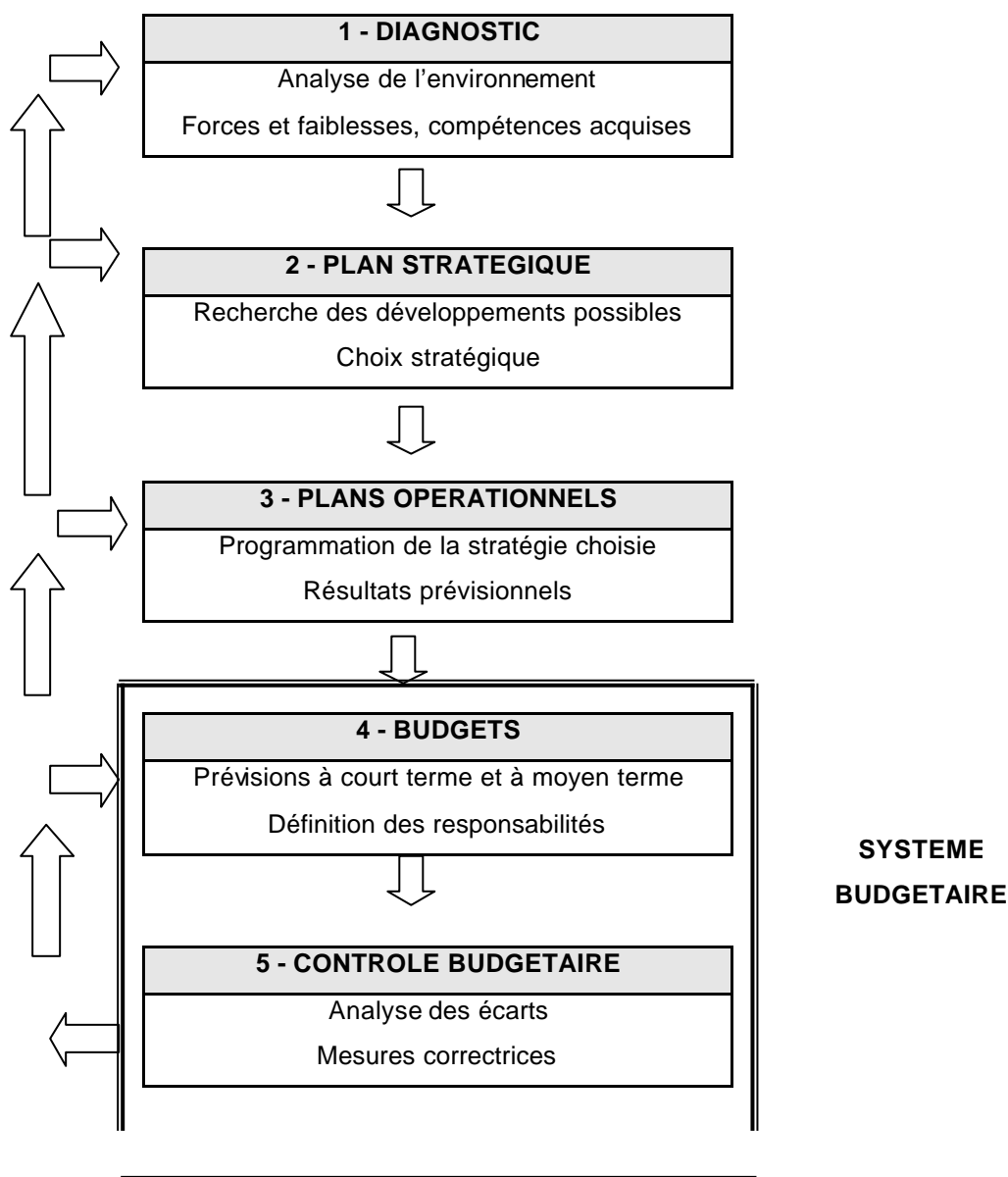


Module 02 - Leçon 01 :

Le système Plans - Programmes - Budgets

Le système budgétaire découle de la réflexion menée par Igor ANSOFF au travers du système « plans-programmes-budgets » composé des 5 phases suivantes.



1 - Diagnostic

La phase de diagnostic constitue la première étape. Cette phase s'appuie sur le modèle SWOT: Strengths (Forces) - Weakness (Faiblesses), de l'organisation ; Opportunities (Opportunités) - Threats (Menaces).

(Menace) de l'environnement, développé dans les années (19)60 par Learned, Christensen, Andrew et Guth. Ce modèle résume les conclusions de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise.

A - Le diagnostic externe

Le diagnostic externe a pour objectif de déceler les perspectives susceptibles d'être favorables ou défavorables à l'entreprise dans son environnement, c'est à dire dans quels secteurs l'entreprise doit investir = OPPORTUNITES (sources de développement) ou désinvestir = MENACES. Pour certains auteurs, il s'agit d'avoir une vision stratégique.

