

Secteur : **Gestion Commerce**

Manuel de cours

Module 302 : Elaborer les budgets et les tableaux de bord

5ème Semestre

Filière :

Assistants
Administratifs

Option:
Comptabilité



Technicien

Version : juillet 2023

Compétence 21 : Élaborer les budgets et les tableaux de bord

Durée : 70 heures

Code : AATC - 21

Contexte de réalisation	Critères généraux de performance
<ul style="list-style-type: none"> • Individuellement • À partir : <ul style="list-style-type: none"> - De mise en situations - D'études de cas - Des consignes du formateur • À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> - De modèles de budgets - De modèles du tableau de bord - De la documentation technique pertinente - De plan comptable, états de synthèse - D'ordinateur, tableur et calculatrice - De logiciel de comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Application correcte de la démarche d'élaboration des budgets • Exactitude des calculs. • Vérification appropriée du travail • Utilisation méthodique de la documentation • Interprétation correcte des résultats.
Éléments de la compétence	Critères particuliers de performance
A. S'approprier la démarche de gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Définition exacte de la gestion budgétaire • Identification juste des objectifs de la gestion budgétaire • Appropriation correcte de la démarche budgétaire • Organisation judicieuse de la démarche budgétaire
B. Etablir le budget de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • Définition exacte du budget de la trésorerie • Reconnaissance juste de l'intérêt et des composantes du budget de la trésorerie • Appropriation correcte de la démarche de construction du budget de la trésorerie • Élaboration judicieuse des budgets partiels suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Des encaissements ; - De TVA ; - Des décaissements. • Centralisation appropriée dans le budget global de trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> - Calcul de la trésorerie cumulée ; - Analyse des écarts. • Utilisation appropriée d'un tableur
C. Présenter les états de synthèses prévisionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation judicieuse des états de synthèse prévisionnels : <ul style="list-style-type: none"> - Le Bilan ; - Le CPC.
D. Etablir le tableau de bord.	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation correcte du concept de contrôle de gestion • Identification juste des objectifs et des finalités du tableau de bord • Association judicieuse entre l'architecture du tableau de bord et la structure organisationnelle de l'entreprise ; • Appropriation correcte de la démarche de conception du tableau de bord • Identification juste des composantes du tableau de bord ; • Reconnaissance juste des critères de qualité d'un « bon » tableau de bord ; • Application correcte des principes afférents à la conception du tableau de bord.

Compétence 21 :	Élaborer les budgets et les tableaux de bord	Code	AATC-21
Durée : 70 h	Compétences Préalables : Cette compétence est située au début du 5eme semestre.		
Type de compétences : Spécifique	Compétences en parallèles : peut être effectuée en parallèle avec les compétences 20 et 22.		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
A. S'approprier la démarche de gestion budgétaire	A1. Définir la gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la gestion budgétaire Les origines historiques de la gestion budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> Individuellement À partir : <ul style="list-style-type: none"> De mise en situations D'études de cas Des consignes du formateur À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> De modèles de budgets De modèles du tableau de bord De la documentation technique pertinente De plan comptable, états de synthèse D'ordinateur, tableur et calculatrice De logiciel de comptabilité Décrire les étapes de la démarche budgétaire. 	20%
	A2. Identifier les objectifs de la gestion budgétaire.	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs de la gestion budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> Outil de de prévisions à court terme Amélioration de la rentabilité par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision Outil de communication L'amélioration des performances économiques de l'entreprise 		
	A3. Décrire les étapes de la démarche budgétaire.	<ul style="list-style-type: none"> Les étapes de la démarche budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> La prévision La budgétisation Le contrôle budgétaire Organisation de la démarche budgétaire. 		
B. Etablir le budget de trésorerie	B1. Définir le budget de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Définition du budget de la trésorerie Utilités et composantes du budget de la trésorerie L'utilités du budget de la trésorerie Composantes du budget de la trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> Les encaissements (la trésorerie entrante) ; Les décaissements (la trésorerie sortante) ; Les soldes : (différence entre les encaissements et les décaissements). 	<ul style="list-style-type: none"> Individuellement À partir : <ul style="list-style-type: none"> De mise en situations D'études de cas Des consignes du formateur À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> De modèles de budgets De modèles du tableau de bord De la documentation technique pertinente De plan comptable, états de synthèse D'ordinateur, tableur et calculatrice De logiciel de comptabilité Établir le budget 	35%
	B2. S'approprier la démarche de construction du budget de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Les étapes de Construction du budget de la trésorerie. Structures de budget de la trésorerie 		
	B3. Établir le budget des encaissements	<ul style="list-style-type: none"> Budget des encaissements Les encaissements d'exploitation Les encaissements hors exploitation Structures de budget des encaissements Cas pratiques 		
	B4. Établir le budget des décaissements	<ul style="list-style-type: none"> Budgets des décaissements : <ul style="list-style-type: none"> Les décaissements d'exploitation Les décaissements hors exploitations Budget de la TVA Structure de budget des décaissements Cas pratiques 		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
	B5. Établir le budget global de trésorerie.	<ul style="list-style-type: none"> Structures de budget de la trésorerie Centralisation des budgets partiels dans le budget global de trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> - Calcul de la trésorerie cumulée ; - Analyse des écarts : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solde cumulé positif ou trésorerie excédentaire ✓ Solde cumulé négatif ou trésorerie déficitaire Utilisation d'un tableur Cas pratiques 	de trésorerie.	
C. Présenter les états de synthèses prévisionnels	C1. Identifier les états de synthèse prévisionnels	<ul style="list-style-type: none"> Les états de synthèse prévisionnels : <ul style="list-style-type: none"> - Le Bilan ; - Le Compte de résultat prévisionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Individuellement À partir : <ul style="list-style-type: none"> - De mise en situations <ul style="list-style-type: none"> - D'études de cas - Des consignes du formateur À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> - De modèles de budgets - De modèles du tableau de bord - De la documentation technique pertinente - De plan comptable, états de synthèse - D'ordinateur, tableur et calculatrice - De logiciel de comptabilité Établir les états de synthèse prévisionnels. 	20%
	C2. Présenter le CPC.	<ul style="list-style-type: none"> Le compte de résultat prévisionnel (CRP) Définition Les composants de compte de résultat prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> - Les produits prévisionnels : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le chiffre d'affaires prévisionnel ; ✓ Production stockée ; ✓ Les autres produits d'exploitation ; ✓ Les produits financiers prévus. - Les charges prévisionnelles : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tous les achats inhérents au fonctionnement de l'entreprise ; ✓ Variation de stock ; ✓ Les charges d'exploitation prévisionnelles ; ✓ Les impôts et taxes prévisionnels ; ✓ Les charges financières prévisionnelles (intérêt des emprunts) ; ✓ Les dotations aux amortissements prévisionnels. Structure de compte de résultat prévisionnel. Cas pratiques. 		
	C3. Présenter le bilan.	<ul style="list-style-type: none"> Le bilan prévisionnel Définition Composants de bilan prévisionnel (BP) Éléments de l'actif prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> - Actif immobilisé : Immobilisations incorporelles, corporelles et financières ; - Actif circulant : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les stocks : ✓ Les créances prévisionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilités dans le budget de trésorerie, le solde de la trésorerie à la fin de période. Éléments du passif prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> - Les capitaux propres ; - Les dettes de financement <ul style="list-style-type: none"> - Dettes fournisseurs (TTC) - Effets à payer - TVA à décaisser - Dettes fiscales Structure de bilan prévisionnel Cas pratiques 		
D. Etablir le tableau de bord.	D1. S'approprier le concept de contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Les aspects généraux de contrôle, de gestion ; Le concept de contrôle de gestion : <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la gestion ; - Projection dans le futur ; - Instrument d'aide à la prise de décision ; 	<ul style="list-style-type: none"> Individuellement À partir : <ul style="list-style-type: none"> - De mise en situations <ul style="list-style-type: none"> - D'études de cas - Des consignes du formateur 	25%
	D2. Identifier les objectifs et les finalités du tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les finalités du tableau de bord : <ul style="list-style-type: none"> - Identification des écarts significatifs ; 		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
	D3. S'approprier la démarche de conception du tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des écarts et identification des anomalies de fonctionnement - Correction des écarts - Amélioration de la performance de l'entreprise • La démarche de conception du tableau de bord • Les principes régissant l'élaboration du tableau de bord : <ul style="list-style-type: none"> - Compatibilité entre l'architecture du tableau de bord et la structure organisationnelle de l'entreprise ; - Les critères de qualité d'un « bon » tableau de bord ; • Structure du tableau de bord : • Les composantes du tableau de bord ; • Le contenu du tableau de bord ; • Les conditions d'un bon pilotage du tableau de bord : - La rapidité d'établissement du tableau de bord ; - La périodicité - La fréquence d'émission de l'information - La fiabilité des informations alimentant le tableau de bord ; - La pertinence des indicateurs de performance • Cas pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> - De modèles de budgets - De modèles du tableau de bord - De la documentation technique pertinente - De plan comptable, états de synthèse - D'ordinateur, tableur et calculatrice - De logiciel de comptabilité • Établir le tableau de bord. 	

Table des matières

Compétence 21 : Élaborer les budgets et les tableaux de bord	2
Chapitre 1 : la démarche de gestion budgétaire	3
➤ La gestion budgétaire : Présentation du concept	3
• Définition du concept	3
• Les origines historiques de la gestion budgétaire	3
• L'évolution de la gestion budgétaire	4
➤ Les objectifs de la gestion budgétaire.	5
• Le budget comme instrument de contrôle de gestion	5
• Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision	5
• Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits	6
➤ Les étapes de la démarche budgétaire.	6
• La prévision	7
• La budgétisation :	7
• Le contrôle budgétaire :	8
➤ Organisation de la démarche budgétaire	8
Chapitre 2 : Etablir le budget de trésorerie	11
➤ Le budget de la trésorerie : présentation, utilités et composantes	11
• Une présentation du concept	11
• Utilités et composantes du budget de la trésorerie	12
➤ Budget des encaissements	14
• Une proposition d'une forme du budget des encaissements	15
➤ Budget des décaissements	15
• Une proposition d'une forme du budget des encaissements	16
➤ Budget de TVA à décaisser	17
➤ Le budget de trésorerie	18
• Le budget de trésorerie: Proposition d'une forme	19
➤ Cas pratique	20
• Cas 1	20
• Cas 2	23
Chapitre 3 : les états de synthèses prévisionnels	27
➤ Les états de synthèse prévisionnels (Bilan-CPC) : Des outils d'une bonne gestion budgétaire	28
➤ Le compte de résultat prévisionnel	29
• Définition	29
• Les produits prévisionnels	29

•	Les charges prévisionnelles	32
➤	Le bilan prévisionnel	35
•	Éléments de l'actif prévisionnel	36
•	Le passif prévisionnel	37
➤	Cas pratique	39
CHAPITRE 4 : LE TABLEAU DE BORD		46
➤	Le contrôle de gestion: Présentation du concept	46
•	Définition	46
•	Les caractéristiques du contrôle de gestion	47
➤	Les objectifs et les finalités du tableau de bord	49
•	Définition	49
•	Objectifs et les finalités	50
➤	La démarche de conception du tableau de bord	51
•	La conception du tableau de bord traditionnel	52
•	Une évolution : le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)	52
•	Les apports du tableau de bord prospectif	54
➤	Cas pratique	54
•	Cas 1	54
•	Cas 2	56
Références bibliographiques		58

Introduction

La gestion budgétaire est une démarche clé pour toute entreprise ou organisation souhaitant assurer une gestion financière saine et efficace. Elle consiste à planifier, organiser, suivre et contrôler l'utilisation des ressources financières de l'entreprise ou de l'organisation sur une période donnée. La démarche de gestion budgétaire commence par l'élaboration d'un budget prévisionnel qui définit les objectifs financiers de l'entreprise pour la période à venir. Ce budget peut inclure des projections de revenus, de dépenses, de bénéfices, de flux de trésorerie et de financement.

Une fois que le budget prévisionnel est établi, la gestion budgétaire implique la mise en œuvre de politiques et de procédures pour garantir que les objectifs financiers sont atteints. Cela peut inclure la gestion des dépenses, la gestion des investissements, la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette. Le suivi et le contrôle du budget sont également des étapes importantes de la gestion budgétaire. Les rapports financiers réguliers permettent de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, de détecter les écarts budgétaires et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier. On ajoute que la démarche de gestion budgétaire est un processus continu et itératif qui permet aux entreprises et aux organisations de planifier et de contrôler leur utilisation des ressources financières afin d'atteindre leurs objectifs financiers à court et à long terme.

Historiquement, la gestion budgétaire apparaît donc comme la transposition, en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les grandes entreprises, de procédures développées initialement pour les besoins de la comptabilité publique et de la gestion de l'État... Ce fait méritait d'être souligné, à une époque où le discours dominant consiste à ironiser sur la lourdeur bureaucratique des procédures administratives et à montrer en exemple l'efficacité de la gestion des entreprises privées. La gestion budgétaire trouve son origine dans le domaine public : c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises. C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels. La pratique a tendance à se généraliser, notamment dans les PME, et à s'institutionnaliser, avec le développement de contraintes légales en matière de prévention des difficultés des entreprises.

CHAPITRE 1 : LA DEMARCHE DE GESTION BUDGETAIRE

Chapitre 1 : la démarche de gestion budgétaire

➤ La gestion budgétaire : Présentation du concept

• Définition du concept

Le terme de « budget » vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ». Les latinistes auront reconnu dans notre bouge l'antique bulga (ae, f) romaine, le sac de cuir que les patriciens portaient au bras. Au début du XXe siècle, on va assister au développement d'un phénomène caractéristique, celui de l'émergence d'organisations économiques de grande taille, dont la logique de gestion est très différente de celle de l'entreprise individuelle d'un petit négociant. Or les problèmes de gestion dans les grandes entreprises sont, du fait du facteur taille, en grande partie de même nature que ceux qui se posent aux États : dans les deux cas, il s'agit de concilier délégation, coordination et contrôle. Et tout naturellement, on assiste historiquement, à partir des années 1920 ou 1930, à l'introduction de procédures de gestion budgétaire dans les grandes entreprises américaines ou européennes présentant de nombreuses similitudes avec les procédures budgétaires parlementaires. Comment un grand groupe multinational peut-il espérer conserver la maîtrise du développement d'un ensemble de plusieurs dizaines ou plusieurs centaines de filiales ? Tout simplement en centralisant la réflexion stratégique, en décentralisant la gestion opérationnelle et en coordonnant le tout par une procédure d'allocation budgétaire des ressources financières.

Mais comme beaucoup d'autres instruments de gestion, le budget n'est pas réservé exclusivement aux grandes entreprises ; beaucoup de PME ont compris l'intérêt que pouvait représenter l'introduction de la gestion budgétaire pour éclairer leurs choix de gestion et permettre la mise en œuvre de procédures de contrôle. C'est pourquoi la gestion budgétaire peut être considérée comme une discipline de base dont la connaissance est devenue indispensable à tout responsable économique, et qui figure maintenant en bonne place dans tous les cursus de formation à la gestion, notamment au sein des enseignements de contrôle de gestion. Traditionnellement, la gestion budgétaire est le plus souvent présentée comme une discipline « comptable », relevant en général dans les établissements d'enseignement de la gestion d'un pôle « comptabilité-finance-contrôle ». Plus précisément, la matière est habituellement abordée en aval d'un cours de comptabilité analytique, pour s'intégrer ensuite dans une approche globale du contrôle de gestion : en effet, les techniques du contrôle budgétaire constituent très souvent le « noyau dur » des systèmes de contrôle. Mais il ne faudrait pas oublier que la gestion budgétaire est avant tout une discipline transversale, dans la mesure où le budget est un puissant moyen de coordination et d'« intégration » des différentes fonctions.

• Les origines historiques de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une pratique qui remonte à l'Antiquité, où les gouvernements et les organisations devaient planifier et contrôler leurs finances de manière efficace. Cependant, la forme moderne de la gestion budgétaire a émergé à la fin du XIXe et au début du XXe siècle, principalement dans les secteurs publics et privés.

