

Systeme de Contrôle Budgétaire dans l'entreprise

Présenté par:

El ALLAM Hassna
Hadi Halima
Korachi Zineb
Mouden Kenza
Sidikou Issa H, Aminatou
Tahir Kaoutar

Sous la direction de:

M.SLAOUI Khalid

P

L

A

N

Introduction

I. Planification et Gestion Budgétaire

1. La planification de l'entreprise

2. La gestion budgétaire et Le contrôle budgétaire

II. Le processus budgétaire

III. Types & exemples de budgets

1. Budget Commercial

2. Budget de Production

3. Budget Approvisionnement

4. Budget des Investissements

5. Budget Général

IV. Les objectifs visés par le budget

V. Avantages et inconvénients des budgets

Conclusion

Qu'est ce qu'un budget?

>>Rappel Historique



C'est une somme d'argent allouée à une entité pour mener à bien ses activités,



Somme d'argent allouée une entité administrative pour son fonctionnement



un *outil de gestion* consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables



Qu'est ce qu'un budget ?

- ❖ Le budget est **annuel** et revêt une **forme** précise et obligatoire, conforme aux **principes du droit budgétaire**
- ❖ Établir un budget, c'est faire deux listes dans un même tableau. D'un côté, l'argent que l'on va recevoir (les recettes) ; de l'autre côté, l'argent qui sera utilisé pour avoir quelque chose (les dépenses) pendant une même période de temps (1 an).
- ❖ Un budget permet de prévoir les recettes et d'anticiper les dépenses de **l'exercice comptable à venir**

Le budget est donc un **acte de prévision** et **d'évaluation** à venir:
,,,de **recettes** ,
,,,de **dépenses** .

Qu'est ce qu'un budget ?

Conclusion

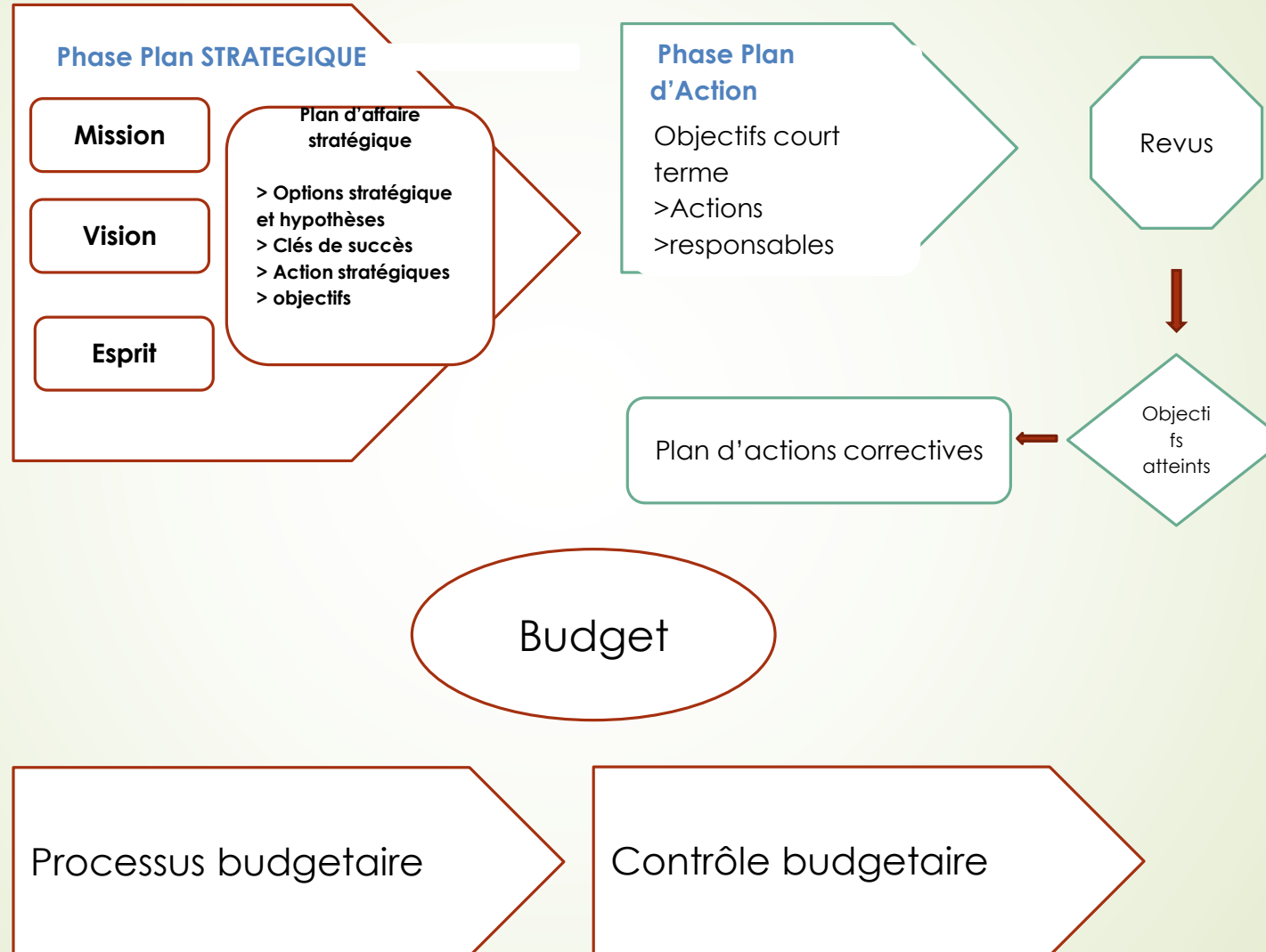
- ❖ un **acte de prévision** et **d'évaluation**
- ❖ Il permet de s'assurer ou non de l'existence d'un **équilibre budgétaire** sur l'exercice
- ❖ **Annuel**
- ❖ **rôle de prévision financière**
- ❖ **outil de prévision des activités**



