

Objet et portée

La présente norme porte sur la nature et l'objet du budget et des états financiers pro forma.

Le budget sert principalement à deux fins. Premièrement, les planificateurs l'emploient pour prévoir ou estimer les conséquences financières de différents plans stratégiques entre lesquels ils sont appelés à choisir. Deuxièmement, on utilise le budget afin de projeter les résultats d'exploitation et les flux de trésorerie dans le but de prévoir les besoins de capacité, de ressources ou de financement.

Aperçu général

Un budget est un plan ou une estimation qui exprime, en termes quantitatifs, les conséquences de l'acquisition ou de la consommation de ressources par une organisation.

Le principal rôle du budget consiste à prédire les conséquences financières les plus probables d'un plan d'exploitation donné, résumé dans un budget d'exploitation. Ces conséquences financières sont habituellement exposées dans trois états financiers pro forma, à savoir l'état des flux de trésorerie, les résultats et le bilan, qui composent le budget financier.

Le budget accomplit, dans le processus de planification et de contrôle, cinq fonctions cruciales qu'aucun autre outil de gestion ne remplit. C'est pourquoi un budget bien établi reste un important outil de gestion. Ces cinq fonctions sont les suivantes :

1. En projetant les conséquences financières les plus probables du plan actuel, le budget permet aux décideurs d'évaluer l'acceptabilité de ce plan.
2. En comparant les besoins de ressources du plan actuel avec les ressources qui sont ou seront disponibles, le budget aide le décideur à localiser les goulots d'étranglement du plan actuel; en termes plus généraux, l'établissement d'un budget oblige le gestionnaire à anticiper les occasions et les difficultés plutôt que d'y réagir lorsqu'elles surviennent.
3. Comme il renferme des données sur la rentabilité et l'utilisation des ressources, le budget fournit le moyen d'affecter les ressources limitées de l'organisation aux usages les plus rentables.
4. Comme il fournit le moyen de diffuser au sein de l'organisation les objectifs financiers et

opérationnels de cette dernière, le budget favorise la coordination des activités de l'entité;

5. Lorsqu'il est bien élaboré, par exemple dans le cadre d'une gestion budgétaire participative ou à l'aide de repères concrets, le budget constitue un standard auquel les activités réalisées peuvent être comparées. Le diagnostic des lacunes possibles de l'exploitation s'en trouve facilité. La comparaison des résultats réels et prévus sert aussi de base courante à l'évaluation et à la révision des hypothèses, ce qui permet d'améliorer les prévisions futures.

La simple observation de la pratique et la recherche systématique donnent clairement à entendre qu'aux fins de la planification et du contrôle, la gestion budgétaire participative – qui nécessite la participation de tous les membres de l'organisation à la définition des objectifs de rendement – arrive mieux à produire les résultats visés que la gestion budgétaire du sommet vers la base, qui impose tout simplement les cibles budgétaires aux membres de l'organisation. De plus, des études laissent croire, presque sans équivoque, que les objectifs poussés, c'est-à-dire ceux que les membres de l'organisation considèrent comme étant difficiles mais réalisables, représentent les plus grands stimulants du rendement individuel et collectif.

