

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

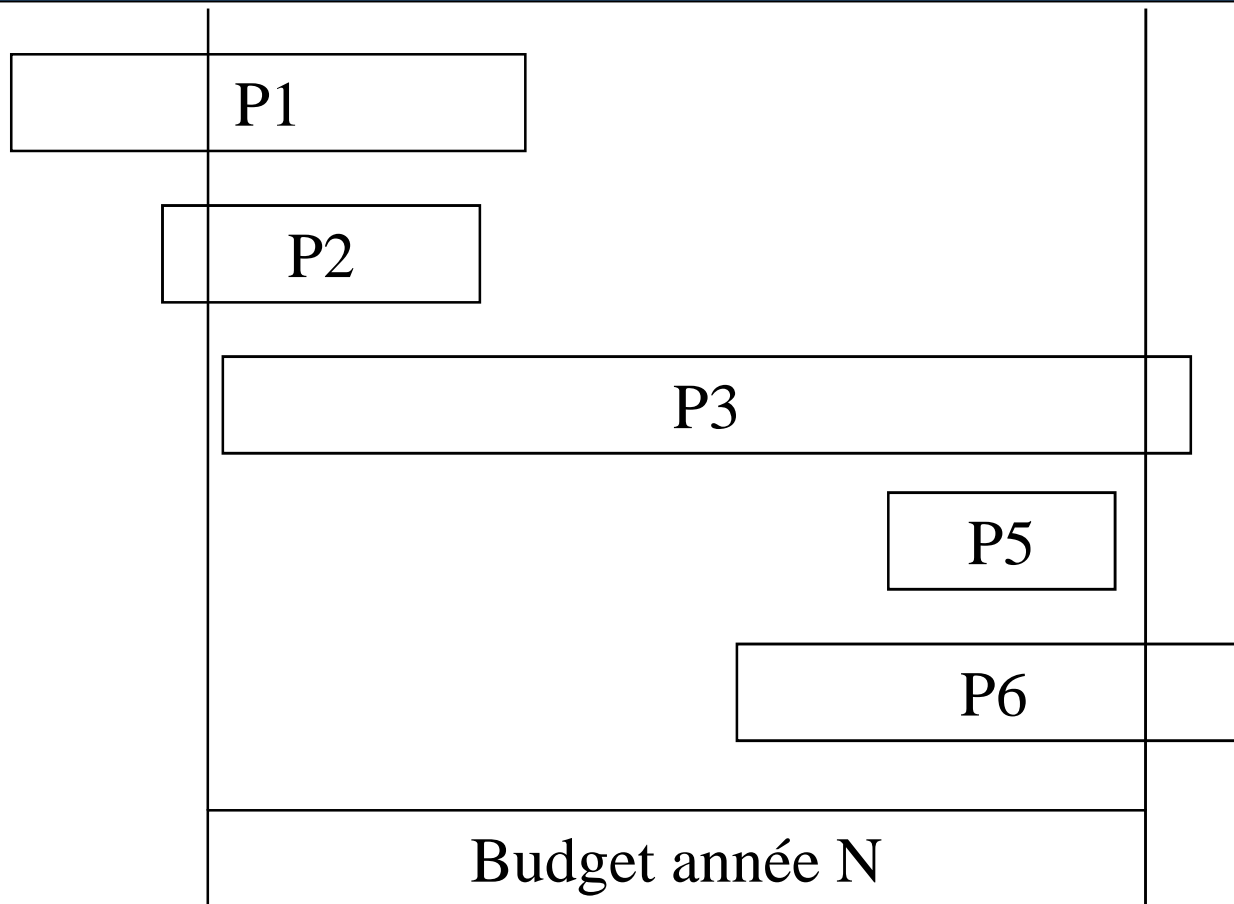
Section II Le budget des commandes

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 (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	
Chiffre d'affaires prévu	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 seniors	4	3	1	2	3	3	15
Coût standard consultants seniors	1 000	800	600	500	400	700	
Coût standard consultants seniors neures	55,64	55,64	55,64	55,64	55,64	55,64	
Coût consultants seniors 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
Total charges directes	7		10	5	5	4	31
	150	103	62	64	72	163	614
MCD	50	47	-12	36	48	137	306
Taux MCD/CA	25%	32%	-23%	36%	40%	30%	33%

Section II Le budget des commandes

4. Illustration

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

Section II Le budget des commandes

4. Illustration

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