

LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE

A. ORIGINES HISTORIQUES

Le terme « budget » vient d'un vieux mot français, « bougette » ou « petite bouge ». La bouge (du latin «bulga») désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac dans lequel le voyageur emportait ses effets personnels (nous utilisons aujourd'hui le mot « bagage »...), ou encore la bourse dans laquelle il serrait ses écus.

Un long voyage ne s'improvise pas, il faut prévoir, programmer les étapes à l'auberge, et disposer de la somme nécessaire. La bougette est là pour cela. Quel plus beau symbole trouver pour la gestion prévisionnelle ?

Le terme a ensuite été repris par les Anglais, à l'issue de la guerre de Cent Ans, à l'époque où naissent les institutions parlementaires. Le « budget » devient une notion de droit public, pour désigner la somme d'argent allouée par un vote du Parlement à une entité administrative pour son fonctionnement : chaque ministre dispose ainsi d'une petite bouge abstraite (une « enveloppe budgétaire ») dans laquelle il peut puiser (on parle aussi de « portefeuille » ministériel, ce qui renvoie à la même image).

Notons que ce mécanisme d'allocation budgétaire permet à l'État de résoudre un délicat problème de gestion : comment décentraliser tout en gardant le contrôle. Le vote du budget permet de régler la « relation d'agence » entre l'État et les différents ordonnateurs de dépenses, dans la mesure où une dépense ne peut être engagée que si elle a été prévue dans le cadre d'une ligne budgétaire. Au début du 20^e siècle, on assiste au développement de grandes entreprises qui, du fait de leur taille, connaissent des problèmes identiques de décentralisation, de coordination et de contrôle. Ces grandes entreprises vont tout naturellement transposer la procédure budgétaire pour leurs besoins internes de gestion. Le budget devient un instrument essentiel du contrôle de gestion naissant. En effet, comment une grande entreprise peut-elle conserver la maîtrise du fonctionnement et du développement d'un grand nombre d'établissements, de services, de filiales ? Tout simplement en centralisant la réflexion stratégique, en décentralisant la gestion opérationnelle et en contrôlant le système par une procédure d'allocation budgétaire des ressources, en particulier financières. On peut donc dire que les entreprises ont « copié » les administrations et le fonctionnement de la comptabilité publique, ce qui mérite d'être souligné et médité, à une époque où le discours dominant consiste à critiquer la « bureaucratie » et à donner l'efficacité de la gestion des entreprises privées en exemple aux administrations !

B. OBJECTIFS DE LA GESTION BUDGÉTAIRE

1. *Le budget : un instrument de pilotage*

Les gestionnaires étant toujours en situation d'information imparfaite, il est impossible de prendre constamment les décisions optimales et il faut s'attendre à ce que les résultats effectifs s'écartent des objectifs. Il faut donc mettre en place une procédure de contrôle par rétroaction des écarts entre prévisions et réalisations, afin d'éviter les « dérapages ».

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.

2. *Le budget : un instrument de simulation*

Très souvent, avant d'arrêter le budget définitif, on « teste à blanc » plusieurs hypothèses, en mesurant l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel. Le budget joue alors le rôle d'un outil d'aide à la décision. Cette fonction de simulation explique la très grande utilité des outils informatiques de type « tableur » : il suffit de changer une donnée (un niveau d'activité, ou un prix par exemple) pour obtenir immédiatement une nouvelle « mouture » des prévisions budgétaires correspondantes.

Notons, pour ces exercices de projection ou de chiffrage, l'importance d'une comptabilité analytique en coûts partiels de type « direct-costing » : c'est la connaissance de la structure des charges, fixes et variables, qui permet de faire les calculs prévisionnels.

3. Le budget : un instrument de motivation et de prévention des conflits

L'entreprise constitue souvent un milieu conflictuel au sein duquel se manifestent des oppositions d'intérêts entre les différents acteurs : entre la direction et les syndicats, entre les différents services, etc.

