**GESTION DES ENTREPRISES**

SOMMAIRE

# 1. Introduction

## I.1 Origines de la comptabilité

Comptabilité simple : recettes et dépenses dans le même compte.

Ex : compte d'un ménage.

3 éléments principaux pour la comptabilité :

* Enregistrement : valeurs, dates,
* Classement : recettes, dépenses,
* Contrôle : il reste total recettes – total dépenses.

Mais on peut classer différemment :

* Compte alimentation
* Compte voiture
* …

## I.2 Evolution

### a) Compte de tiers

Ex : des délais de paiement entraînent des décalages entre les dates de paiement et les opérations. Il faut donc surveiller jusqu paiement final.

On ne marche alors plus en recettes / dépenses mais en créances / dettes sur un compte patrimoine.

### b) Compte de valeurs

Ce compte permet de savoir ce qu'il y a dans le compte de patrimoine.

Ex : valeurs des biens comme une maison, une voiture …

Il marche en débit / crédit.

### c) Comptes de profits et pertes

Ce compte provient de la différence entre le prix d'achat et le prix de vente.

Ex : comment avoir une marge ?

-> le compte de résultat reçoit ces différences.

## I. 3 Le droit comptable

### a) Comptabilité générale

Cette comptabilité retrace les opérations avec les tiers (autres entreprises, personnel …). C'est une comptabilité extrême car elle intéresse les tiers. Elle est obligatoire et réglementée. Elle obéit au droit comptable édité par le droit comptable mais elle subit l'emprise de la fiscalité en matière d'évaluation et de présentation des informations.

Elle fait apparaître les éléments du patrimoine, et les bénéfices / pertes pour la période annuelle écoulée. Elle est descriptive car tournée vers le passé, donc ne réponds pas aux exigences du futur.

### b) Comptabilité analytique

Elle décrit les évènements à l'intérieur de l'entreprise.

Elle n'obéit pas à une réglementation contraignante.

Elle fournit des informations détaillées en vue d'orienter les décisions.

Ex : si un produit fait perdre de l'argent alors on le change.

Le PCG (Plan Comptable Général) de 1982 décrit ces objectifs d'une part :

* Les coûts : connaître les coûts des différentes fonctions dans l'entreprise
* Les résultats : expliquer les résultats en calculant le coût des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente.

D'autre part :

* Prévision charges / produits
* Constater la réalisation et expliquer les écarts éventuels.

Le droit comptable est issu de sources diverses. Ex: code du commerce, PCG de 82, loi de comptabilité du 30 avril 1983.

Les recommandations avis ou normes sont émises par :

* Le CNC : Conseil National de la Comptabilité
* L'OEC : l'Ordre des Experts Comptable
* La COB
* Le CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires des Comptes.

NB : les directives internationales émanent de la commission de communauté européenne, de la fédération des experts comptables, du comité des normes comptables internationales et de la fédération internationale des professionnels comptables.

Ex : tout commerçant tient obligatoirement un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire (décret).

# II Eléments fondamentaux

## II.1 L'entreprise

### a) Exemple

* Commerçants, artisans…
* Air France, Carrefour…

LES LOIS SONT LES MEMES POUR TOUS.

### b) Moyens

* Humains
* Financiers : capitaux propres, prêts, …
* Techniques : bâtiments, outils, …

### c) Forme juridique

Entreprise publique / privée (semi publique / individuelle …)

Activité : prestations de services, transfert de bien, commerciale.

NB : naissance de la Société Européenne (SE)

Accord le 20 décembre 2000 pour la création de la SE. A partir de 2004, les sociétés devraient pouvoir constituer une nouvelle société de droit européen de type SA avec un capital d'au moins 100 000 €.

## II.2 Les flux

Un flux est un mouvement de valeur homogène pouvant porter sur des biens, des services, des créances ou de la monnaie.

Biens / services : flux réels, flux physiques,

Dettes / créances : flux financiers.

Représentation : origine destination.

Ex : achat d'un crédit immobilier par X à Y.

Mobilier

Dettes - créances

Y

X

## II.3 La comptabilité à partie double

Toute opération élémentaire faite par l'entreprise X avec un tiers est décrite par 2 flux. Dans la comptabilité de X, les comptes servent à noter la destination d'un flux et l'origine de l'autre flux.