5

→ un **outil de gestion** consistant à *traduire en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets »* les décisions prises par la direction avec la participation des responsables

Plan de la présentation



La planification de l'entreprise

>> Définition

- Joue un rôle clé dans le succès d'une entreprise
- Vise à établir des buts à long terme et à élaborer des stratégies pour les atteindre.
- Il ne faut pas confondre plan stratégique et plan d'affaires.

La planification de l'entreprise

>> Objectifs de la planification

- ❖ Faire contrepoids à l'incertitude et au changement
- ❖ Diriger l'attention sur les objectifs
- ❖ Réaliser des économies
- ❖ Faciliter le contrôle

La planification de l'entreprise

>> Phases de la planification



La planification de l'entreprise

>> Les avantages et les inconvénients de la planification

- Oblige à proposer des solutions critiques, sous contraintes de temps, des moyens avec une démarche rationnelle et réaliste.
- Donne une vision globale de l'entreprise.
- Oblige l'entreprise à s'interroger sur ses interactions avec l'environnement.
- Permet de clarifier les grands objectifs en les formalisant.
- Permet l'identification des choix, justifie les options retenues et facilite leur réalisation.
- Permet aussi la motivation des équipes.

Processus budgétaire

>>ELABORATION D'UN BUDGET

- Produire une vision chiffrée de l'avenir, c'est l'ambition de tout processus budgétaire digne de ce nom
- Elle consiste à établir des plans d'actions chiffrés, c'est-à-dire les budgets, qui vont permettre de traduire l'engagement des responsables de division vis-à-vis de la direction

Processus budgétaire

Le processus budgétaire passe par 5 phases:

- 1) Définition des objectifs de l'année N+1 par la direction générale
- 2) Etude de la direction des hypothèses et des politiques à mettre en œuvre en fonction des prévisions de l'évolution de l'environnement
- 3) Simulation budgétaire par le contrôle de gestion, et choix de la direction général d'un pré-budget
- 4) Elaboration par les opérationnels des plans d'action et proposition des budgets aux niveaux hiérarchiques
- 5) Approbation par la Direction Générale des budgets définitifs

Processus budgétaire

- La première phase consiste pour la direction générale à fixer l'objectif pour l'année à venir, ainsi que les politiques et orientations que devront suivre les opérationnels.
- La deuxième phase dure le plus longtemps, car ce sont les opérationnels qui fixent les objectifs pour les niveaux hiérarchiques inférieurs, travaillent sur les plans d'action et proposent des budgets aux niveaux hiérarchiques supérieurs.
- Dans une troisième phase, ces budgets opérationnels sont consolidés et la direction générale essaie de trouver un équilibre entre ces budgets opérationnels et la situation financière de l'entreprise

Gestion budgétaire

- La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.
- Elle comprend deux étapes principales:
 - La planification budgétaire ou budgétisation
 - Le contrôle budgétaire

Gestion budgétaire

La budgétisation

- Est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens.
- Est l'élaboration du budget qui est un plan d'action à court terme, comprenant :
 - L'affectation de ressource.
 - L'organisation des responsabilités.

Gestion budgétaire

Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire vise à améliorer les performances de l'entreprise grâce à des indicateurs de résultat et à promouvoir le changement organisationnel.

