

Introduction générale

Fondements
du contrôle
de gestion

LES

INTRODUCTION sur la matière

Structure des coûts

- Δ / Fixe / Δ / étapes $\times$ fixe / étape

Compte de résultat

les 7 types de budget

Coût Responsable $\times$ Budget de

TREASORERIE

Exercice : budgétiser ses vacances

$\Rightarrow$ une suite de
sol⁻ : Il est
question de choix -

L'affaire de tous les
managers

"Contrôler la gestion d'une entreprise,
c'est maîtriser sa conduite
en s'efforçant de prévoir les événements
pour s'y préparer avec son équipe et
s'adapter à une solution évolutive."

(Plan Comptable Général)

L'affaire de tous les managers

" Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience et efficacément, pour atteindre les objectifs de l'organisation."

(R.N. Anthony, 1965)

Un métier spécifique

Assister les managers dans le pilotage
de leur activité

- adaptation d'outils d'aide à la décision
aux besoins des managers

- études et analyses ponctuelles

- Sélection et production régulière
d'informations récurrentes

Un métier ouvert sur toutes les fonctions

- Une vision transversale et généraliste
de l'entreprise
- L'importance de la comptabilité
- ... et de beaucoup d'autres sources
possibles d'information

Des compétences très diverses

- Compétences techniques

- Compétences relationnelles

- Rigueur et fiabilité, respect des délais, capacité d'analyse et de synthèse, éthique

Définition

Un budget est une prévision financière chiffrée relative à un plan d'actions, correspondant aux objectifs définis et comprenant les moyens arrêtés pour atteindre ces objectifs.

Plan du module

Le contrôle budgétaire

- Comment élaborer un budget ?
- Comment s'assurer que l'entreprise a les moyens de ses ambitions ?
- Comment identifier les sources de dérapage ?

L'aide à la décision

- Comment mesurer les risques ?
- Comment évaluer les perspectives de résultat ?
- Comment allouer au mieux les ressources ?
- Quel est le prix en-dessous duquel ne pas descendre ?

Le budget d'exploitation

Fondements
du contrôle
de gestion

Partir en vacances pour se
reposer, s'amuser et profiter
de paysages différents

Projet	
Billets d'avion pour la Grèce	1 800 €
Trajets vers 3 îles	320 €
Hôtel demi-pension / 1	1 200 €
Repas midi & sorties	800 €
Location de voiture	300 €
Activités des enfants	300 €
Souvenirs	200 €
Photos	200 €
Coût prévisionnel	5 120 €

Ressources allouées	
Économies déjà réalisées	12 000 €
Réserve pour autre projet	- 10 000 €
Revenus espérés	12 000 €
Dépenses courantes	- 11 000 €
Gains espérés en Bourse	600 €
Ressources disponibles	3 600 €

Les solutions

Aménager le projet

Projet	
Billets d'avion pour la Grèce	1 800 €
Trajets vers 3 îles	~~220 €~~
Hôtel demi-pension / 1	1 200 €
Repas midi & sorties	~~800 €~~
Location de voiture	300 €
Activités des enfants	~~300 €~~
Souvenirs	~~200 €~~
Photos	~~200 €~~
Coût prévisionnel	~~5 120 €~~

Ressources allouées	
Économies déjà réalisées	12 000 €
Réserve pour autre projet	- 10 000 €
Revenus espérés	12 000 €
Dépenses courantes	- 11 000 €
Gains espérés en Bourse	600 €
Ressources disponibles	3 600 €

Les solutions

Augmenter les ressources

Projet	
Billets d'avion pour la Grèce	1 800 €
Trajets vers 3 îles	320 €
Hôtel demi-pension / 1	1 200 €
Repas midi & sorties	800 €
Location de voiture	300 €
Activités des enfants	300 €
Souvenirs	200 €
Photos	200 €
Coût prévisionnel	5 120 €

Ressources allouées	
Économies déjà réalisées	12 000 €
Réserve pour autre projet	- ~~10 000 €~~
Revenus espérés	~~12 000 €~~
Dépenses courantes	- ~~11 000 €~~
Gains espérés en Bourse	600 €
Emprunt	1 000 €
Ressources disponibles	~~3 600 €~~

