

**DIDIER LECLÈRE**

# **L'ESSENTIEL DE LA GESTION BUDGETAIRE**

**LES ESSENTIELS DE LA FINANCE**



**EYROLLES**

# L'ESSENTIEL DE LA GESTION BUDGÉTAIRE

La gestion budgétaire est une discipline dont la connaissance est indispensable à tout responsable économique, en particulier dans un contexte économique difficile.

Illustré de nombreux exemples concrets, cet ouvrage traite tous les aspects classiques liés aux techniques d'établissement des différents budgets : ventes, approvisionnements, trésorerie, etc. Il aborde également l'organisation de la procédure budgétaire et du système d'information permettant d'établir les comptes prévisionnels, et présente les méthodes budgétaires matricielles.

*L'essentiel de la gestion budgétaire s'adresse :*

- aux étudiants en gestion, en IUT GEA, licence et master de gestion, DCG DSCG, écoles de commerce, IAE ;
- aux professionnels désireux de pratiquer une mise à niveau rapide.

## Au sommaire

- La procédure budgétaire
- Les budgets commerciaux
- Les budgets de production
- Le budget des approvisionnements
- Le budget des investissements
- Le budget de trésorerie et les comptes prévisionnels

**+ 15 études de cas commentées**



**Didier Leclère** est professeur des universités, agrégé en sciences de gestion et diplômé expert-comptable. Il enseigne à l'Intec (Institut national des techniques comptables) du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dans les domaines de la comptabilité, du contrôle de gestion et de la stratégie d'entreprise.

**L'ESSENTIEL  
DE LA  
GESTION  
BUDGÉTAIRE**

Groupe Eyrolles  
61, Bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

#### Dans la même collection

*L'essentiel des achats*, Jean-Christophe Berlot, José Luis Bustamante, 2012

*L'essentiel de la comptabilité analytique*, Didier Leclère, 5<sup>e</sup> éd, 2011

*L'essentiel du diagnostic financier*, Béatrice Rocher-Meunier, 5<sup>e</sup> éd, 2011

*L'essentiel de la fiscalité d'entreprise*, Eric Spiridion, 2011

Directeur d'ouvrage : Jean-Michel Rocchi

La collection « DFCG » est dirigée par François-Xavier Simon.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

**DIDIER LECLÈRE**

# L'ESSENTIEL DE LA GESTION BUDGETAIRE

Deuxième édition

LES ESSENTIELS DE LA FINANCE



**EYROLLES**



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>Qu'est-ce que la gestion budgétaire ?</b>	<b>7</b>
	1. Les origines historiques de la gestion budgétaire	7
	2. Les objectifs de la gestion budgétaire	10
	3. L'institutionnalisation progressive de la gestion budgétaire	13
	4. Première approche de la démarche budgétaire et plan de l'ouvrage	14
	→ Étude de cas 1 – Société Textibel	16
<b>Chapitre 1</b>	<b>La procédure budgétaire</b>	<b>19</b>
	1. Plans, programmes et budgets	19
	2. Le cycle budgétaire annuel	21
	3. L'articulation des différents documents prévisionnels	26
	4. Flexibilité du budget	29
	5. Budgets discrétionnaires, BBZ et <i>target costing</i>	32
	→ Étude de cas 2 – Société Socobif	38
	→ Étude de cas 3 – Société Meditour	40
<b>Chapitre 2</b>	<b>Les budgets commerciaux</b>	<b>43</b>
	1. La prévision des ventes	43
	2. Le budget des ventes	48
	3. Le budget des frais commerciaux	52
	→ Étude de cas 4 – Société parisienne de télémechanique	54
	→ Étude de cas 5 – Société Lactoyop	57
<b>Chapitre 3</b>	<b>Les budgets de production</b>	<b>61</b>
	1. Le programme de fabrication des produits	61
	2. La détermination du niveau d'activité des unités de production	68
	3. La budgétisation des charges de production	69
	4. Le cas particulier de l'intégration verticale des activités	71
	5. Le cas particulier des prestations réciproques entre centres d'activité	74
	→ Étude de cas 6 – Société Rainbow	76
	→ Étude de cas 7 – Société Super Petroleum France	79
<b>Chapitre 4</b>	<b>Le budget des approvisionnements</b>	<b>85</b>
	1. La recherche de la quantité optimale à commander	86
	2. Le programme d'approvisionnement	91
	3. La budgétisation proprement dite	96
	4. La surveillance du stock en cours de période	97
	→ Étude de cas 8 – Sapic	101
	→ Étude de cas 9 – Société Filtrex	107
<b>Chapitre 5</b>	<b>Le budget des investissements</b>	<b>111</b>
	1. L'analyse de la rentabilité des projets	112

