

## SOMMAIRE POLYCOPIE CONTROLE DE GESTION ET BUDGETS

Introduction : pourquoi les budgets ?.....	1
A Les conditions préalables à l'établissement des budgets.....	1
I Conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise... .	1
1° Nécessité de diviser l'entreprise en fonctions et en services homogènes afin de permettre une bonne coordination dans la prévision.....	1
2° Nécessité de décentraliser afin de permettre une précision suffisante dans la prévision.....	2
3° En conséquence, nécessité quelquefois de réorganiser l'entreprise avant de faire la prévision budgétaire.....	3
II Conditions matérielles.....	3
1° Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée.....	3
2° Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps.....	3
3° Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans l'espace.....	4
4° Nécessité de disposer d'informations de qualité.....	4
a) Diverses sources d'information.....	4
b) Qualités requises.....	4
III Conditions psychologiques.....	4
1° Rassurer le personnel.....	4
2° Eveiller l'intérêt du personnel.....	5
B Place de la fonction budgétaire dans l'entreprise.....	5
I Cas des petites entreprises.....	5
II Cas des grandes entreprises.....	5
1° Service du budget en position fonctionnelle.....	5

2° Service du budget en position d'état-major.....	5
3° Remarques.....	6
C Les problèmes de hiérarchie et d'interdépendance des budgets.....	6
I Ordre d'établissement des budgets.....	6
II Liaison entre les budgets.....	6
1° Les liaisons fonctionnelles.....	6
2° Les liaisons annexes.....	6
3° Les liaisons "comptables".....	6
III Mise en harmonie des budgets.....	7
Budget des investissements.....	7
A La gestion des investissements.....	7
I Rappel des différentes catégories d'investissements.....	7
II Problème classique du choix des investissements.....	8
1° Critères fondés sur d'autres notions que celles du flux de liquidité.....	8
a) critère du prix de revient minimum.....	8
b) critère du taux de "rentabilité moyenne" maximum.....	8
c) critère dit de "l'accroissement maximum des fonds propres".....	8
2° Critères basés sur la notion de flux de liquidités.....	9
a) critère du "temps de récupération du capital investi" (pay back period).....	9
Principe.....	9
Critique.....	9
b) critère dit des "Recettes nettes actualisées" ou "Discounted cash flow".....	9
Principe.....	9

Critique.....	10
c) Critère dit du "taux de rentabilité interne maximum" .....	10
Principe.....	10
Critique.....	10
B Le budget des investissements.....	10
I Remarques préliminaires.....	10
II Différents aspects du budget des investissements.....	11
1° Remarques concernant la nature des investissements	11
2° Remarques concernant la répartition dans le temps des investissements.....	11
Budget des approvisionnements.....	12
A Gestion des stocks.....	12
I Différents niveaux dans le montant du stock.....	12
1° Le stock maximum.....	12
2° Le stock minimum.....	12
3° Le stock moyen.....	12
B Budget des achats.....	13
I Remarques préliminaires.....	13
1° Concernant la valorisation des programmes.....	13
2° Concernant la décomposition du budget des achats..	13
3° Concernant les différents types de réapprovisionnement en fonction des caractéristiques des consommations.....	13
Budget des ventes, des charges et de trésorerie.....	13
A Budget des ventes.....	13
I Etablissement des programmes de vente.....	14

1° Rappel des techniques utilisées en matière de prévisions commerciales.....	14
a) Techniques statistiques.....	14
b) Techniques d'analyse comptable.....	14
c) Techniques commerciales.....	14
2° Différents aspects des programmes de vente.....	14
a) Analyse par types de clientèle.....	14
b) Analyse par secteurs géographiques.....	14
c) Analyse par canaux de distribution.....	15
d) Analyse chronologique.....	15
3° Présentation matérielle des programmes de vente....	15
II Etablissement du budget des ventes.....	15
1° Valorisation des programmes.....	15
2° Budget de distribution.....	16
B Autres budgets.....	16
I Le budget de trésorerie.....	16
1° Remarque générale.....	16
2° Etablissement du budget de trésorerie.....	16
a) Tableau des encaissements.....	16
b) Tableau des décaissements.....	17
c) Tableau synthétique ou budget de trésorerie proprement dit.....	17
3° Compte de résultat prévisionnel et Bilan prévisionnel	17

