

**UFR DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
MAITRISE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**DEUXIEME PARTIE :
LES BUDGETS**

Année Académique 2015-2016

- **Définition**

Selon Claude PEROCHON, « les budgets sont des programmes à court terme détaillés, coordonnés et valorisés, qui permettent d'atteindre, grâce à des moyens antérieurement définis, les objectifs issue de la stratégie de l'entreprise ».

D'après cette définition, on constate que le budget est la traduction en chiffres (quantités, valeurs) des objectifs (ventes à atteindre, niveau de production à réaliser....) et des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs arrêtés (promotion des ventes, heures supplémentaires....).

L'élaboration des budgets implique le recours à des techniques quantitatives de gestion tels que (la statistique, la programmation linéaire, les mathématiques financières....

Aujourd'hui, grâce au développement des logiciels et progiciels Budgétaire (exemples Budget Advisor, Budget Maestro, Budget Guide, MIS, MS Project, Virtuo, Analyst Budgeting), l'élaboration des budgets des organisations devient de plus en plus rapide et efficace.

- **Conditions préalables indispensables**

Une bonne gestion budgétaire n'est concevable que si un certain nombre de conditions se trouve réunis; il faut:

- Une organisation hiérarchique de l'entreprise (par service et par responsabilité)
- Un contrôle technique élaboré
- Une comptabilité Analytique à la fois complète et détaillée

- **La hiérarchie des budgets**

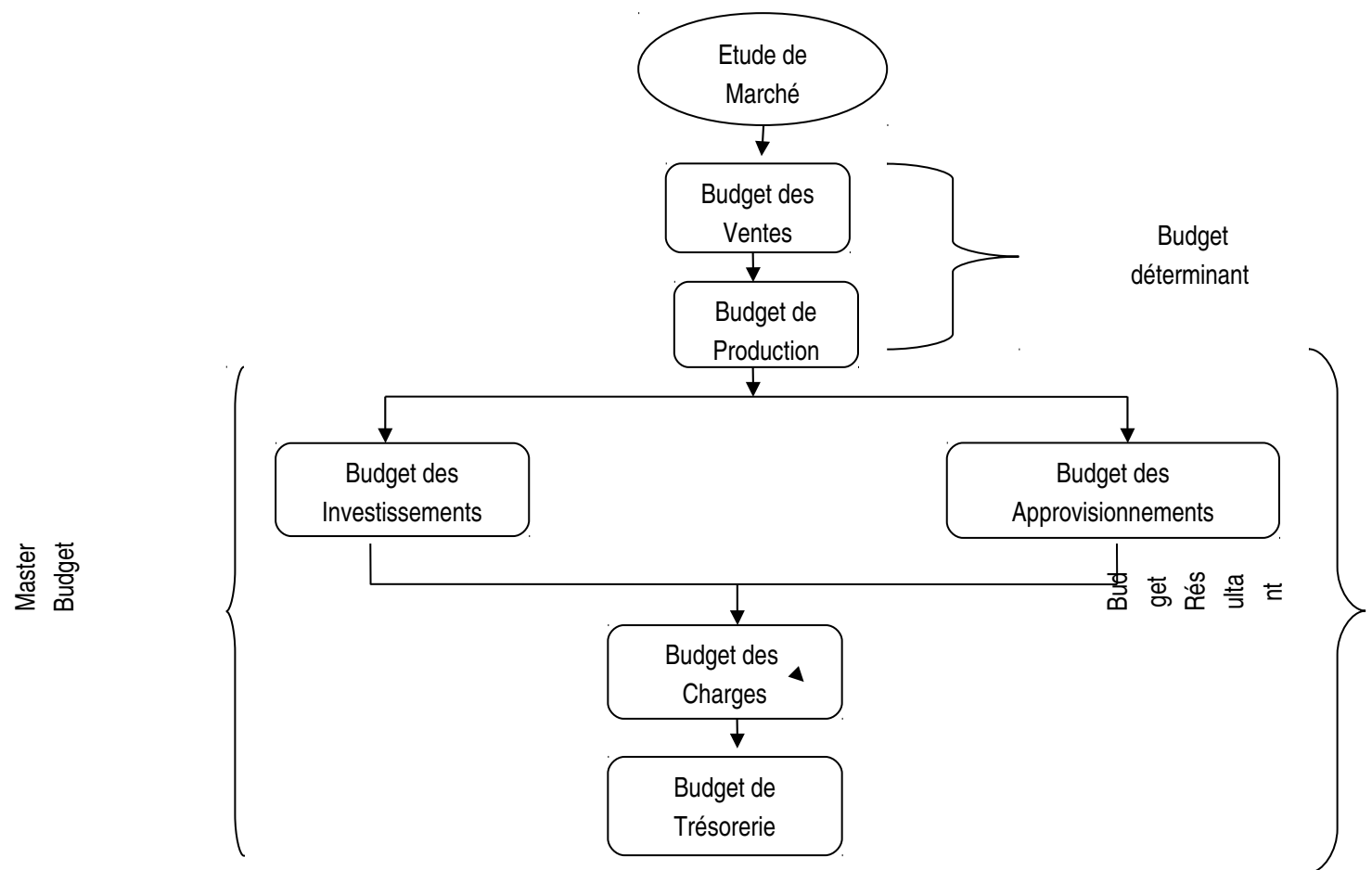
Selon leur emplacement dans la hiérarchie budgétaire, on distingue deux types de budgets : les budgets déterminants et les budgets résultants.

