

CHAPITRE 4 : LA GESTION BUDGETAIRE DES INVESTISSEMENTS

PLAN

- **Introduction Générale**
- **Chapitre 1** : La gestion budgétaire des ventes (budget commercial)
- **Chapitre 2** : La gestion budgétaire de la production
- **Chapitre 3** : La gestion budgétaire des approvisionnements et des stocks
- **Chapitre 4** : La gestion budgétaire des investissements
- **Chapitre 5** : La gestion budgétaire de trésorerie et l'élaboration des documents prévisionnels de synthèse

Plan du chapitre 4

I) Définitions de l'investissement

II) Les catégories d'investissement

A) Classification selon la nature de l'investissement

B) Classification selon la finalité de l'investissement

C) Classification selon le risque de l'investissement

III) La politique d'investissement

IV) Les caractéristiques d'un projet d'investissement

A) Capital investi

B) La durée d'exploitation de l'investissement

C) Les flux nets de trésorerie attendus

D) La valeur terminale

1) Récupération de l'investissement

2) Récupération de la variation du BFRE

E) La valeur résiduelle

V) La gestion des investissements : Prévisions

A) Etudes de rentabilité en avenir certain

1) Etudes de rentabilité sans actualisation

a) Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

b) Le taux de rentabilité comptable ou taux de rendement comptable (TRC)

Plan du chapitre 4 (suite)

2) Etudes de rentabilité avec actualisation

- a) La valeur actuelle nette (VAN)
- b) L'indice de profitabilité
- c) Le taux interne de rentabilité (TIR) ou (TRI)

B) Plan financement d'un investissement

VI) Budgétisation des investissements

A) La budgétisation

B) Le suivi des investissements

- 1) Les dates d'engagement des dépenses
- 2) Les dates de décaissement
- 3) Les dates de réception

C) Le budget de financement

VII) Contrôle des investissements

- A) Le contrôle du budget pendant la durée de réalisation de l'investissement
- B) Le contrôle de la rentabilité à la réception de l'investissement

L'acquisition d'immobilisations est nécessaire pour assurer la pérennité et développer l'activité de l'entreprise. Ces acquisitions d'immobilisations, qu'elles soient incorporelles, corporelles ou financières relèvent de la décision d'investir et nécessitent de mobiliser des moyens financiers importants pour une longue durée. La décision d'investissement est une décision importante dans la vie de l'entreprise.

I) Définitions de l'investissement

Investir revient à engager de l'argent dans un projet, en renonçant à une consommation immédiate et en acceptant un certain risque, pour accroître ses revenus futurs.



L'investissement est l'immobilisation d'un capital dans des actifs dans l'espoir d'en tirer des avantages en termes de rentabilité (obtenir un gain dans le futur).

Investir revient à engager de l'argent dans un projet, en renonçant à une consommation immédiate et en acceptant un certain risque, pour accroître ses revenus futurs.

Pour une entreprise, l'investissement est essentiellement une opération économique pour acquérir des biens durables utilisés pendant plusieurs exercices. Ce sens s'applique aussi à certains biens durables des ménages (immobilier) et à la constitution d'infrastructures économiques par des collectivités publiques.

Pour un particulier, ou pour une institution financière, l'appellation investissement est généralement prise au sens de placement à moyen ou long terme, par exemple l'achat d'actifs financiers, en particulier des titres boursiers.

Ces deux notions se rejoignent toutefois en partie dans la mesure où les placements financiers contribuent notamment à financer des investissements économiques.

Par ailleurs, Klammer¹ définit l'investissement, dans son sens le plus large : « *le management des investissements est le processus employé pour identifier et analyser les occasions d'améliorer les performances de l'entreprise. Ces occasions comprennent des dépenses traditionnelles en capital consacrées aux installations industrielles, au personnel et à la technologie. Mais elles comprennent aussi les décisions qui remettent en cause la composition des actifs, les choix d'acquisition et de cession des filiales, l'examen des priorités en recherche et développement, les choix majeurs en matières de distribution* ».

¹ Klammer T, Managing Strategic and Capital Investment decisions, CAM-i & IMA, Irwin, Burr Ridge (NY), 1994.

II) Les catégories d'investissement

Elles s'appuient sur la **nature** de l'investissement, sur sa **finalité** ou sur son niveau de **risque**.

A) Classification selon la nature de l'investissement

Il s'agit de distinguer :

- Les investissements *matériels* et les investissements *immatériels*.