## CONTROLE DE GESTION ET BUDGETS

### Eléments généraux de cours

#### **Introduction : pourquoi les budgets ?**

Seront abordés les thèmes suivants :

- des généralités sur l'établissement des budgets ;
- des considérations concernant deux budgets particuliers, celui des investissements et celui des approvisionnements ;
- le budget des ventes ;
- le contrôle budgétaire ;
- le tableau de bord qui peut être considéré comme un aspect du contrôle budgétaire.

Dans l'immédiat, et relativement à l'établissement des budgets, nous allons devoir étudier successivement :

- les conditions préalables à l'élaboration des budgets ;
- la fonction budgétaire et sa place dans l'entreprise ;
- les problèmes de hiérarchie et d'interdépendance des différents budgets.

#### **A Les conditions préalables à l'établissement des budgets**

Ces conditions peuvent être regroupées ainsi :

- conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise ;
- conditions matérielles ;
- conditions psychologiques.

##### **I Conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise**

Le budget est un programme d'action coordonné et détaillé. A chacun de ces deux épithètes utilisés dans cette définition correspond une condition relative à l'organisation de l'entreprise.

1° Nécessité de diviser l'entreprise en fonctions et en services homogènes afin de permettre une bonne coordination dans la prévision

Dans une entreprise industrielle, on peut dire que d'une façon très générale, il existe deux fonctions essentielles, la fonction commerciale dont le but est la vente, la fonction

production dont le but est la fabrication en vue de la vente, et une fonction annexe, la fonction administrative et financière, qui fournit des "moyens" aux deux précédentes.

Cette distinction convient parfaitement à l'élaboration budgétaire puisqu'à chacune des fonctions précitées on peut faire correspondre un budget. Les difficultés surviennent lorsqu'il s'agit de matérialiser ces fonctions par des services particuliers regroupant des hommes. Dans bien des cas un service ou un homme peuvent être rattachés à plusieurs fonctions à la fois.

Lorsqu'il en est ainsi, la gestion budgétaire est impossible car un service ou un individu déterminé

- peut être sollicité par des motivations divergentes et concurrentes ;
- peut être dépendant de plusieurs supérieurs.

Or la gestion prévisionnelle étant basée sur l'exploitation des écarts, il est bien évident que l'organisation de l'entreprise doit être telle qu'elle permette de mettre un écart déterminé à la charge exclusivement d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cet impératif n'est satisfait que si tout chevauchement de responsabilité est exclu.

Il y a donc lieu :

- de définir de façon très précise les fonctions de l'entreprise ;
- de concrétiser ces différentes fonctions en créant des services homogènes c'est à dire dans lesquels toutes les personnes qui les composent effectuent les mêmes tâches.

### 2° Nécessité de décentraliser afin de permettre une précision suffisante dans la prévision

La prévision doit être détaillée et ceci implique que tous les services et sous-services soient concernés pour une part par les budgets. Cette précision dans le détail n'est concevable que si la Direction a délégué ses prérogatives, que s'il y a à la tête de chaque secteur de l'entreprise si petit soit il, une personne responsable de l'établissement de sa part du budget et de sa réalisation. Il ne s'agit nullement d'ailleurs pour la Direction d'abandonner la gestion entre les mains de subordonnés. Au contraire, cette délégation de pouvoirs et de responsabilité doit lui permettre de mieux contrôler la marche générale de l'entreprise.

### 3° En conséquence, nécessité quelquefois de réorganiser l'entreprise avant de faire la prévision budgétaire

En effet, toute prévision faite sur des bases qui ne répondraient pas aux caractéristiques rappelées ci-dessus serait vouée à l'échec :

- d'abord, parce qu'elle serait difficile à établir ;
- ensuite parce qu'elle ne serait pas exploitable lors de la confrontation avec une "réalité" qui ne lui correspondrait nullement.