Les solutions

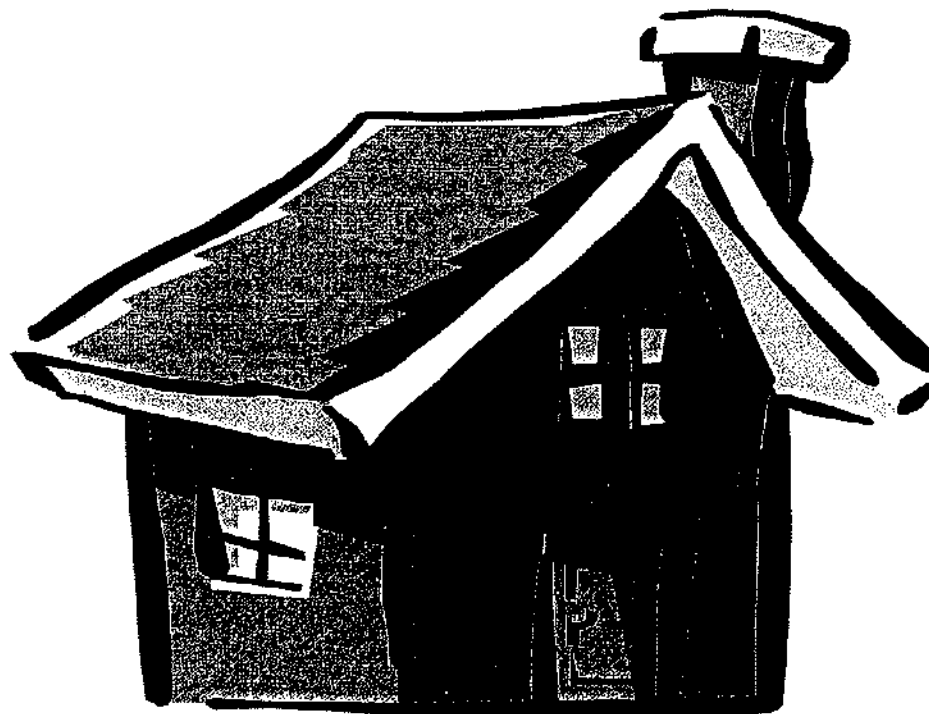
Obtenir de meilleurs prix

Projet	
Billets d'avion pour la Grèce	~~1 800 €~~
Trajets vers 3 îles	320 €
Hôtel demi-pension / 1	~~1 200 €~~
Repas midi & sorties	800 €
Location de voiture	~~300 €~~
Activités des enfants	300 €
Souvenirs	200 €
Photos	200 €
Coût prévisionnel	~~5 120 €~~

Ressources allouées	
Économies déjà réalisées	12 000 €
Réserve pour autre projet	- 10 000 €
Revenus espérés	12 000 €
Dépenses courantes	- 11 000 €
Gains espérés en Bourse	600 €
Ressources disponibles	3 600 €

