

# Plans prévisions budgets

---

# Plans prévisions budgets

---

## Chapitre 4 : Budget des commandes

# Introduction

---

- Les méthodes budgétaires étudiées précédemment s'appliquent à la production en série (grandes quantités de produits semblables)
- Pour les entreprises de services ou industrielles travaillant à la commande, la méthode budgétaire s'appuie sur cette notion de commande : fabrication d'un produit unique non standard
- Pour les commandes industrielles pouvant s'étaler sur plusieurs mois, on parle de projet : la notion de planning devient alors primordiale

# Plan du chapitre

---

Section I : Distinction Commande et Série

Section II : Budget des commandes

Section III : Spécificité des commandes industrielles

# Section I : Distinction Commande et Série

## 1. Principes

---

- Comment gérer les coûts et résultats d'une campagne publicitaire, d'un audit comptable, d'une mission de services informatiques ?
- **Ces activités sont appelées des commandes** : un client adresse à l'entreprise un cahier des charges, qui devient un contrat ou une lettre de mission pour un produit ou service bien défini après accord entre les deux parties.
- Par principe, tout ce qui se rattache à une commande est une charge directe, les autres charges étant indirectes.

# Section I : Distinction Commande et Série

## 2. Exemples

---

### Secteur des services

- révision des comptes par un cabinet comptable
- campagne publicitaire organisée par une agence de publicité
- prestation de service informatique
- mission de consultants

### Secteur de l'industrie

- assemblage d'un avion de ligne
- construction d'un train ou d'un paquebot
- construction d'une maison individuelle

## Section II Le budget des commandes

### 1. Procédure générale de l'établissement du budget

---

- identification des commandes en cours ou identifiées
- Pour chaque commande, on calcule :
  - Le chiffre d'affaire prévu pour l'année (qui peut être une « tranche annuelle » lorsque les commandes sont pluriannuelles, ce qui est fréquent dans l'industrie)
  - Les charges directes afférentes à la commande, sur l'année : charges de personnel, sous-traitance, services extérieurs divers, fournitures diverses, approvisionnements,
- En sommant les différentes commandes en cours ou identifiées, on obtient un chiffre d'affaires et des charges directes provisoires

## Section II Le budget des commandes

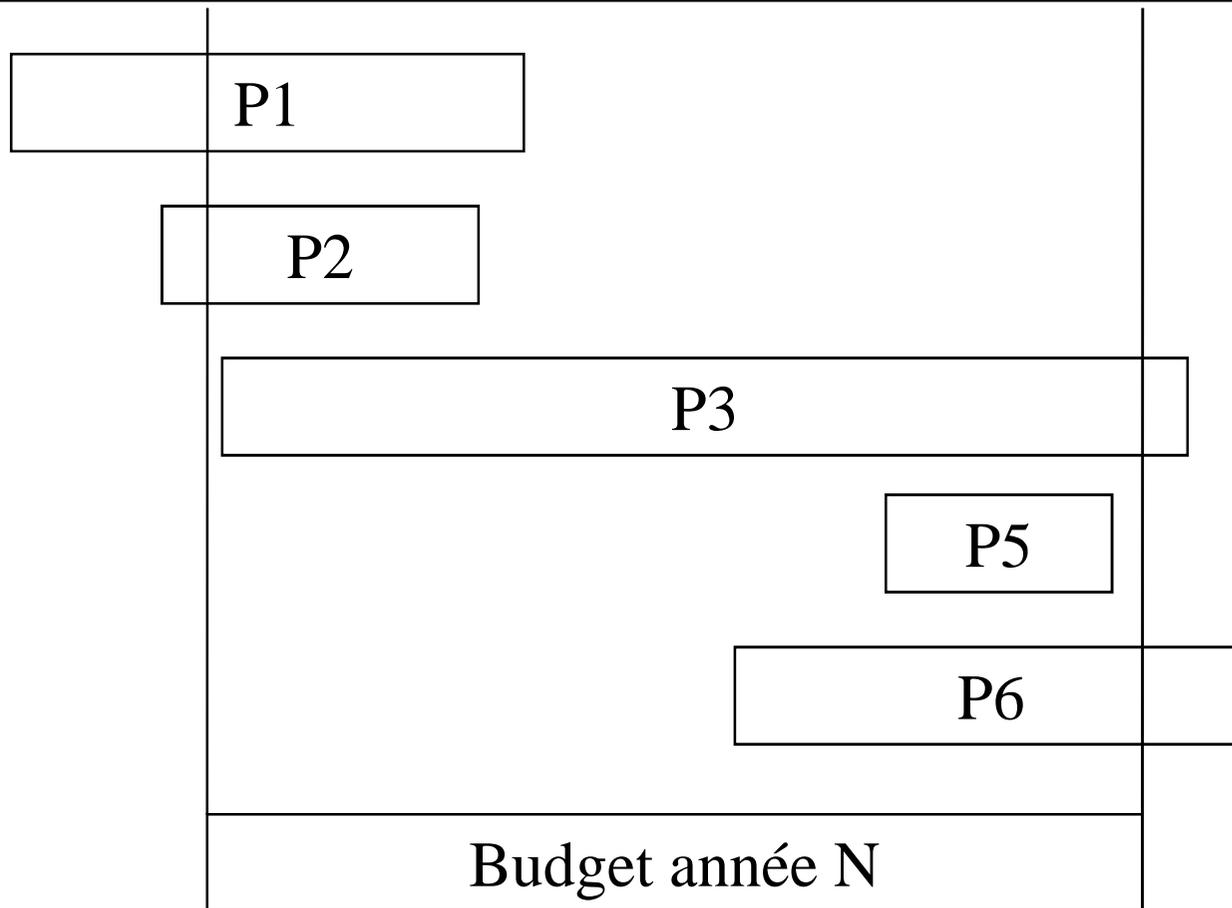
### 1. Procédure générale de l'établissement du budget

