Bien construire le Budget annuel : préalables et points clés

Votre "cuisine" budgétaire est-elle surtout une accumulation de chiffres lourds à digérer, ou va-t-elle à l'essentiel du "quotidien" en y ajoutant le chiffrage des projets de développement ou de rentabilité ?

Olivier AVRIL
Gérant Associé
d'Acting-Finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

Le budget, c'est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un "programme" ou à des projets déterminés.

Dans beaucoup d'entreprises, le budget annuel revient à un exercice de prévision des recettes (chiffres d'affaires et produits divers) et des dépenses (achats, frais de personnel, taxes, …). On y ajoute, il faut l'espérer, un plan de financement avec les investissements, les besoins en fonds de roulement, la trésorerie,…

C'est un exercice utile mais qui n'intègre pas l'essentiel : la stratégie de l'entreprise, ses objectifs à moyen terme.

1 / Le processus Plan Budget

Le budget doit découler d'une synthèse entre la réalité "quotidienne" et toutes les questions stratégiques. Il y a donc un travail préalable nécessaire. Comment atteindre les objectifs généraux de l'entreprise s'ils ne sont pas soigneusement décortiqués, chiffrés au moment du budget ?

Intégrer les objectifs stratégiques au budget

La vision stratégique
Positionnement produits-marchés
et objectifs économiques, …

▼

Facteurs clés de succès
pour atteindre les objectifs et
demeurer compétitif sur son marché
(techno, produits, délais, prix, services, …)

▼

Leviers d'action pour développer
les facteurs clés de succès
(standardisation, différenciation, coûts,
investissements, …)

▼

Budgets opérationnels intégrant
les orientations du plan et les plans actions
correspondants

La période budgétaire est donc l'occasion de prendre du recul et de vérifier que l'on s'est bien posé toute une série de questions qui n'appartiennent pas au quotidien et qui sont pourtant indispensables pour la bonne santé et le développement de l'entreprise.

Quelques exemples :

- la gamme des produits, son extension ou sa réduction, sa différenciation ou sa standardisation ;
- l'optimisation du système de distribution ;
- la nature du marché de l'entreprise, les opportunités et menaces de la conjoncture ou du secteur ;
- les nouvelles activités à développer, l'évolution de la Recherche Développement ;
- le mode de développement par croissance interne ou externe ;
- la comparaison en chiffres avec les principaux concurrents ;
- le mode de management et sa nécessaire évolution ;
- etc.

2 / Un budget, pour qui et pouquoi faire ?

Les intervenants du processus budgétaire dans l'entreprise sont nombreux et les besoins des uns et des autres sont forts différents :

Pour le dirigeant, il s'agit de **mettre en œuvre la stratégie** décidée. Pour les opérationnels, le budget est l'occasion de repréciser leur mission au sein de leur unité et de leur entreprise, d'avoir une réflexion structurée sur le mode d'organisation, de **fixer des objectifs** et d'obtenir les moyens nécessaires pour les atteindre.

Les utilisations du budget annuel dans l'entreprise sont très différentes selon le stade de maturité de la gestion et du pilotage. Il peut même arriver à certains budgets de se retrouver classés dans un dossier aussitôt qu'ils sont achevés.

Mais la plupart du temps, ils sont intégrés aux tableaux de bord, reporting et prévisions financières et font l'objet d'un suivi régulier des écarts avec les réalisations.

On peut parler alors dans l'entreprise d'un **système de gestion budgétaire** qui va de la prévision à la budgétisation pour aboutir au contrôle.

3 / Ouvrir le chantier "budget"

■ **Une méthode de travail**. Elle dépend de la culture de l'entreprise. Elle doit faire l'objet d'un choix délibéré de la Direction Générale. Dans certains cas, l'ensemble des travaux seront assurés par une ou deux personnes : c'est le "travail en chambre". Dans d'autres cas, le budget fera l'objet de travaux en lien étroit avec les responsables.

■ **Un calendrier de travail**. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est indispensable. Répartition des rôles, dates butoirs pour chaque service ou fonction, il permettra à chacun de connaître les règles du jeu.

■ **La durée du processus budgétaire**. Elle est très variable d'une entreprise à l'autre : de 1 à …6 mois pour des processus trop lourds et peu automatisés. Il y a un optimum à trouver. Dans tous les cas, il est nécessaire que le budget soit terminé avant le début de l'exercice concerné : un certain nombre d'objectifs

Acting
Direction financière à temps partagé
6, rue d'Astorg
75008 Paris
01 42 66 55 23
06 25 78 11 44
acting@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 30 000 Euros
R.C.S Nanterre
Siret 490 095 973 00015

www.acting-finances.com

individuels en dépendent, pour les commerciaux par exemple.

■ **Des orientations et hypothèses générales**. Les orientations peuvent être internes : évolution des types de produits et de marchés, modification des lieux de production, mais aussi évolution des effectifs, données salariales,…

Le budget, un chantier qui ne s'improvise pas…

■ Elles sont aussi **externes** : croissance du marché pour le secteur de l'entreprise, niveau de l'inflation, des taux d'intérêt, des taux de change, …etc.

