

Un exemple d'élaboration de budget dans l'industrie

[d'après CDG - Berland / De Rongé - Editions Pearson]

L'exercice budgétaire de l'usine prise en exemple est calqué sur celui du groupe auquel elle appartient et s'étale du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le budget est la première année d'un plan à trois ans. On extrapole les deux années suivantes à partir des chiffres de la première et des informations disponibles (la charge de travail future). Le département de contrôle de gestion se charge de cette extrapolation.

Le processus budgétaire commence en juin de chaque année. Durant ce mois, il s'agit d'initier des navettes budgétaires avec les responsables des divisions pour tester la pertinence des différents plans d'action proposés.

Le budget est présenté début septembre au directeur de l'usine. Il revient ensuite vers la mi-décembre avec des prescriptions en termes d'économies à réaliser. Ce n'est donc qu'à partir de ce moment-là que l'unité étudiée reçoit des « objectifs » de sa direction. Après la revue budgétaire du mois de décembre, deux choix sont possibles pour prendre en compte les demandes de la hiérarchie :

- soit reconstruire intégralement le budget en fonction des nouveaux défis imposés ;
- soit faire explicitement apparaître une ligne avec l'objectif imposé par la direction.

Quelle que soit l'option, il faut redéfinir des plans d'action pour parvenir à intégrer les nouveaux objectifs fixés par la direction. Dans le premier cas, ils font partie du budget, alors que dans le second, ils sont un peu en marge et imaginés ponctuellement. Quand la première solution est retenue, le budget n'est pas toujours achevé en mars alors que l'exercice budgétaire a commencé le 1^{er} janvier. Cela permet toutefois de le construire de façon entièrement équilibrée.

La trame budgétaire est revue chaque année en fonction de la charge de travail occasionnée par le plan de charges, qui s'étale sur plusieurs années. Il n'est guère possible de se servir des chiffres du passé en les actualisant simplement car le budget reflète une activité non répétitive, faite de projets à chaque fois singuliers, de plans de charges différents d'une année sur l'autre, tant dans leur importance que dans leur répartition dans le temps.

On construit les prévisions en deux temps :

1. Les différents projets communiquent sur les chantiers à venir. Le service de planification et des charges établit ensuite le plan directeur de production. Puis les chefs d'atelier planifient leur propre activité et réfléchissent à d'éventuelles réorganisations et aux moyens à mettre en œuvre.
2. Le département de contrôle de gestion détermine le montant des charges directes. Il inclut notamment les effectifs directs, dont le volume est déterminé par une simple règle de trois, après discussion avec les chefs d'atelier sur le niveau d'efficacité vraisemblable. Ces derniers doivent en revanche construire directement leur budget des frais généraux et des frais indirects, qui prennent en compte les plans de progrès. Ce n'est que dans un deuxième temps que ces budgets sont challengés.

