

Le budget

Le budget : Définitions et principes d'élaboration

Définitions

Le budget représente la déclinaison du plan opérationnel pour l'année à venir. Il doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise, être exhaustif, détaillé et valorisé.

Le budget est la valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif donné à un horizon d'un an.

Le budget est la traduction monétaire du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont allouées pour atteindre les objectifs qu'il a négocié pour une période d'une année et dans le cadre d'un plan.

Le budget est une prévision annuelle des recettes et des dépenses en vue d'atteindre les objectifs que s'est fixée une entreprise.

Dans toutes ces définitions, nous trouvons les idées de plans ou objectifs, des documents chiffrés et valorisés, l'annualité et l'exhaustivité.

Le budget : Définitions et principes d'élaboration

Caractéristiques

Le budget sert à :

Anticiper pour savoir où on va et pour se préparer aux ruptures, anticiper pour prévoir l'évolution des besoins futurs, saisir les opportunités et éviter que l'entreprise soit ballotée aux grés des nombreuses contraintes du marchés ;

Déléguer n'est pas un abandon, ni une fuite de responsabilités, plutôt un transfert de décision. Déléguer c'est aussi responsabiliser et impliquer.

Contrôler : La délégation implique un contrôle périodique des tâches déléguées.

Enfin, le budget traduit l'engagement pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition.

Le budget : Définitions et principes d'élaboration

Principes d'élaboration

- a) **le principe d'annualité** : Un budget est prévu pour un an selon la date d'arrêté des comptes prévue par les statuts.
- b) **Le principe de l'unité** : Ce principe veut que toutes les recettes et toutes les dépenses d'un budget figurent sur un même document
- c) **Le principe de l'universalité** : Ce principe implique que toutes les opérations de dépenses et de recettes soient indiquées dans leur intégralité et sans modifications dans le budget.

Etapes d'élaboration du budget : L'enchaînement des divers budgets:

Quoi ? combien, quand et à quel prix vendre ?	Budget des ventes
Avons- nous les outils de production pour satisfaire la demande ?	Budget des investissements
Comment alimenter les chaînes de production ?	Budget des approvisionnements
Comment produire ?	Budget de production
Comment susciter et soutenir la demande ?	Budget marketing et publicité

Le budget : Etapes d'élaboration

Comme vu haut, le budget doit englober toutes les activités de l'entreprise sur la base de son organisation fonctionnelle.

On distingue habituellement :

- . Le budget des ventes,
- . Le budget de production,
- . Le budget des achats,
- . Le budget de frais généraux,
- . Le budget des investissements,

Une fois élaboré ces budgets, ils permettront de prévoir les recettes de l'entreprise, ses dépenses et ses états de synthèse prévisionnels.

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget des ventes

- . Son rôle dans l'entreprise est très important pour deux raisons :
 - il traduit les engagements du service commercial et fixe le niveau de production
 - il conditionne tous les autres budgets

Les ventes sont à l'origine de l'essentiel des recettes de l'entreprise.

Les encaissements sont effectués pour la valeur TTC des ventes et aux dates d'échéance accordées aux clients sauf pour les ventes export qui sont facturées HT.

La budgétisation de prévisions de ventes permet d'établir des tableaux en faisant apparaître différents critères de ventilation (produits, dates, régions, clientèle segmentée etc)

Le budget de la distribution :

Il doit refléter l'ensemble des moyens financiers que la direction commerciale est prête à consacrer à sa politique commerciale.

Les charges de distribution recouvrent : les charges de publicité, les frais de transport, la rémunération du personnel commercial, les remboursements de frais de personnel commercial, les charges relatives à la stimulation de l'équipe de vente, les dépenses de promotion et de soutien aux ventes

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget des achats ou approvisionnement

C'est un poste très important pour les sociétés industrielles qui procèdent à la transformation de matières de base.

