

Le budget qui se pilote

Guide pas à pas du classeur : bâtir le budget sur une page, le comparer au réalisé chaque mois, tester trois scénarios et connaître votre point mort.

À qui il sert

Aux dirigeants de PME et d'ETI, et à leurs responsables financiers, qui veulent un budget que l'on regarde chaque mois, pas un fichier rangé après son vote.

Aux créateurs et aux repreneurs qui doivent savoir combien vendre pour couvrir leurs charges, et de combien de trésorerie ils auront besoin si l'année se passe moins bien que prévu.

Le problème qu'il règle

Beaucoup de budgets sont faits une fois, en fin d'année, puis oubliés. L'écart se découvre au bilan, quand il est trop tard pour agir.

Ce classeur met le budget sur une page, mois par mois, et le réalisé juste à côté. Une alerte s'allume quand un écart dépasse votre seuil, et la fin d'année se recalcule à chaque saisie. Trois scénarios et le seuil de rentabilité disent ce qui se passe si le budget est faux.

Dans le module

- Le classeur Excel, en six onglets : mode d'emploi, budget sur une page, budget et réalisé, trois scénarios, seuil de rentabilité, exemple fictif rempli.
- Ce guide, avec une capture du classeur à chaque étape.
- La fiche d'une page à imprimer : les cinq chiffres à suivre chaque mois et la règle d'alerte.
- Une vidéo de deux à trois minutes qui montre les mêmes étapes.

Le temps qu'il faut

Une à deux heures pour bâtir le budget la première fois. Ensuite, une demi-heure par mois.

Trois règles de saisie

- Tous les montants hors taxes, à la date de la facture.
- Le budget voté ne bouge plus : on compare, on ne réécrit pas.
- Les montants et le classement des charges se valident avec votre expert-comptable.

Avant de commencer

Ce qu'il vous faut

- Le compte de résultat de l'an dernier, et si possible le grand livre ou la balance mois par mois.
- La liste des contrats signés, des hausses de prix prévues, des embauches et des départs.
- Le solde de vos comptes bancaires au début de l'exercice.
- Microsoft Excel. Le classeur a été vérifié dans Excel ; il s'ouvre dans d'autres tableurs, où le rendu peut différer.

Le classeur en six onglets

Onglet	À quoi il sert	Quand y aller
Mode d'emploi	Quoi remplir, dans quel ordre, et la légende des cellules.	À la première ouverture
Budget sur une page	Le chiffre d'affaires par famille, les charges variables en taux, les charges fixes poste par poste, le résultat du mois et le cumul.	Une fois par an
Budget et réalisé	Le réalisé du mois, les écarts du mois et du cumul, les alertes, l'atterrissage de fin d'année.	Chaque mois
Trois scénarios	Prudent, central, ambitieux : résultat et besoin de trésorerie côte à côte.	Une fois par an, puis chaque trimestre
Seuil de rentabilité	Le chiffre d'affaires du point mort, le mois où il est atteint, la marge de sécurité.	Une fois par an
Exemple fictif	Les quatre outils remplis pour une PME de services inventée.	Pour voir le fonctionnement

Les cellules

-  Blanche, cadre gris : à saisir.
-  Fond craie : calculée et protégée.
-  **-27 720** Chiffre rouge : une alerte.

Les feuilles sont protégées sans mot de passe, pour éviter d'effacer une formule par erreur. Pour ajouter une ligne : menu Révision, Ôter la protection.

Quoi remplir, et dans quel ordre

- 1 « Budget sur une page » : saisissez la société et le premier mois de l'exercice, puis le chiffre d'affaires de chaque famille de ventes, mois par mois. Comptez une à deux heures la première fois, avec les comptes de l'an dernier sous la main.
- 2 Même onglet : saisissez le taux de chaque charge variable, en % du chiffre d'affaires, puis les charges fixes poste par poste. Le résultat d'exploitation du mois et le cumul se calculent seuls.
- 3 « Trois scénarios » : réglez les hypothèses prudente et ambitieuse, puis la trésorerie de départ, le délai de paiement des clients et le seuil de sécurité. Le résultat et le besoin de trésorerie des trois scénarios s'affichent côte à côte.
- 4 « Seuil de rentabilité » : lisez le chiffre d'affaires du point mort, le mois où vous l'atteignez et votre marge de sécurité. Rien à saisir, sauf pour tester une autre valeur.
- 5 Chaque mois, dès que la comptabilité du mois est arrêtée : « Budget et réalisé », saisissez le réalisé dans le tableau du bas. Les écarts, les alertes et l'atterrissage de fin d'année se mettent à jour.
- 6 Chaque alerte « Défavorable » demande une cause et une décision : une action, ou une révision de l'atterrissage. Notez-les dans votre compte rendu de revue du mois.

