

La gestion budgétaire

I Principes

- **La gestion budgétaire** est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d’actions chiffrés, appelés **budgets**, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » (PCG 1982).
La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :
 - la définition d’objectifs traduisant ce que l’entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
 - une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l’organigramme de l’entreprise et englobant toutes les activités de l’entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
 - la participation et l’engagement des responsables dans le cadre d’une gestion décentralisée ;
 - le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).
- Les budgets peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses d’activité. On parle alors de **budgets flexibles**.

II Méthode

A. La construction budgétaire et les hommes

« Le cadre budgétaire doit s’appuyer sur l’organigramme et les définitions de fonction à l’intérieur de l’entreprise. » (PCG 1982)

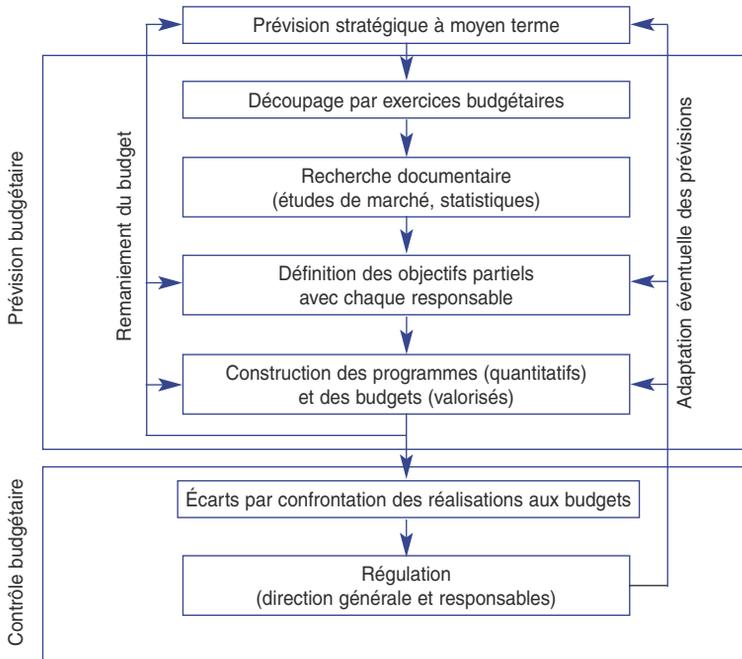
Chaque budget élémentaire correspond à un centre de responsabilité.



Responsable		
Concertation, définition des objectifs d’activité, engagement	Mise en œuvre	Explications, ajustements

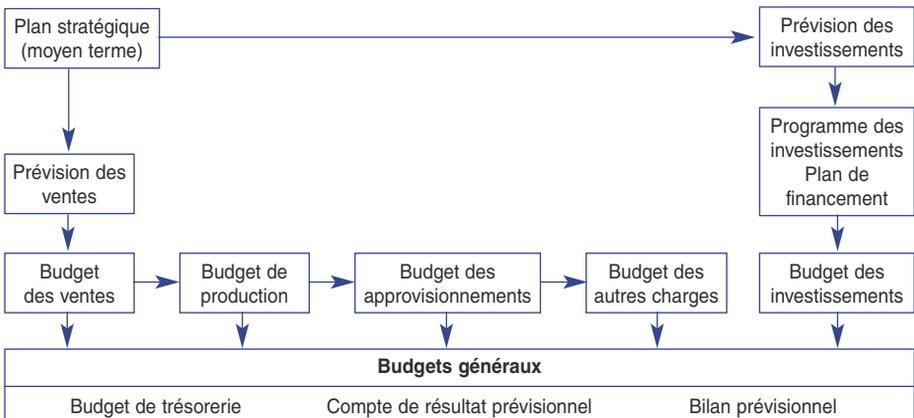
Budget élémentaire	Coûts réels	Écarts
---------------------------	--------------------	---------------

B. Procédure d'élaboration du budget



Les budgets, souvent annuels, sont détaillés par périodes plus courtes (mois) afin de repérer et analyser les écarts selon une périodicité adaptée à la durée du cycle de production et de procéder efficacement aux régulations qui s'imposent.

C. La hiérarchie budgétaire



- La procédure budgétaire se caractérise par la hiérarchie et l'interdépendance des budgets (la prévision de production peut, selon les contraintes, conduire à un réajustement du budget des investissements ou du budget des ventes).
- Les budgets généraux permettent de traduire, sous forme chiffrée, la cohérence des prévisions ; équilibre de la trésorerie, rentabilité de l'exploitation (compte de résultat prévisionnel), équilibre financier (bilan prévisionnel). En cas de déséquilibre, les responsables doivent procéder à des ajustements soit au sein de la période budgétaire soit en révisant les prévisions à moyen terme.
- Ainsi, la prévision budgétaire est un processus itératif qui conduit l'ensemble à la cohérence et à la sécurité (prévisions probabilistes).

III Compléments

A. Intérêt de la gestion budgétaire

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la *réactivité* de l'entreprise.
- Elle *responsabilise* et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la *coordination* des actions.

B. Limites de la gestion budgétaire

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de réactivité.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

1. D'après C. Alazard et S. Sépari, *Contrôle de gestion*, Dunod, 6^e éd., 2004.