Dans les années 1920 et 1930, la gestion budgétaire a commencé à se répandre dans les entreprises privées, principalement aux États-Unis, en raison de la nécessité de contrôler les coûts et d'optimiser les profits dans un contexte de concurrence accrue. Les entreprises ont commencé à utiliser des techniques telles que l'analyse coût-bénéfice et l'analyse de rentabilisation pour évaluer la rentabilité de leurs investissements.

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, la gestion budgétaire a pris une importance accrue dans le secteur public, en particulier dans les pays impliqués dans la guerre. Les gouvernements ont commencé à utiliser des budgets pour planifier et contrôler les dépenses militaires et ont appliqué des techniques de gestion budgétaire telles que la planification stratégique et la budgétisation participative.

Dans les décennies qui ont suivi la guerre, la gestion budgétaire est devenue une pratique courante dans les secteurs public et privé. Les entreprises ont commencé à utiliser des budgets pour planifier et contrôler leurs dépenses, tandis que les gouvernements ont utilisé des budgets pour planifier et contrôler les dépenses publiques. La gestion budgétaire est aujourd'hui une pratique courante dans la plupart des organisations à travers le monde, utilisée pour planifier et contrôler les dépenses et les investissements, et pour évaluer la performance financière globale d'une organisation.

- **L'évolution de la gestion budgétaire**

L'établissement des prévisions budgétaires a longtemps été considéré comme un outil de gestion interne relevant du bon vouloir de la direction. Il n'y avait aucune obligation en la matière, chaque entreprise étant libre d'apprécier l'intérêt que pouvait représenter l'introduction de procédures budgétaires dans son système de gestion. Or, depuis quelques années, il s'est produit une évolution considérable dans ce domaine, illustrée par l'introduction d'obligations nouvelles dans le droit comptable en matière de comptes prévisionnels. L'origine de cette évolution est à rechercher dans le débat d'idées qui s'est instauré à la suite du célèbre rapport Sudreau et qui s'est focalisé à la fin des années 1970 et au début des années 1980 sur la nécessité de lutter contre les défaillances d'entreprises, la crise économique, le chômage. L'idée fondamentale pour notre propos, qui fut avancée à l'époque, était qu'un grand nombre d'entreprises en difficulté auraient pu échapper à leur sort funeste si elles avaient pu voir venir ces difficultés suffisamment tôt pour pouvoir réagir alors qu'il en était encore temps. Le raisonnement que l'on peut faire est en effet très simple : c'est l'absence de prévisions, et en particulier l'absence de prévisions budgétaires, qui empêche l'entreprise d'anticiper les difficultés. L'entreprise qui ne dispose pas d'un système de gestion budgétaire peut être comparée à un aveugle incapable d'apprécier les obstacles. Quand une entreprise est en difficulté, par exemple quand elle se trouve en état de cessation de paiement, il est déjà trop tard pour faire quoi que ce soit. Mais s'il est difficile de guérir, il est possible

de prévenir. Il faut donc inciter les entreprises à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle pour pouvoir prévenir les difficultés. Dans cette perspective, la gestion budgétaire apparaît comme un moyen de prophylaxie permettant de prévenir les défaillances et donc de sauvegarder l'emploi. Ces idées ont commencé à être mises en pratique par le biais de l'un des textes de lois consacrés à la réforme du droit de la faillite par Robert Badinter, alors garde des Sceaux.

➤ **Les objectifs de la gestion budgétaire.**

La gestion budgétaire est un processus essentiel pour la planification et le suivi des ressources financières d'une entreprise, d'une organisation ou même d'un ménage. Son objectif principal est de permettre une utilisation efficace et efficiente des ressources financières disponibles en alignant les dépenses sur les objectifs stratégiques de l'organisation. La gestion budgétaire vise également à minimiser les risques financiers en prévoyant et en anticipant les dépenses imprévues et en établissant des plans de contingence en cas d'incertitudes. Enfin, la gestion budgétaire aide à établir des normes pour la performance financière, en fournissant des indicateurs clés pour mesurer les résultats, ce qui permet de prendre des décisions éclairées pour l'avenir. Dans l'ensemble, la gestion budgétaire est un outil essentiel pour toute organisation qui cherche à optimiser ses ressources financières et à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

• **Le budget comme instrument de contrôle de gestion**

Le budget apparaît tout d'abord comme l'une des pièces essentielles du système de gestion de l'entreprise, tout du moins dans la perspective classique, « cybernétique », du contrôle de gestion. En fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation, le gestionnaire prend des décisions. Ces décisions sont ensuite exécutées et permettent d'atteindre certains résultats. Si l'information était parfaite, les décisions pourraient être optimales et les résultats correspondraient parfaitement aux objectifs. Or le gestionnaire est toujours en situation d'information imparfaite, car une information parfaite aurait un coût infini, et il est de toute façon théoriquement impossible d'anticiper parfaitement le comportement des autres agents constituant l'environnement socio-économique de l'entreprise. Il faut donc s'attendre à ce que les résultats effectifs aient tendance à s'écarter des résultats attendus. Pour s'opposer à cette dérive inéluctable, il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation, de pilotage.

Dans ce cadre, le budget joue un rôle central puisqu'il explicite l'ensemble des prévisions considérées comme les normes à respecter. C'est ensuite le système comptable qui est chargé d'évaluer les performances effectives et de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations par le biais, par exemple, de l'utilisation de la méthode des coûts standard. Ce mécanisme de contrôle budgétaire, qui est au cœur des procédures de contrôle dans la plupart des entreprises, suppose bien évidemment l'établissement de prévisions budgétaires.

• **Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision**

Indépendamment du problème du contrôle de la réalisation, l'établissement du budget est un exercice permettant d'éclairer certains choix, en utilisant le modèle comptable analytique sous-jacent comme un outil de simulation. En effet, pour être en mesure d'établir un budget, il faut avoir identifié les facteurs qui ont une influence sur le niveau des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Une comptabilité analytique en direct costing, par exemple, permet de faire une analyse de la structure des charges en charges fixes et charges variables et d'établir un modèle de l'exploitation. Ce modèle permet de faire des projections de charges prévisionnelles en fonction des niveaux d'activités prévisionnels retenus. Effectué pour les besoins de l'établissement des prévisions budgétaires, il peut être utilisé, par exemple, pour tester plusieurs hypothèses et mesurer l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel. Dans cette optique, le budget peut être considéré comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme. Autrement dit, le budget définitif de l'entreprise peut être considéré comme l'une des multiples variantes ayant été testées en amont avant que les orientations définitives pour l'exercice budgétaire à venir ne soient finalement décidées : la mécanique budgétaire peut ainsi tourner à blanc plusieurs fois afin de tester différentes hypothèses.

- **Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits**

Au-delà des aspects de pure technique comptable et budgétaire, la procédure d'établissement des budgets joue également un rôle très important sur le plan de la psychosociologie des relations entre les différents acteurs associés au fonctionnement interne de l'entreprise. En effet, certaines entreprises peuvent jouir d'un climat consensuel, chacun adhérant pleinement aux objectifs mis en avant par la direction. Toutes les approches actuelles dans le domaine du management visant à faire émerger une forte culture d'entreprise facilitant l'identification des salariés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, toutes les méthodes utilisées en gestion des ressources humaines cherchant à développer la participation vont dans ce sens. Mais la plupart du temps, l'entreprise reste un milieu très conflictuel dans lequel les oppositions entre les services, entre les différentes catégories professionnelles, entre la direction et les organisations syndicales servent de toile de fond aux relations quotidiennes entre les individus. Dans cette perspective, le budget remplit souvent une fonction essentielle : celle d'explicitier financièrement les termes du compromis permettant de garantir la paix sociale nécessaire au fonctionnement normal de l'entreprise. En ce sens, le budget joue le rôle d'un « quasi-contrat » facilitant la convergence des motivations de tous les agents concernés. Toute la politique en matière de salaires, par exemple, trouve son expression dans les documents budgétaires, et le fait d'associer de façon décentralisée les représentants du personnel à l'élaboration des prévisions budgétaires est un facteur important assurant la transparence de la gestion et la possibilité d'obtenir un consensus.

- **Les étapes de la démarche budgétaire.**

La démarche budgétaire est un processus crucial pour toute entreprise ou organisation qui vise à établir des objectifs financiers réalistes et à prendre des décisions éclairées en matière de dépenses et d'investissements. Elle implique plusieurs étapes qui doivent être soigneusement planifiées et exécutées pour atteindre les résultats escomptés. Les étapes de la démarche

budgetaire commencent généralement par la définition des objectifs et des priorités de l'entreprise. Cela permet de déterminer les besoins financiers de l'entreprise et de fixer des objectifs financiers clairs et réalisables.

Ensuite, l'entreprise doit collecter des informations pertinentes sur les coûts, les revenus, les investissements et autres données financières importantes pour élaborer un budget prévisionnel. Cette étape implique également la prise en compte de facteurs externes tels que les tendances économiques, les changements réglementaires et les risques potentiels. Une fois que les informations sont collectées, l'entreprise peut commencer à élaborer le budget proprement dit en utilisant des outils tels que des tableurs ou des logiciels de gestion budgétaire. Cette étape implique l'allocation des ressources financières en fonction des priorités définies précédemment et la définition de mesures clés de performance pour suivre la réalisation des objectifs.

Une fois que le budget est élaboré, il doit être examiné et approuvé par les parties prenantes pertinentes, telles que le conseil d'administration, les investisseurs ou les partenaires commerciaux. Des ajustements peuvent être nécessaires en fonction des commentaires et des retours reçus. Enfin, l'entreprise doit suivre et réviser régulièrement son budget pour s'assurer qu'elle reste en bonne voie pour atteindre ses objectifs financiers et prendre des mesures correctives si nécessaire. Cette étape est essentielle pour assurer une gestion financière efficace et atteindre le succès à long terme.

La démarche budgétaire se compose généralement de trois étapes principales : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. On cite une brève explication de chaque étape :

- **La prévision**

Cette étape implique la collecte et l'analyse des données historiques, des tendances et des informations internes et externes pour déterminer les prévisions de l'entreprise pour l'année à venir. Les données peuvent inclure les ventes, les coûts, les investissements, les tendances économiques et les évolutions du marché. Les prévisions servent de base pour la planification budgétaire et aident l'entreprise à évaluer les risques et les opportunités futures.

Cette étape est la première étape de la démarche budgétaire et consiste à collecter et à analyser les données historiques, les tendances et les informations internes et externes pour déterminer les prévisions de l'entreprise pour l'année à venir. Les données peuvent inclure les ventes, les coûts, les investissements, les tendances économiques et les évolutions du marché. Les prévisions sont utilisées pour établir une base solide pour la planification budgétaire et pour aider l'entreprise à évaluer les risques et les opportunités futures. Il est important que les prévisions soient aussi précises que possible, car elles serviront de base pour la budgétisation et le contrôle budgétaire. Les prévisions peuvent être basées sur des données historiques, des tendances passées et des prévisions économiques, ou encore sur l'expérience et les connaissances des experts de l'entreprise.

- **La budgétisation :**

Cette étape consiste à traduire les prévisions en un plan d'action chiffré pour l'année à venir. La budgétisation comprend la planification des revenus, des dépenses et des investissements, ainsi que l'affectation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les budgets sont généralement établis pour chaque service et chaque fonction de l'entreprise, ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise.

Cette étape consiste à traduire les prévisions en un plan d'action chiffré pour l'année à venir. La budgétisation comprend la planification des revenus, des dépenses et des investissements, ainsi que l'affectation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les budgets sont généralement établis pour chaque service et chaque fonction de l'entreprise, ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise.

La budgétisation est un processus complexe qui peut prendre plusieurs mois à réaliser. Il est important de définir des objectifs clairs et réalisables pour chaque service et chaque fonction de l'entreprise, et de s'assurer que les budgets sont cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise. Les budgets doivent être basés sur des prévisions précises et être réalistes et réalisables.

- **Le contrôle budgétaire :**

Cette étape consiste à suivre les résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires pour surveiller les performances de l'entreprise. Le contrôle budgétaire implique la comparaison des résultats réels avec les prévisions budgétaires et l'identification des écarts éventuels. Si des écarts significatifs sont identifiés, l'entreprise peut ajuster les dépenses ou les revenus pour atteindre ses objectifs. Le contrôle budgétaire est un processus continu qui permet à l'entreprise de suivre les performances tout au long de l'année et d'apporter des ajustements au besoin.

Cette étape consiste à suivre les résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires pour surveiller les performances de l'entreprise. Le contrôle budgétaire implique la comparaison des résultats réels avec les prévisions budgétaires et l'identification des écarts éventuels. Si des écarts significatifs sont identifiés, l'entreprise peut ajuster les dépenses ou les revenus pour atteindre ses objectifs.

Le contrôle budgétaire est un processus continu qui permet à l'entreprise de suivre les performances tout au long de l'année et d'apporter des ajustements au besoin. Les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires peuvent être causés par des facteurs internes ou externes, tels que des changements économiques, des variations saisonnières ou des erreurs de prévision. En surveillant de près les écarts, l'entreprise peut réagir rapidement aux changements et maximiser ses chances de réaliser ses objectifs financiers.

- **Organisation de la démarche budgétaire**

Organiser la démarche budgétaire est essentiel pour assurer la réussite du processus et atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. On présente les étapes clés pour organiser efficacement la démarche budgétaire :

LES ETAPES

CLARIFICATION

<i>Définir les objectifs et les responsabilités</i>	Il est important de définir les objectifs financiers de l'entreprise et de les communiquer clairement à tous les responsables budgétaires. Chaque responsable budgétaire doit avoir une compréhension claire de ses responsabilités et de ses tâches pour la démarche budgétaire.
<i>Établir un calendrier</i>	La démarche budgétaire est un processus qui peut prendre plusieurs mois, il est donc important d'établir un calendrier clair pour chaque étape de la démarche budgétaire. Un calendrier clair permettra à chaque responsable budgétaire de suivre les délais et d'assurer que les étapes de la démarche budgétaire sont respectées.
<i>Impliquer tous les responsables</i>	La budgétisation implique généralement tous les responsables de l'entreprise, de la direction aux chefs de service en passant par les responsables financiers. Il est donc important d'impliquer tous les responsables pour obtenir une vision complète de la situation financière de l'entreprise et pour faciliter la communication entre les services.
<i>Collecter les données</i>	La collecte des données est une étape cruciale de la démarche budgétaire, il est donc important de disposer de systèmes et de procédures de collecte de données efficaces pour assurer la qualité et la précision des données collectées.
<i>Communiquer et valider les prévisions</i>	Les prévisions doivent être communiquées et validées par les responsables pour assurer leur précision et leur pertinence. Les prévisions doivent également être comparées aux résultats des années précédentes pour permettre des ajustements éventuels.
<i>Suivi et contrôle budgétaire</i>	Le suivi et le contrôle budgétaire doivent être effectués tout au long de l'année pour surveiller les performances de l'entreprise par rapport aux prévisions budgétaires et pour apporter des ajustements éventuels.

CHAPITRE 2 : ETABLIR LE BUDGET DE TRESORERIE

Chapitre 2 : Etablir le budget de trésorerie

➤ Le budget de la trésorerie : présentation, utilités et composantes

• Une présentation du concept

Le budget de trésorerie est un élément clé de la gestion budgétaire pour les entreprises. Il s'agit d'un outil de planification financière qui permet aux entreprises de prévoir leurs flux de trésorerie à court terme et de gérer efficacement leur liquidité. Le budget de trésorerie prévoit les entrées et les sorties de trésorerie pour une période donnée, généralement un an, en prenant en compte les flux de trésorerie attendus tels que les ventes, les paiements des clients, les achats, les paiements des fournisseurs, les investissements, les taxes et les charges. Le budget de trésorerie aide les entreprises à anticiper les surplus et les déficits de trésorerie, à identifier les périodes de tension de trésorerie et à planifier les financements nécessaires. Cela permet aux entreprises de prendre des décisions financières éclairées et de minimiser le risque de difficultés financières. En somme, le budget de trésorerie est un outil crucial pour la gestion budgétaire des entreprises, qui leur permet de planifier leur avenir financier à court terme et d'optimiser leur gestion de la trésorerie.

