

Brigitte Doriath

Agrégée d'économie et de gestion

Christian Goujet

Agrégé d'économie et de gestion

Gestion prévisionnelle et mesure de la performance

Processus 8 et 9:

Prévision et gestion budgétaire

Mesure et analyse de la performance

5^e édition

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-10-056590-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage couvre les champs de la prévision, du contrôle et du pilotage de la performance des organisations. Son contenu traite les processus 8 « Prévision et gestion budgétaire » et 9 « Mesure et analyse de la performance » du programme du BTS « Comptabilité et gestion des organisations ». Il s'attache à en respecter, par le cours et les applications proposés, les contenus et l'esprit sous les trois dimensions du programme : technique, organisationnelle et de communication qui caractérisent les analyses par processus.

Dans ce souci, des applications variées sont proposées à la fin de chaque chapitre :

- des exercices permettent l'application directe du cours ;
- des problèmes de synthèse conduisent à des analyses, la rédaction de rapports ou de notes. Certains mobilisent l'outil informatique comme outil de productivité ;
- des thèmes d'application peuvent servir de support aux « activités professionnelles de synthèse » prévues dans le référentiel.

Nous espérons que cet ouvrage remplira le double objectif que nous nous sommes fixé :

- d'une part, donner à l'étudiant un outil qui lui permette de conforter les apprentissages initiés pendant les cours ou, pour certains, de progresser de façon autonome ;
- d'autre part, fournir au professeur une base de travail qu'il pourra organiser, compléter et prolonger selon sa propre démarche pédagogique.

PRÉSENTATION

Cet ouvrage aborde les thèmes inscrits au pratique professionnelle. Il conduit à la résolution de



La mise en situation professionnelle

Un cas concret d'entreprise est exposé, où sont définis les objectifs de l'action à mener et la **problématique** à résoudre.

Le cours

Les connaissances à acquérir sont présentées de façon structurée et progressive, illustrées d'**exemples**, de **schémas** et de **tableaux**.

Les encadrés en couleur mettent l'accent sur les définitions, les textes de loi ou de référence, les formules ou les principes.

GESTION PRÉVISIONNELLE ET MESURE DE LA PERFORMANCE

I. La définition et le calcul de l'écart sur marge

1. Le cas de la SA Dercelles



La SA Dercelles a connu en janvier N une baisse du résultat sur la vente d'appareils de surveillance pour nourrissons de 3 100 € par rapport à ses prévisions. Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'elle a pourtant réalisé des ventes en volume supérieures aux prévisions mais, qu'en revanche, le prix de vente aux intermédiaires a été plus faible que prévu.

Rappelons les données du mois de janvier N :

- ventes prévues : 4 000 appareils à un prix unitaire de 50 € ;
- ventes réelles : 4 100 appareils à un prix moyen de 49,50 € ;

Calculez et qualifiez l'écart sur marge.

2. Définition de l'écart sur marge

2.1. Définition

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue.

Écart sur marge = Marge sur coût préétabli réelle - Marge sur coût préétabli prévue

2.2. Calcul

Nous supposons, dans un premier temps, que l'étude ne porte que sur un seul produit. Soient :

- Q les quantités vendues,
- M la marge unitaire sur coût préétabli,
- P le prix de vente unitaire,
- CU_p le coût unitaire préétabli,
- les indices R pour réel et P pour prévu.

La marge unitaire sur coût préétabli, qu'elle soit réelle ou prévue, s'écrit sous la forme : $M = P - CU_p$

On en déduit :

$$\text{Marge sur coût préétabli des ventes réelles} = M_R \times Q_R = (P_R - CU_p) \times Q_R$$
$$\text{Marge sur coût préétabli des ventes prévues} = M_P \times Q_P = (P_P - CU_p) \times Q_P$$

Écart sur marge = $(M_R \times Q_R) - (M_P \times Q_P) = (P_R - CU_p) \times Q_R - (P_P - CU_p) \times Q_P$



Remarque

On constate :

- que l'écart entre les réalisations et les prévisions est calculé dans le sens réel - prévu ;
- que toutes les marges sont calculées en référence au coût unitaire préétabli.

210



Les remarques offrent un complément d'information sur des points particuliers du cours.

L'application du cours à la situation professionnelle

Les principes énoncés et analysés dans le cours sont mis en œuvre en réponse aux questions posées par la situation professionnelle.