Dans cette perspective, la procédure budgétaire permet souvent d'arriver par la négociation à un compromis se présentant comme une sorte de contrat entre les diverses parties prenantes. On touche ici aux méthodes de management et à la gestion des ressources humaines. Plus les procédures budgétaires sont décentralisées et participatives, plus le budget apparaît comme le moyen d'explicitier ce compromis (l'établissement du budget, par exemple, nécessite de retenir une hypothèse sur l'augmentation du salaire horaire). Le budget fixe des objectifs.

C. L'ARTICULATION PLAN - PROGRAMMES - BUDGETS

La gestion budgétaire permet d'illustrer la conception du contrôle de gestion considéré comme un moyen de décliner la stratégie.

1. Les plans

Les grandes orientations stratégiques sont explicitées sous la forme de plans pluriannuels (sur 3, 4 ou 5 ans) fixant des projections de chiffres d'affaires et de résultats et prévoyant les principales opérations d'investissement et de financement.

Ces plans fournissent le cadre général du développement, et sont annuellement opérationnalisés sous la forme de programmes et de budgets.

2. Les programmes

Un programme est une prévision d'activité à plus court terme précisant dans le détail les niveaux d'activité, de production, les volumes de facteurs utilisés (heures de main-d'œuvre, tonnes de matières premières, etc.). Par exemple, pour un atelier, on établit un programme mensuel de fabrication, qui permet de prévoir le plan de charge des différentes machines. Un programme est donc généralement exprimé en unités physiques, c'est-à-dire en nombre de produits, en tonnes, en heures, etc.

3. Les budgets

Les budgets représentent le « chiffrage » en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme. Pour passer du programme au budget, il faut faire des hypothèses de nature économique sur l'évolution des prix et des coûts (cours des matières premières, coûts variables unitaires et coûts fixes fournis par la comptabilité analytique, etc.).

On distingue habituellement :

a. Les budgets « fonctionnels » ou « opérationnels », qui traduisent les programmes relevant des différents services ou départements :

- budget des ventes,
- budget de production,
- budget des achats,
- budget des services administratifs,

b. et les budgets « financiers » ou « de synthèse » qui récapitulent l'impact de la mise en œuvre des budgets fonctionnels : le **budget de trésorerie** essentiellement, et, par analogie, les documents prévisionnels de synthèse : **compte de résultat prévisionnel** et **bilan prévisionnel**. Notons qu'un exercice classique en gestion budgétaire consiste à établir ces différents documents prévisionnels (programmes, budgets, comptes prévisionnels), en commençant généralement par les prévisions de ventes.

D. LE CYCLE BUDGÉTAIRE

Concrètement, la procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise.

Le scénario classique, pour une entreprise calquant son exercice comptable et budgétaire sur l'année civile et pratiquant une décentralisation raisonnable des responsabilités, est le suivant :

a. En septembre, la direction générale publie une **note d'orientation générale** (appelée aussi souvent « lettre de cadrage », ou « pré budget »), adressée aux principaux responsables, fixant les objectifs, les grandes orientations pour l'année à venir, en accord avec le contenu du plan stratégique, mais en tenant compte des infléchissements nécessaires du fait de l'évolution de l'environnement (une tranche d'investissement peut être différée, par exemple).

b. En octobre, chaque « composante » (chaque département, ou chaque grande direction, ou, à un autre niveau dans un groupe, chaque filiale), établit de façon décentralisée son propre budget. En effet, ce sont les opérationnels qui sont les mieux placés pour évaluer les contraintes.

Ceci doit être relativisé. Par exemple, plus l'activité est intégrée verticalement, plus les unités situées en amont ont besoin des prévisions d'activité des unités situées en aval pour établir leurs propres prévisions. Dans ce cas, on peut avoir intérêt à centraliser la procédure, en utilisant par exemple des *méthodes matricielles de planification*.

