



29/07/2024

CONTRÔLE DE GESTION

SEQUENCE 3

LATH MEL
ARSTM

PRESENTATION DE L'UE

L'UE de contrôle de gestion a pour objectif d'apporter à l'auditeur des notions en matière de contrôle de gestion et de développer les compétences nécessaires pour la réalisation de l'une des tâches importantes du gestionnaire, à savoir gérer un budget.

Ainsi, les situations d'apprentissage s'articulent, successivement, autour des trois séquences suivantes :

➤ SEQUENCE 1

- ✓ **Généralité sur contrôle de gestion**

- ✓ **Les objectifs du contrôle de gestion**

➤ SEQUENCE 2

- ✓ **Les outils du contrôle de gestion**
- ✓ **Les missions du contrôle de gestion**

➤ SEQUENCE 3

- ✓ **Elaborer le budget**

SEQUENCE 3 ETUDE D'UN OUTIL DU CONTROLE DE GESTION

V- LA GESTION BUDGETAIRE

Gérer une entreprise consiste à mettre en œuvre des ressources de celle-ci en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre de sa politique générale.

Le rôle de la gestion est de **prévoir** (planification à moyen et long terme) mais aussi de **s'adapter** (aux changements à court terme).

Dans l'entreprise, la planification est considérée comme un système de données sur son futur, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble **d'informations prévisionnelles** regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint.

Dans un processus de planification, on dénombre trois niveaux :

- Le plan stratégique
- Le plan opérationnel (ou programmes d'action annuels)
- Les budgets qui constituent le cœur de la gestion budgétaire.

Ce système « plans – programmes – budgets » constitue un cadre de référence pour la mise en place d'un processus de planification et de contrôle au sein des organisations.

Le plan stratégique :

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie :

- ✓ Les marchés, produits, technologies de l'entreprise ;
- ✓ Les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché
- ✓ Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier ... etc.

Il s'agit en fait, d'une formation des points essentiels de la stratégie, élaborée à la suite d'une étude précise des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses menaces et opportunités. En définitive, ce plan projette sur un horizon de 5 ans ou plus, les différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

Ce plan est élaboré par la direction générale, en collaboration avec l'encadrement supérieur dans le cadre du comité de direction. Il est présenté au conseil d'administration et doit en principe, être ensuite communiqué aux responsables des unités décentralisées. Il servira alors de cadre à leur action et constituera une base dans l'élaboration des plans opérationnels

Le plan opérationnel :

Le plan opérationnel est élaboré dans le cadre de référence du plan stratégique, sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie, ou ce qu'on appelle aussi les programmes d'action. Il se subdivise, concrètement en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, plan de gestion des ressources humaines, etc. Ils se traduiront par un chiffrage à court terme dans le cadre de plans annuels et donneront lieu à l'élaboration de budgets.

Les budgets :

Le PCG définit le budget comme «une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé». Il constitue un chiffrage de revenus, charges et investissements propres à chaque centre de responsabilité. Selon Henri Bouquin, (2008), le budget est «l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels ».

Plan d'action chiffré à court terme (fixé à 1 an), le budget correspond à un engagement du responsable opérationnel pour atteindre un objectif. Il joue d'une part, le rôle d'un contrat d'objectif suscitant la motivation et la délégation, et d'autre part, le rôle d'animation et de coordination.

La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est ainsi, un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

La procédure de mise en œuvre des budgets:

En règle générale, chaque responsable de centre, à partir des prévisions et des objectifs sur l'année, devra établir son budget. Le budget d'une année N est établi lors de l'année N-1, celui-ci est ensuite généralement soumis à une négociation et un arbitrage avec la direction qui, sur cette base, accordera une enveloppe budgétaire au responsable. Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire, c'est lui qui fixe le calendrier et définit les différents stades de la procédure de mise en œuvre des budgets. Lorsque tous les budgets sont

approuvés par la direction, impérativement avant le début de l'année N, il réalise **une synthèse budgétaire** complétant l'ensemble des budgets par **un budget de trésorerie, un budget des investissements, un tableau de financement** et généralement, **un compte de résultat et un bilan prévisionnels**.