Le premier onglet du classeur, « Mode d'emploi » : quoi remplir, et dans quel ordre. Dans les captures qui suivent, les pastilles rouges renvoient aux points numérotés sous chaque image. Les chiffres sont ceux de l'exemple fictif.

A

Bâtir le budget

Étape 1 Poser le cadre

Onglet · Budget sur une page

Trois saisies, et tout le classeur se repère dans le temps.

Société	1 Société exemple (fictive) : services informatiques
Premier mois de l'exercice	2 01/01/2026
Unité des montants	3 € HT
Mis à jour le	10/09/2026

Mois	M1	M2	M3	M4	M5
Mois de l'exercice	4 janv. 26	févr. 26	mars 26	avr. 26	mai 26

- 1 Le nom de la société, pour savoir de quelle version on parle.
- 2 Le premier mois de l'exercice, au 1er du mois. Pour un exercice civil, saisissez 01/01/2026.
- 3 L'unité des montants : « € HT » au départ. Restez hors taxes partout.
- 4 Les douze mois se datent seuls, ici et dans les trois autres onglets.

Étape 2 Le chiffre d'affaires, famille par famille

Onglet · Budget sur une page

Un total annuel divisé par douze cache la saisonnalité, et c'est elle qui fait les mauvais mois.

Mois	M1	M2	M7	M8
Mois de l'exercice	janv. 26	févr. 26	juil. 26	août 26
Chiffre d'affaires				
Contrats de maintenance	1 38 000	38 000	38 000	38 000
Projets au forfait	2 40 000	45 000	35 000	3 10 000
Formations	8 000	10 000	4 000	-
Licences revendues	6 000	6 000	6 000	6 000
Total chiffre d'affaires	4 92 000	99 000	83 000	54 000

- 1 Renommez les quatre familles de ventes avec vos mots. Le nouveau nom suit dans les autres onglets.
- 2 Saisissez le chiffre d'affaires hors taxes attendu chaque mois, à la date de la facture.
- 3 Dans l'exemple, août ne fait que 10 000 € de projets, contre 30 000 à 60 000 € les autres mois. Le creux se voit tout de suite.
- 4 Les totaux du mois et de l'année se calculent.

Astuce. Partez des ventes de l'an dernier, mois par mois, puis corrigez ce que vous savez déjà : un contrat signé, un client perdu, une hausse de prix.

Étape 3 Les charges variables, en pourcentage

Onglet · Budget sur une page

Une charge variable suit les ventes : vous saisissez un taux, le classeur calcule chaque mois.

Mois	M1	M12	Année	% du CA
Achats consommés et marchandises	2 4 600	4 300	59 100	1 5,0%
Sous-traitance liée aux ventes	9 200	8 600	118 200	10,0%
Commissions et autres frais variables	2 760	2 580	35 460	3,0%
Total charges variables	16 560	15 480	212 760	18,0%
Marge sur coûts variables (et taux de marge)	75 440	70 520	969 240	3 82,0%

- 1 Saisissez le taux de chaque charge variable, en % du chiffre d'affaires, dans la dernière colonne. Ici, 5 % d'achats.
- 2 Les montants du mois se calculent : 5 % des 92 000 € de janvier, soit 4 600 €.
- 3 Le taux de marge sur coûts variables en découle : 100 % moins 18 %, soit 82 %. C'est ce qui reste de chaque euro vendu pour payer les charges fixes.

Astuce. Une charge est variable si elle baisse quand vous vendez moins : achats revendus, sous-traitance d'une mission, commissions. Le loyer et les salaires sont fixes. En cas de doute, tranchez avec votre expert-comptable.

Étape 4 Les charges fixes, poste par poste

Onglet · Budget sur une page

Elles tombent que vous vendiez ou non, et pas toujours tous les mois.