## 6 ■ L'essentiel de la gestion budgétaire

2. La sélection du programme d'investissement	120
3. L'établissement du plan de financement	123
→ Étude de cas 10 – Société Coresto	125
→ Étude de cas 11 – Société Gravier et granulats de Gascogne	127
<b>Chapitre 6 Le budget de trésorerie et les comptes prévisionnels</b>	<b>131</b>
1. Le budget des encaissements	132
2. Le budget annexe de la TVA à décaisser	134
3. Le budget des décaissements	135
4. Le budget général de trésorerie	136
5. Établissement par itérations du budget définitif	138
6. Les comptes prévisionnels	138
→ Étude de cas 12 – Société Bipalarm	140
→ Étude de cas 13 – Société Isoplax	145
<b>Chapitre 7 Approche contingente de la gestion budgétaire</b>	<b>151</b>
1. Structure organisationnelle et gestion budgétaire	152
2. Phases de développement et gestion budgétaire	153
→ Étude de cas 14 – Société grenobloise de mécanique	156
→ Étude de cas 15 – Société Prodaligro	160
<b>Bibliographie</b>	<b>169</b>
<b>Index</b>	<b>171</b>



# Qu'est-ce que la gestion budgétaire ?

## **L'ESSENTIEL**

La gestion budgétaire trouve son origine dans le domaine public : c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises.

C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels.

La pratique a tendance à se généraliser, notamment dans les PME, et à s'institutionnaliser, avec le développement de contraintes légales en matière de prévention des difficultés des entreprises.

## 1. Les origines historiques de la gestion budgétaire

### 1.1. LA « BOUGETTE » DU MOYEN ÂGE

Le terme de « budget » vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ».

Les latinistes auront reconnu dans notre bouge l'antique *bulga* (*ae, f*) romaine, le sac de cuir que les patriciens portaient au bras.

« Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ce dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route. L'expression nous est parvenue avec le sens de ne pas pouvoir rester en place : on reprochera à un enfant turbulent d'avoir la bougette, ou encore d'avoir la « bougeotte ».

Au Moyen Âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifiait aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand serrait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer, pour se rendre, par exemple, aux célèbres foires des cités champenoises.

Avoir la bougette, c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet. C'est, au sens propre comme au sens figuré, avoir l'argent du voyage. La bougette fait ici figure de symbole : elle matérialise l'alliance de l'aventure commerciale et du réalisme financier, la synthèse de l'esprit d'entreprise et de la prévoyance calculée.

### 1.2. LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE, INSTITUTION DE DROIT PUBLIC

Le terme a ensuite été repris par les Anglais, à l'époque où ceux-ci expérimentaient la mise en place des institutions représentatives de la démocratie parlementaire, pour signifier de façon imagée la somme d'argent allouée à une entité administrative pour que celle-ci puisse fonctionner et mettre en œuvre les décisions du Parlement. Le « budget » devient alors un terme de droit public, et la procédure budgétaire un des fondements des institutions parlementaires.

L'une des prérogatives essentielles du Parlement est en effet de décider du montant des impôts qui seront levés et de la répartition des sommes ainsi perçues entre les différents départements ministériels. Chaque ministre dispose ainsi de son budget, d'une somme d'argent disponible pour remplir sa mission.

Tout comme le marchand dispose d'une bouge pour contenir l'argent de son commerce, le ministre dispose d'une bouge abstraite, d'une « enveloppe » budgétaire : le terme de « portefeuille » ministériel, qui est encore souvent utilisé de nos jours, renvoie à la même image.

Le mécanisme d'allocation budgétaire permet à l'État de résoudre un problème de gestion difficile : comment contrôler le fonctionnement d'un ensemble complexe, constitué d'une multitude de composantes dispersées géographiquement, dont il faut bien en pratique déléguer la gestion à des représentants locaux exposés à toutes les tentations ? On aura reconnu là

une « relation d'agence » bien connue des théoriciens de l'organisation. La procédure budgétaire représente dans cette perspective une solution pertinente au problème de l'organisation des relations entre un « principal » (le peuple incarnant la souveraineté et s'exprimant à travers ses élus au Parlement) et ses « agents » (les différents ordonnateurs de dépenses qui décident au nom de l'État ou de collectivités publiques) : les agents disposent d'une assez grande autonomie de décision, mais dans le cadre d'une enveloppe budgétaire permettant d'effectuer un contrôle *a priori*. Aucune dépense ne pourra être engagée, théoriquement, si elle n'a pas été prévue et votée dans le cadre d'une ligne budgétaire.