Le budget des encaissements et le budget des décaissements sont intégrés dans un budget général de trésorerie, permettant de simuler l'évolution de la trésorerie. Le programme d'activité résulte d'une démarche itérative en liaison avec la gestion prévisionnelle de trésorerie : l'objectif est de gommer les découverts prévisionnels (qui génèrent des agios), mais aussi les excédents (traduisant un manque à gagner si l'argent n'est pas placé). La démarche prévisionnelle débouche sur le compte de résultat prévisionnel et sur le bilan prévisionnel, permettant de voir où l'on va financièrement.

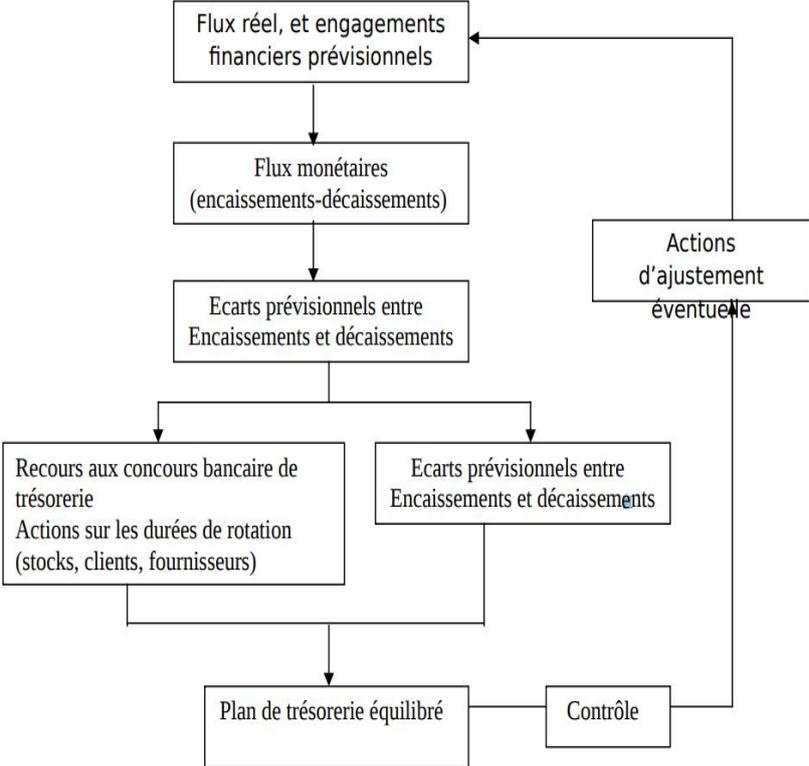
D'un point de vue pratique, l'établissement du budget de trésorerie suppose quatre grandes étapes :

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

Ces différentes étapes peuvent être parcourues plusieurs fois, de façon itérative, avec effet de rétroaction sur les actions programmées en amont.

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. Dans cette optique, le budget de trésorerie constitue l'instrument de simulation par excellence : il permet de voir « si ça passe ou si ça casse ».



- **Utilités et composantes du budget de la trésorerie**

-Utilités du budget de trésorerie

<i>Les trois utilités</i>	<i>Clarification</i>
<i>Planification financière à court terme</i>	Le budget de trésorerie permet aux entreprises de planifier et de gérer leurs flux de trésorerie à court terme en anticipant les entrées et les sorties de trésorerie. Cela leur permet de mieux gérer leur liquidité et d'anticiper les périodes de tension de trésorerie. Ainsi, elles peuvent prendre des décisions éclairées sur la façon de dépenser et d'investir leur argent.
<i>Gestion de la liquidité</i>	En prévoyant les flux de trésorerie, le budget de trésorerie permet aux entreprises de s'assurer qu'elles ont suffisamment de liquidités pour répondre à leurs obligations financières, telles que les paiements des fournisseurs, les remboursements de prêts et

Prise de décisions financières éclairées

les salaires.

Le budget de trésorerie aide les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de financement et de gestion des coûts.

Préparation pour l'avenir

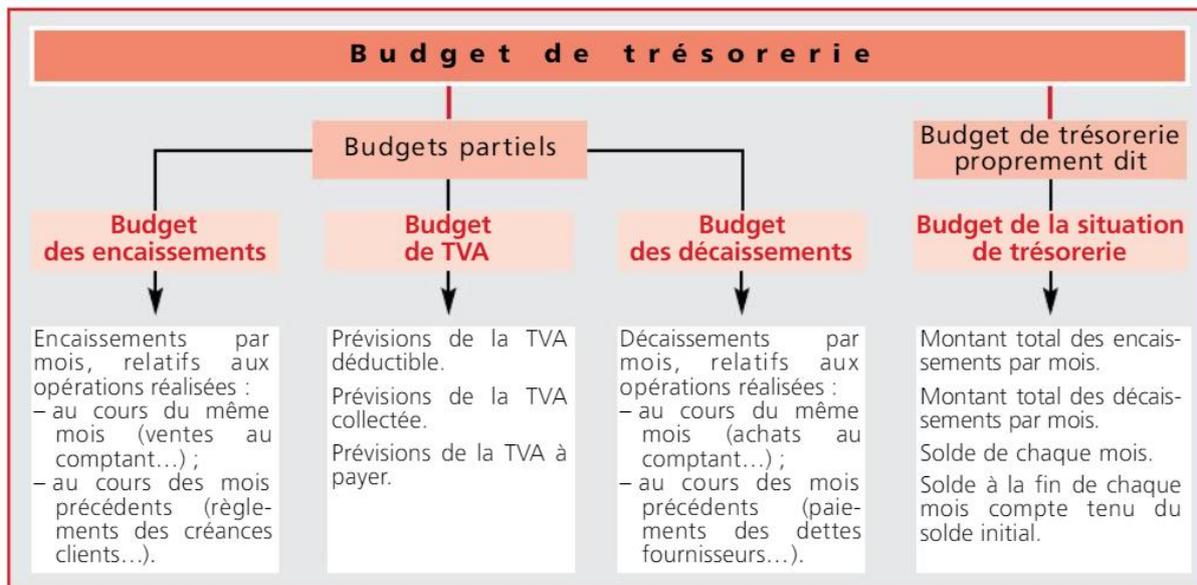
Le budget de trésorerie permet aux entreprises de planifier leur avenir financier en anticipant les flux de trésorerie futurs. En prévoyant les entrées et les sorties de trésorerie pour les mois et les années à venir, les entreprises peuvent élaborer des plans de croissance et d'expansion à long terme.

-Les composantes du budget de la trésorerie

Les composantes principales du budget de trésorerie sont les entrées et les sorties de trésorerie, également appelées les encaissements et les décaissements. On propose une explication de ces deux composantes :

Les encaissements de trésorerie : Les encaissements de trésorerie sont les flux de trésorerie entrants dans l'entreprise. Ils comprennent les paiements des clients pour les biens ou les services vendus, les encaissements de créances et autres sources de revenus. Les encaissements de trésorerie sont estimés en fonction des prévisions de vente et des termes de paiement convenus avec les clients. Les encaissements sont importants car ils déterminent les liquidités disponibles pour l'entreprise.

Les décaissements de trésorerie : Les décaissements de trésorerie sont les flux de trésorerie sortants de l'entreprise. Ils comprennent les paiements aux fournisseurs pour les achats de matières premières et d'autres biens et services, les salaires et les charges sociales, les paiements d'intérêts et de remboursement de dettes, les taxes et autres dépenses. Les décaissements de trésorerie sont estimés en fonction des coûts prévus pour les différentes activités de l'entreprise. Les décaissements sont importants car ils déterminent les sorties de liquidités de l'entreprise.



En résumé, le budget de trésorerie est une estimation des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise pour une période donnée. Les encaissements de trésorerie représentent les entrées d'argent, tandis que les décaissements de trésorerie représentent les sorties d'argent. En évaluant ces composantes, l'entreprise peut planifier et gérer ses flux de trésorerie de manière efficace, en évitant les déficits de trésorerie et en maximisant les excédents de trésorerie.

➤ **Budget des encaissements**

Le budget des encaissements est une composante importante du budget de trésorerie. Il permet aux entreprises de prévoir et de gérer les flux de trésorerie entrants en estimant les encaissements de trésorerie pour une période donnée. Le budget des encaissements est élaboré à partir de prévisions de vente et de paiements de clients pour les biens ou services vendus. Il permet aux entreprises de déterminer le moment où les paiements seront reçus, le montant des paiements et les modes de paiement.

Le budget des encaissements est un outil de gestion financière essentiel pour les entreprises car il leur permet de planifier et de gérer efficacement leur liquidité. Il aide les entreprises à éviter les déficits de trésorerie en prévoyant les entrées d'argent et en ajustant leurs activités en conséquence. Il permet également aux entreprises de maximiser leurs excédents de trésorerie en identifiant les périodes où les encaissements seront supérieurs aux décaissements et en utilisant ces excédents de trésorerie pour investir, rembourser des dettes ou encore distribuer des dividendes. Enfin, le budget des encaissements est un outil clé de la gestion de trésorerie qui permet aux entreprises de planifier et de gérer efficacement leurs flux de trésorerie entrants. Il est élaboré à partir de prévisions de vente et de paiements de clients et permet aux entreprises de mieux gérer leur liquidité, d'éviter les déficits de trésorerie et de maximiser leurs excédents de trésorerie.

Le budget des encaissements se présente en général comme un tableau à double entrée, avec les périodes en colonne (les mois le plus souvent), et les différents types d'encaissement en ligne. On prévoit le plus souvent une colonne supplémentaire, intitulée par exemple « éléments devant figurer au bilan prévisionnel », pour obtenir en sous-produit du budget de

trésorerie la valorisation des créances à court terme qui vont devoir figurer à l'actif de ce bilan prévisionnel. Ces créances proviennent du décalage dans le temps pouvant exister entre les opérations commerciales et leur règlement, comme dans le cas, par exemple, des ventes à crédit. Pour la présentation du budget des encaissements, on distingue, en ligne habituellement, deux catégories d'encaissements :

-Les encaissements directement liés à l'exploitation, en distinguant les ventes au comptant des ventes à crédit, et en prévoyant les lignes nécessaires pour distinguer les différents modes de règlement et d'échéance afin de faciliter l'application des décalages ;

-Les autres encaissements, encore appelés encaissements hors exploitation, faisant l'objet de décisions ou de prévisions financières spécifiques : emprunts, cessions d'actifs, apports en fonds propres, etc. Le tableau ci-dessous présente un modèle de la structure d'un tel budget des encaissements, avec l'hypothèse d'un décalage d'un mois pour les ventes à crédit.

- **Une proposition d'une forme du budget des encaissements**

Éléments	Janvier N + 1	Février N + 1	...	Décembre N + 1	Éléments du bilan prévisionnel à fin N + 1
Encaissements directement liés à l'exploitation :					
– ventes au comptant	V janv.			V déc.	
– ventes à crédit	CCn	VAC janv.		VAC nov.	VAC déc. « Clients »
– ...					
Autres encaissements :					
– emprunts					
– cessions d'actif					
– ...					
Total des encaissements					

V janv. = Ventes au comptant de janvier encaissées le mois même.
V déc. = Ventes au comptant de décembre encaissées le mois même.
CCn = Créances clients au bilan à fin n.
VAC janv. = Ventes à crédit de janvier encaissées en février.
VAC nov. = Ventes à crédit de novembre encaissées en décembre.
VAC déc. = Ventes à crédit de décembre constituant le poste de créances clients
CCn + 1 au bilan prévisionnel à fin N + 1.

➤ **Budget des décaissements**

Le budget des décaissements est une composante importante du budget de trésorerie. Il permet aux entreprises de prévoir et de gérer les flux de trésorerie sortants en estimant les décaissements de trésorerie pour une période donnée. Le budget des décaissements est élaboré à partir des dépenses prévues pour les différents postes de dépenses de l'entreprise, tels que les achats de matières premières, les salaires et les charges sociales, les paiements d'intérêts et de remboursement de dettes, les taxes et autres dépenses.

Le budget des décaissements est un outil de gestion financière essentiel pour les entreprises car il leur permet de planifier et de gérer efficacement leur liquidité. Il aide les entreprises à éviter les déficits de trésorerie en prévoyant les sorties d'argent et en ajustant leurs activités en conséquence. Il permet également aux entreprises de maximiser leurs excédents de trésorerie en identifiant les périodes où les décaissements seront inférieurs aux encaissements et en

utilisant ces excédents de trésorerie pour investir, rembourser des dettes ou encore distribuer des dividendes.

En résumé, le budget des décaissements est un outil clé de la gestion de trésorerie qui permet aux entreprises de planifier et de gérer efficacement leurs flux de trésorerie sortants. Il est élaboré à partir des dépenses prévues pour les différents postes de dépenses de l'entreprise et permet aux entreprises de mieux gérer leur liquidité, d'éviter les déficits de trésorerie et de maximiser leurs excédents de trésorerie.

Il présente la même structure que les tableaux précédents, avec les mois en colonne et les différents décaissements en ligne. Une colonne supplémentaire permet de recenser certains postes de dettes à court terme du bilan prévisionnel, notamment le poste Fournisseurs et les comptes des organismes auxquels sont versées les charges sociales. L'existence de ces postes est encore une fois liée au décalage dans le temps des paiements. En ligne, on distingue habituellement :

-Les décaissements liés directement à l'exploitation (achats, salaires, etc.)

-Les autres décaissements hors exploitation (investissements, remboursements d'emprunt, paiement de dividendes, etc.).

Notons qu'à ce stade plusieurs remarques s'imposent si on veut éviter quelques erreurs classiques :

-Les décaissements s'entendent TTC ;

-Les dotations aux comptes d'amortissement ou de provisions n'entraînent pas de décaissements ;

-Il importe de ne pas oublier la TVA à décaisser, ni les flux de trésorerie liés au paiement de l'impôt sur les sociétés : acomptes provisionnels en mars, juin, septembre et décembre, et liquidation du solde en avril

- **Une proposition d'une forme du budget des encaissements**

Éléments	Janvier N + 1	...	Décembre N + 1	Éléments du bilan prévisionnel à fin N + 1
Décaissements directement liés à l'exploitation :				
– achats				Exemple : « Fournisseurs »
– charges externes				
– salaires				
– etc.				
– impôt sur les sociétés				
– TVA à décaisser				
Autres décaissements :				
– investissements				
– dividendes				
– etc.				
Total des décaissements				

➤ Budget de TVA à décaisser

Le "budget de TVA à décaisser" se réfère au montant d'argent que l'entreprise doit payer en taxe sur la valeur ajoutée (TVA) à l'État au cours d'une période donnée, généralement un mois ou un trimestre. La TVA est une taxe sur la consommation qui est ajoutée au prix des biens et des services et qui est collectée par les entreprises pour le compte de l'État. Les entreprises peuvent déduire la TVA qu'elles ont payée sur les achats et les frais professionnels de la TVA qu'elles doivent collecter sur leurs ventes, et ne paient donc que la différence à l'État. Si la TVA déductible est supérieure à la TVA collectée, l'entreprise peut demander un remboursement de la TVA excédentaire.

Le budget de TVA à décaisser est donc le montant total de TVA que l'entreprise doit payer à l'État, après avoir déduit la TVA qu'elle a payée sur ses achats. Il est important pour les entreprises de gérer leur budget de TVA à décaisser de manière à s'assurer qu'elles disposent des fonds nécessaires pour payer la TVA à l'État dans les délais impartis, tout en veillant à ne pas subir de surcharge fiscale.

Au Maroc, le budget de TVA à décaisser se réfère également au montant de la taxe sur la valeur ajoutée que les entreprises doivent payer à l'administration fiscale. Les entreprises marocaines doivent collecter la TVA sur les ventes de biens et de services et la reverser à l'État, après avoir déduit la TVA qu'elles ont payée sur leurs achats professionnels. Le taux de TVA standard au Maroc est de 20%, mais il existe également des taux réduits pour certains biens et services. Les entreprises doivent soumettre une déclaration de TVA chaque mois, indiquant le montant de TVA collectée et déductible pour la période, ainsi que le montant à décaisser à l'État. Il est important pour les entreprises marocaines de bien gérer leur budget de TVA à décaisser, car les pénalités pour les retards de paiement ou pour les erreurs dans les déclarations peuvent être lourdes. Les entreprises doivent également veiller à bien documenter leurs achats et leurs ventes afin de pouvoir justifier les montants déclarés de TVA collectée et déductible.