Ces différentes « esquisses budgétaires » sont réunies par le contrôleur de gestion pour être harmonisées.

c. En novembre, cette harmonisation se réalise progressivement selon un processus itératif de « navette » budgétaire. Les projets de budgets font en effet la navette entre les unités décentralisées et la cellule de coordination animée par la direction financière ou le contrôle de gestion (l'expression « navette » est utilisée par analogie avec la navette des projets de lois parlementaires entre la Chambre des députés et le Sénat).

Cette procédure permet de réduire les incohérences, de trouver des compromis, de réaliser des arbitrages, notamment compte tenu des contraintes financières. Il importe de comprendre que le budget n'explicite pas uniquement des prévisions, mais des objectifs négociés.

Notons qu'à ce niveau, c'est le budget de trésorerie, établi de façon centralisé, qui permet de faire la synthèse et de voir si « ça passe ou si ça casse ».

d. En décembre, le budget définitif est décidé, les derniers arbitrages étant du ressort de la Direction générale. Dans les grandes entreprises, ce budget définitif peut être un document volumineux de plusieurs centaines de pages, mais dont la synthèse est assurée par le compte de résultat prévisionnel. Notons que les différents budgets, qui forment alors la **liasse budgétaire** (par analogie avec la liasse fiscale), sont bien évidemment **mensualisés**, pour permettre d'exercer ensuite, pendant l'exercice, le contrôle budgétaire.

e. Pendant l'exercice, mensuellement les prévisions budgétaires seront rapprochées des réalisations effectives, fournies par la comptabilité, dans des **états de contrôle budgétaire** permettant de calculer des **écarts** mettant en jeu les responsabilités en cas de dérapage : c'est le « suivi » budgétaire.

E. LA NOTION DE BUDGET « FLEXIBLE »

Un budget, en tant que chiffrage prévisionnel, est nécessairement fonction de certaines variables, et en particulier du niveau d'activité retenu comme hypothèse.

Par exemple, le budget de fonctionnement B d'un atelier pour lequel l'unité d'œuvre est l'heure machine peut se mettre sous la forme :

$$B = vN + F$$

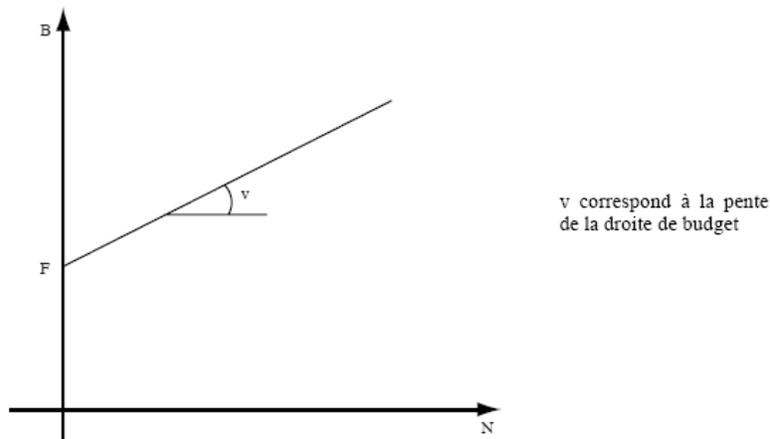
Expression dans laquelle :

N = nombre d'heures

v = coût variable de l'unité d'œuvre

F = frais fixes

La fonction $B = f(N)$ peut se représenter graphiquement ainsi :

