

OFPPT

ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**RESUME THEORIQUE
&
GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES**

MODULE N°:18 Etablissement des prévisions

SECTEUR : TERTIAIRE

SPECIALITE : TCE

NIVEAU : TECHNICIEN

PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU MAROC

Télécharger tous les modules de toutes les filières de l'OFPPT sur le site dédié à la formation professionnelle au Maroc : www.marocetude.com

Pour cela visiter notre site www.marocetude.com et choisissez la rubrique :

MODULES ISTA



The image shows a screenshot of the website Maroc Etude.Com. At the top, there is a navigation menu with the following items: HOME, LIVRES, **MODULES ISTA**, ANNUAIRE ECOLES, DOCTORAT, LETTRE DE MOTIVATION, NOUS CONTACTER, and SE CONNECTER. A blue arrow points to the 'MODULES ISTA' item. Below the navigation menu is the website's logo 'Maroc Etude.Com' and the tagline 'Connaissance - Métier - Technique'. There are also several utility links: Annonces Google, Emploi Maroc, Messagerie, Telecharger Un Jeu, and Maroc Annonces. The main content area features a search bar and a central advertisement for MacKeeper with a -20% discount. On the left side, there is a login section with fields for 'Identifiant' (containing 'sniper') and 'Mot de passe', and a 'Connexion' button. On the right side, there is a sidebar with 'Annonces Google' and a list of links including 'Jeu De Jeux', 'Jeux Sur Internet', 'Ecole Ingénieur', and 'Dépanner et configurer votre réseau à domicile'.

Document élaboré par :

Nom et prénom
Mme Amal MOKHLIS

EFP
ISTA I

DR
DRTA

Révision linguistique

-
-
-

Validation

-
-
-

SOMMAIRE

	Page
<i>Présentation du module</i>	7
<i>Résumé de théorie</i>	
<i>Introduction Générale</i>	8
<u>Partie I : Coûts préétablis</u>	
<i>I.1. Principe général de la méthode</i>	10
<i>I.2. Divers sortes de coût préétablis</i>	10
<i>I.3. Détermination des coûts préétablis</i>	11
<u>Partie II : Elaboration des budgets</u>	
<i>II.1. Plan d'action, programme et budget</i>	14
<i>II.2. Schéma de la période budgétaire</i>	15
<i>II.3. Techniques de la méthode budgétaire</i>	15
<i>II.4. Les différents budgets</i>	16
<u>Partie III : Le suivi budgétaire</u>	
<i>III.1. Quel objectif ?</i>	24
<i>III.2. Quelle technique ?</i>	24
<i>III.3. Le calcul des écarts</i>	24
<i>III.4. L'analyse des écarts</i>	28
<i>III.5. L'élaboration et la mise en œuvre des actions correctrices.</i>	29
<u>Guide de travaux pratiques</u>	30
<i>I. TP1 Société GAZINEX</i>	31
<i>II. TP2 Société TETRAX</i>	36
<i>Evaluation de fin de module</i>	44
<i>Liste bibliographique</i>	47

MODULE :

ETABLISSEMENT DES PREVISIONS

Durée :96 H

...% : théorique

...% : pratique

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU
DE COMPORTEMENT**

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit gérer les budgets, selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent

CONDITIONS D'EVALUATION

- *A partir des études de cas, mise en situation, consignes du formateur, toute documentation nécessaire.*
- *A l'aide de : Plan comptable, Calculatrice, étapes de synthèse, ordinateur, tableur, logiciel de comptabilité*

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- *Respect de la démarche de calcul des coûts*
- *Respect des principes de gestion des temps*
- *Respect des pratiques courantes et des règles établies par l'entreprise.*
- *Exactitudes des calculs*
- *Applications appropriées des techniques de communication écrite en verbale.*
- *Vérification appropriée du travail.*

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU
DE COMPORTEMENT**

**PRECISIONS SUR LE
COMPORTEMENT ATTENDU**

**CRITERES PARTICULIERS DE
PERFORMANCE**

- | | |
|--|---|
| <p>A. <i>Utiliser la méthode des coûts préétablis.</i></p> <p>B. <i>Elaborer le budget de vente.</i></p> <p>C. <i>Elaborer le budget des charges</i></p> <p>D. <i>Etablir le budget d'Investissement</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Détermination des coûts standards</i> • <i>Calcul et analyse des écarts</i> • <i>Analyse graphique des écarts</i>
 • <i>Pratique des méthodes de prévisions de ventes :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Des moyennes mobiles</i> - <i>De l'ajustement</i> - <i>Lissage exponentiel</i> - <i>Coefficients saisonniers</i> • <i>Présentation du budget général de vente selon les ventilations suivantes :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Chronologique.</i> - <i>Géographique.</i> - <i>Par produit.</i> - <i>Par canal de distribution.</i>
 • <i>Elaborations des sous-budgets suivants:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Charges d'exploitation.</i> - <i>Charges directes de commercialisation</i> - <i>Charges de production.</i> - <i>Approvisionnement.</i>
 • <i>Calcul des cash-flows prévisionnels en cas de financement par :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fonds propres</i> - <i>Emprunt</i> - <i>Fonds propres / emprunts</i> - <i>Leasing</i> • <i>Présentation du plan de financement prévisionnel.</i> |
|--|---|

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU
DE COMPORTEMENT**

**PRECISIONS SUR LE
COMPORTEMENT ATTENDU**

**CRITERES PARTICULIERS DE
PERFORMANCE**

E. Etablir le budget de trie

- *Elaborations des budgets partiels suivants :*
 - *Des encaissements*
 - *De T.V.A.*
 - *Des décroissants*

- *Centralisation dans le budget global de trie*
- *Calcul de la trie cumulée*
- *Analyse des écarts*
- *Utilisation d'un tableur*

*F. Présenter les états de synthèse
prévisionnels*

- *Présentation du :*
 - *Bilan*
 - *CPC*

OBJECTIFS OPERATIONNELS DE SECOND NIVEAU

LE STAGIAIRE DOIT MAITRISER LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-PERCEVOIR OU SAVOIR-ETRE JUGES PREALABLES AUX APPRENTISSAGES DIRECTEMENT REQUIS POUR L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, TELS QUE :

Avant d'utiliser la méthode des coûts préétablis, (A) le stagiaire doit :

1. Rappeler la méthode des coûts préétablis.
2. Rappeler les objectifs de la méthode.
3. Définir le budget.
4. Expliquer les objectifs d'élaboration des budgets.
5. Expliquer le schéma d'élaboration des budgets.

Avant d'élaborer le budget de vente (B), le stagiaire doit :

6. Insister sur l'importance du budget de vente..
7. Expliquer les paramètres internes et externes conditionnant des prévisions des ventes.

Avant d'élaborer le budget des charges(C), le stagiaire doit :

8. Connaître les différents types de charges d'exploitation, de production et de commercialisation .
9. Etablir des sous-budgets de charges.

Avant d'élaborer le budget d'investissement (D), le stagiaire doit :

10. Connaître les types d'investissement.
11. Pratiquer les méthodes de choix des investissements.
12. Présenter le tableau d'amortissement d'emprunt.

Avant d'établir le budget de trésorerie (E), le stagiaire doit :

13. Définir le budget de trie.
14. Saisir l'utilité d'un budget de trie.
15. Connaître les indicateurs nécessaires pour son établissement

PRESENTATION DU MODULE

***Module 18 : Établissement des prévisions.
Durée : 96 h***

Module :
RESUME THEORIQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Une entreprise qui ne saurait mettre en œuvre une démarche prévisionnelle serait comparable à une voiture dont le chauffeur roulerait au hasard sans savoir où la route l'entraîne.

La gestion prévisionnelle consiste à introduire l'avenir dans les décisions du présent. Dans une firme, la gestion prévisionnelle est une nécessité absolue car une bonne décision intègre les données du futur (les prévisions) et, ce faisant, prépare cet avenir en gérant mieux le présent.

La gestion prévisionnelle est un outil du contrôle de gestion. Elle est un des moyens permettant d'orienter et d'ajuster les actions des responsables en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elle comporte deux étapes principales : L'ELABORATION DES BUDGETS ET LE SUIVI BUDGETAIRE.

- *L'élaboration des budgets consiste à construire une prévision des résultats de l'année à venir et des moyens permettant d'atteindre ces résultats.*

Ces budgets globaux de l'entreprise sont le résultat de l'intégration des budgets des différents services, départements ou fonctions de l'entreprise.

*Ainsi, chaque responsable connaît le chemin que veut suivre l'entreprise et la contribution qu'il doit apporter à ce projet : **Les budgets sont la colonne vertébrale qui assure la cohérence des prévisions décentralisées.***

Après avoir programmé l'action en élaborant les différents budgets, on passe à l'étape suivante qui consiste à effectuer un rapprochement périodique (mensuel, trimestriel ...) entre les prévisions (budgets) et ce qui a été effectivement réalisé afin de s'assurer que les projets se réalisent, voire de repérer les écarts qui doivent être analysés et expliqués pour la mise en œuvre des actions d'ajustement.