Du fait de la relative complexité des règles fiscales en matière de déductibilité de la TVA, il est préférable, en pratique, d'établir ce budget annexe afin de chiffrer la TVA à décaisser

mensuellement qui sera ensuite reprise dans le budget des décaissements. Rappelons tout d'abord qu'en matière de TVA, c'est l'entreprise qui assure pour le compte de l'administration fiscale la collecte de cet impôt indirect. En effet, l'entreprise facture à ses clients de la TVA sur le montant de son chiffre d'affaires. Le client règle donc le montant de la facture TTC et l'entreprise porte cette « TVA collectée sur ventes » au crédit du compte. Par ailleurs, l'entreprise acquitte auprès de ses propres fournisseurs des factures également TTC et décaisse donc, en plus de ses achats, de la TVA. Sous certaines conditions, cette TVA représente une créance déductible. Périodiquement, en principe tous les mois, l'entreprise établit sa déclaration de chiffre d'affaires et calcule à cet effet le montant de la TVA à reverser à l'État en retranchant la TVA déductible de la TVA collectée : on obtient la « TVA à décaisser », dont le solde est versé au fisc dans le courant du mois suivant. Pendant de nombreuses années, la déductibilité de la TVA sur les achats de biens et services obéissait à la règle du « décalage d'un mois » : pour le calcul de la TVA à décaisser au titre du mois M, on déduisait la TVA sur les achats facturés en M – 1 (et sur les services réglés en M – 1). Ces décalages avaient évidemment un effet négatif sur la trésorerie des entreprises, qui revendiquaient leur suppression. On obtient ainsi la relation suivante :

$$\text{TVA à payer} = \text{TVA facturée} - \text{TVA récupérable}$$

➤ Le budget de trésorerie

Le budget des encaissements et le budget des décaissements sont intégrés dans un budget général de trésorerie, permettant de simuler l'évolution de la trésorerie. Le programme d'activité résulte d'une démarche itérative en liaison avec la gestion prévisionnelle de trésorerie : l'objectif est de gommer les découverts prévisionnels (qui génèrent des agios), mais aussi les excédents (traduisant un manque à gagner si l'argent n'est pas placé). La démarche prévisionnelle débouche sur le compte de résultat prévisionnel et sur le bilan prévisionnel, permettant de voir où l'on va financièrement.

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. Dans cette optique, le budget de trésorerie constitue l'instrument de simulation par excellence : il permet de voir « si ça passe ou si ça casse » ...

D'un point de vue pratique, l'établissement du budget de trésorerie suppose quatre grandes étapes :

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

Ces différentes étapes peuvent être parcourues plusieurs fois, de façon itérative, avec effet de rétroaction sur les actions programmées en amont.

- **Le budget de trésorerie: Proposition d'une forme**

Le tableau de trésorerie est établi selon la méthode des entrées et sorties ou encaissements et décaissements. Il s'agit de répertorier l'ensemble des flux qui peuvent être anticipés, mois par mois pour ensuite mieux faire face aux imprévus. Dans le cadre d'un tableau de trésorerie et contrairement à ce qui se passe dans un bilan ou un compte de résultat prévisionnel, les montants sont toujours indiqués toutes taxes comprises ou TTC. Le tableau de trésorerie peut être élaboré sur 12 mois, par semaine ou par trimestre. Si la trésorerie prévisionnelle présente un solde négatif, cela signifie que l'entreprise n'est pas en mesure de couvrir l'ensemble de ses dépenses.

Établir un plan de trésorerie mensuel semble toutefois l'option la plus courante. C'est la seule qui permettrait à un dirigeant d'entreprise de savoir s'il peut se verser un salaire tous les mois ou se rembourser régulièrement une partie de son compte courant. Car ne nous y trompons pas, l'objectif de ce tableau comme celui de tous les autres budgets est bien de faciliter la prise de décision. En ce sens, le tableau de trésorerie est un outil de gestion d'entreprise qui permet de mettre des liquidités de côté, sur un compte à terme par exemple, dans le but de faire face aux futurs imprévus. Les prévisions de trésorerie complètent le plan de financement en faisant la liste des recettes et des dépenses. Évaluer à l'avance tous les mouvements qui vont affecter les comptes bancaires au cours du mois ou de la période considérée aide ensuite à mieux mettre en œuvre la stratégie. Si la trésorerie encaissée ne suffit pas à couvrir les besoins, il devient possible de partir à la recherche d'autres sources de financement, suffisamment tôt pour éviter la cessation des paiements. De la même manière, en cas d'excédents, l'entreprise aura la possibilité de les placer à court terme par exemple. Par ailleurs, et pour conserver une trésorerie saine, il existe différentes solutions (revoir son plan de financement, augmenter ses fonds propres, avoir recours à des emprunts bancaires, négocier les délais de paiement avec ses fournisseurs, épargner,...).

Elément	Janvi	Février	Mars	Avril	mai	Juin
Encaissements ▪ Règlement des ventes ▪ Encaissements des autres éléments d'exploitation ▪ Encaissements des éléments hors exploitation						
Total I						
Décaissements ▪ Règlement des achats ▪ Règlement de TVA due ▪ Décaissement des autres éléments d'exploitation ▪ Décaissement des éléments hors exploitation						
Total II						
Ecart (I - II)	B	C	D	E	F	G
Trésorerie nette	A+S	A+S+O	A+S+C+ B	A+S+C+ D+B	A+S+ C+D+ B+F	A+B+ C+B+B +F+C

➤ **Cas pratique**

• **Cas 1**

Pour l'entreprise « ALPHA », nous disposons des renseignements suivants :

Actif		Passif	
Actif immobilise net	200 000	Capitaux propres	190 000
Stock de marchandises	95 000	Dettes de financement	80 000
Clients et comptes Rattachés	105 000	Fournisseurs et	120 000
	19 200	Comptes rattachés	20 500
Etat- TVA déductible	3 500	Etat	6 500
Autres débiteurs	27 300	Organismes sociaux	33 000

Bilan au 31-12-19N

Banque	450 000	Autre créanciers	450 000
--------	---------	------------------	---------

Encaissements- décaissements relatifs aux éléments du bilan :

A- 1/3 en janvier et 1/3 en mars

B- Janvier (5600), février (4600), mars (8800)

C- Mars (1 000)

D- Emprunt remboursable par annuités constante le 31/12 de chaque année

E- Janvier (35000) ; février (30 000) ; mars (55 000).

F- TVA à payer au titre des opérations de décembre 19N (10 500) ; reliquat I.S. 19N : 10 000

G- Janvier (6500)

H- Février (15 000) ; mars (15 000)

Prévision (19N+1) :

Ventes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	200 000	180 000	250 000
T.V.A	40 000	36 000	50 000

Achats

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	130 000	160 000	150 000
T.V.A	26 000	32 000	30 000

Autres charges externes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	8 000	14 000	9 000
T.V.A	1 600	2 800	1 800

-Février : acquisition d'une machine H.T. 40 000

T.V.A 8 000

-Salaires mensuels 20 000 DH ; charges sociales 28%

-Modalités de paiement

Clients 30% au comptant,

70% 30 jours fin de mois

Fournisseurs 50% au comptant

50% 30 jours fin de mois

Autres charges externes au comptant

Fournisseurs d'immobilisation 50% à 30 jours fin de mois

-Les salaires sont payés dans le mois et les charges sociales correspondantes le mois suivant.

-La marge brut commerciale = 50%

Précisions d'ordre fiscal :

-Les amortissements annuel déductibles sont estimés à 36 000

-Le taux de l'I.S est de 35%

-Pour la T.V.A, l'entreprise est soumise au régime des débits et le taux est de 20%

-L'I.S au titre de l'exercice 19N s'élève à 120 000.

Correction

BUDGET DES ENCAISSEMENTS SUR LES VENTES

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
72 000	168 000	-	-	240 000
-	64 800	151 200	-	218 000
-	-	90 000	210 000	300 000
72 000	232 800	241 200	210 000	756 000

BUDGET DES DECAISSEMENTS SUR LES ACHATS

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
76 000	78 000	-	-	156 000
-	96 000	96 000	-	192 000
-	-	90 000	90 000	180 000
78 000	174 000	186 000	90 000	528 000

BUDGET DES AUTRES CHARGES EXTERNES

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
9 600	-	-	-	9 600
-	16 800	-	-	16 800
-	-	10 800	-	10 800

BUDGET DE LA T.V.A à payer (a)

Données	Janvier	Février	Mars	Bilan au 31/03/19N+1	
				T.V.A déductible	TVA à payer
TVA collecter	40 000	36 000	50 000	47 800(b)	
TVA Déductible	5 600	23 400	44 600		
Solde au 31/12/19N	5 600	4 800	8 800		
Sur achats		13 000	29 000		
Sur charges externes		1 600	2 800		
Sur immobilisation		4 000	4 000		
TVA à payer	10 500	34 400	12 600		5 400

Budget de trésorerie

Données	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Bilan du 31/03/19 N+1
I ENCAISSEMENTS	864 500	107 000	267 800	277 200	
Sur ventes					
Janvier	240 000	-	168 000	-	-
Février	216 000	72 000	64 800	151 200	-
Mars	300 000	-	-	90 000	210 000

	Sur éléments du bilan		-			
	Clients au 31/12	105 000		35 000	35 000	-
	Autres débiteurs	3500	35 000	-	1 000	2 500
			-			
II	DECAISSEMENTS	952 400	159 600	319 800	369 000	
	Achats					
	Janvier	156 000		78 000	-	-
	Février	192 000	78 000	96 000	96 000	-
	Mars	180 000	-	-	90 000	90 000
	Fournisseurs au 31/12	120 000	-	30 000	55 000	-
	Autres charges externes	37 200	35 000	16 800	10 800	-
	Rémunérations dues	60 000	9 600	20 000	20 000	-
	Charges sociales	16 800	20 000	5 600	5 600	5 600
	Organismes sociaux au 31/12	6 500	-	-	-	-
	Etat TVA à payer	62 900	6 500	34 400	12 600	5 400
	Etat reliquat IS	40 000	10 500		40 000	-
	Autres créanciers au 31/12		-	15 000	15 000	3 000
	Fournisseurs d'immobilisation	33 000	-	24 000	24 000	-
		48 000	-			
III	SOLDES DE TRESORERIE		-52 000	-52 000	-91 800	
	SOLDE CUMULE		-25 300	-77 300	-169 100	-169 100

- Cas 2

Données	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	650000	780000	913000
Achats HT	380000	420000	478000

En plus du tableau ci-dessus, l'entreprise vous fournit les renseignements suivants :

-Le solde des créances clients au 31 décembre 2010 sera réglé à 80 % en janvier 2010 et le reste en février 2010.

-Prévisions des ventes et des achats pour le premier semestre sont (TVA 20%):

-Les clients règlent leurs factures de la manière suivante : 50 % dans le mois de la vente, 30% dans le mois suivant et 20% dans 2 mois.

-Le solde dû aux fournisseurs au 31 décembre 2010 sera réglé pour 85 % en janvier 2010 et le solde en février 2010.

-Les règlements des factures aux fournisseurs se font de la manière suivante : 30% dans le mois de l'achat, 60 % le mois suivant et 10 % dans deux mois.

-Les salaires et charges sociales se montent à 150000 par mois. Ils ne sont pas soumis à la TVA et sont réglés le mois même.

-Les autres charges monétaires sont estimées à 70000 par mois. Elles sont soumises à la TVA et réglées au comptant.

-TVA déductible du bilan est réglée en janvier et février avec des parts égales.

Il est prévu de renouveler le parc de machines pour un montant de 1500000 HT. Cet investissement aura lieu en mars et le paiement se fera pour 30 % en janvier, 30% en mars et le solde en juillet. (TVA déductible enregistrée le mois même).

Travail à faire :

Il vous est demandé d'établir le budget de trésorerie mensuelle pour les six premiers mois de l'année 2010. (Sans calculer les reliquats)

Correction

Budget des ventes :

Mois	Montant TTC	50% au comptant	30% à 1 mois	20% à 2 mois	Bilan	Total
Janvier	780000	390000			1056000	1446000
Février	936000	468000	234000		264000	966000
Mars	1095600	547800	280800	156000		984600

Budget des achats :

Mois	Montant TTC	30% au comptant	60% à 1 mois	10% à 2 mois	Bilan	Total
Janvier	456000	136800			705500	842300
Février	504000	151200	273600		124500	549300
Mars	573600	172080	302400	45600		520080

Budget de la TVA :

Mois	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	130000	156000	182600
TVA déductible			
Bilan	39300	39300	
Sur achats		22800	45600+25200
Sur machine	90000		90000
Sur charge		14000	14000
Σ TVA dédu	129300	76100	174800
TVA à payer	30850	700	79900

Budget de trésorerie

Mois	Janvier	Février	Mars
Encaissements			
Σ encais.	1446000	966000	984600
Décaissements			
Achats	842300	549300	520080
Frais personnel	150000	150000	150000
Charges exte	84000	84000	84000
TVA à payer	30850	700	79900
Machine	540000	540000	540000
Σ décais	1647150	784000	1373980
TR	(201150)	182000	(389380)

CHAPITRE 3 : LES ETATS DE SYNTHESES PREVISIONNELS

Chapitre 3 : les états de synthèses prévisionnels

Les états de synthèse prévisionnels comprenant le bilan et le compte de résultat prévisionnel sont des outils essentiels pour la planification financière d'une entreprise. Le bilan prévisionnel est un état qui présente la situation financière de l'entreprise à une date future, tandis que le compte de résultat prévisionnel est un état qui présente les résultats financiers attendus pour une période future, généralement sur une base annuelle.

Le bilan prévisionnel est élaboré en prévoyant les actifs, les passifs et les capitaux propres de l'entreprise à une date future. Les actifs peuvent inclure des éléments tels que les immobilisations, les stocks et les créances, tandis que les passifs peuvent inclure des éléments tels que les dettes à court et long terme et les provisions. Les capitaux propres représentent les fonds propres de l'entreprise et peuvent inclure des éléments tels que le capital social et les bénéfices non distribués.

Le compte de résultat prévisionnel est élaboré en prévoyant les revenus et les dépenses de l'entreprise pour une période future, généralement sur une base annuelle. Les revenus peuvent inclure des éléments tels que les ventes de produits ou de services, tandis que les dépenses peuvent inclure des éléments tels que les coûts des matières premières, les salaires et les frais généraux.

En utilisant ces états de synthèse prévisionnels, les entreprises peuvent planifier leurs activités futures et prendre des décisions importantes telles que l'investissement dans de nouveaux

projets ou la réduction des coûts. Les états de synthèse prévisionnels peuvent également être utilisés pour évaluer la performance financière de l'entreprise et pour aider les investisseurs à prendre des décisions d'investissement éclairées.

➤ **Les états de synthèse prévisionnels (Bilan-CPC) : Des outils d'une bonne gestion budgétaire**

Les états de synthèse prévisionnels, tels que le bilan prévisionnel et le compte de résultat prévisionnel, peuvent fournir plusieurs sorties utiles pour une gestion budgétaire efficace. On présente quelques-unes des sorties les plus importantes :

Les output des états de synthèse prévisionnels	Clarification
La projection de la trésorerie	Le budget de trésorerie prévisionnel est un état qui prévoit les flux de trésorerie entrants et sortants pour une période future. Cela permet de prévoir la liquidité de l'entreprise et d'anticiper les besoins de financement à court et à long terme.
L'analyse de la rentabilité	Le compte de résultat prévisionnel peut être utilisé pour évaluer la rentabilité de l'entreprise et pour identifier les sources de bénéfices et de pertes. Cela permet de déterminer les domaines où des économies peuvent être réalisées ou où des investissements supplémentaires sont nécessaires.
L'analyse de la structure financière	Le bilan prévisionnel permet d'analyser la structure financière de l'entreprise, en identifiant les actifs et les passifs, ainsi que les sources de financement. Cela permet de déterminer les ratios financiers tels que le ratio de liquidité, le ratio d'endettement et le ratio de rentabilité des capitaux propres.
L'évaluation des performances par rapport aux objectifs	Les états de synthèse prévisionnels peuvent être utilisés pour évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport à ses objectifs financiers prévus. Cela permet de prendre des décisions pour améliorer la performance financière de l'entreprise à l'avenir.
Les indicateurs de performance	Les états de synthèse prévisionnels peuvent être utilisés pour calculer divers indicateurs de performance, tels que le ratio de rotation des stocks, le ratio de rotation des créances et le ratio de rotation des fournisseurs. Ces indicateurs aident à évaluer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
Les prévisions de croissance	Les états de synthèse prévisionnels peuvent aider l'entreprise à prévoir sa croissance future et à identifier les domaines où

des investissements supplémentaires sont nécessaires pour soutenir cette croissance.