Mois	M1	M2	M12	Année
Mois de l'exercice	janv. 26	févr. 26	déc. 26	
Charges fixes : montant de chaque mois				
Salaires et charges sociales	1 46 000	46 000	2 60 000	566 000
Rémunération du dirigeant et charges	10 000	10 000	10 000	120 000
Loyers et charges locatives	6 500	6 500	6 500	78 000
Informatique, logiciels et télécoms	3 000	3 000	3 000	36 000
Marketing et déplacements	2 500	2 500	2 000	32 500
Honoraires et assurances	2 000	2 000	2 000	26 000
Impôts et taxes (hors impôt sur les bénéfices)	800	800	3 000	11 800
Dotations aux amortissements	1 500	1 500	1 500	18 000
Autres charges fixes	1 200	1 200	1 200	14 400
Total charges fixes	73 500	73 500	89 200	4 902 700

- 1 Saisissez le montant de chaque mois, hors taxes.
- 2 Placez chaque charge au mois où elle tombe. Dans l'exemple, la prime de fin d'année porte les salaires de décembre à 60 000 €.
- 3 La ligne des dotations aux amortissements garde son nom : l'onglet « Trois scénarios » la traite comme une charge sans sortie d'argent.
- 4 Total de l'année : 902 700 € dans l'exemple.

Étape 5 Lire le résultat, mois par mois

Onglet · Budget sur une page

Un budget positif sur l'année peut cacher des mois dans le rouge.

Mois	M7	M8	Année	% du CA
Mois de l'exercice	juil. 26	août 26		
Autres charges fixes	1 200	1 200	14 400	1,2%
Total charges fixes	73 000	72 000	902 700	76,4%
Résultat d'exploitation du mois	1 -4 940	2 -27 720	4 66 540	5,6%
Résultat d'exploitation cumulé	56 140	3 28 420	66 540	

- 1 Juillet passe à -4 940 € : le classeur l'affiche en rouge.
- 2 Août est le mois le plus dur : -27 720 €.
- 3 Le cumul reste positif fin août, à 28 420 € : le premier semestre paie l'été.
- 4 Sur l'année : 66 540 €, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

Étape 6 Les chiffres clés du budget

Onglet · Budget sur une page

Cinq cases en haut à droite, à relire avant chaque comité.

Chiffre d'affaires de l'année	1	1 182 000
Taux de marge sur coûts variables	2	82,0%
Charges fixes de l'année	3	902 700
Résultat d'exploitation de l'année	4	66 540
Chiffre d'affaires du point mort	5	1 100 854

- 1 Chiffre d'affaires de l'année : 1 182 000 €.
- 2 Taux de marge sur coûts variables : 82 %.
- 3 Charges fixes de l'année : 902 700 €.
- 4 Résultat d'exploitation : 66 540 €, en rouge s'il est négatif.
- 5 Chiffre d'affaires du point mort : 1 100 854 €. En dessous, l'année est en perte.

B

Chaque mois : budget et réalisé

Étape 7 Chaque mois, saisir le réalisé

Onglet · Budget et réalisé

Un budget ne sert que s'il est comparé au réel tous les mois, pas seulement à la clôture.

Réalisé mensuel, à saisir	M1	M7	M8	M9	Total saisi
Mois de l'exercice	janv. 26	juil. 26	août 26	sept. 26	
Chiffre d'affaires					
Contrats de maintenance	38 000	38 000	38 000		304 000
Projets au forfait	42 000	33 000	7 500		306 500
Formations	7 000	3 500	-		61 500
Licences revendues	6 200	6 000	6 100		48 400
Total chiffre d'affaires	93 200	80 500	51 600	-	720 400
Charges variables					
Achats consommés et marchandises	4 600	4 000	2 700		36 000
Sous-traitance liée aux ventes	9 500	9 900	6 400		85 800
Commissions et autres frais variables	2 800	2 400	1 600		21 500
Total charges variables	16 900	16 300	10 700	-	143 300

- Dès que la comptabilité du mois est arrêtée, recopiez le réalisé hors taxes de chaque ligne. Ici, août : 7 500 € de projets.
- Les mois suivants restent vides : rien à saisir à l'avance.
- Les totaux se calculent ; la dernière colonne cumule ce qui a été saisi.

Étape 8 Le mois retenu et le seuil d'alerte

Onglet · Budget et réalisé

L'alerte doit sonner pour ce qui compte, pas pour chaque euro.

