

A1 - Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

1.1. Activité 4 – Participation à l'analyse de l'activité de la PME

Chapitre 15 – La réalisation des budgets prévisionnels

1.2. Problématique

Les budgets prévisionnels sont un outil essentiel de gestion financière, en planifiant les dépenses et les recettes à venir l'entreprise peut contrôler ses finances et éviter les problèmes de trésorerie (découverts, impayés pouvant entraîner un dépôt de bilan).

- Ils facilitent la prise de décisions stratégiques en permettant d'évaluer la rentabilité potentielle des projets.
- Ils permettent d'évaluer les performances en comparant les résultats aux prévisions et de prendre des mesures correctives voire d'ajuster les stratégies.
- Ils motive et stimule le personnel lorsqu'il est intégré dans la définition des objectifs à atteindre.



Sommaire (6h 55)		
Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 : Pourquoi créer un budget prévisionnel	3	20'
Réflexion 2 : Comment créer un budget prévisionnel	4	20'
Réflexion 3 : Budgéter un évènement	5	20'
Réflexion 4 : Réaliser un budget simplifié	7	30'
Réflexion 5 : Calculer un nombre optimum de commandes	8	20'
Missions professionnelles		
1. Optimiser les commandes	9	40'
2. Déterminer le besoin en personnel et chiffrer le coût prévisionnel	10	50'
3. Planifier un chantier et préparer le budget financier	11	1 h 00'
4. Optimiser la gestion des approvisionnements	14	1 h 30'
5. Réaliser un budget de trésorerie	15	40'
6. Budgétiser un évènement (Entraînement à l'épreuve e6)	18	40'
Ressources		
1. Utilité des budgets	21	
2. Les différents budgets	21	
3. Le budget de production et des approvisionnements	22	
4. Le budget de trésorerie	24	
Bilan de compétences	25	

Introduction

Chapitre 15 – les budgets prévisionnels - QCM

Questions	avant	Réponses	Après
Question 1 Il est possible de faire des prévisions d'achat à l'aide	<input type="checkbox"/>	Des moindres carrés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des courbes de tendance	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De la fonction PREVISION	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De la fonction RECHERCHE	<input type="checkbox"/>
Question 2 Un budget est un document	<input type="checkbox"/>	Administratif	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Financier	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Commercial	<input type="checkbox"/>
Question 3 Le budget des approvisionnements constate	<input type="checkbox"/>	Les recettes prévisionnelles	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les dépenses prévisionnelles	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les charges	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les produits	<input type="checkbox"/>
Question 4 Le budget des approvisionnements dépend	<input type="checkbox"/>	Des prévisions de ventes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des prévisions de recettes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des prévisions de production	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des prévisions de charges	<input type="checkbox"/>
Question 5 Le coût de stockage intègre	<input type="checkbox"/>	Coût de détention du stock	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Coût de possession du stock	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Coût de passation des commandes	<input type="checkbox"/>
Question 6 Un budget de trésorerie prend en compte	<input type="checkbox"/>	Les encaissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les décaissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les amortissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les provisions	<input type="checkbox"/>
Question 7 Le nombre de commandes à passer par an est appelé	<input type="checkbox"/>	Commande relative	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Commande maximum	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Commande minimum	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Commande optimal	<input type="checkbox"/>
Question 8 La formule qui permet de calculer le nombre de commande à passer par an est la formule	<input type="checkbox"/>	De Wilson	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De Watson	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De Wilkinson	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De Batson	<input type="checkbox"/>
Question 9 Le planning des approvisionnements	<input type="checkbox"/>	Détaille les quantités	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Détaille les valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Détaille les achats	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Détaille les ventes	<input type="checkbox"/>
Question 10 Dans un budget des entrées et sortie de liquidité doivent être pris en compte pour leur valeur	<input type="checkbox"/>	Net	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Brut	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	HT	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	TTC	<input type="checkbox"/>
Question 11 Le budget prend en compte les sommes	<input type="checkbox"/>	Le jours de leur engagement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le jour de leur facturation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le jour de leur règlement	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 – Pourquoi créer un budget prévisionnel

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes concernant la gestion budgétaire prévisionnelle :

1. Quel est son effet sur les décisions stratégiques ?
2. Quelles informations elle apporte au quotidien ?
3. En quoi elle facilite les investissements ?
4. Quel est son effet sur le personnel ?

Doc. 8 avantages d'élaborer un budget en entreprise

Source : <https://solutions.lesechos.fr/>

Quels sont les avantages de l'élaboration d'un budget d'entreprise ? Pourquoi prendre autant de temps à le concevoir sur la base de projections ? Pourquoi ne pas simplement faire au fil de l'eau ?

1. Une gestion efficace de votre argent

[...] La définition d'un budget annuel permet **une gestion efficace de votre argent**. Vous faites état de vos dépenses, de vos revenus. Ainsi, **vous êtes conscient des enjeux de votre business et des efforts à fournir**. Cette anticipation [...] vous permet de bien gérer votre argent et de ne pas le dépenser inutilement. [...] Vous gagnez en visibilité et prenez nettement **moins de risques**.

2. Une priorisation des ressources en fonction des besoins

Budgéter votre année permet notamment d'**allouer des budgets en fonction des besoins de l'entreprise**. Quels sont vos impératifs pour l'année ? Quels sont vos objectifs ? En fonction, vous mettez en place des stratégies nécessitant du budget. Vous saurez, par exemple, que [...] le remplacement des machines ou outils professionnels peut survenir une année, mais pas les années suivantes. Tout comme le recours à des ressources humaines : vous saurez si vous avez le budget nécessaire à **l'intégration d'un nouvel employé, en CDD ou en CDI** selon votre trésorerie, et les besoins de l'année.

