

TD 01 GENERALITES SUR LA GESTION BUDGETAIRE**I/ LA GESTION BUDGETAIRE EST UN OUTIL DE PREVISION :**

Pour souligner l'importance de la gestion budgétaire et de la gestion prévisionnelle d'une façon plus large, partons de cette citation : ³"gouvernez, prévoir, dit-on".

En effet, pour bien suivre une route, il faut voir devant soi. De même, dans l'entreprise, une vision, la plus claire possible de l'avenir semble indispensable à la prise de décision (1)

De cette citation, il ressort que l'une des bases de la gestion est la prévision. Pour mieux comprendre ceci, partons d'un exemple simple supposons qu'un chef d'entreprise, désireux d'une part de réduire ses charges de personnel et d'autre part d'accroître sa production, achète des machines sans s'être préoccupé de savoir auparavant :

- SI sa trésorerie va être suffisante pour supporter le coût de l'investissement et le coût de l'approvisionnement en matière supplémentaires;
- Si le marché pourra absorber la production supplémentaire;
- Si l'équilibre financier de l'entreprise ne sera pas rompu;
- Si le prix de revient unitaire du produit fini sera vraiment inférieur à ce qu'il était auparavant.

A partir de cet exemple, on saisit l'importance de la gestion prévisionnelle au sein de toute entreprise

La gestion prévisionnelle vise à une meilleure connaissance du futur dans la but de rationaliser les prises de décision (de prendre les meilleures décisions),

Elle consiste à tenter de prévoir les résultats probables avec plus ou moins de précision suivant qu'il s'agit des objectifs immédiats ou lointains.

Elle présente plusieurs intérêts :

- elle permet aux dirigeants de réaliser l'équilibre idéal aux différents niveaux de l'entreprise, voir au niveau de la trésorerie, au niveau des ventes, de la production;...
- elle permet de prévenir les événements au lieu de les subir;
- elle permet surtout de mettre en évidence les écarts entre réalisation et prévision de chaque service; atelier,... écarts qu'il faudra corriger dans le futur;

C ,et.c;. !Ramlet "comptabilité analytique et contrôle' de gestion tome 2; page 3; Edition dunod, 1983

-la mise en évidence de ces écarts conduit à la définition précise des responsabilités de chacun au sein de l'entreprise.

Pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, la gestion prévisionnelle se base sur un ensemble de techniques dont les principales sont

- **La comptabilité** notamment la comptabilité analytique d'exploitation qui permet l'analyse des coûts et prix de revient;

- **la statistique** la statistique descriptive et surtout le calcul des probabilités qui peut être utilisé dans l'analyse des choix précédant les prises de décisions;

- **la recherche opérationnelle** : elle met au service de la gestion des techniques mathématiques permettant de résoudre des problèmes complexes;

- **la gestion budgétaire** (objet de notre cours) elle présente les données chiffrées résultant des prévisions et cela pour une période relativement courte.

II/LE BUDGET OUTIL DE BASE DE LA GESTION BUDGETAIRE

Les résultats issus des prévisions de l'entreprise sont inscrits dans des budgets.

-le budget est l'expression chiffrée des décisions prises par les différents dirigeants et responsables.

-le budget peut aussi être défini comme un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre grâce à des moyens antérieurement définis, les objectifs issus de la stratégie (vision à long terme) de l'entreprise.

-le budget est un état de prévision de recettes et de dépenses.

-le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée,

Exemple, prévision des ventes en quantité et valeur pour l'année à venir.

III/LES ETAPES DE LA GESTION BUDGETAIRE

Le processus budgétaire comprend trois (03) phases essentielles

- la prévision,
- la budgétisation,
- le contrôle

A / La prévision

Cette phase s'appuie sur deux types de données

- des données intérieures à l'entreprise : capacités, rendements,...
- des données extérieures à l'entreprise : marchés potentiels, cours des matières premières, taux d'intérêt, En outre. Cette prévision nécessitera :
- l'étude des données antérieures en vue d'éventuelles extrapolations;
- l'analyse des nouvelles hypothèses.

B / La budgétisation

Cette phase consiste à inscrire dans les budgets les données résultant des prévisions. Ces budgets sont établis pour des périodes relativement courtes, la période généralement retenue est le mois.

En cours de période budgétaire, on peut opérer des révisions de budgets lorsque les circonstances, notamment extérieures (exemple baisse des prix), changent.