➡ Les premiers concernent les acquisitions des biens tangibles (terrains, constructions...).

➡ Les seconds regroupent les brevets, les logiciels informatiques, les services (formation, recherche-développement, innovation, dépenses liées à la réalisation d'une campagne publicitaire,...) susceptibles d'apporter un développement futur.

-Les investissements *industriels ou commerciaux* et les investissements *financiers*.

➡ Les premiers correspondent aux investissements matériels et immatériels qui s'inscrivent dans une stratégie de croissance interne de l'entreprise.

➡ Les seconds touchent les acquisitions d'immobilisations financières réalisées dans le cadre d'une stratégie de croissance externe.

B) Classification selon la finalité de l'investissement

On distingue :

➔ Les investissements de *remplacement et de renouvellement* : Ces investissements visent à remplacer des équipements (immeubles, machines...) obsolètes.

➔ Les investissements de *modernisation (de rationalisation ou de productivité)*. En plus d'améliorer la productivité, cet investissement permet d'acquérir du matériel plus performant et ceci en vue de réduire les coûts de production.

C) Classification selon le risque de l'investissement

➔ **Les investissements *courants*** : ces investissements présentent un faible niveau de risque car il s'agit des investissements couramment utilisés par l'entreprise.

➔ **Les investissements *stratégiques*** : contrairement aux premiers, ces investissements présentent un niveau de risque élevé. Il s'agit d'engager de ressources importantes et en cas d'échec, cela mettra en péril la continuité de l'entreprise (sa survie).

➔ **Les investissements *humains*** (recrutement formation etc.).

Par ailleurs, un investissement peut être productif ou non, matériel ou non et économique ou financier :

- **Productif / Improductif :**

- L'investissement est considéré comme *productif* lorsque la valeur cumulée des biens et des satisfactions obtenues est suffisamment supérieure aux coûts engendrés ;
- L'investissement est considéré comme *improductif* (ou non directement productif), lorsqu'il concerne des biens et des services d'utilité publique (écoles, hôpitaux, etc.).

- **Matériel / Immatériel :**

- Un investissement *matériel* concerne un bien de production, par exemple.
- Un investissement *immatériel* concerne des services : formation, recherche - développement, innovation, marketing, technologies de l'information, ... susceptibles d'apporter un développement futur.

- **Economique / Financier :**

- L'*aspect économique* s'attache aux caractéristiques réelles de l'investissement,
- L'*aspect financier* ne considère que sa contrepartie financière.

III) La politique d'investissement

La politique d'investissement d'une entreprise constitue un des déterminants principaux de sa réussite.

Elle se caractérise par :

- Le type d'investissement réalisé (remplacement, productivité, expansion,...) ;
- L'intensité avec laquelle la politique est conduite (de faible à forte) ;
- Le mode de développement choisi (croissance interne ou croissance externe via des fusions – acquisitions).

IV) Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Un certain nombre d'informations chiffrées doivent être regroupées avant de calculer la rentabilité d'un projet.

A) Capital investi

Il comprend :

- Le prix d'achat HT (ou le coût de production) des immobilisations ;
- Les frais accessoires HT (frais de transport, frais d'installation...)
- La variation du BFRE générée par le projet. En effet, le projet d'investissement entraîne une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise donc une augmentation du BFRE de l'entreprise. Autrement dit, si l'activité augmente, les stocks, les créances clients et dettes fournisseurs augmentent, entraînant une augmentation du BFRE. L'argent mobilisé pour financer cette augmentation de BFRE est considéré comme investi et doit être ajouté au coût des immobilisations.

$$\text{Capital investi I} = \sum \text{Prix d'achat HT des immobilisations} \\ + \text{Frais accessoires HT} + \Delta \text{BFRE}$$

Remarque :

Dans le cas d'un investissement de remplacement ou de productivité, le prix de cession net de l'ancien équipement vient en déduction du prix d'acquisition du nouvel équipement, ce qui vient minorer le montant du capital investi I.

Exemple :

Une entreprise a décidé d'acheter une machine dont le prix hors taxe s'élève à 200 000 Dhs.

Les frais de transport et d'installation sont évalués à 12 500 Dhs.

Le taux de TVA : 20 %. Pourcentage de TVA récupéré 80 %.

Augmentation du besoin en fonds de roulement à 17 500 Dhs.

