

1. PROCÉDURE BUDGÉTAIRE	2
1.1 TRAÇABILITE	2
1.2 GESTION BUDGÉTAIRE	2
1.2.1 Pilotage et contrôle budgétaire	2
1.2.2 Corps d'hypothèses	2
1.2.3 Motivation et gestion des conflits	2
1.3 PROCESSUS BUDGETAIRE	2
1.3.1 Plan.....	2
1.3.2 Programmes.....	2
1.3.3 Budgets.....	2
1.4 EN QUATRE MOIS	3
1.5 LES BUDGETS GÉNÉRAUX.....	3
1.5.1 Les services généraux ou activités de support (Mintzberg)	3
1.5.2 Les problèmes des frais généraux	3
1.5.3 Technique de budgétisation	4

1. PROCÉDURE BUDGÉTAIRE

1.1 TRAÇABILITE

Le développement de grandes entreprises (Sloan) connaissent des problèmes de décentralisation, de coordination et de contrôle. Le budget devient un instrument essentiel du contrôle de gestion.

Il fallait centraliser la stratégie, décentraliser la gestion et contrôler le système par allocation budgétaire des ressources.

1.2 GESTION BUDGÉTAIRE

1.2.1 Pilotage et contrôle budgétaire

Les gestionnaires sont en situation d'information imparfaite (Jensen et Mecklin). Donc impossible de prendre constamment les décisions optimales (Simon). D'où mise en place d'une procédure de contrôle par rétroaction des écarts entre prévisions et réalisations.

Dans ce cadre, le budget joue un rôle central puisqu'il explicite l'ensemble des prévisions et des objectifs servant de « boussole » à l'action quotidienne. Le mécanisme de *contrôle budgétaire* suppose évidemment l'établissement de prévisions budgétaires.

1.2.2 Corps d'hypothèses

On doit tester plusieurs hypothèses, pour mesurer l'impact d'une décision. Le budget aide la décision. Ces simulations informatiques permettent d'obtenir immédiatement un nouveau corps d'hypothèses.

1.2.3 Motivation et gestion des conflits

L'entreprise constitue souvent un milieu conflictuel. La gestion budgétaire permet d'arriver à un compromis qui finit pas satisfaire tout le monde. Plus les procédures budgétaires sont décentralisées, plus le budget est un moyen d'explicitier ce compromis. Le budget décline annuellement les objectifs stratégiques.

1.3 PROCESSUS BUDGETAIRE

1.3.1 Plan

Les plans pluriannuels prévoient des chiffres d'affaires et des résultats cibles et induisent les besoins d'investissement et de financement.

1.3.2 Programmes

Un programme est une prévision à court terme quantifié (Activité, Main-d'œuvre, Besoins de matières, etc.).

1.3.3 Budgets

Les budgets chiffrent la mise en œuvre d'un programme. Il faut simuler sur des hypothèses économiques et financières.

On différencie :

- Les budgets « amont » qui traduisent les programmes des budgets :
 - des ventes,
 - de production,
 - des achats,
 - des services généraux,

- les budgets « aval » qui concentrent l'impact financier des budgets fonctionnels : le budget des investissements, des financements et de la trésorerie.

On détermine ensuite Etats financiers, Bilan, Compte de Résulta et Annexe prévisionnels.

1.4 EN QUATRE MOIS

Septembre, la direction générale publie une **note d'orientation à l'intention des responsables**, fixant les objectifs, en tenant compte de l'évolution de l'environnement (Burns et Stalker).

Octobre, chaque entité établit son budget. En effet, ce sont les opérationnels qui sont les mieux placés pour évaluer les contraintes (Emery et Trist).

Ces différents budgets sont regroupés par le contrôleur de gestion pour être rendus cohérents.

Novembre, la procédure réduit les incohérences, trouve des compromis, arbitre (entre l'urgent et l'important). Le budget de trésorerie finit par décider.

Décembre, le budget général est achevé, les derniers arbitrages relèvent de la Direction générale (Laurence et Lorsh).

Pendant l'exercice, les prévisions budgétaires seront rapprochés aux réalisations et le contrôle budgétaire calcule les écarts significatifs avec gratification et sanction si besoin (Mac Grégor, etc.)

1.5 LES BUDGETS GÉNÉRAUX

Dans un service administratif, il est beaucoup plus difficile d'apprécier le montant des charges nécessaires au bon fonctionnement.

Les budgets des services généraux risquent donc d'être reconduits simplement d'année en année.

Les palliatifs ne manquent pas (analyse de la valeur, BBZ, coupes claires autoritaires dans des budgets de fonctionnement)

1.5.1 Les services généraux ou activités de support (Mintzberg)

Les services administratifs (pas opérationnels), concourent indirectement à l'activité (charges indirectes fixes vues dans les tableaux de répartitions en comptabilité de gestion).

1.5.2 Les problèmes des frais généraux

Ces frais généraux sont difficiles à contrôler, et à apprécier l'activité. Les activités sont diverses, hétérogènes, et il était impossible de définir des normes ou des standards comme pour les tâches opérationnelles. Mais avec les workflows le processus se standardise (Taylor)

Ces budgets sont également propices au développement d'un slack (Cyert et March) organisationnel.

En période de crise les directions font de coupes claires dans ces budgets, qualifiées d'inutiles car on sait ce que coûte un salarié mais on ne sait pas calculer ce qu'il rapporte)

En licenciant, des compétences précieuses (Hamel et Prahalad) peuvent être sacrifiées.

1.5.3 Technique de budgétisation

La direction générale détermine une enveloppe à ne pas dépasser pour les frais généraux, permettant, une marge prévisionnelle.

Un **processus de marchandage** s'instaure avec insatisfaction des salariés (Maslow).