

# CONTRÔLE DE GESTION

**MANAL YOUB**



# **Chapitre 2 : Les outils de la gestion budgétaire**

# 1. Introduction

La planification s'organise comme un ensemble **d'informations prévisionnelles** regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint.

Dans un processus de planification, on dénombre trois niveaux :

- ❑ Le plan stratégique ;
- ❑ Le plan opérationnel (ou programmes d'action annuels) ;
- ❑ Les budgets qui constituent le cœur de la gestion budgétaire.

## 1.1 Le plan stratégique

Ce plan est élaboré à la suite d'une étude précise des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses menaces et opportunités.

En définitive, ce plan projette, sur un horizon de 5 ans ou plus, les différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie :

- ❑ **Les marchés, produits, technologies** de l'entreprise ;
- ❑ **Les objectifs** de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché ... ;
- ❑ **Les moyens pour les atteindre** : zones géographiques à privilégier ... etc.

## 1.2 Le plan opérationnel

Il projette sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie, ou ce qu'on appelle aussi les programmes d'action.

Cette programmation s'articule, pour chaque fonction, en:

- ❑ une planification des actions ;
- ❑ une définition des responsabilités ;
- ❑ une allocation de moyens financiers, humains et/ou techniques.

## 1.3 Les budgets

Le budget est défini comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ».

Le budget est la traduction en termes monétaires, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'opérations, et limité dans le temps.

## 2. Définition

La gestion budgétaire ou prévisionnelle est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés “budgets” les décisions prises par ladirection avec la participation des responsables ».

Le système budgétaire s'élabore en trois étapes :

- ❑ **Prévisions** : cette phase prend en compte les objectifs de l'entreprise, ses contraintes internes et externes, les données des budgets précédemment établis ;
- ❑ **La budgétisation**: c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents) ;
- ❑ **Le contrôle budgétaire** : comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires.

# 3. L'élaboration des budgets

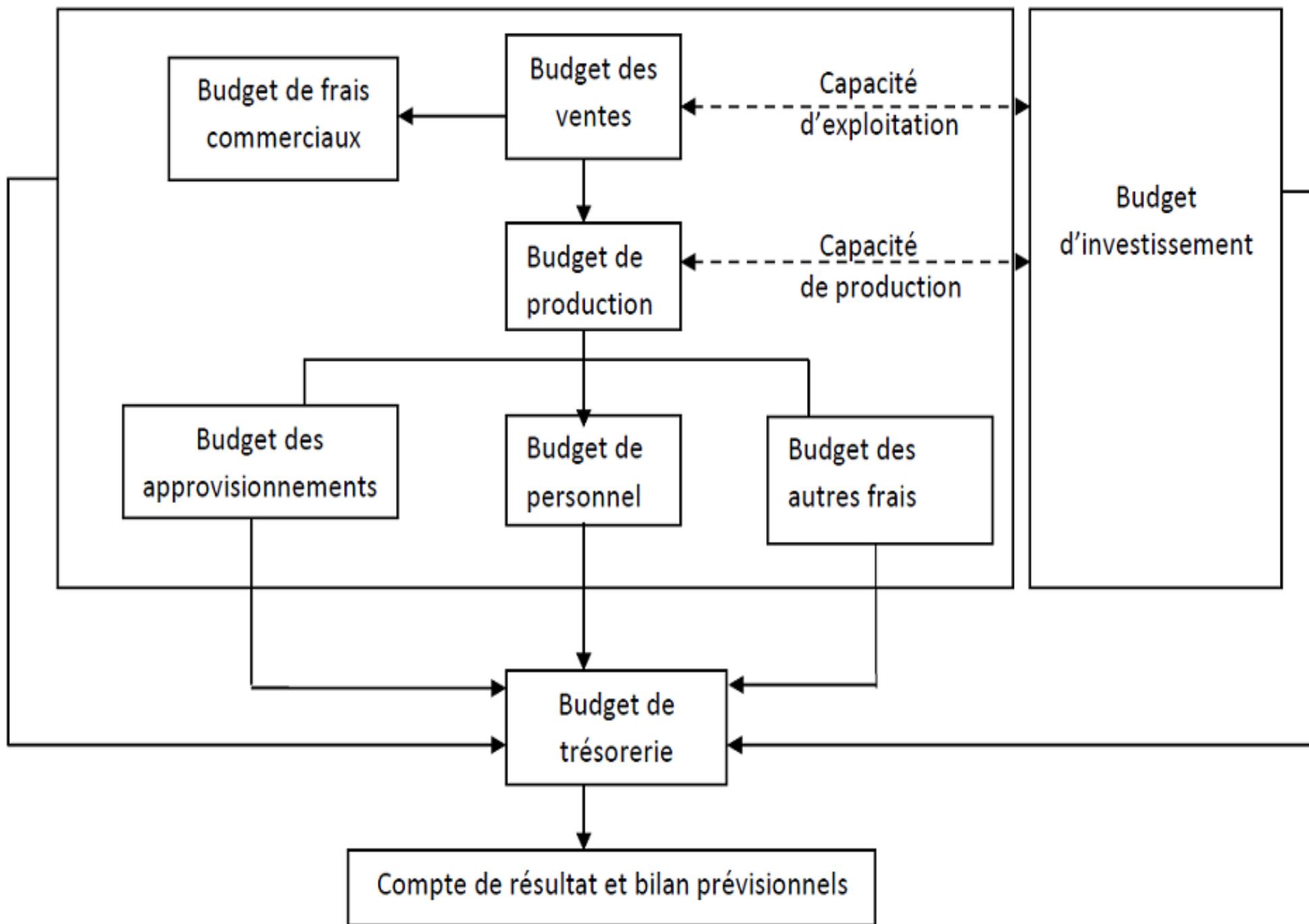
## 3.1 Les budgets déterminants

- ❑ Le budget des ventes : phase déterminante du processus budgétaire, il induit les autres budgets. De ce fait, il constitue le budget directeur. Ce budget permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, des ventes passées...etc.
- ❑ Le budget de production : son élaboration revient à rechercher l'optimisation de la capacité de production. Pour ce faire, il convient préalablement de définir le programme de production optimum.

## 3.2 Les budgets résultants

- ❑ Le budget des approvisionnements : il concerne les quantités de matières achetées, déterminées à partir des consommations de matières ou des standards de production. L'établissement de ce budget dépend d'une gestion optimale des stocks.
- ❑ Le budget des frais administratifs : il regroupe les frais engagés par les services fonctionnels (direction générale, service communication, service comptable et financier,...)

- ❑ Le budget d'investissement : permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre les objectifs de production, conséquences des objectifs de vente.
- ❑ Le budget de trésorerie : il centralise et récapitule toutes les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement (commercial, de production et administratif).



**Figure : Articulation des différents budgets**

## 4. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est défini comme « **la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions** chiffrées figurant aux budgets afin:

- ❑ **de rechercher** la (ou les) cause(s) d'écart ;
- ❑ **d'informer** les différents niveaux hiérarchiques ;
- ❑ **de prendre** les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- ❑ **d'apprécier** l'activité des responsables budgétaires.