

Lancement de projet & budgétisation

Mercredi 24 septembre 2025

Objectifs pédagogiques

- Identifier les principales techniques de collecte de données pour la budgétisation
- Différencier les ressources internes et externes d'information
- Utiliser des données fiables pour réaliser des estimations budgétaires pertinentes

Qui fait quoi ?	Définition	Objectifs principaux	Acteurs principaux
<i>Professionnalisation</i>	Processus -> acquérir compétences pro (monde du L)	Préparer à l'emploi , adapter compétences aux besoins du M, favoriser insertion pro	E, écoles, OPCO tuteurs en E ou universitaire
<i>Education</i>	Processus global de dév intellectuel, social & culturel d'un indi à long terme -> SOCIALISER	Transmettre savoirs, valeurs , dév personnalité et critique	Famille, école, Etat, société civile
<i>Enseignement</i>	Transmission organisée de connaissances théoriques / pratiques , cadre scolaire / académique	Acquérir savoirs disciplinaires , obtenir diplômes, certifications	Enseignants, profs, établissement secondaire, université
<i>Apprentissages</i>	Processus actif -> indi acquiert connaissances, compétences, comportements	Dév compétences spécifiques , s'adapter aux nouvelles situations	Apprenants, formateurs, pairs, environnement (travail, école...)
<i>Formation</i>	Act° structurée -> dév compétences pro ou perso , cadre court ou continu	Acquérir / actualiser compétences -> métier , évolution pro ou perso	Organismes de formation, formateurs, E, institutions publiques

Les connaissances acquises ne se limitent pas à l'accumulation d'informations -> anticiper, relier, s'adapter aux évolutions du M et aux contraintes professionnelles.

Objectif = monétiser le savoir -> transformer compétences en valeur éco et soc -> devenir porteur et diffuseur de connaissances validées et utiles

Marketing créatif = innovation, image, attractivité

Marketing scientifique = données, analyse, rationalité éco

Quel est le champ d'étude (finance) ?	<i>Marketing créatif</i>	<i>Marketing scientifique</i>
Définitions	Approche -> sur l'innovation , l'émotion et la différenciation -> capter attention	Approche -> analyse de données , mesure et optimisation -> maximiser efficacité
Objectifs principaux	Créer id de marque forte, susciter engagement émotionnel , surprendre	Optimiser performances , réduire coûts , maximiser ROI , personnaliser messages
Méthodes	Brainstorming , storytelling , design thinking , campagnes virales , collab artistiques	A / B testing , data mining , modélisation prédictive , analyse de comportement , automatisation
Outils	Logiciels de design (Adobe, Canva), RS , partenaires créatifs	Outils d'analytics (Google Analytics, tableau), CRM , IA algorithmes de recommandation
Acteurs clés	Directeurs artistiques , designers , copywriters , influenceurs , agences créatives	Data scientists , analyses , spécialistes SEO/SEM , ingénieurs marketing , chefs de produit
Exemples	Campagnes publicitaires de Nike, spots télé de Coca, collab avec artistes	Personnalisation e-mails (Amazon), recommandation produits (Netflix)...
Avantages	Renforce notoriété , lien émotionnel , démarque de la concurrence	Améliore conversion , réduit gaspillage, prise de décisions basée sur des faits
Limites	Difficile à mesurer , subjectif , risque de ne pas toucher la cible	Peut manquer d'originalité , dépendances aux données , risque de déshumanisation

Les deux approches sont complémentaires et doivent s'articuler pour générer une performance durable.