Dernier mois clôturé (1 à 12, facultatif)	1	Laissé vide : le dernier mois saisi est retenu.
Mois retenu	Mois 8	août 2026
Seuil d'alerte : écart de plus de	3	10%
Et d'au moins (montant, facultatif)	4	1 000

- Laissez vide : le classeur prend le dernier mois saisi. Saisissez un numéro de 1 à 12 pour revoir un mois passé.
- Le mois retenu s'affiche : mois 8, août 2026.
- Le seuil d'alerte : 10 % d'écart au départ, à régler selon votre activité.
- Le montant minimum : 1 000 € dans l'exemple, pour ne pas être alerté sur les petites lignes.

Astuce. À droite de ces réglages, cinq cases résument la revue du mois : chiffre d'affaires cumulé, écart avec le budget, résultat cumulé, atterrissage et nombre d'alertes défavorables.

Étape 9 Les écarts du mois

Onglet · Budget et réalisé

Chaque ligne met face à face le budget du mois retenu et le réalisé.

Ligne	Budget	Réalisé	Écart	Écart %	Alerte
Chiffre d'affaires					
Contrats de maintenance	38 000	38 000	-	0%	
Projets au forfait	10 000 ¹	7 500 ²	-2 500	-25%	Défavorable ³
Formations	-	-	-		
Licences revendues	6 000	6 100	100	+2%	
Total chiffre d'affaires	54 000	51 600	-2 400	-4%	
Charges variables					
Achats consommés et marchandises	2 700	2 700	-	0%	
Sous-traitance liée aux ventes	5 400	6 400	1 000	+19%	Défavorable ⁴
Commissions et autres frais variables	1 620	1 600	-20	-1%	

- 1 Projets d'août : 7 500 € réalisés pour 10 000 € prévus.
- 2 Écart : -2 500 €, soit -25 %.
- 3 Plus de 10 % et plus de 1 000 € : alerte « Défavorable », en rouge.
- 4 Sous-traitance : +1 000 €, soit +19 %. Pour une charge, un écart positif est défavorable, et le classeur le sait.

Astuce. « Favorable » s'affiche aussi au-delà du seuil. Une bonne surprise s'explique comme une mauvaise : elle peut cacher un décalage de facturation.

Étape 10 Le cumul et l'atterrissage

Onglet · Budget et réalisé

Un mois raté se rattrape parfois. Un cumul qui dérive ne se rattrape pas tout seul.

Ligne	Budget	Réalisé	Écart	Alerte	Atterrissage
Informatique, logiciels et télécoms	24 000	24 600	600		36 600
Marketing et déplacements	21 500	23 800 ¹	2 300	Défavorable	34 800
Honoraires et assurances	18 000	18 200	200		26 200
Impôts et taxes (hors impôt sur les bénéfices)	6 400	6 400	-		11 800
Dotations aux amortissements	12 000	12 000	-		18 000
Autres charges fixes	9 600	9 700	100		14 500
Total charges fixes	591 500	601 500	10 000	³	912 700
Résultat d'exploitation	28 420	-24 400 ²	-52 820	Défavorable	⁴ 13 720

- 1 Marketing et déplacements : +2 300 € sur huit mois, soit +11 %. Alerte en cumul, alors qu'août est sous le budget.
- 2 Résultat cumulé : -24 400 € pour 28 420 € prévus.
- 3 L'écart dépasse le seuil : alerte défavorable, en rouge.
- 4 Atterrissage : le réalisé à date, plus le budget des quatre mois restants. Résultat attendu en fin d'année : 13 720 €, soit 52 820 € de moins que le budget.

C

Trois scénarios

Étape 11 Trois scénarios côte à côte

Onglet · Trois scénarios

Le budget est un pari. Les scénarios disent ce qui se passe s'il est faux.

Trésorerie disponible au début de l'exercice	1	80 000		
Délai moyen de paiement des clients (en jours)		45 jours		
Remboursements et investissements de l'année		36 000		
Seuil de sécurité de trésorerie		60 000		

Hypothèses		Prudent	Central	Ambitieux
Chiffre d'affaires : écart avec le budget	2	-12%	0%	+8%
Taux de marge : écart en points		-2,0%	0,0%	+1,0%
Charges fixes : écart avec le budget		0%	0%	+3%
Charges fixes : ajout (+) ou retrait (-) sur l'année		-20 000		

Réglages de départ : remplacez-les par vos propres hypothèses.