Le montant du capital investi est :

<i>Prix d'achat HT de la machine</i>	<i>200 000</i>
<i>Transport et installation</i>	<i>12 500</i>
<i>TVA non récupérable $(200\ 000 + 12\ 500) \times 0,20 \times 0,2 (1 - 0,8)$</i>	<i>8 500</i>
<i>Augmentation du BFR</i>	<i>17 500</i>
<i>Capital investi</i>	<i>238 500</i>

Par ailleurs, l'entreprise, pour réaliser l'investissement, peut utiliser une immobilisation dont elle est déjà propriétaire. Dans ce cas, l'entreprise ne prendra pas en charge la dépense qu'aurait occasionnée cette acquisition.

Au lieu d'être cédée, cette immobilisation a été utilisée au profit d'un investissement. Cela entraîne pour l'entreprise le calcul du **coût d'opportunité** (Equivalent à la dépense que l'entreprise aurait dû supporter pour acquérir l'immobilisation). Ce coût doit être intégré dans le montant du capital investi.

B) La durée d'exploitation de l'investissement

L'étude d'un projet d'investissement est effectuée sur un **horizon fini** qui détermine la durée d'exploitation du projet (durée de vie du projet)

La durée de vie du projet correspond en général à la durée d'amortissement des équipements, objets d'investissement.

Lorsque les prévisions paraissent trop incertaines pour les années éloignées, une durée de vie plus courte peut être retenue.

C) Les flux nets de trésorerie attendus

Les flux nets de trésorerie d'un projet = Recettes dégagées par les investissements (supplémentaires) – Dépenses initiales (Investissement).
Dans un premier temps, il faut calculer la capacité d'autofinancement d'exploitation soit à partir du résultat soit à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (CAF d'exploitation) :

CAF d'exploitation (à partir du résultat) = Résultat net – Dotations

CAF d'exploitation (à partir de l'EBE) = EBE – IS

Ensuite, on calcule les flux nets de trésorerie.

Flux nets de trésorerie d'exploitation (**FNTE**) = Flux bruts de trésorerie d'exploitation (**FBTE**) induits par l'investissement – (Taux de l'impôt x Résultat d'exploitation associé à l'investissement) (**T x IS x RE**).

FNTE = FBTE – (T x RE)

Avec, FBTE : EBE liés à l'investissement – Variation du BFRE.

Et, Résultat d'exploitation associé à l'investissement (RE) = EBE lié à l'investissement – Dotations aux amortissements liés à l'investissement.

D) La valeur terminale

A la fin de la durée de vie du projet, on considère que l'exploitation de l'investissement est terminée. La valeur terminale est alors constituée de la récupération de l'investissement et de la variation du BFRE.

1) Récupération de l'investissement

Si le bien est cédé	Tenir compte du produit de cession net de l'impôt sur les plus ou moins values. Pour le cas d'une moins – value, la cession entraîne une économie d'impôt (encaissement) à ajouter au prix de cession. Dans le cas d'une plus- value, la cession engendre un supplément d'impôt (décaissement) à payer et donc déduit du prix de cession.
Si le bien est conservé	On enregistre simplement la valeur résiduelle qui est souvent nulle (lorsque la période d'étude correspond à la durée d'amortissement).

2) Récupération de la variation du BFRE

Le BFRE intégré dans le capital investi et dans le calcul des flux nets de trésorerie peut être récupéré si on pose l'hypothèse que :

- L'activité liée à l'investissement est totalement arrêtée ;
- Les stocks ont été liquidés ;
- Les créances clients recouvrés ;
- Les dettes fournisseurs réglés.

Remarque :

- **La récupération d'une augmentation du BFRE est équivalent à un encaissement**
- **La récupération d'une diminution du BFRE est équivalent à un décaissement.**

Par ailleurs, la variation du BFRE incluse dans le capital correspond à une somme qui sera récupérée à la fin du projet d'investissement. Elle doit être ajoutée au dernier flux net de trésorerie du projet.

Par ailleurs, il arrive que le BFRE augmente (ou diminue) pendant la durée du projet. Il faut alors en tenir en retenant Δ BFRE de la CAF d'exploitation pendant la durée du projet et en l'ajoutant au BFRE récupéré à la fin du projet.