En utilisant ces sorties, les entreprises peuvent prendre des décisions budgétaires éclairées et mettre en place des stratégies financières efficaces pour atteindre leurs objectifs financiers à court et à long terme.

➤ **Le compte de résultat prévisionnel**

• **Définition**

Son établissement nécessite la centralisation et la sommation des charges et des produits par nature (au sens de la comptabilité générale) prévus dans les différents budgets, en particulier les budgets fonctionnels. Ainsi, des charges de personnel sont prévues dans les budgets de production, de commercialisation, d'approvisionnement, et dans les budgets concernant les services généraux, services administratifs, par exemple. Certaines charges prévisionnelles, comme les charges financières, peuvent dépendre principalement des budgets financiers : investissement, financement et trésorerie. L'établissement du compte de résultat prévisionnel permet d'évaluer le montant du poste résultat qui doit venir équilibrer le bilan prévisionnel, et « boucler » ainsi toute la procédure budgétaire.

Le compte de résultat prévisionnel, également connu sous le nom de CPC prévisionnel, est un outil important pour la gestion budgétaire d'une entreprise. Il permet de prévoir les revenus, les dépenses et les bénéfices futurs de l'entreprise sur une période donnée. En utilisant les données historiques, les tendances du marché et les objectifs de l'entreprise, le CPC prévisionnel fournit une image claire de la situation financière de l'entreprise à l'avenir. Le CPC prévisionnel peut aider la gestion budgétaire de plusieurs façons. Tout d'abord, il permet de planifier les dépenses futures de l'entreprise en fonction de ses objectifs et de ses priorités. En identifiant les dépenses importantes, l'entreprise peut planifier et contrôler ses dépenses, ce qui peut aider à maintenir une gestion budgétaire efficace.

De plus, le CPC prévisionnel peut aider à prévoir les revenus futurs de l'entreprise en fonction de ses projections de ventes et des tendances du marché. Cela peut aider à identifier les sources de revenus les plus rentables et à concentrer les efforts de l'entreprise sur ces sources. Enfin, le CPC prévisionnel peut aider à évaluer la rentabilité de l'entreprise. En comparant les prévisions de revenus et de dépenses, l'entreprise peut déterminer si elle atteindra ses objectifs financiers et peut prendre les mesures nécessaires pour optimiser sa rentabilité. En utilisant le CPC prévisionnel, les entreprises peuvent prendre des décisions budgétaires plus éclairées et planifier leurs activités pour atteindre leurs objectifs financiers à court et à long terme.

• **Les produits prévisionnels**

Les produits prévisionnels sont les revenus que l'entreprise prévoit de générer sur une période donnée, généralement pour l'exercice fiscal suivant. Ces revenus sont basés sur des projections de ventes, des contrats signés, des commandes en attente, etc. Les produits

prévisionnels peuvent également inclure des revenus exceptionnels tels que des subventions, des dons, ou des gains sur des cessions d'actifs.

Il est important de noter que les projections de ventes et les revenus prévisionnels sont souvent basés sur des hypothèses, qui peuvent être influencées par des facteurs tels que les conditions économiques, la concurrence, les tendances du marché, etc. Il est donc important de faire des prévisions réalistes et de les réviser régulièrement en fonction de l'évolution de la situation de l'entreprise et du marché. Les produits prévisionnels sont un élément clé du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel) et permettent à l'entreprise de planifier ses activités et de prendre des décisions budgétaires éclairées pour atteindre ses objectifs financiers.

Pour clarifier, les produits prévisionnels font partie du CPC prévisionnel et représentent les revenus prévus pour une période donnée. Les produits prévisionnels peuvent inclure différentes sources de revenus, tels que :

Le chiffre d'affaires prévisionnel : qui représente les ventes prévues pour la période considérée.

Les autres produits d'exploitation : qui peuvent inclure des revenus divers tels que des subventions, des dons, des intérêts perçus sur les placements, etc.

Les produits financiers : qui représentent les revenus issus des placements financiers ou des opérations de financement.

Les produits exceptionnels : qui représentent des revenus exceptionnels qui ne sont pas liés à l'activité courante de l'entreprise, tels que des indemnités, des gains de cession d'actifs, etc.

✓ **Le chiffre d'affaires prévisionnel**

Le chiffre d'affaires prévisionnel est un des éléments clés du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel) qui permet à une entreprise de projeter les ventes qu'elle est susceptible de réaliser au cours d'une période donnée, généralement pour l'exercice fiscal suivant. Il s'agit donc d'une estimation des revenus générés par l'entreprise pendant cette période. Le chiffre d'affaires prévisionnel peut être calculé de différentes manières, en fonction du type d'entreprise et de l'activité qu'elle exerce. On cite quelques exemples :

Pour une entreprise de vente au détail, le chiffre d'affaires prévisionnel peut être estimé en fonction du nombre de produits vendus, du prix de vente moyen, de la période de l'année, des promotions ou des réductions de prix, etc.

Pour une entreprise de services, le chiffre d'affaires prévisionnel peut être basé sur le nombre de clients, le taux de facturation horaire, la durée des contrats, les frais de service, etc.

Pour une entreprise de fabrication, le chiffre d'affaires prévisionnel peut être estimé en fonction du volume de production, du prix de vente des produits finis, des coûts de production, des délais de livraison, etc.

Il est important de noter que les prévisions de chiffre d'affaires peuvent être influencées par des facteurs externes tels que la conjoncture économique, la concurrence, les tendances du marché, etc. Il est donc crucial de faire des prévisions réalistes et de les réviser régulièrement en fonction de l'évolution de la situation de l'entreprise et du marché.

✓ **Les autres produits d'exploitation**

Les autres produits d'exploitation font partie des produits prévisionnels du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel) et représentent les revenus liés à l'activité courante de l'entreprise, mais qui ne sont pas directement liés à la vente de ses produits ou services.

Les autres produits d'exploitation peuvent inclure diverses sources de revenus, telles que :

-Les subventions d'exploitation : il s'agit d'une aide financière accordée par une entité publique ou privée à l'entreprise pour l'aider dans son fonctionnement.

-Les dons : il s'agit de dons et contributions diverses reçus par l'entreprise, tels que des dons de particuliers ou d'entreprises, des parrainages, etc.

-Les reprises sur provisions et amortissements : il s'agit de la récupération d'une partie des sommes qui avaient été provisionnées ou amorties dans les exercices précédents.

-Les reprises sur charges d'exploitation : il s'agit de la récupération de charges qui avaient été engagées dans les exercices précédents et qui n'ont finalement pas été supportées par l'entreprise.

-Les produits accessoires : il s'agit de revenus issus de la vente d'accessoires liés aux produits ou services vendus par l'entreprise, tels que des pièces de rechange, des consommables, etc.

-Les revenus locatifs : il s'agit de revenus issus de la location d'actifs de l'entreprise, tels que des locaux ou des équipements.

En résumé, les autres produits d'exploitation représentent des sources de revenus liées à l'activité courante de l'entreprise qui ne sont pas directement liées à la vente de ses produits ou services.

✓ **Les produits financiers**

Les produits financiers sont une composante des produits prévisionnels du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel) et représentent les revenus financiers générés par l'entreprise. Ces revenus proviennent essentiellement des placements financiers de l'entreprise tels que les dépôts à terme, les obligations, les actions, les bons de caisse, etc.

Les produits financiers peuvent inclure diverses sources de revenus, telles que :

Les intérêts sur les placements financiers : il s'agit des revenus générés par les intérêts reçus sur les placements financiers de l'entreprise.

Les dividendes : il s'agit des revenus générés par la distribution de bénéfices par les sociétés dans lesquelles l'entreprise a investi.

Les plus-values de cession de placements financiers : il s'agit des bénéfices générés par la vente de titres financiers tels que les actions, les obligations, etc.

Les escomptes obtenus : il s'agit des revenus générés par la négociation des effets de commerce (traites, billets à ordre...) obtenus auprès des fournisseurs ou clients.

Le calcul des produits financiers dépendra de la nature des placements financiers et des taux d'intérêt et de dividendes en vigueur sur le marché financier à la période considérée.

✓ **Les produits exceptionnels**

Les produits exceptionnels sont une composante des produits prévisionnels du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel) et représentent des revenus non-récurrents qui ne sont pas liés à l'activité courante de l'entreprise. Ces revenus proviennent d'événements exceptionnels tels que la vente d'un actif non stratégique, une indemnisation, un remboursement d'impôt, etc.

Les produits exceptionnels peuvent inclure diverses sources de revenus, telles que :

Les gains sur cession d'actifs non courants : il s'agit des revenus générés par la vente d'un actif immobilisé, tel qu'un terrain, un bâtiment, une machine ou un équipement.

Les produits des participations : il s'agit des revenus générés par la vente de titres de participation tels que des actions ou des parts sociales.

Les subventions exceptionnelles : il s'agit des revenus générés par des subventions qui ne sont pas liées à l'activité courante de l'entreprise.

Les produits de l'abandon de créances : il s'agit des revenus générés par l'annulation d'une dette due à l'entreprise.

Le calcul des produits exceptionnels dépendra de la nature de l'événement exceptionnel qui a généré ces revenus.

• **Les charges prévisionnelles**

Les charges prévisionnelles représentent les dépenses prévues pour l'année en cours ou pour une période spécifique à venir. Leur estimation est un élément clé de la planification financière et de la budgétisation pour une entreprise. Les charges prévisionnelles sont une composante importante du compte de résultat prévisionnel (CPC prévisionnel), qui permet de prévoir les dépenses courantes et les investissements à venir de l'entreprise.

Les principales composantes des charges prévisionnelles sont :

Les charges d'exploitation : il s'agit de toutes les dépenses liées à l'exploitation courante de l'entreprise. Ces charges incluent, par exemple, les coûts des matières premières, les salaires et les charges sociales du personnel, les frais de location et d'entretien des locaux, les coûts de l'électricité et des autres services publics, etc.

Les charges financières : il s'agit des coûts liés au financement de l'entreprise, tels que les intérêts sur les emprunts et les autres frais financiers.

Les dotations aux amortissements et aux provisions : il s'agit des montants provisionnés pour la dépréciation des actifs immobilisés de l'entreprise, tels que les bâtiments, les équipements et les machines.

Les charges exceptionnelles : il s'agit de toutes les dépenses non-récurrentes et imprévues, telles que les pertes sur cession d'actifs non courants, les amendes et les pénalités, les coûts de restructuration, etc.

En prévoyant avec précision les charges prévisionnelles, l'entreprise peut mieux planifier ses investissements et ses dépenses courantes, et ainsi éviter les surprises désagréables en matière de liquidités et de rentabilité.

✓ **Les charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation représentent les dépenses courantes nécessaires à l'exploitation normale de l'entreprise. Ces charges sont souvent récurrentes et comprennent une variété de coûts nécessaires pour produire et vendre les biens ou services de l'entreprise. Voici quelques exemples de charges d'exploitation courantes :

Les achats de matières premières : ce sont les dépenses nécessaires pour acheter les matières premières ou les fournitures nécessaires à la production des biens ou services de l'entreprise.

Les salaires et charges sociales : cela comprend les salaires et les charges sociales payés aux employés de l'entreprise.

Les frais de location et d'entretien : cela comprend les coûts de location et d'entretien des locaux commerciaux, des équipements et des véhicules.

Les frais généraux et administratifs : cela comprend les dépenses liées à la gestion de l'entreprise, telles que les frais de bureau, les frais de communication, les frais juridiques, etc.

Les dépenses de marketing et de publicité : cela comprend les dépenses liées à la promotion des produits ou services de l'entreprise, telles que les dépenses publicitaires, les coûts de distribution et de promotion, etc.

Les coûts de la sous-traitance : cela comprend les dépenses liées à l'embauche de tiers pour effectuer des tâches spécifiques pour l'entreprise.

✓ **Les charges financières**

Les charges financières sont les dépenses liées au financement de l'entreprise, telles que les intérêts sur les emprunts, les frais bancaires et les commissions de courtage. Les charges financières peuvent être classées en deux catégories :

Les charges financières sur dettes : cela comprend les intérêts et les frais de dossier liés aux emprunts contractés par l'entreprise.

Les charges financières sur comptes courants : cela comprend les frais bancaires tels que les commissions de gestion de compte, les frais de transfert, etc.

On présente quelques exemples de charges financières courantes :

Les intérêts sur les emprunts bancaires : cela comprend les intérêts payés sur les prêts bancaires, les marges de crédit et les autres types d'emprunts contractés par l'entreprise.

Les commissions de courtage : cela comprend les frais payés aux courtiers pour l'achat et la vente de titres et autres produits financiers.

Les frais de garantie : cela comprend les frais payés pour garantir les prêts ou les obligations émises par l'entreprise.

Les frais de change : cela comprend les frais liés aux opérations de change, tels que les commissions sur les transactions en devises étrangères.

Les frais de restructuration financière : cela comprend les frais liés aux opérations de fusion, d'acquisition, de cession d'actifs, de recapitalisation, etc.

✓ **Les charges de dotations et aux amortissements et aux provisions**

Les charges aux dotations et aux amortissements et aux provisions sont des composantes importantes des charges prévisionnelles. Elles comprennent les dépenses liées à l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles de l'entreprise, ainsi que les provisions pour charges et pertes éventuelles.

On propose quelques exemples de charges aux dotations et aux amortissements et aux provisions :

Les amortissements : les immobilisations corporelles telles que les bâtiments, les machines, les équipements, les véhicules, etc. et les immobilisations incorporelles telles que les brevets, les licences, les marques, etc. doivent être amorties sur leur durée de vie utile pour refléter leur dépréciation au fil du temps.

Les provisions pour charges : il peut s'agir de provisions pour les garanties, les litiges, les sinistres, les contentieux fiscaux ou sociaux, les restructurations, les départs à la retraite anticipée, etc.

Les provisions pour dépréciation : il s'agit de provisions pour faire face à la baisse de valeur de certains actifs tels que les stocks, les créances clients, les immobilisations, etc.

Les charges de personnel : cela comprend les salaires et les charges sociales liées aux employés, tels que les cotisations de sécurité sociale, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature, les primes, etc.

Les frais généraux : cela comprend les frais de location, les frais d'assurance, les frais de déplacement, les frais de communication, les frais de maintenance, etc.

Si les charges liées aux dotations et aux amortissements et aux provisions sont bien prévues, l'entreprise peut mieux évaluer ses coûts futurs et prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de gestion des dépenses.

✓ Les charges exceptionnelles

Les charges exceptionnelles sont des composantes des charges prévisionnelles qui reflètent des événements rares et inhabituels qui sont susceptibles d'affecter les résultats de l'entreprise. Ces charges sont donc généralement non-récurrentes et peuvent ne pas être prévisibles à l'avance. Voilà quelques exemples de charges exceptionnelles :

Les pertes sur créances irrécouvrables : si une entreprise ne parvient pas à récupérer les dettes de ses clients, elle peut enregistrer une charge exceptionnelle pour refléter cette perte.

Les provisions pour litiges : si une entreprise est impliquée dans un litige et qu'elle anticipe une perte probable, elle peut constituer une provision pour faire face à cette charge.

Les pertes sur cession d'actifs : si une entreprise vend un actif à un prix inférieur à sa valeur comptable, elle peut enregistrer une charge exceptionnelle pour refléter cette perte.

Les amendes et pénalités : si une entreprise est condamnée à payer une amende ou une pénalité, elle peut enregistrer une charge exceptionnelle pour refléter cette dépense.

Les événements exceptionnels tels que les catastrophes naturelles, les grèves, les incendies, etc. qui peuvent entraîner des pertes importantes pour l'entreprise.