Ceci est l'objet du suivi budgétaire.

Partie I : Coûts préétablis

I.1/ PRINCIPE GENERAL DE LA METHODE :

Cette méthode s'inscrit dans le cadre général de la gestion prévisionnelle, le coût préétabli étant, d'après les auteurs du plan comptable : « un coût évalué à priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts »

Le but de toute gestion prévisionnelle est le contrôle qui est traduit par le calcul des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Ces écarts peuvent être théoriquement et indifféremment le résultat de l'une ou l'autre des deux différences suivantes :

Réalisations - Prévisions

Ou

Prévisions - Réalisations

Ou encore

Coûts réels – coûts préétablis

I.2/ DIVERSES SORTES DE COÛTS PREETABLIS :

a/ Coûts calculés à partir des coûts constatés de la période comptable précédente.

Si nous considérons que la période comptable de référence est le mois, ceci signifie par exemple que pour déterminer de façon préétablie les coûts de juin, il faudrait se baser sur les coûts constatés de mai

b/ Coûts moyens dégagés des périodes comptables antérieures :

Il peut s'agir soit d'une moyenne proprement dite (arithmétique, géométrique...), soit de moyenne au sens large (médiane, mode ...). La meilleure formule semble être celle qui consiste, avec un décalage, à prendre en considération les données de cinq mois consécutifs, d'éliminer les valeurs extrêmes (la plus élevée et la plus faible), et de considérer la moyenne arithmétique des valeurs médianes.

c/ Coûts calculés d'après des tarifs concurrentiels :

Dans ce cas, on se réfère à des coûts moyens comme ceux publiés par les journaux de la profession.

d/ Coûts calculés sur la base d'un niveau ou volume d'activité de l'entreprise considéré comme « normal » :

Les coûts d'imputation rationnelle peuvent être considérés comme des coûts préétablis (la notion d'activité normale sert de fondement à la méthode de l'imputation rationnelle)

e/ Coûts standards :

Il s'agit d'un coût préétablis avec précision par une analyse à la fois technique et économique, ce coût prend généralement le caractère d'une norme, son élaboration ne suppose :

- Aucune référence au passé
- Aucune référence à l'extérieur
- Aucun aspect subjectif.

f/ Coûts budgétés :

Il s'agit de coûts calculés en liaison avec un budget d'exploitation établi à l'avance pour une certaine période.

Les coûts budgétés sont donc les plus élaborés de tous les coûts préétablis, car ils tiennent compte de toutes les considérations qui ont inspiré les coûts précédents, à savoir :

- Des considérations relatives au passé (a et b)
- Des considérations extérieures (c)
- Des considérations techniques (d)
- Des considérations quelquefois subjectives (e)

I.3/ DETERMINATION DES COÛTS PREÉTABLIS :**a/ Coûts préétablis de matières et de main d'œuvre :**

On appelle coût élémentaire, le produit d'une quantité par le prix de l'unité de quantité

$$\text{Un coût élémentaire} = \text{Quantité} \times \text{P.U de la quantité}$$

Exemple :

- Le prix de matière consommée pour la fabrication d'un article : 5 000 Dhs, soit 100 Kg à 50 Dhs le Kg
- Le prix de la main d'œuvre : 12 000 Dhs soit 200 H à 60 Dhs l'H.
Il s'agit alors de fixer les deux composants (Q et P.U) de façon raisonnable.

b/ Coûts préétablis d'autres « charges »

Il s'agit de la 3^{ème} composante des coûts des produits après les matières et la main d'œuvre, à savoir les « frais »

Ces frais sont, en général, et préalablement à leur inscription dans les coûts, regroupés dans des comptes de reclassement de charge, et ils font l'objet d'une distinction entre frais fixes et frais proportionnels.

La prévision en la matière est pratiquée en utilisant la technique des **budgets flexibles**.

Définition des budgets flexibles : la prévision s'effectue en envisageant successivement pour la section considérée divers niveaux d'activité, sachant que :

- Les frais fixes restent les mêmes quelque soit le niveau d'activité ;
- Les frais proportionnels varient proportionnellement à l'activité.

Exemple de budget flexible :

Activités (en heures)				
	500	1 000	1 200	1 500
- Frais fixes :				
Dotation aux Amt	400	4 000	4 000	4 000
Loyer.	200	200	200	200
Salaire des cadres.	4 800	4 800	4 800	4 800
Frais fixes totaux	9 000	9 000	9 000	9 000
- Frais variables :				
Salaire de MOD	5 000	10 000	12 000	15 000
Transport	1 000	2 000	2 400	3 000
Energie	3 000	6 000	7 200	9 000
Réparation	1 500	3 000	3 600	4 500
Frais variable totaux	10 500	21 000	25 200	31 500
Frais totaux	19 500	30 000	34 200	40 500
- Frais Unitaires	$19\,500/500=39$	$30\,000/1\,000=30$	$34\,200/1\,200=28,5$	$40\,500/1\,500=27$
- Frais Fixes Unitaires	$9\,000/500=18$	$9\,000/1\,000=9$	$9\,000/1\,200=7,5$	$9\,000/1\,500=6$
- Frais Variables Unitaires	$1\,500/500=3$	$21\,000/1\,000=21$	$25\,200/1\,200=21$	$31\,500/1\,500=21$

Il apparaît donc dans ce tableau qu'au niveau unitaire :

- Les frais fixes sont variables en fonction de l'activité on a 18 , 9 , 7.5 et 6
- Les frais variables sont fixes : 21 par unité

Conséquence : il faut préciser s'il s'agit d'éléments globaux ou d'éléments unitaires avant de leur associer le qualificatif « fixes » on « variables »

Partie II : Elaboration des budgets

- *Comment progresser vers l'atteinte des objectifs statistiques ?*
- *Où voulons-nous que se situe l'E/se à la fin de l'année à venir ?*
- *Quels moyens sont nécessaires pour cela ?*
- *Quel sera le rôle de chaque responsable dans ce programme général ?*

Pour répondre à ces questions, la méthodologie d'élaboration budgétaire comporte plusieurs étapes :

- *La description de l'E/se et ses centres de responsabilité ;*
- *Le rappel des objectifs stratégiques et la définition des objectifs généraux pour l'année ;*
- *L'évaluation des prévisions par chaque service ;*
- *L'intégration de ces prévisions dans des documents de synthèse prévisionnels ;*
- *L'itération budgétaire ;*
- *La mise en forme des budgets définitifs.*

II.1/ PLAN D'ACTION, PROGRAMME ET BUDGET :

Le plan d'action : *il décrit les choix retenus par l'entreprise sur une période assez longue (plan pluriannuel par exemple : 3,4ou 5 ans).*

Il s'appuie sur des prévisions à moyen terme exprimées en termes généraux en fixant des orientations pour l'avenir.

Un programme : *prévision à court terme (quelques semaines, quelques mois, un an maximum). Il quantifie en volume les conséquences attendues des plans d'action (en unités physiques).*

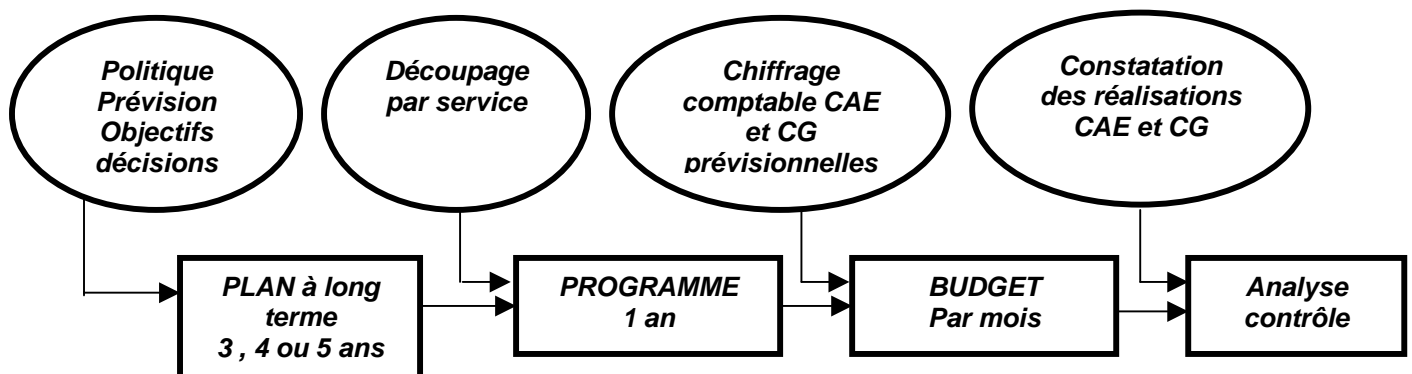
Un budget : *chiffrage ou traduction en termes financiers de la mise en œuvre d'un programme.*