---

- Par examen du marché, à partir d'éventuels appels d'offres ou devis déjà lancés ou qui vont être lancés, on estime le chiffre d'affaires potentiel total que l'entreprise est capable d'atteindre
- On estime ensuite pour ce chiffre d'affaires les charges directes par un taux de marge moyen raisonnable
- On vérifie ensuite le taux d'occupation du personnel (autrement dit, que tout le personnel soit correctement prévu sur affaires et qu'il n'y ait pas de sous activité prévisionnelle)

## Section II Le budget des commandes

### 2. Le budget annuel : tranches annuelles de commandes



## Section II Le budget des commandes

### 3. Calcul de coûts préétablis

---

- les charges de personnel : imputées aux commandes par l'intermédiaire de calcul de **taux horaires préétablis** et d'estimation de quantités d'heures nécessaires pour réaliser la commande
- taux horaire préétabli :
  - création de catégories de personnel (employées, techniciens, cadres, dirigeants par exemple) ;
  - évaluation de la masse salariale prévisionnelle
  - estimation des heures travaillées
  - calcul du taux horaire

les quantités d'heures nécessaires à la réalisation de la commande seront multipliées par les taux horaires

## Section II Le budget des commandes

### 4. Illustration

|  | Calcul des coûts standards de personnel<br>(en €) |                     | TABLEAU A           |
|--|---|---------------------|---------------------|
|  | Associés  | Consultants séniors | Consultants Juniors |
| Salaire brut annuel moyen N (€)          | 90 000  | 60 000              | 35 000              |
| Salaire brut annuel moyen N+1(=N+2%) (€) | 91 800  | 61 200              | 35 700              |
| Taux de charges patronales               | 40%   | 40%                 | 40%                 |
| Masse salariale annuelle                 | 128 520   | 85 680              | 49 980              |
| Heures travaillées annuelles             | 1 540   | 1 540               | 1 540               |
| Coût unitaire standard                   | 83,45   | 55,64               | 32,45               |

