

## Le système budgétaire

### Plan du cours :

1. Les phases du système budgétaire.
2. Les étapes de la procédure budgétaire.
3. Classification des budgets.
4. Hiérarchie et interdépendance des budgets.

Le système budgétaire est un instrument du contrôle de gestion, il est constitué par les différents programmes d'actions ou budgets établis en termes de quantités, de valeurs et de délais.

### 1. les phases du système budgétaire :

Dans la mesure où le système budgétaire est intégré dans le système de planification, on peut décomposer le processus du système budgétaire en trois phases:



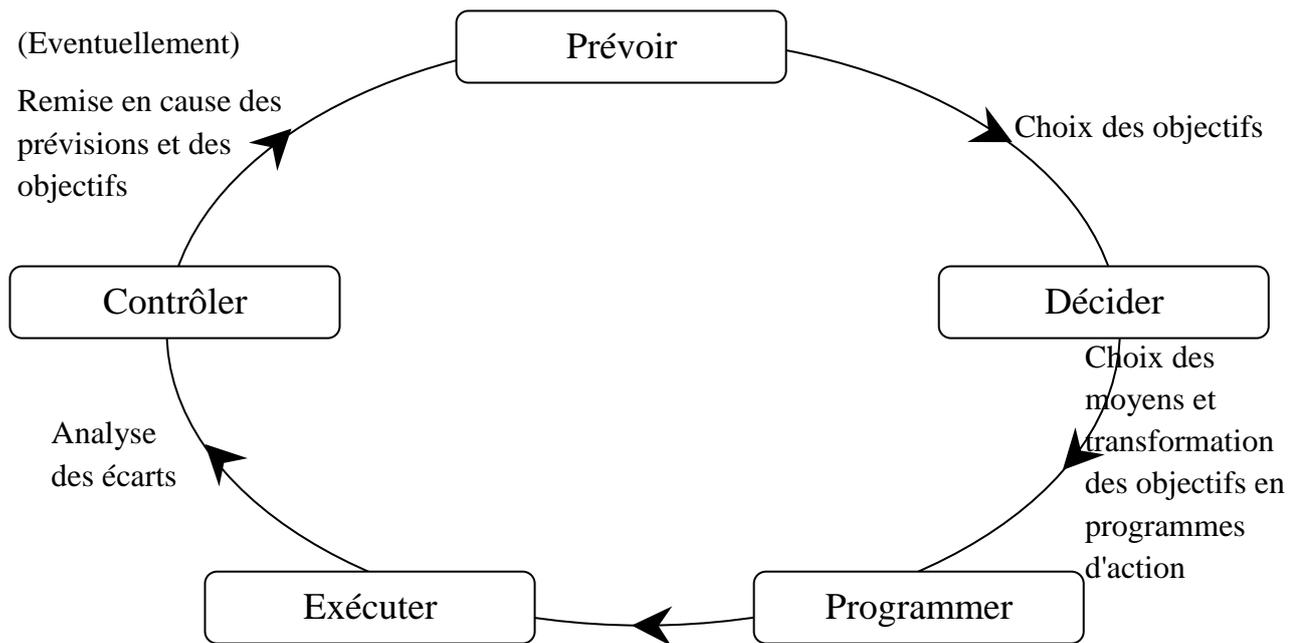
1.1. La prévision : c'est l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour l'étude préalable de la décision.

1.2. La budgétisation : c'est une définition de ce que sera l'action de l'entreprise, sur le double plan des objectifs et des moyens.

1.3. Le contrôle : c'est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats prévisionnels figurant au budget pour :

- Rechercher les causes d'écarts.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le système budgétaire peut être schématisé comme suit<sup>1</sup> :



## **2. les étapes de la procédure budgétaire :**

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité, elle comprend plusieurs étapes, la procédure d'élaboration du budget de l'année N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1 de manière à disposer du maximum d'informations sur les réalisations de N-1.