Les budgets doivent envisager :

- ✓ Les activités d'exploitation de l'entreprise ;
- ✓ Leurs conséquences monétaires ;
- ✓ Les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel.

Les budgets privilégient **les programmes d'action de ventes et de production** : ce sont les **budgets déterminants** (que nous détaillerons dans la première partie de ce cours, en plus du budget des approvisionnements qui en résulte). Ces plans d'action acceptés, il est possible d'en déduire les budgets de fonctionnement des différents services : ce sont les **budgets résultants** (ne feront pas l'objet de ce cours, excepté le budget des approvisionnements).

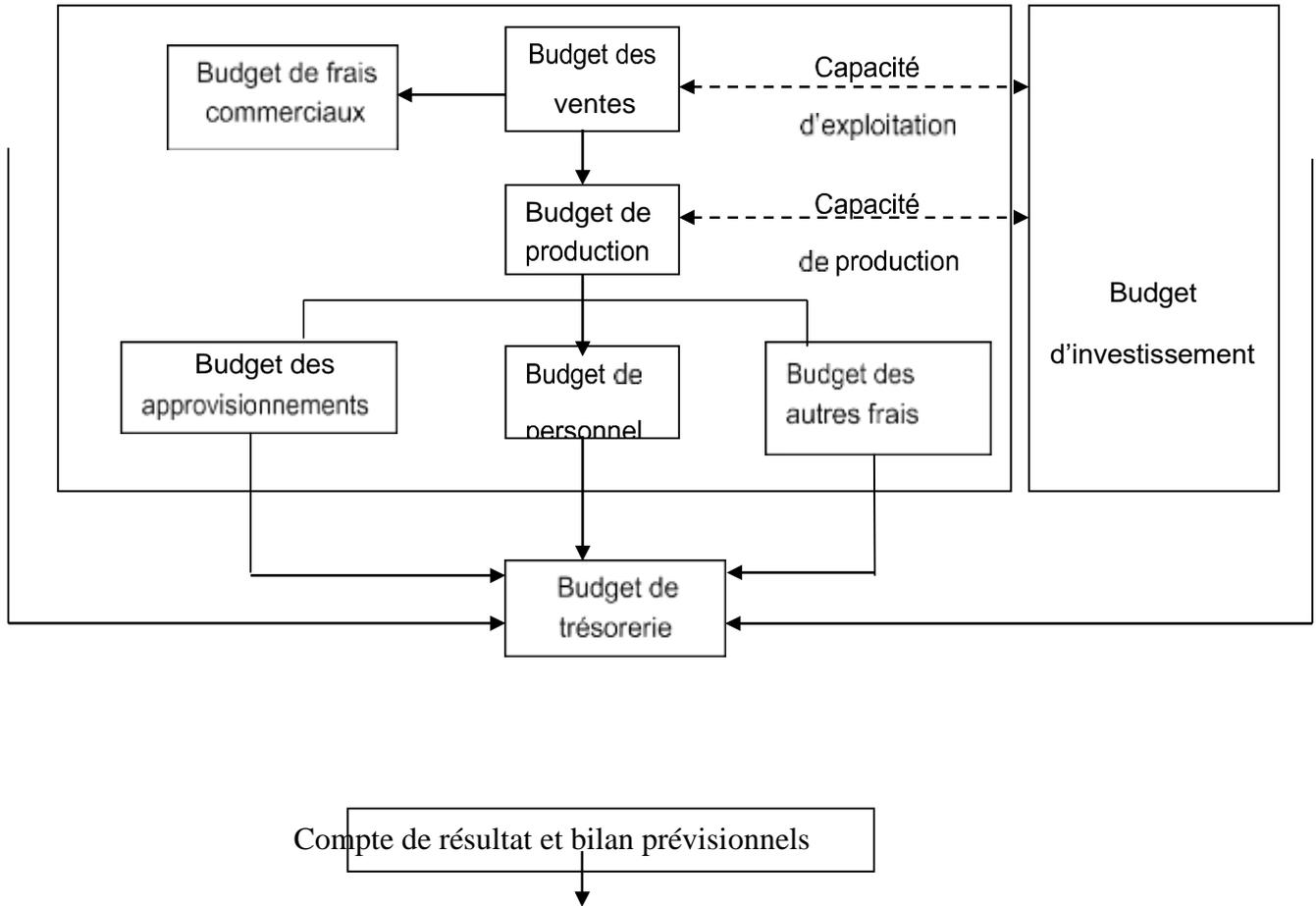


Figure : Articulation des différents budgets

Les budgets déterminants :