3. Un rendement surveillé de près

Pour qu'une entreprise réussisse sagement, il est capital de garder à l'esprit que **toute action doit avoir un rendement**. Et cela vous permettra au fil de l'année, grâce au budget, de **constater les effets des opérations mises en place**. Une grosse somme d'argent engagée pour une action marketing particulière, par exemple, **doit augmenter le nombre de ventes et bénéficier au chiffre d'affaires**. Mais si tel n'est pas le cas, alors, vous devez réajuster votre stratégie.

4. La réussite dans l'atteinte des objectifs

Avoir du budget, c'est donner toutes les chances à votre entreprise de réussir mais aussi de **pouvoir mettre en place de nombreux projets**. Tout cela pour un seul but : atteindre vos objectifs de chiffre d'affaires. Alors, constituer un budget demeure essentiel, à condition de **le surveiller de près et de le revoir si besoin**. [...]

5. Une prise de décision facilitée

Un budget précis, facilite la prise de décision. **Il faut que le budget et la comptabilité soit à jour quotidiennement**. En un coup d'œil, vous êtes alors en mesure de **savoir si vous engagez ou non du budget pour un projet**. Vous savez combien de combien d'argent vous disposez en trésorerie, ce qu'il vous reste sur telle ou telle ligne de budget [...].

6. L'anticipation des aléas de la vie d'entreprise

Établir un budget c'est aussi **anticiper les aléas de la vie d'entreprise**. Personne n'est jamais à l'abri d'une dépense imprévue [...]. Pour cela, savoir que vous avez du budget de côté, prévu justement pour ces coups durs, **vous enlève un poids considérable**. Certaines entreprises prévoient par exemple **une enveloppe budgétaire dédiée aux poursuites judiciaires, aux pannes de machines**, au remplacement d'un collaborateur en arrêt maladie longue durée, etc.

7. Un meilleur dossier pour les demandes de financement

[...] Les organismes financiers demandent de montrer patte blanche. Pouvoir **prouver la bonne gestion de vos finances à l'aide de budgets est gage de confiance pour les banques**. Vous prouvez votre capacité à **organiser vos dépenses mais aussi à les anticiper grâce à une vision globale de votre activité**. Vous êtes **prévoyant**, vous avez des objectifs et des lignes de budgets cohérents, pertinents, et connaissez parfaitement votre secteur d'activité. [...]

8. La motivation des équipes

Grâce au budget défini pour l'année, vous pouvez **tenir vos équipes informées du budget dont elles vont toutes disposer pour mener à bien leur projet**. C'est une source de motivation pour tout le monde : ils savent qu'avec une certaine enveloppe, ils pourront gérer de A à Z des stratégies, faire évoluer le business à leur échelle. **Cette perspective est motivante car ils peuvent passer à l'action concrètement et en voir les effets sur le plus ou moins long terme**. [...]

Réflexion 2 – Comment créer un budget prévisionnel

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les trois grandes catégories de flux financiers à prendre en compte ?
2. Qu'appelle-t-on des coûts fixes et pourquoi sont-elles assez faciles à estimer ?
3. Quels sont les éléments susceptibles d'interférer sur les charges variables et pourquoi sont-elles plus difficiles à évaluer ?
4. Pourquoi l'entreprise doit prévoir une marge de sécurité dans son budget ?

Doc. 5 étapes pour élaborer votre budget annuel

Source : <https://solutions.lesechos.fr/>

Pour qu'une entreprise soit performante, il est capital qu'un budget serré soit élaboré chaque année. La budgétisation devient essentielle pour rester sur le droit chemin et donner du sens à chaque action menée durant l'année. De quelle somme d'argent disposez-vous ? Que pouvez-vous dépenser ? Comment ? Pour quoi ? Pour quels résultats escomptés ?

Budgéter votre année, c'est aussi prévoir la réussite des mois futurs et faciliter votre prise de décision. Ce budget peut être mis à jour plusieurs fois dans l'année, et garantir l'atteinte des objectifs sur le long terme.

1. L'estimation des ventes et des revenus

Si vous êtes à la tête de votre entreprise depuis quelques années, l'estimation des ventes annuelles est plutôt simple. **Quel chiffre d'affaires pensez-vous réaliser sur la base des années précédentes et en fonction du contexte actuel ?** Si vous démarrez votre activité, **une étude de marché** vous permet d'envisager plus facilement les ventes que vous effectuerez.

2. La prise en compte des coûts fixes

Quelles sont les dépenses **récurrentes** sur l'année ? Ce sont tous les coûts **prévisibles** :

- Les salaires de vos collaborateurs ;
- Le loyer de vos bureaux ;
- Le remboursement de vos prêts ;
- Les assurances ;
- Les frais d'abonnement (téléphonie, internet, etc.) ;
- Etc.

3. L'évaluation des coûts variables

Comme son nom l'indique, un coût variable est **une dépense qui peut évoluer au fil de l'année et de l'activité**, sur laquelle vous n'avez pas forcément de contrôle. Il peut s'agir du coût des **matières premières**. Par exemple, les entreprises du monde entier ont dû faire face à une augmentation très importante du coût des matières premières à la suite de la guerre en Ukraine, tout comme des coûts liés à **l'énergie**.

Mais il est aussi question de penser aux frais engagés pour **vos opérations marketing et communication**, vos frais de transport, etc. Ils varient en fonction des projets, du moment où ils voient le jour.

4. La prévision de coûts ponctuels



Un budget permet de **sécuriser l'entreprise financièrement en prévoyant**, notamment, une somme allouée aux coûts ponctuels. Il s'agit des dépenses qui ne sont pas forcément prévues mais pour lesquelles **vous aurez des liquidités** : l'achat de matériel, la réparation d'une machine, etc. Ici, vous jouez la sécurité en mettant de côté de l'argent en cas de besoin.

5. La définition du budget annuel

Une fois toutes ces informations renseignées, vous serez en mesure d'**établir votre budget prévisionnel** sur l'année en sachant plus ou moins exactement ce que vous allez gagner, ce que vous allez dépenser.