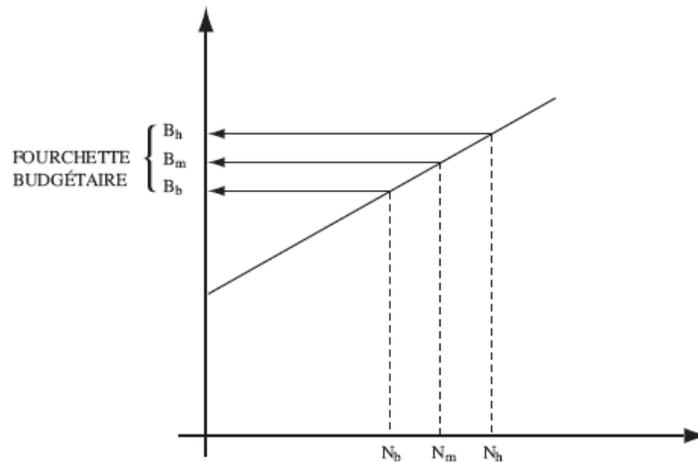


On peut faire une infinité d'hypothèses sur la valeur prévisionnelle de N et donc établir une infinité de budgets.

Généralement, en pratique, on raisonne dans le cadre d'une « fourchette » budgétaire en présentant les calculs pour au moins 3 hypothèses :

- hypothèse moyenne la plus probable (N_m)
- hypothèse « basse » ou « pessimiste » (N_b)
- hypothèse « haute » ou « optimiste » (N_h)

D'où le schéma suivant :



Les calculs budgétaires peuvent être présentés dans un tableau sous la forme d'un budget « flexible », c'est-à-dire établi dans le cadre des différentes hypothèses retenues.

Exemple numérique : avec $F = 10\ 000$ et $v = 5$, et un niveau d'activité de 6 000 heures mais pouvant se situer dans une fourchette 5 000 - 7 000 heures :

Niveau prévisionnel d'activité (en heures)	5 000	6 000	7 000
Frais fixes prévisionnels	10 000	10 000	10 000
Frais variables prévisionnels	25 000	30 000	35 000
Total budget	35 000	40 000	45 000

Notons que la fonction $B = f(N)$ peut évidemment être plus compliquée qu'une simple fonction linéaire prise ici comme exemple. Il peut notamment y avoir des effets de seuil (heures supplémentaires au-delà d'un certain volume d'activité par exemple).

F. LES BUDGETS DES SERVICES « GÉNÉRAUX »

De nombreux services dans l'entreprise, que nous qualifions ici de services généraux, posent des problèmes de budgétisation très différents de ce qui se passe pour les services « opérationnels » dont l'activité est directement liée au cycle achat-production-vente. Dans un atelier de production par exemple, il y a une relation causale entre le volume de produits fabriqués et les quantités de matières premières ou le nombre d'heures de travail nécessaires pour la production. Il est alors possible de « modéliser » le budget en fonction de variables telles que le niveau d'activité : on dispose d'une base rationnelle pour « chiffrer » les coûts prévisionnels. Par contre, dans un service administratif, il est beaucoup plus difficile de mesurer la production, et d'apprécier le montant des charges nécessaires pour un bon fonctionnement.

Les budgets des services généraux risquent donc d'être établis arbitrairement (on parle de coûts « discrétionnaires », car ils sont à la discrétion des managers), et reconduits purement et simplement d'une année à l'autre.

Des tentatives de rationalisation ont néanmoins été introduites dans le but d'optimiser les dépenses, reposant sur l'utilisation de techniques telles que l'analyse de la valeur ou la démarche BBZ (Budget base zéro).

1. Les services concernés

Les services concernés sont qualifiés de services « administratifs », « fonctionnels » (par opposition à opérationnels), ou encore « d'état-major ». Certains économistes parlent même de services « improductifs »...

Ce sont des services qui ne concourent qu'indirectement à l'activité industrielle ou commerciale, en rendant possible cette activité. D'un point de vue comptable, les charges correspondantes sont le plus souvent regroupées dans les centres ou sections analytiques « auxiliaires » étudiés dans la série 01. On parle également très souvent d'activités « de support », dans l'optique de PORTER et de l'approche ABC.

Il s'agit essentiellement des services tels que :

- la direction générale,
- le secrétariat général,
- le service du courrier,
- le standard téléphonique,
- les services comptables,
- les services financiers,
- le service informatique,
- la documentation,
- le service juridique et de contentieux,
- la direction du personnel,
- les services des méthodes, de planning, d'ordonnancement,
- les bureaux d'études,
- les services de recherche et développement (R & D),
- le service de gestion des brevets,
- le contrôle de qualité,
- le service de recherche marketing,
- les services de communication et de relations publiques,
- et, bien évidemment, le service contrôle de gestion !