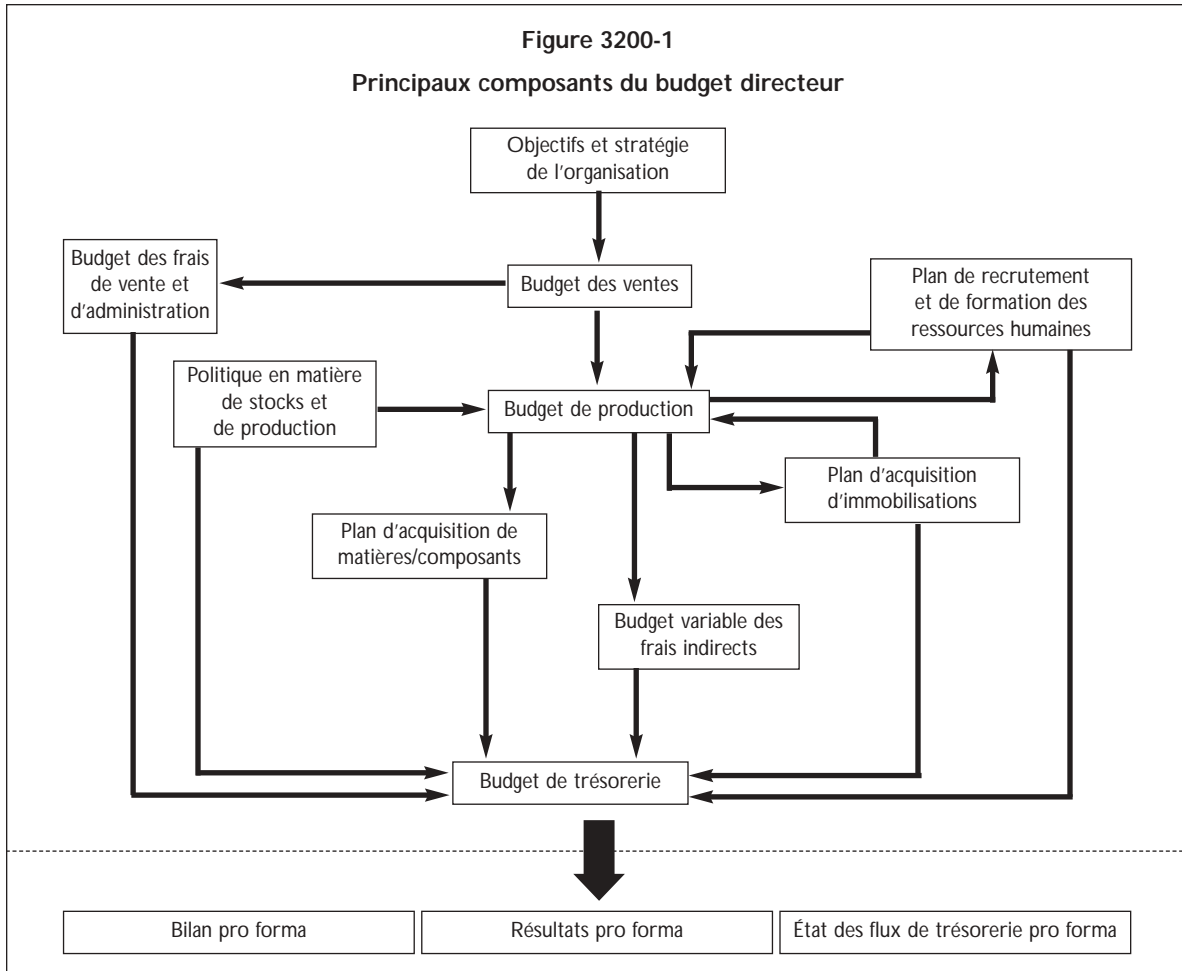
Les éléments du budget directeur

Les organisations produisent de nombreux budgets, qui font partie d'un ensemble appelé « budget directeur ». La **figure 3200-1** illustre les principaux composants, ou budgets intermédiaires, du budget directeur.

La **figure 3200-1** fait ressortir les liens entre les budgets particuliers. Tout changement apporté aux paramètres d'un budget aura une incidence sur d'autres budgets. Par exemple, en modifiant la politique en matière de stocks, on touche le budget de production et chaque budget qui s'y rattache.

Le budget directeur regroupe deux grandes catégories de budgets :

1. les **budgets d'exploitation** qui projettent et résument les détails de l'exploitation; on y retrouve tous les éléments de la **figure 3200-1**, au-dessus du pointillé;
2. les **budgets financiers** qui résument les conséquences financières des budgets d'exploitation; on y retrouve le bilan, les résultats et l'état des flux de trésorerie pro forma.



Il est essentiel que le budget directeur reflète les buts et les stratégies de l'organisation. Autrement dit, le budget directeur doit montrer clairement dans quelle mesure le plan d'exploitation proposé permet d'atteindre les objectifs énoncés de l'organisation.

Par ailleurs, il est primordial que les planificateurs soient en mesure de manipuler les variables stratégiques clés et de modéliser les estimations en vue de suivre l'incidence des fluctuations sur les résultats projetés.

Critères d'évaluation du budget directeur

Le processus d'établissement d'un budget directeur s'apparente à la modélisation financière. Aussi l'analyse et les principes contenus dans la **norme 3100** portant sur les modèles financiers

s'appliquent-ils aux budgets créés au cours du processus d'établissement du budget directeur.

Plus précisément, ces budgets doivent respecter les critères de validité suivants élaborés dans la **norme 3100** :

1. Individuellement et collectivement, les budgets doivent être exhaustifs. Autrement dit, ils doivent cerner tous les aspects pertinents du processus de planification.
2. La portée et les priorités des budgets doivent traduire les objectifs de l'organisation et la manière dont les décideurs-utilisateurs des budgets envisagent les problèmes à l'étude.
3. Les calculs propres à chaque budget doivent faire l'objet d'une vérification visant à garantir qu'ils ont été programmés ou entrés avec exactitude dans le logiciel servant au budget.
4. Il convient de vérifier l'exactitude et le caractère

raisonnable des données sous-jacentes au budget : prix, ventes, coûts, estimations de l'utilisation des ressources, estimations de la disponibilité des ressources, etc.