Les renvois aux exercices, situés en fin de paragraphe, permettent la consolidation des connaissances qui viennent d'être étudiées.

GESTION FINANCIÈRE

Pour comparer deux investissements, les critères de la valeur actuelle nette et du taux interne de rentabilité ne sont en revanche pas convergents : un projet tabilité inférieur à ceux d'un autre projet.

4. Application à la situation professionnelle

Les flux de trésorerie générés par le projet d'investissement sur la période N+1 à N+3 sont calculés par Mlle Trizzi en faisant les hypothèses suivantes :

- la période d'étude est limitée à trois exercices puisque le contrat ne sera pas renouvelé au-delà ; en conséquence, il faut tenir compte de la valeur résiduelle des camions au 31/12/N+3 (estimée égale à leur valeur nette comptable) ;
- les flux des trois exercices sont supposés se produire en fin de période ; c'est pour cette raison que les dépenses d'investissement (y compris l'augmentation de l'exercice N+1, ont été placés dans la colonne N (qui signifie fin de l'exercice N).

En k€	N	N+1	N+2	N+3
Chiffre d'affaires		150,0	150,0	150,0
Charges décaissables		110,0	110,0	110,0
Dotations aux amortissements		40,0	24,0	14,4
Résultat avant impôt		0,0	16,0	25,6
Impôt sur les bénéfices		0,0	5,3	8,5
Résultat de l'exercice		0,0	10,7	17,1
Dotations aux amortissements		40,0	24,0	14,4
Flux de trésorerie économique		40,0	34,7	31,5
Investissement	- 100,0			
Variation du BFR	- 10,0			
Flux de trésorerie total	- 110,0	40,0	34,7	63,1

Valeur actuelle nette (VAN) = $-110 + 40(1,1)^{-1} + 34,7(1,1)^{-2} + 63,1(1,1)^{-3} = 2,4$

Taux interne de rentabilité (TIR) : tel que VAN = 0 $t = 11,1\%$

Après actualisation des flux de trésorerie, il apparaît que le projet est faiblement rentable, mais tout de même acceptable au regard des exigences modestes de rentabilité exprimées par le gérant.

Exercices 3, 4 et 5

118

programme à partir des questions clés de la cas d'entreprise et propose de nombreux exercices.

Les hors textes proposent un approfondissement ou un élargissement des notions ou thèmes abordés dans le cours ou les applications.

Les documents professionnels offrent les outils indispensables à la résolution des cas d'entreprise.

L'évaluation d'une entreprise et de ses titres

L'existence d'un capital partiellement libéré

Lorsque le capital social d'une entreprise est partiellement libéré, la valeur des actions intégralement libérées diffère de celles qui ne le sont pas. Deux méthodes d'évaluation peuvent alors être utilisées.

1. Étude des droits de chaque catégorie d'actions sur les capitaux propres

Le capital se répartit entre les différentes actions en fonction de la part libérée. Les réserves appartenant, en revanche, à l'ensemble des actionnaires, quel que soit le degré de libération du capital. L'actif fictif et les plus ou moins values nettes latentes se répartissent selon les mêmes pourcentages que les réserves.

2. Évaluation des titres entièrement libérés, puis de ceux partiellement libérés

Dans cette méthode, on calcule la valeur mathématique en partant des capitaux propres comptables qui intègrent la totalité du capital social sans enlever le capital non appelé. L'actif net ainsi obtenu est divisé par le nombre total d'actions (libérées totalement ou non) ce qui représente la valeur des titres intégralement libérés. La différence entre les valeurs mathématiques d'actions libérées pour les unes et non encore libérées pour les autres.

Exemple : Une action de valeur nominale 50 € a été ainsi évaluée à 163 € : une autre action de la même entreprise, de même valeur nominale, mais libérée de moitié aurait alors une valeur intrinsèque de $163 - (50/2) = 138$ €.

III. Les méthodes reposant sur la notion d'investissement

1. Situation professionnelle

La filiale E de la société BETA régit les activités de placement dans des actions de sociétés diverses. Le résultat moyen des cinq prochaines années s'éleva à 5 M€ d'après le plan à moyen terme et sera intégralement remonté au groupe. Le directeur financier estime que les flux financiers futurs doivent être actualisés à 6 %.

Quel est la valeur de la société E ?

