

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

1. Introduction
La gestion budgétaire comprend deux étapes principales :

La planification budgétaire est une prévision chiffrée de la mise en œuvre d'actions dans un contexte stratégique à long terme.

Anticiper



Le contrôle budgétaire permet l'analyse de la source des écarts entre la planification budgétaire et la mise en œuvre.

CD – Choix d'école Sem. 4 - 1

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

L'origine du mot « budget » :

« Bougette ou petite bouge »



Au Moyen Âge : la bourse, le bagage

« Entreprendre, prévoir, programmer les dépenses et disposer de la somme d'argent nécessaire pour la réalisation d'un voyage »

CD – Choix d'école Sem. 4 - 2

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Une origine dans un contexte d'institution publique :

La structure financière d'un Etat repose sur le prélèvement des impôts et la redistribution des montants entre les différentes entités (départements, ministères,...) pour leur permettre de mettre en œuvre des décisions parlementaires.

La taille importante d'un Etat a pour conséquence la nécessité de déléguer la gestion à des entités indépendantes tout en gardant un contrôle centralisé.

CD – Choix d'école Sem. 4 - 3

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Les entreprises de taille importante imitent les institutions publiques :

Un grand groupe cherche à maîtriser le développement de ses différentes filiales en centralisant la réflexion stratégique et en délocalisant la gestion opérationnelle.

La gestion budgétaire permet une coordination grâce à une procédure d'allocation des ressources.

CD – Choix d'école Sem. 4 - 4

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Deux situations extrêmes à éviter :

L'absence de budget ne permet pas d'anticiper les difficultés futures de l'entreprise.



L'ajustement en continu des budgets apporte peu de valeur ajoutée en regard de l'investissement qu'il requiert.



CD – Choix d'école Sem. 4 - 5

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

2. Le processus budgétaire

Le plan

Il définit les objectifs stratégiques à moyen terme (2-5 ans)

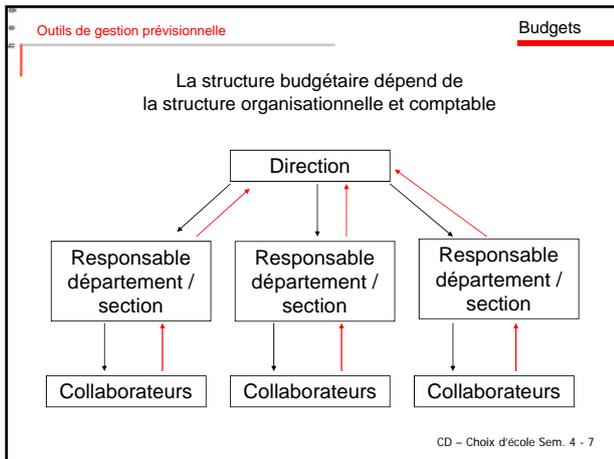
Le programme

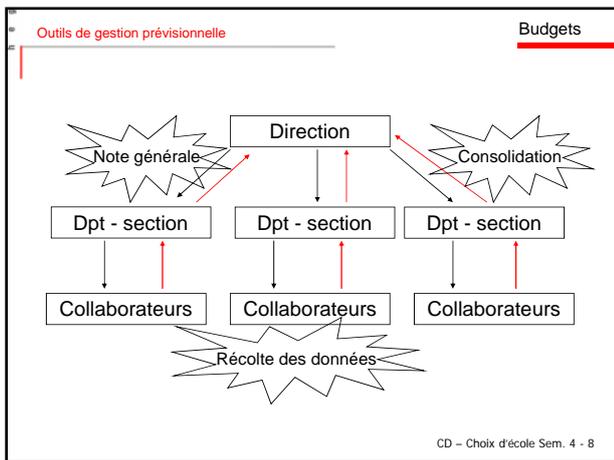
Il prévoit quantitativement les ressources (production ou achats par exemple)

Le budget

Il traduit financièrement le programme annuel

CD – Choix d'école Sem. 4 - 6





Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Ce processus implique une centralisation stratégique et une décentralisation opérationnelle. Il a pour conséquence :

- D'impliquer un ensemble d'acteurs
- De permettre une récolte des données proche du terrain
- D'établir une meilleure prévision
- De prendre du temps

La durée du processus va donc dépendre notamment :

- Du nombre d'acteurs impliqués
- De l'incertitude de l'activité ou de l'environnement
- De la difficulté de récolter les données

CD – Choix d'école Sem. 4 - 9

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

La gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline « transversale » et devient un outil de coordination des différentes fonctions.

La planification budgétaire n'est pas une opération purement comptable et opérationnelle mais est un outil d'aide à la décision stratégique (simulations).

L'implication d'un nombre élevé d'acteurs dans la planification budgétaire permet une adhésion au contexte financier mais engendre aussi parfois des frustrations et des conflits.

