Chapitre 4 – Les Budgets

en Gestion Opérationnelle

Cette présentation détaille les mécanismes de la gestion budgétaire, de la planification des ventes à la maîtrise de la trésorerie pour le pilotage d'une unité commerciale.

Ventes Achats Trésorerie



Les enjeux de la démarche budgétaire

Le budget transforme les objectifs opérationnels en prévisions chiffrées pour piloter l'activité.

Planifier

Prévoir les ventes, les achats, les charges et la trésorerie.

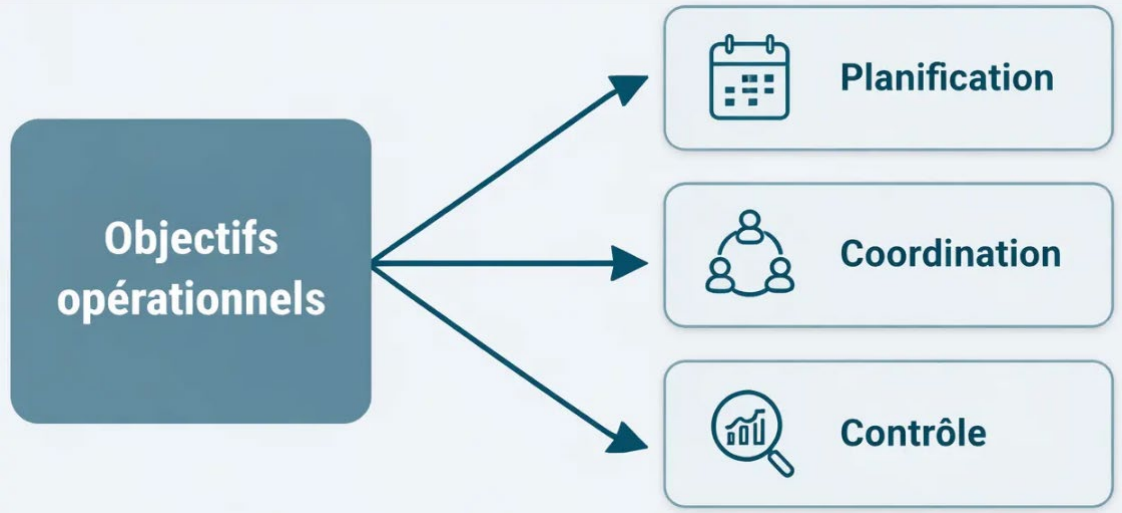
Coordonner

Relier les budgets entre eux : ventes, approvisionnements, frais généraux, trésorerie.

Contrôler

Comparer les réalisations aux prévisions et analyser les écarts.

Écart budgétaire = Réalisation – Prévision



Top-down

Direction

↓

Unités

Bottom-up

Direction

↑

Unités



Budget des ventes et calendrier des encaissements

Prévoir le chiffre d'affaires, puis transformer les ventes en flux de trésorerie.

Prévoir le CA

Estimer les ventes par produit, gamme ou période.

Intégrer les paramètres

Historique, tendances, saisonnalité et objectifs commerciaux.

Planifier les encaissements

Décaler les flux selon le délai moyen accordé aux clients.

Ventes TTC = Ventes HT × (1 + taux de TVA)





Exemple de lecture des flux

	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	80 000 €	95 000 €	110 000 €
Ventes TTC	96 000 €	114 000 €	132 000 €
Encaissements à 30 jours	**Créances antérieures**	**96 000 €**	**114 000 €**

Le budget des ventes ne suffit pas :
la trésorerie dépend du moment où le client paie.

Le budget des approvisionnements

Prévoir les achats nécessaires pour couvrir les ventes, en intégrant les stocks et les délais fournisseurs.

Objectif

Déterminer les achats HT et TTC à prévoir pour éviter les ruptures tout en maîtrisant les stocks.

Formule clé

Achats HT = Coût d'achat des ventes + Stock final – Stock initial

Avec un taux de marque de 40 %, le coût d'achat représente 60 % du CA HT.

Stock final cible

Stock final = 15 % des ventes du mois suivant en valeur d'achat

Point de vigilance : les achats ne sont pas toujours décaissés immédiatement ; le délai fournisseur décale la sortie de trésorerie.

