

FAIRE SON BUDGET ET PRENDRE SON AVENIR EN MAIN

Selon mon épouse, faire son budget sert à avoir plus d'argent... D'ailleurs c'est un peu l'impression que nous donne les gouvernements provincial et fédéral, qui, lors de la présentation de leur budget, semblent avoir beaucoup d'argent à distribuer. Évidemment on ne parle pas de la même sorte de budget.

Si on peut s'entendre sur l'importance d'un budget, il sera facile de voir à quoi ça sert de faire son budget en se rappelant qu'il y a différents types de budget. Les différents aspects d'un budget seront d'abord décrits et leurs avantages soulignés par la suite.

À quoi ça sert de faire son budget?

- **À définir ses objectifs, ses buts et ses moyens**

En premier lieu, faire son budget oblige l'entrepreneur à **définir ses objectifs, les buts qu'il veut atteindre et les moyens** qu'il devra prendre pour y parvenir. Tout le travail de planification et de prévision des résultats sera dépendant de cette première étape. Il est donc prioritaire de définir son orientation, tant au niveau de la production que de la mise en marché. Également, les stratégies préconisées seront définies (ex. approches pour les ventes aux grossistes ou au détail, faire plus de produits à valeur ajoutée tels des jardinières avec différents types de plantes). Le plan de production et le plan de mise en marché sont conçus en conformité des objectifs établis et sont nécessaires si on veut bien prévoir les ressources à utiliser.

- **À prévoir ses besoins et planifier ses actions**

Les projections pour les produits et les charges sont établies **en quantité et en prix unitaire**. Les différentes ressources utilisées (ressources humaines, matérielles et financières) et produits peuvent être ainsi prévues précisément. Les résultats financiers des activités sont issus de ce processus. La planification des ressources utilisées se situe dans le temps, elle est donc associée à des actions qui seront exécutées dans le temps. Par conséquent, **la planification des ressources est toujours jumelée au plan d'actions** ou au calendrier des travaux qui est assujetti au **plan de production**.

- **À communiquer**

Faire un budget de qualité et réaliste exige de communiquer avec les différentes personnes responsables des diverses activités de l'entreprise. Leur participation est essentielle pour atteindre les résultats visés. Elles connaissent «intimement» l'entreprise et, en participant à l'établissement des objectifs et moyens, elles pourront s'approprier ceux-ci et faciliteront les changements qui peuvent ensuite s'avérer nécessaires. Les personnes proches de l'action connaissent bien souvent ce qui peut être amélioré et les limites d'opérations auxquelles est confronté l'entreprise. Le processus budgétaire étant un travail d'équipe, voilà une belle occasion pour en faire la promotion.

- **À coordonner**

Si le personnel communique bien à l'intérieur du processus budgétaire et que les objectifs et moyens sont bien connus de tous, idéalement, il devrait coordonner ses actions afin d'atteindre les objectifs de performances tels que définis dans le budget. Le plan de production et le plan de mise en marché guideront les actions de chacun. Ceci est particulièrement important étant donné la diversité des produits en horticulture et parce que les entreprises ont souvent en même temps des activités de production et de commercialisation au détail (jardinerie).

- **À contrôler**

Le budget constitue un outil de référence précieux pour le présent et le futur. À mesure que les résultats sont enregistrés, ils peuvent être comparés au budget et les écarts mesurés. Si le budget a été bien conçu, il sera facile d'identifier la raison de ces écarts entre les résultats et les prévisions budgétaires. Par exemple un écart dans les charges variables peut avoir trois causes : soit une variation dans la quantité d'unités vendues ou la quantité de ressources matérielles ou humaines utilisées, soit une variation dans le prix de ventes ou le coût unitaire des ressources utilisés, ou encore un problème dans l'efficacité des opérations. Lors de l'élaboration du budget, des indicateurs de performance peuvent être établis (exemples : le nombre de pieds carrés de contenants vendus par heure travaillée, le nombre de pieds carrés de contenants vendus par pied carré de serre, le prix moyen vendu par pied carré de contenant, etc.). Ces derniers influencent grandement le résultat global de l'entreprise, ils revêtent donc beaucoup d'importance. Plus les écarts sont identifiés tôt, plus rapidement on peut apporter les correctifs et faire les ajustements requis d'où l'importance de la fréquence de l'édition des résultats financiers.