Dans la pratique, plan, programme et budget sont des termes qui peuvent être utilisés presque indifféremment (chaque entreprise peut avoir son propre jargon)

Les budgets englobent un ensemble de documents prévisionnels correspondants aux différentes fonctions. On distingue :

- **Les budgets fonctionnels (ou opérationnels)** qui traduisent les actions prévues dans les programmes des différents services :
Budgets des ventes, budget de production, budget des achats ...
- **Les budgets financiers** (budgets de synthèse) qui traduisent globalement les effets de mise en œuvre des budgets opérationnels : budget de trésorerie et les documents prévisionnels de synthèse (bilan/CPC)

II.2/ SCHEMA DE LA PERIODE BUDGETAIRE :



II.3/ TECHNIQUES DE LA METHODE BUDGETAIRE :

La méthode budgétaire utilise de nombreuses techniques :

- **Techniques économiques** en matière de prévision :
 - Prévisions des marchés futurs,
 - Evolution technologique,
 - Paramètres d'environnement politique, social, juridique ...
- **Techniques statistiques** au service de la prévision :
 - Services chronologiques, indices,
 - Ajustement linéaire,
 - Etudes de corrélation ...
- **Techniques d'actualisation :**
 - Etudes de rentabilité,
 - Choix des investissements ...
- **Techniques comptables :**
 - C.A.E et C.G prévisionnelles (phase prévisionnelle),
 - C.A.E et C.G « à posteriori » (phase de réalisation),
 - Analyse des écarts ...

II.4/ LES DIFFERENTS BUDGETS (pour plus de détail, voir Module d'établissement des budgets) :

Le budget général est divisé en budgets particuliers correspondant aux principales fonctions de l'entreprise : ventes, production, approvisionnement, investissement, trésorerie ...

Les budgets sont établis selon un ordre déterminé à partir de l'objectif de production-vente retenu.

a/ Le point de départ : Production-vente :

**) En général, le contrainte majeure (ou goulet d'étranglement) qui limite l'activité de l'entreprise est d'ordre commercial : Les ventes « budgétées » ne peuvent dépasser un montant donné, compte tenu du marché est de la concurrence, malgré des possibilités techniques de production supérieures.*

Exemple :

Une usine peut produire 80.000 bicyclettes par an. Toutefois, le service commercial estime qu'un objectif de vente de 60.000 unités correspondrait à une performance déjà bonne et envisageable. Le budget sera calculé sur une base de vente- donc production- de 60.000 unités.

**) dans certains cas, le goulet d'étranglement se situe au niveau de la production. (Capacité limitée des matériels, effectif d'ouvriers non suffisant ...) malgré des possibilités de vente supérieures.*

Exemple :

-Capacité de production des ateliers : 80.000 bicyclettes par an. Le service commercial estime que l'on pourrait vendre 100.000 unités dans l'année. Les budgets sont établis sur une base de 80.000 unités.

C'est donc la plus faible des deux limites du compte du couple « vente- Production » qui détermine l'hypothèse de base.

Rq :

Cette notion de « goulet d'étranglement » en matière de production ne joue qu'à court terme (un ou deux ans), ce qui correspond précisément à l'horizon budgétaire. En effet à plus long terme, on peut augmenter la capacité de production par des investissements.

b/ l'ordre d'établissement des budgets :

Malgré les observations précédentes sur les contraintes techniques, c'est dans la grande majorité des cas la contrainte commerciale qui est déterminante, surtout en période de crise ou de difficultés économiques. On parle donc essentiellement du budget des ventes, pour établir, en cascade, les autres budgets.

S.I : DU BUDGET DES VENTES AU BUDGET COMMERCIAL :

On passe des quantités à vendre aux quantités à produire en tenant compte du stock initial de produits fabriqués.

Exemple : Objectif de ventes : 60 000 Bicyclettes.

Stock initial existant : 8 000 bicyclettes.

On estime qu'un stock de 2 000 unités est nécessaire et suffisant en fin d'exercice.

On peut donc réduire le stock de 8 000 à 2 000 unités est, d'où l'utilisation de 6 000 unités pour la vente, il suffira donc de produire $(60.000 - 6 000) = 54 000$ unités.

Le budget de vente ou budget commercial concerne à la fois la prévision des ventes et la prévision du coût de fonctionnement des services liés à la fonction commerciale.

- La prévision des ventes ou programmes des ventes
- Le budget des ventes.
- Le budget des frais commerciaux

SI.1) La prévision des ventes :

Dans la pratique, plusieurs méthodes de prévisions sont utilisées.

Nous distinguons :

- les méthodes reposant sur l'extrapolation d'une tendance en fonction des données statistiques passées.
- les méthodes économétriques.
- les méthodes utilisant, l'analyse directe du marché et la prise en compte du cycle de vie du produit

SI.2) Le budget des ventes :

Le passage du programme des ventes au budget correspondant est très simple dans la mesure où il suffit de multiplier les quantités prévues par les prix prévus.

SI.3) Le budget des frais commerciaux :

La budgétisation des frais commerciaux part de la distinction entre les frais commerciaux de structure (fixes et indépendants du niveau d'activité) et les frais opérationnels (variable ou proportionnels au niveau d'activité)

S. II : LE BUDGET DE PRODUCTION :

On peut distinguer 3 phases menant à l'établissement du budget de la fonction production :

- L'établissement du programme de fabrication des produits ;
- La détermination du niveau d'activité des unités de production ;
- La budgétisation proprement dite.

SII.1) Le programme de fabrication des produits :

Le problème consiste à passer des prévisions de ventes au programme de fabrication.

De manière simple : il suffit de calquer la production sur les prévisions de ventes : La production que l'on prévoit de vendre pendant une période est programmée pour cette même période ou pour la période précédente pour tenir compte d'éventuelles contraintes de délai de livraison ;

Mais de manière générale : il est difficile de procéder aussi simplement pour 2 raisons :

- ✓ Les ventes sont souvent irrégulières à cause des variations saisonnières, il faut donc « découpler » le production des ventes et ajuster par une politique de stockage ;
- ✓ Pour réaliser le programme des ventes, il faut tenir compte des contraintes de production. Ces dernières peuvent ainsi induire un effet de feed-back sur le budget de ventes.

SII.2) La détermination du niveau d'activité des unités de production :

C'est le problème de la fixation du « plan de charges » des différents ateliers (ou unités de production) : déterminer le nombre prévisionnel d'U.O dans ces centres d'activité en fonction du programme de production. Il faut donc dans chaque atelier déterminer l'activité induite par la fabrication de chaque produit puis procéder à la sommation.

Centre d'activité : unité dans laquelle s'effectue la production.

Du point de vue comptable, unité correspond au centre d'analyse de la C.A.E.

U.O : unité d'œuvre.

SII.3) La budgétisation des charges de production :

Le chiffrage du budget de fonctionnement des différents centres s'effectue sur la base du nombre prévisionnel d'U.O et en utilisant la notion de budget flexible. Chaque composante de ce budget comporte en général :

- Une partie fixe : indépendante du niveau d'activité
- Une partie variable : dépendante du niveau d'activité

S III : LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS :

Il s'agit ici, essentiellement le cas des achats de matières premières dans le cadre d'une entreprise industrielle. Il est cependant possible de transposer l'analyse et de l'appliquer au cas des achats de marchandises dans le cadre d'une entreprise commerciale, en fonction directement du programme des ventes.

L'établissement des budgets des approvisionnements est lié au problème de la gestion des stocks correspondants. Il s'agit de budgéter les entrées en fonction des stocks, en évitant à la fois le surstockage (coût) et la rupture de stock (conséquences sur le plan commercial et financier)

Il faut donc étudier successivement :

- La recherche de l'optimum au niveau des coûts d'approvisionnement ;(modèle de Wilson / méthode des 20 – 80...)
- L'établissement du programme d'approvisionnement ;
- La budgétisation proprement dite (budget des achats et budget des frais d'approvisionnement) ;
- La surveillance du stock en cours de la période (notion de stock d'alerte).

S IV : LE BUDGET DES INVESTISSEMENTS :

Les budgets étudiés précédemment concernaient essentiellement l'exploitation de l'entreprise. Mais celle-ci est amenée également à réaliser des investissements pour améliorer son fonctionnement ou développer ses activités.

Il faut donc procéder successivement à l'étude de :

- L'analyse de la rentabilité des différents projets d'investissement ; (pour plus de détail, voir cours de mathématiques financières)
- La sélection des projets retenus dans le programme d'investissement ;
- L'établissement du plan de financement (pour plus de détail, voir cours de gestion financière)

S V: LE BUDGET DE TRESORERIE ET LES COMPTES PREVISIONNELS :

Le budget de trésorerie synthétise les effets financiers de la mise en œuvre de tous les autres budgets. Son établissement représente souvent « l'épreuve de vérité » pour le gestionnaire :

C'est à cette occasion que l'on peut tester le réalisme et la faisabilité des programmes d'activité.