- **Les budgets déterminants** définissent les objectifs à atteindre, il existe deux types de budgets déterminant : le budget des ventes le plus important car il reflète le niveau d'activité attendu de l'entreprise et le budget de production.
- **Les budgets résultants** précisent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs donc les budgets déterminants. On peut définir quatre grands budgets résultant : le budget des approvisionnements, le budget des investissements, le budget des frais généraux et le budget de trésorerie Les budgets déterminants et

résultants sont suivis d'un budget général comprenant un Compte de produit et charges prévisionnel puis un Bilan prévisionnel.

Si l'entreprise exerce une activité purement commerciale, dans ce cas la technique budgétaire comprend un budget déterminant : celui des ventes, puis les quatre budgets résultants usuels : approvisionnement des marchandises, investissements en équipements de commercialisation, frais généraux et budget de trésorerie.

Les budgets sont hiérarchisés et établis selon le schéma suivant :



- **Harmonisation du budget**

Les budgets sont interdépendants et on conçoit aisément qu'ils doivent être harmonisés si un fait nouveau intervient. C'est ainsi qu'une pénurie de moyens de financement peut amener à renoncer aux investissements projetés et à reconsidérer par la même occasion :

- Budget de Production
- Budget des Approvisionnements

- Budget des Charges
- **Le comité du budget**

Le comité a pour mission d'établir les budgets. Il réunit généralement l'Etat Major de l'entreprise c.à.d.

- Le Directeur Général
- Le Directeur Commercial
- Le Directeur Technique
- Le Directeur des Services Comptables et Financier ainsi que les principaux Chefs de Services intéressés.
- **Notion et Techniques d'Elaboration des budgets**

Un budget est un programme d'action chiffré (en quantité et en valeur) que l'entreprise envisage pour une période qui ne dépasse pas une année (par exemple, trimestre, année ou mois).

La technique budgétaire comprend trois parties distinctes et successives :

- La prévision qui suppose un choix des objectifs à atteindre ;
- L'établissement des budgets selon une typologie objectifs / moyens ;
- Le contrôle qui consiste à établir des écarts par confrontation à chaque fin de période des prévisions et des réalisations.

CHAPITRE I : LE BUDGET COMMERCIAL

Le Budget Commercial a pour finalité d'assurer la vente et la distribution des produits de l'entreprise, sous contrainte du respect d'impératifs économiques d'abord de survie, et ensuite de réalisation d'un bénéfice minimum. Il est subdivisé en deux (2) parties :

- Le Budget des Ventes
- Le Budget des Frais de Distribution

Et il se divise en deux temps :

- Une phase de prévision globale qui comporte une estimation des recettes ou des ventes (un budget objectif) et une estimation des dépenses ou des frais de distribution (un budget des moyens) ;
- Une phase de budgétisation ou de découpage de la prévision globale en différents budgets et plusieurs périodes afin de permettre le contrôle de celle-ci en cours d'année.

A- LA GESTION BUDGETAIRE DES VENTES

Le budget principal des ventes est l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produits, en quantité et prix.

Selon le niveau hiérarchique concerné, il sera plus ou moins décomposé. En général, il est bon d'obtenir des prévisions par rapport à plusieurs critères :

- **Analyse chronologique**, c'est-à-dire la répartition dans le temps des ventes (souvent par mois). Ce type de décomposition est nécessaire pour un suivi efficace des réalisations ;
- **Analyse géographique**, c'est-à-dire par zone ou circonscription. Ce découpage respecte l'organisation existante de la force de vente ;
- **Analyse par clientèle**, c'est-à-dire par segments de marché qui présentent un comportement similaire et sur lesquels l'entreprise a défini une action spécifique ;
- **Analyse des canaux de distribution** : sont distingués, par exemple, les grossistes des détaillants, les ventes directes des ventes par correspondance

I- LES PREVISIONS

La prévision des ventes consiste à déterminer les ventes futures :

- En quantité
 - En valeur
- En tenant compte :
- Des tendances et des contraintes imposées à l'entreprise
 - Des décisions de politique générale de l'entreprise.

Les prévisions à long terme permettent d'envisager les investissements à réaliser et leur et leur plan de financement.

Les prévisions à court terme permettent d'établir les programmes de production, d'élaborer les programmes d'approvisionnement et d'étudier l'équilibre prévisionnel de la trésorerie.

L'analyse des faits passés permet de dégager des tendances pour les produits vendus antérieurement. Ces tendances sont utilisées pour faire des extrapolations en supposant qu'elles se maintiennent dans l'avenir.

Il est aussi intéressant d'être renseigné sur la situation actuelle du marché et notamment l'existence d'un potentiel d'un marché potentiel pour les produits de l'entreprise.

Ces renseignements peuvent être fournis:

- Par des études de marché
- Par des questionnaires

Les techniques de prévisions les plus utilisées sont:

- La méthode des moyens mobiles,
- La méthode des moindres carrés,
- Les séries chronologiques.

Ces méthodes reposent sur l'hypothèse implicite que l'avenir n'est que la reproduction du passé, et de ce fait elles ne peuvent pas rendre compte des ruptures demeurant très difficile à anticiper.

1- Méthode des moyennes mobiles :

Le principe de la méthode est simple, il consiste à tirer de l'observation du passé une loi générale permettant de prévoir le futur. Des valeurs observées dans le passé, on détermine des valeurs futures ajustées. Cette méthode permet de tracer une courbe qui élimine les effets accidentels en lissant les informations observées mais elle ne permet pas de construire une droite d'équation susceptible de réaliser des prévisions.