Il convient donc, le cas échéant, de procéder à une réorganisation, à une restructuration de l'entreprise quand l'organisation de l'entreprise est inadéquate. Ladite réorganisation, dans de nombreux cas, soulève d'ailleurs des questions de personnes toujours très difficiles à résoudre.

## **II Conditions matérielles**

### 1° Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée

Cette condition peut viser la comptabilité générale, laquelle doit permettre des analyses de charges ou de résultats les plus nombreuses possibles. Mais elle implique également et surtout que soit tenue une comptabilité analytique d'exploitation pour l'édification de laquelle d'ailleurs, des réformes concernant l'organisation de l'entreprise peuvent être nécessaires. Par ailleurs, il va de soi que si cette comptabilité analytique d'exploitation a été auparavant tenue en tout ou partie en coûts préétablis, la prévision budgétaire s'en trouvera très simplifiée.

### 2° Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps

Il ne s'agit pas évidemment de trancher brutalement relativement à ce problème.

Dans les entreprises manufacturières, le budget est annuel, dans les entreprises commerciales, il est souvent trimestriel.

Il convient, selon Monsieur Bradley, de prendre en considération les facteurs suivants :

- la période normale de rotation des stocks ;
- les variations saisonnières ;
- la durée de la période fiscale ;
- la durée du processus de production.

dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous-périodes d'égales durées.

### 3° Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans l'espace

Il semble qu'il soit très dangereux de vouloir prévoir à l'échelle de l'entreprise toute entière. La prévision, comme toute technique, s'apprend ; il est donc nécessaire de procéder par paliers successifs, ventes par exemple, dans un secteur déterminé, puis ventes pour l'ensemble de l'entreprise, ces prévisions diverses étant faites à très court terme, un mois par exemple, puis ensuite seulement à l'échelle de l'année.

#### 4° Nécessité de disposer d'informations de qualité

##### **a) Diverses sources d'information**

- Informations internes en provenance essentiellement des données comptables et statistiques.
- Informations externes en provenance d'organismes publics ou privés

##### **b) Qualités requises**

Une bonne information doit être :

- objective, c'est à dire dont la valeur corresponde bien à l'objet ;
- précise ;
- vérifiable, c'est à dire dont on puisse retrouver les sources ;
- fiable : c'est à dire dont la probabilité d'être erronée soit faible ;
- récente.

### **III Conditions psychologiques**

Il est nécessaire de réaliser une véritable préparation psychologique sans laquelle les conditions précédentes se révéleraient insuffisantes.

Cette préparation sera faite dans un double but.

#### 1° Rassurer le personnel

En mettant l'accent, par exemple :

- sur le fait que le système budgétaire n'est pas un instrument basé sur la suspicion mais sur la confiance ;
- sur le fait que ce système n'est pas imposé par la Direction mais qu'il est au contraire le résultat d'une participation à tous les niveaux ;
- sur le fait que tous les secteurs de l'entreprise sont concernés ;
- etc...

#### 2° Eveiller l'intérêt du personnel

En insistant, à l'occasion de conférences par exemple, sur les possibilités nouvelles qui peuvent apparaître au plan des améliorations des conditions de travail, au plan des rémunérations ou à celui de la promotion sociale.

## **B Place de la fonction budgétaire dans l'entreprise**

### **I Cas des petites entreprises**

On peut concevoir, dans ce cas, qu'une personne bien au fait des problèmes financiers puisse coordonner les prévisions budgétaires et ensuite les contrôler. Mais on peut concevoir également que ce soit une personne extérieure à l'entreprise qui, moyennant des honoraires, assume les deux tâches précitées. Dans certains cas, cette deuxième méthode peut donner de bons résultats du fait que les problèmes peuvent être pensés de façon objective et que les solutions apportées peuvent être mieux acceptées.

### **II Cas des grandes entreprises**

Il n'est pas concevable dans ce cas d'envisager le concours de personnes étrangères à l'entreprise étant donnée l'importance des problèmes à résoudre. La question qui se pose est donc de savoir quelle va être la place du service de gestion budgétaire à l'intérieur de l'entreprise.