Origines	Éléments	Prévisions mensuelles				Prévision annuelle
		J	F	M	...	
Budget des ventes →	Chiffre d'affaires prévisionnel					
Budgets des approvisionnements et de production et bilan antérieur →	- Coût de production					
	= Marge sur coût de production					
Budget de distribution →	- Coûts commerciaux					
	= Marge brute					
Budgets des investissements, de financement des investissements et de trésorerie →	- Charges communes non réparties					
	= Résultat d'exploitation					
Budgets de financement des investissements et de trésorerie →	- Charges financières nettes					
	= Résultat courant					
Budgets des investissements, de financement des investissements et autres prévisions →	± Résultat exceptionnel					
Autres prévisions →	- Participation des salariés					
Budget de trésorerie et autres prévisions →	- Impôts sur les bénéfices					
	= Résultat net					

➤ Le bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel est un outil financier qui permet d'estimer la situation financière future d'une entreprise. Il consiste en une projection des éléments du bilan d'une entreprise à une date ultérieure, généralement sur une période d'un à cinq ans. Le bilan prévisionnel prend en compte les actifs, les passifs et les capitaux propres de l'entreprise, ainsi que les flux de trésorerie prévus.

Le bilan prévisionnel est un outil important pour les entrepreneurs et les gestionnaires d'entreprise, car il leur permet de prévoir et de planifier les besoins en financement, d'évaluer les risques et les opportunités d'investissement, et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Les investisseurs et les créanciers utilisent également le bilan prévisionnel pour évaluer la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise et pour prendre des décisions d'investissement.

Le bilan prévisionnel est établi à partir d'une analyse approfondie de la situation financière actuelle de l'entreprise, ainsi que des tendances et des perspectives économiques du marché. Les hypothèses et les estimations utilisées pour établir le bilan prévisionnel doivent être réalistes et basées sur des données fiables et vérifiables.

Le bilan prévisionnel est composé des mêmes éléments que le bilan comptable, à savoir les actifs, les passifs et les capitaux propres. Cependant, dans le bilan prévisionnel, ces éléments sont projetés sur une période future, généralement sur un à cinq ans. Voici les composantes du bilan prévisionnel :

Les actifs : Les actifs représentent les biens et les droits détenus par l'entreprise. Dans le bilan prévisionnel, les actifs sont projetés en fonction de leur évolution prévue sur la période considérée. On retrouve notamment les immobilisations (corporelles, incorporelles et financières), les stocks, les créances clients et les disponibilités.

Les passifs : Les passifs représentent les dettes et les obligations de l'entreprise. Dans le bilan prévisionnel, les passifs sont également projetés en fonction de leur évolution prévue sur la période considérée. On retrouve notamment les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les emprunts bancaires et les autres dettes financières.

Les capitaux propres : Les capitaux propres représentent les fonds propres de l'entreprise, c'est-à-dire les fonds apportés par les actionnaires et les bénéficiaires non distribués. Dans le bilan prévisionnel, les capitaux propres sont également projetés en fonction des prévisions de résultats futurs de l'entreprise.

En plus de ces éléments, le bilan prévisionnel peut également inclure d'autres informations financières telles que les flux de trésorerie prévus, les ratios financiers clés, les hypothèses et les méthodes utilisées pour établir les projections, ainsi que les commentaires et les analyses des variations prévues.

- **Éléments de l'actif prévisionnel**

L'actif prévisionnel est une composante du bilan prévisionnel qui représente la valeur des biens et des droits détenus par l'entreprise à une date ultérieure projetée. Il comprend les actifs immobilisés (corporels, incorporels et financiers) et les actifs circulants (stocks, créances clients, disponibilités).

On note les éléments qui composent l'actif prévisionnel :

Les immobilisations corporelles : Il s'agit des biens matériels détenus par l'entreprise tels que les terrains, les bâtiments, les machines, les équipements et les véhicules. Ces actifs ont une durée de vie longue (supérieure à un an) et sont amortis sur plusieurs années.

Les immobilisations incorporelles : Il s'agit des actifs intangibles détenus par l'entreprise tels que les brevets, les marques, les logiciels et les droits d'auteur. Ces actifs ont également une durée de vie longue et sont amortis sur plusieurs années.

Les immobilisations financières : Il s'agit des investissements financiers détenus par l'entreprise tels que les actions, les obligations et les parts sociales d'autres entreprises. Ces actifs ont une durée de vie longue et sont valorisés à leur juste valeur.

Les stocks : Il s'agit des marchandises ou des matières premières détenues par l'entreprise en vue de leur revente ou de leur transformation. Ces actifs ont une durée de vie courte et sont valorisés au coût d'acquisition ou de production.

Les créances clients : Il s'agit des montants dus par les clients à l'entreprise pour des biens ou des services vendus à crédit. Ces actifs ont une durée de vie courte et sont valorisés à leur valeur nominale, diminuée des provisions pour créances douteuses.

Les disponibilités : Il s'agit des liquidités détenues par l'entreprise telles que les comptes bancaires, les caisses et les placements à court terme. Ces actifs ont une durée de vie très courte et sont valorisés à leur valeur nominale.

L'actif prévisionnel est donc un élément clé du bilan prévisionnel, car il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des revenus futurs à partir de ses actifs existants.

- **Le passif prévisionnel**

Le passif prévisionnel est une composante du bilan prévisionnel qui représente les dettes et les obligations financières de l'entreprise à une date ultérieure projetée. Il comprend les dettes à court et à long terme ainsi que les capitaux propres. Voilà les éléments qui composent le passif prévisionnel :

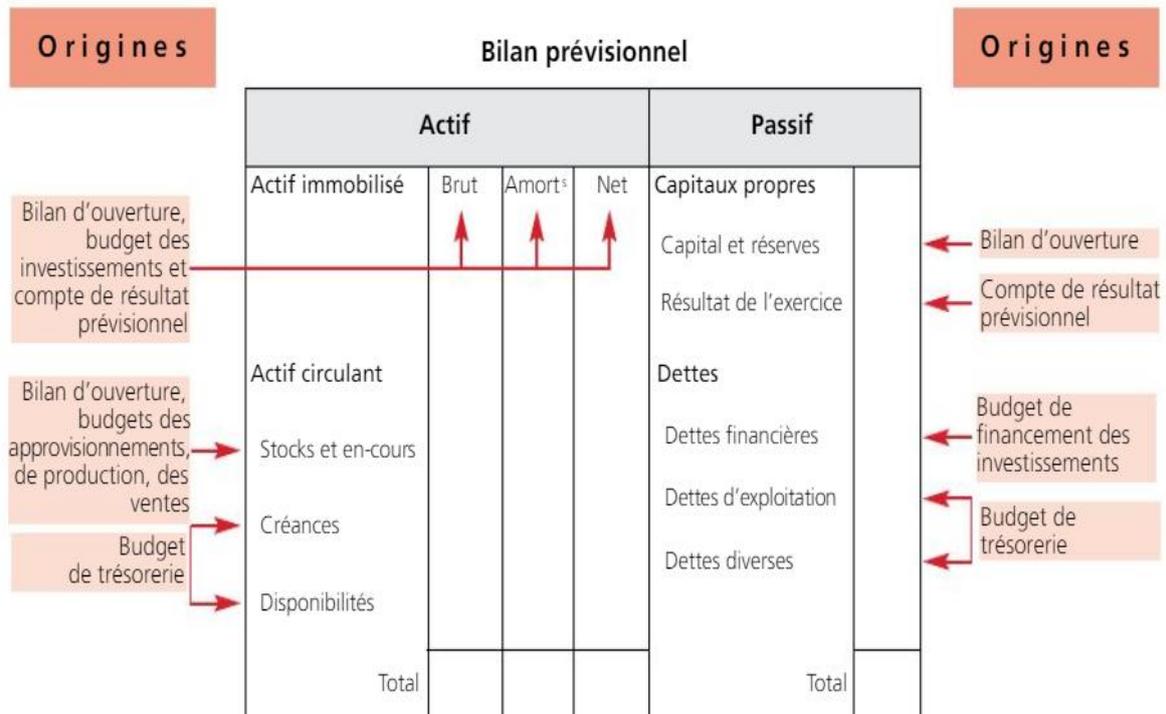
Les dettes à court terme : Il s'agit des dettes exigibles dans un délai inférieur à un an tels que les dettes fournisseurs, les salaires à payer, les impôts et les taxes à payer.

Les dettes à long terme : Il s'agit des dettes exigibles dans un délai supérieur à un an tels que les emprunts bancaires, les obligations, les dettes envers les actionnaires et les provisions pour charges.

Les capitaux propres : Il s'agit des ressources financières détenues par l'entreprise provenant des apports des actionnaires et des bénéfices non distribués. Les capitaux propres comprennent notamment le capital social, les réserves et les résultats reportés.

Il est important de noter que les dettes à court et à long terme ainsi que les capitaux propres doivent être équilibrés dans un bilan prévisionnel. Cela signifie que l'ensemble des actifs prévisionnels doit être égal à l'ensemble des dettes et des capitaux propres prévisionnels.

Le passif prévisionnel est donc un élément clé du bilan prévisionnel, car il permet de mesurer l'endettement de l'entreprise et sa capacité à rembourser ses dettes à l'avenir. Il permet également de déterminer la part des capitaux propres dans le financement de l'entreprise, ce qui est important pour évaluer sa stabilité financière.



➤ Cas pratique

Soit le bilan de la société « KARAM & Cie » au 31/12/N

Actif	Nets	Passif	Nets
Actif immobilisé net	690.000	Capital social	600.000
Stock de marchandises	95.000	Réserves	196.200
Clients et comptes rattachés (1)	222.000	Emprunts (4)	90.000
Etat débiteur (2)	25.900	Fournisseurs et comptes rattachés (5)	61.600
Autres débiteur (3)	39.600	Organismes sociaux (6)	6.300
Trésorerie actif	76.500	Etat créditeur (7)	92.400
		Associés créditeurs (3)	60.000
		Trésorerie passif	23.500
Total	1.140.000	Total	1.149.000

- (1) à encaisser 20% en Janvier, 40% en Février le reste en Mars
 (2) il concerne la TVA récupérable sur charge déductible comme suit : 12.300 en Janvier, 4.030 en Février, 4.030 en mars et 5.440 en avril
 (3) à encaisser en Janvier 0.000, en Mai 3.000 le reste en juillet N
 (4) Emprunt remboursable par annuité de 23.000dhs dont intérêts 0.500 en fin décembre.
 (5) payable 30% en Janvier 30% en Février le reste en Mars
 (6) à payer en janvier
 (7) dont TVA due 17.400, TVA facturée 37.000 : le reste reliquat de l'IS
 (3) dont dividendes 45.000 à payer en mars le reste comptes courant associés remboursable 5.000 en février le reste en novembre

Les prévisions du premier semestre N :

◦ Les ventes :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Vente HT	200.000	250.000	210.000	280.000	320.000	350.000

▪ Les achats :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Achats HT	80.000	90.000	90.000	110.000	140.000	150.000

▪ Les autres charges :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Autres charges externes HT	23.000	26.000	22.000	30.000	34.000	36.000

- Les salaires : 45.000dhs par mois payables au comptant.
- Les charges sociales : représentent 25% des salaires payables le mois suivant.
- En février N en envisage acquérir une machine pour 90.000dhs HT payable 40% au comptant, 40% en Mai le reste en Octobre N

- On prévoit l'encaissement une subvention d'exploitation en numéraire de 40.000dhs en mai
- On envisage un apport en nature sous forme d'un camion pour une valeur de 40.000dhs et un apport en numéraire de 50.000 de l'un des associés en juin.

Informations complémentaires :

- Les clients payent 10% comptant, 30% dans 30jours, 30% dans 60jours la reste dans 90jours.
- Les fournisseurs sont payables 20% au comptant, 20% dans 30jour le reste dans 60 jours.
- Les autres charges sont payables au comptant.
- L'IS dû au titre de l'exercice N-1 est de 160.000dhs
- La TVA au taux de 20% selon déclaration mensuelle selon le régime encaissement.
- L'amortissement annuel est de 136.000dhs
- La stock final est estimé à 43.000dhs

Travail à faire :

- Présenter les différents sous budgets.
- Établir le budget de trésorerie.
- Présenter le bilan et le CPC prévisionnels au 31/3/N.

Solution :

1. Les différents sous budgets

a. Sous budget des ventes :

	Total TTC	Janv	Févr	Mars	Avril	Mei	juin	Reste
Créance bilan	222.000	44.400	88.800	88.800	-----	-----	-----	-----
Ventes TTC								
✓ Janvier	240.000	24.000	72.000	72.000	72.000	-----	-----	-----
✓ Février	800.000	-----	80.000	80.000	90.000	90.000	-----	-----
✓ Mars	252.000	-----	-----	25.200	75.800	75.800	75.800	-----
✓ Avril	338.000	-----	-----	-----	33.800	100.800	100.800	100.800
✓ Mai	384.000	-----	-----	-----	-----	38.400	115.200	230.400
✓ Juin	420.000	-----	-----	-----	-----	-----	42.000	378.000
Total	-----	88.400	190.800	278.000	271.200	304.800	333.800	700.200
			0	0	0			
TVA facturée	-----	11.400	31.800	48.000	45.200	50.000	55.800	118.200

Avec TVA facturée : total règlement / 0 = 88.400 / 8 = 11.400

Ventes de marchandises : 200.000 + 250.000 + 210.000 + 280.000 + 820.000 + 850.000 = 1.810.000

Clients et comptes rattachés : 700.200

Etat créateur - TVA facturée : 118.200

b. Sous budget des achats

	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin	Reste
Dettes bilan	61.000	24.480	24.400	32.640	-----	-----	-----	-----
Achats TTC								
✓ Janvier	90.000	19.206	10.206	57.000	-----	-----	-----	-----
✓ Février	105.000	-----	21.000	21.506	64.500	-----	-----	-----
✓ Mars	106.000	-----	-----	21.600	21.060	64.600	-----	-----
✓ Avril	132.660	-----	-----	-----	25.460	25.400	79.266	-----
✓ Mai	166.660	-----	-----	-----	-----	33.500	33.066	160.666
✓ Juin	192.600	-----	-----	-----	-----	-----	36.460	153.600
Tctal	-----	48.666	56.260	133.440	112.600	124.000	151.260	264.406
TVA récupé avec décalage de déclaration	-----	12.306	=7.266	=10.606	=22.246	=10.606	=20.600	=07.566

Achats de marchandises : $60.000+90.000+90.000+110.000+140.000+100.000=670.000$

Fournisseurs et comptes rattachés : 254.400

Etat débiteur : Etat TVA récupérable sur charges= 67.600

c. Sous budget des autres opérations d'exploitations

	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin	Reste
Dettes bilan	5.300	6.300	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Autres Chrges TTC	-----	27.600	31.200	26.400	36.000	40.600	43.200	-----
Salaire	-----	45.000	46.000	46.000	45.000	45.000	45.000	-----
Charges Sociales	-----	-----	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Reliquat de l'IS	38.000	-----	-----	38.000	-----	-----	-----	-----
Acomptes de l'IS	-----	-----	-----	45.000	-----	-----	45.000	90.000
Dividendes	45.000	-----	-----	45.000	-----	-----	-----	-----
Compte courant associés	15.000	-----	5.000	-----	-----	-----	-----	10.000
Totaal réglemeat	-----	78.900	90.200	208.400	96.000	94.800	142.200	-----
TVA récupérable avec décalage de déclaration	-----	-----	27.500/6 6 =4.600	31.200/6 =5.200	28.400 /6 =4.400	36.000/ 6 =8.000	40.800/6 =6.800	43.200 /6 =7.200

Charges de personnel $(45.000+9.000) \times 6 = 324.000$

Autres charges externes : $23.000+26.000+22.000+30.000+34.000+36.000=171.000$

Organismes sociaux : 9.000

Etat débiteur: $7.200+90.000=97.200$

Associés créditeurs : 10.000

d. Sous budget d'investissement :

	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin	Rosta
Machina	100.000	-----	43.200	-----	-----	43.200	-----	21.600
TVA récupérable sur immobilisations	-----	-----	7.200	-----	-----	7.200	-----	3.000

On aura une augmentation des immobilisations au bilan pour 99.900dhs

Etat débiteur : 3.600

Autres créanciers : 21.600

e. Sous budget d'enneissement des éléments hors exploitation

	Total	Janvi	Févri	Mars	Avril	Mai	juin	Rosta
Augmentation du capital en numéraires	-----	-----	-----	-----	-----	-----	50.000	-----
Autres débiteurs	39.000	9.000	-----	-----	-----	3.000	-----	27.000
total	-----	9.000	-----	-----	-----	3.000	50.000	-----