Plusieurs fois par an, en fonction de l'actualité, du contexte mais aussi de votre business, vous pouvez **réajuster votre budget** et mettre en place de nouvelles actions pour **booster vos ventes ou au contraire poursuivre sur votre lancée** si les objectifs sont atteints.

La budgétisation mensuelle permet, quant à elle, de prendre en compte **la saisonnalité de votre activité**, et d'envisager plus ou moins de dépenses ou de revenus en fonction des événements majeurs de l'année.

Réflexion 3 - Budgéter un évènement		
Durée : 20'	 ou 	Source

À l'occasion du lancement de sa nouvelle gamme de produits une société a décidé d'organiser une soirée spéciale de présentation dans une propriété située à proximité du siège social. Au cours de cette soirée seront invités les commerciaux et les distributeurs qui travaillent avec la société.

Cet événement sera animé par un professionnel qui présentera à l'aide de moyens audiovisuels la nouvelle gamme de produits. Un buffet sera ensuite servi sous une tente installée dans le jardin de la propriété et un groupe de musique traditionnelle animera la fin de la soirée qui se déroulera de 19 h à 23 h.

150 personnes ont confirmées leurs présences à l'évènement.

Travail à faire

Réalisez le budget prévisionnel de cet événement à partir des informations qui vous sont remises dans le **document**. (Dans le cadre de ce travail l'entreprise souhaite budgéter les dépenses externes uniquement).

Doc. Dépenses prévisionnelles

Installation matérielle

- l'entreprise loue une propriété pour une soirée. Le prix hors taxes est de 1 500 €.
- Une tente de 6 mètres par 12 mètres sera installée dans le jardin de la propriété. La tente (ou barnum) sera montée sur un plancher autoporté en bois. La location de la tente est de 800 € HT et le plancher est facturé 8,50 € le mètre carré. Un forfait de 200 € HT est facturé pour le montage et le démontage du plancher et de la tente.
- La sonorisation et la vidéo sont fournis par une société spécialisée qui en assure également l'installation. Les tarifs facturés seront les suivants : sonorisation 400 € HT, vidéo avec écran de 2 mètres par 3 mètres, 300 € HT.
- Il faut prévoir un budget de 500 € HT pour la décoration du lieu.

Buffet

- Un buffet sera servi pour environ 150 invités, le traiteur retenu, propose une solution à 19,50 € par personne.
- Il faut prévoir un budget boisson de 12 € HT par personne.
- Le traiteur propose une formule à 300 € HT pour la fourniture et l'installation de tables, nappes, vaisselle et chaises.
- Le service sera assuré par 3 personnes qui travailleront de 18 h à 23 h 00 au tarif de 20 € HT de l'heure.

Animation et cadeaux

- La personne chargée d'animer la soirée demande un forfait de 500 € HT.
- Un groupe de musique traditionnelle sera chargé d'animer la soirée. leur prestation sera facturée 600 € HT.
- Chaque invité repartira avec un sac cadeau qui contiendra des échantillons des produits de la nouvelle gamme plus des goodies. Le prix par sac est évalué à 50 € HT.

Réflexion 4 - Réaliser un budget simplifié

Durée : 30'



Source | Excel

Travail à faire

À l'aide des données fournies dans le **document**, réalisez le budget de trésorerie en complétant le tableau puis faites part de vos commentaires sur la situation rencontrée (*dans le cadre de ce travail vous ne tiendrez pas compte de la TVA*).

Budget de trésorerie			
Encaissement	Janvier	Février	Mars
Créances clients bilan			
Ventes janvier			
Ventes février			
Ventes mars			
Emprunt			
Total encaissement			
Décaissement			
Dettes fournisseurs bilan			
Achats janvier			
Achats février			
Achats mars			
Salaires			
Camion			
Mensualité emprunt			
Total décaissement			
Solde trésorerie			

Doc. Données concernant la gestion de la trésorerie

Données extraites du bilan au 31/12/N	échéances		
	Total bilan	Janvier	Février
Dettes fournisseurs	80 000	45 000	35 000
Créances clients	83 000	55 000	28 000
Trésorerie au 31/12	14 500		

Achats et ventes du trimestre			
	Janvier	Février	Mars
Ventes de produits	140 000	160 000	150 000
Achats d'approvisionnement	70 000	80 000	70 000
Autres charges (payées comptant)	8 000	10 000	12 000

Autres informations :

- **Salaires** : 25 000 € brut par mois payé le 2 de chaque mois. Les charges patronales représentent 60 % du brut.
- **Achat d'un camion** 60 000 € en janvier, livré en février. Modalités de règlement 30 % à la commande et le solde à réception du camion
- **Emprunt** : 40 000 € reçu en février. Mensualité 1 000 € payés en fin de mois dès février.
- **Règlements clients** : 50 % au comptant et le solde à 30 jours.
- **Règlements fournisseurs** : 60 % au comptant et le solde à 30 jours.

Réflexion 5 - Calculer un nombre optimum de commandes

Durée : 20'



Source | Excel

Contexte

Une société stocke des coffrets pour conditionner les maquettes qu'elle vend. Elle souhaite rationaliser la gestion de ce stock. Pour l'année N, les informations sont les suivantes :

Pu = prix d'achat unitaire HT : 20 €

Q = consommation sur l'année : 2 800 coffrets (consommation uniforme sur l'année)

C = consommation sur l'année en valeur = 2 800 * 20 € = 56 000 €

t = coût de possession : 10 %

cl = coût de passation d'une commande : 250 €

Travail à faire

1. Calculez le nombre de commande optimale par le modèle de Wilson

$$\text{Cadence optimale} = N^* = \sqrt{\frac{C \cdot t}{2 \cdot cl}}$$




Formule Excel : =RACINE((C x t)/(2 x cl))

2. Calculez le lot optimal

$$\text{Lot optimal} = Q \cdot \frac{Q}{N^*} = \frac{\text{par an}}{\text{commandes par an}} =$$

Formule Excel : =Q*/N*.

