

Filière : Economie et gestion / Semestre 6

Module : Contrôle de gestion

La Gestion budgétaire

- Introduction à la gestion budgétaire**
- La gestion budgétaire des ventes**

Professeur: JAMAL Youssef

2019/2020

Introduction à la gestion budgétaire

- I - Définition et objectifs de la gestion budgétaire**
- II - La procédure budgétaire**
- III - La hiérarchie budgétaire**
- IV - Le cycle budgétaire**

I- Définition et objectifs de la gestion budgé

La gestion budgétaire est une gestion **prévisionnelle à long terme** qui traduit les décisions prises par la direction en termes d'actions chiffrées ou "**budgets**";

Il y a plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire, selon les auteurs et les économistes, on va citer :

Définition de la gestion budgétaire

1 - **La gestion budgétaire** est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la entreprise et pour les comparer aux résultats effectifs.

2 - **La gestion budgétaire** est un mode de gestion qui couvre tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble de prévision chiffrées (les budgets) .

3 - **La gestion budgétaire** a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera à l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

Définition de synthèse

La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre les prévisions et les résultats effectivement obtenus et à décider des mesures en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.

Définition du budget

Le budget est « l'expression comptable et financière de l'ensemble des choix d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des résultats opérationnels».

- *d'où la logique :*

Plans → Programmes → Budgets

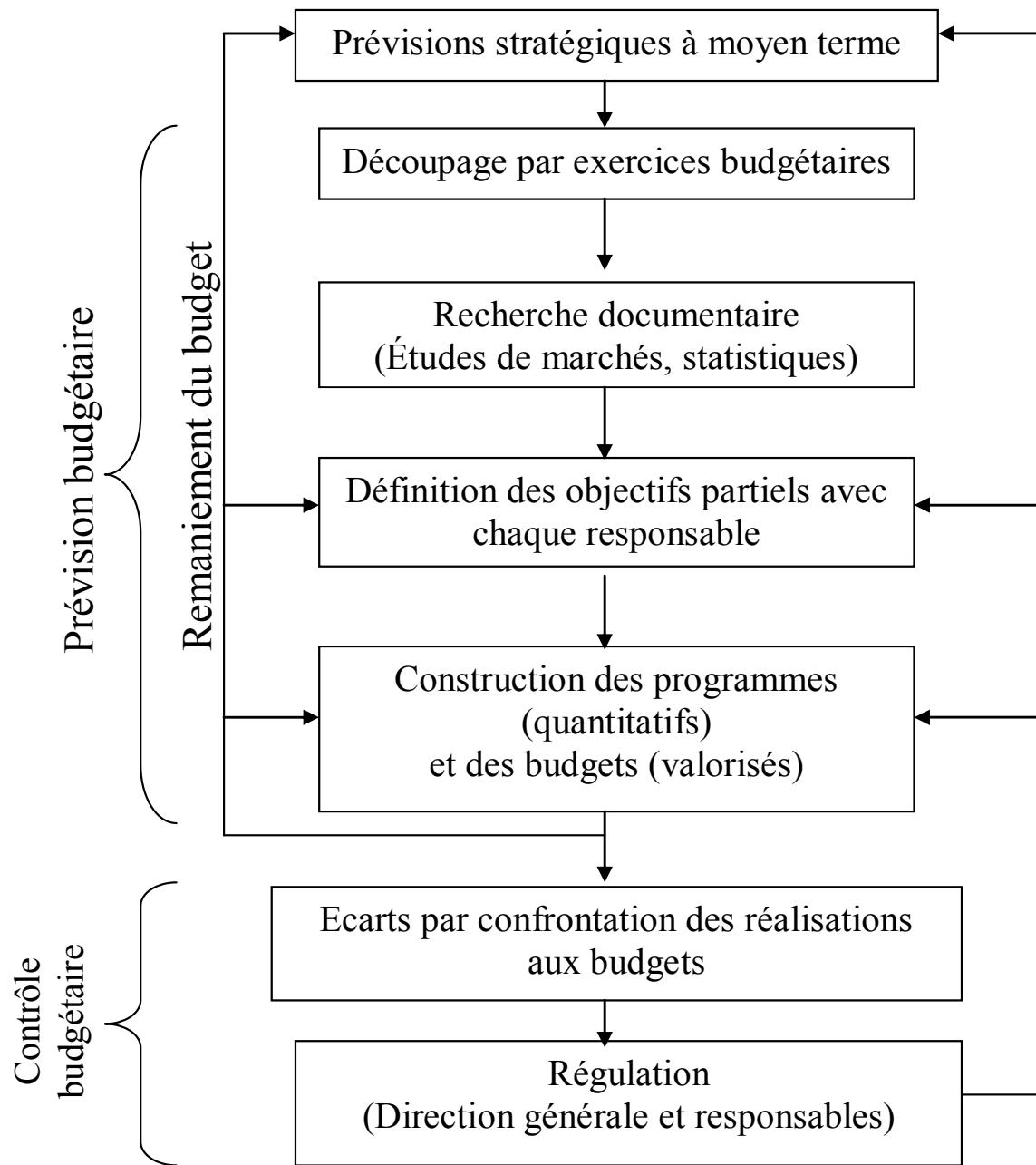
Objectifs de la gestion budgétaire

- Le budget n'est pas une fin en soi
- C'est un instrument de :
 - Pilotage
 - Simulation
 - Motivation
 - Prévention des conflits

