

# **PLAN CCG 102-Séance n° 1**

## **Contrôle de gestion et évaluation des performances**

### **Section 1**

#### **Introduction à la gestion budgétaire**

##### **I le remplacement de la gestion budgétaire dans le contexte de planification globale de l'entreprise**

1.1. Le plan stratégique

1.2. Le plan opérationnel

1.3. Les budgets

1.3.1. Les étapes de la budgétisation

1.3.2. Budgétisation et contrôle budgétaire

### **Section 2**

#### **Le Budget des ventes**

**I Les budgets opérationnels**

**II Le budget des ventes**

# CCG102

## Cours n°1

### Section 1

#### Introduction à la gestion budgétaire

#### **I remplacement de la gestion budgétaire dans la démarche globale de planification de l'entreprise**

Objet de la planification pour l'entreprise:

tenter d'exploiter ses atouts concurrentiels et anticiper les difficultés qu'elle pourrait rencontrer

Le diagnostic global de l'entreprise :  
un préalable à la planification

. *diagnostic externe :*

il permet d'évaluer les menaces ou les opportunités que représente l'environnement pour l'avenir de l'entreprise

. *diagnostic interne :*

il permet de mesurer les conséquences que l'environnement peut avoir sur l'entreprise afin de dégager les points forts et les points faibles de celle-ci.

# CCG102

## Cours n°1

Trois niveaux de planification :

### 1.1. Le plan stratégique

⇒ Objectifs poursuivis par l'entreprise sur le long terme

### 1.2. Le plan opérationnel

⇒ programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques sur le moyen terme

- responsabilités
- objectifs
- moyens

### 1.3. Les budgets

Le budget est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une exploitation donnée pour une période déterminée.

### **1.3.1. Les étapes de la budgétisation**

- **Fixation des objectifs pour l'année à venir**
  - précisions en terme financier
  - prévisions sur l'environnement
  - formulation des politiques à mettre en œuvre etc...
  
- **Éventuellement études complémentaires**
  - Etude économique générale
  - Étude de marché approfondis
  - Prévisions des ventes
  - Prévisions des normes commerciales
  - Examen des investissements tactiques
  - Prévisions des conditions sociales etc..
  
- **Liaison plan opérationnel/budgets**

## CCG102

### Cours n°1

## Budgets imposés / Budgets négociés

résultats de l'enquête de Lionel Touchais, 1998  
sur 37 PME enquêtées (de 50 à 500 personnes)

|    |  |
|----|--|
| 1  | Les budgets sont proposés par les responsables sans discussion avec la direction |
| 29 | Les budgets sont proposés par les responsables et discutés avec la direction     |
| 6  | Les budgets sont proposés par la direction et discutés avec les responsables     |
| 1  | Les budgets sont imposés par la direction  |

- **Construction et sélection du pré-budget**
  - Simulations
  - Comité budgétaire
  