On appelle comptabilité à partie double une telle méthode d'enregistrement des faits. Un compte est un tableau divisé en 2 parties :

|  |  |
| --- | --- |
| Arrivées ou emplois | Départ ou ressources |
|  |  |

Ex : X achète au comptant des marchandises pour une valeur de 6000 € au fournisseur D.

Analyse de l'opération :

* Achat de marchandises ⬄ arrivée, emplois.
* Paiement par caisse ⬄ départ, ressources.

Enregistrement :

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Contrôle :

Total des emplois = Total des ressources.

## II.4 Les catégories de compte

### a) Opérations de financement - investissement

Les capitaux sont nécessaires pour créer l'entreprise, acquérir les biens durables (machines, bâtiments …) et les remplacer.

Les biens durables sont appelés immobilisations. Ils sont financés par le capital et les emprunts.

### b) Opérations d'exploitation et de trésorerie.

L'entreprise consomme des biens et des services qu'elle achète au près de tiers : les fournisseurs. Elle produit des biens et services qu'elle vend au client.

Les consommations appelées charges appauvrissent l'entreprise alors que les productions appelées produits l'enrichissent.

Le résultat est mesuré entre produits et charges.

## II.5 Pratique de la tenue des comptes.

Exemple : compte banque de mon entreprise.



Débit = emploi / entrée.

Crédit = ressource / sortie.

Solde débiteur de 3300 – 1950 = 1350.

Compte bande de mon entreprise :

Solde débiteur = avoir.

Solde créditeur = découvert.

## II.6 La balance des comptes

Grand livre = tous les comptes.

La balance des comptes est le tableau représentant de manière ordonnée les comptes du grand livre (crédits / débits, totaux de tous les comptes – Compte de soldes).

Exercice de synthèse :

Les opérations suivantes sont effectuées par l'entreprise Z.

1) création de l'entreprise Z. Le propriétaire exploitant verse 50 000 € dans la caisse.

2) Achat d'un magasin pour le prix de 300 000 € dont 10 % sont payés comptant en espèce, le reste étant à payer plus tard.

3) Ouverture d'un compte en banque. Dépôt de 10 000 € prélevés dans la caisse.

4) Achat de marchandise à crédit au fournisseur AB pour 25 000 €.

5) Charges de personnel payées par chèques : 16 000 €.

6) Achat de fournitures à EDF : chèque de 1500 €.

7) Vente à crédit au client MC de toutes les marchandises pour 50 000 €.

8) Règlement de MC a été de 40 000 € en espèces.

9) Publicité à une agence de 5000 € en espèces.

Travail à faire : enregistrer les opérations dans le compte de Z et faire une balance des comptes par solde.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Origine : ressources – crédit.

Destination : emplois – débit.

**NB : on est ici dans la vision de l'entreprise.**

Balance par soldes :



Les totaux des colonnes Crédits et Débits DOIVENT être identiques.

## II.7 L'organisation comptable

L'exercice est la période de calcul du résultat. Sa durée est de 12 mois.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Enregistrement des opérations | Contrôle | Synthèse et présentation des états financiers |
| Pièces justificatives1 |  |  |
| Livre journal32 | Balance (stop)5 | 6 |
| Grand livre48 | Balance (avant inventaire)9 | Inventaire (livre d’inventaire) |
|  | Balance (après inventaire) | {Compte de résultat, bila, annexe} |

Les pièces justificatives sont des documents créées pas des personnes extérieures à l’entreprises (tiers) ou par l‘entreprise elle-même et qui servent à justifier les enregistrements comptables

Pièces créées par des personnes extérieures à l’entreprise.

|  |  |
| --- | --- |
| Fournisseurs | Factures, traites acceptées par l’entreprise |
| Clients | Cheques |
| Banquiers | Avis de débit, crédit, extraits de comptes… |

Pièces crées par l’entreprise, destinées à :

|  |  |
| --- | --- |
| Fournisseurs | Chèques |
| Clients | Factures, traites envoyées à l’acceptation |
| Banquiers | Bordereaux de remise de chèques, ordres de virement |
| Entreprise elle-même | Pièces de caisse (recettes, dépenses) |

## II.8 L’obtention du compte de résultat et du bilan.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actif | Passif (capital + dettes |  | Actif | Passif |  |  |
| Produits |  | résultat |  | Résultat | Produits |
| charges |  |  |  |  | Charges |