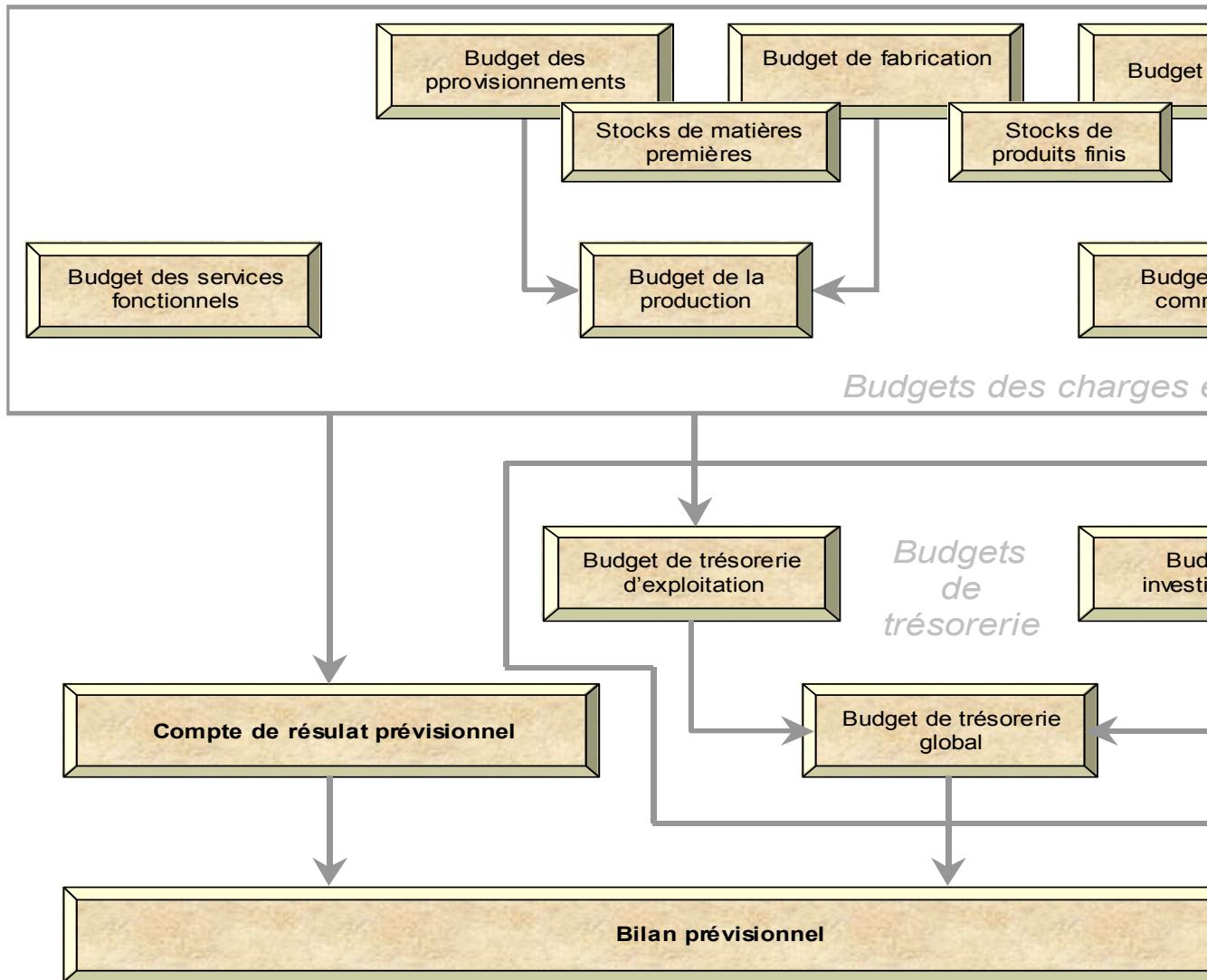
II- la procédure budgétaire

- Elle retrace l'articulation
 - Plans → Programmes → Budgets

	Plans	Programmes	Bud
Contenu	Grandes orientations stratégiques	Niveaux d'activité exprimés en unités physiques	Expression programmée monétaires
Péodicité	Pluriannuel 3, 4 ou 5 ans	Plus court terme annuel (décliné en mois)	Plus court annuel (décliné en mois)
Projections	CA et résultats Investissements et financements	Volume des facteurs utilisés : heures de MO, tonnes de matières, etc.	Evolution des coûts



III- la hiérarchie budgétaire



IV- Le cycle budgétaire

Dans la pratique, les prévisions budgétaires se font de manière cyclique selon le calendrier suivant :

- **en septembre** : publication par la direction générale de l'orientation générale qui retrace les grands objectifs de l'année à venir en concordance avec la stratégie de l'entreprise ;
- **en octobre** : établissement d'esquisses budgétaires par chaque département de façon décentralisée et qui sont validés par le contrôleur de gestion ;
- **en novembre** : harmonisation par le contrôleur de gestion des différents projets de budgets en faisant les rapprochements et les révisions nécessaires ;
- **en décembre** : les budgets définitifs sont arrêtés par la direction générale pour approbation.

La gestion budgétaire des ventes

I - La place et les préalables au budget des ventes

II - Les principales techniques de prévision des ventes

III - La budgétisation des ventes

I - Place du budget des ventes

- Il occupe la 1^{ère} position dans le processus budgétaire
- Les hypothèses retenues quant au volume de vente doivent déterminer les niveaux de production et tous les autres besoins de l'entreprise.
- Il s'agit d'une étape assez longue qui doit tenir compte de nombreux facteurs