Norme

3200-1 : *Le budget doit être conçu de façon à ce que le décideur puisse facilement évaluer l'incidence de décisions clés ou d'estimations de paramètres clés sur les principaux résultats.*

3200-2 : *Une fois établis, les budgets particuliers et le budget directeur doivent être validés et vérifiés. En d'autres termes, les tests suivants sont recommandés :*

1. *Il convient de vérifier chaque budget afin de s'assurer qu'il est complet, du point de vue du décideur, en ce qui a trait aux facteurs qu'il modélise ou incorpore.*
2. *Les utilisateurs doivent évaluer chacun des budgets afin de s'assurer qu'ils y retrouvent les enjeux sous-entendus par les objectifs et la stratégie de l'organisation et qu'ils fournissent l'information qui résume les rendements pertinents aux objectifs de l'organisation.*
3. *Il convient de confronter les projections découlant des budgets à l'intuition et à l'expérience des gestionnaires, afin d'en évaluer globalement la cohérence.*
4. *Il convient de vérifier les équations programmées dans le logiciel des budgets afin de s'assurer que les calculs véritablement effectués sont conformes à ceux qui sont prévus.*

3200-3 : *Les hypothèses concernant les données qui sous-tendent chaque budget doivent être remises en question et évaluées. Les données en cause englobent les estimations relatives aux ventes, aux prix, aux coûts, ainsi qu'à l'utilisation et à la disponibilité des ressources.*

Enjeux de la mise en application

La première étape de l'établissement du budget directeur consiste à énoncer clairement les objectifs et la stratégie commerciale de l'organisation.

L'énoncé des objectifs de l'organisation détermine l'orientation fondamentale des états financiers pro forma tout en fournissant un repère auquel peuvent être comparés les résultats financiers et opérationnels prévus du plan en vigueur.

L'énoncé de la stratégie commerciale de l'organisation a une incidence sur la politique en matière de stocks, le plan de production et le budget des ventes, qui font tous partie du budget directeur.

Le budget des ventes

Clairement énoncée, la stratégie de l'organisation constitue le point de départ de l'estimation des ventes de l'organisation.

Le budget des ventes doit prévoir les ventes de chaque grande gamme de produits. Il faut estimer les ventes périodiquement s'il existe le moindre signe qu'elles sont cycliques, notamment parce que le budget des ventes sert à déterminer le réalisme des plans de vente et de production. On y arrive en comparant les ressources nécessaires pour réaliser le plan de production proposé avec les ressources disponibles.

On estime habituellement les ventes à intervalle mensuel.

Lorsqu'on compare le budget des ventes avec la politique en matière de stocks et de production, on obtient le budget de production, c'est-à-dire le programme mensuel de fabrication de chaque produit. Le budget de production provisoire est ensuite testé en fonction de la disponibilité des principaux facteurs de production.

Le budget de production doit tenir compte de toutes les ressources dont un plan de production donné a besoin, ce qui permet d'évaluer le réalisme du plan compte tenu des moyens de production qui ne peuvent varier à court terme.

Lorsqu'un plan de production réalisable (pour ce qui est des machines et des ressources humaines) est obtenu, il entre dans le budget des matières directes, le plan de main-d'œuvre et le budget des frais indirects de fabrication, c'est-à-dire des dépenses indirectes variables qu'il faut engager.

Les besoins prévus de matières premières et de composants achetés sont comparés aux ressources disponibles. Cette étape est particulièrement cruciale dans le contexte de la méthode juste-à-temps, les fournisseurs ayant du mal à s'adapter aux fluctuations importantes de la demande.

Les besoins prévus de personnel sont comparés à la main-d'œuvre disponible et à celle qu'il est possible de recruter et de former pour satisfaire aux exigences du plan de production. Cette étape de l'établissement du budget directeur est cruciale

mais souvent ignorée, car il s'avère souvent difficile et onéreux de mettre en place des employés bien formés ou de licencier les membres du personnel devenus superflus.

Les besoins prévus de capacité de production, outre les matières et la main-d'œuvre (temps-machine et aire de fabrication, par exemple) sous-entendus par le programme de production provisoire sont comparés aux ressources en place ou pouvant être mises en place à temps pour répondre aux impératifs de la capacité de production requise.