Missions professionnelles

Mission 01 – Optimiser les commandes		
Durée : 40'	 ou 	Source Excel

Contexte professionnel

La société postule pour l'obtention du label « Excellence du goût » pour sa gamme de bières biologiques. Il entrainerait, selon les premières estimations, une augmentation des ventes de 20 % sur les produits de la gamme **Bière bio** (conditionnement en bouteille spéciale de verre de 33 cl). Il faudra en conséquence augmenter l'approvisionnement en bouteille en verre de cette gamme et éventuellement modifier le nombre de commandes et le calendrier d'approvisionnement.



Travail à faire

Ouvrez le fichier source Excel puis réalisez les travaux suivants :

1. Déterminez le nombre optimal de commandes de bouteilles pour l'année N+1.
2. Établissez le calendrier d'approvisionnement pour l'année N+1.
3. Réalisez le budget prévisionnel des approvisionnements.

Doc. 1 Données année N

Consommation de bouteilles pour la gamme : bière bio N

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Octobre	Novembre	Décembre
12 500	13 700	11 100	10 700	13 800	17 200	22 400	28 900	22 900	18 200	12 200	16 800

Le prix unitaire HT d'une bouteille : 0,40 € HT en N.

Doc. 2 Prévisions pour l'année N+1

Consommation annuelle en euros

En N+1, il convient de prévoir une augmentation de la consommation de bouteilles de 20 % en volume (sans augmentation de prix) et avec une répartition sur l'année identique à celle de l'année N.

- **Taux de détention (ou possession) du stock** = 12 %
- **Coût de lancement (ou passation) d'une commande** : 150 €
- **Optimum de commande (N*)** : à déterminer
- Formule de Wilson $N^* = \sqrt{\frac{C \cdot t \%}{2 \cdot c l}}$
- **Stock de sécurité** : 500 bouteilles
- **Politique d'approvisionnement de la société** : commandes par quantité fixe
- Les livraisons ont lieu le 1^{er} du mois.
- Le délai de livraison est de 15 jours.
- **Stock au 31/12/N** : 800 (égal au stock de sécurité)

Mission 02 - Déterminer les besoins en personnel et chiffrer le coût prévisionnel		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 50'	 <i>ou</i> 	Source Excel

Contexte professionnel

La société va ouvrir une brasserie-restaurant dans la ville de Lyon. Dans ce cadre elle va embaucher du personnel pour assurer la restauration et le service au bar.

M. Long vous demande de l'assister pour prévoir les embauches nécessaires à l'ouverture de la brasserie.

Travail à faire

En vous aidant des **documents 1 et 2** et du fichier source réalisez les calculs suivants :

1. Calculez les nombres de salariés à recruter
 - 1.1 le nombre de cuisiniers,
 - 1.2 le nombre de barmans,
 - 1.3 le nombre de serveurs.
2. Chiffrez le coût des salaires mensuels (raisonnez sur des mois de 4 semaines pour simplifier les calculs).
 - 2.1 des cuisiniers,
 - 2.2 des barmans,
 - 2.3 des serveurs.
3. Complétez le budget des dépenses du personnel (fichier source).

Doc. 1 Organisation pratique

Besoin de recrutement :

- un **cuisinier*** et un **commis cuisinier*** qui assistera le cuisinier dans la préparation des plats et s'occupera de la plonge.
- des **barmans*** qui sont derrière le comptoir et préparent les boissons et gèrent la caisse. (compter : 1 barman en permanence pendant la durée d'ouverture de la brasserie. (Les barmans doivent être présents 30 minutes avant l'ouverture au public et 30 minutes après la fermeture au public).
- Des **serveurs*** qui assurent le service des boissons et repas.

* Chaque poste peut être occupé par un homme ou par une femme.

Horaires :

- **la restauration** sera assurée de 12 h et 14 h puis 19 h et 22 h. Le cuisinier et le commis de cuisine doivent être présent 1 heure avant l'ouverture de chaque service.
- **Le bar** ouvrira au public de 12 h à 23 h non-stop 6 jours sur 7. Les serveurs doivent être présents 30 minutes avant l'ouverture au public et quittent le poste 30 minutes après la fermeture au public.

Rappel :




- Un plein temps correspond à 35 h de travail par semaine et 152 h par mois.
- les 7 premières heures supplémentaires par semaine (de 36 h à 42 h) sont majorées de 25 %.
- Au-delà de 42 heures la majoration est de 50 %.

Doc. 2 Prévisions financières

Les salaires proposés seront les suivants :

Postes	Salaires bruts	Taux horaire brut	Charges patronales sur brut
Cuisinier	2 888 € brut	19 €	30 % du brut
Commis de cuisine	1 976 € brut	13 €	30 % du brut
Barman	2 432 € brut	16 €	30 % du brut
Serveur	1 976 € brut	13 €	30 % du brut

Les salaires sont payés le 4 du mois suivant. L'embauche se fera le 1^{er} janvier.

Mission 03 – Planifier un chantier et préparer le budget financier		 Charvin SA
Durée : 1 h	 <i>ou</i> 	Source Excel

L'entreprise

La société Charvin SA est une entreprise de maçonnerie et de travaux publics dirigée par M. Charvin. Elle est spécialisée dans les travaux de maçonnerie et de terrassement pour les particuliers ou des collectivités publiques :

- **Maçonnerie** : bâtiments, murs, maisons, petits immeubles, garages, aménagements urbains...
- **Terrassement et travaux publics** : terrassements, routes (y compris en zones difficiles), adductions d'eau, raccordements égout, etc.

Contexte professionnel

La société a participé à un appel d'offres lancé par un promoteur immobilier concernant la construction de 13 maisons dans un lotissement. Le lot auquel elle a répondu concerne le terrassement (accès maison et creusement des fondations), les raccordements (eau, électricité) et la construction de la maison (maçonnerie).