2- Méthode des moindres carrés :

La modélisation par la droite des moindres carrée consiste déterminer la droite qui minimise la somme des carrées des écarts entre la valeur observée et sa valeur ajustée. Cette droite permet de réaliser des prévisions.

La droite a pour formule : $Y = aX + b$ tel que : $a = \frac{\text{cov}(X,Y)}{v(X)}$ $var(X) = (xi - \bar{x})^2$

$$X = xi - \bar{x} \qquad Y = yi - \bar{y} \qquad cov(X,Y) = \sum XY$$

3- Les séries chronologiques :

Une série chronologique, une chronique ou une série temporelle est une suite d'observations ordonnée d'une variable dans le temps qui est en l'occurrence le comportement des ventes. L'étude de ces séries a pour buts de décrire l'évolution de la variable étudiée, de l'expliquer et de préparer le terrain à d'éventuelles prévisions tout en neutralisant l'effet de saisonnalité.

Illustration 1 (modèle linéaire)

Une entreprise vend un produit nouveau P depuis 9 mois. Elle a réalisé les ventes des quantités suivantes.

Mois	xi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qtés	yi	208	220	232	244	250	255	273	278	290

TRAVAIL A FAIRE:

- a- Présenter un graphique faisant apparaître l'évolution des ventes.
- b- Procéder à un ajustement linéaire par la méthode des moindres carrés.
- c- Utiliser les résultats précédents pour prévoir les ventes des 3 mois à venir.

II- LA BUDGETISATION DES VENTES

Il est un peu artificiel de séparer aussi distinctement les procédures de prévision et de budgétisation. En effet, les prévisions des ventes influent sur les frais commerciaux et de distribution. Par ailleurs, il semble logique de considérer que les actions commerciales envisagées dans le cadre du budget ont une influence sur le niveau des ventes. Ainsi, prévision et chiffrage sont liés.

Illustration 2:

L'Entreprise MMO produit et commercialise des Jus de Fruits à base d'Oranges. Les ventes en cartons de Jus de Fruits pour l'année sont les suivantes:

ACTIVITE	1 ^{er} T	2 ^{ème} T	3 ^{ème} T	4 ^{ème} T	TOTAL
Abidjan	5 000	15 000	20 000	10 000	50 000
Bouaké	3 000	9 000	12 000	6 000	30 000
San Pedro	2 000	6 000	8 000	4 000	20 000

L'entreprise prévoit une augmentation de l'activité de 2014 ainsi qu'une hausse générale des tarifs.

Quantités	10%
Prix	5%
Tarif N-1	3 000 F CFA

Les ventes sont effectuées à crédit et les conditions de règlement des clients sont les suivantes: 60% à la livraison et 40% au trimestre suivant la livraison.

Le Compte client présente un solde débiteur de 5 000 000 FCFA au 31 Décembre N-1

TRAVAIL A FAIRE:

- 1- Déterminer le budget de ventes de l'année N
- 2- Déterminer le budget des encaissements de N

B- LA GESTION BUDGETAIRE DES FRAIS COMMERCIAUX

Il faut généralement distinguer le budget des ventes à proprement parler et celui des frais commerciaux. Elles se composent de deux catégories de frais :

Les frais Marketing qui ont un caractère cyclique et les frais de distribution qui sont liés au volume des ventes.

I- LES FRAIS MARKETING

Ces frais nécessitent des sommes d'argent importantes qu'on classe en investissements exemple : publicité, études de marchés.....L'optique étant de parvenir à une budgétisation des frais à même d'accroître les ventes de l'entreprise, un travail qui est délicat car la relation qui lie les ventes aux frais marketings n'est pas toujours apparente et corrélative.

II- LES FRAIS DE DISTRIBUTION

Ce sont les frais qui accompagnent l'activité de ventes, exemple : commissions des vendeurs, services après vente.... Ces frais peuvent être dépendantes ou indépendantes des ventes de l'entreprise, partant de cette logique, on distingue généralement trois types de frais de distribution :

1- Les frais variables

Elles sont dépendantes des ventes réalisées, exemple ; commissions sur les ventes, frais d'emballages....

2- Les frais semi variables (mixtes)

Elles comportent une partie variable et une partie fixe, exemple ; les salaires des vendeurs comportent une partie variable (commission) et une partie fixe (salaire de base), les frais de téléphone qui comporte une partie fixe (l'abonnement) et une partie variable (le coût de la consommation).....

3- Les frais fixes :

Elles sont indépendantes du niveau de ventes, exemples ; loyers des magasins, les amortissements des matériaux de distribution.....Ces charges peuvent augmenter « par

paliers » à cause des investissements de l'entreprise correspondant à de nouvelles capacités de distribution.

NB : Voir Exemple de Budget Commercial

Illustration 3

En se référant sur le budget des ventes de N déjà établi de L'Entreprise MMO, on nous informe par ailleurs que :

Les frais de distribution sont déterminés de la façon suivante :

Salaires du représentant 60 000 F (salaire fixe) et une commission de 3% sur le chiffre d'affaire,

Charges diverses de distribution 80 000 F par trimestre et 2% du chiffre d'affaire,

Une campagne publicitaire sera lancée en juillet estimé à 2 500 000 F.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1- Budgétiser les frais de distributions de cette entreprise pour l'année N
- 2- Déterminer le Budget Commercial de l'année N

CHAPITRE I : LE BUDGET DE PRODUCTION

La budgétisation de la production est la représentation globale chiffrée de l'activité productive annuelle. Mais ce n'est que l'aboutissement final de toute la procédure de gestion de la production. Auparavant, de manière continue et quotidienne, il faut gérer et optimiser l'organisation du travail et de la production grâce à quelques méthodes et techniques simples.