E) La valeur résiduelle

La valeur résiduelle est la valeur attribuée à la fin de la durée d'exploitation. **Du fait de la difficulté à l'estimer elle est souvent ignorée dans la pratique.**

S'il en y a une, il faut l'ajouter, nette d'IS, au dernier flux de trésorerie attendu. C'est-à-dire la valeur résiduelle d'un projet est indiquée nette d'impôt. Il n'y a donc pas lieu de procéder à un ajustement fiscal.

V) La gestion des investissements : Prévisions

L'investissement créera dans les années à venir des recettes et des dépenses. Ces flux monétaires sont cependant incertains.

Par simplification, l'étude prévisionnelle peut considérer que les recettes et les dépenses les plus probables sont certaines : c'est une étude en **avenir certain**.

Par contre, quand l'avenir n'est pas connu, on parle des méthodes de choix en **avenir incertain**.

Il est possible d'améliorer la première méthode en l'affectant d'une probabilité chacun des niveaux possibles des recettes et des dépenses : c'est une étude en **avenir probabiliste** (aléatoire ou **indéterminé**).

Lorsqu'une entreprise a besoin d'investir, elle doit répondre successivement à deux questions.

Quel investissement réalisé ? Celui le plus **rentable**.

Comment financer cet investissement ? Ses capitaux **propres** ou des capitaux **empruntés**.

L'investissement créera dans les années à venir des recettes et des dépenses. Ces flux monétaires sont cependant incertains.

Par simplification, l'étude prévisionnelle peut considérer que les recettes et les dépenses les plus probables sont certaines : c'est une étude en **avenir certain**.

Par contre, quand l'avenir n'est pas connu, on parle des méthodes de choix en **avenir incertain**.

Il est possible d'améliorer la première méthode en l'affectant d'une probabilité chacun des niveaux possibles des recettes et des dépenses : c'est une étude en **avenir probabiliste** (aléatoire ou **indéterminé**).

Lorsqu'une entreprise a besoin d'investir, elle doit répondre successivement à deux questions.

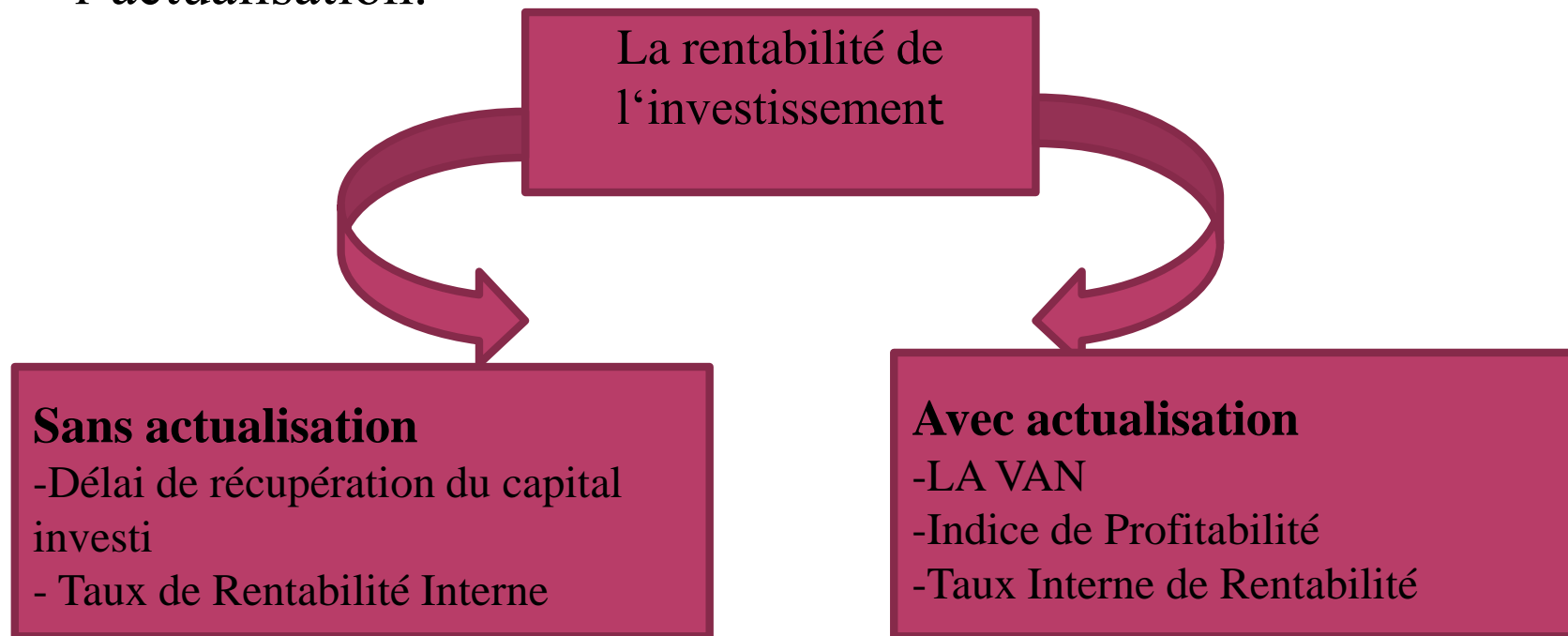
- Quel investissement réalisé ? Celui le plus **rentable**.
- Comment financer cet investissement ? Ses capitaux **propres** ou des capitaux **empruntés**.