Compte de résultat

Bilan

Comptes de gestion

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actif | Bilan | Passif |
| Actif Immobilisé ImmobilisationsActif circulant stocks créances sur clients disponibilités | Capitaux propres Capital RésultatDettes emprunts dettes aux fournisseurs |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Débit | Compte de résultat | Crédit |
| ChargesRésultat | Produits |

La balance par soldes

* Les soldes débiteurs correspondent aux comptes d’ACTIF (emplois sous forme d’immobilisations, de stocks, de créances, de disponibilités) et aux comptes de CHARGES (emplois consommés)
* Les soldes créditeurs concernent les comptes de PASSIF (ressources propres correspondant au capital, et ressources externes correspondant aux dettes) et les comptes de PRODUITS (ressources internes)

Dans la balance, le total des soldes débiteurs est égal au total des soldes créditeurs

ACTIF + CHARGES = PASSIF + PRODUITS

Le résultat est l’enrichissement net de l’entreprise, son profit pendant l’exercice.

Le bilan est un tableau qui donne la décomposition et l’évaluation du patrimoine à la fin de l’exercice, en faisant apparaître le résultat d’exercice

RESULTAT = ACTIF - (CAPITAL + DETTES)

## II.9 Les principes comptables

La comptabilité donne une certaine image du patrimoine et du résultat de l’entreprise. En utilisant des conventions (des règles du jeu) que l’on appelle « principes comptables ». Ces principes qui trouvent leurs sources dans des règles pratiques utiles aux praticiens conditionnent les enregistrements dans les livres et les évaluations figurant dans les états financiers. Seuls seront évoqués Ci-après quelques principes comptables considérés comme fondamentaux :

1. régularité, sincérité
2. indépendance des exercices
3. Evaluation au coût historique
Les biens achetés ou produits conservent à l’actif la valeur qu’ils avaient au moment de leur entrée dans l’entreprise.
4. Prudence
La prudence est l’appréciation raisonnable des faits conduisant à tenir compte systématiquement des diminutions des valeurs probables susceptibles d’amputer le patrimoine et le résultat de l’entreprise. Les augmentations de valeurs n’étant enregistrées que lorsqu’elles sont certaines (après une vente). Cela conduit à retenir comme évaluation au bilan à la fin de l’exercice la plus faible des deux valeurs suivantes : Le coût historique ou la valeur du marché.
5. Continuité
On suppose que l’entreprise continuera normalement à fonctionner et que les valeurs portées au bilan ne sont pas des valeurs de liquidations.
6. comparabilité, permanence des méthodes.
En cas de circonstances exceptionnelles, il peut y avoir des changements de méthodes d’évaluation ou de présentation. Les raisons doivent alors êtres mentionnées.
7. image fidèle
Dire que les comptes annuels présentent une image fidèle signifient qu’ils ne sont pas trompeurs, qu’ils ne fournissent pas une fausse représentation de la réalité.

10) Le plan comptable général (PCG). Le PGC 1999 comporte 5 titres divisés en chapitres

Titre 1 : Objet et principes de la comptabilité.

Titre 2 : Définition des actifs, des passifs, des produits et des charges.

Titre 3 : Règles de comptabilisation et d’évaluation.

Titre 4 : Tenue, structure et fonctionnement des comptes.

Titre 5 : Documents de synthèse.

Les comptes sont regroupés en 8 classes : (cf. polycopié)

Comptes de bilan.

Classe 1 Capitaux.
Classe 2 immobilisations.
Classe 3 stocks et en cours.

Classe 4 tiers.
Classe 5 financiers.

Comptes de gestion
Classe 6 : Charges.
Classe 7 : Produits.

Classe 8 : comptes spéciaux.

Le Plan de comptes général est détaillé jusqu’aux comptes à 6 chiffres.

Exemple :

Classe 2 : immobilisation

Classe 21 : immobilisations corporelles

Classe 211 : terrains
Classe 2111 : terrains nus
Classe 2112 : terrains aménagés
 ETC …

# III. Analyse financière

## III.1 Les flux de trésorerie dans l’entreprise.

Liés à l’exploitation :

X = + Produits monétaires

 - Charges monétaires

 = décalages (délais de paiements)

Liés à l’investissement :

Y= + Acquisitions d’immobilisations
 - Cessions d’immobilisations

 = décalages

Liés au financement :