Le budget des ventes : phase déterminante du processus budgétaire, il induit les autres budgets. De ce fait, il constitue le budget directeur. Ce budget permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, des ventes passées...etc.

Le Budget de production : son élaboration revient à rechercher l'optimisation de la capacité de production. Pour ce faire, il convient préalablement de définir le programme de production optimum.

Les budgets résultants :

Le budget des approvisionnements : il concerne les quantités de matières achetées, déterminées à partir des consommations de matières ou des standards de production. L'établissement de ce budget dépend d'une gestion optimale des stocks.

Le budget des frais administratifs : il regroupe les frais engagés par les services fonctionnels (direction générale, service communication, services juridique et contentieux, services comptable et financier,...)

Le budget d'investissement : permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre les objectifs de production, conséquences des objectifs de vente.

Le budget de trésorerie : il centralise et récapitule toutes les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement (commercial, de production et administratif).

La gestion budgétaire recouvre plusieurs aspects : c'est un mode de gestion de l'entreprise par la décentralisation qu'elle suppose, mais c'est aussi et surtout un système de pilotage où les budgets sont élaborés dans le but de permettre un contrôle budgétaire.

1- Les budgets des ventes et des coûts de distribution

La gestion budgétaire des ventes est un chiffrage en volume (quantités), permettant de situer le niveau d'activité des services commerciaux, et un chiffrage en valeur (prix), permettant de déterminer les ressources de l'entreprise.

La connaissance des quantités et des produits à vendre conditionne à court terme les budgets avals tels que ceux de production et d'approvisionnement. La connaissance des prix de ventes détermine les encaissements potentiels de l'entreprise et donc son équilibre financier. A long terme la prévision des ventes permet d'élaborer le programme d'investissement et aussi de financement.

L'établissement du budget des ventes nécessite que soit réalisé au préalable une étude de prévisions des ventes afin de pouvoir estimer les ventes futures, tout en tenant compte des contraintes que subit l'entreprise :

- Les contraintes externes, telles que le pouvoir d'achat des clients, la concurrence ou encore la conjoncture économique.
- Les contraintes internes, telles que les marges de profit souhaitées, les canaux de distribution disponibles, la capacité de production ou de stockage de produits... etc.

Plusieurs méthodes de prévision des ventes existent : méthodes qualitatives et méthodes quantitatives. De l'ensemble de ces méthodes découlent les budgets des ventes et des coûts de distribution.

Les méthodes de prévision des ventes

On peut réaliser une prévision des ventes à partir de méthodes qualitatives basées sur des études de marché, des marchés tests, des sondages, ...comme à partir de méthodes quantitatives, basées sur des études de données statistiques.

a- Méthodes qualitatives de prévision des ventes

De nombreuses méthodes qualitatives existent, leur objectif est de mieux connaître la demande du produit et le marché potentiel de l'entreprise. On cite :

- Les études de marché auprès des clients potentiels : leur but est de conjecturer l'avenir à partir des intentions des acheteurs. On essaie de prévoir les ventes d'un produit existant déjà ou d'un produit nouveau dont on prépare le lancement. Cette méthode est pertinente, cependant sa certitude dépend de la représentativité de l'échantillon.
- Les questionnaires auprès de la force des ventes : leur but est de donner une estimation des ventes à venir. Cette méthode présente l'avantage de s'adresser directement aux personnes concernées par les ventes, ce qui permet d'avoir des résultats détaillés (par produit, par période et par région), cependant les avis des vendeurs restent partiels dans la mesure où ils ignorent bien des éléments à la fois internes et externes de l'entreprise.

b- Les méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives sont basées sur des traitements mathématiques de prévision des ventes à partir des méthodes d'extrapolation des tendances passées, de séries chronologiques ou encore de lissage exponentiel.