4 Construire le budget

■ **Le cycle d'élaboration**. **Il se décompose en 4 phases** : études préalables, calculs de variantes, élaboration et discussion des budgets détaillés, budget définitif.

Par ailleurs, **la procédure budgétaire doit commencer par la fonction la plus contraignante** de l'entreprise. Si l'activité nécessite la mise en œuvre d'une ressource rare ou difficilement disponible, le travail budgétaire doit commencer par là : budget des approvisionnements si il s'agit d'un composant ou d'une matière, budget des effectifs si il s'agit de compétences humaines.

■ **Modules de la construction**

▶ **Activités opérationnelles** :
- Prévisions de vente / Budget commercial
- Budget de production
- Budget d'approvisionnement
- Budget moyens logistiques

Aucune impasse à faire sur les 4 modules

▶ **Budgets des structures** :
- Frais généraux commerciaux
- Frais généraux de production
- Frais généraux administratifs

▶ **Budget d'investissement** :
- Recherche Développement
- Locaux, machines et équipements
- Développement Système d'information
- Activités nouvelles et croissance externe

▶ **Budget trésorerie** :
- Evaluation du BFR (besoin fonds de roulement)
- Opérations financières et/ou patrimoniales
- Hypothèse trésorerie court terme

■ **Structure du budget et responsabilités**. Le travail budgétaire, pour être efficace, doit impérativement "coller" à l'organisation générale de l'entreprise : les découpages des modules doivent correspondre à des responsabilités clairement identifiées dans l'entreprise.

■ **Construction "en chambre" ou "en équipe"**. La réalisation du budget est très différente d'une entreprise à l'autre, du fait de sa taille ou de sa culture en matière de délégation et d'objectifs. Dans certains cas, le travail est réalisé "en vase clos" par une ou deux personnes, avec le risque de ne pas être adopté par l'ensemble des collaborateurs. Dans d'autres cas, il s'agit d'un travail participatif devant aboutir à l'appropriation par chaque responsable de ses objectifs.

5 Quelques pièges…

■ **Etre trop prudent… ou ambitieux**. Un budget de ventes trop ambitieux aura deux inconvénients : il pourrait entraîner une forte croissance des dépenses, les frais fixes en particulier, sans assurance d'atteindre les objectifs de Chiffre d'Affaires. Il peut aussi générer une certaine démotivation des équipes si les objectifs semblent "hors d'atteinte".

Un budget de ventes trop prudent, c'est prendre le risque de faire rouler l'entreprise en sous-régime. L'une des solutions consiste à fixer des objectifs commerciaux distincts et supérieurs au budget.

■ **Trop reconduire l'existant…** c'est-à-dire reprendre la majeure partie de l'organisation et des dépenses existantes, est un écueil à éviter. Cela "ira plus vite" mais ne permettra pas le travail de réflexion et d'optimisation que peut requérir telle ou telle partie de l'entreprise.

A l'inverse, faire du BBZ (Budget Base Zéro), c'est remettre tout à plat, chercher les seules véritables dépenses utiles pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est ici l'excès de lourdeur et de détail qu'il faudra éviter en se limitant aux seuls secteurs "critiques".

■ **Une saisonnalité budgétaire inadaptée** peut présenter un danger. Pour le budget des ventes, par exemple, le report en fin d'exercice des principaux challenges ne permettra pas un redéploiement des actions et moyens. Le bénéfice annuel pourra en être sérieusement affecté.

■ **Produire ou réfléchir aux chiffres…, il ne faut pas avoir à choisir**. Comme bien souvent en matière de contrôle de gestion, il faut **éviter l'écueil de consacrer trop de temps à la production des chiffres**. Il n'en restera plus pour la réflexion sur le développement et la productivité de l'entreprise.

■ **La pratique des provisions de précaution**, pour faire face aux aléas, est quelquefois utilisée de manière excessive. Il est sage d'être prudent. Il l'est moins de dénaturer la vision économique de l'entreprise en masquant d'éventuelles non-qualités.

6 … ou faiblesses à éviter

Un certain nombre de travaux inhérents aux budgets sont fréquemment négligés ou traités rapidement en fin de processus.

■ **Le travail budgétaire sur les investissements**, au sens large, concerne toutes les opérations de l'entreprise s'étalant sur plusieurs exercices.

La concentration des efforts sur le compte d'exploitation fait souvent remettre "à plus tard" les travaux sur ces thèmes, alors même qu'ils ont des conséquences évidentes sur le résultat annuel, ne serait-ce que par les annuités d'amortissement.

Lorsque cette faiblesse existe, il convient de rendre cette étape incontournable dans le calendrier budgétaire…, tout en vérifiant la pertinence de la procédure d'investissement.

■ **Les frais bancaires** sont souvent peu analysés ou trop rapidement. Le budget est pourtant une occasion de passer en revue la pertinence des conditions bancaires et leur amélioration.

■ **Les enjeux liés au BFR** (crédit clients, rotation des stocks, politique en matière de crédit fournisseurs,…) ne se traduisent pas toujours par des objectifs suffisamment précis.