II - Les préalables au budget des ventes

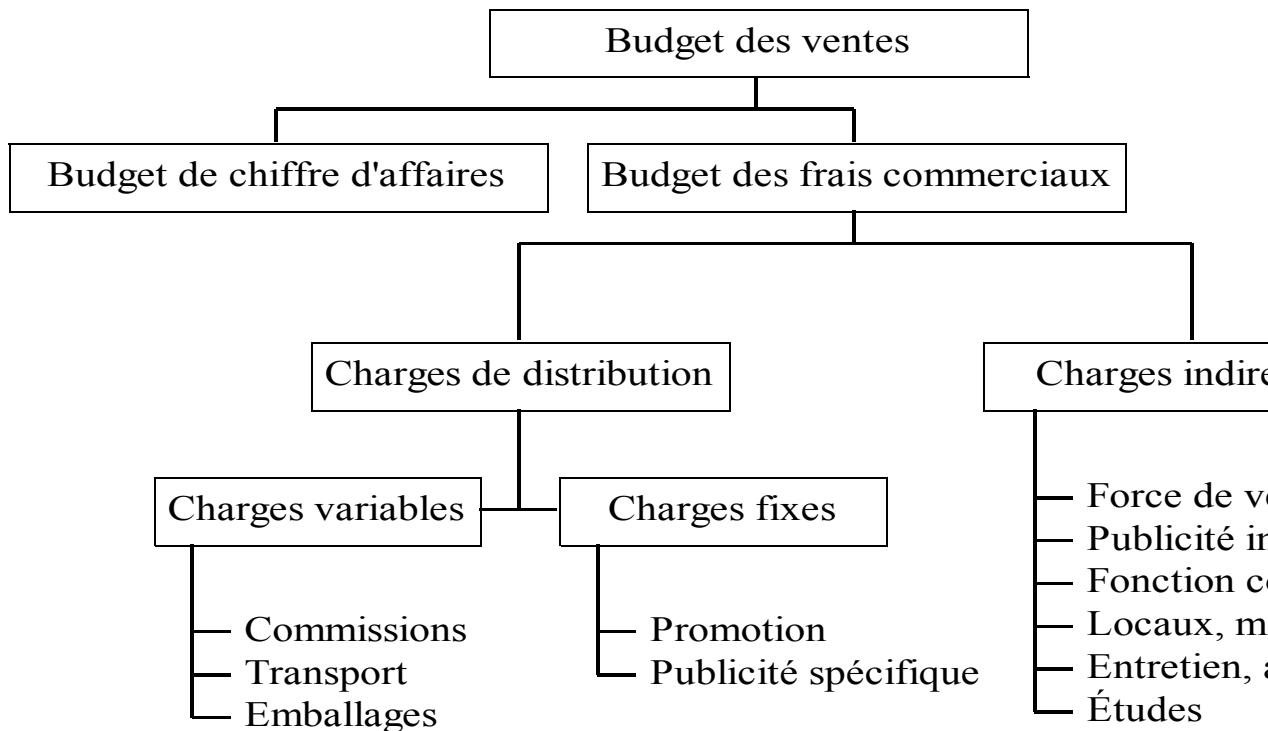
- Le budget des ventes repose essentiellement sur l'analyse de certains facteurs suivants:
 - **le volume de ventes** des dernières périodes écoulées
 - **la conjoncture économique**
 - **une analyse de la sensibilité du niveau des ventes** à certains indicateurs
 - **la rentabilité relative de chaque produit**, mesurée par la marge brute ou nette, en fonction du système de répartition adopté par l'entreprise;
 - **les études de marché** spécifiques aux produits de l'entreprise

Les préalables au budget des ventes

- **la politique de prix;**
- **la politique de publicité** et autres politiques de pro
- **l'intensité de la concurrence** et les structures de co
- rentabilité des principaux concurrents;
- **les variations saisonnières;**
- **les capacités de production** de l'entreprise et de
- secteur (existence de sous ou de sur-capacités, pr
- d'investissements d'expansion de capacité,...);
- **la position des différents produits** dans les diffé
- sur la courbe du cycle de vie.

Objectif à atteindre

- Prévision des ventes :
 - en volume : c'est le programme des ventes
 - et en valeur : c'est le budget des ventes
- prévision des frais commerciaux associés aux ventes.



Les principales techniques de prévision des

- La méthode des moindres carrés
- La méthode des moyennes mobiles centrées MMC
- La méthode des rapports à la tendance ou au trend
- Le lissage exponentiel

La méthode des moindres carrés

- À partir d'une série d'observations, déterminer une fonction de la forme

$$y = ax + b \quad (1)$$

L'ajustement peut être :

- linéaire,
 - exponentiel
-
- Le choix est généralement fait à partir du nuage de points

L'ajustement linéaire

- Dans l'équation (1), x et y sont les valeurs observées
sont les coefficients à déterminer :

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})^2} \quad \text{ou} \quad a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x}$$

Application

- Soit les ventes pour le 1er semestre de l'année N :

x_i	y_i
1	300
2	330
3	320
4	315
5	355
6	370

- **TAF** : Déterminer la droite d'ajustement, en déduire les prévisions des ventes pour le 2ème semestre.