Introduction aux techniques budgétaires

Rôle du contrôle de gestion transversal

- L'organisation doit être **rentable pour survivre** = analyse des coûts
- L'organisation pilote son activité = tenir un **budget**
- L'organisation assure la performance = tenir des **tableaux de bord**

Tableaux de bord = indispensables -> reposent sur des KPI (indicateurs clés de performance) -> constituent prédicteurs fiables de la réalité éco.

ex : **CA** -> dynamique des ventes

Facturation -> symbolise transfert de propriété et concrétise l'activité éco

La gestion de projet (alliée à une compréhension du contrôle de gestion et des outils d'analyse) -> **sécuriser performance**, **évoluer** ses pratiques **en tirant parti des erreurs passées**

-> Pouvoir se comprendre avec le référent du projet

-> Finance, toutes les actions mises en oeuvre pour valider la performance et le pilotage = étude ces coûts

-> **Connaître ses coûts = connaître les bénéfices**, le coût est stratégique

Contrôle de gestion = place stratégique -> analyser **coûts**, établir un **budget**, piloter **rentabilité**, **dialoguer** avec les référents financiers du projet

Pilotage budgétaire = estimer **rentabilité**, réaliser **études prévisionnelles**, **convaincre** les **investisseurs** -> confronter les objectifs aux résultats réels

Exemple :

Un objectif de 10 000 € de chiffre d'affaires (CA) aboutissant à 8 000 € révèle un écart de 2 000 €, qui doit être analysé et corrigé

L'outil de référence est la *roue de Deming* (PDCA) :

Plan = élément de prévision (matériel, ressource humaine, prestations de services externes, matière... etc) = **budget**

Ex : pour la construction d'une machine, mon plan dessiné par le bureau d'étude prévoit 4 vérins

Do = ressources réellement allouées, qui ne vont pas toujours être conformes à ce qui était prévu = **réalisé**

Ex : en construisant ma machine, j'utilise 5 vérins que je sors du stock

Check = différences entre ce qui est consommé et les éléments de prévision = **écart**

Ex : 5 vérins utilisé - 4 vérins prévus = écart de +1 vérin supplémentaire (par rapport à ce qui était prévu)

Act = j'utilise cet écart pour chercher d'où vient l'erreur -> prendre des actions correctrices et mesures -> éviter que cela ne se reproduise. Donc plus je produis et plus je corrigerai les erreurs et moins ma production de machines comportera des erreurs = **action correctrice**

Application : Sur le plan budgétaire

Dans l'exemple ci-dessus j'ai un écart quantité et cette erreur à corriger coûte 200€ à l'entreprise

	Réalisé			Prévisionnel (budgété)			Ecart défavorable		
Machine	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant
Vérin	5	200 €	1 000,00 €	4	200 €	800,00 €	1		200,00 €

ACT : quelle action mettre en place ?

Maintenant, dans un deuxième exemple j'ai un écart prix unitaire de 50 € qui coûte 200€ à l'entreprise (il n'y a plus d'écart quantité)

	Réalisé			Prévisionnel (budgété)			Ecart défavorable		
Machine	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant
Vérin	4	250 €	1 000,00 €	4	200 €	800,00 €		50 €	200,00 €

ACT : quelle action mettre en place ?

Le prix unitaire prévisionnel était de 200 € et les 4 vérins ont été achetés à un prix unitaire de 250 €. Les actions correctrices vont ici plutôt se tourner autour de la manière d'acheter ou de prévoir : d'où vient cet écart de 50 € sur le PU ? Une erreur de commande, l'inflation, la variation de parité entre la monnaie, des coûts de transports additionnels non prévus ? L'entreprise va mettre des actions correctrices pour maîtriser son processus, également sur le prix.

Définition du chiffre d'affaires

CA = montant total des ventes de BS réalisés par une E sur une période donnée, HT

On additionne le montant HT de toutes les factures émises par la société.

-> un des indicateurs financiers les + importants pour mesurer l'activité éco d'une E

Facture = doc juridique -> matérialise transfert de propriété du BS, contre paiement du prix

Formule générale

CA = Prix de vente unitaire HT × Quantité vendue

Sur une période donnée :

CA = $\sum$ (Prix de vente HT × Quantités vendue)

Points clés à retenir du CA

- exprimé hors taxes (HT) : on exclut la TVA ou autres taxes collectées.
- mesure l'activité, pas la rentabilité : un CA élevé ne signifie pas forcément que l'E est bénéficiaire (il faut aussi analyser les coûts et charges).
- peut être calculé par produit, par service, par client, par région... pour affiner l'analyse

Exemple

Une entreprise vend dans le trimestre :
1 000 unités d'un produit à 20 € HT
500 unités d'un autre produit à 50 € HT

Son chiffre d'affaires trimestriel sera de :
 $(1000 \times 20) + (500 \times 50) = 20000 + 25000 = 45000 \text{ € HT}$

Mercredi 1er octobre 2025

L'écart quantité = différence entre la **quantité réellement utilisée** et la **quantité prévue** pour une activité donnée, multipliée par le prix standard.