L'analyse de l'historique des ventes permet d'effectuer des prévisions pour l'année suivante.

Nous étudierons dans ce chapitre les méthodes les plus prisées dans la prévision des ventes : les techniques d'ajustement par la méthode des moindres carrés et la méthode de traitement des séries chronologiques par le calcul des coefficients saisonniers.

b1- Les ajustements

Les techniques d'ajustement s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant les ventes passées du produit. La vente future est obtenue par **extrapolation des tendances passées**.

La recherche de la tendance générale des ventes consiste à mettre en relation deux variables : les ventes exprimées en quantité (y) et le temps (x). Ainsi, on cherche à exprimer à travers les techniques d'ajustement d'une tendance linéaire et les techniques d'ajustement d'une tendance non linéaire, le développement des ventes en fonction du temps, soit la fonction $y = f(x)$.

- **L'ajustement linéaire : la méthode des moindres carrés**

La tendance est linéaire lorsque la progression des ventes (y) augmente d'un nombre sensiblement égal par période (x).

Principe général

Il s'agit de trouver une droite $y = ax+b$ qui permet le mieux possible de refléter l'évolution des ventes (y) en fonction du temps (x).

- x_i représente la valeur prise par la variable x pour la $i^{\text{ème}}$ période de l'historique.

- y_i est la valeur prise par la variable y pour la $i^{\text{ème}}$ période de l'historique.

L'historique est donc constitué par un ensemble de couples (x_i, y_i) .

L'ajustement linéaire consiste à déterminer les coefficients a et b par la méthode des moindres carrés. L'objectif est de minimiser les écarts entre les valeurs réelles y_i et les valeurs $ax_i + b$ sur la droite des moindres carrés.

$a = \text{Covariance}(x,y) / \text{variance}(x) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2}$ Avec \bar{x} : moyenne de $x = \sum x_i / n$ \bar{y} : moyenne de $y = \sum y_i / n$

Un changement de variable peut être fait : $X_i = x_i - \bar{x}$ et $Y_i = y_i - \bar{y}$

D'où : $a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$ et $b = \bar{y} - a \bar{x}$

Exercice d'application

L'historique des ventes mensuelles y (en milliers), l'année N est le suivant :

Mois (x)	J	F	M	A	M	J
Ventes (y)	30	40	45	50	60	75

Travail à faire :

- 1 – Procéder à un ajustement linéaire de cette série de ventes, par la méthode des moindres carrés.
- 2 – Utiliser les résultats pour prévoir les ventes des mois de septembre de l'année N , et de janvier de l'année $N+1$.

Solution

1 – L'ajustement linéaire permet de rechercher pour cette série de ventes une fonction de la forme : $y = ax + b$ dont les paramètres a et b sont calculés dans le tableau suivant :

x_i	y_i	X_i	Y_i	$X_i Y_i$	X_i^2
1	30	-2,5	-20	50	6,25
2	40	-1,5	-10	15	2,25
3	45	-0,5	-5	2,5	0,25
4	50	0,5	0	0	0,25
5	60	1,5	15	15	2,25
6	75	2,5	25	62,5	6,25
21	300	0	0	145	17,5

Avec : moyenne $x = 3,5$; moyenne $y = 50$

D'où : $a = 145 / 17,5 = 8,29$; $b = 50 - (8,29 \times 3,5) = 20,98$

L'équation de la droite de tendance est de : **$y = 8,29 x + 20,98$**

2 – Les prévisions des ventes pour les mois de septembre N et janvier N+1 sont :

$$x_i = 9 \rightarrow y_9 = (8,29 \times 9) + 20,98 = 95,59$$

$$x_i = 13 \rightarrow y_{13} = (8,29 \times 13) + 20,98 = 128,75$$

1-1- La budgétisation de la fonction commerciale

La budgétisation de la fonction commerciale revêt deux aspects : elle concerne d'une part, les ventes et, d'autre part, les coûts de distribution.