EXERCICES

1. Entreprise Sao : Négociation des dates de valeurs

L'entreprise Sao est un hôtel restaurant, ouvert sur la côte normande il y a trois ans. L'activité qui a su aller la gastronomie à une activité de galerie de peintures. Son activité ayant fortement progressé, son gérant décide de renégocier avec son banquier ses conditions bancaires et en particulier les dates de valeur de certaines opérations.

QUESTIONS

- 1) À l'aide de l'annexe, calculez, pour l'hypothèse 1 et l'hypothèse 2, les économies d'agios engendrées sur 1 mois considéré comme représentatif des opérations annuelles.
- 2) Réalisez un court jeu de rôle mettant en évidence les arguments de deux protagonistes.

ANNEXE

Montants des opérations, conditions existantes et conditions négociées

Opérations	Montants en €	Conditions existantes (1)	Conditions négociées (1)	Hypothèse 1 Propositions de l'hôtelier	Hypothèse 2 Propositions du banquier
Remise de chèques					
- sur caisse	10 000	DO + 1	DO + 1	DO	DO + 2
- sur place	50 000	DO + 3	DO + 3	DO + 3	DO + 5
- hors place	200 000	DO + 6	DO + 3	DO + 3	DO + 5
Paiement par chèques	150 000	DO - 1	DO - 1	DO - 1	DO - 1
Retrait d'espèces	50 000	DO - 1	DO - 2	DO - 1	DO - 1
Virement de compte à compte	10 000	- 1 au débit + 1 au crédit	0	- 1 au débit + 1 au crédit	- 1 au débit + 1 au crédit

(1) en jours calendaires. DO : date d'opération.

Le taux de découvert est de 11 %, sur une base de 360 jours par an.

GESTION FISCALE

IMPÔT SUR LE REVENU
Bénéfices industriels et commerciaux

N° 2031

Exercice ouvert le 01/01/2000
et clos le 31/12/2000

Adresse du contribuable
et lieu de l'activité

Entreprise CERISER

Montants des opérations, conditions existantes et conditions négociées

352 684

10 000

352 684

10 000

Les annexes fournissent des documents, consignes et informations nécessaires à la résolution des problèmes.

Les exercices

Regroupés en fin de chapitre, en relation directe avec le cours, ils permettent, l'entraînement aux techniques professionnelles et à la communication (rédactions de notes, de rapports, de simulations d'entretiens...).

Tableaux de synthèse

Les numéros figurant dans les tableaux suivants renvoient aux exercices qui mettent en application les compétences associées aux processus 8 et 9, développées dans les chapitres correspondants.

Processus 8

Compétences \ Chapitres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Mettre en œuvre les méthodes de prévisions adaptées		1, 2, 3, 4				1								
Effectuer des simulations		5	PS1, PS2	6			6							
Apprécier la qualité des prévisions		2, 5				1								
Utiliser un logiciel outil pour procéder aux prévisions et simulations		4, 5	3, 4, PS1, PS2	6, TA			4, 6, TA							
Utiliser les nomenclatures et gammes de fabrication				TA	3, 4, 5, 6, 7				9					
Calculer des coûts en fonction d'hypothèses de niveau d'activité					1, 2, 3, 4, 6, 7							PS3		
Établir les programmes et budgets opérationnels			1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 7	5	2, 3								
Établir le budget de trésorerie							1, 2, 3, 6	3, TA						
Analyser le budget de trésorerie et proposer des solutions de rééquilibrage							5, 6, TA							
Établir les états de synthèse prévisionnels								1, 2, 3, 4, TA						

Processus 9

Chapitres Compétences	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Participer au processus de pilotage de la performance									3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1			5	
Calculer et analyser les écarts entre réalisations et prévisions										3	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, PS1, PS2, PS3	1, 2, 3, 4, PS1, PS2, TA	
Mettre en œuvre un logiciel pour le contrôle budgétaire											5		TA	
Établir un diagnostic sur les causes d'écarts										2	3, 5, PS2		4, 5	
Rendre compte des résultats obtenus									4		3, 4, 5	1, 3, PS2	4, PS2, TA	TA
Identifier les critères et les facteurs explicatifs de la performance									1, 3				5	1, 2, PS2, TA
Proposer des indicateurs de mesure									2, 4					1, 2, PS2, TA
Construire, mettre en forme et renseigner un tableau de bord														2, PS1, PS2, TA
Analyser un tableau de bord														2, 4
Participer à la procédure de remontée des comptes														3, TA