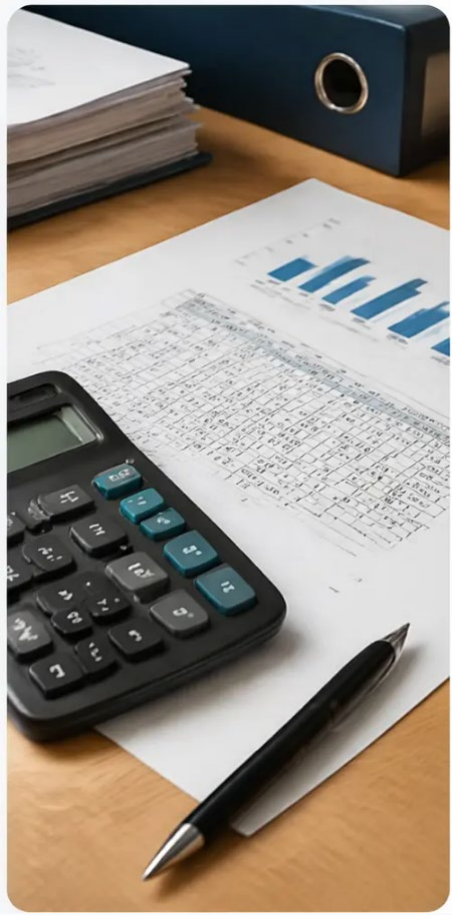


Ventes prévues → Stock à conserver → Achats à commander

Exemple ElectroPro — Achats HT			
	Jan	Fév	Mar
Achats HT	**48 050 €**	**58 350 €**	**66 900 €**
Achats TTC	57 660 €	70 020 €	80 280 €

Le budget des frais généraux et de TVA

Identifier les charges récurrentes et anticiper les décaissements liés à la TVA.



Frais généraux : deux familles

Crais gé fixes

Montants stables à court terme : loyer, salaires fixes, abonnements.

Charges variables

Montants liés à l'activité : publicité, transport, consommables.

TVA nette à décaisser

TVA nette = TVA collectée – TVA déductible

Elle est généralement réglée le mois suivant.

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	16 000 €	19 000 €	22 000 €
TVA déductible	10 050 €	12 110 €	13 820 €
TVA nette	**5 950 €**	**6 890 €**	**8 180 €**

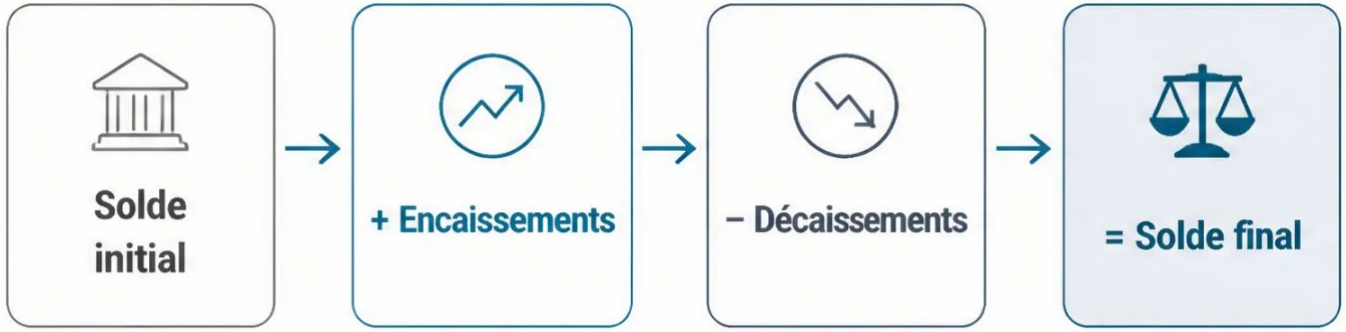
Point de vigilance : une hausse du chiffre d'affaires augmente souvent la TVA à décaisser le mois suivant.

Le budget global de trésorerie

Synthétiser les flux pour anticiper les tensions de trésorerie.

Le budget global de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements pour calculer le solde disponible mois par mois.

Trésorerie du mois = Trésorerie précédente + Encaissements – Décaissements



Lecture mensuelle

Élément	Janvier	Février
Encaissements	72 000 €	96 000 €
Décaissements	72 640 €	79 090 €
Solde mensuel	**–640 €**	**+16 910 €**



Point de vigilance

Un solde négatif ponctuel peut être absorbé par le solde initial, mais il doit déclencher une anticipation : facilité de caisse, report de paiement ou relance clients.

Cas pratique ElectroPro : Analyse des flux

Illustration concrète d'un déficit ponctuel en janvier, puis d'un rétablissement grâce à l'excédent des encaissements sur les mois suivants.

Janvier : tension maîtrisée

Solde mensuel : -640 €

Le déficit reste faible et absorbable par le solde initial.

Février : reprise nette

Solde mensuel : +16 910 €

Les encaissements dépassent largement les décaissements.