Deux conceptions sont possibles.

#### 1° Service du budget en position fonctionnelle

Ce service est sous la dépendance de la direction administrative et financière mais le contrôle a lieu à plusieurs niveaux :

- au niveau de la direction générale ;
- et de façon décentralisée, au niveau de chaque usine ou établissement.

#### 2° Service du budget en position d'état-major

Dans ce cas, la position d'état major du service du budget fait que ce service dépend exclusivement de la Direction Générale. Il joue en quelque sorte le rôle de conseiller. Il n'est lié à aucune fonction particulière de l'entreprise, ce qui d'ailleurs ne lui facilite pas toujours la tâche puisqu'il ne dispose pas des mêmes possibilités que dans l'optique précédente.

#### 3° Remarques

Il semble que si l'entreprise appartient à un secteur d'activité dans lequel l'évolution est rapide, la seconde position soit plus souple. Au contraire si l'entreprise a surtout des préoccupations financières, la première position peut être préférable.

## **C Les problèmes de hiérarchie et d'interdépendance des budgets**

### **I Ordre d'établissement des budgets**

Cette ordre apparaît nettement lorsqu'on étudie la figure ci-dessous. Nous avons convenu de donner la priorité au budget des ventes. Après consultation (en trait pointillé sur ce schéma) des existants en stock de produits finis, le budget de production est établi. De même, le budget des achats est établi en partant du budget de production et après consultation des existants en stock de matières premières.

Les budgets des investissements et des charges sont construits à partir des budgets des ventes et de production (à noter l'incidence de l'amortissement entre le budget des investissements et celui des charges). Le budget de trésorerie enfin est édifié en partant des budgets des investissements, des charges, des achats et des ventes.

L'ensemble de ces budgets, y compris le bilan et le compte de résultats prévisionnels constitue le budget général.

### **II Liaison entre les budgets**

Il existe trois sortes de liaison.

#### 1° Les liaisons fonctionnelles

Ce sont celles qui viennent d'être citées et qui sont utilisées chronologiquement lorsque les différents budgets sont établis. Elles sont indiquées en trait plein sur la figure.

#### 2° Les liaisons annexes

Ce sont celles qui ne sont établies qu'accessoirement et qui sont indiquées en trait pointillé sur la figure.

#### 3° Les liaisons "comptables"

Ce sont celles qui en partant du budget permettent de présenter les comptes de résultats et le bilan prévisionnel. elles sont indiquées en traits pointillés longs sur la figure.

### **III Mise en harmonie des budgets**

C'est au dernier stade, c'est à dire lors de la construction du budget de trésorerie et du compte de "résultats" prévisionnel que se pose le problème.

En effet :

- d'une part, la trésorerie doit être positive à quelque date que ce soit ;
- d'autre part, le résultat doit être conforme à celui défini antérieurement.

Lorsque ces deux impératifs ne sont pas satisfaits après une démarche "descendante" de la construction budgétaire, il est nécessaire de procéder de façon "ascendante", de faire des "retours en arrière", pour assurer l'harmonie et la cohérence de l'ensemble, cette cohérence n'étant obtenue qu'après de nombreux "allers et retours".

### **Budget des investissements**

La notion d'investissement se conçoit dans une optique à long terme ; au contraire la notion de budget se conçoit dans une optique à court terme.

C'est la raison pour laquelle, nous nous proposons :

- tout d'abord de traiter, le plus brièvement possible, de la gestion des investissements, ce qui nous conduira nécessairement à sortir du cadre du court terme ;
- de traiter ensuite du budget des investissements proprement dit construit comme tous les budgets de l'entreprise à l'échelle de l'année.

## **A La gestion des investissements**

### **I Rappel des différentes catégories d'investissements**

Selon les critères retenus nous pouvons distinguer :

- les investissements matériels et les investissements intellectuels ;
- les investissements spécialisés et les investissements non spécialisés (camions ordinaires par exemple) ;
- les investissements de remplacement et les investissements d'expansion ;
- les investissements de production, de distribution ou administratifs.