Causes possibles :

Mauvais rendement ou gaspillage
Pertes lors de la production
Erreurs humaines
Utilisation inefficace des ressources
Vol
Erreurs informatiques

Actions pour maîtriser l'écart quantité :

Former employés aux bonnes pratiques de pt°
Améliorer procédés de pt° -> limiter pertes (lean management, maintenance préventive).
Suivi des consommations -> identifier sources de gaspillage.
Optimiser planification des besoins -> éviter surconsommations.
Standardiser processus -> maîtriser quantités utilisées.

L'écart prix = différence entre le **prix réel d'achat ou de vente** et le **prix prévu**, multiplié par la quantité utilisée ou vendue.

Causes possibles :

Variation du prix des matières premières
Mauvaise négociation avec les fournisseurs
Inflation ou fluctuations du marché
Non-respect des contrats-cadres
Inflation
Pénurie
Diminution de l'offre, prix qui chute
Erreur de l'entreprise

Actions pour maîtriser l'écart prix :

Négocier de meilleurs tarifs avec les fournisseurs.

Contrats d'approvisionnement à long terme -> sécuriser les prix.

Veille sur les M -> anticiper les hausses ou baisses de prix.

Diversifier les fournisseurs -> réduire risques de dépendance.

Suivre les prix en temps réel -> ajuster les achats ou la politique de tarification.

Contrat cadre = acheter un B tout le temps au même prix -> fixe, sécuriser les achats

Budgéter en fct° de ce qui est réalisable

Budget = **faisabilité d'un projet, activité, événement, anticiper** équilibre financier de l'org

-> **Il faut le défendre**, se donner une image pro

Attention aux dérives de l'outil

Pourquoi collecter des données pour le budget ?

La budgétisation repose sur des hypothèses réalistes basées sur des données précises

La collecte d'information permet de :

- **Anticiper les coûts et revenus**
- **Fixer des objectifs atteignables**
- **Réduire les écarts entre le budget prévisionnel et la réalité**

Le temps, ressource rare, doit être optimisé et managé afin de se concentrer sur l'essentiel et garantir l'efficacité des actions.

Techniques de collecte d'infos

Sources internes

Ce sont des **infos générées à l'intérieur de l'org**

- **Données comptables historiques (bilans, comptes de résultats)**
- **Rapports des ventes, de la pt°, des stocks**
- **Tableaux de bord internes**

Rétroaction des services (RH, achats, logistique...)

Avantages : **accessibles, fiables, adaptées à la structure**

Sources externes

Ce sont les **données collectées à l'extérieur de l'org**

- **Etudes de M, données sectorielles (INSEE, Eurostat, OCDE)**
- **Données des concurrents (rapports annuels, benchmarks)**
- **Fournisseurs, partenaires, consultants**
- **Bases de données spécialisées**
- **Compte tenu d'une conjoncture + globale**

Avantages : donnent une **vision globale et comparative**

Parfois, les patrons refusent d'implémenter une gestion budgétaire :

- **manque de compétences**
- **manque de tps, coût important**
- **éviter dérives comportementales**
- **peur de transparence**
- **refus de contraintes**
- **vision à court terme**
- **mauvaises expériences**

=> Bcp préfèrent liberté et flexibilité

Supply chain = succession d'E, chaîne d'approvisionnement qui permet à une E de livrer un produit à un client.

Courbe bullwhip

La performance de l'E et la création de valeur, marketing et finance : une interface

Stratégie = entre vision, valeurs et intelligence (lire, relier, agir)

Mercredi 5 novembre 2025