Notions essentielles pour ce métier :

La notion de Stock Minimum

Pour éviter les ruptures de stock, l'entreprise doit déterminer jusqu'à quel niveau minimum ses stocks peuvent descendre sans remettre en cause la sécurité de l'approvisionnement de ses fabrications ou de ses clients.

La notion de Stock de Sécurité

Pour assurer la sécurité de ses approvisionnements, l'entreprise doit estimer la probabilité de surconsommation, une livraison incomplète, un délai de livraison prévu non respecté

Le stock de sécurité est le niveau de stock, en complément du stock minimum, constitué pour faire face aux ruptures de stock éventuelles.

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget des achats ou approvisionnement

Il s'agit de déterminer de façon prévisionnelle :

- les quantités à consommer établies en fonction des prévisions des ventes

- les quantités à commander

- les dates de livraison souhaitées

- les dates de commande

L'élaboration du budget de la Fonction Achats :

Ce budget fixe le calendrier des commandes compte tenu de l'état initial du stock, des sorties prévues et des délais de livraison du fournisseur. Deux méthodes sont utilisées :

- commander des quantités fixes à date variable

- commander des quantités variables à des dates fixes

Les dates de livraison sont prévues à l'avance. Il faut donc calculer la quantité nécessaire pour faire face aux consommations prévues (Production) et reconstituer, si besoin est, le stock de sécurité.

Les quantités et les prix unitaires étant arrêtés, le budget des achats peut être prévu. Pour certaines activités et produits, le prix d'achat est problématique et pose des soucis (fluctuations des marchés).

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget de la production :

Le budget des ventes est à l'origine du budget de la production en quantité et en qualité. Le budget de la production est réparti en trois sous budgets :

- budget de matière première
- budget de main-d'œuvre directe
- budget des frais généraux de production

De la détermination des ventes découlent les quantités à produire, les ateliers qui vont réaliser cette production (afin d'éviter le goulots d'étranglement) et donc la quantité de matières à consommer et l'effectif des salariés et le nombre d'heures de travail.

Le budget d'investissement :

L'investissement quand il est prévu par une entreprise et arrêté avec un budget détaillé et un planning d'exécution qui lui est propre. La décision d'investissement est une décision stratégique pour 3 raisons :

- elle engage l'avenir de l'entreprise
- elle a des effets difficilement réversibles
- elle véhicule le progrès techniques et la productivité de l'entreprise

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget des Frais Généraux :

C'est le budget de toutes les entités en charge des fonctions Support, des moyens généraux et services communs.

Les charges à prévoir dans ce budget sont généralement maîtrisables et les modifications éventuelles peuvent être connues.

Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'un des éléments le plus important des budgets déjà étudiés et en est la synthèse.

Le budget de trésorerie est le dernier maillon du processus budgétaire dans la mesure où il transforme les charges et les produits en terme monétaires (encaissement et décaissement).

Le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

-s'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements.

-connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et de disponible, tels qu'ils figureront dans le bilan prévisionnel.

Le budget : Etapes d'élaboration des budgets fonctionnels

Le budget de trésorerie

Avant l'élaboration du budget général de trésorerie, il est préférable d'élaborer des sous budget de trésorerie ; budget des encaissements budget de la TVA et budget des décaissements.

- . 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.

Les documents de synthèse prévisionnels

Les documents de synthèse prévisionnels répondent à deux exigences :

- assurer l'équilibre comptable de l'année afin de permettre un suivi des écarts.
- Vérifier la cohérence de la démarche budgétaire avec celle retenue dans le plan à moyen terme.

Le budget : Etapes d'élaboration

Les documents de synthèse prévisionnels

Il s'agit de dresser :

- le compte de résultat prévisionnel (CRP)
- le bilan prévisionnel à la fin de l'exercice budgétaire

Pour dresser ces deux états, il est nécessaire de disposer de toutes les informations nécessaires à savoir :

- le bilan de l'exercice précédent
- le budget des ventes
- le budget des approvisionnements
- le budget de trésorerie
- les informations relatives à l'amortissement

5) Le bilan prévisionnel

Toutes les données sont disponibles pour l'élaboration du bilan prévisionnel.