### **II Problème classique du choix des investissements**

L'acte d'investissement entraîne un flux de sortie de liquidités. Il est donc naturel que les économistes et les financiers aient cherché à apprécier la valeur d'un investissement en recherchant dans quelle mesure ce flux de sortie était composé par un flux d'entrée correspondant. Mais il est aussi d'autres façons de juger de la valeur d'un investissement

qui ne font pas appel à cette notion de liquidité, et c'est par elles que nous allons commencer notre étude car ce sont les moins utilisées.

### 1° Critères fondés sur d'autres notions que celles du flux de liquidité

#### **a) critère du prix de revient minimum**

La méthode consiste à rechercher le type d'investissement conduisant au prix de revient minimum compte tenu évidemment des consommations de matières et des œuvres, en particulier des frais de main d'œuvre et des amortissements.

Il s'agit d'une méthode très simple qui présente néanmoins, entre autres inconvénients, les suivants elle ne tient pas compte des facteurs :

- "volume de production" ;
- "ventes" ;
- "temps".

#### **b) critère du taux de "rentabilité moyenne" maximum**

Ce taux, sous forme de pourcentage, s'écrit ainsi :

- $t = (\text{Revenu moyen de la période} \times 100) / \text{Coût de l'investissement}$

Ce critère très couramment retenu, prend en considération le facteur "ventes".

Néanmoins, on peut lui adresser, entre autres, les critiques suivantes :

- le facteur "temps" est pris en considération puisqu'une moyenne des revenus est calculée, mais les revenus ne sont pas actualisés ;
- on compare des concepts hétérogènes : décaissement et revenu au lieu d'encaissement.

#### **c) critère dit de "l'accroissement maximum des fonds propres"**

Il s'agit d'une méthode nouvelle élaborée par la SEMA selon laquelle c'est l'accroissement maximum des fonds propres de l'entreprise qui correspondrait le mieux aux motivations des actionnaires et des dirigeants. Pour ce faire, la SEMA a mis en équation les données du problème constituées entre autres par la limitation du niveau des emprunts, par l'équilibre financier, par les objectifs de production et de ventes et ont construit un modèle, le modèle CAPRI de calcul de programme d'investissement. Le résultat attendu, obtenu grâce à un ordinateur précise le type d'investissement idéal, sa date de mise en service et les moyens avec lesquels son acquisition doit être financée.

Quelques sociétés françaises telles Antar, SNPA, Kodak-Pathé ont expérimenté cette méthode avec profit.

## 2° Critères basés sur la notion de flux de liquidités

### **a) critère du "temps de récupération du capital investi" (pay back period)**

#### Principe

il s'agit de déterminer à quelle époque le montant de l'investissement sera récupéré.

A cet effet, il convient de confronter :

- les flux de sorties de liquidités correspondant aux décaissements relatifs à l'investissement ;
- les flux d'entrées de liquidités, ou encaissements nets ou recettes nettes ou cash flow, différences entre les recettes d'exploitation d'une part et les dépenses d'exploitation augmentées de l'impôt ayant frappé les bénéfices réalisés grâce à l'investissement d'autre part.

#### Critique

il s'agit d'une méthode simple qui répond à une préoccupation tout à fait légitime.

Néanmoins, elle présente entre autres, les inconvénients suivants :

- le facteur "temps" est pris en considération, mais les recettes nettes ne sont pas actualisées ;
- il est difficile de comparer deux investissements de durées d'utilisation inégales.

### **b) critère dit des "Recettes nettes actualisées" ou "Discounted cash flow"**

#### Principe

Cette méthode conduit à comparer les recettes nettes actualisées et le montant de l'investissement également actualisé. Cette actualisation se faisant à un taux préétabli égal au taux minimum au dessous duquel l'entreprise se refuse à investir.

L'investissement n'est décidé que si la différence entre la valeur actuelle des recettes nettes et celles des décaissements inhérents à l'investissement lui même est positive.

