

Cours complet : Budgets & Articulation budgétaire

I. Introduction

La planification budgétaire est un outil essentiel pour piloter la performance d'une entreprise. Elle repose sur la déclinaison de la stratégie en objectifs chiffrés traduits en budgets opérationnels et financiers. Elle se base sur :

- Une stratégie définie à long terme (5 ans), déclinée en moyen terme (2-3 ans), puis à court terme (1 an).
- Une élaboration participative par les différentes directions.
- Un contrôle de gestion chargé d'assurer la cohérence et la consolidation des budgets.

II. Démarche budgétaire

1. Projet de budget par direction
2. Consolidation & analyse de cohérence
3. Navettes budgétaires (négociations / ajustements)
4. Adoption et suivi des budgets définitifs

III. Hiérarchie et articulation des budgets

Le budget des ventes est à la base :

→ Il conditionne les prévisions de production, d'achat, de main-d'œuvre et de trésorerie.

Exemple de chaîne :

VENTES → PRODUCTION → ACHATS → TRÉSORERIE → BILAN & CRP

Les budgets sont donc interdépendants. Toute modification du volume de vente impacte toute la chaîne.

IV. Le contrôle budgétaire

- Comparaison des réalisations avec les budgets prévus.
- Calcul des écarts significatifs → gestion par exception.
- Analyse sélective des écarts importants pour ajuster la stratégie ou les moyens.
- Éléments surveillés : ventes, charges, investissements, trésorerie.

V. Programmes vs Budgets

- Programmes : prévisions exprimées en quantités (ex : 1000 unités vendues)
- Budgets : prévisions exprimées en valeur (ex : 1000 unités x 100 € = 100 000 € de ventes)

VI. Conditions de réussite

1. Implication forte de la direction
2. Analyse rigoureuse interne/externe
3. Adhésion des responsables opérationnels

→ Permet responsabilisation, rigueur, motivation et meilleure anticipation financière.

VII. Illustration par un cas pratique (Lamy)

- Élaboration d'un budget de ventes, de production, d'administration, de distribution, d'approvisionnement.
- Prise en compte de la TVA (collectée et déductible) → TVA à décaisser.
- Établissement des budgets de trésorerie (recettes & dépenses).
- Synthèse sous forme de budget général de trésorerie.

VIII. Cas de gestion des stocks :

Variation de stock MP = Stock Final - Stock Initial

→ Positif : on a stocké

→ Négatif : on a consommé des stocks

IX. Bilan prévisionnel

Intègre tous les postes : immo, stocks, créances, disponibilités, emprunts, fournisseurs, fiscalité...

But : anticiper la structure financière en fin de période.

X. Exemples de tableaux de synthèse

Budget des ventes :

Mois	Volumes	CA HT	TVA 20%	Total TTC
-----	-----	-----	-----	-----
J	1600	800000	160000	960000
F	1800	900000	180000	1080000
M	2000	1000000	200000	1200000

Budget de production :

Mois	MP	MOD	FVP	FFP	Total HT	TVA 8%	TTC
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
J	189000	201000	72000	69000	540000	11280	551280

...

TVA à décaisser :

TVA collectée - TVA déductible (MP + prod + adm + distri + inv.)

→ Permet d'établir un suivi rigoureux et cohérent de la gestion.

XI. Ce qu'il faut retenir pour le partiel

- ✓ Savoir expliquer les différentes étapes de la démarche budgétaire
- ✓ Comprendre la hiérarchie et les interdépendances entre budgets
- ✓ Être capable de lire et compléter un tableau de budget
- ✓ Maîtriser les calculs de TVA collectée et déductible
- ✓ Savoir analyser des écarts et formuler des propositions correctives
- ✓ Être en mesure d'établir un budget de trésorerie
- ✓ Connaître les éléments clés d'un bilan prévisionnel

Conseils :

- Apprenez à structurer les étapes de la démarche.
- Entraînez-vous avec des cas chiffrés.
- Maîtrisez les formules simples et les logiques comptables.

BON TRAVAIL !