L'ajustement exponentiel

- lorsqu'une variable x_i , dont les valeurs suivent une progression géométrique, est associée à une variable y_i , dont les valeurs suivent une progression géométrique, la fonction d'ajustement s'écrit alors :

$$y = B * A^x$$

- Cette équation sera ramenée à l'ajustement linéaire par le biais de logarithmes :

$$\underbrace{\log y}_Y = \underbrace{\log B}_b + \underbrace{x \log A}_a$$

Donc, les deux premières colonnes préparatoires aux calculs sont :

$$| x_i | Y_i = \log y_i |$$

- En général, l'ajustement exponentiel se rencontre dans la phase de démarrage d'un produit. Dans ce cas, les x_i représentent les périodes successives et les y_i les quantités vendues.

La méthode des moyennes mobiles centrée

- Elle est utilisée en cas de prévisions de ventes saisonnière
- Elle consiste à substituer une nouvelle série de valeurs ajustées à la série initiale, en choisissant une périodicité déterminée : 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 5610, 5611, 5612, 5613, 5614, 5615, 5616, 5617, 5618, 5619, 5620, 5621, 5622, 5623, 5624, 5625, 5626, 5627, 5628, 5629, 5630, 5631, 5632, 5633, 5634, 5635, 5636, 5637, 5638, 5639, 56310, 56311, 56312, 56313, 56314, 56315, 56316, 56317, 56318, 56319, 56320, 56321, 56322, 56323, 56324, 56325, 56326, 56327, 56328, 56329, 56330, 56331, 56332, 56333, 56334, 56335, 56336, 56337, 56338, 56339, 563310, 563311, 563312, 563313, 563314, 563315, 563316, 563317, 563318, 563319, 563320, 563321, 563322, 563323, 563324, 563325, 563326, 563327, 563328, 563329, 563330, 563331, 563332, 563333, 563334, 563335, 563336, 563337, 563338, 563339, 5633310, 5633311, 5633312, 5633313, 5633314, 5633315, 5633316, 5633317, 5633318, 5633319, 5633320, 5633321, 5633322, 5633323, 5633324, 5633325, 5633326, 5633327, 5633328, 5633329, 5633330, 5633331, 5633332, 5633333, 5633334, 5633335, 5633336, 5633337, 5633338, 5633339, 56333310, 56333311, 56333312, 56333313, 56333314, 56333315, 56333316, 56333317, 56333318, 56333319, 56333320, 56333321, 56333322, 56333323, 56333324, 56333325, 56333326, 56333327, 56333328, 56333329, 56333330, 56333331, 56333332, 56333333, 56333334, 56333335, 56333336, 56333337, 56333338, 56333339, 563333310, 563333311, 563333312, 563333313, 563333314, 563333315, 563333316, 563333317, 563333318, 563333319, 563333320, 563333321, 563333322, 563333323, 563333324, 563333325, 563333326, 563333327, 563333328, 563333329, 563333330, 563333331, 563333332, 563333333, 563333334, 563333335, 563333336, 563333337, 563333338, 563333339, 5633333310, 5633333311, 5633333312, 5633333313, 5633333314, 5633333315, 5633333316, 5633333317, 5633333318, 5633333319, 5633333320, 5633333321, 5633333322, 5633333323, 5633333324, 5633333325, 5633333326, 5633333327, 5633333328, 5633333329, 5633333330, 5633333331, 5633333332, 5633333333, 5633333334, 5633333335, 5633333336, 5633333337, 5633333338, 5633333339, 56333333310, 56333333311, 56333333312, 56333333313, 56333333314, 56333333315, 56333333316, 56333333317, 56333333318, 56333333319, 56333333320, 56333333321, 56333333322, 56333333323, 56333333324, 56333333325, 56333333326, 56333333327, 56333333328, 56333333329, 56333333330, 56333333331, 56333333332, 56333333333, 56333333334, 56333333335, 56333333336, 56333333337, 56333333338, 56333333339, 563333333310, 563333333311, 563333333312, 563333333313, 563333333314, 563333333315, 563333333316, 563333333317, 563333333318, 563333333319, 563333333320, 563333333321, 563333333322, 