

LA GESTION BUDGETAIRE

- I Présentation de la gestion budgétaire.
- II Les étapes de la procédure budgétaire.

I PRESENTATION DE LA GESTION BUDGETAIRE.

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées: les budgets. Périodiquement, les réalisations sont comparées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives.

Ce mode de pilotage à court terme (l'exercice) s'il a montré son efficacité, s'est avéré incapable d'anticiper les modifications de l'environnement de l'entreprise: il manquait à ces prévisions un cadre plus global qui indiquerait les actions à suivre et les moyens d'y parvenir. C'est l'objet des plans stratégique et opérationnel.

Les outils du contrôle de gestion se sont donc diversifiés et couvrent tout à la fois l'analyse du passé et la prévision du futur.

Nous allons situer la gestion budgétaire dans la démarche globale de planification de l'entreprise:

- > Planification: ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint. On dénombre 3 niveaux:
 - . Plan stratégique
 - . Plan opérationnel
 - . Ensemble de budgets qui constituent le cœur de la gestion budgétaire.

1) Le plan stratégique.

Rappel: Stratégie: ensemble d'actions organisées en vue d'atteindre des objectifs par rapport à l'environnement.

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir:

- . Les marchés/produits/technologies de l'entreprise,
- . Les objectifs de cette dernière: buts quantifiés (ex: % de parts de marchés...),
- . Les moyens pour les atteindre: croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier...

Il retrace les étapes souhaitées du devenir de l'entreprise pour les 5 ans à venir.

2) Le plan opérationnel.

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation

s'articule pour chaque fonction en:

- . Une planification des actions,
- . Définitions des responsabilités,
- . Allocations de moyens financiers humains techniques.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi il se subdivise parfois en plusieurs plans:

- . Plan d'investissement,
- . Plan de financement,
- . Documents de synthèses prévisionnels,
- . Plan des ressources humaines.

3) La question budgétaire.

La dernière étape de planification est celle des prévisions à moins d'un an formalisées dans les budgets. Il s'agit d'un mode de gestion chiffré consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

La gestion budgétaire est composée de 2 phases distinctes:

- . La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets,
- . Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

II LES ETAPES DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE.

1^{ère} étape :

Elle consiste à déterminer les budgets fonctionnels issus de l'analyse interne et externe de l'entreprise.

Les budgets fonctionnels regroupent:

- . Budget des ventes: prévisions chiffrées des ventes; en découlent :
- . Budget de production (si l'entreprise produit),
- . Budget des achats,
- . Budgets de frais généraux,
- . Budget des investissements,

2^{ème} étape :

Elle consiste à établir le compte de résultat prévisionnel.

C'est un cumul de ce que

L'entreprise a produit (produits)

-

Ce qu'elle a consommé (charges)

au cours d'une période donnée.

Le CR enregistre les charges (HT) **qu'elles soient payées ou non** et les produits (HT) **qu'ils soient encaissés ou non**.

Remarque très importante:

Le compte de résultat enregistre tous les produits et toutes les charges. Il existe donc dans le CR des produits encaissables mais aussi non encaissables (ex: reprise d'amortissement, de provisions...). De même, il existe des charges décaissables mais aussi non décaissables (dotation aux amortissements, aux provisions...). Ces éléments non encaissables ou non décaissables sont à exclure pour le calcul de la trésorerie.

La trésorerie = encaissements - décaissements OU = Recettes- dépenses.

On distingue 3 niveaux dans le CR :

- . Exploitation: lié à l'activité de l'entreprise,
- . Financier: lié au financement de l'activité,
- . Exceptionnel: lié à des évènements exceptionnels.

3^{ème} étape.

Elle consiste à prévoir les dépenses et les recettes de l'entreprise. En effet, ayant élaboré précédemment les prévisions de ventes, d'achats... et connaissant le délai de règlement moyen des clients et des fournisseurs, il est possible de prévoir mois par mois les encaissements et les décaissements.

On établit alors un budget des recettes, de TV A et des dépenses.

NOTA:

- . Les **encaissements clients et décaissements fournisseurs sont TTC.**
- . Le budget des recettes nous permet d'obtenir le poste client dans le bilan prévisionnel,
- . Le budget des dépenses nous renseigne sur les postes suivants: fournisseurs, fournisseurs d'immobilisations, dettes fiscales et sociales du bilan prévisionnel.

4^{ème} étape.

Elle consiste à établir le budget de trésorerie, synthèse du budget des recettes et du budget des dépenses. Nous obtenons ainsi la prévision du poste banque du bilan prévisionnel.

5^{ème} étape.

Elle consiste à établir le bilan prévisionnel compte tenu des données précédentes.