M. Charvin vient d'apprendre que l'entreprise a remporté l'appel d'offres et elle doit à présent planifier la construction des maisons.

Travail à faire

Planification des travaux

1. À l'aide des informations communiquées dans le **document 1**, calculez le nombre d'équipes nécessaires et en déduire le nombre de salariés à recruter.
2. Planifiez sur le **document 2**, la construction des 13 maisons en identifiant pour chaque maison la nature des travaux réalisés par les codes couleur indiqués en légende au bas du tableau.

Création du budget financier

3. Calculez les dépenses mensuelles relatives aux salaires versés pour le chantier à l'aide des informations qui vous sont communiquées dans le **document 3**.
4. Budgétisez les encaissements et les décaissements dans le document 4 à l'aide des informations qui vous sont communiquées dans le **document 3**.
5. Réalisez le bilan financier prévisionnel de l'opération (différence entre charges et produits) pour une maison et pour les 13 maisons en vous aidant des informations transmises dans le **document 3**.

Doc. 1 Contraintes techniques

➤ Délais de construction

Pour chaque maison il faut prévoir :

- 1 semaine pour réaliser le terrassement et creuser les fondations (une équipe terrassement),
- 1 semaine pour couler les fondations (une équipe maçonnerie),
- 4 semaines pour construire la maison (une équipe maçonnerie).

(les 6 semaines au total incluent une marge de sécurité pour les imprévues)

➤ Le personnel

L'entreprise emploie 20 personnes.

- 4 salariés gèrent le travail administratif et commercial.
- 1 salarié gère l'entretien et la maintenance du matériel.
- 15 salariés sont sur les chantiers. Ils travaillent par équipe de 3 personnes.
 - o 2 équipes de 3 personnes sont spécialisées dans les travaux publics, le terrassement et les raccordements.
 - o 3 équipes de 3 personnes sont spécialisées dans la maçonnerie.

Chaque équipe est composée d'un chef d'équipe et de 2 ouvriers qualifiés.

L'intégralité des équipes ne peut pas travailler sur ce projet, car l'entreprise doit continuer à répondre aux commandes de ses autres clients. La société peut affecter au projet 1 équipe de terrassement et 1 seule équipe de maçons.

M. Charvin souhaite qu'une même équipe coule les fondations et réalise la maçonnerie d'une maison.

Doc. 2 Planning de construction

Maisons	Mars					Avril					Mai					Juin					Juillet					Août									
1	1	1	1	1	1																														
2																																			
3																																			
4																																			
5																																			
6																																			
7																																			
8																																			
9																																			
10																																			
11																																			
12																																			
13																																			
Légende																																			
<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 10px; background-color: yellow;"></td> <td>Terrassement et raccordement</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 10px; background-color: cyan;"></td> <td>Fondation</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 10px; background-color: green;"></td> <td>Maçonnerie</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 10px;"></td> <td>1, 2</td> </tr> </table>																													Terrassement et raccordement		Fondation		Maçonnerie		1, 2
	Terrassement et raccordement																																		
	Fondation																																		
	Maçonnerie																																		
	1, 2																																		

Doc. 3 Données budgétaires du chantier

➤ **Encaissements propres au chantier**

Chaque maison est facturée au promoteur 100 000 €. Le paiement par le promoteur est le suivant 20 % la semaine du début des travaux d'une maison, 60 % la semaine qui suit la fin des travaux et le solde la première semaine du mois qui suit la fin des travaux.

➤ **Fournitures directes chantier**

Fournitures et frais liés au terrassement : 5 000 € payés comptant,
 Fournitures et frais liés à la maçonnerie des fondations : 7 000 € payés à 30 Jours,
 Fournitures et frais liés à la maçonnerie : 30 000 € payés à 30 jours après la fin de la maison.

➤ **Salaires directs chantier**

La rémunération des chefs d'équipe est de 2 500 € brut et de 2 000 € brut pour les ouvriers qualifiés. Les charges patronales calculées sur le brut sont de 35 %. Les salaires et les charges sont payés le 5 du mois suivant.

➤ **Charges indirectes chantier**

Les charges par chantier sont les suivantes :
 - frais techniques entretien et maintenance : 5 % du montant facturé,
 - frais administratifs : 9 % du montant facturé.

Doc. 4 Budget des encaissements et décaissements

	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre
Encaissements								
Totaux								
Décaissements								
Totaux								

Mission 04 – Optimiser la gestion des approvisionnements



Durée : 1 h 30



Source | Excel

Contexte professionnel

La société connaît assez régulièrement des ruptures de stocks concernant les cadres. M. Solliet trouve ces situations inacceptables, car elles font perdre des ventes à la société. Il vous demande de rationaliser les achats à partir de vos connaissances. Pour réaliser ce travail il vous remet le tableau détaillé des ventes mensuelles en quantité et par type d'articles (source Excel).

Évolution des ventes en quantités												
Ventes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cadres Riviera	98	100	95	100	110	105	95	85	104	108	117	129
Cadres Star	40	45	56	62	58	72	39	42	51	63	48	52
Cadres Cardou	60	70	68	89	78	68	59	42	69	73	64	85
Cadres Étoril	70	57	52	56	51	48	45	43	36	34	42	41

Travail à faire

M. Solliet souhaite disposer des informations suivantes :

1. Les ventes prévisionnelles mensuelles en quantités pour chaque type d'articles sur les 12 prochains mois (utilisez la fonction PREVISION d'Excel Document 3).
2. Représentez ces mêmes ventes avec des courbes de tendance à 12 mois et donnez votre avis.
3. Les achats mensuels en valeur pour chaque type d'article sur les 12 mois écoulés.
4. Les achats prévisionnels mensuels en valeurs pour les 12 prochains mois (utilisez la fonction PREVISION d'Excel).
5. Le nombre de commandes optimum pour chaque type d'article sachant que les informations complémentaires vous sont remises.
6. Chiffrez le coût total de passation des commandes.
7. Établissez le calendrier d'approvisionnement pour l'année N+1.
8. Réalisez le budget prévisionnel des approvisionnements.