563333333323, 563333333324, 563333333325, 563333333326, 563333333327, 563333333328, 563333333329, 563333333330, 563333333331, 563333333332, 563333333333, 563333333334, 563333333335, 563333333336, 563333333337, 563333333338, 563333333339, 5633333333310, 5633333333311, 5633333333312, 5633333333313, 5633333333314, 5633333333315, 5633333333316, 5633333333317, 5633333333318, 5633333333319, 5633333333320, 5633333333321, 5633333333322, 5633333333323, 5633333333324, 5633333333325, 5633333333326, 5633333333327, 5633333333328, 5633333333329, 5633333333330, 5633333333331, 5633333333332, 5633333333333, 5633333333334, 5633333333335, 5633333333336, 5633333333337, 5633333333338, 5633333333339, 56333333333310, 56333333333311, 56333333333312, 56333333333313, 56333333333314, 56333333333315, 56333333333316, 56333333333317, 56333333333318, 56333333333319, 56333333333320, 56333333333321, 56333333333322, 56333333333323, 56333333333324, 56333333333325, 56333333333326, 56333333333327, 56333333333328, 56333333333329, 56333333333330, 56333333333331, 56333333333332, 56333333333333, 56333333333334, 56333333333335, 56333333333336, 56333333333337, 56333333333338, 56333333333339, 563333333333310, 563333333333311, 563333333333312, 563333333333313, 563333333333314, 563333333333315, 563333333333316, 563333333333317, 563333333333318, 563333333333319, 563333333333320, 563333333333321, 563333333333322, 563333333333323, 563333333333324, 563333333333325, 563333333333326, 563333333333327, 563333333333328, 563333333333329, 563333333333330, 563333333333331, 563333333333332, 563333333333333, 563333333333334, 563333333333335, 563333333333336, 563333333333337, 563333333333338, 563333333333339, 5633333333333310, 5633333333333311, 5633333333333312, 5633333333333313, 5633333333333314, 5633333333333315, 5633333333333316, 5633333333333317, 5633333333333318, 5633333333333319, 5633333333333320, 5633333333333321, 5633333333333322, 5633333333333323, 5633333333333324, 5633333333333325, 5633333333333326, 5633333333333327, 5633333333333328, 5633333333333329, 5633333333333330, 5633333333333331, 5633333333333332, 5633333333333333, 5633333333333334, 5633333333333335, 5633333333333336, 5633333333333337, 5633333333333338, 5633333333333339, 56333333333333310, 56333333333333311, 56333333333333312, 56333333333333313, 56333333333333314, 56333333333333315, 56333333333333316, 56333333333333317, 56333333333333318, 56333333333333319, 56333333333333320, 56333333333333321, 56333333333333322, 56333333333333323, 56333333333333324, 56333333333333325, 56333333333333326, 56333333333333327, 56333333333333328, 56333333333333329, 56333333333333330, 56333333333333331, 56333333333333332, 56333333333333333, 56333333333333334, 56333333333333335, 56333333333333336, 56333333333333337, 56333333333333338, 56333333333333339, 563333333333333310, 563333333333333311, 563333333333333312, 563333333333333313, 563333333333333314, 563333333333333315, 563333333333333316, 563333333333333317, 563333333333333318, 563333333333333319, 563333333333333320, 563333333333333321, 563333333333333322, 563333333333333323, 563333333333333324, 563333333333333325, 563333333333333326, 563333333333333327, 563333333333333328, 563333333333333329, 563333333333333330, 563333333333333331, 563333333333333332, 563333333333333333, 563333333333333334, 563333333333333335, 563333333333333336, 563333333333333337, 563333333333333338, 563333333333333339, 5633333333333333310, 5633333333333333311, 5633333333333333312, 