Les solutions

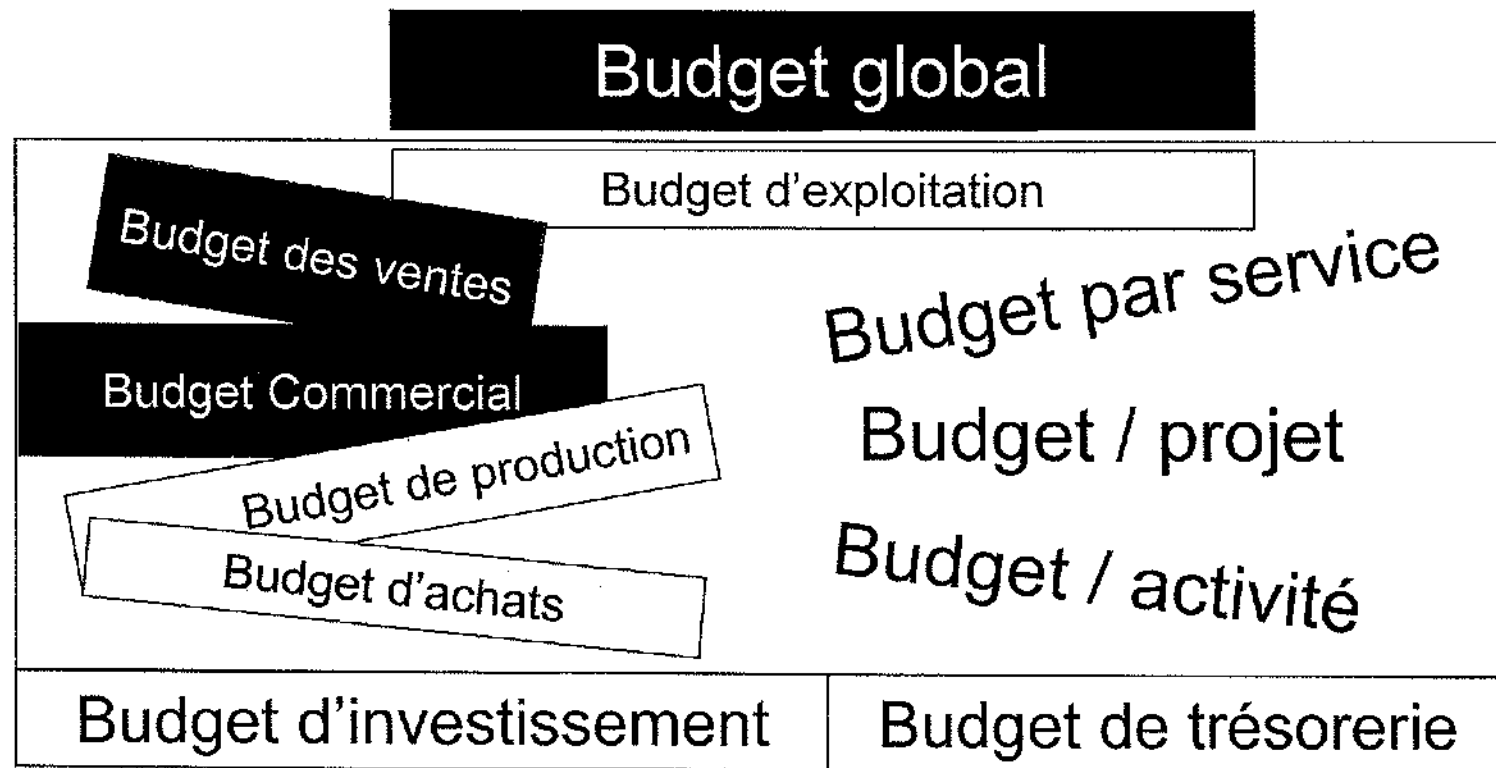
Renoncer au projet



Règles importantes

- 1 Toute proposition budgétaire repose sur des choix et des hypothèses.
- 2 Toute proposition budgétaire se traduit par des objectifs financiers et non financiers
- 3 Le contrôle de gestion participe à la définition de ces objectifs et au suivi des réalisations

Les différents budgets



Une durée habituelle de
1 an

ou 18 mois

ou plusieurs années pour un projet

Vision stratégique

.....➤ Plan à moyen terme

→ Budget

Budget		Service 1					
MOIS		Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	
CA							
Frais de pers.	MOIS	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	
Mat.ières	CA						