### 1.3. LA TRANSPOSITION EN GESTION

Au début du xx<sup>e</sup> siècle, on va assister au développement d'un phénomène caractéristique, celui de l'émergence d'organisations économiques de grande taille, dont la logique de gestion est très différente de celle de l'entreprise individuelle d'un petit négociant. Or les problèmes de gestion dans les grandes entreprises sont, du fait du facteur taille, en grande partie de même nature que ceux qui se posent aux États : dans les deux cas, il s'agit de concilier délégation, coordination et contrôle. Et tout naturellement, on assiste historiquement, à partir des années 1920 ou 1930, à l'introduction de procédures de gestion budgétaire dans les grandes entreprises américaines ou européennes présentant de nombreuses similitudes avec les procédures budgétaires parlementaires.

Comment un grand groupe multinational peut-il espérer conserver la maîtrise du développement d'un ensemble de plusieurs dizaines ou plusieurs centaines de filiales ? Tout simplement en centralisant la réflexion stratégique, en décentralisant la gestion opérationnelle et en coordonnant le tout par une procédure d'allocation budgétaire des ressources financières.

## À SAVOIR

Historiquement, la gestion budgétaire apparaît donc comme la transposition, en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les grandes entreprises, de procédures développées initialement pour les besoins de la comptabilité publique et de la gestion de l'État... Ce fait méritait d'être souligné, à une époque où le discours dominant consiste à ironiser sur la lourdeur bureaucratique des procédures administratives et à montrer en exemple l'efficacité de la gestion des entreprises privées !

Mais comme beaucoup d'autres instruments de gestion, le budget n'est pas réservé exclusivement aux grandes entreprises ; beaucoup de PME ont compris l'intérêt que pouvait représenter l'introduction de la gestion budgétaire

pour éclairer leurs choix de gestion et permettre la mise en œuvre de procédures de contrôle. C'est pourquoi la gestion budgétaire peut être considérée comme une discipline de base dont la connaissance est devenue indispensable à tout responsable économique, et qui figure maintenant en bonne place dans tous les cursus de formation à la gestion, notamment au sein des enseignements de contrôle de gestion.

Traditionnellement, la gestion budgétaire est le plus souvent présentée comme une discipline « comptable », relevant en général dans les établissements d'enseignement de la gestion d'un pôle « comptabilité-finance-contrôle ». Plus précisément, la matière est habituellement abordée en aval d'un cours de comptabilité analytique, pour s'intégrer ensuite dans une approche globale du contrôle de gestion : en effet, les techniques du contrôle budgétaire constituent très souvent le « noyau dur » des systèmes de contrôle. Mais il ne faudrait pas oublier que la gestion budgétaire est avant tout une discipline transversale, dans la mesure où le budget est un puissant moyen de coordination et d'« intégration » des différentes fonctions.

Concrètement, le responsable d'un service marketing, par exemple, devra présenter et justifier son budget, puis il devra répondre des écarts que le système comptable mettra en évidence entre prévisions budgétaires et réalisations.

Il n'y a donc pas que les « comptables » à être concernés par la gestion budgétaire...

## 2. Les objectifs de la gestion budgétaire

### 2.1. LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE CONTRÔLE DE GESTION

Le budget apparaît tout d'abord comme l'une des pièces essentielles du système de gestion de l'entreprise, tout du moins dans la perspective classique, « cybernétique », du contrôle de gestion<sup>1</sup>.

En fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation, le gestionnaire prend des décisions. Ces décisions sont ensuite exécutées et permettent d'atteindre certains résultats. Si l'information était parfaite, les décisions pourraient être optimales et les résultats correspondraient parfaitement aux objectifs. Or le gestionnaire est toujours en situation d'information imparfaite, car une information parfaite aurait un

---

1. Voir à ce sujet notre article : « Les fondements cybernétiques du contrôle de gestion », *Revue Économie et comptabilité*, n° 155, juin 1986.

coût infini, et il est de toute façon théoriquement impossible d'anticiper parfaitement le comportement des autres agents constituant l'environnement socio-économique de l'entreprise. Il faut donc s'attendre à ce que les résultats effectifs aient tendance à s'écarter des résultats attendus. Pour s'opposer à cette dérive inéluctable, il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation, de pilotage, que l'on peut qualifier de « cybernétique » (du grec *kubernetes*, qui signifie gouvernail : belle image... On retrouve le terme dans *gouvernement*, et bien sûr dans la *gouvernance* des financiers).