a- Le budget des ventes

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

Il est ventilé en fonction des centres d'intérêt retenus par l'entreprise : produits, périodes, zones géographiques,...etc. Toutes ces ventilations sont ensuite regroupées dans un budget global des ventes qui précise l'ensemble des objectifs.

a1- Ventilation par produit

Le budget est ici, présenté pour un produit donné. Cette ventilation est réalisée lorsque la gamme des produits de l'entreprise est peu étendue, ainsi il est possible de présenter un document pour chaque produit (exemple : l'automobile).

Année N – Produit P

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total par zone
Zone géographique 1													
Zone géographique 2													
.....													
Total par mois													

b2 Ventilation par période

Le budget est présenté par période, généralement le mois. Ce dernier constitue une période courte et satisfaisante pour la budgétisation et le contrôle budgétaire.

Mois N

	Zone géographique 1	Zone géographique 2	Zone géographique 3	Total par produit
Produit 1				
Produit 2				
Produit 3				
....				
Total par zone géographique				

b3-Ventilation par région

Le budget est présenté par région. Cette ventilation a une grande importance, car elle sert à préparer les objectifs de ventes qui seront fixés aux vendeurs.

Année N –Zone géographique

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total par produit
Produit 1													
Produit 2													
Produit 3													
.....													
Total par mois													Total annuel

Il est bien entendu que ces différentes formes de présentation sont complémentaires. Elles permettent d'élaborer le budget général des ventes de l'entreprise, en prenant en considération les coûts de distribution associés aux prévisions des ventes.

- ventilation chronologique :
- ventilation géographique
- ventilation par produit
- ventilations par canal de distribution

APPLICATION confection de budget des ventes

Une entreprise fabrique 2 produits A et B. ses prévisions pour le premier trimestre sont :

- produit A 300 000 articles prix prévisionnel 43 f l'unité
- produit B 150 000 articles prix prévisionnel 85 f l'unité Ses ventes sont ventilées comme suit :

Produit	janvier	février	mars
A	15%	15%	70%
B	60%	20%	20%

Solution

Produit A

Mois	Quantité	P.U prévisionnel	Montant	TVA 18%	CA prévisionnel
Janvier	45 000	43	1 935 000	384 300	2 322 000
Février	45 000	43	1 935 000	384 300	2 322 000
Mars	210 000	43	9 030 000	1 625 400	10 836 000
Total	300 000		12 900 000	2 580 000	15 480 000

Produit B

Mois	Quantité	P.U prév	Montant	TVA 18%	CA prévisionnel
Janvier	90 000	85	7 650 000	1 377 000	9 027 000
Février	30 000	85	2 550 000	459 000	3 009 000
Mars	30 000	85	2 550 000	459 000	3 009 000
Total	150 000		12 750 000	2 295 000	15 045 000

b- Le budget des coûts de distribution

Le budget des coûts de distribution est dépendant du budget des ventes. Les coûts de distribution comprennent en général deux types de charges : les charges de marketing et les autres charges de distribution.

b1- Les charges de marketing

Ces charges sont liées aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Elles concernent essentiellement les frais de publicité et promotion des ventes. Elles ne dépendent pas directement du volume des ventes, c'est pour cette raison que ces frais échappent le plus souvent à une procédure de prévision rationnelle.

b2- Les autres charges de distribution

Les autres charges de distribution (administration des ventes, emballage, service après-vente, transport, ... etc.) dépendent du niveau de l'activité. Les budgets correspondants sont modélisés en distinguant une partie fixe (amortissement, loyer de locaux commerciaux, ... etc.) et une partie variable proportionnelle à l'activité (commissions sur ventes, frais d'emballages, ... etc.).

Au final, la gestion budgétaire des ventes est la phase «pivot» du réseau du budget de l'entreprise. La connaissance des quantités, des produits à vendre et des frais de distribution qui y sont attachés, conditionne les budgets avals tels ceux d'approvisionnement et de production.