Doc. 1 Prévisions pour l'année N+1

- Taux de détention (ou possession) du stock = 12 %
- Coût de lancement (ou passation) d'une commande : 190 €
- Stock de sécurité : 100 cadres par type de cadre
- Politique d'approvisionnement de la société : commandes par quantité fixe
- Les livraisons ont lieu le 1^{er} du mois.
- Le délai de livraison est de 15 jours.
- Stock au 31/12 N : $100 \times 5 = 500$ (égal au stock de sécurité)

Doc. 2 Données concernant les commandes

Pu = prix d'achat unitaire HT : (voir tableau)
Q = Consommation sur l'année : voir tableau
C = consommation sur l'année en valeur (voir tableau)
t = coût de possession : 12 %
cl = Coût de passation d'une commande : 190 €

Achats	PAHT
Cadres Riviera	35,00 €
Cadres Star	40,00 €
Cadres Cardou	45,00 €
Cadres Etoril	45,00 €
Barre accrochage	20,00 €
Lampe moderne	30,00 €
Lampe Rétro	36,00 €

Doc. 3 Fonction prévision

= PREVISION (cellule à calculer ; série source ; titre source numérique)

Exemple

		A	B	C	D	E	F	G	H
1	Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2	Ventes	22 500 €	18 900 €	23 400 €	26 800 €	24 700 €	26 700 €	28 013 €	




Formule de calcul

		A	B	C	D	E	F	G	H
1	Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2	Ventes	22 500 €	18 900 €	23 400 €	26 800 €	24 700 €	26 700 €	=PREVISION(H1;B2:G2;B1:G1)	

Doc. 4 Le modèle de Wilson

$$\text{Cadence optimale} = N^* = \sqrt{\frac{C \cdot t}{2 \cdot cl}} =$$

$$\text{Lot optimal} = Q^* \frac{Q}{N^*}$$

Mission 05 – Réaliser un budget de trésorerie		 Charvin SA
Durée : 40'	 ou 	Source

L'entreprise

La société Charvin SA est une entreprise de maçonnerie et de travaux publics dirigée par M. Charvin. Elle est spécialisée dans les travaux de maçonnerie et de terrassement pour les particuliers ou des collectivités publiques :

- **Maçonnerie** : bâtiments, murs, maisons, petits immeubles, garages, aménagements urbains....
- **Terrassement et travaux publics** : terrassements, routes (y compris en zones difficiles), adductions d'eau, raccordements égout, etc.

Contexte professionnel

L'entreprise constate que son activité, peut poser des problèmes de gestion de trésorerie. La trésorerie de l'entreprise connaît d'importantes fluctuations à la hausse ou à la baisse suivant les périodes.

Pour mieux gérer le compte bancaire M. Charvin souhaite anticiper les entrées et sorties d'argent pour avoir une vision globale de l'évolution future de l'entreprise.

Le comptable, vous a transmis les informations nécessaires à la réalisation du suivi budgétaire. Vous avez déjà établi le budget des encaissements.

Travail à faire

Suivez les flux de trésorerie prévisionnels pour le 3^e trimestre.

Doc. 1 Entretien avec le comptable M. Mermet

Vous	Pour prévoir l'influence de nos nouvelles activités sur la trésorerie, pourriez-vous m'indiquer quelles sont les prévisions de ventes et d'achats pour le 3 ^e trimestre ?
M. Mermet	Pas de problème, j'ai établi des prévisions chiffrées que je vous communique pour le 3 ^e trimestre N.
Vous	Les achats et les ventes sont-ils réglés au comptant ?
M. Mermet	Non, nos clients règlent 20 % au comptant et le solde à 60 jours et nous payons nos fournisseurs à 30 jours.
Vous	En plus des achats qu'elles sont les autres charges de ce 3 ^e trimestre de l'année N ?
M. Mermet	Il faut tenir compte des salaires, qui s'élèveront au 3 ^e trimestre à 70 000 € chaque mois et qui sont réglés le 30 du mois. Il faut ajouter les charges sociales qui représentent 48 % du montant des salaires et qui sont réglées le 15 du mois suivant. Le troisième acompte de l'impôt sur les sociétés sera également à payer en septembre N. Il s'élève à 95 800 €. Des frais de publicité doivent également être payés en juillet et en août 2013. Pour chacun des mois, ces frais s'élèvent à 10 000 € TTC.
Vous	Est-ce que nous avons fait le tour de tous les décaissements prévisionnels ?
M. Mermet	Non, nous avons également un emprunt en cours de remboursement à la Banque Régionale de Franche-Comté. Je vous fais parvenir le plan de remboursement.
Vous	Vous n'oublierez pas de me communiquer l'état des dettes sociales et autres à payer, ainsi que les créances à récupérer au 3 ^{ème} trimestre.
M. Mermet	Pas de problème, avec un extrait de la balance générale vous aurez toutes ces informations ainsi que l'état de la trésorerie fin du mois de juin N. Pensez également au montant de la TVA à payer au titre de chaque mois qui est à décaisser le 21 du mois suivant.
Vous	Merci pour les informations, j'attends votre dossier avec tous les documents.