Construire un budget de production demande d'élaborer un programme de production à court terme (prévisions quantitatives) puis de le répartir par unité d'exploitation, par période afin d'en faciliter le contrôle.

Le programme de production doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Déterminer la quantité à produire pour satisfaire la demande compte tenu des contraintes techniques de fabrication ?
- Déterminer la quantité de matières premières qu'il faut commander et stocker pour satisfaire la demande prévue ?
- Déterminer comment et combien faut-il commander et stocker pour satisfaire la demande prévue ?

La réponse à ces questions n'est pas toujours facile, car très souvent des ajustements des capacités et des besoins nécessaires à la production sont indispensables.

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.

I- LES TECHNIQUES DE GESTION DE LA PRODUCTION

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,
- la gestion de la main d'œuvre,
- l'élaboration des standards...

Nous étudierons la méthode de la programmation linéaire. Cette méthode permet de répondre à l'interrogation suivante:

Le programme des ventes détermine en amont par les services commerciaux permet-il de saturer les contraintes positives et ce de façon optimale en terme de résultat attendu?

Illustration 1

L'entreprise MMO fabrique et vend 2 produits A et B sur lesquels elle réalise respectivement une marge unitaire de 750 et 1000

Elle utilise 2 machines M1 et M2 pour fabriquer ses produits.

- La fabrication de A nécessite 1H de M1 et 1H de M2
- La fabrication de B nécessite 2 H de M1 et 1H de M2

L'atelier est équipé de 5 machines de type M1 et 3 machines de type M2 pouvant fonctionner chaque jour 8h

TRAVAIL A FAIRE :

- Rechercher le programme quotidien optimal de production

II- BUDGETISATION DE LA PRODUCTION :

Cette phase se décompose en deux parties :

- La valorisation du programme adopté,
- La ventilation du budget qui en résulte par centre de responsabilité et par période.

1. La valorisation du programme de production :

Valoriser un programme de production c'est calculer son coût. Celui-ci est habituellement constitué de :

Charges directes qui sont directement affectés au coût de production sans calcul intermédiaire exemple : matières premières consommées, main d'œuvre directe...

Charges indirectes qui se rapportent à plusieurs produits, ces frais doivent faire l'objet d'une estimation (calcul/répartition) avant leur imputation exemple : les frais de coupe et de piquage dans une société de confection qui peuvent se reporter à plusieurs produits (chemises, pantalons.....).

Très souvent la construction d'un programme de production valorisé (appelé également budget de production global) passe par la construction et la sommation des trois budgets suivants :

- Un budget des matières consommées,
- Un budget de la main d'œuvre productive,
- Un budget des frais indirects de production.

2. La répartition du programme de production :

Pour un besoin de contrôle de gestion de l'entreprise, le programme de production peut être ventilé par centre de responsabilité et par période.

a- Par centre de responsabilité :

Elle désigne la répartition du plan de production global (en quantités) par atelier ou par service. Cela suppose que l'entreprise a bien défini sa politique d'implantation. La ventilation s'effectuera des nomenclatures techniques des produits et des potentiels de chaque usine.

Un tel découpage présente un grand intérêt puisqu'il permet à l'entreprise de connaître les coûts qui se rapportent à chaque atelier ou service.

b- Par période :

La ventilation, par période, du budget de production global se justifie par la nécessité de vérifier que, sur la très courte période la compatibilité entre production et vente subsiste.

Très souvent, le mois est la période retenue de répartition.

Illustration 2

En se référant du budget de ventes de l'année N de L'Entreprise MMO, on vous informe par ailleurs que :

Stock final désiré est de 20% des prévisions de ventes du trimestre suivant

Stock final au 31/12/N-1	2 000
--------------------------	-------

Stock final au 31/12/N	3 000
------------------------	-------

TRAVAIL A FAIRE

- Déterminer le budget de production de L'Entreprise MMO pour N ?

CHAPITRE III : LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENT

L'existence de stock est un moyen de concilier des objectifs contradictoires entre :

- La fabrication et la vente dans le cas des produits finis ;
- Les impératifs des fournisseurs et ceux de la production pour les matières premières et les composants.

La gestion des matières premières et des composants relève de la compétence des services d'approvisionnements et nécessite un ou des budget(s) spécifique(s).

Cette gestion budgétaire, comme dans le cas des ventes et de la production, s'organise en deux étapes liées :

- Une phase de prévision des approvisionnements nécessaires compte tenu des modes de gestion des stocks retenus par l'entreprise ainsi que des hypothèses quant au niveau des consommations ;
- Une phase de valorisation qui conduit à l'élaboration des budgets proprement dits.

I- LES FONDEMENTS ECONOMIQUES DE LA GESTION DES STOCKS

Le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir matières premières et composants en qualité et quantité suffisantes, au moment voulu et au coût le plus bas possible.

Pour autant, constituer et conserver un stock entraîne des coûts « techniques » dont la minimisation doit être un objectif important de cette fonction.

1- Catégories de coûts engendrés par les stocks

Ils sont nombreux mais nous les regroupons en trois grands types.

a- Les coûts liés à la commande

Passer une commande crée des charges : certaines sont directes et assez faciles à évaluer comme les frais de courrier ou de télex, d'autres plus indirectes et difficiles à cerner comme le suivi de commandes aux spécifications particulières que les services techniques doivent contrôler chez le fournisseur.

Il faut également réceptionner ces commandes, c'est-à-dire recevoir, vérifier les quantités et contrôler la qualité. Ces tâches présentent des aspects techniques mais aussi administratifs : création et circulation de documents internes comme les bons de réception et de qualité, mise à jour des fiches de stocks...

L'ensemble de ces charges forment le coût d'obtention des commandes et ce coût est fonction du nombre de commandes.

b- Les coûts liés à la possession du stock :

Posséder un stock entraîne deux conséquences : il faut le « loger » et il faut le financer. Ces deux obligations génèrent des charges.

- Le loyer des entrepôts, les assurances, le gardiennage et les suivis administratifs qui en découlent sont constitutifs des coûts du « logement ».
-
- Le coût financier d'analyse comme le coût des ressources nécessaires au financement des besoins en fonds de roulement générés par l'existence du stock. Un financement à court terme comme les crédits de campagne est un coût assez facile à cerner. Si l'entreprise ne met pas en place de financement spécifique, ce coût s'apparente à un coût d'opportunité constitué par les gains dont l'entreprise se prive en affectant des ressources au financement du stock au lieu de les placer sur le marché financier.

L'ensemble de ces coûts forme le coût de possession du stock qui s'exprime comme un taux annuel de possession appliqué sur la valeur du stock moyen

c- Les coûts liés à l'insuffisance des stocks

Il s'agit de l'ensemble des frais résultant pour l'entreprise, du manque de disponibilité d'un article. En dehors des coûts administratifs pour informer de cette indisponibilité, ces coûts peuvent, parfois, être calculés comme des pénalités prévues dans les contrats d'approvisionnement.

Mais la majeure partie de ces coûts correspondent à un coût d'opportunité dont l'évaluation dépend, en partie, des conséquences de cette pénurie : ventes différées, ventes perdues sans perte de clientèle, ventes perdues avec perte de la clientèle pour les produits finis, arrêt de la production avec ou sans possibilité de dépannage en urgence pour les matières premières et les composants.

L'ensemble de ces éléments forment le coût de pénurie ou de rupture qui est fonction du nombre de ruptures et le plus souvent, du temps.

L'ensemble de ces trois coûts : le coût d'obtention des commandes, le coût de possession du stock et le coût de pénurie constitue un coût que nous appellerons le coût de gestion du stock. Il faut y adjoindre le coût d'achat des matières en stock pour obtenir le coût du stock.

L'objectif des services d'approvisionnement est donc de minimiser le coût de gestion du stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts élémentaires qui le composent. Ce calcul d'optimisation ayant lui-même un coût, il ne sera pratiqué que sur certains stocks.

II- LES PREVISIONS.

1- Objectifs.

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.

2- Eléments à prendre en compte.

Le budget des approvisionnements tient compte :

- a- des **cadences de consommations** fournies par le budget des ventes (marchandises) ou le budget de production (matières premières).
- b- du **rythme des approvisionnements** c'est à dire du nombre annuel de commandes. Il faut rechercher un rythme optimal permettant un coût de gestion des stocks minimal.
- c- des **délais d'approvisionnements** c'est à dire de l'intervalle de temps compris entre la date de la commande et la date de la livraison.
- d- du **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

- e- du **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

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

Stock d'alerte = stock minimum + stock de sécurité

III- ROTATION DES STOCKS

1- Principe

Il est possible d'évaluer la vitesse de rotation des stocks au cours d'une année à l'aide d'un ratio calculé dans le rapport :

$$r = \frac{\text{Coût d'achat (ou coût de production) de la période}}{\text{Valeur du stock moyen}}$$

Stock moyen = (Stock initial + Stock final) / 2

Un contrôle de l'évolution de la rotation des stocks est indispensable à une bonne gestion.

- **Si le coefficient de rotation augmente : la durée du stockage diminue :**
 - Exemple de marchandises à rotation rapide dans une grande surface : denrées périssables.

- **Si le coefficient de rotation diminue : la durée du stockage augmente :**

- Exemple : articles saisonniers.

2- Exemple

Coût d'achat : 480 000 €.

Stock moyen : 12 000 €.

=>**Ratio de rotation = 480 000 / 12 000 = 40**

Le stock « tourne » **40 fois dans l'année** d'où une durée moyenne de : $360 \text{ j} / 40 = 9 \text{ jours}$.

II- LA BUDGETISATION DES APPROVISIONNEMENTS

Le programme de production étant terminé, l'entreprise doit acheter des matières premières nécessaires à sa réalisation. Elle élabore ainsi un programme d'approvisionnement. Le programme doit tenir compte d'une gestion rationnelle des stocks visant à :

- Réduire les quantités stockées pour minimiser les coûts de stockage
- Disposer en permanence d'un stock suffisant pour éviter les ruptures de stocks

Illustration

En se référant au budget de production de N établi précédemment, on vous informe par ailleurs que:

Il faut 20 Kg de fruits d'oranges pour fabriquer un carton de Jus de 12 boites

Le stock final désiré est de 10% des prévisions d'achats du trimestre suivant

- | | |
|-----------------------------------|----------|
| - Stock final au 31/12/N-1 | 22 000 |
| - Stock final prévu au N | 24 000 |
| - Le cout du litre de lait est de | 300 FCFA |

Les Achats sont effectués à crédit et les conditions de paiement sont les suivantes:

50% à la livraison

50% au trimestre suivant la livraison

Le compte fournisseur présente un solde créditeur de 15 000 000 FCFA au 31 Décembre N-1

TRAVAIL A FAIRE

- 1- Déterminer le budget des Approvisionnements de N
- 2- Déterminer le budget des décaissements de N lié aux achats.

CHAPITRE III : LE BUDGET DES INVESTISSEMENTS

Pour assurer sa production, l'entreprise doit disposer d'un certain nombre de biens destinés à servir durablement l'activité de l'entreprise. Ces biens s'appellent immobilisations.

L'acquisition et le renouvellement des immobilisations entraînent, évidemment des dépenses qu'il convient de prévoir, ainsi que leur financement. C'est le but du budget des investissements.

L'investissement représente une dépense en contrepartie d'un actif dont la destination est de durer jusqu'à son amortissement total ou sa cession plus au moins lointaine.

Parmi les programmes d'investissement, il est possible d'établir une classification des investissements.

1. Différents types d'investissements

Les principales classifications des investissements sont :

a. L'investissement de maintien

Il est régulièrement assuré par l'entreprise pour remplacer son matériel défectueux ou obsolète. Ce type d'investissement n'assure pas la croissance puisqu'il ne contribue ni à augmenter la capacité de production de l'entreprise, ni ses moyens de production.

b. L'investissement stratégique

Il se traduit par une augmentation qualitative et quantitative de la capacité de production de l'entreprise. Il exige énormément de capitaux.

c. L'investissement somptuaire

Cet investissement n'a pas de contrepartie en actif. Il s'agit plutôt de dépenses dans le but d'améliorer la notoriété de l'entreprise.

d. L'investissement prospectif

Il est assuré par les entreprises disposant de laboratoires de recherches et développement. L'objectif de ce type d'investissement est de gagner de nouvelles parts de marché.

2. Choix des investissements et choix de leurs moyens de financement

Le choix d'investissement repose sur deux types d'étude de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

a. Choix des investissements et rentabilité économique

Quatre méthodes s'offrent à nous pour apprécier la rentabilité économique d'un investissement :

- La valeur actuelle nette (VAN) ;
- Le taux de rentabilité interne (TRI) ;
- Le délai de récupération d'un capital investi (Dr) ;
- L'indice de profitabilité (IP).

Ces méthodes permettent de déterminer la rentabilité économique des investissements et par conséquent de les comparer et choisir le meilleur d'entre eux ; elles comparent la dépense initiale, aux recettes attendues dans les années à venir, mais intègre différemment le facteur temps.

a- La valeur actuelle nette

La valeur actuelle nette, ou VAN, d'un investissement est égale à la différence entre la somme du cash flow actualisé et la dépense initiale d'un investissement. (Cash flow) générés par cet investissement actualisé à la date 0.

$$VAN = \sum \text{cash flows actualisés} - \text{capital investi}$$

$$\sum \text{Cash-flows actualisés} = CF_n(1+i)^{-n}$$

CF_n = Cash flow de la période

i = le taux d'actualisation (exigence de rentabilité des actionnaires)

N = l'année

Un projet est rentable si la VAN est positive ; une VAN égale à zéro signifie que le projet permet de rembourser le capital investi sans laisser de surplus pour l'entreprise.

b- Le taux de rentabilité interne

La valeur actuelle d'un projet diminue au fur et à mesure que le taux d'actualisation s'élève. On appelle taux de rentabilité interne (TRI) : le taux qui permet d'égaliser le décaissement dû à l'investissement, aux cash-flows prévisionnels générés par ce même investissement.

D'une autre manière, le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est nulle.

Le TRI doit être comparé aux taux d'actualisation de référence de l'entreprise, de manière à investir que si

$$TIR > \text{Taux de référence} \quad VAN > 0$$

$$I = CF_n(1+i)^{-n}$$

Le calcul de ce taux peut se faire d'abord par un tâtonnement des taux qui permettent d'approcher le montant du capital investi, puis par interpolation linéaire pour déterminer le taux (TIR) qui permet de récupérer le capital.

c- Le délai de récupération du capital investi

Le délai de récupération ou «pay back period » est le temps nécessaire pour que le montant cumulé des flux de trésorerie actualisés soit égal au capital investi.

Il se calcul par interpolation linéaire. On retient le projet dont le délai est le plus court.

Ce critère peut être un critère relativement fiable dans une conjoncture instable. En revanche, il a l'inconvénient de pénaliser les investissements rentables à long et à moyen terme.

d- L'indice de profitabilité

L'indice de profitabilité (IP) est calculé à chaque fois que les investissements ont des coûts initiaux différents. On choisi, alors, le projet d'investissement correspondant, au taux de profitabilité le plus élevé.

$$\text{IP} = \text{CF actualisés} / \text{capital investi}$$

Ces critères (VAN, TRI, IP, Dr) supposent que l'avenir est connu avec certitude. Si l'avenir est incertain, il faudra probabilisé le raisonnement permettant de déterminer les Cash-flows et introduire de nouveaux critères tels que : chercher à maximiser le gain minimal ou minimiser le regret maximal, etc.

Remarque

Dans les exemples précédents, le calcul des Cash-flows a pris en compte le financement des investissements par capitaux propres.

Il faut mentionner qu'il y a d'autres moyens de financement :

- Par emprunt bancaire ;
- Par crédit bail ;
- Par financement mixte (emprunt et fonds propres).

Il va sans dire que l'incidence du mode de financement sur le choix d'un projet est déterminante car les flux nets de trésorerie vont s'en ressentir et par conséquent, la rentabilité d'un investissement dépendra d'avantage de son mode de financement.

Les investissements et leur gestion s'inscrivent dans une perspective à moyen ou long terme. Les prévisions de l'entreprise s'effectuent dans un plan de financement.

Le choix des projets et leur classement en ordre de priorité relève de la direction générale de l'entreprise.

II. La budgétisation et le suivi des investissements

1. La budgétisation :

Le budget reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de suivre un suivi administratif de l'engagement des dépenses.

Très souvent, l'enveloppe budgétaire autorisée ne représente qu'une tranche des possibilités d'engagement de l'année. La direction générale épargne 10 à 20 % des possibilités financières pour faire face à d'éventuels projets en urgence ou à des dépassements imprévus sur des investissements acceptés.

2. Le suivi des investissements :

Le suivi des investissements s'organise en trois temps :

* **Les dates d'engagement :** ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement sauf à payer un dédit. Elles peuvent donner lieu au versement d'un acompte (cas d'un grand équipement fabriqué à la commande ou construction)

* **Les dates de décaissements :** ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagés. Étant donné le montant déboursé, il est primordial pour la trésorerie de connaître les dates de règlement. Par ailleurs, les montants facturés étant différents des prévisions (frais non prévus), c'est au moment des dates de règlements que des décisions sont à prendre : réduction de l'investissement, report d'autres projets ou d'une étape du projet considéré.

* **Les dates de réception :** elles permettent de savoir quand les opérations de fabrication ou de commercialisation pourront débuter.

Illustration

La société MMO envisage de réaliser un investissement de 800 000 F HT qui aura une durée de vie globale de 4 ans.

L'exploitation pour les 4 années à venir sera réalisée dans les conditions suivantes :

ELEMENTS	1	2	3	4
VENTES	1 000 000	1 300 000	1 800 000	1 400 000
CHARGES DECAISSEES	600 000	800 000	1 080 000	870 000

L'investissement sera amorti linéairement sur 4 ans. La Compagnie est soumise à l'impôt BIC de 25%.

La valeur résiduelle sera égale à celle à la fin de l'exploitation.

TRAVAIL A FAIRE

Calculez la rentabilité de l'investissement par la VAN, IP, Dr, TRI

NB: Le taux d'actualisation est de 15%

CHAPITRE III : LE BUDGET DES FRAIS GENERAUX

I- LE BUDGET DES FRAIS GENERAUX

Les frais généraux recouvrent les charges fixes, sans rapport direct avec le volume d'activité :

Ils englobent essentiellement :

La Direction Générale ; le service « secrétariat général et relations publiques » ; les services administratifs (courrier, documentation, services juridiques....) ; les services comptables et financiers ; la direction de ressources humaines ; le service de planification et de contrôle de gestion ; les bureaux d'études et les services de recherche ; le service d'organisation et de méthodes ; les services d'études commerciales, de publicité promotion et l'ensemble de ces services engage des frais qui ont des caractéristiques communes.

Les frais généraux ont certains nombre de caractéristiques inhérentes :

- Ce sont des charges indirectes;
- Difficiles à contrôler, car il est délicat d'en apprécier l'utilité réelle. Le plus fréquemment, les tâches accomplies sont multiples et non répétitives, d'où la quasi impossibilité de trouver une unité de mesure de l'activité ;
- Ils ont tendance à augmenter d'année en année.

II- LE BUDGET DE TRESORERIE

Le budget de trésorerie est un document établi pour une période plus ou moins courte (mois, trimestre, semestre, année). Il présente une récapitulation prévisionnelle des encaissements et des décaissements.

Le budget de trésorerie est l'aboutissement de tous les autres budgets de l'entreprise, il s'agit d'un budget résultant.

1- Elaboration du budget de trésorerie

a- La situation de départ :

Cette situation est matérialisée soit par un bilan, soit par une balance. Elle fournit les renseignements suivants :

- Montant des créances qui seront encaissées au cours de la période budgétaire
- Montant des dettes qui seront payées au cours de la période budgétaire.
- Solde de trésorerie initiale.

b- Le budget des encaissements :

Il retrace toutes les rentrées de trésorerie mensuelle de la période :

- Encaissement des ventes en tenant compte des échéances de paiement des clients
- Encaissement des emprunts
- Encaissement des cessions d'immobilisations
- Encaissement de l'augmentation de capital

Attention : Les encaissements correspondent aux sommes T.T.C.

c- Le budget de TVA

Ce budget permet le calcul du décaissement de TVA selon les règles de droit commun à savoir :

$$\text{TVA à décaisser du mois M} = \text{TVA collectée du mois M} - \text{TVA déductible / immobilisation du mois M} - \text{TVA déductible / biens du mois M}$$

La « TVA à décaisser » d'un mois donné est payable dans le courant du mois suivant.

La construction du budget de trésorerie oblige à déterminer le montant de « TVA déductible » du mois, et donc à reconstituer les achats de toute nature en valeur toutes taxes comprises (TTC)

d- Le budget des décaissements :

Il retrace les sorties de trésorerie :

- Règlements effectués aux fournisseurs en tenant des délais de paiement.
- Règlement de la TVA
- Remboursement des emprunts
- Paiement des investissements
- Paiement de l'impôt sur les sociétés
- Paiement des dividendes aux associés
- Paiement des salaires
- Paiement des charges sociales
- Paiement de toutes les charges externes à décaisser.

Attention :

- ★ Les paiements aux fournisseurs correspondent aux montants T.T.C.
- ★ Les amortissements ne sont pas des charges décaissées.
- Préparer le budget d'encaissement

e- Le budget de synthèse :

Il fait la synthèse des encaissements et des décaissements. Le flux net de trésorerie résulte de la différence entre les encaissements et les décaissements.

Application : voir exercice 1 sur le budget de trésorerie

Travail à faire :

- Préparer le budget de synthèse

2- Analyse des soldes de trésorerie

Après établissement du budget de trésorerie, deux situations sont à envisager :

⇒ La trésorerie est positive : les encaissements couvrent les décaissements.

L'entreprise peut éventuellement chercher à placer à court terme cet excédent de trésorerie.

⇒ La trésorerie est négative : les décaissements sont plus importants que les encaissements. L'entreprise doit chercher à couvrir cette insuffisance de trésorerie :

- Découvert bancaire
- Différer certains décaissements (investissements)
- Anticiper certains encaissements (escompter les effets de commerce)

3- La Gestion de la trésorerie

Elle doit conduire à une gestion équilibrée :

- Gérer l'insuffisance : c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'y faire face.
- Gérer les excédents : c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise de l'employer pour des placements.

Illustration

La société MMO vous fournit les informations suivantes :

1- Les prévisions de ventes pour N

	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	TOTAL
VENTES H.T	1000 000	1200 000	1600 000	1800 000	2 000 000	1000 000	8 600 000

Les conditions de règlement

70% à la livraison

20% 30 jours fin de mois

10% 60 jours fin de mois

2- Les prévisions d'achats pour 2013

	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	TOTAL
ACHATS H.T	400 000	600 000	1000 000	800 000	1000 000	400 000	4 200 000

Les conditions de règlement

50% à la livraison

30% 30 jours fin de mois

20% 60 jours fin de mois

3- Les Appointements et Salaires

	JANV.	FEV.	MARS	AVR.	MAI	JUIN	TOTAL
SALAIRES	240 000	260 000	280 000	280 000	300 000	320 000	1 680 000

Le personnel est payé en fin de mois

4- Les charges sociales sont estimées à 30% des salaires et les impôts sur salaires à 20%.

5- Autres charges d'exploitation

	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	TOTAL
Charges d'Expl. H.T	80 000	100 000	100 000	120 000	140 000	140 000	680 000

Les Amortissements s'élèvent à 10 000 francs par mois et les charges d'exploitation sont réglées le mois même.

6- Le taux de la TVA est de 18% sur les ventes, achats, et autres charges d'exploitation.

7- Autres éléments

- Charges à payer 240 000 sont payables par tiers en Avril, Mai, Juin.
- Clients 2 400 000 : les règlements s'effectueront par tiers en Janvier, Février, et Mars.

- Fournisseurs 1 620 000 : le paiement se fera par tiers en Janvier, Février et Mars.
- TVA à payer au 31/12/N-1 est de 160 000 F

Le solde de trésorerie de la Société désiré est de 1 000 000 F. En dessous de ce montant un découvert serait contracté pour combler le déficit au taux de 15% par tranche de 10 000 F remboursable dès le mois suivant le découvert.

NB : La trésorerie initiale est de 240 000F

TRAVAIL A FAIRE

Le Directeur Général vous demande d'établir les budgets suivants pour l'année 2013 :

- 1- Le budget des encaissements
- 2- Le budget des décaissements
- 3- Le budget de TVA
- 4- Le budget de synthèse

III- LES DOCUMENTS DE SYNTHESE PREVISIONNELS

Ils répondent à 2 exigences :

- Assurer l'équilibre comptable de l'année budgétée entre les budgets des différents services et le budget de trésorerie afin de permettre un suivi en termes d'écarts de tout le système.
- Vérifier la cohérence de la démarche budgétaire avec celle retenue dans le plan à moyen terme.

On distingue :

- Le compte de résultat prévisionnel
- Le bilan prévisionnel

- 1- Le bilan prévisionnel (ou budgété)

Son élaboration s'effectue à l'aide :

- Du bilan de l'exercice précédent ;

- Des résultats des budgets de trésorerie en ce qui concerne les comptes de tiers ou de disponibles ;
- Des budgets de production et d'approvisionnement pour les éléments stockés ;
- Du compte de résultat prévisionnel pour les amortissements et le résultat budgété.

Illustration

Vous êtes chargé d'élaborer pour le chef d'entreprise LAMBDA des documents prévisionnels du prochain exercice. Vous disposer des informations suivantes :

ELEMENTS	ACTIF	PASSIF
Immobilisations brutes	380 000	
Amortissements	146 000	
stock de matières premières	14 380	
stock de produits finis	40 000	
clients (Effets à recevoir)	41 860	
Disponibilités	63 430	
charges constatées d'avance	18 000	
capital		32 4360
fournisseurs de matières		35 880
charges sociales		9 000
TVA à décaisser		7 644

TRAVAIL A FAIRE

Déterminer le bilan prévisionnel au 31/12/2014

2- Le compte de résultat prévisionnel (ou budgété)

Il respecte les principes comptables et regroupe les charges et les produits par nature pour leurs montants hors taxes.

Illustration

Vous êtes chargé d'élaborer pour le chef d'entreprise LAMBDA des documents prévisionnels du prochain exercice. Vous disposer des informations suivantes :

ELEMENTS	CHARGES	PRODUITS
Achats de matières premières	200 000	
stock initial	22 380	
stock final	14 380	
entretien	5 200	
assurance	18 000	
charges de gestion	9 300	
salaires	111 600	
charges sociales	55 800	
impôts et taxes	6 000	
amortissements	18 000	
charges financières	114	
ventes de produits finis		460 000
stock final		40 000
stock initial		33 200

TRAVAIL A FAIRE

- Déterminer le résultat prévisionnel au 31/12/2015

Les documents de synthèse prévisionnels établis serviront de référence pour ajuster le pilotage du système « Entreprise ». Régulièrement (souvent sur une base périodicité mensuelle), les réalisations seront confrontées aux chiffres budgétés.