

# Sommaire

<b>CHAPITRE 1 : La nécessité d'établir un budget .....</b>	<b>1</b>
À quoi sert un budget?	1
Toutes les entités doivent-elles établir des prévisions?	3
Les quatre temps de la démarche prévisionnelle	4
<b>CHAPITRE 2 : La finance, mère de la gestion .....</b>	<b>7</b>
La mesure du résultat : le résultat d'exploitation	8
L'utilisation optimale de l'investissement	9
La rentabilité opérationnelle (ROCE)	10
Le besoin en fonds de roulement (BFR)	11
Les implications budgétaires concrètes des directives financières	12

## **PREMIÈRE PARTIE** **LES PRÉREQUIS DE LA DÉMARCHE BUDGÉTAIRE**

<b>CHAPITRE 3 : Les acteurs.....</b>	<b>17</b>
La direction	17

L'opérationnel	18
Le contrôle de gestion	19
L'idéal	20
<b>CHAPITRE 4 : Un budget pour chaque centre .....</b>	<b>23</b>
Définir le périmètre du centre	23
Les organigrammes	27
<b>CHAPITRE 5 : Une stratégie énoncée et reconnue.....</b>	<b>29</b>
Pourquoi établir une stratégie?	29
Comment établir la stratégie?	30
Comment décliner la stratégie dans le temps?	31
Comment décliner la stratégie au stade opérationnel?	33
<b>CHAPITRE 6 : Balanced ScoreCard :                   les tableaux de bord équilibrés.....</b>	<b>35</b>
Définition et intérêt de la notion	35

## DEUXIÈME PARTIE DE LA MISSION AUX INDICATEURS

<b>CHAPITRE 7 : La mission de l'entité.....</b>	<b>41</b>
Quelle est la mission?	41
Comment matérialiser la mission d'un centre?	42
Les unités d'œuvre et le budget	44

<b>CHAPITRE 8 : Les objectifs .....</b>	<b>45</b>
Définition	45
Détermination d'un objectif	49
Comment trouver des idées pour atteindre les objectifs?	51
<b>CHAPITRE 9 : Les indicateurs .....</b>	<b>55</b>
Les bons indicateurs	56
Comment établir les indicateurs?	58
Les facteurs clés de succès pour déterminer un indicateur	59
Les différents types d'indicateurs	61
Les limites des indicateurs	64
Les indicateurs de reporting	66
<b>CHAPITRE 10 : Une chaîne d'objectifs et d'indicateurs</b>	<b>67</b>
Les différents niveaux d'objectifs	67
Un budget est une cascade d'objectifs	67
Les objectifs et les indicateurs s'enchaînent	68
<b>CHAPITRE 11 : Le budget de charges d'un centre .....</b>	<b>71</b>
Connaître le passé	72
Ce que coûte le centre	76
<b>CHAPITRE 12 : Comment anticiper les coûts? .....</b>	<b>85</b>
Les coûts d'unité d'œuvre	85
Du coût d'unité d'œuvre aux devis et budgets	88

## TROISIÈME PARTIE DYNAMISER LES BUDGETS

<b>CHAPITRE 13 : Optimiser l'efficacité des moyens .....</b>	95
Accroître la marge opérationnelle – Optimiser les moyens de production	96
<b>CHAPITRE 14 : Anticiper une structure au juste nécessaire.....</b>	99
Connaître la structure	99
Utiliser la structure au mieux	100
la budgétisation des coûts des capitaux employés	103
Calcul du coût des capitaux employés	105
<b>CHAPITRE 15 : Budgéter les stocks et les en-cours .....</b>	107
Qu'est-ce qu'un stock?	107
Quel lien entre les achats et les stocks?	108
Pourquoi un stock coûte-t-il cher?	110
Qui est responsable du stock?	111
Quelles conséquences pour l'établissement d'un budget?	115
<b>CHAPITRE 16 : Budgéter le compte clients et le compte fournisseurs .....</b>	117
Qui est responsable du compte clients?	117
Quel est le montant du compte clients et comment le prévoir?	118
Les ratios clients	119
Le délai moyen de règlement des fournisseurs	119

<b>CHAPITRE 17 : Établir la rentabilité des investissements</b> .....	121
Définitions	121
Comment mesurer la rentabilité de l'investissement?	122
Les critères financiers de choix des investissements	123
<b>CHAPITRE 18 : La mensualisation</b> .....	127
Que faut-il mensualiser?	127
L'intérêt de la mensualisation	127
Comment mensualiser?	128
<b>CHAPITRE 19 : Un budget de projet</b> .....	133
Définition	133
Le contrôle de gestion suit l'avancement des projets	134
L'entrecroisement des budgets de processus-produits et des budgets de projets	136
<b>CHAPITRE 20 : Des dérives budgétaires au Budget base zéro</b> .....	139
Quelques dérives	139
Le Budget base zéro	141

## QUATRIÈME PARTIE

### L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET D'ENSEMBLE

<b>CHAPITRE 21 : L'établissement du budget d'ensemble</b>	<b>145</b>
Le calendrier	145
L'architecture budgétaire	148
Le processus itératif (les navettes)	154
Les prix de cession	157
<b>CHAPITRE 22 : Le budget de trésorerie .....</b>	<b>161</b>
Qu'est-ce qu'un budget de trésorerie?	161
À quoi sert un budget de trésorerie dans une petite entreprise?	162
À quoi sert un budget de trésorerie dans une grande entreprise?	163
D'où viennent les fluctuations de trésorerie?	163
Y a-t-il des navettes liées à la trésorerie?	164
<b>CHAPITRE 23 : Le bouclage des prévisions .....</b>	<b>169</b>
La coordination des budgets	169
Quelle est l'utilité du bouclage?	170
L'entreprise pourra-t-elle financer son développement?	170
Les différents stades de la démarche de bouclage	172
Du budget des centres au tableau de trésorerie prévisionnel	174
Exemple de bouclage	175

## CINQUIÈME PARTIE L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD

<b>CHAPITRE 24 : L'utilisation des tableaux de bord.....</b>	181
À qui et à quoi sert un tableau de bord?	181
Qui produit les tableaux de bord?	183
Quand faut-il prendre en compte les produits et les charges?	183
<b>CHAPITRE 25 : Comment avoir de bons tableaux de bord? .....</b>	189
Le tableau de bord est adressé au bon destinataire	189
Le budget a été correctement établi et est toujours d'actualité	190
Le système d'information fonctionne correctement	191
Le tableau de bord doit être convivial	193
Des réunions de suivi de budget pour mettre en place des plans d'action	198
<b>CHAPITRE 26 : L'analyse globale des écarts .....</b>	201
La typologie des écarts	202
Calcul d'écarts sur le CA	202
Les écarts sur coûts de production	205
<b>CHAPITRE 27 : L'analyse des écarts d'un centre.....</b>	207
Se servir d'un tableau de bord	207
<b>CHAPITRE 28 : La mise en place de plans d'action .....</b>	215
Trouver la cause de l'écart	215

Mettre en place un plan d'action	216
Les réactualisations budgétaires, les reprévisions, les révisions	219
Le budget ajusté	219
<b>Conclusion</b> .....	221
Comment améliorer encore le processus budgétaire?	221
Les budgets sont-ils encore utiles?	222
Les tableaux de bord sont-ils encore indispensables?	223
Vers la gestion des processus?	224