Cette liste n'est, bien sûr, pas exhaustive, et il est fort possible que nous en ayons oublié. Elle est également contestable (la R & D, par exemple...).

2. Les problèmes de gestion posés par les coûts discrétionnaires

Les charges engagées dans ces services sont en général des charges « indirectes fixes », au sens de la comptabilité analytique.

Ces « frais généraux » sont difficiles à contrôler, car il est difficile d'apprécier l'activité et la production des services concernés. Les tâches à accomplir sont diverses, hétérogènes, peu répétitives : il est donc impossible de spécialiser ou de « tayloriser » le travail, de définir des normes ou des standards comme pour les tâches opérationnelles.

Les charges discrétionnaires sont constituées en grande partie par les rémunérations de personnels souvent hautement qualifiés (cadres, informaticiens, spécialistes...) ou par le coût de l'emploi de matériels sophistiqués (ordinateurs, matériel de laboratoire...). Les problèmes de prestige, de pouvoir, de recherche de statut social, poussent généralement à une **dérive inflationniste** des budgets concernés, phénomène particulièrement aggravés dans les grandes entreprises par les tendances à la **bureaucratization** liées à la **taille**. Ces budgets sont également propices au développement d'un « slack », d'un matelas de précaution.

Inversement, en période de difficultés financières, il est tentant pour une direction générale de « tailler » dans ces dépenses discrétionnaires, facilement qualifiées d'inutiles, afin de restaurer la rentabilité, en « dégraissant » par exemple les effectifs de sièges sociaux ou de certains services jugés alors pléthoriques.

Ce sont alors des compétences précieuses qui peuvent être sacrifiées d'une façon stratégiquement suicidaire au profit d'intérêts **à court terme**. Souvent, l'objectif de « diminuer les effectifs de 10 % » fait penser à la saignée pratiquée par les médecins de Molière, avec l'efficacité que l'on sait, le malade se retrouvant encore plus affaibli !

3. La technique traditionnelle de budgétisation

Les procédures traditionnelles de budgétisation des frais discrétionnaires n'apportent pas de solution réellement satisfaisante aux problèmes évoqués plus haut.

Le plus souvent, la direction générale calcule une enveloppe globale à ne pas dépasser pour l'ensemble de ces frais généraux, permettant, après déduction de cette enveloppe de la marge prévisionnelle, d'atteindre un résultat acceptable.

Dans les périodes d'expansion et de bonne santé financière, on se contente de reconduire les dépenses de l'année précédente, éventuellement majorées d'un pourcentage d'augmentation arbitraire, tenant compte par exemple de l'inflation. Par contre, en période de difficultés, on pratique une « coupe » budgétaire.

Chaque service présente ensuite ses desiderata, avec les tendances aux dérives évoquées plus haut. Il y a toujours de bonnes raisons pour justifier l'embauche de nouveaux collaborateurs, acheter un ordinateur plus puissant, etc. Il faut alors provoquer une réunion pour opérer le partage de l'enveloppe globale. En général, la somme des demandes excède l'enveloppe, et un **processus de marchandage** s'instaure. C'est dans ce cadre que la procédure de « navette » budgétaire permet de résoudre les conflits et d'atteindre un consensus sur le « partage du gâteau ». On comprend qu'une telle procédure ne garantit pas l'optimalité, que les besoins réels ne sont pas nécessairement satisfaits, que le partage de l'enveloppe reflète surtout les relations de pouvoir entre les différents responsables et mène à ce qui est ressenti comme des injustices, que le résultat peut entretenir des rancœurs et créer des conflits entre les individus.