2- le budget de production

La première étape dans l'établissement d'un plan de production est de déterminer la quantité à produire. Le budget des matières premières, le budget de main d'œuvre directe et le budget des frais généraux de production sont tous dérivés du budget de production.

L'ensemble de ces budgets constituent le budget de production. Les dirigeants intègrent les niveaux des stocks actuels et prévus et les prévisions des ventes au budget des matières premières. Les budgets mensuels des matières premières reflètent le calendrier des ventes et le délai entre la commande et la réception de ces matières premières.

Dans un souci de simplifier l'élaboration du budget de production on va le répartir en trois sous budget.

- budget de matière première
- budget de main-d'œuvre directe
- budget des frais généraux de production

Le budget de production est établi en fonction du budget de ventes, la prévision des produits à fabriquer est justifiée par les quantités à vendre ou à stocker (selon la politique et la gestion de l'entreprise).

Une fois déterminer les ventes on détermine les quantités à produire, les ateliers qui vont réaliser cette production (afin d'éviter le goulot d'étranglement) et donc la quantité de matières à consommer et l'effectifs des salariés et le nombre d'heures de travail.

Section I : Les techniques de gestion de la production

Les principales méthodes et techniques de gestion de la production ont pour objet de répondre principalement, aux questions suivantes :

- Combien doit-on produire pour répondre à la demande en tenant compte des contraintes techniques de fabrication ?
- Combien doit-on commander et stocker pour satisfaire la demande prévue ?

Nous étudierons ici quelques méthodes permettant de répondre à ces interrogations : la programmation linéaire et le calcul des besoins en composants.

2-1- La programmation linéaire

La programmation linéaire permet la recherche d'un programme optimum de production en déterminant la combinaison productive de produits, qui compte tenu des contraintes techniques et du programme des ventes à réaliser, maximise le résultat.

2.1.1-Définition et principe général

La programmation linéaire est une méthode de recherche opérationnelle(12) qui permet de déterminer l'optimum d'une fonction économique en tenant compte d'un ensemble de contraintes.

- La fonction économique est matérialisée par une équation représentative d'une valeur que l'on cherche à optimiser. Il peut s'agir soit d'un résultat (une marge sur coûts variables par exemple) ou d'un chiffre d'affaires que l'on cherche à minimiser.
- Les contraintes sont décrites par des inéquations. Il peut s'agir soit de contraintes relatives aux quantités produites, qui doivent être positives ou nulles, soit de contraintes commerciales relatives aux possibilités d'absorption limitées du marché, soit de contraintes productives relatives à l'existence de ressources en quantité limitée (main d'œuvre, heurs machines, ... etc.) et qui constituent une limitation pour les possibilités productives.

Les programmes sont dits « linéaires » car la fonction économique est représentée par une équation de plusieurs variables du premier degré. De même les contraintes sont représentées par des inéquations dans lesquelles les variables sont également du premier degré.

La résolution du programme linéaire consiste à déterminer la valeur des variables qui rend optimale la fonction économique tout en respectant les contraintes.

Deux résolutions peuvent être envisagées, soit de manière graphique, s'il y a peu de variables (maximum deux), soit dans le cas contraire, à l'aide de la méthode du simplex (seule la résolution graphique sera étudiée dans ce cours, à travers l'exercice d'application ci-dessous.

3- Budgétisation des charges

3-1- LE BUDGET DES MATIERES PREMIERES

Exemple

Prenons le cas d'une entreprise qui produit 2 produit A et B, les prévisions des ventes pour l'année N+ 1 sont :

Pour le produit A

	trimestre				
	1	2	3	4	Total / an
Ventes prévisionnelles	2000	2100	2200	2100	8400
Objectif de stock final	300	200	300	250	1050
Prévision de stock initial	400	500	500	400	1800
Production prévisionnelle	1900	1800	2000	1950	7650

Pour le produit B

	trimestre				
	1	2	3	4	Total / an
Ventes prévisionnelles	1500	1700	1800	1600	66000
Objectif de stock final	200	300	300	200	1000
Prévision de stock initial	200	300	300	300	1100
Production prévisionnelle	1500	1700	1800	1500	6500

Connaissance les quantités à produire et l'absorption de matières premières pas produite et le prix d'achat par unité de matière première in détermine le budget de matière première.