Lorsqu'il s'agit de variations d'activité (changement des niveaux de production) l'adaptation est facilitée par l'établissement préalable de budgets flexibles prévus pour plusieurs niveaux d'activité.

C / Le contrôle

Dans cette phase, il s'agit de rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître des écarts

$$\textit{Ecart} = \textit{Réalisation} - \textit{Prévision}$$

La mise en évidence de ces écarts permettra

- de corriger la gestion et les prévisions ultérieures;
- de dégager des responsabilités (ce qui suppose que l'organisation de la gestion budgétaire épouse la structure de l'entreprise).

A ce sujet, les avantages que l'on peut tirer du contrôle budgétaire sont multiples

- ii exerce une influence notable sur l'utilisation plus économique des capitaux investis, car *il est conçu* pour devenir une meilleure utilisation du matériel et du fonds de roulement;

-- il provient le gaspillage, car il contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données par les responsables;

- il situe la responsabilité de 'chaque fonction de l'entreprise;

-- il assure 'la coordination entre les différentes fonctions (en contraignant tout les services à coopérer pour atteindre les résultats fixés par le budget);

- il fonctionne comme un signal d'alarme pour la direction, par l'indication des **écarts entre prévisions et réalisations**;

- il est la force la plus puissante concourant à la conservation des ressources de l'entreprise, car il règle le volume des dépenses dans les limites des recettes;

- il contraint la direction à étudier ses marchés, sel produits, ses méthodes, ce qui permet de découvrir des moyens de renforcer ou d'élargir l'activité de l'entreprise;

- Il contraint la direction à étudier et à programmer. en vue de l'utilisation la plus rentable (rationnelle) de la main-d'œuvre, des matières;

- il est le seul moyen de déterminer à l'avance quand et pour quel montant un financement sera nécessaire.

IV. CONDITIONS PREALABLES A L'INSTALLATION D'UNE GESTION BUDGETAIRE EFFICACE

Mettre en place un système de gestion budgétaire dans une entreprise, entraîne des changements majeurs au sein de cette dernière. Par ailleurs, nous *savons que* tout changement majeur ou toute introduction de méthodes nouvelles au sein d'une organisation, nécessite des moyens nouveaux, une organisation (structuration) nouvelle et notamment une préparation psychologique du personnel pour éviter toute réticence de la part de ce dernier.

L'ensemble de ces conditions préalables peuvent être regroupées sous trois rubriques :

- conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise,
- conditions matérielles,
- existence ou création *d'un* environnement psychologique favorable.

A/ Condition relatives à l'organisation générale d l'entreprise :

Le bon fonctionnement d'un système budgétaire exige en général la résolution préalable de multiples problèmes d'organisation interne. Ces problèmes tiennent pour la plupart à l'inadéquation des structures en place.

L'introduction de la méthode budgétaire va donc se traduire le plus souvent par un aménagement ou une refonte des structures existantes au sein de l'entreprise.

1•) Nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène:

Etant donnée que la gestion prévisionnelle est basée sur **l'analyse des écarts**, l'entreprise doit être organisée de telle sorte qu'elle permette de mettre un objectif déterminé à la charge, exclusivement, d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cet impératif n'est satisfait que si tout chevauchement de responsabilité est exclu. Pour ce, il y a lieu de définir de façon très précise les fonctions de l'entreprise.

2•) Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise

L'objectif de cette décentralisation est de permettre une précision dans les prévisions. En effet, la prévision doit être détaillée, ceci implique que tous les services et sous-services soient concernés pour une part par les budgets. Cette précision dans le détail n'est concevable que si la direction de l'entreprise délègue ses prérogatives, que s'il y a à la tête de chaque service de l'entreprise, une personne responsable de l'établissement de sa part du budget et de sa réalisation..

Déléguer une responsabilité c'est, pour le supérieur hiérarchique, confier à un subordonné la mission d'atteindre des objectifs en lui laissant une certaine liberté dans la conduite des opérations en vue de la réalisation de ces objectifs.

Ainsi, la gestion budgétaire apparaît comme un facteur favorisant la délégation des responsabilités et des pouvoirs, c'est un facteur d'incitation à la décentralisation. Grâce à cette délégation de pouvoirs (décentralisation), les centres de décision se rapprochent de plus en plus des activités d'exécution.