Dans ce cadre, le budget joue un rôle central puisqu'il explicite l'ensemble des prévisions considérées comme les normes à respecter. C'est ensuite le système comptable qui est chargé d'évaluer les performances effectives et de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations par le biais, par exemple, de l'utilisation de la méthode des coûts standard. Ce mécanisme de contrôle budgétaire, qui est au cœur des procédures de contrôle dans la plupart des entreprises, suppose bien évidemment l'établissement de prévisions budgétaires.

## 2.2. LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE SIMULATION ET D'AIDE À LA DÉCISION

Indépendamment du problème du contrôle de la réalisation, l'établissement du budget est un exercice permettant d'éclairer certains choix, en utilisant le modèle comptable analytique sous-jacent comme un outil de simulation.

En effet, pour être en mesure d'établir un budget, il faut avoir identifié les facteurs qui ont une influence sur le niveau des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Une comptabilité analytique en *direct costing*, par exemple, permet de faire une analyse de la structure des charges en charges fixes et charges variables et d'établir un modèle de l'exploitation. Ce modèle permet de faire des projections de charges prévisionnelles en fonction des niveaux d'activités prévisionnels retenus. Effectué pour les besoins de l'établissement des prévisions budgétaires, il peut être utilisé, par exemple, pour tester plusieurs hypothèses et mesurer l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel.

Dans cette optique, le budget peut être considéré comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme. Autrement dit, le budget définitif de l'entreprise peut être considéré comme l'une des multiples variantes ayant été testées en amont avant que les orientations définitives pour l'exercice budgétaire à venir ne soient finalement décidées : la mécanique budgétaire peut ainsi tourner à blanc plusieurs fois afin de tester différentes hypothèses.

» Cette fonction de simulation permet de comprendre l'importance considérable de l'informatique à ce niveau : l'utilisation d'un logiciel informatique de type tableur, par exemple, permet de changer une hypothèse (le niveau d'activité d'un atelier, par exemple) et d'obtenir presque immédiatement une nouvelle « mouture » des prévisions budgétaires.

### 2.3. LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE MOTIVATION ET DE GESTION DES CONFLITS

Au-delà des aspects de pure technique comptable et budgétaire, la procédure d'établissement des budgets joue également un rôle très important sur le plan de la psychosociologie des relations entre les différents acteurs associés au fonctionnement interne de l'entreprise<sup>1</sup>.

En effet, certaines entreprises peuvent jouir d'un climat consensuel, chacun adhérant pleinement aux objectifs mis en avant par la direction. Toutes les approches actuelles dans le domaine du management visant à faire émerger une forte culture d'entreprise facilitant l'identification des salariés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, toutes les méthodes utilisées en gestion des ressources humaines cherchant à développer la participation vont dans ce sens. Mais la plupart du temps, l'entreprise reste un milieu très conflictuel dans lequel les oppositions entre les services, entre les différentes catégories professionnelles, entre la direction et les organisations syndicales servent de toile de fond aux relations quotidiennes entre les individus.

Dans cette perspective, le budget remplit souvent une fonction essentielle : celle d'explicitier financièrement les termes du compromis permettant de garantir la paix sociale nécessaire au fonctionnement normal de l'entreprise. En ce sens, le budget joue le rôle d'un « quasi-contrat » facilitant la convergence des motivations de tous les agents concernés. Toute la politique en matière de salaires, par exemple, trouve son expression dans les documents budgétaires, et le fait d'associer de façon décentralisée les représentants du personnel à l'élaboration des prévisions budgétaires est un facteur important assurant la transparence de la gestion et la possibilité d'obtenir un consensus.

---

1. Voir à ce sujet notre article : « Prévisions budgétaires et objectifs de l'entreprise », *Revue française de comptabilité*, n° 177, mars 1987.

### 3. L'institutionnalisation progressive de la gestion budgétaire

L'établissement des prévisions budgétaires a longtemps été considéré comme un outil de gestion interne relevant du bon vouloir de la direction. Il n'y avait aucune obligation en la matière, chaque entreprise étant libre d'apprécier l'intérêt que pouvait représenter l'introduction de procédures budgétaires dans son système de gestion.

Or, depuis quelques années, il s'est produit une évolution considérable dans ce domaine, illustrée par l'introduction d'obligations nouvelles dans le droit comptable en matière de comptes prévisionnels.