Dot. Amort.	Frais de pers.	MOIS	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai
Cts Prod.	Mat. ières	CA					
Résultat	Dot. Amort.	Frais de pers.					
	Cts Prod.	Mat. ières					
	...	Dot. Amort.					
	Résultat	Cts Prod.					
	...						
	Résultat						

Comment s'élabore le
budget d'une entreprise ?

Comment ?

Les acteurs

- Les responsables de départements ou de services
- La direction générale
- Les contrôleurs de gestion

Les sources d'informations

■ Internes au service

- le passé
- les standards
- les engagements pris
- études, simulations
- plans à 3 ou 5 ans

■ Externes au service

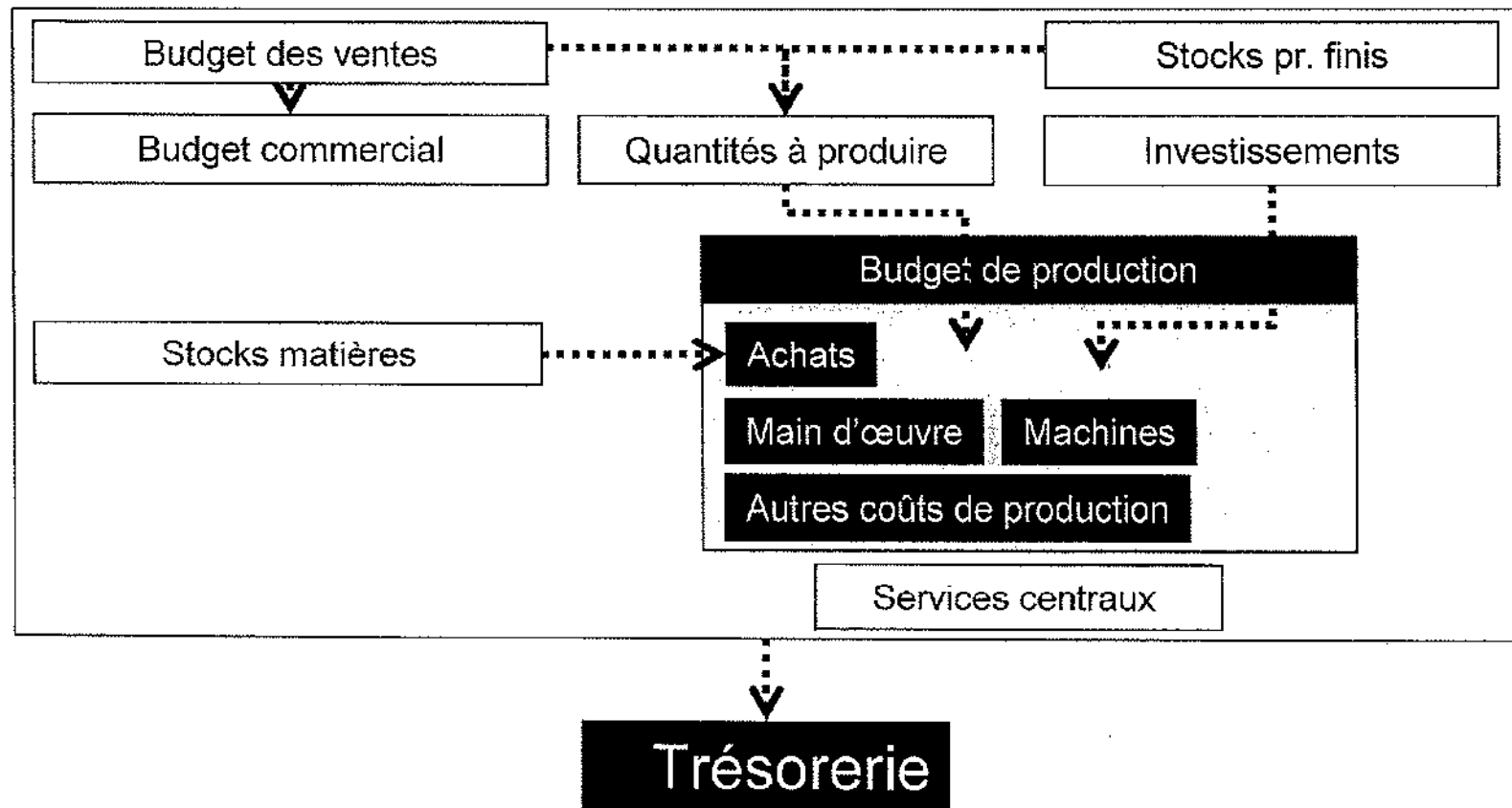
- plans à 3 ou 5 ans
- budgets des autres services
- inflation prévue
- politique salariale