La capital sara augmantor das apporta : $50.000+40.000=90.000$

Autras débitour : 27.500

f. Sous budget de TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
TVA facturé	11.400	31.008	48.000	45.208	50.800	55.500
- TVA récupérable						
✓ Sur achats	12.300	7.288	18.860	22.240	18.600	20.800
✓ Sur autres charges	-----	4.800	5.200	4.400	0.00	0.600
✓ Sur Immobilis	-----	7.200	-----	-----	7.200	-----
TVA due	-900	11.828	20.020	18.580	18.000	26.000
Total règlement de TVA due	17.400	-----	11.820	28.920	16.660	16.800

Etat créiteur : 28.000

g. Le budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avrli	Mal	Juin
Encaissements						
✓ Ventes	66.400	190.600	270.000	271.200	304.300	333.600
✓ Encaissement des éléments hors exploitation	9.000				3.000	60.000
✓ Subvention d'exploitation					40.006	
Total I	77.408	198.888	278.008	271.209	347.808	383.686
Décaissements						
✓ Achats	43.680	66.280	133.440	112.806	124.800	161.200
✓ Autres opérations d'exploitation	78.906	90.200	208.400	00.000	94.800	142.206
✓ TVA dua	17.400	—	11.820	29.920	18.560	18.800
✓ Investissements		43.200			43.200	
Total II	139.980	198.680	353.660	232.720	281.360	312.290
Ecart (I-II)	-62.580	-7.660	-77.660	38.480	66.440	71.400
Trésorerie nerta :	-9.580	-17.460	-95.120	-56.640	9.800	81.200
76.588-23.508=53.000						

Subvontion d'exploitation : 40.000

Trésoraria actif : 81.400

e Le bilsn et le CPC prévisionnels su 31/3/N

e Le bilan au 31/03/N

Actif	Ncts	Passif	Nets
Actif immobilisé not		Capital social 600.609+90.906	690.000
690.000+90.000+40.000-	751.000	Résorvos	195.200
188000×6/12=751.000		Róultat	<u>360.000</u>
Stock de marohandises	48.000	Emprunts	90.000
Clients et comptes rattachés	709.200	Fournissours et comptes rattachós	254.400
Etat débiteur		Organismes sociaux	9.000
67.600+97.200+8.600	168.400	Etat créditeur : 116.200+26.000	146.200
Autres débiteur :	27.600	Associés créditeurs	10.000
Trésorerie actif	61.200	Autres créanciers	21.600
Total	1.785.400	Total	1.783.400
	0		

Détermination du stock final :

On à marge en % = (ventes-(achats+stock initial- stock final))/ventes

$$0.60 = (1.270.000 - (460.000 + 65.000 + X)) / 1.270.000$$

$$X = 87.000$$

• Le CPC au 31/03/N

Eléments	Montants
Produits d'exploitation	
▪ Ventes de marchandises	1.610.660
▪ Subventions d'exploitation	46.060
Total I	1.660.660
Charges d'exploitation	
▪ Achats revendus de marchandises : (670.000+95.000-48.000)	717.000 171.000
▪ Autres charges externes	324.066
▪ Charges de personnel	69.666
▪ Dotation d'exploitation : $138.000 \times 6/12 = 69.000$	
Total II	1.261.600
III Résultat d'exploitation (I-II)	369.066

CHAPITRE 4 : LE TABLEAU DE BORD

CHAPITRE 4 : LE TABLEAU DE BORD

➤ Le contrôle de gestion: Présentation du concept

• Définition

La science de gestion regroupe l'ensemble des disciplines qui étudient la prise de décision dans les organisations. Il existe une multitude de définitions du terme « gestion ». Selon Tabatoni et Jarniou, « gérer, c'est finaliser, organiser, animer ». Gérer consiste à prendre des décisions dans le but d'atteindre un objectif en utilisant au mieux les ressources disponibles. Le terme management a remplacé le terme de gestion. Le contrôle de gestion (management control) se situe entre les deux : il doit permettre de décliner les choix stratégiques dans l'action quotidienne. Il ne s'agit pas de contrôler la gestion mais le processus du management. Cette fonction occupe dans les entreprises une place de plus en plus importante.

Le contrôle de gestion est une fonction clé dans les entreprises qui vise à surveiller, mesurer et améliorer les performances de l'organisation. Il s'agit d'un ensemble de processus, d'outils et de techniques utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise et prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le contrôle de gestion implique l'utilisation de diverses méthodes de collecte de données, telles que l'analyse financière, la gestion des budgets et la mesure de la rentabilité. Ces données sont ensuite analysées pour identifier les domaines à améliorer, évaluer les risques et les opportunités, et prendre des décisions pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le contrôle de gestion peut être utilisé à différents niveaux de l'organisation, du niveau stratégique au niveau opérationnel. Il permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions éclairées en fonction des objectifs et des ressources de l'entreprise. Le contrôle de gestion peut également aider à identifier les défis futurs, à anticiper les problèmes et à prendre des mesures pour les éviter ou les résoudre.

-L'approche traditionnelle

D'après l'approche traditionnelle, le contrôle de gestion est défini comme le « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources rares sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ». Cette vision donne une image étriquée du contrôle, en se limitant aux phénomènes d'optimisation :

- les dirigeants sont les seuls à établir un diagnostic : ils fixent les objectifs et établissent les normes (séparation dirigeant/exécutants) ;
- le contrôle de gestion, proche d'un contrôle- vérification, a pour mission de s'assurer que les acteurs agissent conformément aux normes et que l'organisation suit la trajectoire prévue.

Dans le cas contraire, il faut mettre en œuvre des procédures correctives déjà prédéterminées (entreprise cybernétique).

-L'élargissement du champ du contrôle de gestion

En réalité, le champ du contrôle de gestion s'est considérablement élargi avec la montée de la complexité et de l'incertitude. Le contrôle de gestion prend en compte l'évolution de l'économie sociale et sociétale. Il doit :

- porter sur toutes les fonctions et tous les processus ;
- avoir une vision interne mais aussi externe (réseau, partenariat) ;
- se rapprocher de l'horizon stratégique ;
- aider à piloter l'innovation, la création et le changement (intelligence organisationnelle) ;
- mettre en œuvre une analyse dynamique visant à l'amélioration permanente ;
- considérer l'homme au travail comme un acteur décideur responsable ;
- organiser, mesurer mais aussi piloter la performance ;
- travailler sur des données physiques et qualitatives (et non uniquement financières) ;
- s'intéresser à la valeur et non simplement à la productivité.

Il est nécessaire de déléguer des responsabilités. Le contrôle de gestion s'assure que les comportements individuels vont bien dans le sens des objectifs fixés.

-De nouvelles définitions

On aboutit à des définitions plus ouvertes, qui mettent l'accent sur les liens entre la stratégie et la gestion courante, et qui soulignent l'importance du facteur humain. Selon H. Bouquin : « le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes ont été, sont et seront cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution ». Selon R.N. Anthony : « le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ». Selon A. Burlaud : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements applicables dans les organisations exerçant une activité économique ». Il précise ensuite que ce contrôle : – est finalisé (au service de la stratégie) ; – s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de recourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés, dans une optique contractuelle ; – est aussi un langage qui exerce un pouvoir sur ceux qui l'utilisent ; – n'est évidemment pas le seul ; il coexiste avec d'autres formes de régulation : le contrôle par le règlement, le contrôle par la hiérarchie, le contrôle par le marché, le contrôle par la culture. Lowe propose comme définition du contrôle de gestion : « le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée ».

- **Les caractéristiques du contrôle de gestion**

✓ **Maitrise de la gestion**

Le contrôle de gestion vise à aider l'entreprise à maîtriser sa gestion en surveillant et en évaluant les performances de l'entreprise par rapport à ses objectifs. Il implique l'utilisation de méthodes et d'outils pour collecter et analyser des données financières et opérationnelles afin d'identifier les écarts et de prendre des mesures pour y remédier. Ainsi, le contrôle de gestion permet d'assurer que les activités de l'entreprise sont en ligne avec sa stratégie et ses objectifs. Le contrôle de gestion permet à l'entreprise de maîtriser sa gestion en évaluant régulièrement les performances de l'entreprise et en identifiant les écarts par rapport aux objectifs. Pour ce faire, le contrôle de gestion utilise des outils tels que l'analyse financière, la budgétisation et les tableaux de bord de performance. Les données collectées sont ensuite utilisées pour mesurer les performances de l'entreprise et pour établir des plans d'action pour remédier aux écarts. Cela permet à l'entreprise de rester sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs stratégiques.

✓ **Projection dans le futur :**

Le contrôle de gestion n'est pas seulement une analyse de l'état actuel de l'entreprise, il doit également projeter les résultats futurs et anticiper les changements dans l'environnement externe. En utilisant des données historiques et des tendances actuelles, le contrôle de gestion peut aider à prévoir les résultats futurs et à prendre des mesures pour éviter les problèmes ou saisir les opportunités qui se présentent.

Le contrôle de gestion est également un outil précieux pour la projection dans le futur en utilisant des données historiques et des tendances actuelles pour prévoir les résultats futurs. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions plus éclairées et de mieux anticiper les changements qui pourraient affecter ses performances à l'avenir. Le contrôle de gestion peut également aider à identifier les risques et les opportunités pour l'entreprise, afin que des mesures appropriées puissent être prises pour gérer les risques ou pour profiter des opportunités.

✓ **Instrument d'aide à la prise de décision :**

Le contrôle de gestion est également un outil d'aide à la prise de décision. En fournissant des données et des analyses précises et pertinentes, le contrôle de gestion peut aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à identifier les options les plus efficaces pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions informées et de réagir rapidement aux changements de l'environnement externe. En fournissant des données et des analyses précises et pertinentes, le contrôle de gestion est un outil précieux pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées. Les rapports de contrôle de gestion peuvent fournir des informations sur la performance financière, les tendances du marché, les coûts, la rentabilité et bien d'autres aspects de l'entreprise. Les dirigeants peuvent ensuite utiliser ces informations pour évaluer les options, prendre des décisions et mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le contrôle de gestion peut également aider à mesurer l'impact des décisions prises et à identifier les opportunités d'amélioration continue.

➤ **Les objectifs et les finalités du tableau de bord**

• **Définition**

Un tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui permet de mesurer, suivre et évaluer les performances d'une entreprise, d'un département ou d'un projet. Il s'agit d'un outil essentiel pour aider les managers à prendre des décisions éclairées en se basant sur des données concrètes. Un tableau de bord se compose généralement d'un ensemble de KPI (indicateurs clés de performance) sélectionnés pour mesurer la réussite d'une entreprise ou d'un projet. Les KPI peuvent varier en fonction du type d'entreprise ou du projet en question, mais ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels.

Le tableau de bord affiche généralement ces KPI sous forme de graphiques ou de tableaux pour faciliter leur visualisation et leur analyse. Les KPI sont souvent regroupés en différentes catégories, telles que les finances, les ventes, la production, la qualité, la satisfaction client, etc. En plus des KPI, un tableau de bord peut également inclure des alertes ou des indicateurs de tendance pour signaler les écarts par rapport aux objectifs fixés. Il peut également inclure des commentaires ou des notes explicatives pour aider les managers à comprendre les résultats présentés et à prendre les mesures nécessaires pour améliorer les performances. En résumé, un tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui fournit aux managers des informations clés sur les performances de leur entreprise ou de leur projet. Il leur permet de suivre et d'évaluer leur progression par rapport aux objectifs fixés, d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et de prendre des décisions éclairées pour améliorer les performances globales.

L'outil de tableau de bord ou tableau de bord de gestion a une longue histoire qui remonte au début du XXe siècle. Cependant, son utilisation généralisée dans les entreprises et les organisations modernes a commencé dans les années 1980, avec l'évolution des pratiques de gestion et l'essor des technologies de l'information. Dans les années 1920, le contrôle de gestion est devenu une discipline distincte dans le monde des affaires, avec l'objectif de mesurer et d'améliorer les performances de l'entreprise. Les premiers tableaux de bord ont été créés pour aider les managers à suivre les coûts et les revenus de leur entreprise.

Dans les années 1950 et 1960, les tableaux de bord se sont développés pour inclure des mesures de performance telles que le retour sur investissement (ROI) et le bénéfice par action (BPA). Les graphiques ont également été utilisés pour aider les managers à visualiser les données.

Dans les années 1980, les avancées technologiques ont permis aux entreprises de collecter et de stocker des données de manière plus efficace, ce qui a conduit à l'utilisation plus généralisée des tableaux de bord de gestion. Les tableaux de bord ont été développés pour inclure des indicateurs de performance plus sophistiqués tels que la satisfaction client, la qualité, la productivité, etc. Depuis lors, les tableaux de bord ont continué à évoluer et à s'adapter aux besoins des entreprises modernes. Avec l'avènement de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle, les tableaux de bord ont maintenant la capacité d'analyser des

volumes de données de plus en plus importants et de fournir des informations de plus en plus précises pour aider les managers à prendre des décisions éclairées.

- **Objectifs et les finalités**

- ✓ **Identification des écarts significatifs :**

Ce premier objectif du tableau de bord consiste à identifier les écarts significatifs entre les résultats actuels de l'entreprise et les objectifs ou les résultats prévus. Les écarts peuvent être mesurés en termes financiers (par exemple, chiffre d'affaires, bénéfice net, marge bénéficiaire) ou en termes non financiers (par exemple, taux de satisfaction client, taux de rotation des stocks, temps de traitement des commandes). Les écarts significatifs sont ceux qui ont un impact important sur la performance de l'entreprise, positif ou négatif. L'identification des écarts significatifs permet aux gestionnaires de savoir où concentrer leurs efforts pour améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi que d'identifier les écarts significatifs entre les résultats actuels de l'entreprise et les objectifs ou les résultats prévus. Ces écarts peuvent indiquer des opportunités d'amélioration ou des problèmes qui nécessitent une attention immédiate. En identifiant ces écarts, les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour réduire les écarts et améliorer les performances de l'entreprise.

- ✓ **Analyse des écarts et identification des anomalies de fonctionnement :**

Parmi les finalités de l'analyse des écarts est d'analyser les écarts identifiés pour comprendre leurs causes profondes. Cette analyse peut aider à identifier les anomalies de fonctionnement et les processus défaillants qui contribuent à ces écarts. En identifiant ces anomalies, les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour les corriger et prévenir de futurs écarts. Une fois que les écarts significatifs ont été identifiés, le deuxième objectif du tableau de bord consiste à analyser les écarts pour comprendre leurs causes profondes. Cette analyse peut inclure l'examen des processus, des comportements, des politiques et des pratiques de l'entreprise. L'objectif est d'identifier les anomalies de fonctionnement et les processus défaillants qui contribuent à ces écarts. En identifiant ces anomalies, les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour les corriger et prévenir de futurs écarts.

- ✓ **Correction des écarts :**

Le troisième objectif du tableau de bord est de corriger les écarts identifiés en prenant des mesures correctives. Ces mesures peuvent inclure des ajustements de processus, des changements de comportement, des formations, des investissements, etc. En corrigeant les écarts, les gestionnaires peuvent améliorer les performances de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés. Il consiste aussi à corriger les écarts identifiés en prenant des mesures correctives. Ces mesures peuvent inclure des ajustements de processus, des changements de comportement, des formations, des investissements, etc. En corrigeant les écarts, les gestionnaires peuvent améliorer les performances de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés.

- ✓ **Amélioration de la performance de l'entreprise :**

Le quatrième et dernier objectif du tableau de bord est d'améliorer la performance globale de l'entreprise. En identifiant les écarts, en analysant leurs causes, en prenant des mesures correctives et en surveillant les résultats, les gestionnaires peuvent améliorer la performance de l'entreprise à long terme. L'objectif ultime est d'atteindre les objectifs de l'entreprise, d'améliorer sa compétitivité et de maintenir sa pérennité. Il consiste à améliorer la performance globale de l'entreprise. En identifiant les écarts, en analysant leurs causes, en prenant des mesures correctives et en surveillant les résultats, les gestionnaires peuvent améliorer la performance de l'entreprise à long terme. L'objectif ultime est d'atteindre les objectifs de l'entreprise, d'améliorer sa compétitivité et de maintenir sa pérennité. L'amélioration de la performance de l'entreprise peut inclure l'amélioration des processus, la réduction des coûts, l'augmentation des revenus, l'innovation et la croissance.