Gestion budgétaire

Différentes étapes du contrôle budgétaire

- Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori
- Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant
- Contrôle après action ou contrôle à posteriori

Types de Budgets

Le plan stratégique



Ensemble de plans d'action



Direction des affaires financières (DAF)



Direction
de ventes



Direction
de production



....



Budget des ventes



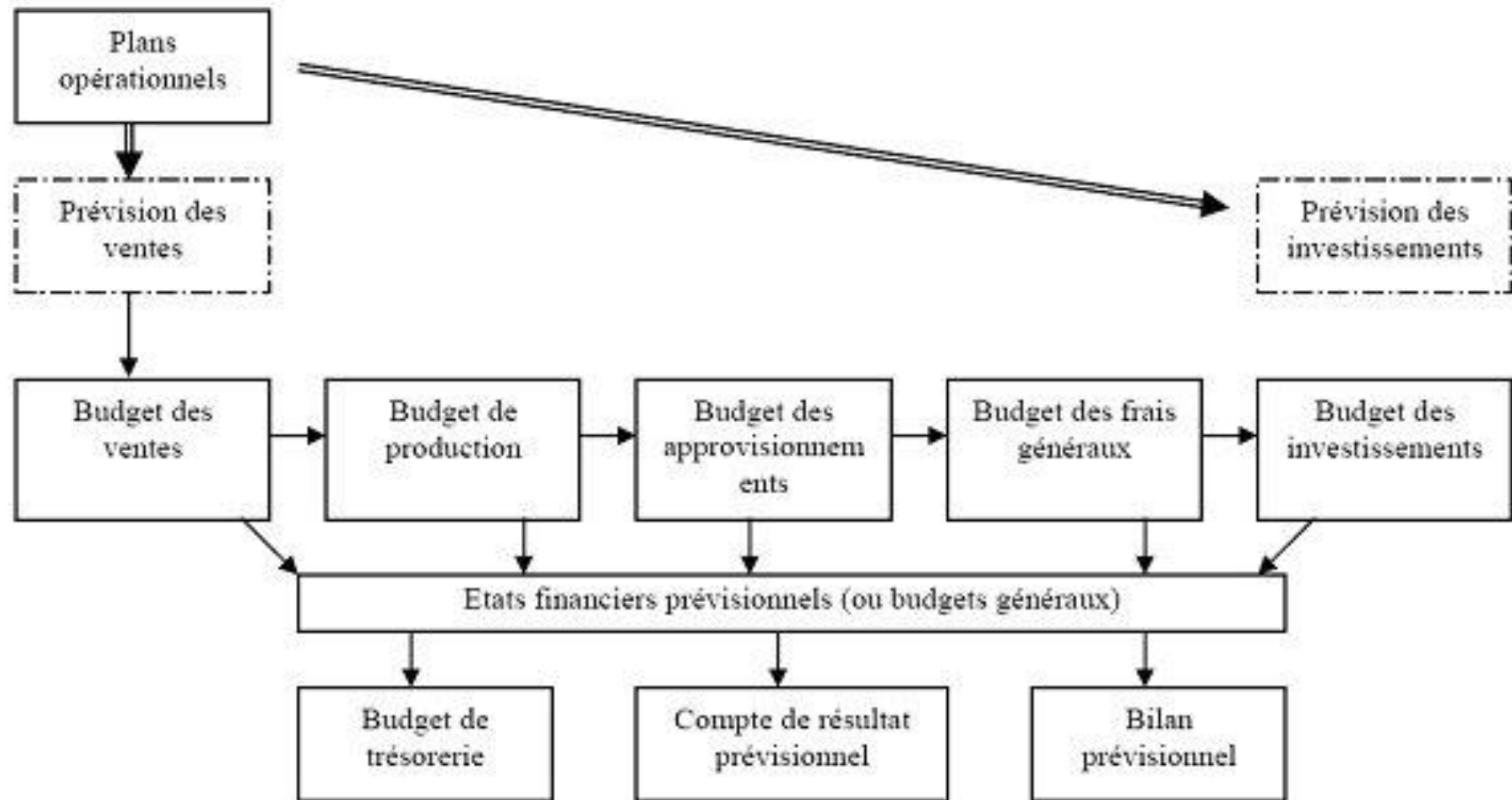
Budget de production



Budget de ...