■ Externes à l'entreprise :

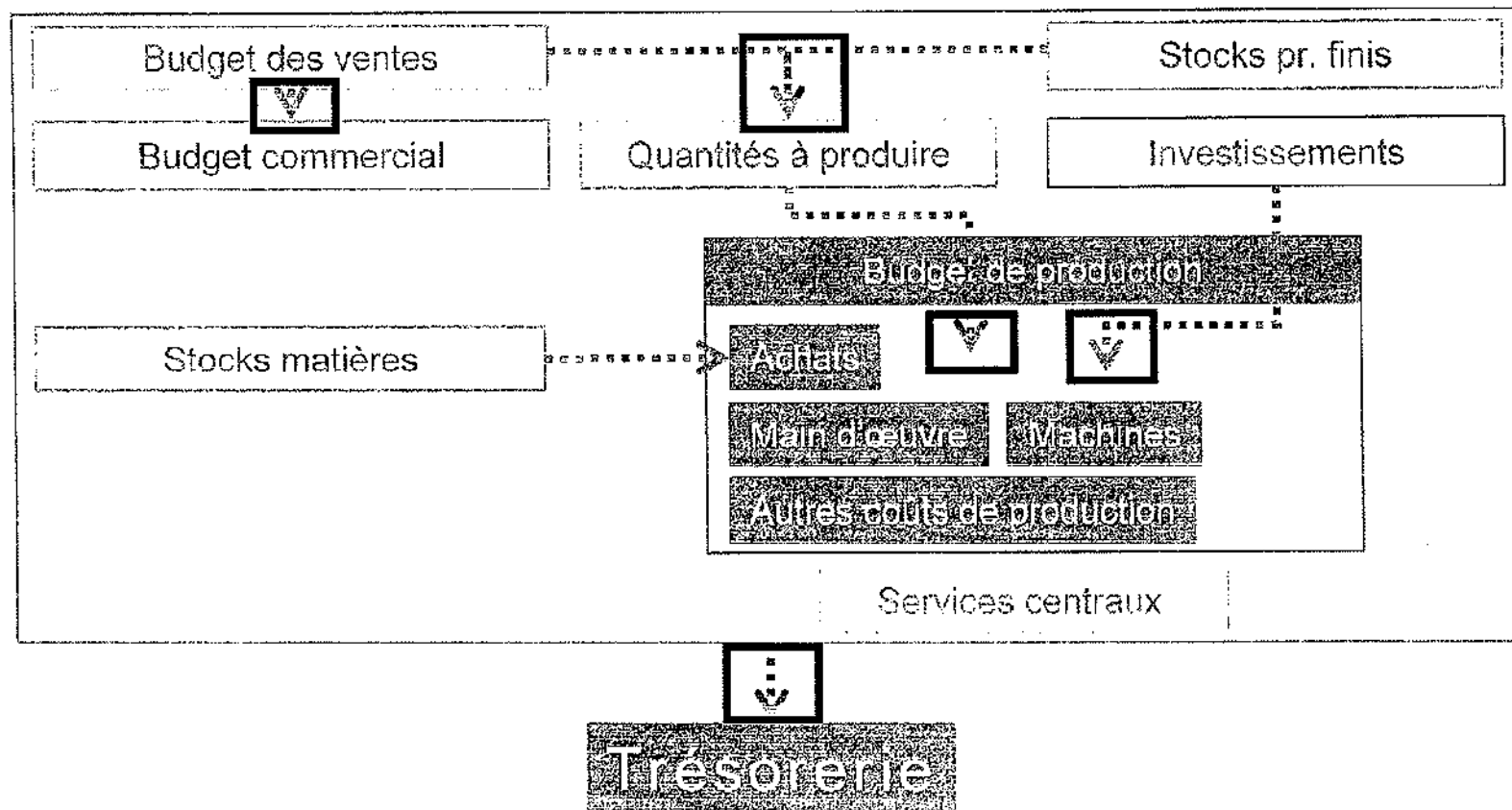
- Les instituts professionnels
- La presse spécialisée