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	III
CHAPITRE 1 — Introduction à la prévision et au contrôle de gestion	1
I. Prévision et contrôle : deux processus complémentaires	2
1. Le processus de prévision et de gestion budgétaire	2
2. Le processus de mesure et d'analyse de la performance	3
II. Les bases communes aux deux processus	4
1. La maîtrise de la performance	4
2. La responsabilisation des acteurs	4
3. Conséquences	5
CHAPITRE 2 — La prévision des ventes	7
I. La prévision des ventes à partir de l'observation des données passées	8
1. Principe	8
2. Les besoins de prévisions de la société BMT	8
3. La prévision fondée sur l'hypothèse d'une tendance linéaire des ventes	8
4. La prévision fondée sur l'hypothèse d'une tendance exponentielle des ventes	10
5. L'arbitrage entre ajustement linéaire et ajustement exponentiel	12
6. Automatisation de la mise en œuvre des ajustements	13
II. La prise en compte des variations saisonnières	15
1. La saisonnalité des ventes	15
2. Détermination d'une série corrigée des variations saisonnières	17
3. Détermination des coefficients saisonniers	18

4. Utilisation de ces données pour la prévision	20
III. L'intégration d'autres variables dans la prévision	21
1. La prise en compte de données externes	21
2. La prise en compte de données internes	22
<i>Exercices</i>	25
<i>Problème de synthèse</i>	30
 CHAPITRE 3 — La prévision de la production	33
I. La détermination du programme de production	34
1. Le cas de la société Moburo	34
2. Les contraintes de production	34
3. Optimisation du programme de production	36
4. Résolution de programmes comportant plus de deux variables	39
II. L'organisation de la production dans le temps	43
1. L'exemple de la société Moburo	43
2. La production à rythme constant	44
3. La production à rythme variable	44
4. La gestion à flux tendus	45
5. Application à la société Moburo	45
<i>Exercices</i>	48
<i>Problèmes de synthèse</i>	53
 CHAPITRE 4 — La gestion des approvisionnements	57
I. Les objectifs généraux d'une politique de gestion des stocks	58
1. La notion de stock	58
2. Les coûts liés à une politique de gestion des stocks	59
II. La détermination d'une politique optimale d'approvisionnement	63
1. Cas où les consommations sont connues de façon certaine : modèle de Wilson	63
2. Cas où les consommations sont aléatoires	65
III. La mise en œuvre concrète d'une politique de gestion des stocks	67
1. Méthodes de gestion à période fixe	68
2. Méthodes de gestion à période variable (ou à point de commande)	69
3. Méthodes de gestion à flux tendus	71
<i>Exercices</i>	74
<i>Thème d'application</i>	81
 CHAPITRE 5 — La prévision des coûts	83
I. Les finalités des coûts préétablis	84
1. Des coûts préétablis pour la prévision	84
2. Des coûts préétablis pour le contrôle	84

3. Des coûts préétablis pour faciliter certains traitements analytiques	85
II. La détermination des coûts préétablis	86
1. Les différents types de coûts préétablis	86
2. L'entreprise France-Pal	86
3. L'élaboration des coûts standards	88
<i>Exercices</i>	93
<i>Problèmes de synthèse</i>	97

CHAPITRE 6 — L'élaboration des budgets opérationnels et d'investissement

I. Programmes, budgets et gestion budgétaire	104
1. Définitions	104
2. Objectifs des budgets	105
3. Typologie des budgets	105
II. Le processus de construction budgétaire	106
1. La procédure budgétaire	106
2. La hiérarchie des budgets	107
3. L'interdépendance des budgets	108
4. Le rôle du contrôleur de gestion et du système d'information	108
III. Les budgets opérationnels	108
1. Le budget des ventes	108
2. Le budget de production	111
3. Le budget des approvisionnements	113
IV. Le budget des investissements	114
1. Démarche de détermination	114
2. Présentation du budget des investissements	115
<i>Exercices</i>	116