B/ Condition matérielles :

Ces conditions se résument en trois (03) catégories.

1') Nécessité da se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée

Partant du fait que les budgets sont tributaires des informations fournies par la comptabilité, notamment la comptabilité analytique, l'organisation comptable de l'entreprise doit correspondre à l'organisation budgétaire.

Exemple, dans une entreprise, les sections *homogènes* dans lesquelles sont regroupés les frais indirects peuvent ne pas correspondre à la notion de section budgétaire (centre de responsabilité).

Dans ce cas, pour satisfaire les besoins budgétaires, on sera amené soit à remanier la structure comptable existante, soit à lui superposer une nouvelle structure comptable par responsabilités coïncidant avec le découpage budgétaire.

1') Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps

Dans les entreprises industrielles, le budget est généralement annuel, alors que dans les entreprises commerciales, il est souvent trimestriel, Pour délimiter cette période, il faut tenir compte de plusieurs facteurs

- le délai de rotation des stocks,
- les variations saisonnières,
- la durée de la période fiscale,
- la durée du cycle (processus) de production.

Dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous-périodes d'égales durées (mois).

3') Nécessité de disposer d'informations de qualité

Du fait que toutes les prévisions de l'entreprise seront basées sur les informations qu'elle aura recueillies. <<es dernières doivent remplir certaines conditions. Elles doivent être objectives, précises, vérifiables, fiables et récentes.

C/ Existence ou création d'un environnement psychologique favorable :

Comme nous l'avons souligné au début de ce paragraphe, une gestion budgétaire efficace exige la participation active de tous les acteurs de l'entreprise. L'expérience montre qu'une participation n'est véritablement effective que dans la mesure où elle n'est pas imposée autoritairement; elle doit se baser sur une adhésion volontaire, une conviction personnelle, et non sur un système de contrainte et de sanctions négative[^]. La gestion budgétaire ne saurait se développer que dans un particulièrement réceptif et ouvert.

Autrement dit, elle nécessite une véritable préparation psychologique sans laquelle, les conditions précédentes seraient Insuffisantes. Cette préparation psychologique a un double objectif

1') Rassurer la personnel : Ceci est possible en mettant l'accent :

- sur le fait que le système budgétaire n'est pas instrument basé sur la suspicion mais sur la confiance;
- sur le fait que le système n'est, pas impose. par la direction mais qu'il est, au contraire, le résultat participation à tous les niveaux;
- Sur le fait que tous les secteurs de l'entreprise soient concernés

2) Eveiller l'intérêt du personnel : Ceci **est** possible en insistant sur les possibilités nouvelles qui peuvent apparaître, au plan des améliorations des conditions de travail, au plan de la rémunération, de la promotion sociale, ...

V/ LES DIFFERENTS TYPES DE BUDGETS

E tant donnée que le budget est l'expression chiffrée des décisions prises par les différents dirigeants et responsables au sein d'une entreprise, ces décisions peuvent se rapporter à des domaines très divers et se présenter sous des formes très variées, c'est ainsi qu'on retrouve plusieurs sortes de budgets au sein de l'entreprise.

D'une façon générale, ces budgets sont classés d'après la nature des activités, nous retrouvons deux grandes catégories

- **Les budgets d'exploitation** : ils concernent toutes les opérations qui appartiennent au cycle d'exploitation courante de l'entreprise (achat, production, vente) et s'attachent à quantifier prévisionnellement tous les flux réels et monétaires qui y sont directement liés.

- **Les budgets d'investissement** : ils ont trait aux opérations ne se rapportant pas directement au cycle d'exploitation courante de l'entreprise et portant modification de la nature ou de la quantité d'actifs fixes, possédés par l'entreprise. En effet, les budgets d'investissement sont une anticipation de l'avenir concernant une modification durable de l'actif et du passif de l'entreprise, ils modifient la capacité, le processus technique de fabrication ou le processus administratif de l'entreprise.