Différents types de budget

Le tableau 1, *Les composantes du budget global*, (Fortin, Mandron, Vézina, 1999) illustre les différents types de budget et les situe par rapport au budget global de l'entreprise et par rapport au processus budgétaire. L'objectif est de pouvoir produire ses états financiers prévisionnels et son plan d'actions. Vous constaterez que dans ce tableau, le budget global se divise en deux types de budget : le budget d'exploitation et le budget financier; chacun d'entre eux ayant deux principales composantes. Vous trouverez ci-dessous une brève description des différents éléments de ces budgets. En dernier et ne faisant pas partie du tableau 1, un outil couramment utilisé, le budget partiel, sera commenté.

a) Budget d'exploitation

Le budget d'exploitation constitue un ensemble de budgets individuels prévoyant pour un exercice les produits et les charges qu'il est nécessaire d'engager pour réaliser un programme donné d'activités. Les différents éléments liés aux produits peuvent être par exemple les ventes, les variations d'inventaire des produits en cours et d'autres types de revenus liés à l'exploitation tels les intérêts et des subventions. Ceux liés aux charges sont la main d'oeuvre, les matériaux, l'huile à chauffage, etc.. Les revenus et les charges sont enregistrés dans le temps lorsqu'ils sont encourus contrairement au budget de caisse où on enregistre seulement s'il y a encaissement ou décaissement. Par exemple, une vente est enregistrée dès qu'elle est facturée, le gaz ou l'huile à chauffage selon la quantité utilisée, etc. Les éléments hors caisse tels les amortissements, les provisions,

les variations d'inventaires et autres, sont tenus en compte dans le budget d'exploitation.

Les objectifs sont de planifier ou de prévoir la rentabilité réelle des opérations, de prévoir et de contrôler la quantité de ressources utilisées. Il peut être fait par secteur ou lieu d'activités, ou toute autre segmentation pertinente.

Pour ce type de budget, la prévision sera faite sur la même base de temps que s'effectue la production des états financiers de l'entreprise (mensuelle, trimestrielle ou annuelle). Évidemment, en période de forte activité, il est recommandé de produire ses états financiers sur une fréquence plus élevée afin de ne pas perdre le contrôle.

b) Budget caisse ou de trésorerie

Faisant partie du budget financier, le budget de caisse ou de trésorerie intègre les différents éléments liés aux recettes et déboursés. Il exclut les éléments tels les amortissements, les provisions et variations d'inventaires, etc. C'est à partir de ce budget qu'on peut évaluer l'évolution de la marge bancaire ou de son solde sur une base mensuelle. Les banquiers portent en général un grand intérêt (dans tous les sens du mot) à ce dernier... Le tableau 2 représente un exemple d'un tel budget d'un producteur fictif de poinsettias, de lys de Pâques et d'annuelles printanières. Il a avantage à être sur chiffré électronique. L'objectif du budget de trésorerie est d'éviter les ruptures de liquidités et de ne pas dépasser la limite de sa marge de crédit bancaire.

c) Budget d'investissements

Le budget d'investissements est la deuxième composante du budget financier. Il indique les différents investissements, immobilisations ou autres, qui seront capitalisés. La quantité de fonds requis est clairement identifiée et la provenance de leur financement planifiée soigneusement. Les sorties de fonds pour les acquisitions sont précisément prévues dans le temps et avec des marges de manœuvres suffisantes pour éviter de trop prélever dans le fonds de roulement. C'est aussi à l'intérieur de ce budget que sera évalué le retour de l'investissement, la pertinence par rapport à la mission de l'entreprise et comment cet investissement s'harmonise bien avec les opérations existantes.

d) Budget partiel

Le budget partiel, comme son nom l'indique, ne tient compte que des éléments qui sont modifiés par une décision ou une hypothèse de travail. Il a donc surtout un caractère prévisionnel et sert souvent de cadre de réflexion lorsqu'on veut effectuer des comparaisons pour faire ressortir les avantages que pourraient apporter une décision. Par exemple : le choix d'un format de culture, une méthode de travail, le choix d'une culture versus une autre, etc..

Évidemment, pour être valable, il faut que les composantes de la situation à laquelle on désire comparer, l'hypothèse existant dans le budget partiel, soient connues adéquatement. De plus, toutes les conséquences du projet doivent être évaluées correctement. C'est là que se situe la limite du budget partiel car les risques d'oubli sont élevés. De plus, lorsque l'espace-temps d'une culture est modifié, son effet sur les résultats n'est pas évalué dans un budget partiel. Malgré ses limites, le budget partiel est pratique courante chez les producteurs, celui-ci nécessitant peu de temps.

Le processus budgétaire et les ressources impliquées

Étapes du processus budgétaire

Les étapes du processus budgétaire se situent à l'intérieur de deux phases :

La planification

- a) Élaboration de la stratégie et établissement des objectifs en fonction des facteurs internes et externes de l'entreprise
- b) Établissement des prévisions relatives aux revenus selon le niveau de production et de ventes
- c) Établissement des prévisions de coûts selon le niveau de production
- d) Mise en forme, synthèse des différents éléments du budget et adoption
- e) Diffusion de l'information contenue dans le budget approuvé.

Le contrôle

- a) Calcul des écarts et évaluation de leur importance
- b) Ajustements et corrections
- c) Évaluation de la performance selon les indicateurs choisis, les responsabilités et la contribution à l'atteinte des objectifs

Ressources demandées par le processus budgétaire

L'exécution du processus budgétaire fait appel à plusieurs ressources et leur quantité peut varier en importance selon les situations.