CHAPITRE 7 — Le budget de trésorerie

I. Des budgets opérationnels au budget de trésorerie	122
1. Du budget des ventes aux recettes de trésorerie	122
2. Du budget des approvisionnements aux dépenses de trésorerie	124
3. Le décaissement des charges de production	125
4. Les décaissements des autres charges	128
5. Le budget de TVA	130
6. La synthèse des encaissements et décaissements dans le budget de trésorerie	132
II. L'équilibrage de la trésorerie	133
1. La recherche de financements adaptés aux besoins de l'entreprise	133
2. Les limites de l'information apportée par le budget de trésorerie	137

<i>Exercices</i>	139
<i>Problème de synthèse</i>	144
<i>Thème d'application</i>	147
 CHAPITRE 8 — Les budgets de synthèse	 151
I. Des budgets au compte de résultat prévisionnel	152
1. Principe	152
2. Le compte de résultat de l'entreprise Mariel	153
II. Des budgets au bilan prévisionnel	156
1. Principe	156
2. Le bilan prévisionnel de la société Mariel	157
III. La cohérence d'ensemble des budgets	160
1. Les équilibres à vérifier	160
2. Les solutions à rechercher en cas de déséquilibre	161
<i>Exercices</i>	163
<i>Thème d'application</i>	167
 CHAPITRE 9 — La performance des organisations	 173
I. La notion de performance	174
1. Définition de la performance	174
2. La performance de la SA Dercelles, spécialisées dans les articles de puériculture	176
II. Les indicateurs de la performance interne	176
1. La diversité des indicateurs de performance interne	176
2. Les outils de communication sur la performance interne	177
3. Application à la SA Dercelles	177
III. Le pilotage de la performance interne	178
1. Qu'est-ce que piloter la performance ?	178
2. Les outils de pilotage de la performance	179
<i>Exercices</i>	185
 CHAPITRE 10 — Le contrôle budgétaire	 197
I. Le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire	198
1. Le contrôle de gestion	198
2. Le contrôle budgétaire	201
II. Le pilotage par les écarts	202
1. L'écart de résultat	202
2. Application à la SA Dercelles	203
3. L'analyse de l'écart de résultat	204
4. Les conditions du pilotage par les écarts	205
<i>Exercices</i>	209
 CHAPITRE 11 — L'écart sur marge	 215
I. La détermination de l'écart sur marge	216
1. Définition de l'écart sur marge	216

2. Calcul	216
3. Application à la SA Dercelles	216
II. L'analyse de l'écart sur marge	218
1. L'écart sur volume des ventes ou sur quantités	219
2. L'écart sur marge unitaire (ou écart sur prix)	219
3. Démarche d'analyse	219
4. Application à la SA Dercelles	219
5. Cas avec plusieurs produits	220
III. L'interprétation et le suivi des écarts	222
1. L'interprétation des écarts	222
2. Le suivi des écarts	223
3. Application à la SA Dercelles	223
<i>Exercices</i>	225
CHAPITRE 12 — Les écarts sur matières et main-d'œuvre directe	231
I. La détermination des écarts	232
1. Le calcul des écarts	232
2. L'application à l'unité de production U4 de la société Dercelles	233
II. L'analyse des écarts sur matières et main-d'œuvre directe	236
1. Principes généraux	236
2. Démarche d'analyse	238
3. Application à la SA Dercelles	238
<i>Exercices</i>	240
<i>Problèmes de synthèse</i>	244
CHAPITRE 13 — Les écarts sur centres d'analyse	
L'exploitation des écarts sur coûts	249
I. L'analyse des écarts sur charges indirectes	250
1. Les facteurs explicatifs des écarts	250
2. La démarche d'analyse	254
3. Application à l'unité de montage de la SA Dercelles	255
II. L'interprétation et le suivi des écarts sur coûts	258
1. L'interprétation	258
2. Le suivi	261
3. Application à la SA Dercelles	261
<i>Exercices</i>	263
<i>Problèmes de synthèse</i>	275
<i>Thème d'application</i>	280
CHAPITRE 14 — Le tableau de bord et la remontée des comptes	287
I. Le tableau de bord	288
1. Définition	288
2. Objectif	288
3. Structure	288

