

## LA GESTION BUDGETAIRE

Malgré les critiques dont elle fait l'objet, la gestion budgétaire constitue toujours la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises. Mais si presque toutes les entreprises préparent un budget, les pratiques sont extrêmement variables.

Le budget est à la fois un instrument d'anticipation permettant de mettre en oeuvre une politique volontariste de développement (déclinaison annuelle et opérationnelle des plans stratégiques), et un outil de coordination verticale (contrat passé entre le management et un responsable opérationnel) aussi bien qu'horizontale, entre les différents services ou fonctions (il prend en compte et harmonise les exigences et contraintes de chacun de l'approvisionnement à la vente).

Le contrôleur de gestion joue un rôle central dans ce processus de construction budgétaire, il est le garant de la cohérence globale de celle-ci et sa position transversale lui permet d'accompagner l'ensemble des décideurs opérationnels dans la définition de leurs objectifs et le choix de leurs moyens.

### 1°) La prévision dans l'entreprise

#### a) la prévision à long et moyen terme

La gestion budgétaire constitue l'aboutissement (à court terme) d'un processus de planification initié au niveau stratégique.

*(voir le schéma sur la page suivante).*

#### (1) La planification stratégique.

La réflexion stratégique se préoccupe de la viabilité et de la rentabilité de l'entreprise à long ou moyen terme. L'analyse des risques et des opportunités peut être menée au sens de Porter (analyse des clients, des fournisseurs, des nouveaux entrants, des produits...).

Les options fondamentales portent essentiellement :

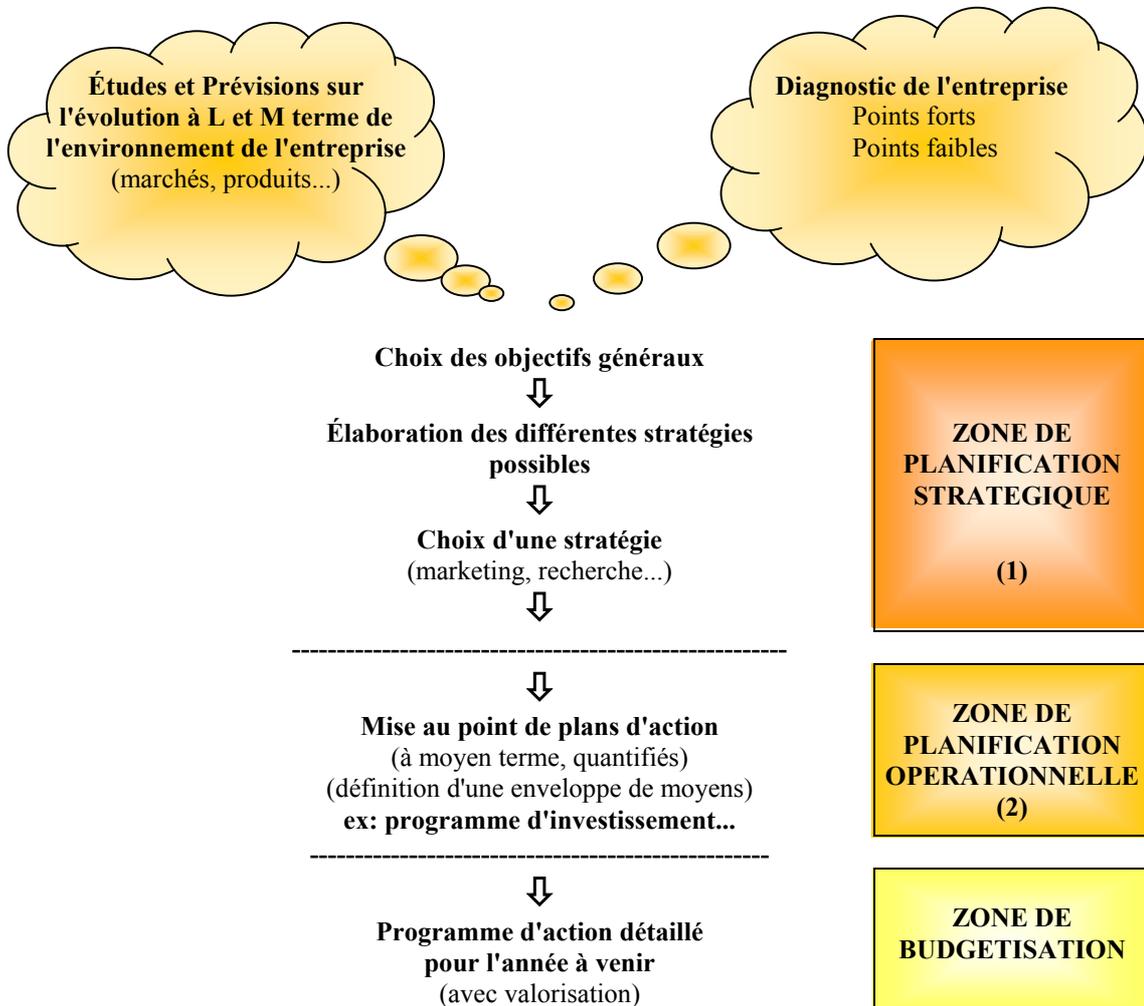
- sur le choix d'un portefeuille d'activités ou de couples produits-marchés qui soient porteurs d'avenir (cf. matrice Boston Consulting Group par exemple) ;
- sur le choix des investissements productifs ; sur l'adaptation des capacités productrices de l'entreprise en fonction de l'évolution des marchés,
- sur la recherche de moyens de financements à long ou moyens terme,
- etc.