4. La procédure BBZ

La procédure du « Zero Base Budgeting » a connu une très grande célébrité dans les milieux du management, notamment dans les grandes entreprises américaines (Texas Instruments, Xerox, Westinghouse...) après un article retentissant publié en 1970 dans la Harvard Business Review par Peter PYHRR.

Dans la procédure BBZ, on ne se contente pas d'améliorations incrémentales, on adopte une attitude **beaucoup plus radicale : rien n'est jamais acquis, la reconduction pure et simple d'un budget d'une année à l'autre est exclue par principe.**

Chaque dépense budgétaire doit être justifiée, indépendamment des pratiques antérieures, qui ne sauraient servir de justification a priori. En somme, on « recommence à zéro » chaque année, d'où le nom de la méthode.

Celle-ci suppose tout d'abord le découpage de l'activité de l'entreprise en **modules**, qui sont des centres de décision caractérisés par l'existence d'un responsable clairement identifié (principe d'unicité), et par une certaine homogénéité des tâches (on retrouve ici certains aspects de la méthode ABC).

Au niveau de chaque module, le responsable doit établir des **propositions budgétaires**, en liaison avec ses projets d'activité. Il doit expliciter ses finalités, ses objectifs, les moyens nécessaires pour les atteindre, et établir un « **ensemble budgétaire** ».

Cet ensemble budgétaire doit contenir :

- d'une part, des **projets alternatifs** (ou « mutuellement exclusifs »), c'est-à-dire plusieurs solutions alternatives budgétées possibles pour remplir sa mission (par exemple, pour un service informatique devant mettre en œuvre un nouveau programme, un projet supposant un développement en interne impliquant l'embauche d'une équipe de programmeurs, et un projet supposant l'acquisition externe d'un progiciel) ;
- d'autre part, des **projets complémentaires**, c'est-à-dire des projets qui dans l'absolu ne sont pas indispensables (l'entreprise peut continuer à fonctionner sans), mais qui peuvent présenter un intérêt (dans le but d'améliorer la qualité ou la productivité par exemple). L'intérêt de cette distinction est notamment de bien signaler les projets qui peuvent être **différés dans le temps**, si les moyens financiers pour l'année prochaine sont insuffisants. Les différents projets sont ensuite évalués et hiérarchisés par un comité. Cette phase de hiérarchisation pose le problème des **critères** utilisés pour classer, accepter ou refuser les différents projets.

On peut utiliser des **critères classiques de nature financière**, comme la rentabilité (comme pour le choix des investissements, question étudiée dans la suite de cette série), ou bien des méthodes de **scores additifs**. Ainsi, Peter PYHRR préconise-t-il le système « 5P » (« Peter Pyhrr's Pragmatic Pointscore Procedure ») : chaque membre du comité « vote » en **notant** les projets de 1 à 6. On fait le total des points obtenus (comme dans les compétitions de patinage artistique...) et la décision dépend du score total obtenu.

On voit que la procédure BBZ, considérée comme la panacée par certains, et comme un gadget par d'autres, peut être longue et coûteuse.

Une version allégée a été proposée, reposant sur un « examen tournant » des différents services. Les Américains parlent de « procédure du coucher de soleil » (sunset), en faisant allusion à l'image de la rotation de la terre : quand le soleil se couche à un endroit, il brille encore ailleurs. Chaque année, on « audite » par le biais de la procédure BBZ **une partie seulement** des services. Les responsables de ces services doivent alors se plier à la procédure d'examen critique de leurs dépenses, et justifier le niveau de leur budget. Mais une fois que ce budget est accepté, ces responsables sont « tranquilles » pour par exemple 4 ou 5 ans : l'ordre de grandeur de leur budget ne sera pas remis en cause pendant ce laps de temps, sauf événement extraordinaire. L'année suivante, ce sont d'autres collègues qui « passent à la moulinette »...

Cette procédure est évidemment moins lourde, moins coûteuse, moins « stressante » pour les différents cadres.