- **Construction et négociation des budgets détaillés**
  - Navette budgétaire

# CCG102

## Cours n°1

### ■ Prévisions définitives

- budget de synthèse
- validation
- Mensualisation

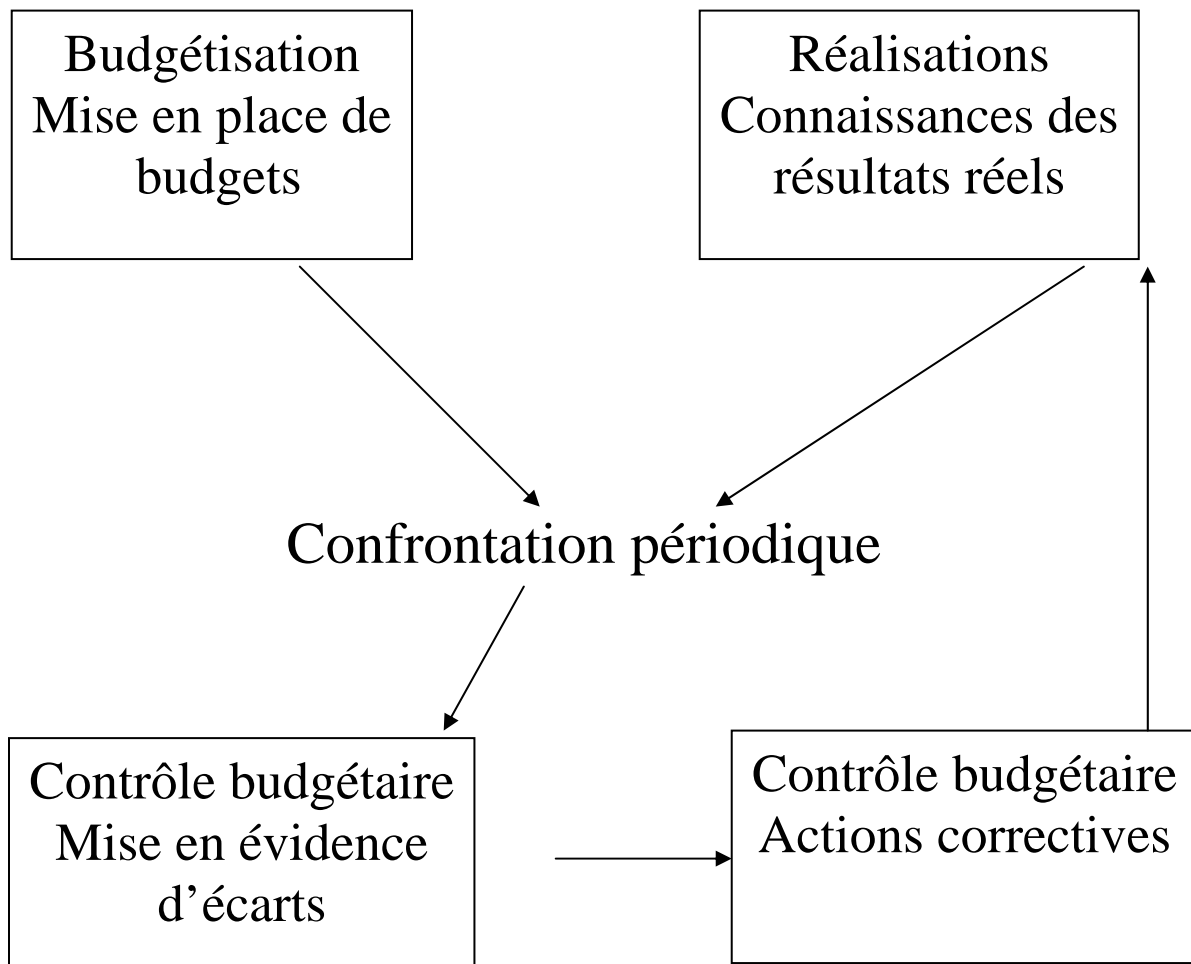
### ■ Calendrier

Un impératif : établir les budgets avant le début de l'exercice budgétaire

### ■ Révisions

« Un budget devra être actualisé à chaque fois que des circonstances majeures rendent le travail de prévision antérieur peu utilisable pour la conduite de l'action » (M. Gervais, 1999)