Z= + Augmentation des capital

 + émissions d’emprunts

 - remboursements d’emprunts

 m= décalages

La variation de trésorerie : VT = X – Y + Z (au cours de l’exercice)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ACTIF | 31/12/N | 31/12/N-1 |  | 31/12/N | PASSIF31/12/N-1 |
| Immobilisation brute | 1620 | 1200 | Capital | 700 | 700 |
| - amortissements | 900 | 600 | Résultat | 100 | - |
| Immobilisations nettes | 720 | 600 | Emprunts | 190 | 120 |
| Créances clients | 350 | 250 | Fournisseurs | 110 |  |
| Trésorerie  | 30 | 50 |  |  |  |
| Totaux | 1100 | 900 |  | 1100 | 900 |



Renseignements complémentaires

Au cours de l’exercice N:

* paiement au comptant de matériel industriel pour : 420
* nouvel emprunt : 100
* remboursement d’un emprunt intérieur pour : 30

Analyse des opérations d’exploitation :

- Ventes de 1000 crédit accordé aux clients : 350

 Encaissement créances antérieures : 250

- Achats de 600 dettes fournisseurs : 110

 Paiement des dettes antérieures pour : 80

La dotation aux amortissements et provisions (DAP) est une charge calculée. (Compte 68) ne s’accompagne pas d’un flux (sortie) monétaire.

* Flux de trésorerie liés à l’exploitation :

Ventes – achats

(1000 – 350 + 250) – (600 – 110 + 80)
= 900 =570
X = 330

* Flux de trésorerie liés à l’investissement

Y= 420

- Flux de trésorerie lié au financement

Z = 70

Donc VT = X\_Y+Z = 330 – 420 + 70 = -20

Synthèse :

Présentation de la VT dans un tableau de financement explicatif.



À rapprocher des bilans N N-1

## III.2 le fond de roulement (définition / exemple)



* 1. dont créances disponibles immédiatement : 50 ;
	2. dont dettes financières stables 100 et découvert bancaire 20.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Emplois |  | Ressources |
| Actifs immobiliers Bruts 400 (emplois stables) | Fonds de roulement 300 | Capitaux propres 250+ amort 100+ prov 250+ dettes financières stables 100(ressources stables) |

**FR = Ressources stables – actif immobilisé brut**

Le fond de roulement est la différence calculée à partir du bilan entre les ressources stables et l’actif immobilisé brut. C’est un indicateur de sécurité financière. Le PCG 99 utilise le terme de fond de roulement net global. (FRNG)

Le BFR est issu des décalages provenant des opérations d’exploitation.

Décalage entre les achats de biens consommés et les ventes de biens produits.

Décalage entre les ventes et les paiements reçus des clients qui engendrent les créances.

Décalage entre les achats et les paiements aux fournisseurs.

Les stocks et les créances correspondent à des emplois, donc à un besoin de financement, tandis que les dettes non financières (dettes aux fournisseurs, dette fiscale et sociale) constituent les ressources couvrant en partie ce besoin. La partie du besoin née de l’activité et non financée par les dettes non financières représente le besoin en fond de roulement.

**BFR = stocks + créances – dettes financières**

## III.3 La Trésorerie – la relation fondamentale.

La trésorerie est définie comme différence entre les disponibilités et les dettes de trésorerie

**Trésorerie = disponibilités – dettes de trésorerie.**

BFR + T = (stock + créances + disponibilités) – (dettes non financières + dettes de trésorerie)

Actif circulant ressources non stables.

Comme on a :

Actif immobilisation brut + actif circulant = ACTIF

Ressources stables + ressources non stables = PASSIF

L’équation de la balance emploi = ressources

Ici ACTIF = PASSIF

**FR = BFR + T** relation fondamentale de l’analyse financière.

Exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| Actif | Passif |
| Emplois stables AIBImmobilisations brutesStocks créances clientsDisponibilités | Ressources Stables RSCapital (y compris résultat)AmortissementProvisionDettes fin stables |
|  | Dettes non financières DNFDettes fournisseursDettes diverses (état) Dettes de trésorerie |

FR = RS – AIB

BFR = SC – DNF

T= DI – DT

FR=BFR + T

⬄ RS – AIB = SC – DNF + DI – DT

⬄ RS + DNF + DT = SC + DI + AIB

⬄ Passif = Actif

## III.4 Les relations

Pour porter un jugement sur la santé financière de l’entreprise on a recours à la méthode des ratios. Il en existe un très grand nombre.