**+ L'INTUITION
LE FLAIR**

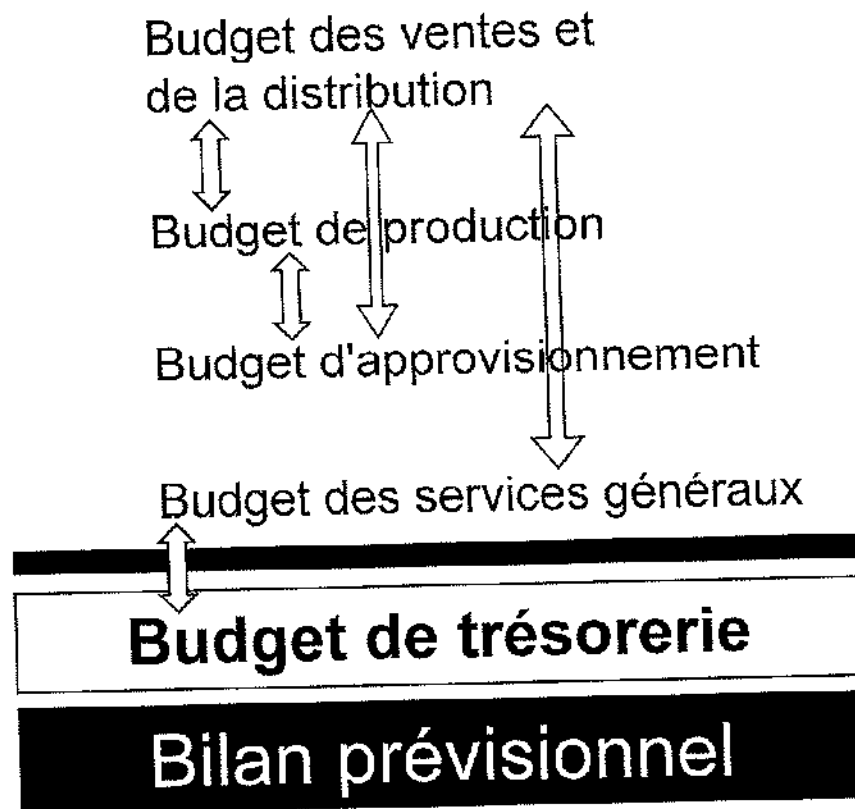
Des interdépendances



Des contrôles de cohérence



Les itérations



Itérations, Contrôles de cohérence, Arbitrages

tant que :

- Manque de cohérence
- Résultat insuffisant
- Difficultés de financement

Source : Bescos et al., 1995, p.167

Informier et responsabiliser les
acteurs au travers de
l'organisation des suivis.

Comment ?

L'organisation des suivis

Centres de coûts et de recettes

Budget du service commercial	
Chiffre d'affaires	1 000 000
Frais commerciaux	10 000
Budget du service production	
Coût de production des produits vendus	750 000
Budget de frais généraux	40 000
Résultat avant frais financiers	200 000

L'organisation des suivis

Centres de profit

Budget du service commercial	
Chiffre d'affaires	1 000 000
Coût de production des produits vendus	750 000
Frais commerciaux	10 000
Marge prévue	240 000
Budget du service production	
Cession interne	750 000
Coût de production des produits vendus	750 000
Marge prévue	0
Budget de frais généraux	40 000
Résultat avant frais financiers	200 000

L'organisation des suivis

Centres de profit

Budget du service commercial	
Chiffre d'affaires	1 000 000
Coût de production des produits vendus	800 000
Frais commerciaux	10 000
Marge prévue	190 000
Budget du service production	
Cession interne	800 000
Coût de production des produits vendus	750 000
Marge prévue	50 000
Budget de frais généraux	40 000
Résultat avant frais financiers	200 000

