

Chapitre 1 – La gestion budgétaire

Synthèse

1 Les budgets

Définition : Un budget est la représentation chiffrée d'objectifs ou de moyens assignés à un centre de responsabilité pour une période de court terme (un an ou plus).

Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité. Le cadre prévisionnel du budget se dessine au travers de l'expression d'objectifs, d'un référentiel dans le temps et l'espace et à partir d'un ensemble de supports formels aidant à la communication au sein de l'entreprise.

En lien avec la politique générale de l'entreprise et les stratégies mises en place (diversification, différenciation...), la direction générale transmet aux responsables des centres :

- les objectifs de vente et de production,
- les paramètres à respecter (prix de vente, taux marge, niveau des effectifs),
- les types de ressources faisant l'objet des décisions budgétaires : les effectifs, les qualifications, le parc machines et les investissements,
- les prévisions concernant l'environnement économique.

Ces éléments vont servir de base pour la conception des budgets.

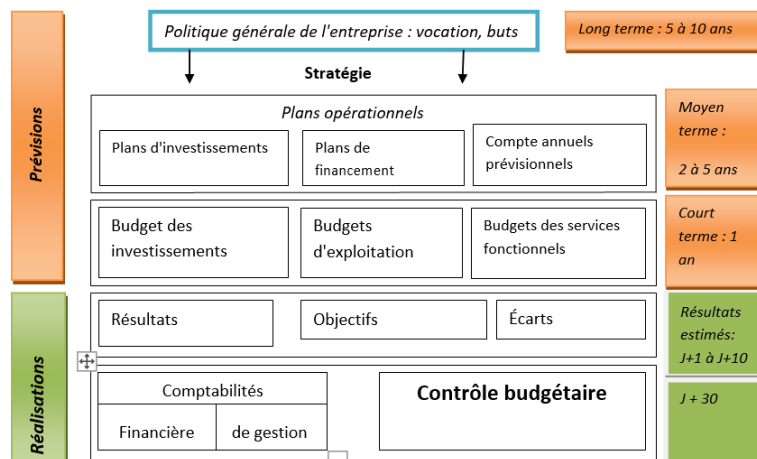


Figure 1 - La politique générale de l'entreprise et de sa stratégie

Stratégie : c'est l'ensemble des décisions permettant d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme dans le cadre d'une politique générale. Exemple : stratégie de spécialisation, stratégie de diversification, stratégie de différenciation, stratégie de concentration, stratégie de domination par les coûts.

2 La gestion budgétaire et le contrôle de gestion

La vocation du contrôle de gestion est d'accompagner les responsables dans leurs actions et de les orienter vers l'atteinte des objectifs généraux. Ainsi la démarche budgétaire s'articule autour des étapes suivantes :

2.1 Diffusion des instructions budgétaires de la direction générale

Exemple de calendrier : mai-juin N pour le budget N+1

La direction générale transmet aux responsables des centres :

- les objectifs de vente et de production,
- les paramètres à respecter (prix de vente, taux marge, niveau des effectifs),
- les types de ressources faisant l'objet des décisions budgétaires : les effectifs, les qualifications, le parc machines et les investissements,
- les prévisions concernant l'environnement économique,
- le calendrier d'élaboration du budget.

Ces éléments sont communiqués dans un document appelé "la lettre de cadrage". Cette lettre décrit les axes de développement sur lesquels l'opérationnel doit s'engager.

La direction générale expose lors de la réunion du lancement du processus budgétaire les faits qui ont marqué l'année en cours (échecs et réussites), les axes prioritaires de développement de l'année future, les risques, les opportunités et les moyens.

2.2 Élaboration des pré-budgets

Exemple de calendrier : juillet – septembre N pour le budget N+1

Chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu :

- des instructions (orientations) communiquées par la direction,
- des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

Le pré-budget devra être le plus proche des tendances observées et testées sur une modélisation budgétaire simple.

Les budgets fonctionnels sont construits par les responsables de centre de responsabilité budgétaire.

2.3 Consolidation des budgets, navette budgétaire et arbitrage budgétaire

Exemple de calendrier : Septembre – Octobre N pour le budget N+1

Le contrôleur central s'assure que les instructions initiales émises par la DG ont été respectées et que les budgets proposés par les responsables des centres sont cohérents avec la politique de l'entreprise. Cette étude doit permettre au contrôleur de faire ressortir les incohérences et les incompatibilités entre les différents centres.

Suite au rapport de synthèse du contrôleur central, la direction générale demande aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit une navette budgétaire et des négociations entre direction et responsables de centres.