Exemples :

* Ratios de structure
	+ Liquidité Actif circulant / dettes à court terme
* Ratios de durée
	+ Ecoulement des stocks Stocks/achats
* Ratios de rentabilité
	+ Chiffre d’affaire résultat / Chiffre d’affaire

# IV. Eléments de comptabilité analytique.

## IV.1 Les coûts

### a) Domaine d’application

* + - Fonction économique : approvisionnement (achat), production distribution, administration
		- Moyen d’exploitation : magasin, usine, atelier, machines.
		- Activité d’exploitation : produit, famille de produits, stade d’élaboration d’un produit
		- Responsabilité : directeur général, commercial, chef d’atelier.

### b) Contenu

* Coût complet : comprend toutes les charges directes ou indirectes
* Coût partiel : seulement charges directes et seulement charges variables

### c) Moment de calcul des coûts

* + - coûts préétablis
		- coûts constatés ou réels ou historiques

Exemple : Compte de résultat de l’entreprise Z année N



NB : l’entreprise était créditeur l’année dernière (résultat >0)

Donc c’est en charges.

Si elle était débiteur => c’est en produit.

De plus :

* + - l’entreprise a fabriqué et vendu 10000 produits A et 20000 produits B
		- Il n’existe si stocks de matière première ni de produits finis
		- Les produits A sont fabriqués dans l’usine 1 : peu automatisée
		- Les produits B sont fabriqués dans l’usine 2 : très mécanisée
		- Pour chaque produit A, il faut 200 € de matières premières, 100 € de services externes, 180 € de salaires + charges sociales.
		- Pour chaque produit A, il faut 150 € de matières premières, 25 € de services externes, 40 €de salaires + charges sociales.
		- Les charges d’amortissement sont calculées pour chaque atelier et s’élèvent à 700 000 € pour l’usine1 et 1200 000 € pour l’usine 2

Question : on demande de calculer le coût total et le coût unitaire concernant les produits A et B. il s’agit de coût complets et constatés.



## IV.2 Charges incorporables dans les coûts

Charges de la comptabilité générale

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Dotation aux amortissements et prov. (régime fiscal) | Marges courantes | Marges exceptionnelles |
| Rémunération de l’exploitant et du capital |  |  |  |  |
| Eléments supplétifs | Charges d’usage (régime économique) | Charges courantes. |  |

Charges incorporables dans les coûts

IV.3 La méthode des coûts complets

C’est la méthode de base la plus répandue, ne serait ce que parce que la loi en impose le principe pour l’évaluation des stocks et des éléments de patrimoine produits par l’entreprise.

Les résultats analytiques sont obtenus en faisant la différence entre les produits courants (ventes) classés par activités, et les coûts de reviens correspondants provenant des charges incorporables, reclassées par fonctions et par activités.

Le résultat de la comptabilité analytique, qui est la somme des résultats analytiques, corrigés des différences de traitement comptable, doit être égal en fin d’année au résultat de la comptabilité générale (concordance des résultats)

## IV.4 la méthode des coûts variable

La différence entre prix de vente et coût complet est un résultat.

La différence entre prix de vente et coûts variables est une marge.

Exemple :

Prix de vente – coût d’achat = marge sur coût d’achat.

Le résultat analytique est obtenu en retranchant les charges fixes globales de la somme des différentes marges sur coût variable

Dans cette méthode, la marge sur coût variable est un indicateur essentiel. Elle apparaît comme la contribution du produit à la couverture des charges fixes.

Exemple :

Une entreprise fabrique 3 produits P1, P2, P3 et les vends sur 3 marchés différents. On fournit les informations suivantes sur une période déterminée.



On vend d’abord P2 puis P3 puis P1

Les charges fixes à absorber pour la période considérée s’élèvent à 100000 €

Politique de vente et production : D’abord saturer P2 (celui qui rapporte le +) puis P3. Il restera 5000 € de charges fixes à couvrir. On fabriquera alors P1, sachant que l’entreprise ne sera bénéficiaire qu’à partir de 135 P1 (car 125 \* 40 € = 5 000 € soit la valeur marchande a vendre pour attendre 100 000€, une fois que l’on a écoulé tous les produits P2 et P3)

Pt Mort ⬄ seuil de rentabilité

Marges sur coût variable total (k€)

Charges fixes à couvrir

100

212.5

292.5

Vente (K€)

50

95

100

115

Ventes P1

Ventes P2

Ventes

P3

## IV.5 Le seuil de rentabilité.

Considérons les 3 situations suivantes :



il s’agit d’une même entreprise dont les charges proportionnelles représentent 80% des ventes et dont les charges fixes annuelles valent 20000 €.