L'établissement de ce budget passe par 4 grandes étapes :

- Etablissement du budget des encaissements ;
- Etablissement du budget de TVA ;
- Etablissement du budget des décaissements ;
- Etablissement du budget général de trésorerie.

SV.1) Le budget des encaissements :

Ce budget se présente en général comme un tableau à double entrée, avec les périodes en colonnes et les différents types d'encaissements en lignes. On prévoit également une colonne complémentaire « éléments devant figurer dans le bilan prévisionnel »

En effet, on distingue deux catégories d'encaissements :

- Les encaissements d'exploitation (ventes au comptant et à crédit) ;
- Les autres encaissements (encaissement hors exploitation) faisant l'objet de décision ou de prévision financières spécifiques : emprunt, cessions d'éléments d'actif, apports en fonds propres ...

Notons que ce sont les recettes liées aux ventes qui figurent dans ce budget, c'est-à-dire les ventes TTC.

SV.2) Le budget de TVA :

C'est l'entreprise qui assure pour le compte de l'administration fiscale la collecte de la TVA (impôt indirect). Elle facture à ses clients de la TVA sur le montant de son chiffre d'affaires. Le client règle le montant TTC et l'entreprise porte cette TVA facturée au crédit du compte. Par ailleurs, l'entreprise acquitte auprès de ses propres fournisseurs des factures également TTC et décaisse, en plus de ses achats, de la TVA. Cette dernière représente une créance déductible portée au débit du compte TVA déductible.

Périodiquement (en principe tous les mois) l'E/se établit sa déclaration de chiffre d'affaires et calcule le montant de la TVA à reverser à l'Etat en retranchant la TVA déductible de la TVA facturée : on obtient la TVA due, compte dont le solde est versé au fisc dans le courant du mois suivant.

SV.3) Le budget des décaissements :

Il présente la même structure que les tableaux précédents, avec les mois en colonnes et les différents décaissements en ligne. Une colonne supplémentaire permet de recenser certains postes du bilan prévisionnel.

On distingue notamment :

- Les décaissements liés à l'exploitation (achats, salaires ...)
- Les autres décaissements hors exploitation (investissement, remboursement d'emprunt, paiement des dividendes ...)

Notons que :

- Ces décaissements sont TTC ;
- Les dotations aux amortissements ou aux provisions n'entraînent pas de décaissement ;
- La TVA due et les flux de trésorerie liés au paiement de l'impôt sur les sociétés sont des décaissements qu'il ne faut pas oublier.

SV.4) Le budget général de trésorerie :

Ce dernier document permet de centraliser les encaissements et les décaissements et d'obtenir une simulation de l'évolution du solde de trésorerie en fin de mois.

En matière de présentation du budget général de trésorerie, on distingue deux manières différentes faisant apparaître ou non la variation mensuelle de trésorerie.

Budget général par le cumul des variations mensuelles :

Eléments	Janvier N+1	Février N+1	-----	Décembre N+1
- Encaissements	1000	1300		
- Décaissements	900	1100		
- Variation de la trésorerie	+100	+200		
Trésorerie finale	+150	+350		

Budget général avec report de la trésorerie finale :

Eléments	Janvier N+1	Février N+1	----	Décembre N+1
Trésorerie initiale	50	150		
+ encaissements	1000	1300		
- disponible	1050	1450		
- décaissements	900	1100		
Trésorerie finale	+150	+350		

Notons que dans la phase de tâtonnement itératif on utilise la 1^{ère} méthode et pour présenter le budget définitif, on utilise plutôt la seconde.

SV.5) Etablissement par itérations du budget définitif :

On peut être amené à établir plusieurs budgets successifs afin de corriger une évolution un souhaitable de la trésorerie.

En effet, en gestion financière, l'objectif est de tendre vers une trésorerie zéro. Donc, à partir d'un projet de budget, on va donc étudier la possibilité de lisser ou de gommer les excédents et les déficits prévisionnels en envisageant des décisions correctives du type :

- Différer certaines dépenses prévues initialement ;
- Recouvrir à l'escompte ;
- Vendre des actifs ;
- Placer des liquidités ;
- Emprunter.....

Ce processus illustre le caractère itératif de la démarche budgétaire. Il peut entraîner la remise en cause de certaines options prises en amont concernant l'activité des différents services ainsi que les montants des charges ou des produits financiers, jusqu'à ce qu'on arrive à un budget jugé acceptable.

SV.6) Les comptes prévisionnels :

a) Le compte de produits et de charges prévisionnelles :

Le principe consiste à centraliser et sommer les charges et les produits prévus dans les différents budgets.

L'établissement de ce document permet d'évaluer le montant du poste résultat qui doit venir équilibrer le bilan prévisionnel, et boucler toute la procédure budgétaire.

b) Le bilan prévisionnel :

Le principe consiste à utiliser les multiples éléments qui se trouvent disséminés dans tous les autres documents budgétaires.

- les postes du haut du bilan proviennent principalement des prévisions en matière d'investissement et de financement ;

- les postes du bas du bilan proviennent principalement de la prise en compte des décalages évoqués à l'occasion du budget de trésorerie.

Partie III : Le suivi budgétaire

III.1) Quel objectif ?

Si l'élaboration budgétaire peut se comparer à la préparation d'un voyage, le suivi budgétaire, c'est faire le point en cours de voyage, c.à.d répondre aux questions :

- Où sommes-nous ?
- Est- ce conforme à l'itinéraire prévu ?
- Et s'il y a dérive, que faire pour se rapprocher de la direction prévue ?

Le suivi budgétaire s'intègre dans le cycle :

1) Préparation → 2) Action → 3) Mesure des résultats → 4) Analyse de ces résultats → 5) Actions nouvelles.

Les techniques du suivi budgétaire correspondent aux étapes 3 et 4, mais elles ne trouvent leur utilité que dans leur capacité à rendre plus pertinents les actions nouvelles.

Pour construire un bon système de suivi budgétaire, il faut donc partir des possibilités d'action des opérationnels.

III.2) Quelle technique ?

La technique du suivi budgétaire consiste à effectuer un rapprochement périodique entre les prévisions (budgets) et ce qui a été effectivement réalisé.

N.B : les réalisations sont mesurées par le système comptable (C.G et surtout (C.A.E).

Il importe donc qu'il y ait une identité de forme et de présentation entre l'architecture budgétaire et la structure de la comptabilité (centres analytiques...).

Ce rapprochement permet de calculer des écarts qui doivent être analysées et expliquées.

III.3) Le calcul des écarts :

Les formules de calcul d'écarts doivent tendre à fournir des écarts significatifs, c.à.d reliés à une cause et un centre défini de responsabilité.

Le choix des formules sera donc fonction de la structure des centres de responsabilité de chaque entreprise.

Cependant, elles s'écarteront peu des formules classiques que nous présentons ci-dessous.

GRILLE D'ECARTS

Il s'agit d'une décomposition pyramidale où l'on descend progressivement vers une analyse de plus en plus détaillée.

Le point de départ est l'écart global, ou écart sur résultat.

a) Ecart global :

$$\text{EG} = \text{ECART GLOBAL} : \text{Résultat réalisé} - \text{Résultat budgété}$$

Le résultat est le produit de la marge unitaire (prix de vente – coût complet) par le volume vendu.

On peut donc décomposer cet écart en écart volume (effet de la différence entre volume réalisé, hors effet de marge) et écart marge (effet de la différence de marge, hors effet volume).

$$\begin{aligned} \text{EG} = \text{ECART VOLUME} & : \text{marge unitaire budgétée} + \text{écart de volume} \\ \text{Soit} & : \text{marge unitaire budgétée} + (\text{volume réalisé} - \\ & \text{volume budgété}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{EM} = \text{ECART MARGE} & : \text{écart de marge unitaire} + \text{volume réalisé} \\ \text{Soit} & : (\text{marge unitaire réalisée} - \\ & \text{Marge unitaire budgétée}) + \text{volume réalisé} \end{aligned}$$

On a bien sûr : $EV + EM = EG$

L'écart sur marge est la conséquence d'un écart sur prix et d'un écart sur coût.

b) Décomposition de l'écart sur marge :

Eléments budgétés :

c : Le coût de revient complet unitaire

v : Le volume de production

p : Le prix de vente

Éléments réalisés : (mêmes références en majuscules)**C** : Le coût de revient complet unitaire**V** : Le volume de production**P** : Le prix de vente

$$EC = \text{ECART DE COUT COPMPLET} : (C - c) * u$$

$$EP = \text{ECART DE PRIX} : (P - p) * U$$

Un écart de prix positif signifie que le prix de vente réel a été supérieur à la prévision. Cela a un impact positif sur la marge et le résultat.