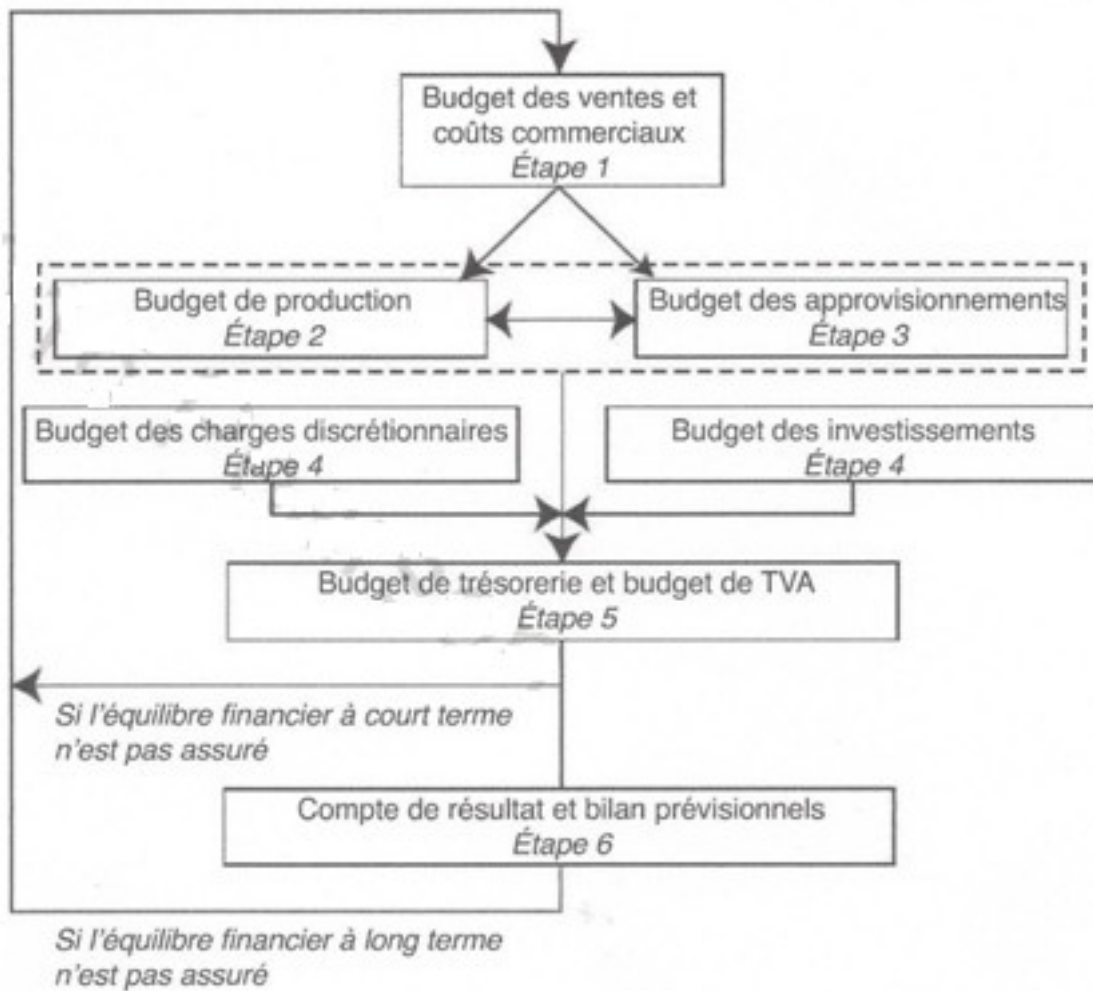
La principale contrainte pesant sur le chiffrage du budget est à nouveau la nécessité d'utiliser des taux de refacturation assez stables, c'est-à-dire qui n'intègrent pas les variations de niveaux d'activité, afin de ne pas pénaliser des projets qui auraient la malchance de se trouver dans un creux d'activité. Les coûts utilisés pour le chiffrage économique ne représentent donc pas la situation instantanée, mais plutôt une tendance moyenne.

On calcule les écarts par rapport au budget en cumulés et mensuellement. Les écarts vont des responsables de division (finance, production, ressources humaines, etc..) jusqu'aux chefs de service. Le budget a des conséquences pour les membres du comité de direction en termes de bonus, qui dépendent d'objectifs fixés individuellement et d'objectifs financiers collectifs (issus du compte de résultat). Pour les opérationnels, les objectifs sont composites et comprennent tant des éléments venant du budget que d'autres indicateurs propres à chaque activité.

- Période couverte par le budget ?
- Situer les étapes du processus budgétaire dans le temps
- Comment sont réalisées les prévisions et par qui ?

- Quelle est la principale difficulté pour le chiffrage du budget ?
- Comment sont suivis les écarts entre le budget et le réel ?

PROCESSUS D'ÉLABORATION DES BUDGETS



[Source: CDG - Berland / De Rongé - Editions Pearson]