CD – Choix d'école Sem. 4 - 10

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

En résumé le budget est un instrument permettant :

La planification

La communication

La coordination

Le contrôle

CD – Choix d'école Sem. 4 - 11

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

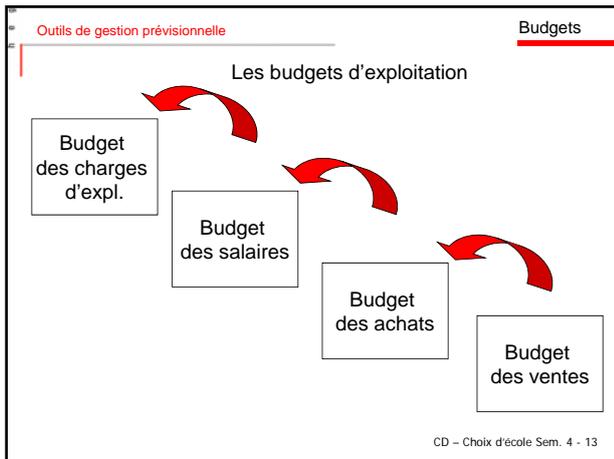
2. Les différents budgets

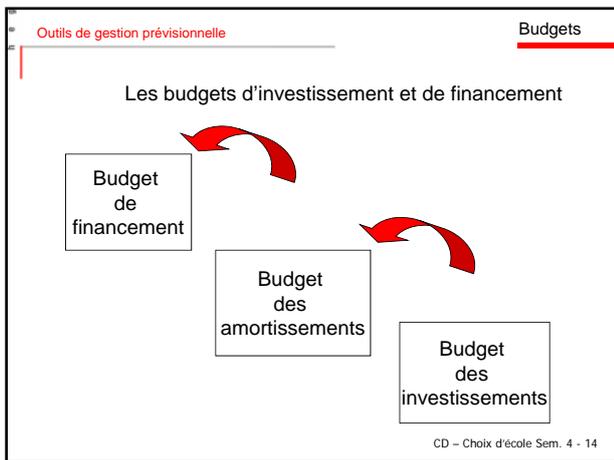
On ne parle pas d'un budget mais d'un **ENSEMBLE** de budget

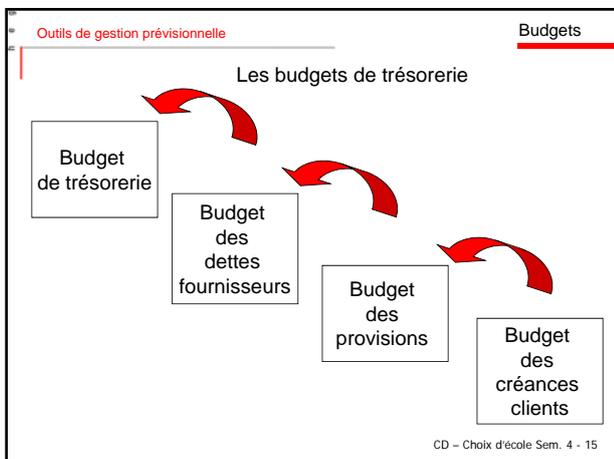
On distingue :

- Les budgets d'exploitation
- Les budgets d'investissement et de financement
- Les budgets de trésorerie

CD – Choix d'école Sem. 4 - 12







Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Une organisation peut aussi prévoir des budgets **analytiques**

Charges par nature	Centres de coûts		Pdt A	Pdt B
	Section 1	Section 2		
Ch. directes	→		CHF	CHF
Ch. indirectes	XX	XX		
	XX	XX		
Total	XX	XX	CHF	CHF

Budget par centre de coût Budget par Produit/section

CD – Choix d'école Sem. 4 - 16

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Quelques éléments qui constituent la base de réflexion dans la constitution d'un budget :

- Les objectifs (maximisation du profit, des ventes, minimisation des coûts, satisfaction de la clientèle,)
- Les contraintes
- Les informations du terrain
- Les observations de l'environnement
- Les prévisions et hypothèses (calcul de standards)

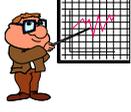
CD – Choix d'école Sem. 4 - 17

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

États financiers prévisionnels

1. Trésorerie prévisionnelle

	Janv.	Fév.	...
-Charges			
+ Produits			
Variation			
Solde			



2. Expl.

Résultat

3. Bilan

Solde trésorerie

Résultat Solde trésorerie Résultat

CD – Choix d'école Sem. 4 - 18

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

	JANVIER	FEVRIER	MARS	TOTAL
CHARGES					
Salaires					
Charges sociales					
Loyer					
Impôts					
Assurances					
Téléphone					
Publicité					
Frais de bureau					
Leasing					
Frais de représentation					
.....					
TOTAL					
PRODUITS					
Ventes					
.....					
TOTAL					
Résultat de trésorerie (produits - charges)					
Variation de trésorerie provenant du bilan					
Trésorerie initiale	sans bilan				spb bilan
Trésorerie finale	fondation				1ère année

CD - Choix d'école Sem. 4 - 19

Outils de gestion prévisionnelle Budgets



Exploitation prévisionnel	
CHARGES <i>(comptabilisées)</i> + amort. + provisions +/- variation stock Bénéfice	PRODUITS <i>(comptabilisés)</i> Perte

CD - Choix d'école Sem. 4 - 20

Outils de gestion prévisionnelle Budgets

Résultat d'exploitation

	Année 1	Année 2	Année 3
Revenus			
Charges salariales			
Charges d'exploitation			
Charges de communication			
Intérêts			
Amortissements			
Impôts			
Résultat			



CD - Choix d'école Sem. 4 - 21

Outils de gestion prévisionnelle		Bilans prévisionnels			Budgets
		Année 1	Année 2	Année 3	
Actifs	Liquidités				
	Créances				
	Immobilisés				
	Total				
Passifs	Dettes à court terme				
	Dettes à long terme				
	Capital				
	Réserve				
	Total				

CD - Choix d'école Sem. 4 - 22