La planification stratégique s'appuie sur un certain nombre d'outils tels que :

- la segmentation stratégique : découpage du marché de l'entreprise en clientèles distinctes auxquelles des produits adaptés seront proposés ;
- la gestion du cycle de vie des produits afin d'évaluer le rythme de vieillissement d'un produit et d'anticiper le renouvellement du portefeuille d'activités

- l'effet d'expérience : qui permet de capitaliser des gains de productivité au fur et à mesure de l'expérience acquise (à travers les quantités produites croissantes) ?

La formulation du plan stratégique amène à examiner les différents scénarios d'évolution possibles et à les classer selon le degré de vraisemblance.



## (2) la planification fonctionnelle

Ce plan représente l'articulation entre le court et le long terme.

Il identifie les problèmes à résoudre dans le court terme (problèmes de production, de logistique, problème commercial ou financier).

Il est proche dans ses modalités de la technique budgétaire, mais son niveau de détail est moins grand (*états prévisionnels année par année et non mois par mois par exemple*).

Il s'agit le plus souvent de chiffrer à deux ou trois ans les objectifs stratégiques, avec une déclinaison en sous objectifs pour les différents centres d'activités de l'entreprise.

Les plans opérationnels sont classiquement élaborés par les centres de responsabilités en s'appuyant sur l'identification des variables d'action (principaux leviers d'action dont dispose le responsable pour atteindre ses objectifs).

Ces plans doivent "anticiper" et savoir "s'adapter" (en utilisant les simulations et les scénarios par exemple). Ces plans peuvent être "glissants" : (chaque année en fonction du constaté, on réévalue les perspectives pour les deux ou trois années à venir).

**Les objectifs budgétaires restent, le plus souvent, la base première de l'évaluation de la performance dans l'entreprise.**

Toutefois, on peut noter que la planification étant un processus qui se situe fondamentalement dans une perspective de continuité et de conservation de l'entreprise, semble parfois peu adaptée à un environnement instable qui bouscule les organisations quelle que soit leur taille et quelle que soit leur ancienneté (mouvement d'acquisition, de fusion ; évolutions technologiques, croissance des marchés...). Tant il est vrai que la planification est plus souvent une "gestion de la continuité" qu'une "gestion des ruptures".