Par contre, si l'écart de coût complet est positif, cela signifie que le coût réel a été supérieur à la prévision, ce qui a un impact négatif sur la marge et le résultat.

On écrit donc : **EM = EP – EC**

c) Décomposition de l'écart sur le coût complet :

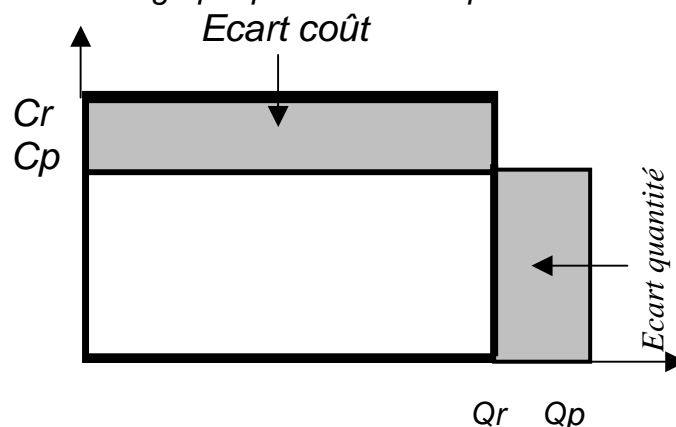
Le coût est composé de charges directes affectées et de charges indirectes réparties.

Ces deux types de coûts appellent un traitement particulier.

- Les coûts directs

Par chaque coût direct, l'écart sera égal à un écart par type de coût direct multiplié par le volume réalisé. L'écart par type de coût peut être dû à un écart ou écart de rendement (la quantité consommée pour fabriquer une unité de produit fini a été différente de la prévision).

On peut illustrer graphiquement l'écart pour une unité produite :



C_p : le coût prévisionnel de l'unité de matière première,

Q_p : la quantité prévisionnelle consommée par unité de produit fini

C_r : le coût réel de l'unité de matière première (ici supérieure à la prévision),

Q_r : la quantité réelle consommée par unité de produit fini
(ici inférieure au budget, meilleur rendement).

Le coût prévisionnel des matières premières pour unité de produit fini est représenté par le rectangle simple, le coût réel par le rectangle gras.

L'écart entre les deux rectangles est la somme de l'écart coût et de l'écart quantité.

On calcule autant d'écarts qu'il y a de types de coûts directs.

N.B : par convention, l'écart mixte est rattaché à l'écart coût.

Les formules sont :

Pour une unité produite

$$E \text{ quantité} = (Q_r - Q_p) * C_p$$

$$E \text{ coût} = (C_r - C_p) * Q_r$$

Pour l'ensemble du volume produit

$$E \text{ quantité} = (Q_r - Q_p) * C_p * \text{volume réalisé}$$

$$E \text{ coût} = (C_r - C_p) * Q_r * \text{volume réalisé}$$

La responsabilité de l'écart coût appartient au responsable des approvisionnements, celle de l'écart quantité au responsable de la fabrication.

• les coûts indirects :

Pour chaque coût indirect, deux effets doivent être décomposés :

- l'écart sur budget (charges réelles – charges budgétées)
et

- un écart d'activité (charges budgétées – charges imputées)

Les charges imputées sont calculées par la formule :

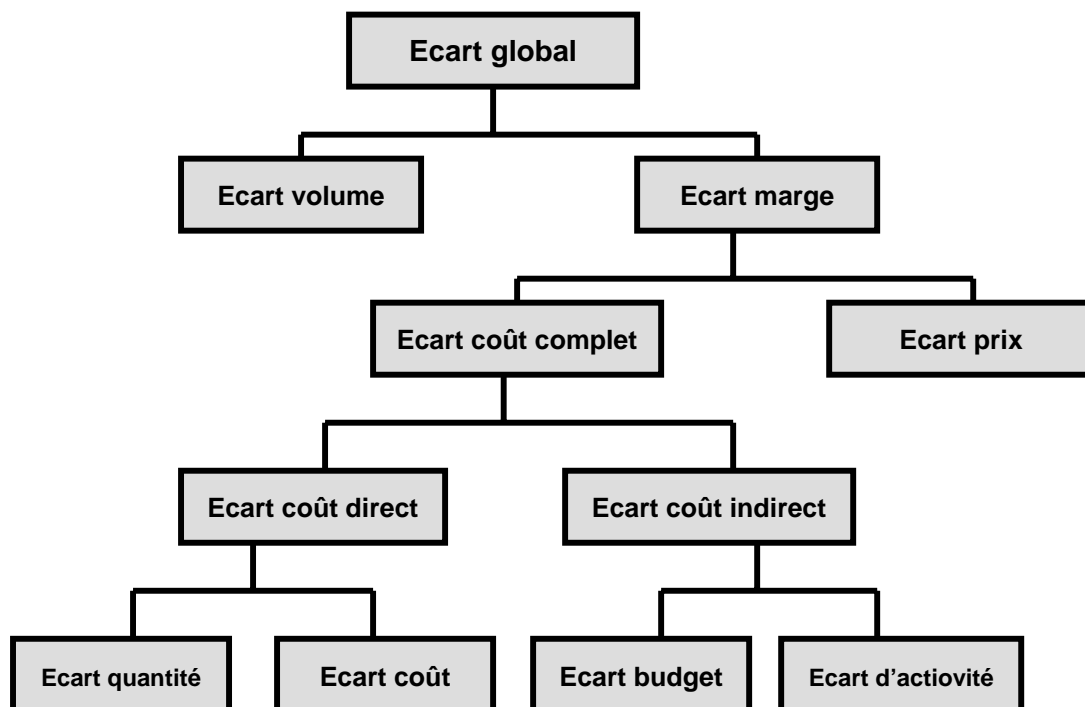
Charges indirectes budgétées + volume réel d'activité
Volume budgété d'activité

C'est la logique de l'imputation rationnelle (cf. supra).

Si l'activité réelle a été supérieure à l'activité budgétée, les charges imputées ont été supérieures aux charges budgétées, l'écart d'activité est alors négatif, ce qui a un impact positif sur le résultat puisqu'il s'agit d'un élément de l'écart coût.

On mesure ici l'amélioration du résultat due à une répartition des charges fixes sur un plus grand volume de production que budgété.

RECAPITULATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'ECARTS



III.4) L'ANALYSE DES ECARTS :

La grille de calcul d'écarts permet de décomposer l'écart global (écart sur résultat) en écart partiel pouvant être reliés à un type particulier de cause. Chaque écart peut être relié à une zone de responsabilité :

- Un écart coût sur coût matières doit être expliqué par le responsable des approvisionnements, ;
- Un écart sur budget de coût indirect, par le responsable du centre de coût concerné ;
- Un écart sur prix de vente, par le responsable commercial.

L'analyse consiste à fournir l'explication concrète de l'écart, c'est-à-dire à identifier l'événement réel qui en est la cause.

L'écart et sa cause peuvent être définis en fonction des critères suivants :

- *Favorable / défavorable,*
- *Important / le faible amplitude,*
- *Accidentel / durable,*
- *Possibilité ou non d'action à court terme.*

On pourra ainsi, par exemple, concentrer son action sur les écart défavorables, de grande amplitude, durable et sur lesquels on peut agir à court terme.

Cette analyse a une double fonction :

- *Une fonction de « reporting », du bas vers le haut ; il s'agit de rendre compte à la Direction Générale des résultats obtenus ; c'est une logique d'agrégation, les résultats étant de plus en plus synthétiques ;*
- *Une fonction de pilotage ; il s'agit de préparer les décisions opérationnelles jusqu'au plus bas niveau de responsabilité ; c'est une logique analytiques visant à fournir un niveau de détail important.*

C'est cette fonction de pilotage que nous allons maintenant préciser.

III.5) L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS CORRECTRICES :

Le suivi budgétaire fournit trois types d'aide aux responsables opérationnels :

- *Il a un rôle d'alerte en montrant les dérives éventuelles,*
- *Il a rôle d'explication en expliquant les causes de la dérive,*
- *Il a un rôle d'orientation des actions à mettre en œuvre.*

Mais il ne fournit pas à lui seul la bonne décision à prendre.

Si les volumes vendus sont inférieurs au budget, vaut-il mieux baisser ses prix, accroître les efforts publicitaires ou mobiliser plus la force de vente ?

C'est bien sûr au responsable commercial de décider en fonction de sa connaissance du marché et de ses compétences.

Il revient à chaque responsable d'utiliser les informations du suivi budgétaire pour élaborer les décisions qui lui semblent les plus pertinentes :

Le budget lui fournit la trajectoire, le suivi budgétaire l'aide à faire le point, la structure de l'entreprise définit ses moyens d'action. A lui, à l'aide de ces outils, de décider et d'agir.