La synthèse des budgets recouvre l'ensemble des opérations aboutissant à des documents budgétaires de synthèse. Il y a deux synthèses complémentaires des budgets :

- La synthèse financière : généralement faite par le directeur financier pour les besoins de contrôle financier global. Elle est faite sous la forme de document divers dont les plus importants sont le compte d'exploitation prévisionnel, le bilan prévisionnel et la situation prévisionnelle de trésorerie.
- La synthèse de contrôle de gestion : généralement faite par le contrôleur de gestion pour les besoins de contrôle budgétaire. Elle est faite sous la forme d'un rapport au suivi des budgets.

L'ensemble des deux synthèses constitue ce qu'il est convenu d'appeler : le budget.

2.4 Approbation de la direction générale

Exemple de calendrier : Novembre N pour le budget N+1

Une fois, les révisions des budgets des centres de responsabilité sont effectuées, le budget final est approuvé par la direction générale. La version retenue sera diffusée largement afin que les responsables des centres connaissent leurs engagements définitifs.

2.5 Actualisation ultérieure du budget

Le budget de l'année N+1 est périodiquement actualisé en cours d'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

3 L'élaboration des budgets opérationnels

De nombreux budgets peuvent être envisagés en fonction de la démarche budgétaire adoptée et du cycle d'exploitation : programme des ventes, de production, des approvisionnements, des achats... Ces budgets sont appelés budgets opérationnels.

Ces budgets ne sont pas isolés, ils sont en interaction les uns avec les autres selon un certain ordre. La démarche budgétaire est la méthode à suivre pour construire l'ensemble des budgets d'une organisation.

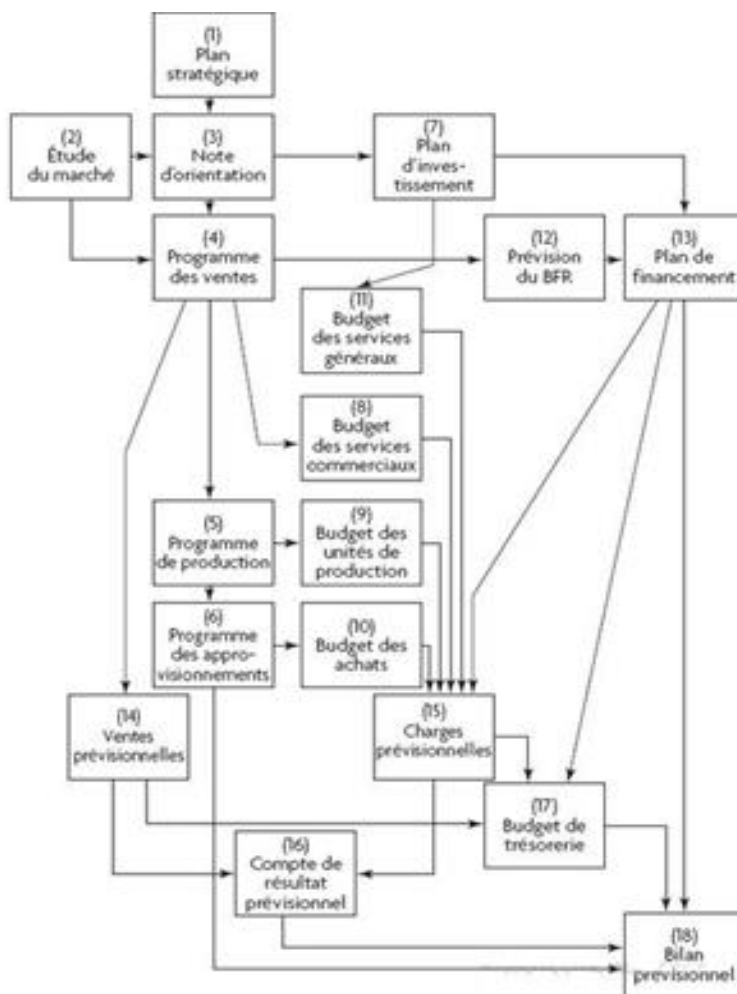


Figure 2 - L'essentiel de la gestion budgétaire – Didier Leclère

4 Enjeux et limites des budgets

Listes non exhaustives :

- Aide au pilotage de l'entreprise à CT et à la mise en place d'actions correctives (contrôle budgétaire).
- Référence pour juger des performances des responsables des centres et élément de motivation du personnel.
- Activité créatrice de valeur. La recherche de plans d'action permet d'identifier les différents facteurs qui contribuent à la performance de l'entreprise.
- Vecteur de communication entre les différents services (si procédure décentralisée, participative, interactive).
- Recherche des résultats à CT au détriment de l'intérêt à LT de l'entreprise.
- Apparition de rapports de force entre les différents responsables.
- Rigidité, complexité, lourdeur et coût de la démarche prévisionnelle.