Si l'entreprise veut que son investissement soit rentable, il faut que les recettes procurées par l'investissement soient être supérieures aux dépenses causés par l'investissement. La mesure de la **rentabilité économique** de l'investissement consiste à comparer les recettes d'exploitation qu'il génère par rapport aux dépenses d'exploitation qu'il entraîne pour faire apparaître des flux nets de trésorerie. Le choix devrait se porter sur l'investissement qui procure le meilleur résultat, la meilleure rentabilité économique.

Les calculs de **rentabilité financière** ne concernent donc que les investissements dits productifs pour lesquels il est possible d'estimer les gains attendus

Divers critères ont été élaborés pour tenir compte de double aspect de décision d'investissement et permettant d'accepter ou rejeter les projets étudiés.

Ces critères peuvent être regroupés en deux catégories principales : les critères sans actualisation et autres critères qui sont fondés sur l'actualisation.



A) Etudes de rentabilité en avenir certain

Lorsqu'une entreprise a besoin d'investir, elle doit répondre successivement à deux questions.

Quel investissement réalisé ? Celui le plus **rentable**.

Comment financer cet investissement ? Ses capitaux **propres** ou des capitaux **empruntés**.

1) Etudes de rentabilité sans actualisation

a) Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

Appelé aussi période de récupération, ou play-back period, ou retour sur investissement.

Ainsi, le délai de récupération est le temps nécessaire pour que les recettes nettes d'exploitation générées par l'investissement permettent de récupérer le montant investi.

On cumule les recettes nettes d'exploitation, année par année, jusqu'à atteindre le montant de la dépense d'investissement.

Un investissement est acceptable si le délai de récupération prévu est inférieur à un nombre d'années établi d'avance. Donc

l'entreprise doit se fixer arbitrairement un délai limite et élimine les projets pour lesquels le délai de récupération est supérieur à cette limite.

Critères d'acceptation

L'entreprise se fixe un seuil d'acceptation et élimine les projets pour lesquels le délai de récupération est supérieur au seuil.

Critères de sélection

Pour départager les projets l'entreprise choisit ceux dont le délai de récupération est le plus **court**. Ici le projet B est éliminé pour l'exemple 1 et Projet A est éliminé pour l'exemple 2 .

Avantages

- Méthode la plus utilisée en raison de sa **simplicité** et de la **rapidité** des calculs ;
- Elle est **préférée** par les PME.

Inconvénients

- Méthode **ignorant** les recettes nettes d'exploitation au-delà du délai de récupération ;
- **Fixation** du seuil d'acceptation discutable car déterminée de façon arbitraire.

b) Le taux de rentabilité comptable ou taux de rendement comptable (TRC)

Le taux de rentabilité comptable est le rapport entre l'accroissement de richesse (le résultat) et les capitaux investis. On distingue la rentabilité comptable de l'actif économique, appelée rentabilité économique, et la **rentabilité comptable** des capitaux propres. La différence entre ces deux rentabilités provient de l'effet de Levier de l'endettement.

Le taux de rentabilité comptable est le rapport entre le bénéfice annuel moyen procuré par l'investissement et la dépense initiale (ou l'investissement initial immobilisé).

$$t = \text{Bénéfice moyen} / \text{Capital investi}$$

Critères d'acceptation et de sélection

Pour des projets d'investissement de durée de vie identique, on retient les taux les plus élevés. L'entreprise se fixe un taux minimum par exemple le taux moyen de la branche.