## 2°) Le Budget

### a) présentation

Le budget représente la déclinaison du plan opérationnel pour l'année à venir. Il doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise, il doit être exhaustif, détaillé, valorisé et tenir compte aussi de critères qualitatifs.

On peut proposer deux définitions du budget, l'une plus ancienne, l'autre plus proche des préoccupations actuelles de gestion de la performance ;

"Un budget est la valorisation en francs d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif donné à un horizon d'un an" (Ardoin).

"Le budget est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan."

Le budget n'est pas nécessairement le stade ultime de la prévision dans l'entreprise (il existe des niveaux plus fins d'analyse au stade de la gestion de production, ou au niveau de la gestion de trésorerie en particulier).

### Les centres de responsabilité

Le budget d'une entreprise est une vue de l'esprit, il regroupe en fait un ensemble cohérent et complet de budgets construits pour les différents **C.R.B.** de l'entreprise (C.R.B : centre de responsabilité budgétaire).

C'est une logique fonctionnelle qui prévaut en général dans le découpage des divers budgets

Un CRB présente un certain nombre de caractéristiques :

- c'est une entité permanente au sein de l'entreprise sous l'autorité d'un responsable opérationnel,
- il doit accomplir une mission concrétisée par un certain nombre d'objectifs et pour cela il dispose de moyens propres ou partagés,
- il dispose d'une certaine autonomie vis à vis de l'échelon supérieur de la hiérarchie et en particulier dans la fixation de son budget.

Il existe différents types de centre de responsabilité dans une entreprise. (centre de coût, centre de revenus, centre de profit, centre d'investissement).

## **b) la construction budgétaire**

On retrouve dans la construction budgétaire les étapes suivantes :

### ▶ **La Fixation des objectifs**

Ces objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre, sont le plus souvent négociés par le responsable du centre de responsabilité avec sa hiérarchie. Il s'agit d'un véritable contrat moral et parfois financier dans la mesure où le responsable peut avoir une partie de sa rémunération qui dépend de la réussite du contrat (on parle de gestion budgétaire contractuelle).

Ces objectifs doivent être en cohérence avec la stratégie, réalistes afin de ne pas décourager les acteurs, mais sans être sclérosants. Ils doivent être source d'initiative, de créativité, d'innovation, de croissance...).

Ces objectifs peuvent être déclinés selon différents scénarios (optimiste, pessimiste...) en fonction des évolutions probables de l'environnement économique général et sectoriel. Cette façon de procéder donne à l'entreprise une plus grande réactivité lorsque tel ou tel élément d'un scénario se réalise.

### ▶ **L'établissement des programmes d'action**

Il faut décrire avec précision les actions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, les facteurs clés qui vont conditionner la réussite de ces actions, les personnes concernées, le calendrier à respecter, les moyens à mobiliser, les résultats attendus et la façon de les mesurer.

*Ce dernier point est très délicat, les indicateurs mis en place à cet effet devant être considérés comme « équitables » par les opérationnels concernés. Ce qui pose une fois encore le sempiternel problème de l'affectation des charges indirectes et de la prise en compte du phénomène des coûts en cascade à travers les prix de cession interne.*

### ▶ **La valorisation des programmes d'actions**

La valorisation est en apparence une opération assez simple qui consiste à multiplier des volumes (nbre d'heures, kg de matière...) par des prix unitaires. L'entreprise ne possède cependant pas la maîtrise d'une grande partie de ces prix. Là encore, elle doit faire des prévisions sur ce que sera le marché, ce que feront les concurrents, à quel niveau s'établira la pression fiscale imposée par l'État, l'évolution des taux de change...

Même lorsque ces prix ont une origine essentiellement interne (coûts), leur lois de variations sont quelquefois difficiles à appréhender (courbe d'expérience, étalement des charges fixes...).

### ▶ **Les arbitrages budgétaires.**

La construction budgétaire est itérative par nature. Les budgets sont naturellement interdépendants, la mise au point d'un système global équilibré suppose donc un certain nombre de concessions mutuelles pour tenir compte de spécificités ou des contraintes de chacun (la cohérence globale étant celle définie par le plan stratégique).