Résultats		Prudent	Central	Ambitieux
Chiffre d'affaires de l'année		1 040 160	1 182 000	1 276 560
Taux de marge sur coûts variables		80,0%	82,0%	83,0%
Marge sur coûts variables		832 128	969 240	1 059 545
Charges fixes de l'année		882 700	902 700	929 781
Résultat d'exploitation	3	-50 572	66 540	129 764
Résultat en % du chiffre d'affaires		-4,9%	5,6%	10,2%
Chiffre d'affaires du point mort		1 103 375	1 100 854	1 120 218
Marge de sécurité (% du chiffre d'affaires)		-6%	+7%	+12%
Point bas de trésorerie (fin de mois)	4	17 347	70 640	73 808
Mois du point bas		oct. 26	mars 26	mars 26
Besoin de trésorerie pour rester au-dessus du seuil	5	42 653	-	-

- 1 Saisissez la trésorerie de départ, le délai de paiement des clients (45 jours ici), les remboursements et investissements de l'année et votre seuil de sécurité.
- 2 Réglez les hypothèses. Ici, le prudent perd 12 % de chiffre d'affaires et 2 points de marge, avec 20 000 € de charges fixes en moins.
- 3 Résultat du prudent : -50 572 €. Le central reprend le budget : 66 540 €.
- 4 Point bas de trésorerie du prudent : 17 347 €, en octobre.
- 5 Besoin de trésorerie pour rester au-dessus du seuil de 60 000 € : 42 653 €. C'est la somme à trouver, ou à économiser, avant d'en avoir besoin.

Étape 12 Le détail, mois par mois

Onglet · Trois scénarios

Le point bas compte plus que la fin d'année.

Détail mois par mois	M1	M2	M9	M10	Année ou fin
Mois de l'exercice	janv. 26	févr. 26	sept. 26	oct. 26	
Scénario : Prudent					
Chiffre d'affaires	80 960	87 120	97 680	103 840	1 040 160
Marge sur coûts variables	64 768	69 696	78 144	83 072	832 128
Charges fixes	71 833	71 833	71 833	73 333	882 700
Résultat d'exploitation	-7 065	-2 137	6 311	9 739	-50 572
Amortissements (sans sortie d'argent)	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Créances clients (estimation)	121 440	130 680	146 520	155 760	113 520
Trésorerie de fin de mois	87 995	75 117	18 348	17 347	35 908

- 1 La trésorerie de fin de mois du prudent part des 80 000 € de départ.
- 2 Elle touche son point bas en octobre, après l'été.
- 3 Les créances clients (45 jours de ventes) pèsent : quand les ventes montent, l'argent arrive plus tard.

D Le seuil de rentabilité

Étape 13 Le seuil de rentabilité

Onglet · Seuil de rentabilité

Combien faut-il vendre pour couvrir les charges fixes, et à quel moment de l'année on y arrive.

Donnée	Budget	À tester (facultatif)	Valeur retenue
Charges fixes de l'année	902 700	1	2 902 700
Taux de marge sur coûts variables	82,0%		82,0%
Chiffre d'affaires de l'année	1 182 000		1 182 000
Résultat			
Chiffre d'affaires du point mort	3	1 100 854	
Soit, en moyenne par mois		91 738	
Mois où il est atteint (saisonnalité du budget)	4	décembre 2026	
Date estimée (ventes régulières dans le mois)		02/12/2026	
Marge de sécurité (montant)		81 146	
Marge de sécurité (% du chiffre d'affaires)	5	+7%	
Résultat d'exploitation correspondant		66 540	

- 1 Les données viennent du budget. Pour tester une autre valeur, saisissez-la ici : le budget ne bouge pas.
- 2 La valeur retenue sert au calcul.
- 3 Chiffre d'affaires du point mort : 902 700 € divisés par 82 %, soit 1 100 854 €.
- 4 Avec la saisonnalité du budget, il n'est atteint qu'en décembre, vers le 2.
- 5 Marge de sécurité : 81 146 €, soit 7 % du chiffre d'affaires. Une baisse des ventes d'environ 7 % efface le bénéfice.