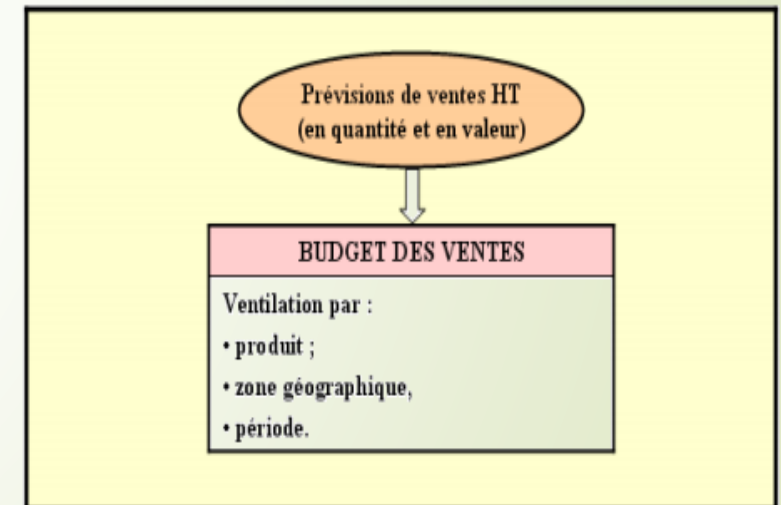
Budget global



Budget commercial

- Il concerne la prévision du coût de fonctionnement des services liés à la fonction commerciale.
- C'est le point de départ du processus prévisionnel: il s'agit de prévoir par période les quantités et les prix unitaires de vente.
- Les prévisions s'appuient sur plusieurs techniques:
 - analyse des ventes passées;
 - l'étude des parts de marché de l'entreprise, le cycle de vie des produits et de la concurrence, estimation des tendances globales;
 - étude des comportements des consommateurs;
 - études économiques sectorielles ou macro-économiques;
 - collecte d'informations auprès des vendeurs de l'entreprise.

LE BUDGET DES VENTES



RECAPITULATIF DES VENTES PREVISIONNELLES PAR PERIODE, APPAREIL ET ZONE

| Appareils et zones | Trimestre 1 | | Trimestre 2 | | Trimestre 3 | | Trimestre 4 | | Totaux | |
|---------------------------|-------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| | Qté | Valeur | Qté | Valeur | Qté | Valeur | Qté | Valeur | Qté | Valeur |
| Combiné | PV : 1 000 | | | | | | | | | |
| Zone A | 400 | 400 000 | 450 | 450 000 | 300 | 300 000 | 100 | 100 000 | 1 250 | 1 250 000 |
| Zone B | 500 | 500 000 | 600 | 600 000 | 400 | 400 000 | 200 | 200 000 | 1 700 | 1 700 000 |
| Zone C | 300 | 300 000 | 360 | 360 000 | 200 | 200 000 | 160 | 160 000 | 1 020 | 1 020 000 |
| Totaux | 1 200 | 1 200 000 | 1 410 | 1 410 000 | 900 | 900 000 | 460 | 460 000 | 3 970 | 3 970 000 |
| Four | PV : 800 | | | | | | | | | |
| Zone A | 100 | 80 000 | 110 | 88 000 | 20 | 16 000 | 210 | 168 000 | 440 | 352 000 |
| Zone B | 140 | 112 000 | 160 | 128 000 | 80 | 64 000 | 300 | 240 000 | 680 | 544 000 |
| Zone C | 120 | 96 000 | 130 | 104 000 | 50 | 40 000 | 190 | 152 000 | 490 | 392 000 |
| Totaux | 360 | 288 000 | 400 | 320 000 | 150 | 120 000 | 700 | 560 000 | 1 610 | 1 288 000 |
| Micro | PV : 100 | | | | | | | | | |
| Zone A | 120 | 12 000 | 140 | 14 000 | 80 | 8 000 | 90 | 9 000 | 430 | 43 000 |
| Zone B | 110 | 11 000 | 120 | 12 000 | 130 | 13 000 | 150 | 15 000 | 510 | 51 000 |
| Zone C | 160 | 16 000 | 170 | 17 000 | 130 | 13 000 | 140 | 14 000 | 600 | 60 000 |
| Totaux | 390 | 39 000 | 430 | 43 000 | 340 | 34 000 | 380 | 38 000 | 1 540 | 154 000 |
| Chiffre d'affaires | 1 950 | 1 527 000 | 2 240 | 1 773 000 | 1 390 | 1 054 000 | 1 540 | 1 058 000 | 7 120 | 5 412 000 |

Budget de production

- ▶ Le budget de production est la représentation finale et chiffrée de l'activité productive annuelle.
- ▶ Il est la résultante des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est contraint par les capacités productives actuelles de l'entreprise et leurs possibilités physiques d'évolution à court terme (en interne par l'investissement direct, en externe par la prise de participation).
- ▶ C'est un outil de contrôle et d'optimisation des ressources productives. Il recense et combine les moyens humains, matériels et organisationnels disponibles. L'établissement des programmes de production passe par la résolution de problèmes d'allocations optimales des ressources.
- ▶ L'élaboration des programmes de production fait appel à de nombreux outils souvent très techniques, on peut citer par exemple :
 - la programmation linéaire,
 - l'ordonnancement des tâches,
 - les nomenclatures et les gammes de production,

Exemple de budget de production

Le budget de production peut être établi :

par période. par atelier.
par produit. par poste de travail.
par usine. par service.