Module :
GUIDE DES TRAVAUX PRATIQUES

I. TP 1 : Société GAZINEX**I.1. Objectif(s) visé(s) :**

- A partir du bilan au 31/12/200(n) et des données prévisionnelles du 1^{er} semestre 200(n+1). Etablir les différents budgets.
- A partir des différents budgets établis. Présenter les états de synthèse prévisionnels (Bilan et CPC).

I.2. Durée du TP : 6H

.....

I.3. MATÉRIEL (ÉQUIPEMENT ET MATIÈRE D'ŒUVRE) PAR ÉQUIPE :**a) Equipement :**

- Plan comptable
- Calculatrice.

-

-

b) Matière d'œuvre :

-

-

-

-

I.4. DESCRIPTION DU TP :

La société GAZINEX, filiale d'une importante société d'appareils de chauffage spécialisé dans le montage de radiateurs à gaz, met à votre disposition les informations suivantes : (en 1 000 Dhs)

I/ Bilan au 31 12 200(N)

Eléments	Montant	Eléments	Montant
Actif Immobilisé	1 230	Capital	1 000
Stocks	550	Réserves	50
Créances clients	250	Résultat	110
Disponibilité	125	Emprunt	400
		Fournisseurs	570
		Dettes Fiscales Et Sociales	25
Total	2 155	Total	2 155

II/ Prévisions du 1^{er} semestre 200(n+1)**1- Ventes (H.T)**

J	F	M	A	M	J
500	550	650	500	450	450

Règlement : 30 % au comptant, 60 % à 30 jours fin du mois et 10 % à 60 jours fin de mois.

2- Achat (H.T)

J	F	M	A	M	J
300	250	150	150	100	450

Règlement : 20 % au comptant, 60 % à 30 jours fin de mois et 20 % à 60 jours fin du mois.

3) Salaires :

J	F	M	A	M	J
125	100	115	105	100	100

Règlement : à la fin de chaque mois, les charges sociales représentant 50% des salaires sont réglées le mois suivant.

4) Autres charges d'exploitation :

J	F	M	A	M	J
40	35	35	30	30	30

Règlement : à la fin de chaque mois, ces charges comprennent les amortissements d'exploitation : 5 en janvier et 6,5 à partir de février.

5) TVA : tenir compte d'un taux de 20% sur les ventes, les achats, les autres charges externes et les immobilisations.

6) L'entreprise doit acheter au février une nouvelle machine pour 100 (HT), le règlement aura lieu pour 50% en avril et 50% en juin.

7) Autres informations sur le bilan au 31-12-200(n) :

- Les créances seront réglées par moitié en janvier et en février;
- Le résultat sera distribué pour 50 et le reste affecté aux réserves;
- Les distributions seront versées en mai;
- Les fournisseurs seront payés par tiers en janvier, février et mars;
- Une annuité de 25 concernant l'emprunt sera versée en juin, elle comprend 10 de frais financiers;

- Les dettes fiscales et sociales seront réglées en janvier;
- L'entreprise prévoit de maintenir le même niveau de stocks

T à F :

1- Présenter les budgets suivants :

- Des ventes
- Des achats
- De TVA
- Des recettes
- Des dépenses
- De trésorerie générale

2- Présenter le bilan et CPC prévisionnels

I.5. Déroulement du TP**Budget des achats (en 1 000 Dhs).**

	J	F	M	A	M	J	Dettes fin J
- Comptant	72	60	36	36	24	108	
- à 30 Jrs f.mois		216	180	108	108	72	324
- à 60 jrs f.mois			72	60	36	36	132
Total	72	276	288	204	168	216	456

Budget des ventes

	J	F	M	A	M	J	Créances F.J
- Comptant	180	198	234	180	162	162	
- à 30 jrs		360	396	468	360	324	324
- à 60 jours			60	66	78	60	108
Total	180	558	690	714	600	546	432

Budget de TVA

	J	F	M	A	M	J	Solde
- TVA Facturée		100	110	130	100	90	90
- TVA R/immobl			20				
- TVA R/achats			60	50	30	30	110
- TVA R/Autres charges			7	5,7	5,7	4,7	9,4
Total		100	23	74,3	64,3	55,3	65,3

Budget des recettes :

	Total	J	F	M	A	M	J	Créances
Clients (bilan)	250	125	125					
ventes	3 720	180	558	690	714	600	546	432
Total	3970	305	683	690	714	600	546	432

Budgets des dépenses :

Éléments	J	F	M	A	M	J	Solde
Achats (Budget Achat)	72	276	288	204	168	216	456 (D)
Salaires	125	100	115	105	100	100	
Charges sociales	--	62,5	50	57,5	52,5	50	50 (D)
TVA à payer	--	100	23	74,3	64,3	55,3	65,3 (D)
Immobilisations				60		60	
Fournisseurs	190	190	190				
Dividendes					50		
Emprunt						25	
Dettes fiscales	25						
Autres charges (- Amortissements)	42	34,2	34,2	28,2	28,2	28,2	
Total	454	762,7	700,2	529	463	534,5	

Budget général de trésorerie 1ère semestre 200(n+1)

Éléments	J	F	M	A	M	J
Soldes	+ 125	-24	-103,7	-113,9	+71,1	+208,1
Encaissements (Recettes)	305	683	690	714	600	546
Décaissements (dépenses)	545	762,7	700,2	529	463	435,5
Solde fin de période	-24	-103,7	-113,9	+71,1	+208,1	+219,6

Bilan :

Éléments Actif		Amortissement	Net	Élément Passif	Montant
Actif Immobilisé	1330 ❶	37,5 ❷	1292,5	Capital	1000
Stocks			550	Réserves	110 ❸
Créances			❹ 432	Résultat	522,5
Et TVA Récupérable			❺ 94,7	Emprunt	385 ❻
Disponibilité			❻ 219,6	Fournisseurs	456
				Dettes fiscales	115,5
Total			2588,8	Total	2588,8

❶ Situation initiale (1230) + Acquisition (100) ❷ Budget de Trésorerie (Situation finale)

❸ $5 + (6,5 \times 5)$

❹ Situation initiale (50) + (60) reste du résultat

❺ Voir budget des recettes

❻ $400 - (25 - 10) = 385$

❼ Voir budget de TVA

CPC au 30/6/200(n+1)

<u>I) Produits d'exploitation</u>	
Ventes	3 100
<u>II) Charges d'exploitation</u>	
Achats	1 400
Autres charges	162,5
Charges de personnel	967,5
Dotation aux amortissements	37,5
III Résultat d'exploitation (I-II)	532,5
IV Produits financiers	0
V Charges financières	10
VI Résultat financier (IV-V)	-10
VII Résultat Net	522,5

TP 2 : Société TETRAX**II.1. Objectif(s) visé(s) :**

- Elaborer les différents budgets trimestriels de la société à partir des éléments préétablis

II.2. Durée du TP : 8H.**II.3. Matériel (Équipement et matière d'œuvre) par équipe :****a) Equipement :**

- calculatrice
- plan comptable

b) Matière d'œuvre :

-

II.4. Description du TP :

La société TETRAX fabrique deux articles A et B à partir de matières et fournitures qui ne sont pas dans un souci de simplification, distinguées en plusieurs stocks.

Dans le même souci de simplification, on supposera que les budgets sont calculés pour un trimestre seulement : ils sont subdivisés périodes mensuelles .

Le niveau d'activité de production préétabli est supposé être le même pour les trois mois.

La TVA est supposée être à un taux de 20% sur les achats comme sur les ventes.

Actif	Net	Passif	Montant
Actif Immobilisé 16 000 000 – 6 000 000	10 000 000	Capitaux propres	10 000 000
Stocks			
Matières et fournitures	3 500 000	Dettes financières	6 000 000
Produits fabriqués ❶	4 000 000	Fournisseurs d'exploitation ❸	6 900 000
Clients ❷	6 000 000	Fournisseurs d'Immobilisation❹	900 000
Disponibilités	500 000	Crédit de trésorerie	200 000
	24 000 000		24 000 000

❶ 1 500 Articles A à 800 Dhs
1 000 Articles B à 2 800 Dhs

❷ 4 000 000 à 1 mois
2 000 000 à 2 mois

❸ 1/3 à 1 mois, 1/3 à mois, 1/3 à 3 mois

❹ A 2 mois.