Notons qu'une procédure analogue existe dans les universités françaises, dont les différentes filières sont habilitées, et financées par l'État, pour des périodes de 4 ans renouvelables : la procédure peut donc aussi être utilisée en management public.

G. CONCLUSION

Il est nécessaire de relativiser l'intérêt et l'utilité de la gestion budgétaire. Tout d'abord, il faut considérer qu'un budget ne sera un bon outil de gestion et de motivation que si le niveau des objectifs à atteindre est

fixé avec intelligence : il faut « placer la barre » assez haut, mais pas trop. Les travaux célèbres d'HOFSTEDE ont montré que des budgets pas assez ambitieux amènent les responsables à céder à la facilité : l'organisation n'est pas mise sous tension. Il faut que les équipes aient un « challenge » à remplir. Mais au-delà d'un certain seuil, on peut au contraire démobiliser les opérationnels, qui ont le sentiment qu'on leur demande trop. Comme de toute façon on ne pourra pas atteindre l'objectif, ce n'est pas la peine d'essayer !

Les choses peuvent être encore plus graves, et des auteurs comme ARGYRIS ont mis en évidence les effets psychologiques dévastateurs d'une « pression » trop forte du budget sur les responsables. Les individus concernés peuvent avoir des sentiments de frustration, développer des pathologies psychosomatiques (eczéma...), faire preuve d'agressivité, ou bien tomber dans la dépression, voire se suicider. La pression budgétaire, poussée à l'extrême, et conceptualisée par certains dirigeants ou soi-disant spécialistes de la gestion des ressources humaines sous la forme d'une « gestion par le stress », peut être considérée à juste titre comme une forme de harcèlement moral, ou comme la version moderne de l'exploitation (certains analystes radicaux vont jusqu'à parler d'esclavage...). Face à cette « violence » possible du budget, les individus ne manquent pas de résister en élaborant des stratégies de défense adaptées. La plus courante de ces pratiques consiste à se ménager du « *slack* budgétaire », expression utilisée en référence à la théorie du *slack* organisationnel développée par CYERT et MARCH (dans leur ouvrage célèbre : ***A Behavioral Theory of the Firm***). Le *slack* (en anglais : le mou d'une corde ou d'un câble ; « to slack off » : relâcher son effort) désigne le « matelas », la « marge de manœuvre », que l'on essaye de négocier au moment de la construction des budgets. Par exemple, on sait que l'on peut fonctionner avec 100, mais on demande 120, et on obtient 110 après arbitrage. Il est alors très facile de tenir ce budget, et même en étant laxiste, et en dépensant 109, on a encore *in fine* un écart favorable ! On comprend que la gestion budgétaire peut être complètement dévoyée, vidée de sa substance, et aboutir au résultat inverse de celui qui était recherché : au lieu de réduire les coûts, on les augmente !

On peut aussi voir dans le budget alloué un « droit à dépenser », qu'il faut utiliser, sinon on risque d'avoir un budget moins important l'année suivante. Tout le monde a entendu ironiser sur les pratiques P1211-F3/4 SÉRIE 03 19 supposées des militaires qui feraient tourner les camions dans la cour des casernes pour utiliser le budget en essence... On reproche également souvent au budget (comme à toute procédure relevant de la planification en général, le budget n'étant qu'un moyen de mettre en œuvre un plan) d'induire des comportements bureaucratiques et conservateurs, en inhibant les initiatives et les possibilités d'adaptation aux opportunités. C'est prévu dans le plan et dans le budget, donc on exécute, même si l'action n'est plus pertinente compte tenu de l'évolution des circonstances. Or, dans le monde actuel l'environnement est de plus en plus « turbulent » et imprévisible.

Il ne faut donc pas idéaliser le budget et lui prêter toutes les vertus. Certains vont même plus loin, en préconisant purement et simplement d'abandonner la gestion budgétaire, notamment pour la remplacer par une gestion plus réactive. C'est peut-être malgré tout aller un peu vite en besogne, et jeter le bébé avec l'eau du bain...