

Académie Digitale de Formation Professionnelle

Certificat Exécutif « Budgétisation, Contrôle & Gestion Budgétaire »

Module 1. Le budget comme outil de pilotage : cadrage, hypothèses & gouvernance

Etude de cas n°2

LOGISTIS PRO SOLUTIONS est une entreprise de logistique et de services de supply chain B2B, opérant à l'échelle nationale. Elle accompagne principalement des clients issus de la grande distribution, de l'industrie agroalimentaire et du e-commerce, à travers des contrats pluriannuels intégrant des engagements de volumes, de qualité de service et de délais.

Au cours des dernières années, l'entreprise a connu une croissance soutenue de son activité, portée par la signature de nouveaux contrats structurants. Cette dynamique a renforcé la visibilité commerciale et consolidé la position de LOGISTIS PRO SOLUTIONS sur son marché. Elle s'est toutefois accompagnée d'un renforcement des capacités opérationnelles, d'investissements significatifs et d'une augmentation progressive des coûts fixes.

L'environnement économique est devenu plus contraignant. Les coûts de l'énergie et du carburant sont en hausse, le marché du travail est tendu pour les profils opérationnels qualifiés, et les clients exercent une pression accrue sur les prix et les conditions contractuelles. Par ailleurs, les partenaires financiers accordent une attention renforcée aux indicateurs de liquidité, de cash-flow et de discipline financière, dans un contexte de remontée des taux d'intérêt.

Lors du dernier conseil stratégique, les actionnaires ont confirmé leur soutien à la stratégie de développement de l'entreprise, tout en exprimant des attentes claires en matière de rentabilité, de maîtrise de la trésorerie et de priorisation des investissements. Ils insistent sur la nécessité de renforcer la gouvernance budgétaire afin de mieux anticiper les décisions et d'améliorer la lisibilité de la trajectoire financière.

Dans ce contexte, la Direction Générale engage un travail de structuration du processus budgétaire pour l'exercice à venir et vous associe à cette démarche.

1- Données financières de référence – Exercice N-1

a- Compte de résultat simplifié

- Chiffre d'affaires : 120 M\$
- Charges opérationnelles (hors amortissements) : 105 M\$
- EBITDA : 15 M\$
- Marge EBITDA : 12,5 %
- Amortissements : 7 M\$
- Résultat opérationnel : 8 M\$
- Trésorerie de fin d'exercice : 4 M\$

b- Données de gestion

- DSO : 95 jours
- DPO : 40 jours
- DIO : 10 jours
- BFR estimé : 32 M\$

2- Orientations et contraintes pour l'exercice N

La Direction Générale décline les attentes des actionnaires selon les axes suivants :

- Objectif de croissance du chiffre d'affaires : +8 %
- Objectif de rentabilité : marge EBITDA $\geq$ 13 %
- Enveloppe maximale d'investissements (CAPEX) : 10 M\$
- Trésorerie minimum cible : 5 M\$
- Attente d'une réduction progressive du BFR sur l'exercice

3- Hypothèses initialement proposées par les directions

Sur la base de ces orientations, les directions opérationnelles formulent les hypothèses suivantes :

- Croissance des volumes : +9 %
- Revalorisation des prix : +1 % (indexation partielle liée à l'énergie)
- Mix d'activité : supposé stable
- Hausse des coûts d'énergie et de carburant : +15 %
- Hausse des salaires : +6 %
- Autres charges opérationnelles : +5 %
- Recrutement prévu : +15 ETP
- Gain de productivité annoncé : +3 %

4- Demandes d'investissements (CAPEX)

Les directions ont exprimé les besoins d'investissement suivants :

- Renouvellement du parc de véhicules : 6 M\$
- Extension des capacités d'entreposage : 5 M\$
- Système d'information logistique (optimisation des tournées) : 4 M\$

Total des demandes CAPEX : 15 M\$

Enveloppe autorisée : 10 M\$

5- Situation en cours d'exercice (N)

À mi-année, les éléments suivants sont observés :

- Chiffre d'affaires réalisé : 58 M\$, contre 64 M\$ budgétés à ce stade
- EBITDA réalisé : 7,9 M\$, proche de la trajectoire budgétaire
- Trésorerie disponible : 3,8 M\$
- BFR constaté : 34 M\$
- Aucune révision formelle du budget n'a encore été engagée.

Travail demandé

À partir de l'ensemble des informations fournies, il vous est demandé de :

- 1- Construire une note de cadrage budgétaire intégrant les objectifs et contraintes stratégiques.
- 2- Formaliser une matrice des hypothèses budgétaires et identifier les hypothèses critiques.
- 3- Élaborer un P&L budgété pour l'exercice N et analyser la cohérence avec les objectifs de rentabilité.
- 4- Construire un budget de trésorerie et analyser l'impact du BFR et des CAPEX.
- 5- Proposer des arbitrages OPEX et CAPEX compatibles avec la trajectoire financière attendue.
- 6- Définir les principes de gouvernance budgétaire
- 7- Analyser la situation à mi-année et proposer un reforecast (EAC) assorti de décisions correctives.