Reprenons l'exemple précédent

Si on considère que la fabrication d'une unité de produit A nécessite 1 Kg de matière première à 15 F et qu'une unité de B nécessite 0.5 Kg à 35F le Kg, il ressort.

Trimestres	Production A	Quantité de MP en Kg	Prix U	Total
1	1900	1	15	28500
2	1800	1	15	27000
3	2000	1	15	30000
4	1950	1	15	29250
Total	7650	1	15	114750

Trimestres	Production B	Quantité de MP en Kg	Prix U	Total
1	1500	0,5	35	26250
2	1700	0,5	35	29750
3	1800	0,5	35	31500
4	1600	0,5	35	28000
Total	6600	0,5	35	115500

3-2- le budget de la main d'œuvre :

La prévision des salaires est une tâche très compliquée, le responsable des ressources humaine doit déterminer :

- l'augmentation des salaires suivant chaque contrat (primes d'ancienneté, taux de salaire etc.)
- les nouveaux recrutements (augmentation des effectifs).
- Les démissions
- Les retraités etc....

Pour plier à ces problèmes on se base sur les anciens salaires et on tenant compte des charges sociales, des autres charges sociales patronales (assurance maladie, cotisation à la retraite).

- **Le coût de la main d'œuvre par unité fabriqué**

Après avoir étudié les différentes charges analytiques, et prévisionnelles, on peut déterminer le coût par unité d'œuvre fabriqué.

Reprenons l'exemple précédent Considérons que

- le coût de l'heure de production par unité est de 55 F
- une unité de A nécessité 1 h
- une unité de B nécessite 1h et 30 mm

- **Le budget de la main d'œuvre**

Le budget de main d'œuvre se présente comme suit :

	H de production	Coût par H	coût par H	U produites	Coût total
A	1	55	55	7650	420 750
B	1.50	55	82.50	6500	536 250
total					9570

3-3- le budget des autres charges

Dans le coût de production on distingue entre :

- charges directes qui sont directement imputable aux produits, les matières premières et la main –d'œuvre directe.
- Charges indirectes qui sont indirectement imputable aux produits et qui nécessitent généralement des calculs et des méthodes de répartition avant leurs imputations
- Energie électricité, charbon, fuel etc....

- Petit outillage

Les prévisions des charges indirectes de production demandent donc préalablement une dissociation entre charge fixe et charge fixe et charges variables.

Le budget = charges fixes + charges variables par unité de production

Reprenons l'exemple précédent e

Considérons que les charges variables sont comme suit :

- frais généraux de production s'élèvent à 30 F par unité produite.

Budget de production du produit A

Production	Trimestres				Total
	1	2	3	4	
Charges directes					
-matières premières	28500	27000	30000	29250	114750
- mains d'œuvre directes					
Charges indirectes					
-frais généraux de production	57000	54000	60000	58500	229500
-entretien					
Coût de production	1900000	180000	200000	195000	765000

Budget de production du produit B

Production	Trimestres				Total
	1	2	3	4	
Charges directes					
-matières premières	26250	29750	31500	28000	115500
- mains d'œuvre directes					
Charges indirectes					
-frais généraux de production	45000	51000	54000	48000	198000
-entretien					
Coût de production	195000	221000	234000	208000	858000

Budget de production global

	Trimestres				Total
	1	2	3	4	
Produit A	190000	180000	200000	195000	765000
Produit B	1950000	221000	234000	208000	858000
total	385000	401000	434000	403000	1623000

4- la gestion budgétaire des approvisionnements

L'existence du stock est nécessaire pour concilier des objectifs contradictoires entre les impératifs des fournisseurs et ceux de la production pour les matières premières;

- la fabrication et la vente dans le cas des produits finis.