Pour des raisons de risque, de qualité, de coûts et de disponibilité, bon nombre d'organisations n'autorisent qu'un taux faible et uniforme d'expansion ou de contraction de l'approvisionnement en matières premières et en composants achetés, des ressources humaines et de la capacité de production. Une telle politique assujettit les plans de production proposés à une contrainte.

Une fois mis au point un plan de production qui respecte toutes les contraintes imposées par les politiques et qui est réalisable dans la mesure où tous les facteurs de production peuvent être mis en place en vue de sa réalisation, les données du budget de production, du budget des ventes, du plan de recrutement et de formation des ressources humaines, du plan d'acquisition de la capacité de production requise et du budget des frais de vente et d'administration sont intégrées au budget de trésorerie et servent à la création des états financiers pro forma.

Revue des résultats du budget

La **norme 3100-1** fait état de deux grands tests servant à la validation d'un modèle financier.

Le premier est un test d'intégralité. Le budget directeur doit englober tous les éléments du processus de planification et de contrôle. À titre d'exemple, les budgets directeurs négligent souvent de mettre en rapport les prévisions de ventes et la capacité de production disponible. Dans le budget directeur, chaque budget particulier (celui des ressources humaines par exemple) doit englober tous les éléments à gérer.

Pour le test d'intégralité, il faut demander aux décideurs si des éléments du budget directeur ou d'un budget particulier sont absents du modèle.

Le second test a trait à la fidélité. Il consiste à s'assurer que le budget directeur et les budgets

particuliers traduisent bien la façon dont les décideurs envisagent le problème budgétaire. De plus, les concepteurs doivent s'assurer que les budgets mettent l'accent sur les variables essentielles à la réussite de l'organisation, telles qu'elles ont été définies dans les objectifs et la stratégie de l'organisation.

Le meilleur test de fidélité consiste à confier les budgets aux utilisateurs et à déterminer si les modèles répondent aux exigences de ces derniers.

Par ailleurs, il faut vérifier l'exactitude de chaque budget, c'est-à-dire l'intégrité des formules incorporées dans le logiciel qui effectue les calculs. Cette étape est particulièrement laborieuse, car un logiciel accomplit souvent des milliers de calculs différents et les calculs primaires sont fréquemment agrégés, d'où la possibilité qu'une erreur dans les calculs primaires soit masquée.

Le meilleur test d'exactitude consiste en une vérification de la cohérence des diverses parties du budget que l'on réalise en comparant les résultats connus aux résultats calculés.

Un test d'exactitude secondaire consiste à soumettre les résultats du modèle à des contrôles de vraisemblance qui tiennent compte de l'expérience antérieure et de l'intuition. Il s'agit d'un test moins concluant que la vérification de la cohérence, parce que l'expérience et l'intuition peuvent ne pas s'appliquer systématiquement et qu'elles peuvent être trompeuses dans de nouvelles circonstances.

Il faut aussi contrôler la vraisemblance des estimations des paramètres : prix, ventes, coûts, délais d'approvisionnement, délais de mise en place de la nouvelle capacité (humaine ou matérielle), taux d'utilisation des ressources, disponibilité des ressources, etc.

On procède à un contrôle de vraisemblance en évaluant les estimations elles-mêmes et les résultats qu'elles génèrent. On compare les estimations avec des normes historiques, des normes sectorielles ou des normes de référence. Et on évalue les résultats en les comparant avec ceux d'organisations similaires ou en extrapolant des résultats historiques, adaptés à des circonstances nouvelles.

Élaboration des données budgétaires

Il importe de se pencher sur la source des prévisions budgétaires. Il arrive souvent qu'on recueille les renseignements nécessaires aux fins de l'élabo-

ration du budget auprès de personnes dont le rendement sera évalué à partir des budgets établis. Il en résulte un dilemme moral fondamental, car la personne à qui l'on demande des renseignements qui serviront plus tard à évaluer son rendement risque de manipuler les renseignements qu'elle fournit.

À cet égard, l'aspect motivationnel de l'élaboration du budget peut nuire à l'établissement de prévisions exactes. Autrement dit, l'information qui provient d'une personne donnée risque moins d'être biaisée si cette personne comprend que l'information qu'elle fournit ne servira pas à évaluer son rendement par la suite.

L'établissement du budget soulève un problème connexe : les ouvrages sur le comportement donnent à entendre que la motivation individuelle la plus grande provient des objectifs poussés, qui sont réalisables mais non sans difficulté. Le problème tient au fait que les objectifs poussés, tout en favorisant la motivation, permettent difficilement d'établir les estimations les plus vraisemblables.