Éléments préétablis pour le trimestre :

- Ventes : 6 000 articles A à 1 000 Dhs H.T
: 2 500 articles B à 3 200 Dhs H.T
Répartition de ces ventes : 40% en janvier, 30% en février, 30% en mars.
- Stock de produits frais : doit être ramené en fin de trimestre à 1 000 articles A et 500 articles B.
- Stock de MP et fournitures : doit être ramené à 2 990 000 Dhs en fin de trimestre.
- Coût de production :

	Article A	Article B
<u>Charges variables unitaires</u>		
- Matières et Fournitures	400 Dhs	1 500 Dhs
- Charges externes	100 Dhs	300 Dhs
- charges de personnel	160 Dhs	600 Dhs
<u>Charges fixes propres annuelles</u>	600 Dhs	2 400 Dhs
- Amortissements		
- Autres charges de structures (nom)	1 200 000 Dhs	1 800 000 Dhs
- Autres charges soumises à la TVA	900 000 Dhs	900 000 Dhs

- Charges de structures communes : 3 600 000 Dhs / années, non soumise à la TVA
- Les stocks de P.F sont évolués en « coût direct » et les charges fixes sont réparties également sur les 12 mois.
- Règlements :
 - Les clients règlent tous à 1 mois et demi;
 - Les fournisseurs d'approvisionnement sont tous payés à 60 jours fin de mois;
 - Les fournisseurs de « charges externes », le mois suivant.
 - Les frais accessoires d'achat des matières et fournitures seront considérées négligeables.
- Investissement :
 - 1 000 000 Dhs en fin février (montant H.T), avec emprunt concomitant 600 000 Dhs, le solde payé comptant;
 - 200 000 Dhs courant mars (H.T), payable à fin mars.

II.5. Déroulement du TP**1) Budget des ventes (pour le trimestre)**

	Janvier		Février		Mars		Total Trimestre	
	Q	Montant	Q	Montant	Q	Montant	Q	Montant
Article A (P.V.H.T : 1 000 Dhs)	2 400	2 400 000	1 800	1 800 000	1 800	1 800 000	6 000	6 000 000
Article B (P.V.H.T : 3 200 Dhs)	1 000	3 200 000	750	2 400 000	750	2 400 000	2 500	8 000 000
Total		5 600 000		4 200 000		4 200 000		14 000 000

N.B : Q. Janvier : A $6\ 000 \times 0,4 = 2\ 400$
 Q. Janvier : B $2\ 500 \times 0,4 = 1\ 000$
 Q. Février : A $6\ 000 \times 0,3 = 1\ 800 \dots etc.$

2) Budget de production :

❶	Janvier	Février	Mars	Avril
Quantités Articles A	1 800	1 800	1 800	5 400
Quantités Articles B	700	700	700	2 100
<u>Charges variables :</u>				
Matières et Frs A	$400 \times 1800 = 720\ 000$			
B	$1500 \times 700 = 1\ 050\ 000$		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	1 770 000	1 770 000	1 770 000	5 310 000
Charges externes A	$100 \times 1\ 800 = 180\ 000$			
B	$300 \times 700 = 210\ 000$		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	390 000	390 000	390 000	1 170 000
Charges de personnel A	$160 \times 1800 = 288\ 000$			
B	$600 \times 700 = 420\ 000$		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	708 000	708 000	708 000	2 124 000
<u>Charges fixes propres</u> $\left(\frac{1}{12}\right)$				
Amortissement A	100 000			
B	150 000		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	250 000	250 000	250 000	750 000
Autres charges de structures A	75 000			
B	75 000		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	150 000	150 000	150 000	450 000
<u>Coût direct</u>				
A	1 363 000			4 089 000
B	1 905 000		<i>idem</i>	<i>idem</i>
	3 268 000			9 804 000
<u>Coût direct A</u>	$\frac{1\ 363\ 000}{1\ 800} = 757,22$			
<u>Unitaire B</u>	$\frac{1\ 905\ 000}{700} = 2\ 721,43$		<i>idem</i>	<i>idem</i>

❶ Quantités à produire : * Quantité à vendre : Aut A → 6 000
 Aut B → 2 500

- Prélèvement sur le S.I : les S.I respectivement de 1 500 et 1 000 articles, doivent être ramenées en fin de trimestre à 900 art A et 600 Art B, soit une réduction de 600 articles A et 400 articles B. Il suffit donc de produire :

Article A : $6\,000 - 600 = 5\,400$ articles

Article B : $2\,500 - 400 = 2\,100$ articles

• **Production mensuelle (Régulière) :**

$$\text{Article (A)} : \frac{5\,400}{3} = 1\,800$$

$$\text{Article (B)} : \frac{2\,100}{3} = 700$$

3) **Budget des approvisionnements :**

- **Consommations prévues** : 1 770 000 par mois soit un total de 5 310 000 Dhs
- **Evolution du stock** : Le stock initial de 3 500 000 Dhs doit être ramené à 2 990 000 Dhs fin mois (données préétablies) : un peut donc prélever 510 000 sur le SI.
- **Achats nécessaires** = Consommation – variation du Stock
= 5 310 000 Dhs - 510 000 Dhs = 4 800 000 Dhs

➔ En supposant des achats mensuels : $\frac{4\,800\,000}{3} = 1\,600\,000$

Toutefois, pour rendre plus réaliste le cas traité, nous allons supposer que les achats préétablis sont ainsi répartis :

Janvier : 1 800 000 Dhs	}	Total = 4 800 000 Dhs
Février : 1 700 000 Dhs		
Mars : 1 300 000 Dhs		

D'où le budget des approvisionnements : ❶

	Janvier	Février	Mars	Total trimestre
	❷	❸	❹	
Stock I MP et Frs	3 500 000	3 530 000	3 460 000	
- Consommations	- 1 770 000	- 1 770 000	- 1 770 000	- 5 310 000
+ Achats ❺	+ 1 800 000	+ 1 700 000	+ 1 300 000	+ 4 800 000
Stock F de MP et F	3 530 000	3 460 000	❻	
❼				
Commandes à passer	1 300 000	Chats Avril	Achat Mai	

❶ Tableau à dresser colonne par colonne : d'abord janvier (en descendant), février, mars ...

❷ Bilan au 1-1-19N

❸ Compris frais accessoires d'achat, ici négligés; montant des achats : ci-dessous.

- ④ Reprise du stock à la fin du mois précédent
 ⑤ Montant égal à l'objectif fixé : 2 990 000 Dhs,
 ⑥ En fonction du délai de livraison des fournisseurs, ici, on suppose 2 mois, d'où le décalage de 2 mois par rapport aux achats.

4) **Autres budgets d'exploitation :**

a) **Budgets des charges de structures (supposées non soumises à la TVA)**

	Janvier	Février	Mars	Total trimestre
Charges diverses de structures ($\frac{1}{12}$)	250 000	250 000	250 000	750 000
Amortissement ($\frac{1}{12}$)	50 000	50 000	50 000	150 000
	300 000	300 000	300 000	900 000

b) **Budget des charges de distribution :**

	Janvier	Février	Mars	Total trimestre
Charges variable (5% des ventes mensuelles) voir budget des ventes	5% de 5 600 000 Soit 280 000	5% de 4 200 000 Soit 210 000	5% 4 200 000 Soit 210 000	5% de 14 000 000 Soit 700 000
charges fixes ($\frac{1}{12}$)				
- Diverses ...	40 000	40 000	40 000	120 000
- Amortissements ...	30 000	30 000	30 000	90 000
Total	350 000	280 000	280 000	910 000

c) **Budget de la TVA à décaisser :**

Sachant que :

- La TVA sur ventes (facturée) est donc à réserver le mois suivant la vente
- La TVA récupérable sur les immobilisations est déduite le mois suivant.
- La TAVA sur charge est déduite deux mois après.

Le budget des décaissements de TAVA se présente ainsi :

	Budget TVA a décaisser			Total trimestre	31 mars
	Février	Février	Mars		
TVA facturée à reverser en ①	● →	1 120 000	840 000	1 960 000	840 000
TVA récupérable					
- Sur immob ②		● →	200 000	200 000	40 000
- Sur achat et charges externes ③	● →		494 000	494 000	840 000
TVA à décaisser	Voir bilan 1.1.N	1 120 000	146 000	1 266 000	- 10 000 ④

❶ *Ventes du mois précédent : pour janvier, renseignement non fourni, on peut supposer la TVA en janvier incluse des « fournisseurs d'exploitation »*

TVA / Ventes = 20 % des ventes H.T

En février : $0,2 \times 5\,600\,000 = 1\,120\,000 \dots$

❷ *TVA sur investissement du mois précédent : ici, 20% de 1 000 000 = 200 000 récupérable au mois de mars : 20 % de 200 000 = 40 000 récupérable en avril.*

❸ *Décalage de deux mois (voir budget des approvisionnements, production et charges de distribution).*

En mars :

- Achat de janvier	$1\,800\,000 \times 0,2 = 306\,000$	} Total
- Charges externes des janvier	$390\,000 \times 0,2 = 78\,000$	
- Charges variables de distribution de janvier	$280\,000 \times 0,2 = 56\,000$	
		494 000