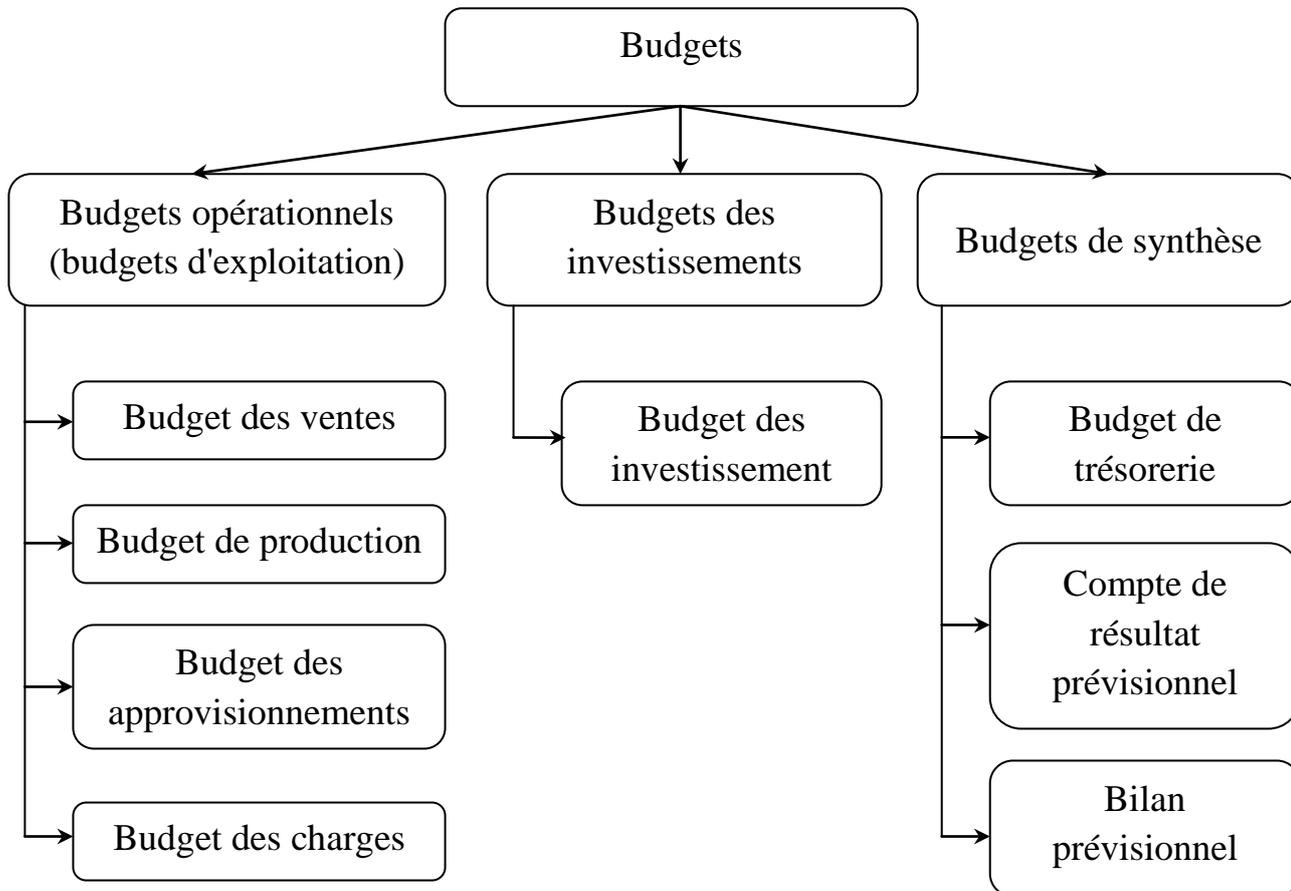
- La première étape : la direction générale transmet aux responsables des centres :
  - Les objectifs de vente pour l'année à venir.
  - Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de ventes, le taux de marge, le niveau des effectifs, la politique de stockage, ect.
  - Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation, taux de change, taux d'intérêt, niveau des salaires, est ).
- La deuxième étape : chaque responsable de centre établi un projet de budget (pré-budget) compte tenu :
  - Des instructions communiquées par la direction.
  - Des contraintes propres à leur centre de responsabilité.
- La troisième étape : les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi, cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.

<sup>1</sup>. Jacques MARGERIN, **bases de la gestion budgétaire**, édition SEDIFOR et organisation, Paris, France, 1988, P27.

- La quatrième étape : la direction demande aux centres de modifier leurs projets, il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire aller et retour) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets, ils deviennent alors définitifs.
- La cinquième étape : le budget de l'année N est périodiquement actualisé en cours de l'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

### 3. Classification des budgets :

Il existe trois classifications fondamentales : les budgets opérationnels (budgets d'exploitation), budget des investissements, budgets de synthèse.



#### **4. Hiérarchie et interdépendances des budgets :**

Les budgets sont attachés aux centres de responsabilités qui contribuent à la réalisation des fonctions nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Les différents budgets sont donc interdépendants, certains déterminent les autres, et une hiérarchie doit être respectée. Il convient donc de s'assurer de la cohérence de tout le système budgétaire.