❖ Exemple de budget de production trimestriel (en quantité) :

| Produits | A | | | B | | |
|-------------|---------|---------|------|---------|---------|------|
| Mois | Janvier | Février | Mars | Janvier | Février | Mars |
| Stock début | 120 | 70 | 50 | 80 | 110 | 50 |
| Production | 250 | 280 | 290 | 300 | 260 | 240 |
| Ventes | 300 | 300 | 280 | 270 | 320 | 270 |
| Stock fin | 70 | 50 | 60 | 110 | 50 | 20 |

Budget des approvisionnements

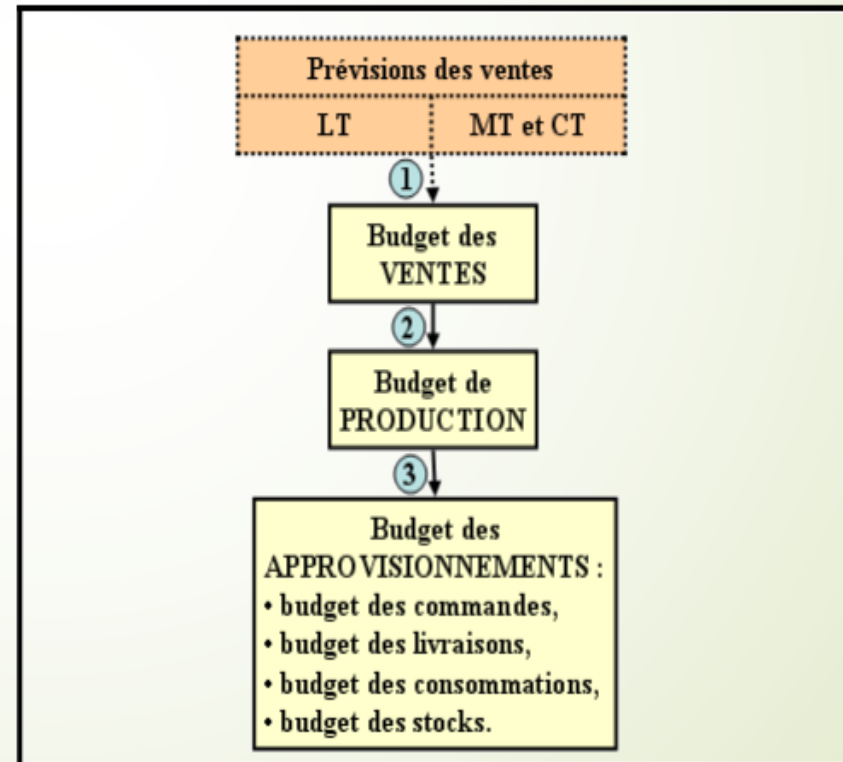
- La prévision des quantités de matières nécessaires à la production va permettre l'estimation des achats: volume, délai, coût. Les stocks tendant à se réduire de manière importante, ce qui diminue les besoins financiers.
- Le service approvisionnement doit réagir très vite aux fluctuations des besoins de l'entreprise ou aux pénuries.
- Le budget des approvisionnements a pour objectif d'assurer une gestion des stocks de matières premières, de produits, de marchandises ou autres approvisionnements la plus optimale possible afin d'éviter :
 - une rupture de stock,
 - un sur stockage.

Budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements se subdivise en plusieurs sous budgets :

- budget des commandes,
- budget des livraisons,
- budget des consommations,
- budget des stocks,

LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS



Budget des investissements

- Les projets importants dont les effets financiers se feront sentir sur plusieurs exercices ; Le budget se contente alors de reprendre à son compte la quote part annuelle des éléments du plan de financement (ou du "business plan") concernant ces projets.
- Les investissements de moindre importance dont la prise de décision et la mise en œuvre se réaliseront au cours de l'exercice budgétaire.
- isoler pour la période à venir (l'année le plus souvent), les dépenses spécifiques liées aux investissements en faisant apparaître les dates d'engagement, les dates de règlement et les dates de réception.
- Le budget d'investissement et le budget de financement budgets sont intimement liés.