Cette différence correspond à l'excédent de liquidités que réaliserait l'investisseur en empruntant au taux considéré les capitaux nécessaires audit investissement.

### Critique

Cette méthode plus élaborée que la précédente :

- ne permet pas toutefois de choisir entre deux projets correspondant à des investissements de montants différents ou amortissables sur des durées différentes ;
- elle suppose résolu le choix du taux d'actualisation ; or ce taux, en fait, est variable sur toute la durée de vie de l'investissement et il dépend du mode de financement adopté (autofinancement, FDES, obligations, etc...)

### **c) Critère dit du "taux de rentabilité interne maximum"**

#### Principe

Les recettes nettes actualisées sont également considérées dans cette méthode dérivée de la précédente . On appelle taux de rentabilité interne, le taux  $r$  qui rend nul l'excédent de liquidité préalablement défini.

#### Critique

C'est la méthode la plus élaborée car elle ne présente plus aucun des inconvénients signalés précédemment.

## **B Le budget des investissements**

### **I Remarques préliminaires**

- a) Lors de l'élaboration du plan d'action à long terme, des options concernant les investissements ont été prises. Lors de l'établissement du budget des investissements, il convient d'examiner de quelle façon ces options peuvent se concrétiser dans le cadre du court terme, compte tenu de la conjoncture qui a pu varier. Ce budget présenté annuellement constitue donc une "partie" au sens mathématique du terme, du plan général, mais une partie rendue cohérente avec la réalité du moment.
- b) Le budget des investissements est très rarement présenté isolément. Ainsi que nous l'avons vu dans la première partie de cet ouvrage, la notion d'investissement est intimement liée à la notion de financement ; le budget que nous étudions est donc en général présenté parallèlement au plan de financement qui l'inclut.
- c) Il faut considérer particulièrement les interférences entre budgets de même nature antérieurs ou postérieurs.

## **II Différents aspects du budget des investissements**

L'établissement d'un tel budget n'offre aucune difficulté particulière. Les remarques suivantes peuvent être formulées quant à :

- la nature des investissements eux-mêmes ;
- leur répartition dans le temps.

### 1° Remarques concernant la nature des investissements

On distinguera :

- les investissements livrés ou construits par des tiers au sujet desquels certains renseignements d'ordre juridiques et financiers sont indispensables ;
- les investissements fabriqués par l'entreprise elle-même ; il faudra dans ce cas faire figurer en annexe le détail du calcul de leurs coûts ainsi que les répercussion de leur fabrication sur les autres budgets (achats, stocks, charges, trésorerie).

### 2° Remarques concernant la répartition dans le temps des investissements

- a) Le budget des investissements doit être subdivisé, comme tous les budgets de l'entreprise en périodes mensuelles.
- b) On mentionnera les différentes tranches mensuelles de valeur ajoutée pour les investissements fabriqués par l'entreprise.
- c) On distinguera pour les investissements fabriqués ou livrés par des tiers :
  - æ) Les dates d'engagement qui sont importantes car tout engagement implique un décaissement ultérieur à prévoir :
    - Dans le cas très général, où l'entreprise prend livraison de l'immobilisation ;
    - Dans le cas plus rare, où elle n'en prend pas livraison et verse un dédit ;
  - ß) Les dates de règlement ; selon les conventions on tiendra compte :
    - Des règlements d'escompte au moment de la commande ;
    - Des règlements sur facture ou sur situations ;
    - Des règlements "pour soldes" des retenues de garantie à la réception provisoire

### **Budget des approvisionnements**

En matière budgétaire comme en matière d'économie de l'entreprise, la notion d'approvisionnement recouvre à la fois les notions de stockage et d'achats, avec pour cette dernière.

Nous nous proposons donc, avant d'étudier le budget des achats, de formuler quelques considérations relatives aux stocks.

## **A Gestion des stocks**

### **I Différents niveaux dans le montant du stock**

On distinguera :

- le stock maximum
- le stock minimum
- le stock moyen

#### 1° Le stock maximum

C'est le niveau qu'il faut éviter de dépasser à cause :

- d'aires de stockage insuffisantes ;
- de risques de mévente ;
- de coût global trop élevé.