5633333333333333313, 5633333333333333314, 5633333333333333315, 5633333333333333316, 5633333333333333317, 5633333333333333318, 5633333333333333319, 5633333333333333320, 5633333333333333321, 5633333333333333322, 5633333333333333323, 5633333333333333324, 5633333333333333325, 5633333333333333326, 5633333333333333327, 5633333333333333328, 5633333333333333329, 5633333333333333330, 5633333333333333331, 5633333333333333332, 5633333333333333333, 5633333333333333334, 5633333333333333335, 5633333333333333336, 5633333333333333337, 5633333333333333338, 5633333333333333339, 56333333333333333310, 56333333333333333311, 56333333333333333312, 56333333333333333313, 56333333333333333314, 56333333333333333315, 56333333333333333316, 56333333333333333317, 56333333333333333318, 56333333333333333319, 56333333333333333320, 56333333333333333321, 56333333333333333322, 56333333333333333323, 56333333333333333324, 56333333333333333325, 56333333333333333326, 56333333333333333327, 56333333333333333328, 56333333333333333329, 56333333333333333330, 56333333333333333331, 56333333333333333332, 56333333333333333333, 56333333333333333334, 56333333333333333335, 56333333333333333336, 56333333333333333337, 56333333333333333338, 56333333333333333339, 563333333333333333310, 563333333333333333311, 563333333333333333312, 563333333333333333313, 563333333333333333314, 563333333333333333315, 563333333333333333316, 563333333333333333317, 563333333333333333318, 563333333333333333319, 563333333333333333320, 563333333333333333321, 563333333333333333322, 563333333333333333323, 563333333333333333324, 563333333333333333325, 563333333333333333326, 563333333333333333327, 563333333333333333328, 563333333333333333329, 563333333333333333330, 563333333333333333331, 563333333333333333332, 563333333333333333333, 563333333333333333334, 563333333333333333335, 563333333333333333336, 563333333333333333337, 563333333333333333338, 563333333333333333339, 5633333333333333333310, 5633333333333333333311, 5633333333333333333312, 5633333333333333333313, 5633333333333333333314, 5633333333333333333315, 5633333333333333333316, 5633333333333333333317, 5633333333333333333318, 5633333333333333333319, 5633333333333333333320, 5633333333333333333321, 5633333333333333333322, 5633333333333333333323, 5633333333333333333324, 5633333333333333333325, 5633333333333333333326, 5633333333333333333327, 5633333333333333333328, 5633333333333333333329, 5633333333333333333330, 5633333333333333333331, 5633333333333333333332, 5633333333333333333333, 5633333333333333333334, 5633333333333333333335, 5633333333333333333336, 5633333333333333333337, 5633333333333333333338, 5633333333333333333339, 56333333333333333333310, 56333333333333333333311, 56333333333333333333312, 56333333333333333333313, 56333333333333333333314, 56333333333333333333315, 56333333333333333333316, 56333333333333333333317, 56333333333333333333318, 56333333333333333333319, 56333333333333333333320, 56333333333333333333321, 56333333333333333333322, 56333333333333333333323, 56333333333333333333324, 56333333333333333333325, 56333333333333333333326, 56333333333333333333327, 56333333333333333333328, 56333333333333333333329, 56333333333333333333330, 56333333333333333333331, 56333333333333333333332, 56333333333333333333333, 56333333333333333333334, 56333333333333333333335, 56333333333333333333336, 56333333333333333333337, 56333333333333333333338, 56333333333333333333339, 563333333333333333333310, 563333333333333333333311, 5633333333