Ils conditionnent pourtant le niveau des frais financiers et donc celui des résultats.

■ **Le plan de financement**, qui est la synthèse financière du prévisionnel annuel de l'entreprise n'est pas toujours établi. Il doit incorporer bien sûr les augmentations ou diminutions des éléments d'exploitation (stocks, poste clients, fournisseurs) mais aussi les variations de trésorerie liés aux investissements et aux capitaux permanents (emprunts, dividendes, ...).

Il sera bien utile pour présenter aux banques ou partenaires financiers les conséquences sur la structure du bilan des prévisions d'activité.

■ **Le Budget consolidé** tarde quelquefois à voir le jour dans des organisations disposant de filiales. Lui seul pourtant permet de fournir une image complète de l'année à venir.

7 / Utiliser le budget

Le processus budgétaire apporte beaucoup à l'entreprise. C'est :

> **Un outil de réflexion et prévision** pour l'entreprise, une occasion pas si fréquente de sortir de la pression du quotidien et de fixer le cap.

> **Un outil comptable indispensable** pour la production rapide et efficace de la comptabilité opérationnelle, de l'analyse des coûts et des marges. Et tout autant pour la sortie des résultats mensuels, reporting ou tableaux de bord.

> **Un outil de contrôle interne** par son utilisation fréquente dans la délégation des engagements.

> **Un outil pour le contrôle de gestion** qui, à travers l'analyse des écarts, pourra aider l'entreprise à éviter les dépassements et mettre en œuvre rapidement les corrections de trajectoire nécessaires.

Utilisez-vous au mieux l'outil budgétaire ?

8 / Réviser le budget

Dans les entreprises où les conditions de fonctionnement changent rapidement, une révision du budget en cours d'année peut s'imposer. En cas de forte croissance non prévue, en cas de rachat ou fusion avec une autre entreprise, etc..

Mais ce changement de référence est à manier avec une grande prudence pour deux raisons au moins :

• Il peut faire perdre à l'entreprise ses points de repère et entraîner une perte de temps dans la compréhension des évènements et des chiffres.

• Il va entraîner une perte de temps pour ceux ou celles en charge de ce travail. D'autant que dans certaines entreprises, le plan pluri-annuel est à réaliser souvent à la même période.

9 / L'utilisation des logiciels

Dans de nombreux cas, c'est la classique feuille Excel qui sert à l'élaboration du budget. Celle-ci doit normalement contenir, pour l'élaboration des nouveaux chiffres, les informations suivantes :

- Dépenses année précédente
- Dépenses année en cours
- Extrapolation pour 12 mois de celle-ci
- Montant budget à compléter
- Colonne remarque ou observation

Les frais de personnel font l'objet la plupart du temps d'un travail séparé et de supports spécifiques.

Les chiffres obtenus dans la feuille Excel sont ensuite quelquefois repris dans le logiciel comptabilité gestion.

L'inconvénient de la "méthode Excel" est qu'elle ne structure pas le travail et peut donner lieu, d'une année l'autre à des improvisations ou variations peu productives.

Enfin et surtout, elle entraîne de multiples recopies, transferts avec les documents utilisés pour les tableaux de bord, reporting et plan.

Un certain nombre d'outils dédiés aux prévisions et plan sont simples à mettre en oeuvre et à utiliser. Ils sont donc conseillés, même en cas de volumes limités.

10 / Au-delà du budget, le plan pluri annuel…

La gestion prévisionnelle de l'entreprise a en général deux composantes :

• Le budget avec ses prévisions mensuelles d'activité, de dépenses ou engagements, la comparaison avec le réel et les écarts, dans le cadre des tableaux de bord et du reporting.

• Le plan à 3 ans (ou business plan, s'il s'agit d'un démarrage d'activité ou d'une réorganisation importante).

L'articulation entre ces deux axes de travail est importante pour projeter l'entreprise vers son futur, même immédiat, et limiter autant que faire se peut la gestion "au rétroviseur".

Concernant l'articulation entre le budget et le plan, le schéma suivant est adopté par de nombreuses entreprises :

> Mai - juin : plan à 3 ans.

> Septembre - novembre : Budget annuel.

La première année du plan devient alors le pré-budget qu'il reste à compléter pour obtenir le niveau de détail souhaitable.

Conclusion

Gérer c'est prévoir. C'est pourquoi tous les outils consacrés à se projeter dans l'avenir sont importants pour le développement de l'entreprise. Et l'on peut dire que la maturité de gestion d'une entreprise se mesure à :

- L'importance qu'elle accorde aux prévisions et à l'anticipation sur les périodes futures.
- La façon dont ces projections et objectifs sont irrigués dans l'entreprise, puis suivis dans leur réalisation.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à améliorer la gestion de la trésorerie de votre entreprise.

Acting
Direction financière à temps partagé

6, rue d'Astorg
75008 Paris
01 42 66 55 23
06 25 78 11 44
acting@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 30 000 Euros
R.C.S Nanterre
Siret 490 095 973 00015