Ferme Exemple SENC
Budgets d'investissement et de financement
Pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2010

| ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS | | ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | |
|-----------------------------|---------|------------------------------|---------|
| | \$ | | \$ |
| Achat de quota laitier | 100 000 | Mise de fonds | 25 000 |
| Rénovation de l'étable | 40 000 | Subvention à l'établissement | 20 000 |
| Achat d'animaux | 25 000 | Emprunt Banque ABC | 120 000 |
| | | | |
| Total | 165 000 | Total | 165 000 |

Le total des activités
d'investissements doit égaler
le total des activités de financement !

Les objectifs visés par le budget

>> Pourquoi établir un budget?

- L'établissement d'un budget efficace vous permet de :
 - Prévoir les revenus et les dépenses à venir
 - Déterminer un plan d'action visant la réduction des coûts
 - Veiller à avoir assez d'argent en caisse pour couvrir les dépenses futures
 - Contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème.

Les objectifs visés par le budget

- Créer un seuil de rentabilité
- Reconnaître les occasions d'améliorer votre efficacité et votre productivité.

Atteindre ces objectifs nécessite un budget bien organisé qui doit être fondé sur des chiffres et des hypothèses réalistes.

Avantages du budget

1) Le budget est le reflet de la santé financière de votre entreprise

- permettre d'avoir une vue globale et détaillée de l'ensemble des charges et des recettes
- identifier les problèmes avant qu'ils ne surviennent, tels que le besoin de trouver de l'argent ou des difficultés de trésorerie.
- L'élaboration d'un budget vous donner une meilleure capacité à effectuer des améliorations et à anticiper les problèmes.
- permettre à l'entreprise de tester différents scénarios et de prévoir des plans d'urgences dans le cas où la réalité s'éloignerait considérablement de ses prévisions

Avantages du budget(suite)

2) Fixer des objectifs

- Il permet à l'entreprise de définir clairement des objectifs et de s'assurer qu'ils sont compris et acceptés par ses gestionnaires
- planifier l'avenir et respecter les objectifs de l'entreprise
- Le budget est un plan à suivre pour l'entreprise et des objectifs à atteindre pour ses gestionnaires
- Il permet de vous concentrer sur la direction de votre entreprise et fournit des cibles qui aideront votre entreprise à se développer. Il vous donnera également l'occasion de prendre du recul et d'examiner votre rendement ainsi que les facteurs ayant une influence sur votre entreprise.

Avantages du budget(suite)

3) Analyser, comprendre et corriger les prévisions

- L'établissement d'un budget consiste à recenser, identifier et classer vos dépenses puis vos recettes, puis à réaliser des ajustements pour atteindre l'équilibre ou la marge espérée.
- Constituer un moyen de communiquer les projets et les activités de l'entreprise aux associés et au public.
- une meilleure clarté et concentration. affecter les ressources appropriées aux projets
- Il permet de mieux maîtriser les coûts et de vous prémunir contre une gestion non adéquate de vos ressources
- Il vous permet de suivre à l'avance les éventuels manques de recettes et de déceler la hausse potentielle des charges

Avantages du budget(suite)

4) Aide à la décision , choix d'une stratégie

- votre budget vous permettra également de choisir une stratégie de management définie.
- un outil d'aide à la prise de décisions capable de suggérer aux gestionnaires les meilleures stratégies à prendre pour atteindre leurs objectifs .

Avantages du budget(suite)

5) Mesurer et contrôler le rendement

- permet de mesurer et de contrôler ses revenus et ses dépenses au fur et à mesure
- permet de reconnaître les écarts importants qui méritent une attention particulière.
- permet de se comparer avec les données des années passées, les données actuelles et les objectifs à long terme de l'entreprise
- Permet de donner une idée sur le rendement afin d'essayer de l'améliorer.

Inconvénients du budget

Les erreurs de rédaction d'un budget :

- Manque de précision au niveau de la définition des revenus, des coûts et des éléments de bilan. dans ce cas le budget sera un moyen pour définir des mauvaises stratégie et aussi prendre des mauvaises décisions.
- Prévion de ventes irréaliste et oubli ou bien sous-estimation de certains coûts. À ce moment le budget sera une cause d'échec de l'entreprise.
- Manque de transparence et de consensus au niveau des hypothèses
- Manque de communication lors du changement d'hypothèses en cours de route
- Absence de budget de prévision des flux monétaires et besoins de fonds de roulement

Inconvénients du budget(suite)