Après les tests de cohérence, le budget dans ses cinq composantes est soumis pour validation au Conseil et devient obligatoire après validation.

Le budget : Contrôle et suivi

La mensualisation

C'est une ventilation du budget annuel en budgets mensuels pour un suivi rapproché des réalisations en comparaison avec les prévisions du budget et de détection des écarts éventuels.

La mensualisation doit tenir compte de :

- La saisonnalité de l'activité dont l'évolution est extrapolée des séries statistiques. C'est le cas notamment des ventes.
- Certaines charges ne peuvent être mensualisées qu'en partie (salaires et émoluments),
- La date d'engagement de certaines charges est déjà connue car arrêtée lors de l'élaboration du budget (campagnes publicitaires).

L'effet de la mensualisation est surmonté au fur et à mesure de l'évolution dans le temps en raison du cumul des réalisations et de leurs cohérence par rapport aux prévisions.

Le budget : Contrôle et suivi

Le suivi du budget

Nous avons vu depuis le début que la stratégie, le plan d'action et le budget sont des prévisions basés sur des hypothèses dont il faut vérifier la pertinence et le bien fondé.

Tout suivi budgétaire doit obéir à une règle simple : ***autant d'hypothèses, autant d'écarts à suivre.***

Le suivi est assuré par le contrôle de gestion à travers des tableaux de bord qui vont mettre en évidence des écarts qui peuvent être importants en quantité (valeur absolue) et/ou en pourcentage.

L'analyse des écarts doit mener à mettre en place des plans d'action en vue d'atteindre les objectifs budgétaires, à savoir :

- Pas d'écart : poursuivre l'activité
- Ecart rattrapable : actions correctives à mettre en place
- Ecart important : révisions des prévisions.

Le suivi du budget permet de suivre l'activité en vue de son exécution en tant que maillon du plan d'action et de la stratégie.

Le budget : Exemple de Budget

LIBELLES en Millions de DH	BUDGET 2010	EST REAL 2010	REAL/PR EVIS.	BUDGET 2011	Variation absolue	Prév/Réa Est
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	270,25	285,13	106%	348,65	63,52	22%
- Charges d'interchange reversé	113,53	122,16	108%	150,88	28,72	151%
- Frais et redevances Systèmes Internationaux	24,33	25,96	107%	35,00	9,04	35%
- Intérêts bancaires	1,39	0,38	27%	0,10	-0,28	-74%
- Frais divers d'exploitation bancaire	0,40	0,48	120%	0,50	0,02	4%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	139,65	148,98	107%	186,48	37,50	25%
PRODUIT NET BANCAIRE	130,60	136,15	104%	162,17	26,02	19%
PRODUITS D'EXPLOITATION NON BANCAIRE	0,25	0,30	120%	0,30	0,00	0%
- Charges de personnel/Externes/impôts et taxes	49	49	101%	54	4,92	10%
- Charges réparties sur plusieurs exercices	1	2	156%	2	-0,47	-24%
- Dotations aux amortissements	14	12	90%	14	1,65	14%
TOTAL CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	63,42	63,14	100%	69,24	6,10	10%
RESULTAT D'EXPLOITATION	67,43	73,31	109%	93,23	19,92	27%
RATIO D'EXPLOITATION	38,22%	37,45%	98%	34,19%		

Le budget : Objectif final du budget

C'est le plan stratégique qui définit l'objectif à atteindre par le budget.

Cet objectif ne peut être que la rationalisation des charges et l'accroissement des résultats nets.

La rationalisation des charges d'exploitation:

Elle peut être résumée en une phrase : la chasse aux gaspilles.

L'entreprise va faire de son mieux pour diminuer ses charges d'exploitation au maximum au niveau :

- Des charges du personnel,
- Des autres charges d'exploitation

La rationalisation des charges de production :

C'est la recherche des process de production les moins couteux.