4. Rôle du contrôleur de gestion	289
II. Méthodologie d'élaboration du tableau de bord	289
1. Cerner les objectifs du centre de responsabilité et de ses moyens d'action	290
2. Définir les critères et indicateurs de performance	291
3. Mettre en forme le tableau de bord	294
4. Le tableau de bord de l'unité de montage de la SA Dercelles	295
III. La remontée des comptes	298
1. Définition	298
2. Objectifs	298
3. Structure	298
4. Exemple	299
IV. Distinction et complémentarité des outils de suivi de la performance	300
<i>Exercices</i>	302
<i>Problèmes de synthèse</i>	307
<i>Thème d'application</i>	311
 Table de la loi normale centrée réduite	 317
 Index	 317

INTRODUCTION À LA PRÉVISION ET AU CONTRÔLE DE GESTION

Les processus 8 « Prévision et gestion budgétaire » et 9 « Mesure et analyse de la performance » du programme du brevet de technicien supérieur « Comptabilité et gestion des organisations » ont pour objectif la maîtrise du pilotage de l'entreprise ou de toute autre organisation¹. L'un se situe en amont, l'autre en aval des réalisations pour une période donnée.

- En quoi chacun de ces deux processus participe-t-il au pilotage de la performance de l'entreprise ?

L'environnement changeant des entreprises ne permet plus d'assurer que les prévisions établies quelques mois plus tôt sont encore pertinentes. La complexité de certaines organisations rend impossible la planification de chacune des activités par la direction centrale. Ces évolutions font que l'entreprise n'est plus en mesure de définir une solution optimale pour atteindre ses objectifs. Elle doit rechercher des solutions satisfaisantes et être à même de réagir rapidement aux changements qu'impose l'environnement. Les démarches de prévision et de contrôle ont dû s'adapter à cette contrainte.

- Quels sont aujourd'hui les éléments qui caractérisent les démarches de prévision et de contrôle ?

I. Prévision et contrôle : deux processus complémentaires

II. Les bases communes aux deux processus

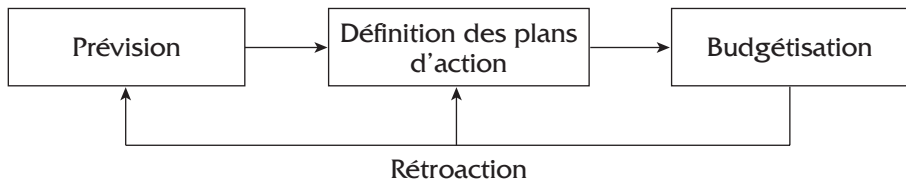
1. Dans la suite de cet ouvrage, nous retiendrons le plus souvent le terme « entreprise » même si les méthodes, démarches et outils présentés s'appliquent à d'autres types d'organisations. Ce choix permet de simplifier l'écriture et d'éviter la confusion entre l'organisation en tant qu'entité et l'organisation comme processus.

I. Prév́ision et contr4le : deux processus complémentaires

1. Le processus de prév́ision et de gestion budgétaire

Ce premier processus, qui se situe avant l'action, vise à organiser, à court terme, les activités de l'entreprise de façon cohérente avec ses objectifs.

Il comprend les activités de prév́ision, de définition des plans d'action et de budgétisation qui peuvent interagir entre elles. De façon simplifiée, on peut le représenter de la façon suivante :



La prév́ision répond aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs à court terme de l'organisation ?
- Comment peuvent-ils être atteints ?

Exemple

Quels sont les objectifs de production de composants pour l'année suivante ?

La prév́ision des ventes, grâce aux méthodes d'extrapolation et aux coefficients saisonniers, permet de définir les volumes à produire, mois par mois, en tenant compte des coûts des stocks, et d'en déduire les moyens à mettre en œuvre.

La prév́ision mobilise donc un ensemble d'outils qui seront présentés dans les chapitres 2 à 5.

La gestion budgétaire traduit, au niveau de chaque centre de responsabilité, les objectifs en plans d'actions à court terme et exprime les moyens nécessaires à leur réalisation. Il s'agit donc d'élaborer, chaque année, **des budgets** qui sont l'expression monétaire, mois par mois, de ces plans d'action.

Exemple

Le budget des ventes établi par le service commercial fournit les ventes de chaque produit ou famille de produits, mois par mois, en tenant compte des variations saisonnières. Ces ventes vont mobiliser un ensemble de moyens (force de vente, promotions, etc.) dont il faut prévoir le coût et l'échelonnement dans l'année. Ces éléments sont réunis dans le budget des charges de commercialisation.

Les démarches d'élaboration des principaux budgets sont présentées dans les chapitres 6, 7 et 8.