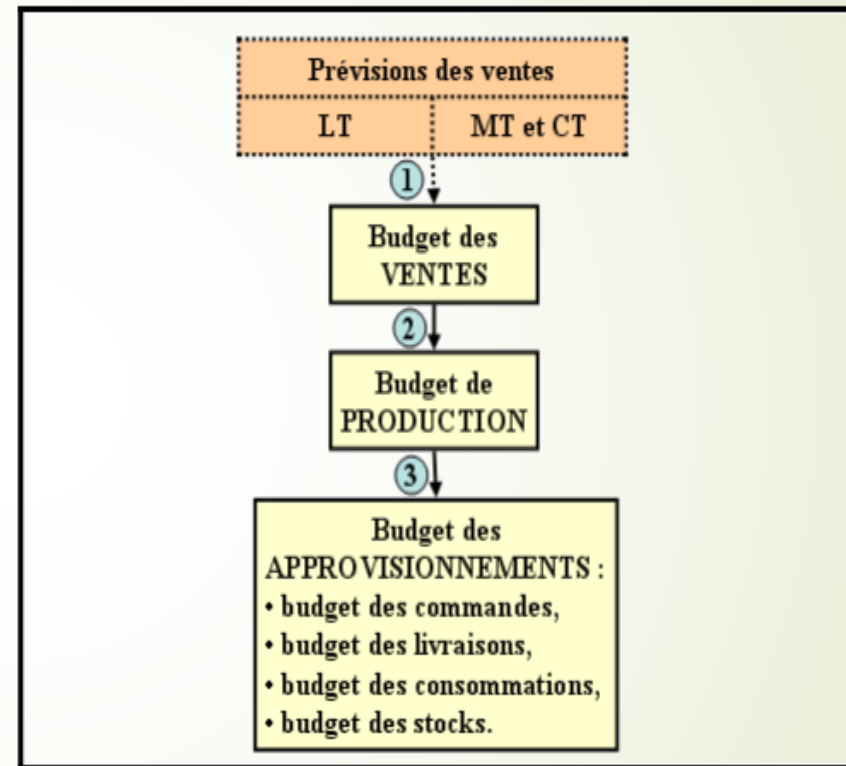
- Déphasage avec les besoins fondamentaux de l'entreprise, ses réalités opérationnelles et ses stratégies
- Interprétations divergentes du budget parmi les différents groupes de l'entreprise, les filiales et les départements
- Manque de compétences informatiques des responsables et manque de validation provoquant des erreurs de calculs.
- Manque d'outils pour bien suivre et analyser les écarts avec le budget tout au long de l'année

Exemple de budget

Le budget des approvisionnements se subdivise en plusieurs sous budgets :

- budget des commandes,
- budget des livraisons,
- budget des consommations,
- budget des stocks,

LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS



Éléments à prendre en compte.

Stock minimum:

La connaissance du délai de livraison permet d'évaluer le stock nécessaire pendant le délai de livraison : stock minimum

Stock minimum = Consommation quotidienne x Nombre de jours de livraison

Stock de sécurité:

Il permet d'éviter une rupture de stock en cas de retard de livraison ou d'augmentation imprévue de la consommation. Le retard prévu peut être évalué à partir de l'expérience acquise d'une manière approximative ou empirique.

Stock de sécurité = Consommation quotidienne x Nombre de jours de retard de livraison

Stock d'alerte

Stock d'alerte, c'est à dire du niveau de stock qui doit déclencher la commande.

Stock d'alerte = stock minimum + stock de sécurité

Stock fin

Stock fin = Stock début + Livraison - Consommation

Application

- L'entreprise LAVILHAND utilise de l'argile pour la fabrication de vaisselle en porcelaine. Elle vous communique les informations suivantes :
- La consommation annuelle régulière sur 12 mois est de 360 tonnes.
- La cadence d'approvisionnement est de 8 commandes par an.
- Le stock initial, début janvier est de 30 tonnes.
- Le délai de réapprovisionnement est de 14 jours.
- Le stock de sécurité est de 6 jours.
- L'entreprise veut optimiser leur gestion donc on ne fait l'approvisionnement quand on a pas assez.

Calculs préparatoires :

- Lot de commande (quantité par commande) : tonnes.
- Consommation mensuelle : tonnes.
- Consommation journalière : tonne.
- Stock minimum : tonnes.
- Stock de sécurité : tonnes.
- Stock d'alerte : tonnes.

