

Le contrôle budgétaire

Plan :

Axe 1 : Généralité sur le contrôle budgétaire

- 1- Définition
- 2- Objectifs
- 3- Types de budget
 - a- Budget des ventes
 - b- Budget de distribution
 - c- Budget de production
 - d- Budget d'approvisionnement

Axe 2 : La gestion budgétaire au sein d'une banque

Introduction :

L'objectif du contrôle de gestion est de mesurer, d'analyser, et d'améliorer la performance de l'entreprise. Cette dernière, pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion dispose de plusieurs outils tels que la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Nous nous intéressons dans cet exposé au contrôle budgétaire plus précisément celui des banques. C'est pour cette raison et à partir de cette présentation nous essayerons de répondre à la problématique suivante : «

Axe 1 : Généralité sur le contrôle budgétaire

1- Définition du budget :

Philippe LORINO définit le budget comme suit:

« Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique)»

Le budget représente alors la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme. Le budget est un ensemble de documents prévisionnels.(D. Leclere, 1994, p16-17).

M. GERVAIS, dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » définit le budget comme « un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités » (M Gervais, 1991, p17).

« Les budgets sont alors des plans d'action, des facteurs de performance car de cohérence par rapport à la stratégie » (N Guedj, 1996, p.245-248).

Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conclusion suivante: un budget est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'opérations et limité dans le

temps.

En effet, la procédure budgétaire consiste en la mise en œuvre annuelle des choix stratégiques, quantifiés dans les plans opérationnels. Le plan concerne les choix à long terme. Les budgets doivent reprendre la première année des plans opérationnels. (P.L. Bescos, 1995, p 161).

Certes, les budgets ne sauraient être réduits à des prévisions de dépenses, mais décrivent également les recettes et par conséquent les objectifs de l'entreprise. D'où leur pertinence et cohérence.

L'établissement des budgets est un outil de délégation, de communication et de motivation. La procédure budgétaire tient compte de diverses contraintes: les choix stratégiques, le style de management, la structure des centres de responsabilité et les outils de gestion disponibles (comptabilité analytique).

2- Objectifs du contrôle budgétaire:

L'objectif ultime de la gestion budgétaire et du **contrôle budgétaire** est l'amélioration de la **performance économique** de l'entreprise.

En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés. Le budget est alors considéré comme instrument de coordination et de communication.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle de gestion (et plus particulièrement **le contrôle budgétaire**) suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsabilités et surtout:

- de repérer et distinguer entre systèmes de contrôle et systèmes contrôlés;
- de faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.

3- Les différents types de budgets:

Le budget global de l'entreprise est constitué par l'ensemble des budgets correspondants aux différentes fonctions. On distingue alors:

- D'une part, **les budgets fonctionnels** ou opérationnels qui traduisent les actions prévues dans les programmes d'activités et relatifs aux différents services:
 - Budget des ventes;
 - Budget de production;
 - Budget d'approvisionnement;
 - Budget d'investissement.
- D'autre part, les budgets financiers ou de synthèse qui traduisent les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels. On cite comme exemple le budget de trésorerie.

a- Le budget des ventes:

C'est le point de départ du processus prévisionnel: il s'agit de prévoir mensuellement les quantités et les prix unitaires de vente.

Les prévisions s'appuient sur plusieurs techniques:

- analyse des ventes passées;
- l'étude des parts de marché de l'entreprise, le cycle de vie des produits et de la concurrence, estimation des tendances globales;
- étude des comportements des consommateurs;

- études économiques sectorielles ou macro-économiques;
- collecte d'informations auprès des vendeurs de l'entreprise.

b- Le budget de la distribution et du marketing:

Les frais de distribution, généralement reliés au chiffre d'affaires, comprennent les frais de livraison, d'emballage, salaires des revendeurs, frais du SAV (service après vente).

Les frais marketing comprennent les frais directement engagés pour soutenir les ventes (publicité, promotion) et les frais d'études commerciales (étude de marché).

c- Le budget de production:

Connaissant le volume des ventes prévu, il est nécessaire d'en déduire les quantités à produire en fonction des capacités disponibles et des stocks de produits finis souhaités; pour une société de service, il s'agit de s'assurer d'une disponibilité en main-d'œuvre suffisante pour faire face à la demande prévisionnelle.

Le programme d'activité se fonde sur l'estimation:

- des capacités disponibles mensuellement et des éventuels goulets d'étranglement ne pouvant être éliminés à court terme;
- des rendements, des salaires, du temps productif et des coûts de fabrication afin de valoriser le plan de charges;
- des transferts d'activités entre ateliers, entreprises extérieures au groupe (sous traitantes).

d- Les budgets des approvisionnements:

La prévision des quantités de matières nécessaires à la production va permettre l'estimation des achats: volume, délai, coût. Les stocks tendant à se réduire de manière importante, ce qui diminue les besoins financiers.