Doc. 2 Prévisions des ventes et achats pour le 3^e trimestre

	Juillet	Août	Septembre
Ventes TTC	1 899 846	1 242 644	1 356 862
Achats TTC	236 808	200 928	184 184

Doc. 3 Prévisions de TVA à payer pour le 3^e trimestre N


Budget de la TVA	Juillet	Août	Septembre
TVA collectée	311 346	203 644	222 362
TVA déductible /ABS	38 808	32 928	30 184
TVA à payer	272 538	170 716	192 178



Doc. 4 Extrait de la balance générale au 30 juin N

N° de compte	Libellés	Débit	Crédit
...
401	Fournisseurs		271 590 ¹
404	Fournisseurs d'immobilisations		460 000 ²
411	Clients	410 580 ³	
431	Sécurité Sociale		32 900 ⁴
4455	TVA à décaisser		200 123 ⁵
512	Banques	249 000	
531	Caisses	1 470	

1. À payer en juillet
2. Commande numérique : livrée et à payer 50 % en août et 50 % en septembre
3. Dont 240 000 payable en juillet et 170 580 payable en août
4. Charges patronales et cotisations salariales de juin payables en juillet
5. TVA à décaisser pour le 21 juillet

Doc. 5 Extrait du plan de remboursement

	Banque de Savoie				
	Plan de remboursement				
Banque de Savoie	Agence : Chambéry				Le : 19 novembre N
CARACTÉRISTIQUES DU PRÊT					
Nature : taux fixe Montant du prêt 40 000 euros					
TAEG : 5 % Mensualités constantes					
A terme échu Durée de la phase : 36 mois					
Date	Capital début	Intérêt	Capital remboursé	Mensualités	Capital restant dû
01-N-2	40 000,00	169,00	1 031,09	1 200	38 968,91
...
01-N	14 013,31	59,21	1 140,89	1 200	12 872,42
02-N	12 872,42	54,39	1 145,71	1 200	11 726,71
03-N	11 726,71	49,55	1 150,55	1 200	10 576,16
04-N	10 576,16	44,68	1 155,41	1 200	9 420,75
05-N	9 420,75	39,80	1 160,29	1 200	8 260,46
06-N	8 260,46	34,90	1 165,19	1 200	7 095,27
07-N	7 095,27	29,98	1 170,12	1 200	5 925,15
08-N	5 925,15	25,03	1 175,06	1 200	4 750,10
09-N	4 750,10	20,07	1 180,02	1 200	3 570,07
10-N	3 570,07	15,08	1 185,01	1 200	2 385,06
11-N	2 385,06	10,08	1 190,02	1 200	1 195,04
12-N	1 195,04	5,05	1 195,04	1 200	0,00

Mission 06 – Budgétiser un salon Entrainement à l'épreuve e6			
Durée : 40'		Outils numériques interdits	Source

Contexte professionnel

Sacardi SA fabrique et commercialise des articles de maroquinerie de luxe. Son siège social et ses ateliers sont situés à Bourg-en-Bresse dans le département de l'Ain. Elle a été conçue et elle est dirigée par Gilles Sacardi.



Afin de présenter ses nouvelles collections la société participe régulièrement à des salons consacrés aux accessoires de mode. Le plus connu dans ce domaine est le salon **Première Classe** qui a lieu quatre fois par an, tour à tour à Paris Porte de Versailles et au Jardin des Tuileries. C'est LE rendez-vous européen de l'accessoire de mode.



Lors de cet événement, une sélection de marques créatives et commerciales représente les différents secteurs du monde de l'accessoire : parapluies, sacs, chapeaux, foulards, ceintures, gants, maroquinerie, bijoux, etc. Cette offre répond à la demande du marché du Prêt-à-porter et des créateurs. Première Classe offre aux acheteurs internationaux de différents circuits de distribution liés à la mode, une vision globale du marché de l'accessoire.

Le prochain salon se tiendra du 25 au 27 juin et la société Sacardi va réserver un stand de 18 m². M. Sacardi et un commercial de l'entreprise seront présents sur le stand au cours des 3 jours du salon. Le budget consacré à la participation aux salons ne doit pas dépasser 15 000 € TTC.

Afin de budgéter les dépenses de trésorerie à venir, M. Sacardi souhaite chiffrer le coût prévisionnel de la participation au salon.

Travail à faire

Calculez le budget prévisionnel de la participation au salon Première classe.

Doc. 1 1^{re} classe : l'événement de référence des créateurs d'accessoires de mode



Edition 2025 du 25 au 27 juin jardin des Tuileries

Avec un panel de 500 marques et créateurs choisis pour leur créativité et leur style, ce salon de renommée internationale se déroule lors de la Fashion Week de Paris au Jardin des Tuileries.

Le salon Première Classe est un événement incontournable pour les professionnels de la mode, spécialement axé sur les accessoires de mode. Il se tient deux fois par an à Paris, durant la Paris Fashion Week. La prochaine édition se déroulera du 1^{er} au 4 mars 2025 dans le cadre pittoresque du Jardin des Tuileries à Paris. Cet événement est reconnu pour présenter une sélection haut de gamme de bijoux, de chaussures, de maroquinerie et autres accessoires de mode, choisis pour leur créativité et leur originalité.

Première Classe attire environ 10 000 visiteurs internationaux et est considéré comme une vitrine majeure pour découvrir les tendances futures et les nouveaux créateurs qui marqueront l'univers de la mode. Les participants ont également la possibilité de réseauter avec des acheteurs, des designers et des journalistes du monde entier.

GL events crée l'espace de cette prestigieuse manifestation depuis plus de 30 ans avec la fourniture de structures temporaires sur-mesure. En effet, le symbolique lieu choisi pour accueillir l'événement nécessite l'adaptation des infrastructures notamment par l'installation de plusieurs structures en enfilade sur toute la longueur du Jardin des Tuileries. Au total, ce ne sont pas moins de 8 300 m² de structures temporaires montés répartis en 7 structures courbes.

L'organisateur, dans un souci de style et d'innovation, se renouvelle à chaque session et nous demande de nouveaux aménagements et/ou équipements. Pour l'édition 2024, nos équipes ont proposé une structure avec un toit en cristal, permettant d'augmenter la luminosité en journée et offrir une finition visuelle de haute qualité. Les années précédentes, nous avons développé pour le client du bardage horizontal vitré, des baies vitrées, des grilles d'aération, etc.