Avantages

- Méthode **simple** à calculer ;
- Elle est **utilisée** par les PME ;
- Toutes les informations nécessaires pour construire le TRC sont présentes dans l'entreprise.

Inconvénients

- **Fixation** du taux minimum très **arbitraire** (aucune norme **objectif**).
- L'utilisation de ce critère peut conduire à des décisions contraires à l'objectif de la **maximisation de la valeur** de l'entreprise.....

2) Etudes de rentabilité avec actualisation

a) La valeur actuelle nette (VAN)

La notion de la valeur actuelle nette permet de comparer ce que doit rapporter un projet avec ce qu'il coûte, la comparaison étant faite au temps 0. C'est donc la somme des flux nets de trésorerie actualisés (au temps 0).

VAN = Flux nets de trésorerie actualisés – Investissement ou

VAN = - Dépense initiale + Recettes nettes d'exploitation actualisée.

Critères d'acceptation et de sélection

La VAN doit être **positive** et la plus **grande** possible.

Lorsque plusieurs projets sont comparés, on choisit le projet qui a la VAN la plus importante.

Avantages

La méthode tient compte de la date de chacune des recettes et des dépenses ;

- Le critère de la VAN présente une rigueur conceptuelle faisant de lui le critère de décision préféré des experts financiers puisqu'il indique directement la valeur créée par un investissement.
- La VAN est fondée sur l'actualisation qui permet d'intégrer dans l'analyse de la rentabilité attendue par les apporteurs de capitaux sur les marchés financiers ;
- Le critère de la VAN respecte le **principe d'additivité des valeurs**, Ainsi, la Valeur Actuelle Nette d'un ensemble de projets est égale à la somme des VAN des projets qui le composent.

Inconvénients

- Les conclusions sont influencées par la dimension de l'investissement.
- La principale limite du critère provient du taux d'actualisation utilisé. En effet, la méthode suppose que les cash-flows dégagés sont réinvestis au cours des périodes suivantes au taux d'actualisation or le taux de placement peut varier d'une année à une autre ;
- La VAN ne révèle pas le poids du coût de l'investissement par rapport aux revenus générés par les projets ;
- Deux projets aux VAN identiques ne sont pas interchangeables. L'investisseur choisit celui dont la mise initiale est la plus faible (pour minimiser les risques).

b) L'indice de rentabilité

Un projet sera jugé rentable lorsque son indice de rentabilité est supérieur à 1. Ainsi, la valeur actualisée des flux monétaires à venir est supérieure à l'investissement initial. Le projet a donc une VAN positive.

Lorsqu'un indice de rentabilité est inférieur à 1, la V.A.N. du projet est négative, ce dernier est jugé non rentable.

Critères d'acceptation et de sélection

Pour que l'investissement soit rentable, il faut que l'indice soit **supérieur à 1**. Plus il est grand, plus grande est la rentabilité.

Avantages

- Se comprend et s'exprime facilement ;
- Repose sur l'actualisation et permet de pondérer la richesse créée par rapport à l'investissement ;
- Peut se révéler utile lorsque les fonds d'investissement disponibles sont limités ;
- Neutralité par rapport à la dimension de l'investissement, contrairement au critère de la VAN ;
- Ce critère est à utiliser en complément de la VAN, l'IR est étroitement lié à la VAN et mène généralement aux mêmes décisions. Il peut se révéler utile lorsque nous comparons plusieurs projets à investissement différent ;
- Les deux critères sont équivalents quant à l'acceptation des projets mais ils conduisent à les classer dans un ordre différent.

Inconvénients

- Il présente les mêmes limites que la VAN ;
- Il ne donne pas en valeur cette richesse créée et il ne peut donc venir qu'en complément de la VAN ;
- Il peut mener à des décisions erronées lors de comparaisons entre des investissements mutuellement exclusifs.

c) Le taux interne de rentabilité (TIR) ou (TRI)

Le Taux Interne de Rentabilité (TIR) repose lui aussi sur le principe de l'actualisation.

Le TIR est le taux d'actualisation x pour lequel il y a **équivalence** entre le **capital investi (I_0)** et la **somme des valeurs actuelles des flux nets de trésorerie** dégagés par le projet à la période p (**FNT p**). Le taux interne de rentabilité est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est nulle. Autrement dit c'est le taux pour lequel la somme des cash-flows actualisées est égale à la dépense initiale.