Le service approvisionnement doit réagir très vite aux fluctuations des besoins de l'entreprise ou aux pénuries.

e- Le budget des services généraux:

Les services généraux sont des centres de responsabilité fonctionnels, centres de support ou de structure, qui livrent des prestations aux autres services, en particulier aux services opérationnels: informatique, finance, R&D, personnel, contrôle de gestion.

Les budgets des services généraux sont de simples reconductions des budgets antérieurs, majorés d'un pourcentage d'inflation.

f- Les états financiers prévisionnels:

Comportent trois documents:

- ***Le budget de trésorerie:*** traduit les engagements en échéances d'encaissements et de décaissements. Donne le solde prévisionnel de trésorerie à la fin de l'année budgétaire. Ce document permet d'étudier les échéances mensuelles, d'anticiper les difficultés ponctuelles de trésorerie et de trouver les aménagements nécessaires: reports d'échéances, négociations de crédits bancaires à court terme adaptés aux besoins.
- ***Le compte de résultat prévisionnel:*** dégage les résultats attendus des différents engagements budgétaires, facilite la comparaison des résultats prévisionnels avec ceux de l'an passé.
- ***Le bilan prévisionnel:*** est l'image à un an de ce que pourrait être la situation de l'entreprise si les prévisions se réalisaient. Il permet de s'assurer que la structure financière ne risque pas d'évoluer vers des déséquilibres graves, comme un excès d'endettement.

AXE 2 : La gestion budgétaire au sein d'une banque :

La gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budget annuels servant de référence aux opérationnels. C'est une démarche utilisée dans toute entreprise de grande taille et à décentralisation de sa gestion qui s'appuie sur une procédure et un suivi budgétaire.

1- La procédure budgétaire

La gestion budgétaire consiste à doter chaque centre de responsabilité d'un budget annuel, établir selon une procédure rigoureuse ou chaque intervenant a un cahier des charges et un calendrier à respecter.

A la fin du premier semestre N, la direction générale transmet aux responsables des centres les objectifs stratégiques qu'elle compte voir réalisés en N+1. Ces objectifs se formulent en termes de parts de marché, de clientèles-cible, de produits mais aussi en termes de marges, de progression des frais généraux. De même, dans la phase terminale de la procédure budgétaire, elle négocie les budgets avec les responsables de centres, procède à des arbitrages et, après accord du conseil d'administration valide les budgets définitifs.

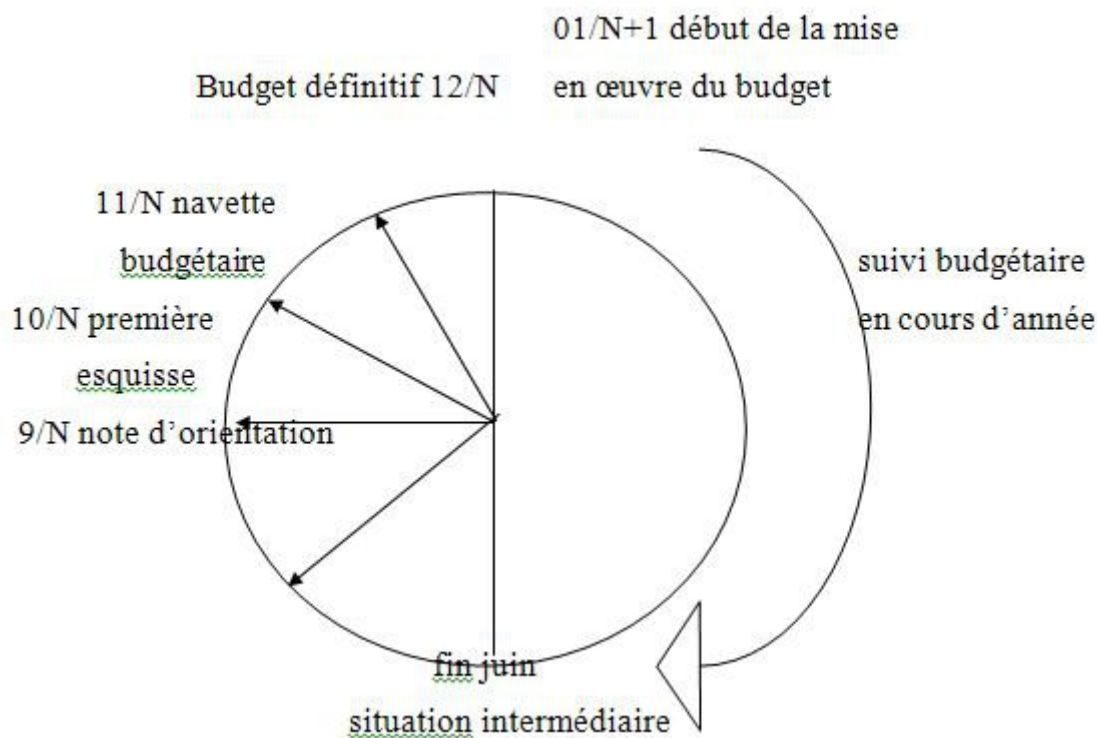
Les responsables de centres élaborent des pré-budgets dans lesquels ils effectuent des prévisions d'activité et de moyens avec un niveau de précision en adéquation avec la nature des opérations qu'ils accomplissent. Ainsi un directeur d'agence décomposera ses prévisions d'activités :