➤ **La démarche de conception du tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil essentiel du contrôle de gestion qui permet de mesurer la performance de l'entreprise en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI). Il permet aux gestionnaires de suivre les résultats de l'entreprise en temps réel et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance de l'entreprise. La conception du tableau de bord est donc une étape cruciale pour assurer son efficacité et sa pertinence pour l'entreprise. La démarche de conception du tableau de bord implique la définition des objectifs et des KPI pertinents pour l'entreprise, la collecte et l'analyse des données, la mise en place de mécanismes de contrôle et d'alerte, ainsi que la présentation des résultats de manière claire et compréhensible. La conception du tableau de bord doit être alignée sur la stratégie globale de l'entreprise et doit être régulièrement révisée et mise à jour pour assurer sa pertinence continue.

Les facteurs clés de succès sont les conditions essentielles à respecter pour atteindre les objectifs. Ces facteurs clés prennent la forme soit de :

- compétences distinctives qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel ;
- performances minimales à réaliser dont l'insuffisance compromettrait la position de l'entreprise face à ses concurrents et pourrait conduire à son élimination.

Un indicateur est un élément significatif qui permet de traduire, de mesurer une action, une situation, un processus. Il peut s'agir d'indicateurs financiers ou physiques, d'indicateurs de résultats et/ ou de moyens, des indicateurs d'état ou d'évolution, d'indicateurs globaux ou partiels, d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs, etc.

La valeur cible est la valeur attribuée à un indicateur et qui doit être atteinte sur une période déterminée. La démarche classique pour construire un tableau de bord d'un centre de responsabilité est la suivante :

Étape 1	Définir les objectifs du centre.
Étape 2	Retenir les points clés qui peuvent traduire ces objectifs.
Étape 3	Déterminer les facteurs clés de succès.
Étape 4	Choisir des indicateurs pertinents.
Étape 5	Spécifier, si possible, la valeur cible à atteindre.

- **La conception du tableau de bord traditionnel**

La structure générale fréquemment rencontrée est la suivante :

Indicateurs	Valeur (N)	Objectif	Écart	Valeur (N-1)

La dimension du tableau de bord doit être limitée à 1 page s'il est journalier, 1 à 3 pages s'il est hebdomadaire, 2 à 10 pages s'il est mensuel. Les indicateurs sont présentés sous la forme :

- de valeurs brutes ;
- d'écarts clés entre réalisation et objectif, limités aux facteurs clés de succès ;
- de ratios ;
- de clignotants (limites unilatérales ou bilatérales des indicateurs) qui alertent sur les situations d'urgence.

La consultation du tableau de bord doit être facilitée par des tableaux de chiffres et/ou des graphiques simples qui font percevoir aisément la tendance et les écarts.

Le tableau de bord est orienté vers l'action. Aussi mentionne-t-il les causes de certains écarts ainsi que les actions correctives prises ou recommandées.

-Les limites du tableau de bord traditionnel

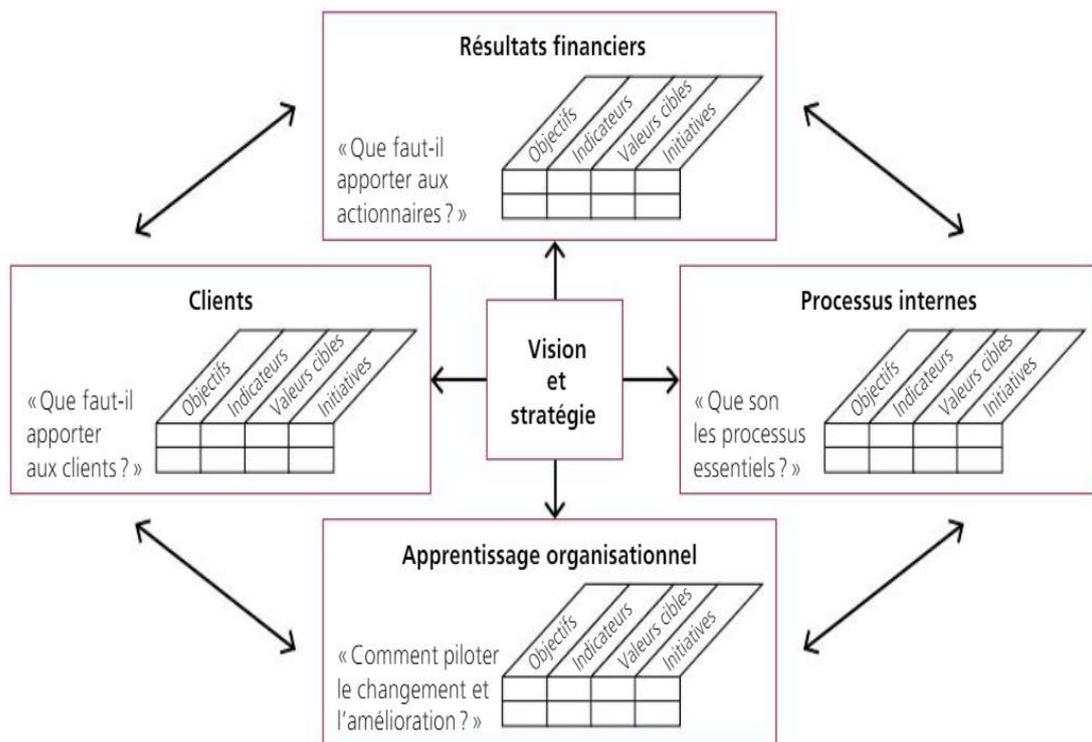
Le tableau de bord est souvent figé pendant des années d'où un manque de réactivité, de possibles erreurs dans la prise de décision... Il n'est pas forcément personnalisé par centre de responsabilité et il est souvent utilisé pour uniquement contrôler et non pour aider à piloter les centres. Le tableau de bord n'est pas forcément conçu en collaboration avec les acteurs concernés. Enfin, il est tourné vers des indicateurs essentiellement financiers

- **Une évolution : le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)**

En 1992, Kaplan et Norton sont partis du constat que les indicateurs financiers ne suffisent pas pour évaluer la performance globale d'une entreprise (surtout dans un environnement instable). Ils ont conçu le tableau de bord prospectif ou équilibré afin d'assurer le déploiement de la stratégie au niveau opérationnel.

Pour ces auteurs, « chaque mesure sélectionnée pour le Balanced scorecard doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise ». Ce n'est donc plus le contrôle qui est mis en avant mais la stratégie et la vision globale de l'entreprise. Ce tableau de bord permet de relier les mesures de la performance selon 4 axes, l'un financier et les 3 autres à caractère opérationnel ou qualitatif (Client, Processus internes et Apprentissage organisationnel) : ceci doit permettre l'équilibre entre des indicateurs financiers et non- financiers ; entre des objectifs à court et à moyen ou long terme ; entre des indicateurs de mesure de la performance passée et des indicateurs tournés vers l'avenir (« prospectif ») ; entre la performance réalisée en interne et sa perception externe.

Ces liens sont schématisés comme suit :



Source : R.S. Kaplan et D.P. Norton, *Le Tableau de bord prospectif*, 1987, Ed. d'Organisation.

Le tableau suivant présente quelques exemples d'indicateurs par axe :

Axes	Exemples d'indicateurs
Apprentissage opérationnel	% des investissements consacrés à la Recherche et Développement et à la formation Taux de fidélisation des salariés Nombre de brevets déposés
Processus internes	% de retour des livraisons Temps moyen d'une panne Temps moyen de réponse à une demande
Clients	Chiffre d'affaires moyen par client % de chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients Parts de marché
Résultats financiers	EBE ou Valeur ajoutée Taux de rentabilité économique Taux de rentabilité financière

À noter, toutefois, que selon les auteurs, 60 % des organisations ne créent aucun lien entre le budget et la stratégie. Le tableau de bord prospectif est donc un outil difficile à mettre en œuvre.

- **Les apports du tableau de bord prospectif**

Son caractère est multidimensionnel et il prend en compte une performance non exclusivement financière (une des limites du tableau de bord traditionnel). Il permet de représenter la stratégie de l'entreprise et donc en facilite le pilotage et peut aider à favoriser donc le redéploiement de la stratégie. Ce modèle liant stratégie et performance peut être un véritable outil de communication interne.

- ✓ **Les limites du tableau de bord prospectif**

Malgré la volonté des auteurs d'équilibrer (balanced scorecard) les 4 axes de travail, en pratique, le modèle est souvent finalisé autour de l'axe financier. En pratique, ce tableau de bord prospectif peut être ressenti comme très normatif, voire technocratique. Et dans une utilisation peu participative avec une approche « top- down ». Enfin, il y a un risque que la stratégie soit figée, ce qui n'est pas en adéquation avec un environnement économique turbulent.

- **Cas pratique**

- **Cas 1**

Les prestations offertes par l'EHPAD comprennent trois dimensions : hébergement, dépendance et soins. Ces trois dimensions font l'objet d'une évaluation avec un score qui permet ainsi de graduer l'importance de la prise en charge de la personne par l'institut. C'est en fonction de ce score que les autorités de tutelle, à savoir le Conseil régional et l'Agence régionale de santé, attribuent les ressources financières. Il existe 6 catégories de profils, appelés Groupes Iso- Ressources (GIR) pour la prise en charge des personnes auxquels

correspondent 6 niveaux de score. Le médecin du Conseil général a validé les effectifs suivants pour l'EHPAD LA PLATTE par score pour les cinq années à venir.

Catégories GIR	Nombre de personnes
GIR 1	19
GIR 2	9
GIR 3	4
GIR 4	8
GIR 5	0
GIR 6	0

Au regard des multiples parties prenantes et du contexte particulier lié au cadre associatif, on vous demande d'établir un tableau de bord adapté aux activités d'un EHPAD.

1. Indiquez les indicateurs financiers qui vous semblent pertinents.
2. Indiquez les indicateurs non financiers adéquats.

Correction

1-Les indicateurs financiers qui semblent pertinents

Le tableau de bord n'est pas le suivi budgétaire de l'association. Toutefois, il devra contenir des éléments financiers afin de s'assurer de la bonne tenue du budget. Ainsi, il devra avant tout contenir s éléments de synthèse nécessitant une vigilance accrue ou ceux sur lesquels une action rapide pourra inverser la tendance. Ceux- ci pourront notamment se focaliser sur :

- **la trésorerie** : l'objectif est de s'assurer de la capacité de l'association à faire face financièrement aux évolutions de sa trésorerie dans le temps. Celui- ci devra comporter, d'une part, l'analyse du passé (soldes de trésorerie en fin de mois) et d'autre part, le prévisionnel sur les prochains mois permettant d'identifier les risques de découvert ou les opportunités de placement ;
- **les dépenses non régulières** : les charges régulières ou contractualisées (ressources humaines permanentes, loyers, assurances, etc.) doivent bien entendu faire l'objet d'une analyse dans le cadre d'un suivi budgétaire. Toutefois, les actions nécessaires pour les réévaluer ou les diminuer portent en général leurs fruits à moyen ou long terme. Le tableau de bord peut restreindre le suivi à quelques catégories de dépenses pouvant être rapidement réajustées : achat de fournitures, déplacements, prestataires externes, etc. ;
- **les ressources d'activités** : les ressources propres susceptibles de varier dans l'année feront partie du tableau de bord. En effet, même si elles peuvent parfois constituer des parts minoritaires par rapport à des subventions, leur diminution peut dégrader rapidement l'équilibre financier de la structure.

2-Les indicateurs non financiers adéquats

Un tableau de bord ne se limite pas aux éléments financiers, bien au contraire. L'essentiel consiste donc à déterminer les quelques indicateurs clés qui vont permettre de jauger efficacement les activités principales de l'association. À titre d'exemple, on pourra retrouver (dans le cas d'un EHPAD) :

- **des informations sur les prestations de soins et d'accompagnement des personnes** (taux de personnes en dérogation ou hors autorisation, score moyen dépendance, score moyen soins requis, score moyen de l'échelle retenue : handicap/déficience, répartition des personnes accompagnées selon leur provenance, répartition des personnes accompagnées sorties définitivement (motif, destination), taux d'occupation des lits ou places autorisés, taux de rotation des places au sein de la structure, etc.) ;
- **des informations sur les ressources humaines et matérielles** (taux d'équivalents temps plein (ETP) vacants, taux de prestations externes, taux de personnels occupant une fonction de gestion, d'équipe ou de management, taux d'absentéisme (hors formation), taux de rotation des personnels sur effectifs réels, etc.) Ces indicateurs d'activités devront, en outre, être combinés avec les données financières afin de déterminer des indicateurs de « performance » (coût, ratio, etc.). Ceux-ci seront comparés dans le temps, mais aussi, si possible, avec les indicateurs d'activités des structures ayant des activités similaires. Lorsque cela est possible, ces indicateurs seront mis en perspective de moyennes du secteur d'activité ou de « standards » définis, tout en tenant compte des spécificités de la structure.

- **Cas 2**

Essentiellement des emballages tels que des palettes, des caisses et des cagettes. Ils sont classés en catégories selon leur qualité :

Le Directeur de la production décrit le processus de production ;

Les déchets reçus sont des déchets industriels de bois (palettes usagées par exemple). Les procédés de valorisation de ces déchets permettent deux types de recyclage :

Le recyclage énergétique par la fabrication de plaquettes d'une taille variant entre 2 et 6 cm utilisées pour le chauffage,

Le recyclage matière par la production de fines particules de bois destinées essentiellement à être utilisées dans l'industrie de fabrication de panneaux d'agglomérés.

Votre travail porte sur deux objectifs du tableau de bord de production, à savoir atteindre les objectifs mensuels de production et respecter la politique environnementale de l'entreprise.

Il convient de s'intéresser uniquement aux éléments maîtrisables par les responsables techniques et les opérateurs de production.

Question. Identifier les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance correspondants.

Correction

Objectif 1 : Atteindre les objectifs de production

Facteurs clés de succès	Indicateurs
Productivité horaire	Volume de plaquettes produites par heure Valeur ajoutée par salarié Volume trié par heure
Temps de travail effectif	Temps de fonctionnement des machines/Temps de travail des salariés Taux d'absentéisme
Incidents de production	Mesure de la fréquence Temps d'inactivité lié aux incidents

Objectif 2 : Respecter la politique environnementale de l'entreprise

Facteurs clés de succès	Indicateurs
Respect des consignes données	Nombre d'incidents de production liés au non- respect des procédures Nombre de sanctions prises...
Formation du personnel	Nombre d'actions de formation (2) Indice de la qualité de l'air (3) Plaintes des riverains...
Maîtrise des processus de production	

Modalités de calculs et d'obtention pour certains indicateurs : quelques exemples

1-Mesure de la fréquence = nombre d'incidents par mois

2-Actions de formations = nombre de * 1/2 journées de formation/nombre de 1/2 journées travaillées

3-Émission de bruits et Calcul de la qualité de l'air = enquêtes ponctuelles

Références bibliographiques

De Rongé, Y., & Cerrada, K. (2012). *Contrôle de gestion*. Pearson Education France.

Leclère, D. (2012). *L'essentiel de la gestion budgétaire*. Editions Eyrolles.

Mushi, F. M. (2017). *Comptabilité et gestion budgétaire: un outil aux mains des gestionnaires*. Les Impliqués.

Leroy, M., Mazas, B., & Selles, M. (1993). *Gestion de la trésorerie*. Société d'édition et de diffusion pour la formation.

Ragaigne, A., & Tahar, C. (2015). *Mémentos LMD-Contrôle de gestion:• Principes du contrôle de gestion• Gestion prévisionnelle et budgétaire• Analyse des écarts• Tableaux de bord et pilotage de la performance*. Gualino éditeur.

Alazard, C., & Sépari, S. (2018). *DCG 11-Contrôle de gestion-Manuel*.

Sornet, J., Hudin-Hengoat, O., & Le Gallo, N. (2014). *DCG 8-Systèmes d'information de gestion-3e éd.: Tout-en-Un*. Dunod.