Critères d'acceptation et de sélection

Tout projet pour lequel un taux est supérieur au TIR sera rejeté car la VAN est **négative** ;

Tout projet pour lequel un taux est inférieur au TIR sera accepté car la VAN est **positive** ;

Pour les projets indépendants, on accepte les projets dont le TIR est supérieur au taux de rendement requis par les dirigeants de l'entreprise.

Si plusieurs projets sont en concurrence, il faut retenir celui qui le taux le plus **élevé**.

Avantages

- Méthode indépendante de la dimension du projet à réaliser ;
- Il tient compte de l'existence du marché ;

C'est un critère objectif qui permet de déterminer la rentabilité intrinsèque d'un projet.

Inconvénients

Les méthodes de la VAN et du TIR reposent sur l'actualisation et, en conséquence, supposent que les recettes nettes d'exploitation sont réinvesties aux taux utilisés pour l'actualisation.

Ainsi, pour la VAN, on considère que les excédents sont réinvestis au taux d'actualisation retenu par l'entreprise, ce qui se justifie pleinement.

Par contre, pour le TIR, les excédents sont réinvestis au taux obtenu (TIR) ; ce taux peut être très élevé pour un investissement donné mais ne pas refléter le taux de marché. En conséquence, le critère de la VAN doit être préféré au TIR.

Il peut ne pas exister de TIR quand l'équation de la VAN ne présente pas de solution.

B) Plan financement d'un investissement

Un **plan de financement** est un document qui présente les besoins financiers d'une entreprise à ses débuts puis sur plusieurs exercices et les ressources financières affectées en contrepartie. L'objectif du plan de financement est d'équilibrer avec cohérence les besoins et les ressources de l'entreprise.

En pratique, un prévisionnel financier comporte deux plans de financement :

- Un **plan de financement initial**, afin d'apprécier la situation à l'instant de la création,
- Et un **plan de financement sur les exercices budgétisés**, on retient généralement une période de 3 exercices.

Deux éléments essentiels constituent le plan de financement :

- Les **besoins**, qui correspondent à ce que l'entreprise doit financer,
- Les **ressources**, qui correspondent aux moyens à disposition de l'entreprise.

VI) Budgétisation des investissements

A) La budgétisation

Le budget des investissements est nommé aussi budget des acquisitions. Le budget reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de suivre un suivi administratif de l'engagement des dépenses.

Très souvent, l'enveloppe budgétaire autorisée ne représente qu'une tranche des possibilités d'engagement de l'année. La direction générale épargne 10 à 20 % des possibilités financières pour faire face à d'éventuels projets en urgence ou à des dépassements imprévus sur des investissements acceptés.

La budgétisation des investissements suppose un agencement dans le temps à la fois des investissements et des moyens de financement.

B) Le suivi des investissements

Le suivi des investissements s'organise en trois dates :

1) Les dates d'engagement des dépenses

Ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement sauf à payer un dédit. Elles peuvent donner lieu au versement d'un acompte (cas d'un grand équipement fabriqué à la commande ou construction).

2) Les dates de décaissements

Ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagés. Étant donné les montants déboursés, il est primordial pour la trésorerie de connaître les dates de règlement. Par ailleurs, les montants facturés étant différents des prévisions (frais non prévus), c'est au moment des dates de règlements que des décisions sont à prendre : réduction de l'investissement, report d'autres projets ou d'une étape du projet considéré.

3) Les dates de réception

La possibilité pour l'entreprise de disposer effectivement des investissements dépendra de leurs dates (du moins de la réception provisoire). Les prévisions d'engagement doivent être faites en fonction des dates de réception espérée.

Les dates de réception sont fonction des prévisions d'engagement et de décaissement. Elles permettent de savoir quand les opérations de fabrication ou de commercialisation pourront débuter. Généralement il y a distinction entre réception provisoire et définitive qui sont séparées par le délai de garantie.

C) Le budget de financement

Afin de couvrir les besoins de la période, l'entreprise fait l'inventaire des moyens dont elle dispose et des ressources qu'elle peut avoir de cette façon, elle matérialise sa politique financière c'est-à-dire qu'elle met en exergue le financement interne et le financement externe :

- **Le financement interne** : Il regroupe à la fois, l'autofinancement et le Fonds de Roulement disponible. L'évaluation d'autofinancement repose sur la prévision des bénéfices d'exploitation dégagés par l'activité de l'entreprise.
- **Le financement externe** : L'entreprise se trouve souvent dans l'obligation de faire appel à des tiers pour couvrir l'ensemble de ses besoins. Elle peut recourir aussi bien à ses associés qu'à l'emprunt. Le financement externe peut regrouper les éléments suivants :
 - + La cession d'actif : La vente de certains éléments d'actif procure des capitaux à l'entreprise. Il existe des cessions découlant d'une réalisation de nouveaux investissements. La cession d'actif engendre une diminution des investissements.