Étape 14 Le mois où le point mort est atteint

Onglet · Seuil de rentabilité

Le graphique et le tableau montrent la course du cumul contre le point mort.

Mois	M10	M11	M12	Année
Mois de l'exercice	oct. 26	nov. 26	déc. 26	
Chiffre d'affaires du mois	118 000	111 000	86 000	1 182 000
Chiffre d'affaires cumulé	985 000	1 096 000	1 182 000	1 182 000
Chiffre d'affaires du point mort	1 100 854	1 100 854	1 100 854	1 100 854
Point mort		1	Atteint 2	3

- 1 Fin novembre, le cumul des ventes (1 096 000 €) est encore sous le point mort : la case reste vide.
- 2 Fin décembre, il le dépasse (1 182 000 €) : le mois est marqué « Atteint ».
- 3 La marge est mince : un mois moyen de ventes en moins (98 500 €), et l'année passe en perte.

L'exemple fictif, chiffre par chiffre

La société de l'exemple est inventée : une PME de services informatiques, exercice civil 2026, réalisé saisi jusqu'à fin août. Ses chiffres servent à montrer les calculs ; ils ne sont pas une référence. Vous les retrouvez dans l'onglet « Exemple fictif ».

1. Le budget de l'année

- Chiffre d'affaires : 1 182 000 €. Contrats de maintenance 456 000 €, projets au forfait 540 000 €, formations 108 000 €, licences revendues 78 000 €.
- Charges variables : 18 % du chiffre d'affaires (achats 5 %, sous-traitance 10 %, commissions 3 %). La marge sur coûts variables est donc de 969 240 €, soit un taux de marge de 82 %.
- Charges fixes : 902 700 €, dont 566 000 € de salaires et charges sociales.
- Résultat d'exploitation : 969 240 € moins 902 700 €, soit 66 540 € (5,6 % du chiffre d'affaires). Trois mois sont négatifs : juillet (-4 940 €), août (-27 720 €) et décembre (-18 680 €).

2. Le réalisé à fin août

- Chiffre d'affaires cumulé : 720 400 € pour 756 000 € prévus, soit -35 600 € (-4,7 %). Presque tout vient des projets : -33 500 €.
- Sous-traitance : 85 800 € pour 75 600 € prévus, soit +10 200 € (+13,5 %). Le taux de marge cumulé descend de 82,0 % à 80,1 %.
- Résultat cumulé : -24 400 € pour 28 420 € prévus, soit -52 820 €.
- Atterrissage : le réalisé à fin août (-24 400 €) plus le budget de septembre à décembre (38 120 €), soit 13 720 € attendus en fin d'année.
- Alertes d'août (seuil 10 % et 1 000 €) : projets (-2 500 €, -25 %), sous-traitance (+1 000 €, +19 %), résultat du mois (-3 280 €, -12 %). En cumul : sous-traitance, marketing et déplacements (+2 300 €, +11 %), résultat.

3. Les questions que ces chiffres posent

- Les projets d'été ont-ils glissé à l'automne, ou sont-ils perdus ? Un décalage se rattrape, une perte non.
- La sous-traitance a-t-elle été payée pour des projets pas encore facturés ? Si oui, l'écart se résorbera à la facturation.
- Le dépassement du marketing vient du salon de mars : ponctuel, il ne demande pas d'action, seulement une ligne dans le compte rendu.
- Avec un atterrissage à 13 720 €, il reste peu de marge si le dernier trimestre faiblit : c'est le moment de regarder le scénario prudent.

4. Les scénarios et le point mort

- Prudent (chiffre d'affaires -12 %, marge -2 points, 20 000 € de charges fixes en moins) : résultat -50 572 €, point bas de trésorerie 17 347 € en octobre, besoin de 42 653 € pour rester au-dessus du seuil de 60 000 €.
- Central (le budget) : résultat 66 540 €, point bas 70 640 € en mars. Ambitieux (+8 %, +1 point, charges fixes +3 %) : résultat 129 764 €, point bas 73 808 € en mars.
- Point mort : 902 700 € divisés par 82 %, soit 1 100 854 €. Avec la saisonnalité du budget, le cumul des ventes ne le passe que début décembre. Marge de sécurité : 81 146 €, soit 6,9 % du chiffre d'affaires.