L'environnement de l'entreprise est multiple :

- ✓ Environnement économique,
- ✓ Environnement politique
- ✓ Environnement sociologique
- ✓ Environnement culturel
- ✓ Environnement démographique
- ✓ Environnement technologique
- ✓ Environnement juridique et réglementaire

B - Le diagnostic interne

Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est à dire les forces, les faiblesses et les compétences acquises qui lui permettent de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Cela consiste à élaborer un diagnostic pour chacune des activités exercées au sein de l'entreprise. Les fonctions retenues sont contingentes au type d'entreprise, à son organisation.

Nous distinguons :

✓ diagnostic commercial : gamme de produits ou services, volume des ventes, part de marché, répartition géographique du chiffre d'affaires, taux de croissance du chiffre d'affaires, taux de marge par produit/service, politique de marge, image de marque, politique de prix, fidélité de la clientèle, efficacité de la force de vente, efficacité de la publicité...

✓ diagnostic de la production : (capacité d'accueil, d'exploitation, de production, coût de production, délai de production, âge des équipements, âge de la technologie, localisation de la production, taux de la sous-traitance, qualité de la production (produit/service), structure de coûts...

✓ diagnostic social : effectif, pyramide des âges, part des salaires dans le chiffre d'affaires, politique de rémunération, compétence, formation, turnover/absentéisme...

✓ diagnostic financier : endettement Long et Moyen Terme, endettement à Court Terme, rentabilité financière, solvabilité, trésorerie, autonomie financière, source de financement, créances clients, dettes fournisseurs...

✓ diagnostic managérial : organigramme, la structure est-elle adaptée ?, le système d'information est-il cohérent avec la structure ?, les procédures sont-elles définies ?, un contrôle des procédures existe-il ?, l'équipe managériale est-elle compétente, quels sont les objectifs personnels des dirigeants...

2 - Plan stratégique

Cette deuxième phase consiste à fixer les orientations stratégiques et la politique générale à mettre en œuvre au sein de l'entreprise. Les dirigeants sont amenés à fixer les options fondamentales à long terme, souvent établies pour un horizon d'environ cinq ans en concertation avec les responsables des différentes activités proposées au sein de l'entreprise. Le choix d'une stratégie peut porter sur :

- un projet innovant,
- l'organisation générale de l'entreprise,
- les investissements,
- une démarche qualité,

Les plans stratégiques doivent être compatibles avec les possibilités financières, les moyens matériels et humains de l'entreprise.

3 - Plan opérationnel

Le plan opérationnel met en pratique les orientations stratégiques au niveau des responsables d'activités. Établi pour une durée d'environ trois ans, il comporte un calendrier des actions à mettre en œuvre. Pour cela, il quantifie pour chaque responsable d'activité les objectifs à atteindre ainsi que les moyens alloués. Ces objectifs doivent être concrets, précis et réalistes.

Le plan opérationnel fait l'objet d'une négociation entre l'équipe dirigeante et les responsables d'activités. Toutefois la responsabilité finale de la planification appartient à l'équipe dirigeante. Les responsables d'activité doivent adhérer et s'impliquer.

Cette phase permet de clarifier et de faire clarifier les objectifs à atteindre par les responsables d'activité.

Le plan opérationnel peut se subdiviser en plans partiels :

- plan d'investissement
- plan de financement
- documents de synthèse prévisionnels (Bilan, Compte de résultat)
- plan de gestion de ressources humaines

4 - Le système budgétaire (Budgets + contrôle budgétaire)

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Pour Michel Gervais (Contrôle de gestion, Economica, Paris), le système budgétaire permet « d'obtenir, au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise ». Selon cet auteur, cinq conditions sont requises afin que le système soit efficace :

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités de l'entreprise.
- Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire.
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations.