Reste récupérable au 31 mars : TVA en achat, charges externe et charges variable de distribution de février et mars, soit 0,2 ($1\,700\,000 + 1\,300\,000 + 390\,000 + 210\,000 + 210\,000$), soit $0,2 \times 4\,200\,000 = \underline{\underline{840.000 \text{ DHS}^}}$*

❹ *Montant négatif : Crédit de TVA (actif du bilan).*

5) Budget de Trésorerie :

a) Budget des recettes :

Les recettes du trimestre comprennent :

- *Celles qui proviennent des ventes de l'année précédente, non encaissés et dont les montants figurent dans le bilan initial en créances clients ;*
- *Celles qui résultent des ventes de la période, avec le décalage de deux mois (crédit-clients 1 mois et demi sur 2 mois en raisonnant par tranches mensuelles) ;*
- *Celles résultant de l'obtention du prêt de 600 000 Dhs fin février.*

Origine	Mois	Montant H.T	Coef TVA	Montant TTC	Encaissements			Créances au 31 mars
					Janvier	Février	Mars	
Créances Au Bilan Du 1-1 (Client) ❶				6.000.000	4.000.000	2.000.000		
Ventes de janvier ❷		5.600.000	1,2	6.720.000			6.720.000	
Février		4.200.000	idem	5.040.000				5.040.000
Mars		4.200.000	idem	5.040.000				5.040.000
Emprunt fin février ❸				600.000		600 000		
TOTAL				23.400.0000	4.000.000	2.600.000	6.720.000	10.080.000

- ❶ Voir énoncé
- ❷ Voir budget des ventes
- ❸ Voir énoncé

b) Budget dépenses :

• **Dépenses d'achats et charges externes :**

Nature	Mois	Montant H.T	Coef TVA	Montant TTC	Encaissements			Dettes au 31 mars
					Janvier	Février	Mars	
Achat	Janvier	1.800.000	1,2	2.160.000			2.160.000	
	Février	1.700.000	1,2	2.040.000				2.040.000
	Mars	1.300.000	1,2	1.560.000				1.560.000
Charges externes								
Production	Janvier	390.000	1,2	468.000		468.000		
	Février	390.000	1,2	468.000			468.000	
	Mars	390.000	1,2	468.000				468.000
Distribution	Janvier	280.000	1,2	336.000		336.000		
	Février	210.000	1,2	252.000			252.000	
	Mars	210.000	1,2	252.000				252.000
TOTAL				8.004.000	---	804.000	2.880.000	4.320.000

• **Décaissements sur autres charges :**

Natures	décaissements			Dettes ou créances au 31 Mars
	Janvier	Février	Mars	
<u>Charges de personnel</u> ❶				
De janvier	708.000			
De février		708.000		
De mars			708.000	
Autres charges de structure				
- de production	1.000.000			Créance : 550.000 ❷
- de distribution			120.000	Créance : 0 ❸
- de structure Gle		500.000		Dettes : 250.000 ❹
	1 708 000	1 208 000	828 000	Créance : 550 000 Dettes : 250 000

❶ Selon budget de production

❷ Décaissé : 1.000.000 ; charges de la période (trimestre) : 450.000 d'où :
1.000.000 – 450 000 = 550.000

❸ Décaisser : 120.000 ; charges de la période (trimestre) : 40.000 x 3 = 120.000 (voir budget des charges de distribution)

④ Charges de la période : $250.000 \times 3 = 750.000$; décaisser : 500.000 ; dues : 250.000

D'où : **Budget des dépenses** :

Eléments	janvier	Février	Mars	Créances C et dettes D au 31/03
Dettes Fournisseurs au bilan	2.300.000	2.300.000	2.300.000	4.320.000 (D) 550.000 (C)
Approvisionnement et ch. Externes	---	804.000	2.880.000	
Autres charges	1.708.000	1.208.000	828.000	250.000 (D)
TVA à décaisser				40.000 (C)
Dettes Frs Immobilisation (bilan initial)		1.120.000	146.000	
		900.000		
Acquisition d'immobilisations ①		1.200.000	240.000	260.000 (C)
Impôt sur les bénéfices			26.000	
Total	4.008.000	7.532.000.	6.654.000	4.570.000 (D) 850.000 (C)

① Acquisition : $1\ 000.000 \times 1,2 = 1\ 200.000$

Budget général de trésorerie (1^{er} trimestres N)

	janvier	Février	Mars	Avril
Trésorerie en début de mois	300.000	292 000	- 4 640 000	- 4 574 000
Recettes du mois	4.008.000	2 600 000	6 720 000	
- Dépenses du mois	4.008 000	7 532 000	6 654 000	
Variations du mois	- 8 000	- 4 932 000	+ 66 000	etc
Trésorerie en fin de mois	292 000	- 4 640 000	- 4 574 000	

① Cette ligne est obtenue par rapport de la dernière (trésorerie en fin de mois), sauf en ce qui concerne le montant initial (bilan du 1-1-N)

Evaluation de fin de module

La société anonyme *BATIMETAL* dans le siège social est à Casablanca, fabrique et distribue des éléments métalliques utilisés pour la construction de bâtiments industriels.

Elle a établi son bilan au 30 juin N, présenté ci-dessous par grandes rubriques, après répartition des bénéfices.

Bilan au 30 juin N

ACTIF			PASSIF	
Actif immobilisé			Capitaux propres	
Atelier	50 000		Capital social	440 000
- Amortissement	50 000			
matériel transport des			Dettes	
représentants	96 000		Fournisseurs	360 000
- Amortissement	24 000	72 000	Etat. T.V.A.	40 000
			Commissions	30 000
Actif circulant (hors trésorerie)			Emprunt	160 000
Stocks				
Matières premières		150 000		
Produits finis		350 000		
Créances d'exploitation				
Client		380 000		
Disponibilités				
Trésorerie		78 000		
		1 030 000		1 030 000

La situation de trésorerie paraissant précaire en cette morte saison, l'entreprise décide d'établir un budget prévisionnel pour le deuxième semestre.

Budget des ventes.

L'appareil est vendu aux détaillants 200 DH net (après réfaction de la remise accordée à ces détaillants).

Juillet 1 500

AoûtNéant

Septembre2 000

Octobre2 500

Novembre3 500

Décembre4 000

Soit13 500 pour le semestre

Budget de production.

La cadence de production est régulière : 2 000 appareils par mois, les appareils excédentaires fabriqués pendant la période d'été étant stockés pour la période d'hiver (dans un but simplification, on ne tiendra pas compte de l'arrêt de production pour congés annuels)

Coût de production standard d'un appareil, pour une production mensuelle de 2 000 appareils :

Matières premières	60
Main-d'œuvre	30
Charges de fabrication	10
		100

Budget flexible des frais commerciaux.

Il est établi pour une vente standard mensuelle de 2 000 appareils (activité 100 %).
Chaque représentant reçoit un fixe mensuel et une commission sur ses ventes personnelles.

BUDGET

Activité	0 %	25 %	50 %	75 %	100 % 2 000 appareils	125 %	150 %	175 %	200 %
Commissions	20 000	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000	50 000	55 000	60 000
Taxes	---	20 000	40 000	60 000	80 000	100 000	120 000	140 000	160 000
Amortissements	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Total	22 000	72 000	72 000	97 000	122 000	147 000	172 000	172 000	222 000

Renseignements concernant le bilan.

Les créances sur la clientèle sont à recouvrer :

- 250 000 en juillet,
- 130 000 en août.

Les dettes envers les fournisseurs sont réparties régulièrement sur juillet, août et septembre, soit 120 000 par mois.

Les clients règlent :

- 50 % à 30 jours fin de mois,
- 50 % à 90 jours fin de mois

Les fournisseurs sont toujours réglés à 90 jours fin de mois.

L'emprunt est remboursé à raison de 20 000 chaque mois.

Renseignements concernant la production.

La main-d'œuvre et les frais sont réglés le mois même où ils sont consommés.

Renseignements concernant les ventes.

Les commissions aux représentants sont réglées au cours du mois qui suit les ventes. En août, seul le minimum est versé.

La T.V.A. est réglée mensuellement, avant le 30 avril, pour les affaires réalisées au cours du mois précédent.

T à F :

- 1- Budget des recettes établi mensuellement pour le deuxième semestre N.*
- 2- Budget des dépenses établi mensuellement pour le deuxième semestre N.*
- 3- Budget de trésorerie établi mensuellement pour le deuxième semestre N.*
- 4- Bilan prévisionnel au 31 décembre N.*
- 5- Compte de produits et charges prévisionnel pour le deuxième semestre N.*
- 6- Solutions possibles pour améliorer la trésorerie.*

<i>Résumé de Théorie et Guide de travaux pratique</i>	<i>Titre du module</i>
---	------------------------

NB : Outre les ouvrages, la liste peut comporter toutes autres ressources jugées utiles (Sites Internet, Catalogues constructeurs, Cassettes, CD,...)

Au hasard INTRODUCTION GENERALE