- _ En volume de dépôts collectés ou de crédits distribués
- _ En nombre d'opérations, nombre de nouveaux comptes ouverts, nombre de cartes bancaires placées, nombre de chèques traités par exemple
- _ En revenus et coûts sur le mode du produit net bancaire

Les pré budgets portant également sur les moyens à mettre en œuvre (effectifs, surfaces, équipements, etc.) chaque agence établit en fait un compte de résultat prévisionnel.

Les contrôleurs de gestion consolident les pré-budgets, en général au début du dernier trimestre N, afin de s'assurer de leur cohérence d'ensemble avec le plan stratégique. Ils engagent ensuite des négociations avec les responsables des centres afin de retoucher ou d'affiner les propositions, ce qui donne lieu à des navettes budgétaires. Une fois les budgets définitivement adoptés en fin d'année, ils sont transmis à tous les responsables de centres et les prévisions deviennent des objectifs à atteindre.

Le cycle budgétaire



(source: D. Leclère, *gestion budgétaire*, 1994, p 18)

Un bon **système budgétaire** revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle.

Son objectif ultime est d'obtenir, au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise et permettre ainsi une action adéquate:

- 1- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise;
- 2- Le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (non remise en cause par le système budgétaire de la structure de la firme);
- 3- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires;
- 4- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise;
- 5- Le système budgétaire doit être relié à une politique du personnel dont l'orientation sera conforme à la logique budgétaire;
- 6- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsque apparaissent de nouvelles informations (M. Gervais, 1991, p207-214);

2- Le suivi budgétaire :

La gestion budgétaire comprend bien entendu un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs et, si elles ne le sont pas, rechercher la cause des écarts. Les contrôleurs de gestion procèdent aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs que chaque centre établit dans le cadre de son reporting. Quant aux analyses d'écarts, on distingue souvent :

- Les causes internes et les causes externes. Les causes externes ont comme origine une modification de l'environnement et les causes internes sont à rechercher au sein de la banque ;
- Les écarts de volume et les écarts de prix qui recouvrent l'habituelle décomposition effet-prix et effet-qualité ;
- Les écarts de prévision et les écarts d'exécution. Les écarts de prévision proviennent d'une erreur de prévision : le responsable de centre a été trop ou insuffisamment optimiste sur ses capacités à atteindre des objectifs commerciaux et les écarts d'exécution proviennent d'une mauvaise adéquation objectifs-moyens.

Le contrôle de réalisation et l'analyse d'écarts doivent être rapides afin de pouvoir mettre en œuvre dès que possible les actions correctives.

3- Les avantages de la gestion budgétaire :

- La gestion budgétaire, instrument de cohérence :

Il y a tout d'abord une grande cohérence entre le découpage d'une banque en centres de responsabilité et la gestion budgétaire, le budget annuel étant le cadre approprié pour présenter sous une forme synthétique le chiffrage des objectifs et moyens d'un centre. On observera que les centres de profit sont plus habitués les autres, notamment les centres de structure et de support dont les prestations sont difficilement quantifiables et qui ont tendance à demander systématiquement la reconduction de leurs moyens, à cette analyse volume-coûts-marges car ils sont très sensibilisés aux notions de production, de performance ou de concurrence.

La gestion budgétaire assure également la cohérence entre le plan stratégique et les budgets annuels dont parties prenantes, calendriers et problématiques différents puisqu'il s'agit d'articuler des objectifs de moyens et court terme.

- La gestion budgétaire et la clarification des responsabilités :

Les domaines de responsabilité sont nettement séparés. Aux dirigeants revient la détermination des objectifs stratégiques et l'engagement de les mettre en œuvre. Dans le cadre des budgets annuels, les responsables déterminent les objectifs des centres et s'engagent de même à les réaliser.

- La gestion budgétaire et la concertation :

Même si la préparation des budgets consomme beaucoup du temps des parties prenantes avec des réunions, des négociations ou des remises en cause, elle est néanmoins l'occasion de concertations entre les niveaux hiérarchiques supérieurs, les contrôleurs de gestion et les opérationnels au cours desquelles les qualités de dialogue, de force de conviction et de recherche de consensus sont indispensables.