La gestion budgétaire participative, dont la pratique se généralise, affaiblit le caractère non biaisé des normes. En effet, cette méthode fait appel à l'établissement de normes budgétaires par les employés eux-mêmes afin d'obtenir leur appui et de stimuler leur motivation. Encore une fois, bien que cette pratique encourage la motivation, elle n'en crée pas moins, on le sait, un relâchement budgétaire dans la mesure où l'objectif est fixé en deçà du niveau de rendement que l'employé estime réalisable.

Une solution pratique consiste à solliciter les estimations les plus vraisemblables, qui permettent de prévoir les résultats avec plus d'exactitude que le recours à des moyennes sectorielles ou à des repères fondés sur l'organisation qui réalise le meilleur rendement, afin d'évaluer les résultats.

Questions touchant la gestion

Les recherches indiquent clairement qu'il arrive fréquemment que la direction cherche à manipuler l'établissement du budget directeur. En règle générale, la forme d'intervention la plus commune est celle d'un supérieur qui demande ou exige que les paramètres du modèle soient choisis de manière à améliorer les résultats prévisionnels découlant des estimations les plus probables des paramètres budgétaires.

Les motifs les plus courants d'amélioration des résultats prévisionnels sont les suivants :

1. le désir de présenter l'organisation sous un jour plus favorable afin de faciliter la vente de l'entité ou de nouveaux titres;
2. le désir de projeter une image favorable à l'intention d'un supérieur hiérarchique qui s'attend à une amélioration des résultats.

La manipulation des prévisions a le plus souvent pour effet d'en réduire l'exactitude, d'affecter la qualité des décisions fondées sur les données budgétaires et de miner le moral du personnel.

La direction peut intervenir de deux façons. Elle peut :

1. demander qu'on modifie l'estimation d'un paramètre considérée comme étant biaisée (trop pessimiste ou optimiste) ou
2. demander qu'on modifie le modèle lui-même.

Il faut éviter ces pressions, car les deux types de modifications remettent en question la capacité du concepteur du modèle de bien juger des éléments qui sont les plus appropriés dans le budget.

Il est plus difficile de résister au premier type d'intervention, étant donné qu'on peut, à juste titre, ne pas s'entendre sur la valeur appropriée d'un paramètre.

Une solution évidente consiste à concevoir le modèle de manière à ce qu'il puisse incorporer diverses estimations et à ce que le concepteur du budget puisse inclure le fondement de l'estimation la plus vraisemblable dans le budget présenté.

Il est plus facile de résister au second type d'intervention puisqu'il va droit au cœur de la question, à savoir la compétence du responsable de la conception du modèle budgétaire.

En l'occurrence, la solution évidente consiste à soumettre la structure du modèle à une expertise indépendante, ce qui correspond au processus décrit dans l'évaluation du modèle abordée ci-dessus.

Le rôle continu des budgets

Pour un noyau d'observateurs, le budget est un outil de gestion discrédité que doivent abandonner les organisations efficaces et progressistes. Or, la présente norme part du principe voulant que les problèmes liés à l'établissement du budget

découlent d'un mauvais emploi plutôt que de l'outil lui-même et que le budget reste un outil de gestion viable et efficace lorsqu'il est utilisé correctement.

Les budgets ont tendance à perturber l'exploitation et à avoir une influence destructive lorsqu'on les applique unilatéralement, du sommet vers la base, dans un contexte d'autorité et de contrôle. Un tel contexte représente le pire exemple de la gestion dite quantitative, prônée dans les années 60 et 70 par de grandes écoles de commerce américaines. Ce style de gestion privilégiait les résultats financiers sans tenir compte des indicateurs non financiers du rendement qui peuvent servir à évaluer et à améliorer l'exploitation. Par ailleurs, l'entreprise qui évolue dans un contexte d'autorité et de contrôle et qui applique la méthode de la gestion quantitative manifeste souvent des lacunes sur le plan de la planification et de la stratégie. Dans cette entreprise, le budget est un outil dont se sert la haute direction pour imposer aux subalternes des objectifs financiers – et la responsabilité de les atteindre –, sans avoir procédé à une réflexion cohérente sur les objectifs ou élaboré un plan de réalisation.

Lorsque, au contraire, le budget découle naturellement d'un plan stratégique, il donne un aperçu précieux des conséquences prévues de la stratégie sur les plans des finances et de l'exploitation. Le budget constitue non seulement un moyen efficace d'évaluer les conséquences opérationnelles et financières de différents plans, mais aussi une façon d'instaurer l'obligation de rendre compte durant le processus de planification en servant de fondement à la vérification postérieure à la mise en application.

Bibliographie

Hornngren, C., G. Foster et S. Datar (1994). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 8^e édition. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.