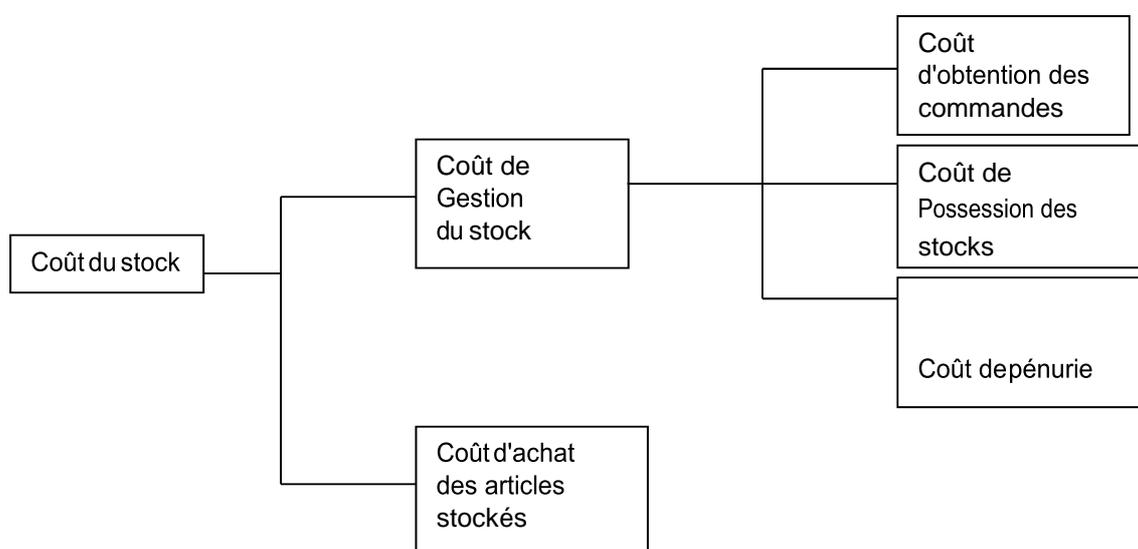
La gestion prévisionnelle des approvisionnements s'organise en deux étapes liées :

- Une phase de prévision des approvisionnements nécessaires compte tenu des modes de gestion des stocks retenus par l'entreprise et des hypothèses de consommation.
- Une phase de valorisation qui conduit à l'élaboration des budgets.

4-1- les fondements économiques de la gestion des stocks :

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

a- les coûts engendrés par les stocks:



4-2- la budgétisation des approvisionnements :

Cette budgétisation doit faire apparaître chaque mois l'échelonnement des prévisions en termes de commandes, de livraison, de consommation et de niveau de stock.

L'entreprise doit choisir entre une gestion calendaire ou une gestion à point de commande : ce choix peut être différent selon les articles. Il entraîne deux modes de budgétisation:

- une budgétisation par périodes constantes, une budgétisation par quantités constantes.

a- le budget des services des approvisionnements

Ce budget recense tous les moyens nécessaires pour permettre l'activité du service (effectifs, services extérieurs assurance, électricité..., transports et amortissement des locaux).

Ces éléments sont souvent regroupés en deux fonctions principales :

- Les achats dont le rôle est la recherche des fournisseurs, la passation et le suivi des commandes et les tâches administratives de la gestion des stocks;
- Le magasinage qui assure le contrôle et le gardiennage des articles stockés.

5- budget de trésorerie

Les différents budgets de l'entreprise ne sont pas indépendants. En effet, les objectifs, d'occupation du marché et de chiffre d'affaires ont un impact direct sur le budget de vente ensuite sur le budget de production: Ces deux budgets constituent les budgets déterminants. Lorsque ces deux plans d'action sont acceptés, on peut en déduire les autres budgets:

Ce sont les budgets résultants.

Une fois le programme de vente arrêté en adéquation avec les capacités de production de l'entreprise, l'établissement des budgets suit les étapes suivantes:

- le budget des ventes et des frais commerciaux;
- le budget de production;
- le budget des approvisionnements
 - le budget de fonctionnement ainsi que celui des investissements.

Après ce travail, il y a lieu de vérifier la cohérence entre cet ensemble prévisionnel et la capacité monétaire de l'entreprise à le réaliser.