On constate que lorsque les ventes augmentent, les résultats augmentent. Il existe un montant des ventes (ou chiffre d’affaires) pour lequel, le résultat est nul. Ce chiffre d’affaire est appelé seuil de rentabilité (ou point mort ou chiffre d’affaires critique) Il vaut ici 100 000 € Pour que l’entreprise soit bénéficiaire il faut que les ventes dépassent le seuil de rentabilité. Dans le cas contraire, elle est en perte. Le bénéfice de la situation 3 est égal à la marge sur coût variable réalisé par l’accroissement de vante au-delà du seuil de rentabilité.

⬄ (120000 – 100000) 20 % = 4 000

* + seuil de rentabilité \* marge sur coût variable – charges fixes = 0
	+ SR (= 100 000) m (= 0.2) f (= 20000)

**SR = F / M**

Si l’on prévoit des ventes annuelles de 120 000 €, (10 000 €/ mois) également réparties dans le temps, il faudrait 10 mois pour atteindre le seuil de rentabilité de 100 000 €. Date du SR : 31/10 /N

**Exercice 1 :**

On donne pour une entreprise commerciale pour une année déterminée :

Chiffre d’affaires : 260 000 €

Charges proportionnelles (achat et vente) 208 000 €

Charges fixes : 48 000 €

Calculer le seuil de rentabilité.

F = 48 000 €

m = 100% - (208 000 / 260 000) % = 20 % = 0.2

SR = F / M = 48 000 / 0.2 = 240 000

Résultat d’exploitation = (260 000 – 240 000) \* 0.2 = 4000

**Exercice 2 :**

 l’entreprise désire doubler son résultat pour le porter à 8000 € quel doit être le nouveau chiffre d’affaire ?

On a le résultat = 8000 €

Or résultat = ((CA- 240 000) \* 0.2

* + CA = résultat / 0.2 + 240 000 = 280 000 €

**Exercice 3**

Par rapport à la situation initiale (exercice 1)

Charges proportionnelles : 84% m = 16%

Charges fixes inchangées F = 48 000 €

3-a quel est le nouveau seuil de rentabilité ?

3-b quel serait le chiffre d’affaires à réaliser pour obtenir le même résultat (4000 €)

SR = F / m = 48 000 / 0.16 = 300 000 € (rappel ex1 240 000)

3-b (CA – 300 000) \* 16 % = 4000 €

CA = 325 000 - intenable !

**Exercice 4**

Matériel 120 000 € amortissement linéaire 5 ans

* + - charges proportionnelles 70 %

**m= 30 %**

F = 48 000 + 120 000 / 5 = 72 000 €

SR = 72 000 / 0.3 = 240 000 €

4-b

Si CA > SR : nouvelle marge m = 30 % (au lieu de 20 %)

On conseille l’achat.

V. Gestion budgétaire.

Schéma du système budgétaire.

Budgets de synthèse

Budget d’investissement et de financement

Budget de trésorerie

Budget de production

Compte de résultat prévisionnel

Bilan prévisionnel

Budget de trésorerie

Budget des frais de production

Budget d’approvisionnement

Budget des services généraux

Budget des frais commerciaux

Budget des ventes

Plan de production

Plan d’investissement et de financement

Objectifs commerciaux et de production

La gestion selon le PCG 82 est la mise en œuvre des ressources de l’entreprise en vue d’atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d’une politique. La gestion nécessite des prévisions (gestion prévisionnelle) et s’accompagne de contrôles (contrôles de gestion). La gestion budgétaire est un mode de gestion caractérisé par des budgets.

## V.1 La gestion budgétaire des ventes.

La prévision des ventes est, dans l’entreprise, la clef de voûte de l’ensemble du système budgétaire. Elle est complexe et nécessite le recours aux méthodes statistiques (sondage, corrélation, ajustement, prévision corrigée des variations saisonnières (CVS), etc. …).

L’entreprise X fabrique et vends des machines électroniques d’un seul modèle. Elle achète des pièces détachées à des fournisseurs, les assemble dans un atelier de montage, les vends au détail grâce à un service commercial. Elle à mis sur pied un système budgétaire et a établi ses prévisions de ventes pour le 2ème semestre de l’année N. Chaque machine électronique devant être vendue 2000 € HT (TVA 20%).

Remarque : on prends la TVA à 20% seulement sur les ventes et les achats. Pas sur les frais commerciaux, ni frais de production.