Il appartient donc à chaque responsable de CRB d'argumenter pour défendre son budget face au niveau hiérarchique supérieur.

*La négociation budgétaire par sa nature même et par sa récurrence, possède une dimension comportementale, humaine, presque rituelle qui ne doit pas être sous estimée.*

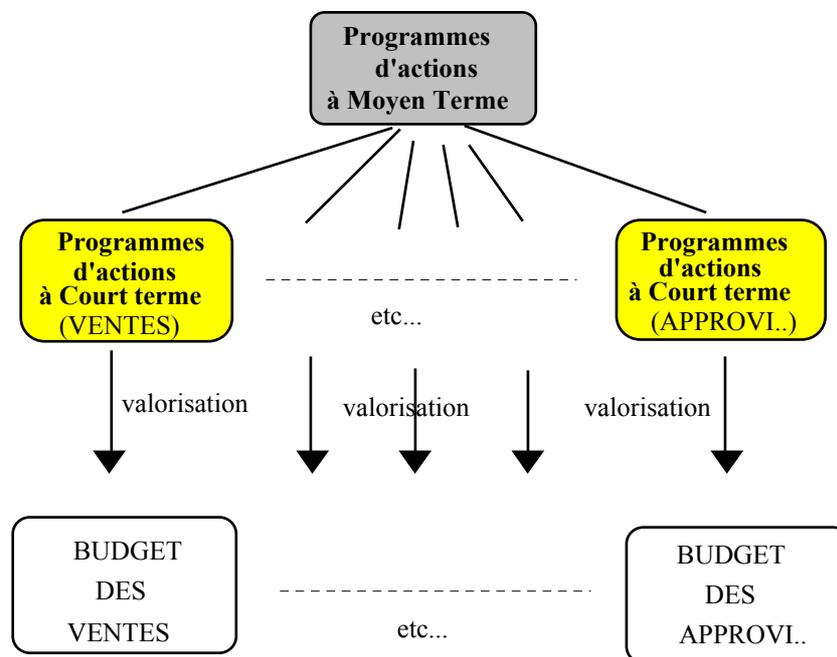
Bien que souvent proposée ou négociée dans la limite du respect des grandes orientations fixées par la direction (lettre de cadrage ou de pré cadrage), l'élaboration du budget n'en est pas moins l'objet d'enjeux de pouvoirs. Le budget constitue un engagement du responsable vis à vis de ses subordonnés, de ses pairs et de la hiérarchie. Cette gestion contractuelle des budgets (objectifs-moyens ; prévisions-réalisations) remonte (ou descend) l'arborescence hiérarchique par consolidations (ou développements) successives.

► **Suivre les réalisations et analyser les écarts**

Il faut mettre en place des instruments qui permettent ce suivi. Souvent ce suivi s'effectue par grandes lignes budgétaires (dans sa forme la plus simple on compare les dépenses engagées aux dépenses autorisées).

Dans les cas plus complexes, le contrôleur de gestion et le responsable de centre mettent en place des indicateurs de performances afin d'analyser plus finement les écarts entre les résultats attendus et les réalisations constatées.

(les prévisions ne sont pas nécessairement figées pour la durée du budget, il est possible de les réviser lorsque des conditions essentielles à leur réalisation viennent à varier de façon inattendue)



Les nouvelles approches fondées sur la gestion et sur le pilotage de la performance par activité font actuellement évoluer cette technique budgétaire.

**c) L'articulation budgétaire**

Le processus budgétaire part de l'éclatement des objectifs au niveau de chaque entité de l'entreprise (centre de responsabilité ou grande fonction).

Le budget des ventes et dans une moindre mesure, le budget de production sont les budgets déterminants, en ce sens que les autres budgets (approvisionnements, investissements, trésorerie...) en découlent pour une grande part.