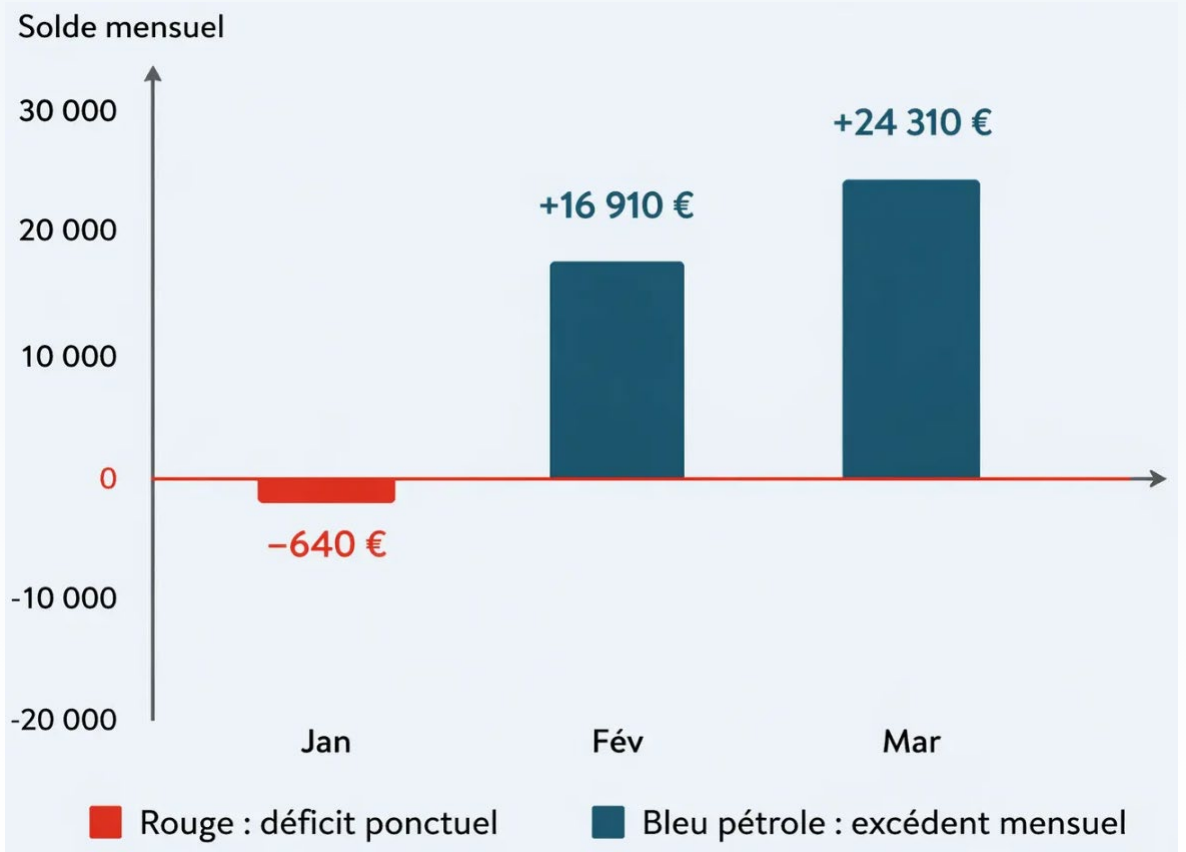
Mars : consolidation

Solde mensuel : +24 310 €

La trésorerie retrouve une marge de sécurité.



Solde mensuel ElectroPro



Décision de gestion : prévoir une facilité de caisse courte en janvier, puis suivre le redressement mensuel.

Analyse des écarts et actions correctrices

Comparer, interpréter, décider.

Écart budgétaire = Réalisation - Prévision

- Écart positif : situation meilleure que prévu
- Écart négatif : tension ou dépassement à analyser
- L'écart devient utile lorsqu'il mène à une décision

Lecture d'un écart

Poste	Prévu	Réalisé	Écart
Encaissements	96 000 €	92 000 €	-4 000 €
Décaissements	79 000 €	82 500 €	-3 500 €
Trésorerie	+17 000 €	+9 500 €	-7 500 €

Objectif : transformer le constat en décision de pilotage.

Actions correctrices

- Négocier une facilité de caisse
- Relancer les encaissements clients
- Décaler certains achats
- Réviser les objectifs de vente



Synthèse des compétences opérationnelles

Les savoir-faire à mobiliser pour construire, contrôler et interpréter un budget.

Prévoir

Estimer les ventes à partir des historiques, tendances et objectifs.

Planifier

Transformer les prévisions en budgets partiels cohérents.

Calculer

Intégrer TVA, stocks, délais clients et fournisseurs.

Piloter

Construire la trésorerie prévisionnelle et repérer les tensions.

Corriger

Analyser les écarts et proposer des actions adaptées.

Objectif opérationnel : passer d'une prévision chiffrée à une décision de gestion.

