



GESTION BUDGETAIRE

Par :
A . EL FIGHA

nacer.elfigha@gmail.com

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

- L'évolution récente du contrôle de gestion essaye d'intégrer de plus en plus la dimension humaine dans les organisations.
- Le système de mesure et de contrôle, strictement quantitatif et axé sur la « production » qu'était la C.G. cherche à responsabiliser et à contrôler les acteurs de l'entreprise.
- Le passage des entreprises d'une logique de production à une logique marketing, a rendu le contrôle du seul sous-système « production » (avec les coûts préétablis notamment), insuffisant.
- En même temps, la taille des entreprises a augmenté et a rendu obligatoire la décentralisation de l'autorité et des responsabilités.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

- Ce mode d'organisation a exigé un contrôle plus complet qu'auparavant, pour cette raison, la procédure des budgets a été étendue à l'ensemble de l'entreprise.
- 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 et permet la mise en évidence des écarts et des actions correctives.
- Ce mode de pilotage à court terme, est cependant insuffisant (vu les turbulences de l'environnement), aussi, il faudrait qu'il soit inséré dans une vision à long terme; c'est l'objet des plans stratégiques et opérationnels.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

I - Stratégie et planification :

- La stratégie consiste, après avoir effectué le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement, à fixer des objectifs en fonction des facteurs clés de succès, à développer et à déterminer les moyens pour les atteindre.
- Ceci se fait dans le cadre de la planification de l'entreprise qui peut s'étendre sur 3 à 5 ans et qui comprend 3 niveaux : un plan stratégique, un plan opérationnel et un ensemble de budgets qui constituent le cœur de la gestion budgétaire

Chapitre introductif : Planification et gestion budgétaire

1 - Le plan stratégique :

Il comprend les points clés de la stratégie à savoir :

- les marchés, produits et technologies de l'entreprise
- les objectifs; buts quantifiés comme par exemple la part de marché, etc...
- les moyens pour les atteindre: croissance interne, croissance externe...etc.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

2 - Le plan opérationnel :

- Elaboré pour une durée de 2 à 3 années, il représente les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Pour chaque fonction, ce plan s'articule en :
 - planification des actions
 - définition des responsabilités
 - allocation des moyens financiers, humains et techniques
- Ce plan se subdivise en plan d'investissement, plan de financement, plan des ressources humaines et documents de synthèse prévisionnels. C'est un passage obligé entre le plan stratégique et les budgets qui traduisent la stratégie dans les faits.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

II- la gestion budgétaire :

- C'est un mode de gestion qui traduit en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets », les décisions prises par la direction générale.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

1- l'élaboration des budgets :

- la procédure de mise en œuvre :
- On distingue 2 modalités:
 - Les budgets imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;
 - Les budgets négociés : sont élaborés après discussion entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

le contenu de la gestion budgétaire :

- Les budgets doivent envisager et englober :
 - les activités d'exploitation de l'entreprise et leurs incidences en termes de patrimoine et de rentabilité
 - les conséquences monétaires
 - les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

- Les budgets privilégient les programmes d'action de vente et de production : ce sont les budgets déterminants.
- On en déduit les budgets des différents services : ce sont les budgets résultants.
- Les budgets sont élaborés dans le but de permettre le contrôle.

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

2 - le contrôle budgétaire :

- Ce contrôle peut se définir comme; la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant dans les budgets et ce pour :
 - rechercher les causes des écart
 - informer les différents niveaux hiérarchiques
 - prendre des mesures correctives
 - apprécier l'activité des responsables budgétaires

Chapitre introductif :

Planification et gestion budgétaire

- Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion qui doit :
 - définir les centres de responsabilité
 - servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité en définissant les modalités de cession entre eux ;
 - décider du degré d'autonomie déléguée aux centres et faire respecter les orientations de la politique générale de l'entreprise ;
 - mettre en place des unités de mesure des performances (les tableaux de bord) connues et acceptées par les responsables.