Centres de coûts
/ Centres de profit

Un choix d'organisation

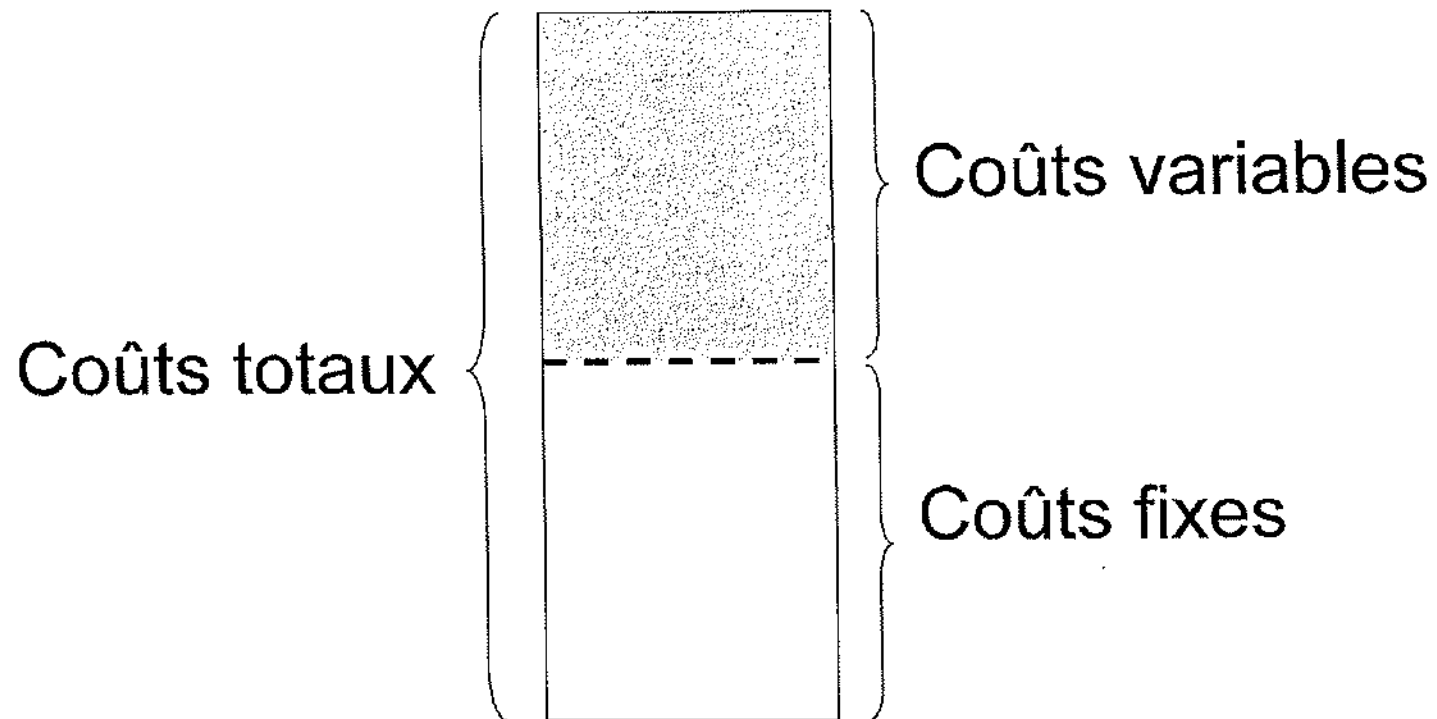
L'aide à la décision

La décomposition des coûts
en coûts fixes et coûts
variables

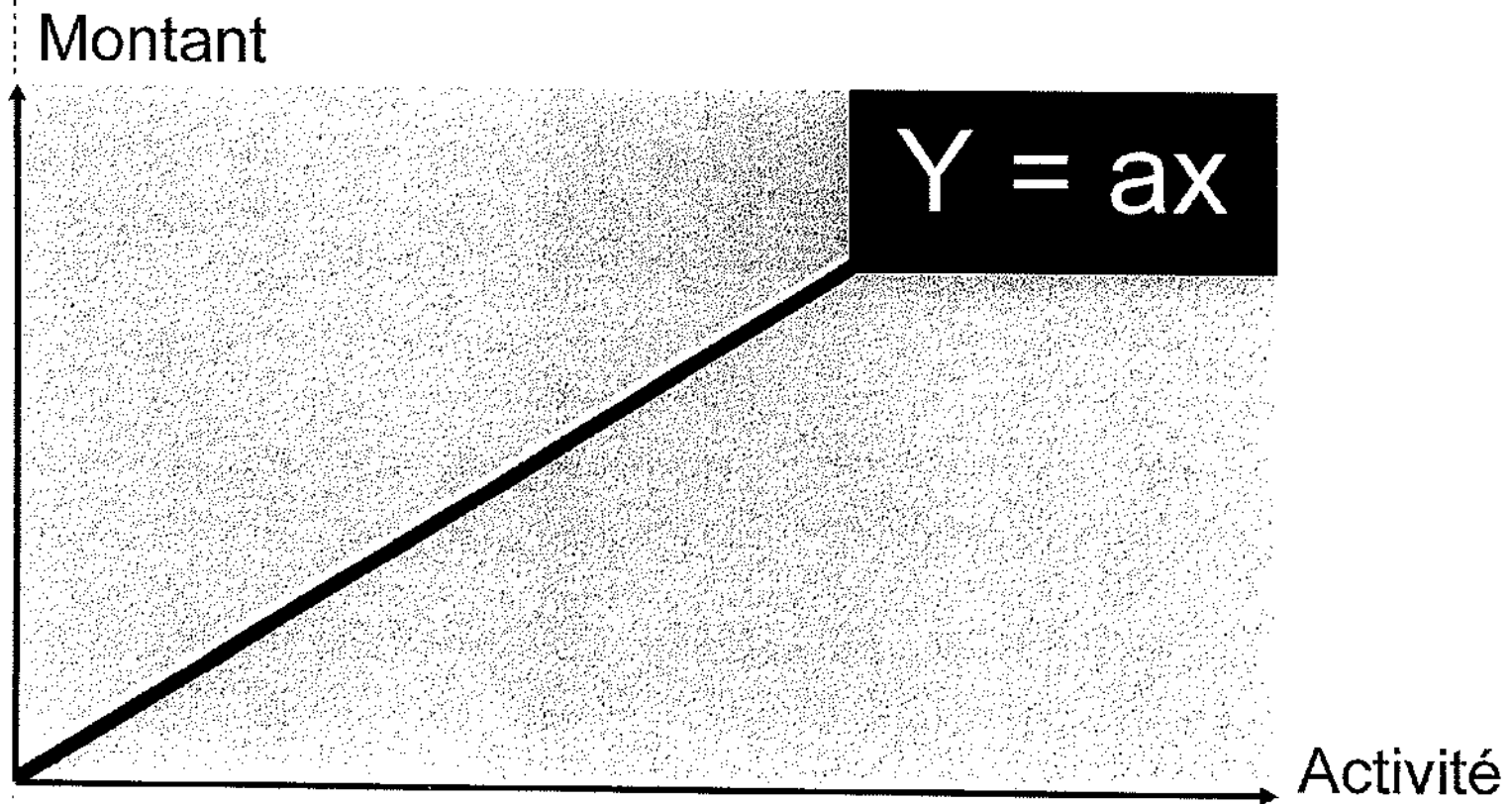
Contexte

- Démarche prévisionnelle
- Anticiper les coûts et revenus futurs pour un niveau donné d'activité