Ce que l'outil ne fait pas

- Il ne fait pas votre comptabilité : il compare des montants que vous saisissez. Les chiffres de référence restent ceux de votre expert-comptable.
- Il ne calcule ni la TVA, ni l'impôt sur les bénéfices, ni les charges financières : le résultat affiché est un résultat d'exploitation simplifié.
- Il ne suit pas la trésorerie semaine par semaine. Les scénarios en donnent une estimation mensuelle ; pour le détail, prenez le plan de trésorerie à 13 semaines.
- L'atterrissage suppose que les mois restants tiennent le budget. Si vous savez déjà que ce ne sera pas le cas, ne réécrivez pas le budget voté : notez votre propre estimation dans le compte rendu de la revue.
- Les créances clients sont estimées à partir des ventes du mois et d'un délai moyen. Les retards et les impayés n'y sont pas.
- Il ne prévoit rien. Les scénarios valent ce que valent vos hypothèses.
- Il couvre une seule société, sur un exercice de douze mois, dans une seule unité monétaire.

La routine conseillée

Quand	Combien de temps	Quoi
Une fois par an, avant l'exercice	1 à 2 heures	Bâtir le budget, régler les scénarios, lire le point mort. Faire relire par votre expert-comptable, puis faire voter.
Chaque mois, dans les dix jours après la clôture	30 minutes	Saisir le réalisé (15 minutes), lire les cinq chiffres et les alertes (10 minutes), décider d'une action par alerte défavorable (5 minutes).
Chaque trimestre	1 heure	Relancer les scénarios avec ce que vous savez de plus, relire le point mort si les charges fixes ont bougé.
À chaque revue		Imprimer la fiche d'une page et la poser sur la table : les cinq chiffres, la règle d'alerte, les décisions.

Les règles citées, et leurs sources

Vérfiées le 8 octobre 2026 sur Légifrance et service-public.gouv.fr. Elles servent de repère ; pour votre cas, avancez avec votre avocat et votre expert-comptable.

Délais de paiement entre professionnels. Sauf clause contraire des conditions de vente ou accord entre les parties, le délai ne peut dépasser 30 jours après la réception des marchandises ou l'exécution de la prestation. Le délai convenu ne peut dépasser 60 jours après la date d'émission de la facture ; par dérogation, 45 jours fin de mois peuvent être convenus s'ils sont expressément prévus au contrat. L'article change de rédaction le 1er janvier 2027 (ordonnance n° 2026-671 du 27 juillet 2026) : ces délais n'y changent pas. Utile pour régler le délai moyen de paiement des clients dans « Trois scénarios » : partez des délais réellement constatés.

Code de commerce, article L441-10, version en vigueur

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038414392

Code de commerce, article L441-10, version au 1er janvier 2027

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038414392/2027-01-01

Service-public.gouv.fr, fiche F23211 (à jour au 7 août 2026, consultée le 8 octobre 2026)

<https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F23211>

Documents prévisionnels obligatoires. Les sociétés commerciales qui comptent au moins 300 salariés, ou dont le chiffre d'affaires net atteint 18 millions d'euros, doivent établir notamment un compte de résultat prévisionnel et un plan de financement prévisionnel. Ce classeur peut servir à piloter ; il ne remplace pas ces documents.

Code de commerce, article L232-2

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006228895

Code de commerce, article R232-2

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000041603987

Avec votre expert-comptable

Ce guide et ce classeur sont des outils de pilotage. Faites valider les montants, le classement des charges en fixes et variables et vos hypothèses par votre expert-comptable. Pour toute question de droit ou de fiscalité, avancez avec votre avocat et votre expert-comptable.

Un regard extérieur

Pour bâtir le budget, fixer les seuils et tenir la revue de chaque mois : appelez-moi ou écrivez-moi. Le premier échange est offert, sous 48 h.

thgconseil.fr/contact · 06 74 86 88 70 · contact@thgconseil.fr

L'auteur

Tudor Hilcu a fondé THG Conseil en 2022 et la dirige. Il a passé huit ans à tenir des programmes, des portefeuilles et des budgets pour de grands groupes (missions réalisées pour TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix). Certifications PMP®, PRINCE2 Agile® et ITIL® 4.

Module offert par THG Conseil, version 1.0, octobre 2026. Exemples fictifs ; aucun chiffre réel d'entreprise.