- + Les remboursements des prêts : Ils peuvent résulter des créances antérieures à la période ou bien de celle née au cours de la réalisation du plan. Leur contribution au financement est investissement est rarement importante.
- + Les subventions : L'Etat peut intervenir dans le financement de l'entreprise sous forme de subventions (exemple prime d'équipement). Elles vont contribuer à la couverture de nouveaux investissements.
- + L'augmentation du capital : Elle peut être réalisée soit en numéraire, soit en nature.
- + Les emprunts à long terme : Elles peuvent être sollicitées auprès des organismes financiers.
- + Les crédits à moyen terme : Leur rôle est important dans le financement de l'équipement. Leur utilisation sera fonction de la part relative du matériel et de l'outillage dont la durée de vie est inférieure à 5 ans.

+ Le recours au leasing : Le crédit bail ou leasing n'est qu'un mode de financement des investissements qui remplacent les emprunts classiques (créés aux Etats-Unis en 1950). Avec l'emprunt classique, l'entreprise devient propriétaire de son investissement et débitrice du montant de son emprunt. Ce dernier, ne couvre généralement qu'une partie du prix d'acquisition des investissements.

Avec le leasing, elle choisit son investissement et le fait acheter par un établissement financier. Elle devient locataire à usage exclusif.

Le contrat de crédit bail couvre au minimum la durée d'amortissement, une clause permet à l'origine au locataire de se rendre acquéreur du bien moyennant un pourcentage réduit de la valeur neuve du bien.

Les créanciers ne peuvent saisir le bien, les frais d'entretien sont à la charge du locataire.

Il faut signaler que le leasing est réservé à la location des biens immobiliers, des biens d'équipement et du matériel à usage professionnel.

Une entreprise propriétaire d'un bien et ayant besoin de trésorerie, le vend à une société de leasing qui lui signe un contrat de location de ce bien, par ce biais l'entreprise se procure des fonds sans pour autant se séparer du bien.

Le coût de leasing apparaît dans les loyers et non dans les charges financières. L'intérêt du leasing apparaît pour les projets ayant un fort taux de rentabilité ou pour les entreprises ayant des difficultés pour accéder aux emprunts classiques.

Le budget des acquisitions ne peut être retenu que si le budget de financement fait apparaître la possibilité de dégager des ressources suffisantes.

VII) Contrôle des investissements

Il s'agit de l'exécution de la politique générale et de la politique financière de l'entreprise. Les réalisations du plan se traduisent par des actions différentes dans de nombreux domaines financiers notamment.

Il y a deux types de contrôle :

- Le contrôle du budget pendant la durée de réalisation de l'investissement ;
- Le contrôle de la rentabilité à la réception de l'investissement.

A) Le contrôle du budget pendant la durée de réalisation de l'investissement

Plusieurs écarts peuvent être relevés au niveau du budget et ils sont regroupés en écart de délai et en écart de montant.

Le budget des acquisitions distingue les engagements, les décaissements et les réceptions. Le contrôle se fait à chacune des étapes.

- Première étape : Le contrôle veille au suivi du planning établi et permet de prévoir des changements éventuels au cas où les ressources se relevaient momentanément insuffisantes ;
- Deuxième étape : Un fait est généralement admis, est que le devis ne coïncide pas avec le décaissé. Les raisons sont nombreuses. Le but du contrôle est de limiter celui – ci en augmentant l'efficacité des parties encaissées ;
- Troisième étape : La date de réception est importante car elle donne la possibilité à l'entreprise de disposer des investissements.

Le rôle du contrôle est de limiter le retard qu'il soit du à des raisons internes et externes à l'entreprise.

B) Le contrôle de la rentabilité à la réception de l'investissement

La rentabilité est calculée à partir des chiffres réels et des mêmes critères afin d'analyser :

- La fiabilité des investissements ;
- La pertinence des choix utilisés.

Il est également nécessaire de s'assurer que la rentabilité des investissements n'est pas trop inférieure à celle que l'on attendait.