Budget des pprovisionnementnements :

[illegible]

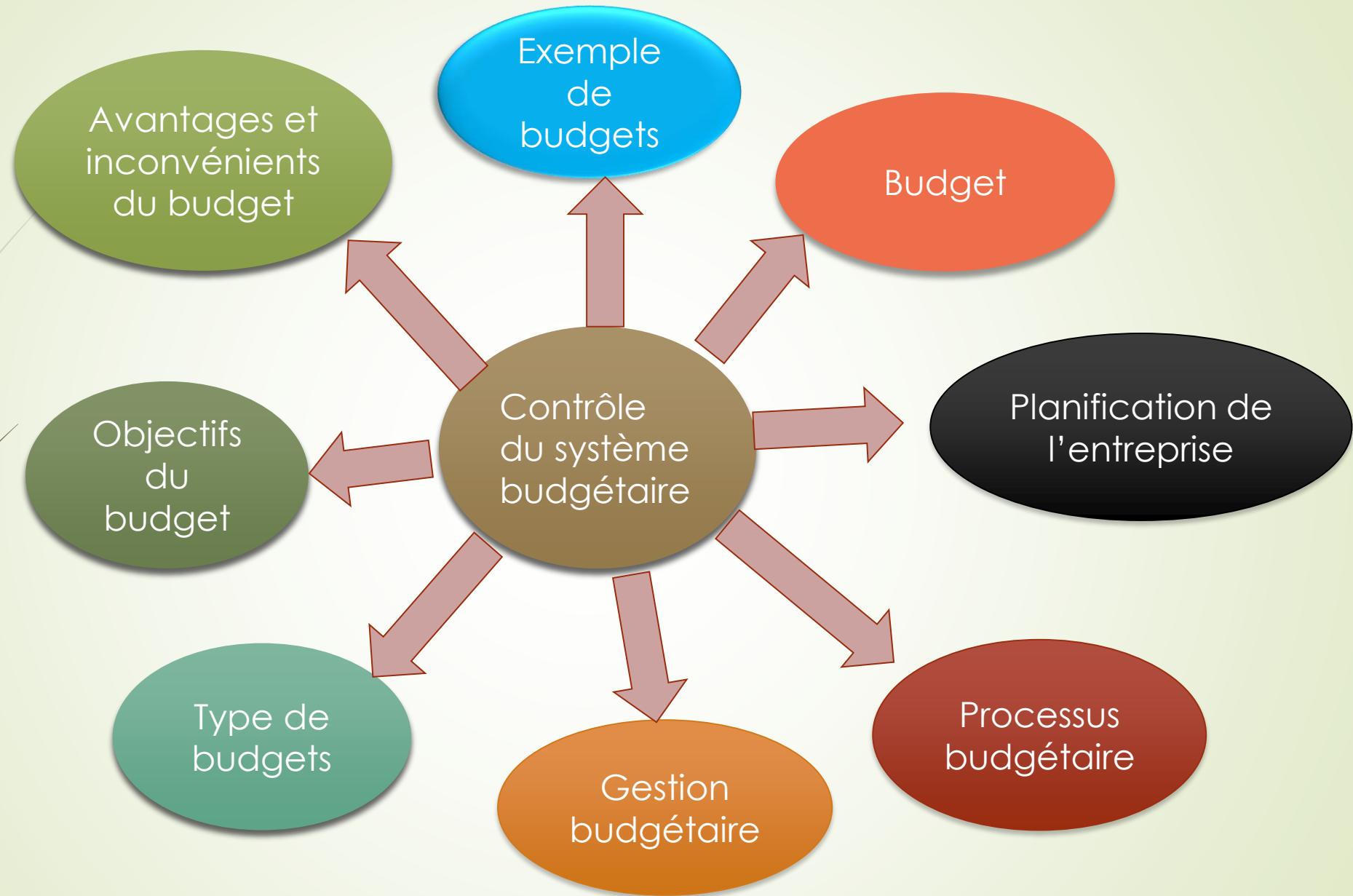
Calculs préparatoires :

- Lot de commande (quantité par commande) : **45** tonnes.
- Consommation mensuelle : **30** tonnes.
- Consommation journalière : **1** tonne.
- Stock minimum : **14** tonnes.
- Stock de sécurité : **6** tonnes.
- Stock d'alerte : **20** tonnes.

Budget des pprovisionnements :

| Eléments | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Total |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| Stock début | 30 | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | - |
| Commandes | 45 | 45 | | 45 | 45 | | 45 | 45 | | 45 | 45 | | 360 |
| Livraisons | 45 | | 45 | 45 | | 45 | 45 | | 45 | 45 | | 45 | 360 |
| Sorties | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 360 |
| Stock fin | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | 30 | 45 | 15 | 30 | - |

Conclusion



QCM : qu'est ce qu'un budget?

- Ensemble cohérent d'hypothèse fixées avant le début de l'exercice ✓
- Reflet annuel d'un plan stratégique d'une entreprise ✓
- Prévisions de charges et de produite sur une période donnée ✓
- un enveloppe à dépenser F
- Un budget de trésorerie F
- Un plan de financement ✓
- Une prévision à tenir coûte que coûte car à justifier si quelque chose n'est pas respecte ✓
- Une estimation de la réalité ✓