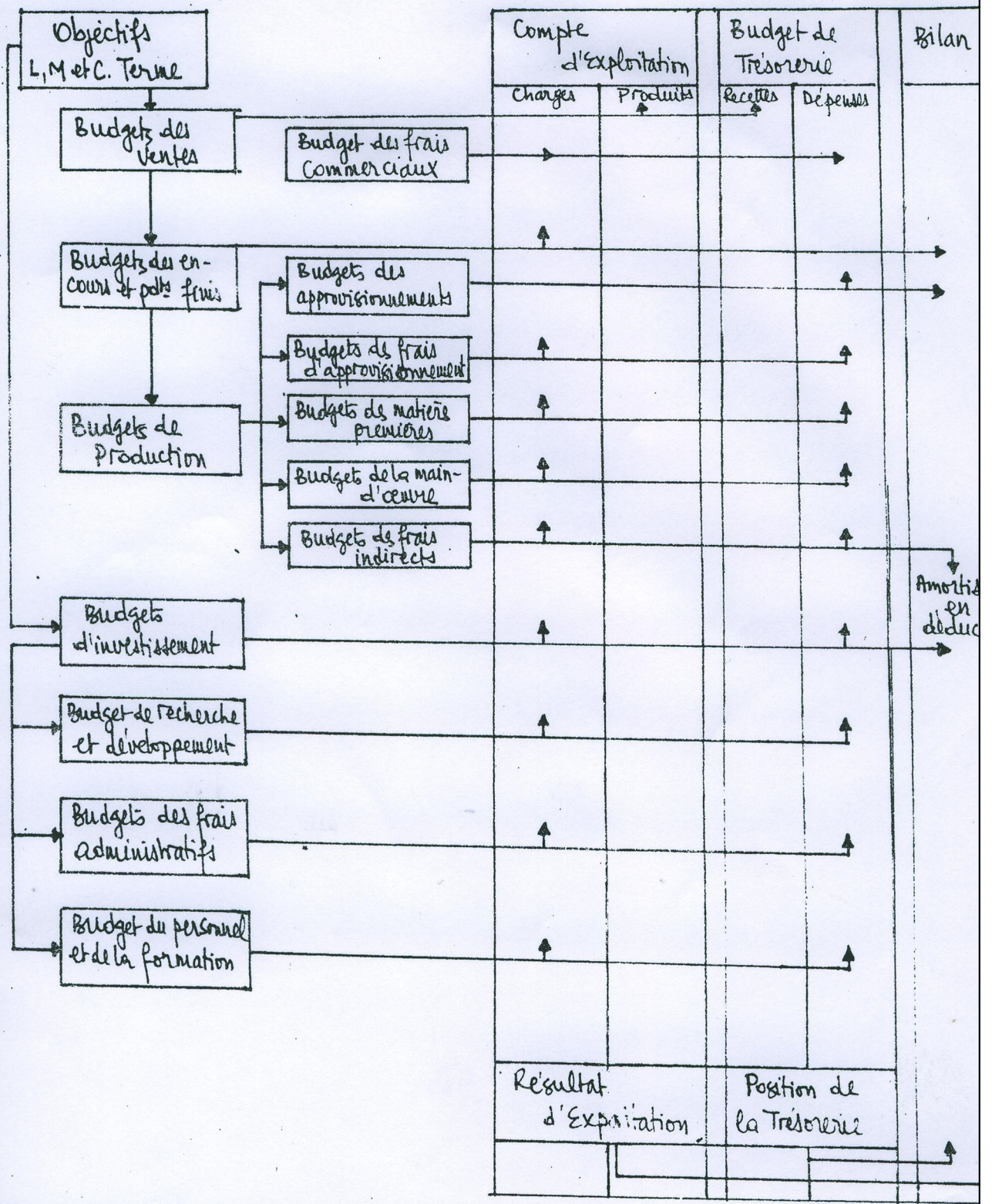
Les budgets et surtout leurs éventuelles subdivisions dépendent de l'organisation de l'entreprise. D'une manière générale, ils correspondent aux principales fonctions : vente, production, approvisionnement, ...

Notons que ces budgets (comme les fonctions de l'entreprise) sont liés les uns aux autres et il n'est donc pas question de les établir sans tenir compte de leur état de dépendance.

IL apparait ainsi une certaine hiérarchie entre ces budgets

A/ Hiérarchie des budgets

Pour mettre en évidence la hiérarchie existante entre les différents budgets de l'entreprise, étudions le schéma suivant (C3)(C3) C. Pérchon, J. Leurion "Analyse comptable. Gestion *prévisionnelle* » 282; Edition Focher ; 1984



(4) A. Khemakhem : "La dynamique du contrôle de gestion" ; page 149
Edition Dunod ; 1977.