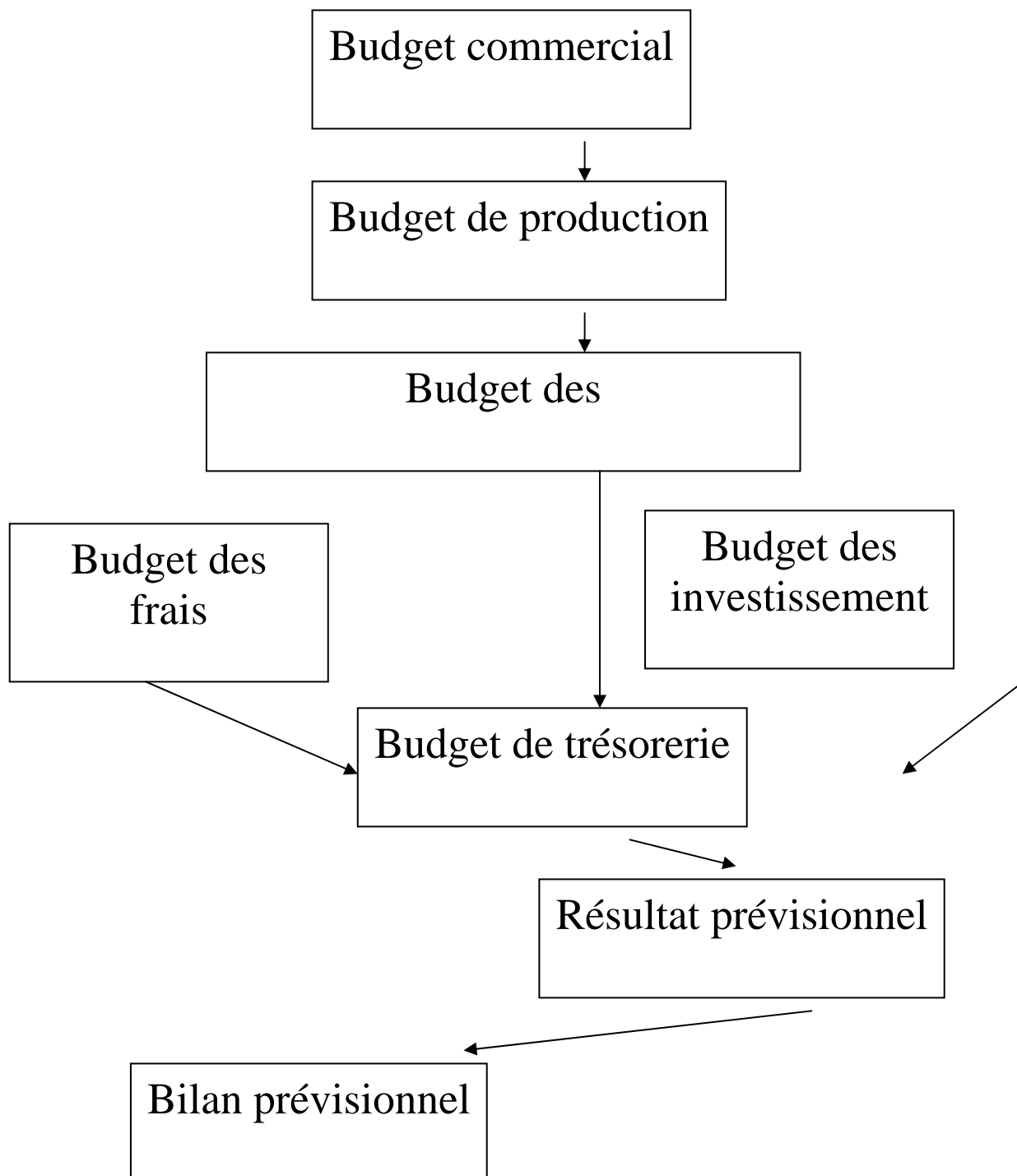
**1.3.2. Budgétisation et contrôle budgétaire**  
**Schéma de la gestion budgétaire**



## Section 2

### Le budget des ventes

#### Introduction : L'articulation budgétaire



# CCG102

## Cours n°1

### I Les budgets opérationnels

#### Rappel Démarche générale

- chiffrage en volume et en valeur
- Importance de la qualité des techniques de prévisions
  - ⇒ validité de l'ensemble
- Comparaison et validation des prévisions

## **II Le budget des ventes**

Ce budget recense les prévisions de ventes de l'entreprise en volume et en valeur :

- par types de produits
- par zone géographique
- par canal de distribution
- par représentant ...

Ce budget peut-être couplé avec un budget des frais commerciaux qui comprend le montant :

- des charges fixes indirectes
- des charges fixes directes
- des charges variables

Prévisions des ventes sur

- le long terme
  - le court terme
- séries chronologiques
- ⇒ tendance
  - ⇒ composante saisonnière

## CCG102

### Cours n°1

#### ■ **Modélisation de la tendance**

*Ex : Linéaire*

$$y = a \cdot x + b$$

Méthode d'ajustement analytique par la méthode des moindres carrés

$$a = \text{Cov}(x,y) / v(x)$$

$$a = (\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}) / (\sum x_i^2 - n \bar{x}^2)$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x}$$

$$R = \text{Cov}(x,y) / (\sqrt{x} \sqrt{y})$$

$$R = (\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}) / \sqrt{[(\sum x_i^2 - n \bar{x}^2) (\sum y_i^2 - n \bar{y}^2)]}$$

Méthode des moyennes mobiles

Lissage de la série par un calcul de moyenne.

Décalage du calcul de période en période

## CCG102

### Cours n°1

#### ■ **Modélisation de la composante saisonnière**

Méthode du rapport au trend

$$S(x) = y(x) / f(x)$$

Avec

$f(x)$  = valeur ajustée fournie par la droite de la tendance

Coefficient saisonnier = moyenne arithmétique des variations saisonnières concernant la même période.

Exemple : si l'année est divisée en trimestres on aura 4 coefficients saisonniers.

Si on veut calculer la composante saisonnière relative au 1<sup>er</sup> trimestre et qu'on dispose des données sur 3 années (A1, A2 et A3) alors :

$$C1 = 1/3 [S_{t1A1} + S_{t1A2} + S_{t1A3}]$$

#### ■ **Prévision**

$$Y'(x) = f(x) * C_j$$