Budget des Ventes.

 2ème semestre Année N



Budget des frais commerciaux.

Le budget mensuel des frais commerciaux pour une vente normale de 500 machines s’élève à 370 000 € (200 000 € frais fixes, et 170 000€ frais proportionnels) Soit 340 € de frais proportionnels pour chaque machine vendue. Pour une vente de x machines, le budget s’écrit 200 000 + 340 x (appelé budget flexible)

En particulier, si X = 400,

On obtient : 200 000 + 340 \* 400 = 336 000 €



(1) dont 20 000€ par mois d’amortissement des installations commerciales

## V.2 la gestion budgétaire de la production

Pour réaliser les ventes prévues, l’entreprise doit mettre en œuvre la production. Le plan de production joue une rôle essentiel. Il est le résultat d’une confrontation permanente entre deux contraintes. Les possibilités de production (capacité propre, sous-traitance, approvisionnement) et la capacité d’absorption du marché (les ventes et les stocks)

Si Qv est la quantité à vendre, La quantité à produire Qp est donnée par

Qp=Qv – Si + Sf

Si stock en début de période

Sf stock en fin de période

Plan de production

Au 30/06/N l’entreprise à en stock 850 machines électroniques. Le stock est jugé trop important. On décide de le réduire peu à peu et de le ramener à 400 au 31 décembre, en étalant régulièrement la production sur les mois du 2ème semestre N, sauf en août ou la production sera nulle.

Pour le 2ème semestre N, on obtient

Qp = Qi – Si + Sf

Qp= 2200 – 850 + 400 = 1750

Soit 350 machines / mois

Sur 5 mois (Août = 0)



Coût de production standard d’une machine électronique. Il est calculé pour une production mensuelle normale de 500 machines



Budget des frais de production.

Pour une production mensuelle de 350 machines :

Les pièces détachées

350 \* 500 € => 175 000 €

La main d’œuvre directe :

200 \* 350 = 70 000 €

Le budget mensuel des charges indirectes de production, pour une production de 500 machines s’élève à :

100 € \* 500 = 50 000 €

Dont 30 000 € de charges fixes et 20 000 charges proportionnelles. (Soit 40€ de charges proportionnelles par machine fabriquée.

Pour x machines

Budget flexible : 30 000 + 40 x

En particulier, si x = 350, on obtient 30 000 + (40 \* 350) = 44 000

=14 000

Budget des frais de production en 2° semestre N (En k€)



(1) dont 5000 € par mois d’amortissement de l’atelier de montage

## V.3 La gestion budgétaire des approvisionnements

A partir du plan de production, Les approvisionnements sont programmés de manière à éviter la pénurie, source de rupture de stock, et la surabondance engendrant des coûts de stockage.

L’entreprise X utilise pour la fabrication de chaque machine électronique des pièces détachées dont la valeur HT est de 500 €, soit une consommation mensuelle de 175 000 € sauf en août ou elle est nulle. Les commandes sont livrées dans le mois qui suit la commande et payable par chèques encore 1 mois après la livraison. La commande de Juin N, livrable en Juillet N s’élève à 155 000 €. Ensuite les commandes seront telles que les stocks de fin de mois sont :

250 000 € en Août

270 000 € de Sept à Nov.

300 000 € en Décembre.

Le stock au 30/6/N, tiré du bilan, à cette date, vaut 240 000 €HT

Budget des pièces détachées (HT) 2eme semestre N en K€



## V.4 La gestion budgétaire de la trésorerie.

Les budgets étudiés précédemment sont dits opérationnels (5) (ventes, frais commerciaux, production, frais de production, et les approvisionnements) Pour avoir une vue d’ensemble de la construction budgétaire, on doit élaborer des budgets de synthèse (3):

- Le budget de trésorerie : combien payer et quand.

- Le compte de résultats prévisionnel

- Bilan provisionnel

Budget d’investissement et de financement 2ème semestre N

L’entreprise X à commandé en juin N un matériel de valeur 780 000 € HT (TVA 20%) Livrable le 01 août N et réglé moitié à la livraison, moitié par cheque en octobre N. CE matériel est amortissable en 5 ans selon le mode linéaire. L’amortissement étant calculé sur la Valeur HT.

Facturation Matériel HT 780 000 €

 TVA 20% 156 000 € Déductible en Août.