## Section II Le budget des commandes

### 4. Illustration

|  | Missions récurrentes |       |       |       |       |       | Total |
|--|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | A                    | B     | C     | D     | E     | F     |       |
| <b>Chiffre d'affaires prévu</b>          | 200                  | 150   | 50    | 100   | 120   | 300   | 920   |
| Heures associés                          | 50                   | 30    | 15    | 25    | 30    | 35    |       |
| Coût standard                            | 83,45                | 83,45 | 83,45 | 83,45 | 83,45 | 83,45 |       |
| Coût associés heures consultants séniors | 4                    | 3     | 1     | 2     | 3     | 3     | 15    |
| Coût standard consultants séniors        | 1 000                | 800   | 600   | 500   | 400   | 700   |       |
| Coût standard consultants séniors neures | 55,64                | 55,64 | 55,64 | 55,64 | 55,64 | 55,64 |       |
| Coût consultants séniors juniors         | 56                   | 45    | 33    | 28    | 22    | 39    | 223   |
| Coût standard consultants juniors        | 2 250                | 1 500 | 400   | 750   | 1 000 | 3 000 |       |
| Coût standard réceptions/déplacements    | 32,45                | 32,45 | 32,45 | 32,45 | 32,45 | 32,45 |       |
| Coût consultants juniors                 | 73                   | 49    | 13    | 24    | 32    | 97    | 289   |
| fournitures                              | 10                   | 7     | 4     | 5     | 10    | 20    | 56    |
| <b>Total charges directes</b>            | 7                    |       | 10    | 5     | 5     | 4     | 31    |
|  | 150                  | 103   | 62    | 64    | 72    | 163   | 614   |
| <b>MCD</b>                               | 50                   | 47    | -12   | 36    | 48    | 137   | 306   |
| <b>Taux MCD/CA</b>                       | 25%                  | 32%   | -23%  | 36%   | 40%   | 30%   | 33%   |

## Section II Le budget des commandes

### 4. Illustration

| <b>Budget de commandes</b>      |                      | <b>TABLEAU C</b>      |            |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------|------------|
| <b>(en K€)</b>                  |                      |                       |            |
|                                 |                      |                       |            |
|                                 | Missions réccurentes | Affaires potentielles | Total      |
| <b>Chiffre d'affaires prévu</b> | 920                  | 880                   | 1 800      |
| Charges directes                | 614                  | 550                   | 1 164      |
| <b>MCD</b>                      | 306                  | 330                   | 636        |
| <b>Taux MCD/CA</b>              | <b>33%</b>           | <b>38%</b>            | <b>35%</b> |

## Section II Le budget des commandes

### 4. Illustration

| Budget général<br>(en K€)           | TABLEAU D               |                          |            |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------|
|                                     | Missions<br>réccurentes | Affaires<br>potentielles | Total      |
| <b>Chiffre<br/>d'affaires prévu</b> | 920                     | 880                      | 1 800      |
| Charges directes                    | 614                     | 550                      | 1 164      |
| <b>MCD</b>                          | 306                     | 330                      | 636        |
| <b>Taux MCD/CA</b>                  | <b>33%</b>              | <b>38%</b>               | <b>35%</b> |
| <b>Charges<br/>indirectes</b>       | 250                     | 250                      | 500        |
| <b>nombre<br/>d'heures</b>          | 13 085                  | 13 095                   | 26 180     |
| <b>Résultat</b>                     | 56                      | 80                       | 136        |

## Section III : Spécificité des commandes industrielles

---

- Remarque : dans les entreprises industrielles, les commandes sont appelées « projet »
- Exemple de projets industriels :
  - la réalisation d'un satellite;
  - La construction d'un immeuble
  - la construction d'une usine;
  - la conception d'un nouveau véhicule.
- Ces projets sont souvent longs et complexes

## Section III : Spécificité des commandes industrielles

---

- Le principal problème de la gestion de projet : celui de la gestion du temps, il faut ordonnancer et suivre les différentes opérations qui le composent afin de respecter les délais et les budgets prévus.
- projet décomposé en opérations ou tâches élémentaires
  - avec une durée prévue, une date de début et de fin, et un budget prévisionnel
  - reliées les unes aux autres par des relations d'antériorité qui représentent des contraintes: une opération x ne peut pas commencer avant qu'une opération y soit terminée. (méthode PERT ou MPM)

## Section III : Spécificité des commandes industrielles

---

- L'objectif de l'ordonnancement des opérations est de déterminer:
  - l'enchaînement des opérations;
  - la durée minimale du projet;
  - les dates au plus tôt et les dates au plus tard auxquelles doivent commencer les différentes opérations;
  - les marges de temps dont on dispose pour la réalisation de chaque opération, c'est-à-dire les retards maximums qui peuvent être pris dans leur réalisation.

## Section III : Spécificité des commandes industrielles

---

- Au fur et à mesure de l'avancement du projet, on contrôle les réalisations aux prévisions, on estime le « reste à faire » en fonction de l'avancement physique de travail et des dépenses déjà réalisées

# Conclusion

---

- Lorsque le budget annuel d'exploitation est terminé (sommés des tranches annuelles de commandes), on est ensuite ramené aux mêmes étapes pour tous les types d'entreprises :
  - Budgets des services fonctionnels
  - Budgets d'investissements
  - Budgets de trésorerie
  - Budget général et états de synthèse prévisionnels