• Le temps

Tout dépendant de la grosseur de l'entreprise et de la complexité des opérations, le processus budgétaire exige une plus ou moins grande quantité de temps et s'échelonne sur une période plus ou moins longue. Les grosses corporations, plus de 1000 employés, prennent environ un trimestre, 13 semaines. Pour les petites entreprises de 50 employés et moins, le processus est d'habitude plus court, environ 4 semaines. Chez certains producteurs horticoles, la complexité du système de production allonge à coup sûr le processus si on désire un tant soit peu de précision.

Fortin *et al* rapporte que le coût total du processus budgétaire représente, dans 70% des cas, entre 1% et 5 % du chiffre d'affaires, pour une moyenne de 1,5%. Il faut donc s'attendre à y investir un certain nombre d'heures. La période hors pointe des opérations horticoles constitue le moment le plus propice pour réaliser le processus budgétaire.

• Le personnel

Étant donné la petite taille de l'entreprise horticole, le(s) propriétaire(s) qui a souvent un rôle de directeur général et directeur des finances, ainsi que le personnel responsable de la comptabilité seront les gens le plus impliqués dans l'élaboration du budget. Cependant il est important que tous ceux gérant des ressources soient intégrés au processus budgétaire puisque le travail d'équipe est une des conditions gagnantes.

• Les outils

Les logiciels de comptabilité évoluent rapidement et certains d'entre eux possèdent maintenant des auxiliaires pour la budgétisation qui facilitent et accélèrent de beaucoup la tâche. Le plan comptable et la base de données doivent cependant être organisés pour permettre la gestion et la planification.

L'organisation des données de vente doit être faite de telle sorte qu'elle facilite la planification, la gestion des marges et l'analyse individuelle et par groupe des produits. Ceci est nécessaire si on veut budgéter les revenus en toute connaissance de cause. Cette partie semble la plus difficile pour la plupart des entreprises horticoles qui ont beaucoup de produits.

Les tableurs électroniques tel Excel, Lotus, Quadro-Pro (exemple sur Excel : le tableau 2) sont également des outils précieux qui vont aider à sauver du temps et qui facilitent l'exécution de scénarios. Il est très rentable d'investir dans la formation pour optimiser l'utilisation de ces outils.

Il est important de consacrer du temps pour définir quels seraient et comment devraient être les registres qui vont nous aider dans notre planification et dans notre contrôle d'utilisation des ressources.

Les technologies de l'information donnent aujourd'hui de plus en plus accès à des outils de gestion et de planification aux petits entrepreneurs. Elles exigent cependant un investissement au niveau de la formation mais rapportent beaucoup en économie de temps.

Avantages de faire son budget

En faisant son budget, l'entrepreneur obtiendra plusieurs avantages résultant de ce processus. Certains de ces avantages sont tangibles, d'autres bien qu'intangibles peuvent avoir quand même des impacts bien réels.

Avantages tangibles

- ✓ Améliore le chiffre d'affaires en travaillant de façon plus ciblée et en harmonisant la production et les ventes; cette harmonisation a également pour effet de diminuer les pertes de toutes sortes.
- ✓ Optimise l'utilisation des ressources (matériaux, ressources humaines et financières) ce qui amène souvent une réduction significative du prix de revient.
- ✓ Permet une meilleure gestion des liquidités et évite les ruptures de celles-ci. Étant donné la forte saisonnalité des opérations, il y a de très fortes fluctuations dans l'encaisse, ce qu'il faut bien prévoir.

Avantages intangibles

- ✓ Aide à préciser et à communiquer ses objectifs.
- ✓ Peut être l'occasion de motiver le personnel.
- ✓ Favorise l'organisation de l'entreprise.
- ✓ Favorise en rapidité et en qualité la prise de décision dans l'entreprise.

On peut donc conclure que **faire son budget** et bien exécuter le processus budgétaire, **c'est se donner le pouvoir nécessaire pour être maître de son avenir**. C'est beaucoup mieux que d'avoir son destin soumis aux aléas de son environnement.

Gilles Cadotte agr. Conseiller en gestion

Institut québécois pour le développement de l'horticulture ornementale (IQDHO)

Références

Fortin, J. MBA. **Manchon, A.** PhD., CGA, **Vézina, M.** M.Sc., D.Sc.(gestion). 1999. Pratiques de contrôle budgétaire. Guérin éditeur ltée, 278 pages.

Fortin, E. Ing. **Poussier, R.** Ing. **Goanec, H.** DESS. Organisation et Fonctionnement de l'entreprise horticole. Édition de l'École Supérieure d'Agriculture d'Angers, 259 pages.

Mention

L'outil **BUDGET MENSUEL DE CAISSE** sur chiffrier électronique Excel a été réalisé par l'IQDHO grâce à l'appui financier du Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ), de l'Association québécoises des producteurs en pépinière (AQPP) et Syndicat des producteurs en serre du Québec (SPSQ) via le Programme de soutien financier aux associations de producteurs désignées du MAPAQ. Il est disponible aux producteurs horticoles du Québec.