#### 2° Le stock minimum

C'est le niveau au dessous duquel le stock ne doit jamais descendre afin d'éviter les ruptures

Ce niveau est fonction :

- de la consommation prévue ;
- du délai de réapprovisionnement ;

Le stock minimum apparaît donc comme le stock plancher correspondant à la consommation normale pendant le délai de réapprovisionnement.

#### 3° Le stock moyen

Le stock moyen a pour valeur la moyenne arithmétique entre la valeur du stock maximum et celle du stock minimum.

## **B Budget des achats**

## **I Remarques préliminaires**

### 1° Concernant la valorisation des programmes

Cette valorisation se fait au coût d'achat préétabli

### 2° Concernant la décomposition du budget des achats

- a) Le point de départ est le niveau des consommations.
- b) Les quantités à recevoir et les stocks résultants sont déterminés en fonction des existants et des consommations.
- c) Les dates de commande sont déterminées en fonction des délais d'approvisionnement.

### 3° Concernant les différents types de réapprovisionnement en fonction des caractéristiques des consommations

- a) Lorsque les consommations sont régulières, les approvisionnements sont également réguliers du point de vue quantitatif et chronologique
- b) Lorsque les consommations sont irrégulières, il convient de calculer les quantités idéales à commander et d'en déduire le nombre idéal de commandes à effectuer durant la période ainsi que le délai séparant deux livraisons. On choisit ensuite entre deux solutions :
  - livraisons de quantités égales effectuées à des dates espacées de façon irrégulière ;
  - livraisons de quantités inégales effectuées à des dates espacées de façon régulière.

## **Budget des ventes, des charges et de trésorerie ; compte de résultat et bilan prévisionnels**

### **A Budget des ventes**

Les objectifs lointains et proches ayant été fixés. Nous allons concrétiser la prévision à court terme dans le domaine commercial.

Cette prévision prend la forme :

- de programmes de vente, essentiellement quantitatifs ;

- de budgets ou programmes valorisés.

## **I Etablissement des programmes de vente**

### 1° Rappel des techniques utilisées en matière de prévisions commerciales

#### **a) Techniques statistiques**

- Détermination de la tendance ou "trend", l'avenir étant considéré comme l'extrapolation du passé ;
- Détermination du coefficient de corrélation entre deux paramètres.

#### **b) Techniques d'analyse comptable**

En particulier grâce à l'utilisation de ratios techniques comme par exemple le nombre de commandes par clients, le nombre de clients moyens, le délai moyen de crédit, etc...

#### **c) Techniques commerciales**

En particulier, grâce aux études de marché

### 2° Différents aspects des programmes de vente

Les programmes répondent aux quatre questions suivantes :

- à qui vendre ? ce qui implique une analyse par type de clientèle ;
- où vendre ? ce qui implique une analyse géographique ;
- quand vendre ? ce qui implique une analyse chronologique ;
- comment vendre ? ce qui implique une analyse par canaux de distribution.

#### **a) Analyse par types de clientèle**

Cette analyse permet de tenir compte des aspects différents de la conjoncture selon les types. On pourra distinguer par exemple les clientèles classées par :

- âges ;
- sexes ;
- secteurs socio-professionnels ;
- produits

#### **b) Analyse par secteurs géographiques**

Ces secteurs peuvent être différenciés de la façon suivante :

- étranger ;
- métropolitain puis éventuellement par région ;

#### **c) Analyse par canaux de distribution**

On distinguera :

- la vente directe ou par correspondance ;
- la vente en gros ;
- la vente au détail par l'intermédiaire de points de vente multiples ;
- la vente ambulante, etc...

#### **d) Analyse chronologique**

Cette analyse permet de tenir compte de la "saisonnalité" des ventes. La période retenue est en général le mois.