La méthode des moyennes mobiles centrée

Deux cas se présentent :

1- La périodicité est impaire, ex : 3 :

- Si la série initiale est a, b, c, d, e, f, ; elle sera sub-
nouvelle série composée de valeurs calculées comme

$$m = \frac{a+b+c}{3}; n = \frac{b+c+d}{3}; o = \frac{c+d+e}{3}$$

et ainsi de suite jusqu'à la fin de la série.

La méthode des moyennes mobiles centrée

2- la périodicité est paire, ex : 4

- les moyennes mobiles obtenues ne seront pas centrées faire, la formule à utiliser est la suivante :

$$m = \frac{1}{4} \left(\frac{1}{2} a + b + c + d + \frac{1}{2} e \right) ; n = \frac{1}{4} \left(\frac{1}{2} b + \right.$$

et ainsi de suite jusqu'à la fin de la série.

Application

- Les ventes trimestrielles du produit A sont les suivantes des 4 derniers exercices :

	N-3	N-2	N-1
T1	524	532	556
T2	378	418	426
T3	354	378	394
T4	636	692	716

- **TAF**: Calculer les MMC de rang 4.

Le calcul des indices saisonniers ou méthodes de rapports à la tendance ou au trend

- La méthode consiste à :
 - déterminer la droite des moindres carrés qui ajuste la tendance chronologique, soit en utilisant directement les données brutes, soit en ayant établi une nouvelle série à partir des MMC de la tendance ;
 - calculer les valeurs ajustées correspondantes aux observations ;
 - rapporter les valeurs observées aux valeurs ajustées pour obtenir ainsi les indices saisonniers ;
 - calculer les coefficients saisonniers en faisant la moyenne des indices saisonniers pour la période choisie.

Application

- Reprenons les données de l'exemple précédent et calculez les coefficients saisonniers. En déduire les prévisions de vente pour les 4 premiers trimestres de l'année N+1.

Remarque

- L'étude des séries chronologiques reposant sur les modalités décrites ci-dessus suppose que :
 - *les années à venir connaîtront la même tendance que les années passées ;*
 - *le poids des observations est le même quelle que soit leur ancienneté ;*
 - *l'environnement est relativement stable.*
- D'où le recours par certains gestionnaires à une autre méthode de lissage exponentiel.

Le lissage exponentiel

- Cette méthode se base aussi sur la moyenne des observations passées mais en les pondérant.
- les observations auront un poids décroissant en fonction de leur ancienneté.
- Pour une période t , la prévision des ventes est donnée par la formule suivante :
 - $$Y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha) Y_{t-1}$$
Avec : Y_t : prévisions des ventes de la période t ;
 y_{t-1} : niveau des ventes de la période précédente ;
 Y_{t-1} : prévisions des ventes de la période précédente ;
 α : coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

Exemple

Soit la série suivante :

1	2	3	4	5	6
570	550	560	570	560	565

- **TAF:**

En retenant $\alpha = 0,8$, quelles seront les ventes prévues période 7 ?

Remarques

- Cette méthode repose sur un calcul par intégrations successives.
- Donc plus α est élevé, plus les ventes passées perdent de leur poids.
- La valeur du coefficient α est donc primordiale pour la qualité des prévisions.

III- La budgétisation des ventes

- Il s'agit de fixer un prix de vente pour le produit conce prévisions.
- l'entreprise doit concilier deux contraintes : l'une relat revient, l'autre au prix du marché.
- En plus de la fixation du prix, il faut aussi mener une a sensibilité de celui-ci en étudiant son élasticité par rap demande.

Le budget des ventes

- La budgétisation des ventes doit être aussi fine que possible en vue d'obtenir des prévisions selon différents critères :
 - chronologique ;
 - géographique ;
 - par type de clientèle ;
 - par canaux de distribution.

Le budget des ventes

- Il s'agit d'établir un budget des frais commerciaux relatifs à :
 - la force de vente ;
 - la publicité et la promotion ;
 - les frais administratifs de la fonction commerciale ;
 - le transport et la logistique de distribution ;
 - le conditionnement.