L'origine de cette évolution est à rechercher dans le débat d'idées qui s'est instauré à la suite du célèbre rapport Sudreau et qui s'est focalisé à la fin des années 1970 et au début des années 1980 sur la nécessité de lutter contre les défaillances d'entreprises, la crise économique, le chômage. L'idée fondamentale pour notre propos, qui fut avancée à l'époque, était qu'un grand nombre d'entreprises en difficulté auraient pu échapper à leur sort funeste si elles avaient pu voir venir ces difficultés suffisamment tôt pour pouvoir réagir alors qu'il en était encore temps. Le raisonnement que l'on peut faire est en effet très simple : c'est l'absence de prévisions, et en particulier l'absence de prévisions budgétaires, qui empêche l'entreprise d'anticiper les difficultés.

L'entreprise qui ne dispose pas d'un système de gestion budgétaire peut être comparée à un aveugle incapable d'apprécier les obstacles. Quand une entreprise est en difficulté, par exemple quand elle se trouve en état de cessation de paiement, il est déjà trop tard pour faire quoi que ce soit. Mais s'il est difficile de guérir, il est possible de prévenir. Il faut donc inciter les entreprises à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle pour pouvoir prévenir les difficultés.

Dans cette perspective, la gestion budgétaire apparaît comme un moyen de prophylaxie permettant de prévenir les défaillances et donc de sauvegarder l'emploi. Ces idées ont commencé à être mises en pratique par le biais de l'un des textes de lois consacrés à la réforme du droit de la faillite par Robert Badinter, alors garde des Sceaux.

#### © Groupe Eyrolles **À SAVOIR**

La loi du 1<sup>er</sup> mars 1984 relative à la prévention et au règlement des difficultés des entreprises, dans son article 4, introduit dans notre droit positif le principe d'une obligation en matière de gestion prévisionnelle. Dans certaines





conditions, les entreprises d'une certaine taille sont dorénavant obligées d'établir certains documents prévisionnels : un compte de résultat prévisionnel et un plan de financement, et de les communiquer notamment aux commissaires aux comptes, au conseil d'administration et au comité d'entreprise. Ce dispositif est appelé à jouer un rôle déterminant dans la procédure d'alerte destinée à prévenir les difficultés.

Il y a donc maintenant une obligation légale d'établir des comptes prévisionnels, et on peut prévoir que l'évolution se fera vraisemblablement dans le sens d'un élargissement de cette obligation, de sorte que l'on peut parler d'une véritable institutionnalisation de la gestion budgétaire qui permet d'obtenir les documents prévisionnels de synthèse.

» Notons aussi que, dans les faits, les entreprises sont également obligées d'établir certaines prévisions : les banquiers, par exemple, sont souvent en mesure d'exiger de leurs clients la production d'un budget de trésorerie comme condition préalable à un soutien financier.

L'établissement des prévisions budgétaires et des comptes prévisionnels apparaît donc en fait de plus en plus comme une véritable obligation pour les entreprises, qui doivent donc investir dans la conception du système d'information permettant de satisfaire à cette obligation.

## 4. Première approche de la démarche budgétaire et plan de l'ouvrage

L'établissement des budgets suppose un ensemble de procédures mettant en relation les différents services de l'entreprise et s'inscrivant généralement dans le cadre d'un cycle annuel (chapitre 1).

Nous envisagerons dans cet ouvrage le cas d'une entreprise industrielle qui achète des matières premières, fabrique des produits et les commercialise. Cela entraîne une approche « fonctionnelle » de l'établissement des budgets. En général, la démarche budgétaire a pour point de départ la prévision des ventes et l'établissement du budget commercial (chapitre 2) ; puis il est nécessaire de « remonter vers l'amont » du processus en passant à l'établissement du budget de production (chapitre 3), ensuite du budget des achats (chapitre 4). Bien évidemment, qui peut le plus peut le moins, et l'établissement, par exemple, du budget d'une entreprise uniquement commerciale



peut être considéré comme un cas particulier plus simple puisque ne comportant pas de phase de production.

Parallèlement, il peut être nécessaire d'envisager un programme d'investissement et donc d'établir des prévisions de financement (chapitre 5).

Il est également nécessaire d'établir un budget de trésorerie pour s'assurer de la « faisabilité » de l'ensemble des opérations projetées. On dispose alors de tous les éléments pour établir les documents prévisionnels de synthèse que sont le compte de résultats et le bilan prévisionnel (chapitre 6).

Enfin, nous terminerons par une approche plus contingente, en déclinant la mise en œuvre du budget de façon typologique, en utilisant les configurations de Mintzberg, et en fonction des phases de développement du modèle de Greiner (chapitre 7).