### 3° Présentation matérielle des programmes de vente

Des tableaux à double entrée permettent de matérialiser tous les types d'analyse cités ci-dessus selon les exemples présentés ci-dessous :

- par période et par secteur géographique ;
- par période et par produit ;
- par période et par canal de distribution ;

On notera 3 colonnes par secteur : préétabli, réel, et écart entre préétabli et réel.

## **II Etablissement du budget des ventes**

### 1° Valorisation des programmes

Les quantités programmées multipliées par les prix de vente unitaires donnent les chiffres d'affaires correspondants.

Notons :

- a) que selon les prix unitaires retenus, on peut être amené à modifier les quantités programmées, ces deux facteurs variant en sens inverse ;
- b) que les prix unitaires peuvent être différents selon les zones de vente ou les canaux de distribution ;
- c) que les budgets sont en général établis hors taxe.

## 2° Budget de distribution

Ce budget regroupe l'ensemble des charges qui permettent de mener le produit depuis le stock de production au client final.

Ces charges peuvent éventuellement être ventilées par produit, par périodes, par canaux de distribution ou par zones géographiques.

## **B Autres budgets**

### **I Le budget de trésorerie**

#### 1° Remarque générale

Le budget de trésorerie récapitule toutes les prévisions relatives aux opérations intéressant les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

Le budget de trésorerie présente la particularité de reprendre à chaque début de période un solde initial positif ou négatif à ne pas oublier.

#### 2° Etablissement du budget de trésorerie

##### **a) Tableau des encaissements**

Ceux-ci peuvent être relatifs à des opérations nées durant la période :

- antérieure, mais qui se dénouent durant la période en cours comme les encaissements de créances par exemple ;
- et trouvant leur dénouement dans la même période ; il en est ainsi
  - des ventes ayant fait l'objet d'un règlement ;
  - des réalisations d'éléments d'actif (immobilisations, titres...) ;
  - des produits divers (revenus de portefeuille) ;
  - des encaissements d'ordre financier (augmentation du capital, émission d'emprunt, TVA...

Il apparaît donc en particulier :

- que les produits nés durant la période mais non encaissés, n'intéressent pas le tableau des encaissements et qu'ils constituent, en fin de période, une créance qui figurera à l'actif du bilan prévisionnel ;
- qu'il faut se garder de confondre tableau de décaissements et tableau des produits. Les produits représentent des dégagements indépendamment des flux de liquidité.

Certains flux de liquidités, tels que les souscriptions d'emprunt et les augmentations de capital, ne représentent pas des produits.

#### **b) Tableau des décaissements**

Les décaissements peuvent être relatifs :

- à des opérations nées durant la période antérieure mais qui se dénouent durant la période en cours, comme les règlements de dettes par exemple ;
- à des opérations nées durant la période et trouvant leur dénouement dans la même période ; il en est ainsi :
  - des achats ayant fait l'objet d'un paiement ;
  - des acquisitions d'éléments d'actif ;
  - des charges diverses décaissées ;
  - des décaissements financiers ou fiscaux (Impôts sur les sociétés, TVA...)

Il apparait donc :

- que le montant des charges nées durant la période, mais non décaissées, n'intéressent pas le tableau des décaissements ; il en est ainsi des dotations aux amortissements et aux provisions.
- il faut se garder de confondre tableau de décaissement et tableau des charges. Les charges représentent des engagements indépendamment des flux de liquidité. Certains flux de liquidités, tels que les acquisitions d'éléments d'actif et les amortissements d'emprunt, ne représentent pas des charges.

#### **c) Tableau synthétique ou budget de trésorerie proprement dit**

Dans ce tableau apparaissent, les encaissements, les décaissements et, compte tenu du solde initial, les soldes en fin de sous-périodes. ces soldes doivent être positifs.

#### 3° Compte de résultat prévisionnel et Bilan prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est constitué principalement à partir des budgets des ventes, des charges et des stocks finaux.

Le bilan prévisionnel est constitué à partir du bilan initial, des budgets des encaissements, des décaissements et synthétique de trésorerie, et du budget des investissements.

Le résultat trouvé au niveau du compte de résultat doit être égal à celui trouvé au niveau du bilan.