Fiche technique Première Classe

- Secteur : accessoires, Cadeaux publicitaires, Accessoires mode, horlogerie, Fête, Artisanat, mode
- Périodicité : annuel
- Portée : Local
- Prochaine édition Première Classe : Du vendredi 25 au lundi 27 juin 2024
- Lieu : Jardin des Tuileries – Paris - France
- Plus d'informations : www.premiere-classe.com



Doc. 2 Dépenses prévisionnelles

Tous les tarifs sont TTC avec une TVA à 20 %.

Transport

- Aller Paris Gare de Lyon le 24 juin et retour à Bourg-en-Bresse le 27 juin en soirée.

Bourg En Bresse
 ↗ Paris Gare De Lyon

Soutenez la cause qui vous tient à cœur
 Donnez 1 € à une association avec Un Rien C'est Tout

222 €

! Prix valable jusqu'à 01:32

Aller Le lun. 24 juin de 13:52 à 15:42

13 85, 86

Retour Le jeu. 27 juin de 20:18 à 22:09

12 103, 104

Détail de la commande (2 produits)

1 voyage	222 €
1 voyage	330 €
Total commande	552 €

Valider le panier

- Prévoir un budget Taxi ou UBER de 60 € pour les 4 jours.
- Les produits présentés sont préparés sur une palette à Bourg-en-Bresse puis livrés à Paris directement sur le stand par la société Geodis le 24 au soir. La mise en place du Stand sera réalisée par M. Sacardi et le commercial avant l'ouverture du salon entre 7 h et 10 h. La même société doit récupérer les colis le 28 juin pour les transporter jusqu'à Bourg-en-Bresse. Le prix négocié est de 350 € par trajet. Il faut ajouter un supplément de 70 € pour la livraison directe sur le stand le 24 juin puis le même prix pour la reprise directe sur le stand. L'assurance transport de biens s'élève à 5 % du prix du transport.



Hébergement

- Arrivée le 24 juin et départ le 27 juin (3 nuits, 2 chambres).

Hôtel de Lille - Saint-Germain des Près ★★★★★

[7e arr., Paris](#) · [Indiquer sur la carte](#)

5,4 m du centre de la carte · Proche du métro

Recommandé pour votre groupe

Chambre Double Deluxe
1 grand lit double

Annulation gratuite

Superbe 8,7

840 expériences vécues

Propreté 9,0

3 nuits, 2 adultes

~~€ 1 751~~ **€ 1 581**

Taxes et frais compris

Voir les disponibilités

Repas

- Petit déjeuner : 15 € par personne ;
- Plateau repas midi sur le salon : 16 € par repas et par personne ;
- Repas du soir : 32 € TTC par repas et par personne ;
- Prévoir un budget faux frais (boisson, café, détente) : 50 € par personne.

Salon/stand


La société pense réserver un stand de 18 m². Prévoir également les options suivantes : moquette au sol, une table supplémentaire, une réserve de rangement de 1 m² et un comptoir d'accueil.

Autres frais

- Frais de dossier inscription : 250 € ;
- Badge exposant : 30 € l'un ;
- Invitation : 100 invitations à 15 € l'invitation ;
- Prévoir un encart d'un quart de page en couleur dans la plaquette du salon.

Tarifs des encarts dans la plaquette du salon (format A5)		
Taille	Couleur	Prix HT
Affichage emplacement	N&B	Gratuit
1/16 ^e de page	N&B	300 €
	Quadri	600 €
1/8 ^e de page	N&B	550 €
	Quadri	1 100 €
¼ de page	N&B	1 000 €
	Quadri	2 000 €
1/2 page	N&B	1 900 €
	Quadri	3 800 €
1 page	N&B	3 600 €
	Quadri	7 000 €

Doc. 3 Tarif des stands et des options de stand

			
LUMAR 9 m ² (3x3 m)	LUMAR 12 M ² (4x3 m)	LUMAR 18 m ² (6x3 m)	LUMAR 24 M ² (6x4 m)
290 € / m ²	330 € / m ²	370 € / m ²	420 € / m ²
<ul style="list-style-type: none"> • Habillage du fond de stand en cadres Alumatrix en 2 cotés ouverts • L'impression numérique partielle et remplissage blanc de la structure • Éclairage par spots Led • Écran plat sur fond de stand • Mobilier • WiFi <p>Options</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sol moquette de couleur selon nuancier (20 € m²) • Réserve de 1 m² fermant à clef (400 €) • Comptoir d'accueil fermant à clef (300 €) • Table supplémentaire (100 € l'une) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habillage du fond de stand en cadres Alumatrix en 2 cotés ouverts • L'impression numérique partielle et remplissage blanc de la structure • Arche avec angles arrondis ou droits • Éclairage par spots Led • Écran plat sur fond de stand • Mobilier • WiFi <p>Options</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sol moquette de couleur selon nuancier (20 € m²) • Réserve de 1 m² fermant à clef (400 €) • Comptoir d'accueil fermant à clef (300 €) • Table supplémentaire (100 € l'une) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habillage du fond de stand en cadres Alumatrix en 2 cotés ouverts • L'impression numérique totale de la structure • Arche avec angles arrondis ou droits • Réhausse de 1m sur la réserve • Éclairage par spots Led • Mur rétro-éclairé sur le fond de stand • Sol en lino imitation parquet • Écran plat sur fond de stand ou arche • Mobilier • WiFi <p>Options</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sol moquette de couleur selon nuancier (30 € m²) • Réserve de 1 ou 2 m² fermant à clef (400 € ou 600 €) • Comptoir d'accueil fermant à clef (300 €) • Table supplémentaire (100 € l'une) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habillage du fond de stand en cadres Alumatrix en 2 cotés ouverts • L'impression numérique totale de la structure • Arche avec angles arrondis ou droits • Réhausse de 1m sur l'arche ou la réserve • Mur rétro-éclairé sur le fond de stand • