



## INTRODUCTION

Prévoir la situation de trésorerie, c'est faire la différence entre les ressources et les emplois. La trésorerie est un stock de moyen financier pour faire face aux dépenses.

### I. NOTION DE BUDGET

Il concerne :

- L'élaboration des budgets
- Le contrôle ou le suivi de l'exécution du budget

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnel à court terme qui est constitué par les budgets et un processus de contrôle des budgets.

Le budget, c'est un plan à court terme chiffré qui comporte une affectation de ressources et une responsabilité des agents de l'entreprise.

Le contrôle du budget doit être perçu comme l'action de comparer de manière permanente les résultats réels aux résultats prévisionnels inscrits dans les budgets.

L'unité monétaire est en effet, la seule unité commune à toutes les fonctions et qui assure la cohérence de l'ensemble.

#### 1. Elaboration des budgets d'une entreprise

Un certain nombre de principes permet l'élaboration et le fonctionnement du système.

**1<sup>er</sup> Principe** : la précision du système budgétaire. Ce principe implique que toutes les activités de l'entreprise reçoivent une dotation budgétaire.

**2<sup>e</sup> Principe** : le système budgétaire doit être un complément au système d'autorité ou de décision.

**3<sup>e</sup> Principe** : il faut qu'il existe une solidarité entre les différentes unités de gestion

**4<sup>e</sup> Principe** : il faut que la politique et la stratégie de l'entreprise ne soient pas remises en cause (comme c'est le budget qui découle de la stratégie)

**5<sup>e</sup> Principe** : le système budgétaire doit être complété avec le style de management et la politique du personnel

**6<sup>e</sup> Principe** : le système budgétaire permette un contrôle par exception.

## 2. Procédure de la mise en place d'un budget

La mise en place d'un budget nécessite une procédure. La procédure de budgétisation dure généralement entre trois (3) et quatre (4) mois et comprend les phases suivantes :

**1<sup>ère</sup> Phase** : la direction générale fait la simulation d'un objectif à atteindre par l'entreprise

**2<sup>e</sup> Phase** : les directions opérationnelles vont définir les objectifs spécifiques liés à cet objectif

**3<sup>e</sup> Phase** : le contrôle de gestion fait une analyse de rentabilité de l'objectif en tenant compte des objectifs spécifiques

**4<sup>e</sup> Phase** : le comité budgétaire va se réunir pour une phase de négociation et coordination. Le comité va être constitué du directeur général, du contrôleur de gestion et des directions opérationnelles

**5<sup>e</sup> phase** : la direction générale va décider de l'objectif de l'entreprise pour l'exercice. Ce ne sont plus la simulation.

**6<sup>e</sup> phase** : chaque responsable opérationnel va définir le programme de son unité. C'est la phase de budgétisation des différentes unités.

**7<sup>e</sup> Phase** : la synthèse des programmes par le contrôleur de gestion pour les différentes unités pour déterminer le résultat prévisionnel de l'entreprise.

**8<sup>e</sup> Phase** : réunir le comité budgétaire pour négociation et coordination des points de vue.

**9<sup>e</sup> Phase** : la nouvelle réunion budgétaire va réunir les responsables opérationnels qui vont procéder à la révision du budget ou du programme en tenant compte des décisions de la phase précédente.

**10<sup>e</sup> Phase** : le contrôle de gestion va faire l'analyse de ces nouveaux programmes pour déterminer un nouveau résultat prévisionnel. Si ce résultat est en conformité avec les souhaits exprimés au comité budgétaire, le budget sera adopté par le comité budgétaire et le contrôleur

de gestion se chargera de la rédaction du rapport de présentation du budget qui doit être soumis au conseil d'administration pour vote.

Si par contre, le résultat s'éloigne encore de l'objectif de l'entreprise, le cycle Comité de gestion -----Comité budgétaire ----- Directeurs opérationnels sera repris jusqu'à ce que la direction générale accepte le budget.

### 3. Articulation des budgets

Les budgets à confectionner sont les suivantes :

Le budget de ventes

**Budgets liés**

Le budget de production

Le budget d'approvisionnement

Le budget

**Peuvent être élaboré à tout**

d'investissement

Le budget de frais généraux

Les documents de synthèse sont :

Le budget de trésorerie

Le compte de résultat prévisionnel

Le bilan prévisionnel

Le tableau de financement prévisionnel

Budget de vente

Budget de production

Budget d'approvisionnement

Budget de trésorerie

Bilan N + 1

Bilan N

Budget des investissements

Résultat prévisionnel

Budget des frais généraux

Tableau de financement prévisionnel

#### **4. Principe de méthode budgétaire**

La méthode budgétaire est une des techniques du contrôle de gestion. Elle s'appuie sur des prévisions qui reposent sur l'analyse de l'environnement (contraintes extérieures, opportunités), la connaissance des capacités de l'entreprise et l'étude chiffrée des éléments caractéristique de son activité au cours des périodes passées. Elle fait largement appel aux méthodes statistiques.

Elle définit un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables qu'elle traduit en termes monétaires sous la forme de budgets.

Elle assure une évaluation périodique et systématique des réalisations en les rapprochant des prévisions ; cette phase constitue le contrôle budgétaire.

## II. LES BUDGETS

### 1. Définition et rôle

Il s'agit d'états prévisionnels chiffrés, établis pour une durée limitée, qui concernent une fonction de l'entreprise, un service ou un projet.

Exemple :

- budget des approvisionnements
- budget sur service de maintenance
- budget alloué pour le lancement d'une campagne publicitaire.

Le budget permet de coordonner, de prévoir, de stimuler l'harmonie entre les différentes fonctions de l'entreprise, il permet de motiver.

### 2. Budgets d'objectifs et budgets de moyen

Un budget fait apparaître les objectifs fixés et /ou les différents éléments du coût. Le budget de production présenté ci-dessous, est à la fois un budget d'objectifs (nombre de fûts à produire au cours du trimestre prochain) et un budget de moyens (différents éléments des coûts prévisionnels de production).

	Avril	Mai	Juin
<b>Quantités (nombre de fûts)</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>220</b>
Matière	25 200	31 500	46 200
Main d'œuvre	12 000	15 000	22 000
Autres charges variables	1 800	2 250	3 300
Charges de structure	9 000	9 000	11 000
<b>Coût de production</b>	<b>48 000</b>	<b>57 750</b>	<b>82 500</b>

## **I. TYPOLOGIE DES BUDGETS**

Les différents budgets ne sont pas indépendants. Ainsi les objectifs que se fixe l'entreprise, en termes d'occupation du marché et de chiffre d'affaires, ont un impact direct sur le budget des ventes mais sur le budget de la production et sur le budget des approvisionnements.

Inversement, les difficultés d'approvisionnement, les contraintes de fabrication sont prises en comptes dans la détermination des objectifs du service commercial.

Les principaux budgets ; ventes, production, approvisionnement, sont complétés par des budgets de charges, de TVA, d'investissement ou des budgets de recettes et de dépenses.

Les deux derniers sont synthétisés dans un budget de trésorerie qui réunit l'ensemble des prévisions de flux financiers et indique l'état prévisionnel de la trésorerie à la fin de chaque période.

Budget de ventes

Budget de la production

Budget des approvisionnements

Budget des investissements

Budget de la trésorerie

## 1. Budget des ventes

Etablissons le budget des ventes des climatiseurs CLIM2010 pour 1999. Un climatiseur est vendu actuellement au prix hors taxe de 810 000 F. La société envisage une hausse du prix de vente de 5 % au 1<sup>er</sup> janvier 1999. Taux de TVA 15 %.

### Budget des ventes

Trimestre	1 <sup>er</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>
Quantités	1 572	2 496	3 596	2 472
PHT (kF)	1 336 968,0	2 122 848,0	3 058 398,0	2 102 436,0
TVA (kF)	200 547,9	318 427,2	458 759,7	315 364,4
PTTC (kF)	1 573 533,9	2 441 275,2	3 517 157,7	2 417 801,4

Ce budget est un budget d'objectifs ; **le budget des charges de distribution**, budget de moyen, lui est directement lié.

Éléments prévisionnels du coût de distribution :

- Salaires mensuels :
  - fixes : 800 000 F
  - proportionnels au chiffre d'affaire hors taxe : 0,5 %
- Equipements :
  - frais fixes mensuels : 600 000 F
- Frais divers
  - fixes mensuels : 200 000 F
  - proportionnels : 5 000 F par unité vendue

### **Budget des charges de distribution**

<b>Trimestre</b>	<b>1<sup>er</sup></b>	<b>2<sup>e</sup></b>	<b>3<sup>e</sup></b>	<b>4<sup>e</sup></b>
Salaires proportionnels	6 684 930	10 614 240	15 291 990	10 512 180
Frais divers proportionnels	7 8660 000	12 480 000	17 980 000	12 360 000
Salaires fixes	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Equipements	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Frais divers	600 000	600 000	600 000	600 000
<b>Total</b>	<b>19 344 930</b>	<b>27 894 240</b>	<b>38 071 990</b>	<b>27 672 180</b>

## 2. Budget de production

Les quantités à produire doivent être harmonisées avec les programmes de vente. Cependant la quantité à produire doit être limitée.

Les objectifs de production sont fixés en tenant compte :

- des prévisions de vente
- des contraintes de fabrication
- du niveau des stocks

Chez « AirFrais » la production optimale trimestrielle est de 2 000 unités (production maximale : 2 500). Compte tenu des objectifs de fabrication et de vente en 1998 le stock d'appareils, au début 1999, est estimé à 800 unités.

Examinons différents scénarios :

### Production trimestrielle de 2 000 appareils en 1999

<b>Trimestre</b>	<b>Stock initial</b>	<b>Production</b>	<b>Ventes</b>	<b>Stock final</b>
1 <sup>er</sup>	800	2 000	1 572	1 228
2 <sup>e</sup>	1 228	2 000	2 496	732
3 <sup>e</sup>	732	2 000	3 596	- 864
4 <sup>e</sup>	- 864	2 000	2 472	- 1 336



Les objectifs de vente ne peuvent être réalisés  
**Utilisation de l'outil productif à sa pleine capacité**

Trimestre	Stock initial	Production	Ventes	Stock final
1 <sup>er</sup>	800	2 500	1 572	1 728
2 <sup>e</sup>	1 728	2 500	2 496	1 732
3 <sup>e</sup>	1 732	2 500	3 596	636
4 <sup>e</sup>	636	2 500	2 472	664

La production, dans cette hypothèse, permet de répondre aux demandes du service commercial, mais une telle sollicitation des moyens matériels et humains n'est pas sans risque et est source de coûts supplémentaires.

**Objectifs retenus** : compte tenu de la prévision des ventes et de la disponibilité des moyens de production, la quantité de climatiseur à produire sur les quatre trimestres de l'année, est fixée respectivement à : 2 400, 2 500, 2 100 et 2 400 unités.

Des investissements doivent être envisagés à très court terme afin d'éviter la saturation de l'appareil productif et répondre aux sollicitations du marché. A la fin de l'année 1999, le niveau des stocks sera bien inférieur au niveau moyen souhaité (700 u).

### **Coût de production prévisionnel d'un climatiseur**

<i>Charges variables</i>	
Matières et fournitures :	145 000
Charges de personnel :	72 000
Autres charges variables :	118 000
<i>Charges fixes</i>	
(pour une production de 8 000 appareils)*	
<b>Coût total</b>	<b>443 000</b>

\*Charges fixes annuelles de production:  $108\ 000 \times 8\ 000 = 864\ 000\ 000\text{F}$

Charges fixes trimestrielles: 216 000 000F

#### **Budget de production**

<b>Trimestre</b>	<b>1<sup>er</sup></b>	<b>2<sup>e</sup></b>	<b>3<sup>e</sup></b>	<b>4<sup>e</sup></b>
Production (en quantité)	2 400	2 500	2 100	2 400
<b>Coût de production (en kF)</b>				
Matières et fournitures	348 000	362 500	304 500	348 000
Charges de personnel	172 800	180 000	151 200	172 800
Autres charges variables	283 200	295 000	247 800	283 200
Charges fixes	216 000	216 000	216 000	216 000
Total	1 020 000	1 053 500	919 500	1 020 000

### **3. Budget d'approvisionnement**

Ce budget des objectifs de production, de l'état des stocks et de la politique d'approvisionnement. Il synthétise, en quantités et valeurs, l'ensemble des prévisions d'achats

Celui de la société « Airfrais » se résume ainsi pour 1999 :

Mois	J	F	M	A	M	J
Achats ht	85 000	110 000	115 000	145 000	132 000	125 000
TVA	12 750	16 500	17 250	21 750	19 800	18 750
Total	97 750	126 500	132 250	166 750	151 800	143 750
Mois	J	A	S	O	N	D
Achat ht	115 000	105 000	110 000	105 000	122 000	115 000
TVA	17 250	15 750	16 500	15 750	18 300	17 250
Total	132 250	120 750	126 500	120 750	140 300	132 250

#### 4. Le budget des frais généraux

Il est relatif aux services qui interviennent directement ou non dans l'exploitation. Ce sont les services informatiques, la direction de ressources humaines, le service de contrôle de gestion et de l'audit interne. On peut ajouter d'autres services qui remplissent les conditions décrites plus haut. Les charges engagées dans ces services sont indirectes et concernent l'entreprise et sont difficiles à contrôler et toujours pas évidentes à apprécier leur contribution et celle de leur performance dans l'entreprise.

#### 5. Le budget des investissements

Eléments de ce budget ne présente pas de différence. On peut cependant faire remarquer que dans ce budget, il faut distinguer la nature des investissements et leur répartition dans le temps et distinguer les investissements qui seront réalisés par l'entreprise des investissements qui proviendront des tiers c'est à dire acquis à l'extérieur de l'entreprise. Ce budget doit être subdivisé en périodes mensuelles c'est-à-dire reparti sur l'année en fonction des dates probables de réalisation. Il faudra également tenir compte des dates d'enregistrement et des dates de règlements.

Investissements	Justification	Valeur
Table Ordinateur		

La gestion budgétaire est composée de deux (2) grandes parties :

- La mise en place des budgets
- La réalisation et le contrôle de ces budgets

#### 6. **Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie prévisionnelle est un document qui constate les entrées et sorties de fonds prévus par l'exercice en fonction des budgets élaborés plus haut. Il est constitué de trois (3) parties :

Les prévisions d'encaissement ;  
Les prévisions de décaissement ;  
Et la situation de trésorerie

#### 7. **Les écarts entre « réalisations » et « prévisions »**

L'analyse des écarts entre prévision et réalisation doit permettre d'affiner la technique d'établissement des budgets et faire ressortir les responsabilités.

La gestion budgétaire donne au responsable les moyens de suivre la mise en œuvre de ses choix et d'en tirer des enseignements utiles à son action.

#### IV. LE TABLEAU DE BORD

Dans l'entreprise, le tableau de bord permet de voir les disfonctionnement au niveau des services, des départements. Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs permettant de voir les disfonctionnement des départements. Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

Le contrôle à priori, démarre une fois que le budget est mis en place. Chaque jour qui passe, des actions sont menées et le contrôle doit être fait de façon permanente.

**Indicateurs** : ce sont les éléments qui permettent de maîtriser un secteur, une activité

**Norme** : les normes sont connues par branche d'activité

Le chef d'entreprise ou le responsable d'une activité a besoin d'une information aussi rapidement que possible pour assurer son pilotage et atteindre les objectifs fixés. Etant donné que le système d'information issu de la comptabilité ou de la gestion budgétaire à des limites ou des insuffisances, il est mis en place un système le tableau de bord des décideurs afin de palier à ces insuffisances.

Le tableau de bord est un outil dont le but est de répondre à la question suivante : ***“Est-ce que mon système fonctionne bien et me permet le meilleur pilotage de mon entreprise ?”***

Il est un lien entre la direction et le système qu'elle dirige. C'est l'un des outils privilégié du système de contrôle. Sa fonction et son utilité ne seront parfaitement assimilés que lorsque le fonctionnement global de l'organisation aura été bien précisé.

Le tableau est un outil d'aide à la décision, à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du

présent avers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude.

Comme tout outil, le tableau de bord n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite.

Il existe plusieurs types de tableaux de bord. Chacun est conforme à la nature de l'information véhiculée et aux objectifs globaux recherchés par l'entreprise. On peut citer :

- **Le tableau de bord financière**
- **Le tableau de bord des systèmes d'information de gestion automatisé ou manuelle**
- **Le tableau de bord de gestion proprement dit**
- **Le tableau de bord de la production**
- **Le tableau de bord du marketing**
- **Le tableau de bord des ressources humaines**
- **Etc.**

### **1. Le tableau de bord financière**

Il repose essentiellement sur les données issus de la comptabilité et prend appui sur l'analyse financière. Il est essentiellement consacré au constat de la situation existante. Il évoque principalement le passé et compte de nombreux ratios issus des comptes d'exploitations, de la trésorerie. Cette conception lui donne un caractère global un peu statique qui met sa conception et son utilisation dans des labyrinthes qui sont assez ardu. Il est utilisé pour influencer sur le moyen terme et ses résultats globaux ne permettent pas de déterminer avec précision les responsabilités opérationnelles

### **2. Le tableau de bord du système d'information de gestion**

C'est une méthode organisée de fourniture d'information concernant le passé, le présent et le futur et relative au fonctionnement interne de l'entreprise tout comme à son

environnement. Il permet la planification, la budgétisation, l'exercice et le contrôle des activités opérationnelles au sein d'une organisation en fournissant aux décideurs des informations homogènes auxquels ils s'intéressent.

L'objectif du système est ambitieux ; rassembler toutes les informations de tous les secteurs d'une entreprise

- Regrouper toutes les informations homogènes par la constitution d'une banque de données unique pour l'entreprise
- Fournir rapidement toutes les données nécessaires

### 3. **Le tableau de bord de gestion**

Il s'agit d'un instrument de gestion à court terme qui permet au chef d'entreprise de piloter son organisation en temps réel (on-line). Il est assez simple dans son établissement et sa mise en œuvre et bâti sur des facteurs clés de succès c'est-à-dire des indicateurs sélectifs significatifs pouvant donner une appréciation. Une auto utilisation du tableau de bord consiste à établir les liens entre le tableau de bord et le contrôle budgétaire en vue d'une gestion par les écarts.

## v. **EFFICACITE ACTUELLE DES POLITIQUES DE RELANCE KEYNESIENNE**

La relance budgétaire s'effectue à travers des dépenses de l'Etat et par le biais d'un effet multiplicateur, les revenus des agents économiques jouent à la hausse, les agents privés et les entreprises sont en retour stimulées par cette hausse des dépenses.

L'importance de la relance budgétaire dépend largement de la propension à consommer, si l'élasticité dépenses publique-consommation est grande, le revenu supplémentaire incite les ménages à consommer plus, la production ne résiste pas à la tension de la demande,

la situation atteint un plein d'emploi. Cependant, l'efficacité d'un tel mécanisme dépend de moyens de financements des dépenses : l'impôt, l'emprunt ou le soutien monétaire etc. On estime que le multiplicateur reste inférieur à la valeur proposée par Keynes ( $1/1-c$ ) autour de 0.5 à 2 au lieu de 4 et 5 %. (Cabanès, p96). L'incidence de la politique budgétaire est d'autant moins importante que l'économie est ouverte car la demande intérieure par rapport aux importations est forte, le solde commercial peut se dégrader à cause d'une croissance des importations. Ainsi, entre 1981-1982, la pratique de la relance a permis une croissance française limitée par les fuites extérieures, la demande intérieure est très élastique aux importations. L'efficacité de la politique budgétaire est généralement observée à court terme mais a peu d'impact à long terme notamment sur l'emploi et la production. En Europe, particulièrement en Italie, la politique de relance n'entraîne pas un écart important de chômage. Au Japon, la politique de rigueur budgétaire n'empêche pas une croissance forte.

En outre, il faut compter également l'effet contra cyclique par le jeu des stabilisateurs automatiques. En période de croissance, la production et la consommation privée deviennent importantes et par le biais d'un impôt TVA ou sur les revenus productifs, la recette de l'Etat se voit à la hausse. Ce qui n'est pas le cas en période de récession, mais les dépenses de l'Etat à cette période conduiront à combler les pertes de revenus disponibles et donc stimuler la demande.



## CONCLUSION

Dans le sens courant, on entend par budget, un état prévisionnel des recettes et des dépenses. Employés dans le cadre de la gestion d'une entreprise, le terme budget désigne l'expression quantitative et financière d'un programme d'actions envisagées pour une période donnée. La gestion budgétaire vise sur la base de prévision relative à l'activité de l'entreprise, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budgets pour une période donnée en vue de les contrôler par la confrontation avec les relations.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Réussite en comptabilité d'OHOUEU KOKI CESAR

[www.coursdecontrole.com](http://www.coursdecontrole.com)

[www.wikipedia.com/demarchebudgetaire](http://www.wikipedia.com/demarchebudgetaire)