*L'articulation des différents budgets dans une entreprise industrielle peut être représentée par les différents schémas présentés en [annexe](#).*

Le contrôleur de gestion est chargé d'assurer la compatibilité de l'ensemble en construction en réalisant le bouclage des différents budgets à travers le compte de résultat et le bilan prévisionnel. Il vérifie aussi l'équilibre financier à court terme à l'aide du budget de trésorerie. En cas d'incohérences, si les différents documents de synthèse ne bouclent pas entre eux, ou si les résultats obtenus sont insuffisants, le contrôleur doit assurer des itérations budgétaires afin d'assurer la faisabilité et la fiabilité de la construction.

***Exemple de calendrier budgétaire (Préparation du budget N+1)***

**Mai - juin**

- \* cadre budgétaire
- hypothèses macro économiques
- orientations de la direction générale

**Juillet - septembre**

- \* navette budgétaire (pré-budgets)

**Septembre - octobre**

- \* arbitrages
- confrontation des pré-budgets consolidés aux objectifs

**Novembre**

- \* approbation DG ; arrêt des budgets N+1

**En N+1**

- \* Exécution et suivi budgétaire.

Les budgets sont le plus souvent mensuels (ils tiennent donc compte des variations saisonnières) et révisables périodiquement pour tenir compte des fluctuations de l'environnement quelquefois difficilement prévisibles même à un horizon annuel. L'évolution de l'outil informatique rend ces mises à jour facilement réalisables techniquement.

### c) les outils de la budgétisation

Ils sont multiples, mais la réalité de la construction budgétaire se situe entre deux attitudes extrêmes.

Le budget base zéro et la reconduction pure et simple (indicée ou non).



Dans cette optique, il faut prouver chaque année le bien fondé de son budget avant de le fixer.

Ce système, utilisé souvent pour justifier la suppression de certains services au sein de divisions, présente certains dangers.

- les managers concentrent plus leur énergie à défendre la survie de leur service qu'à le gérer.

Cette façon de faire n'est guère génératrice de remise en cause et d'évolution.

Il s'agit d'une vision laxiste qui conduit rapidement aux dérapages.

## Annexe 1 : Élaboration des programmes d'action.

Le problème posé est celui de l'évaluation des quantités à vendre, à produire ou à acheter compte tenu des politiques de stockage ou de déstockage.