5 – Budgets

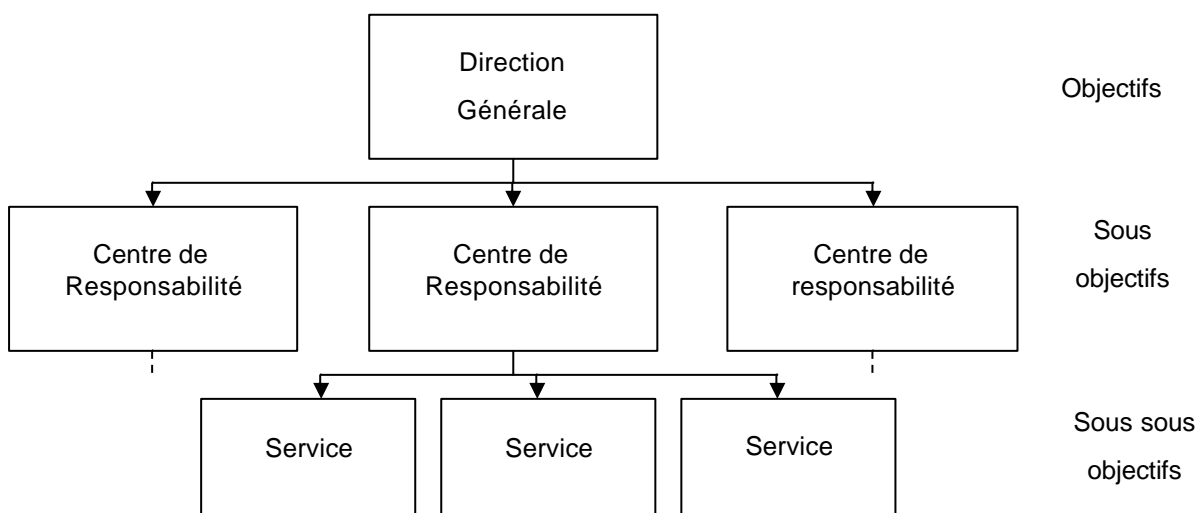
A - Notion de budget

Henri Bouquin définit le budget comme l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles à court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels

Le budget constitue la traduction quantitative du programme d'action proposé par l'équipe dirigeante et correspond à une allocation prévisionnelle et quantifiée d'objectifs et de moyens aux différents responsables d'activité. Le budget contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme.

Les budgets explicitent le contenu des systèmes d'autorité, perçus au travers de la structure de l'entreprise, c'est-à-dire son organigramme. Ainsi le découpage du budget devra épouser cette structure. Le partage d'autorité pourra se faire par fonction, division des services ou par zone géographique.

Les budgets se déclinent au niveau des divers responsables opérationnels qu'il convient d'identifier ainsi que les objectifs qui leurs sont assignés. Ils induisent un découpage par centres de responsabilité.



Par la suite les budgets font l'objet de négociation et de navette entre les responsables d'activités et l'équipe dirigeante.

Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :

- les attitudes (modalités) d'exploitation et leur incidence en terme de patrimoine et de rentabilité.
- les conséquences monétaires des plans d'action
- les opérations d'investissement et de financement

B - Les étapes de la procédure budgétaire

Michel Gervais propose de décomposer le cycle budgétaire en six étapes (ou phases) :

- ✓ Prendre connaissance des grands objectifs pour l'année à venir (augmentation du CA, de la qualité, de la clientèle, baisse des charges, etc.)
- ✓ Réaliser des études préparatoires (conjoncture économique, marché, évolution des technologies, réglementation fiscale, réglementation sociale, etc.)
- ✓ Élaborer des projets de Budget en tenant compte des études préparatoires et tester par la simulation si les objectifs envisagés sont réalisables.
- ✓ Choisir le Budget qui deviendra le pré Budget : c'est celui qui offre les meilleures garanties pour atteindre les objectifs.
- ✓ Construire et négocier des Budgets détaillés : les objectifs généraux sont déclinés en sous objectifs pour chacun des centres de responsabilité, qui à leur tour en déduisent des objectifs pour chacun de leurs services. Ainsi chaque niveau hiérarchique se trouve doté d'un objectif spécifique, qui sert de base à son plan d'action. Puis les Budgets détaillés remontent vers niveaux hiérarchiques supérieurs ou sont évalués les propositions. À ce niveau soit le Budget est approuvé tel quel soit, -il est renvoyé pour un réexamen conduisant à une nouvelle proposition (cette phase peut être longue).
- ✓ Élaborer les prévisions définitives (phase de consolidation). Elle consiste à réunir l'ensemble des Budgets détaillés et modifiés en un Budget d'ensemble soumis à la direction générale. Après validation, chaque Budget constitue un engagement à partir duquel les responsables seront évalués.

La procédure budgétaire est longue, elle s'inscrit dans le cadre d'un calendrier budgétaire.

Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvé avant le début de l'année N. Un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N.

5 – Contrôle de budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'une part d'analyser les écarts et d'autre part de mettre en œuvre des mesures correctives.

L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité où l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés. Dans le cas contraire, le responsable doit être incité à mettre en œuvre des actions correctrices. Toutefois, il convient de s'interroger à partir de quand doit on réagir, quel est le seuil d'alerte.

Écart = Prévisionnel - Réel

Les écarts peuvent être soit d'origine externe (augmentation du prix du pétrole, augmentation du SMIC...), soit d'origine interne (gaspillage, arrêt pour maintenance, arrêt pour panne, conflit social au sein de l'entreprise...).

Toutefois si l'on observe des écarts négatifs importants, les prévisions doivent être revues, les objectifs réajustés...

Le plus important est de comprendre les causes des écarts afin d'y remédier le plus rapidement. L'analyse des écarts constitue une source d'apprentissage qui permet d'apprendre et de progresser.