 Matériel TTC 936 000 €

Règlement en août 468 000 €

Règlement en octobre 468 000 €

Total 936 000 €

Amortissement au deuxième sem N (Août à Déc = 5 mois)

 1 an 5 mois

780 000 \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_ = 65 000 €

 5 ans 12 mois

Budget de TVA : 2ème sem

Voir budget des ventes,

1. Voir budget des approvisionnements,
2. Voir budget investissement – financement,
3. La TVA à payer en Juillet N est une dette que l'on trouve au passif du bilan au 30/06/N.

Budget des encaissements

Les clients payent la moitié du prix TTC au moment de la vente, l'autre moitié le mois suivant.

Les créances sur clients figurant dans le bilan du 30/06/N sont réglées en Juillet N.

Le montant des ventes TTC est donné dans le budget des ventes.

2ème semestre N en K€ :



Budget des décaissements en K€ (2ème semestre N) :



(1) Voir budget approvisionnement et ajouter 20 % TVA.

(2) On suppose : proche TVA.

ATTENTION : l'amortissement de 5000 € n'est pas une charge décaissable (épargne).

Voir budget des frais de production :

|  |
| --- |
| Frais proportionnels 14Frais fixes 30 44 -5 39 |

Voir budget frais commerciaux :

|  |  |
| --- | --- |
|  336 000 amortissements- 20 000 316 000 | Août 268 000- 20 000 248 000 |

Exercice :

On donne :

 N = nombre de pièces détachées consommées sur l’année

A = nombre de jours de l’année

a = coût de passation d’une commande (commandes à intervalles réguliers)

s = coût de stock par pièce, par jour

On demande :

Le nombre n optimal de pièces détachées par commande

n = 

* nombre de commandes nécessaires : N/n
* nombre de jours séparant 2 commandes : A.n / N
* S(t) stock en fonction du nombre de jours (fonction périodique)
de période A.n / N.
pour 0 <= t <= A.n / N
S(t) = n(1 – N.t/A.n)
Valeur moyenne du stock : 

n

A.n/N

2 A.n/N

On peut considérer qu’on stocke n/2 pièces sur A jours, d’où le coût total :

C = N.a/n + (n A s )/2

Il faut calculer n pour C minimum

N est donc tel que   

Situation prévisionnelle de trésorerie :

Voir budgets d’encaissements et de décaissements





# Complément

## L’amortissement des immobilisations :

Selon le PCG 82, « l’amortissement est une réduction jugée irréversible répartie sur une période déterminée du montant porté à certains postes du bilan » Les postes du bilan peuvent appartenir au passif (capital, dettes) ou à l’actif (immobilisations). L’amortissement du capital est un remboursement partiel ou total du capital. L’amortissement des dettes est le remboursement des dettes selon un plan d’amortissement. L’étude présente, concerne l’amortissement des immobilisations.

1. Trois conceptions de l’amortissement :
	1. Juridique :
	amortissement - dépréciation, usure, changement de techniques
	2. Economique :
	amortissement - répartition, répartition sur la durée d’utilisation estimée
	3. Financiere :
	amortissement – renouvellement
	dégager les ressources nécessaires au renouvellement des immobilisations.
2. Deux méthodes d’amortissement fiscalement autorisées :
Sont déductibles pour l’impôt les charges d’amortissement calculées selon 2 méthodes autorisées par le fisc.
	1. linéaire
	2. dégressif

Exemples de calcul des amortissements selon la législation fiscale :

L’entreprise X acquiert au 01/10 / N un matériel dont le coût total HT est de 100 000 €, la durée d’utilisation est estimée à 5 ans. L’exercice comptable coïncide avec l’année civile.

1. on demande de présenter le tableau d’amortissement linéaire.
La première annuité d’amortissement est calculée prorata-temporis (oct, nov, déc)
soit 
de même la dernière soit 



Enregistrement comptable :

* Acquisition :

 

Amortissement :

 



2° Cas dégressif :

On reprend le même exemple que ci-dessus (investissement 600 000€) dans le système dégressif fiscal, le taux d’amortissement est égal au taux linéaire (1/5 = 20%) multiplié par un coefficient C dépendant de la durée d’utilisation.

A compter du 01/01/01 : C = 1.25 pour 3 ou 4 ans

C = 1.75 pour 5 ou 6 ans

C = 2.25 pour plus de 6 ans

Ici la durée est de 5 ans ce qui entraîne un coefficient C de 1.75.

Donc le taux fiscal dégressif est de 20% \* 1.75 = 35%