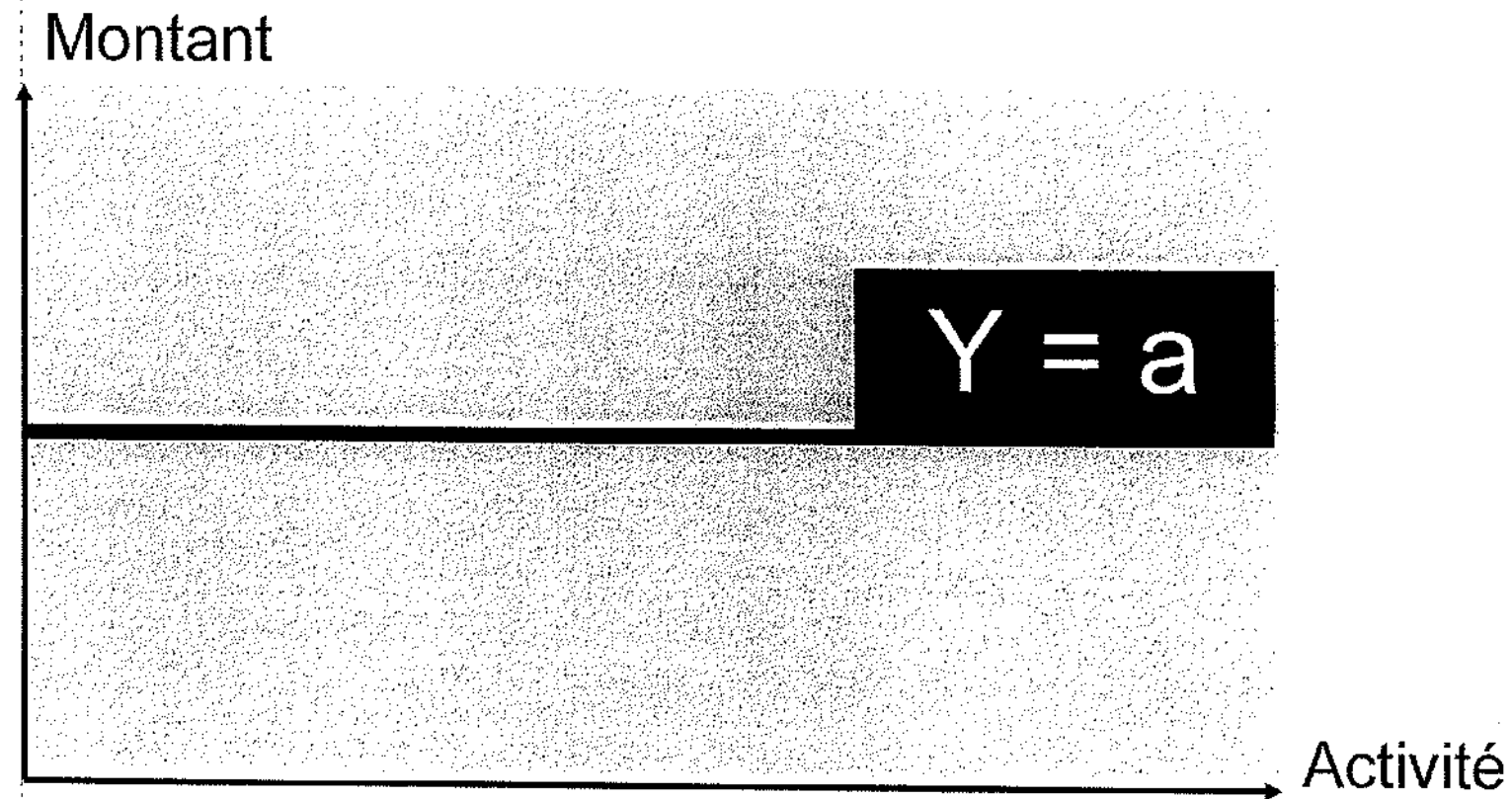
La décomposition des coûts totaux



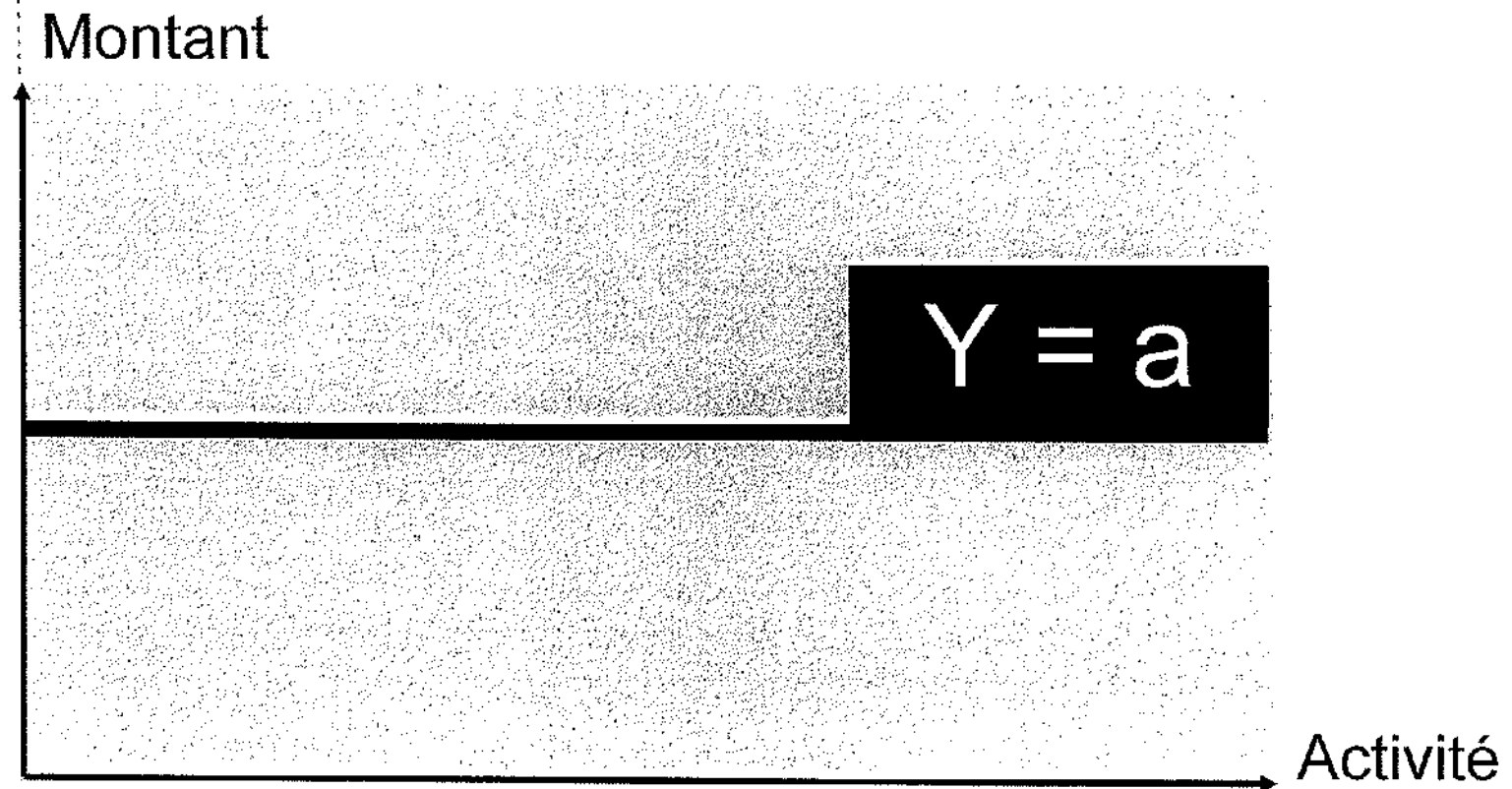
Les charges variables totales



Les charges variables unitaires



Les charges fixes totales



Les charges fixes unitaires