### 1 - approche simplifiée

entreprise commerciale

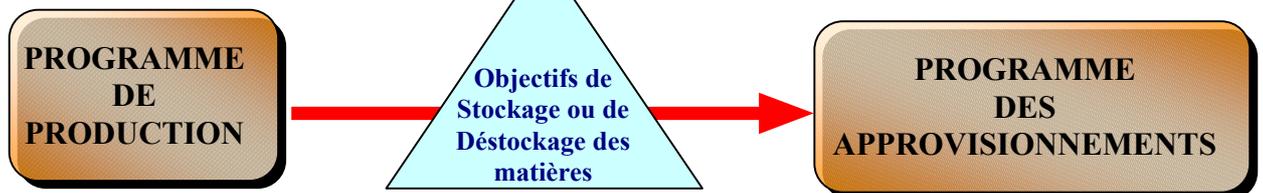


entreprise industrielle

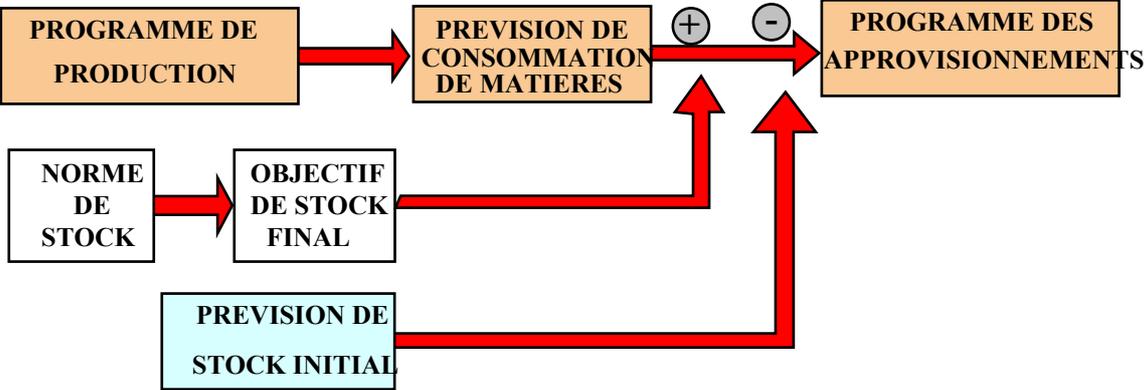
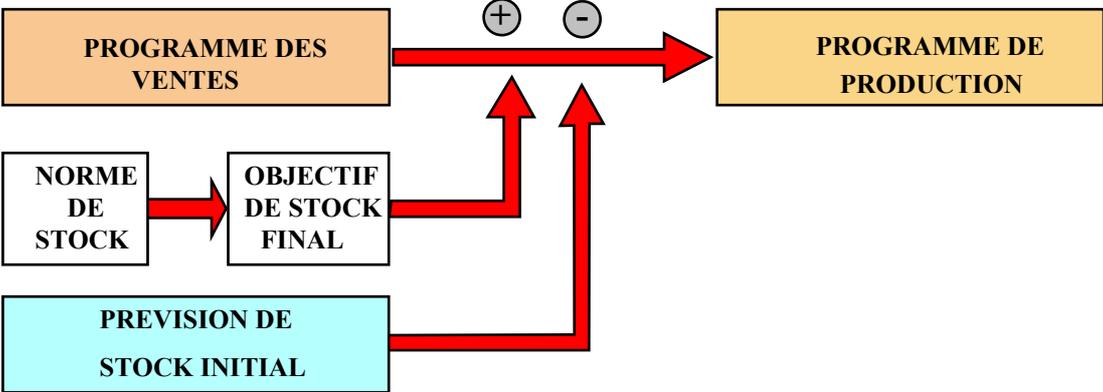
#### PHASE 1



#### PHASE 2

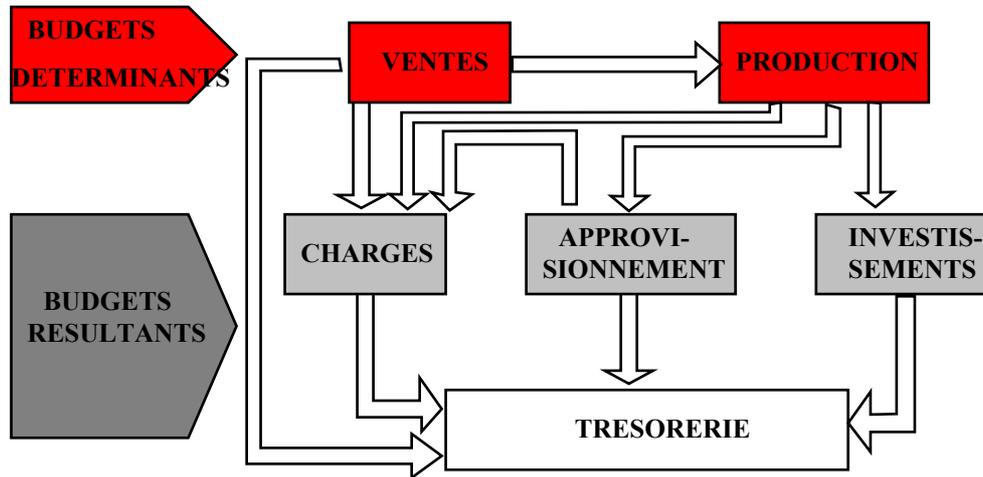


2 - Approche détaillée (prise en compte des variations de stocks).



**Annexe 2 : Hiérarchie budgétaire.**

**1 - Approche simplifiée.**



**2 - Présentation d'une hiérarchie des budgets dans une entreprise industrielle.**  
 (hors budget de trésorerie)

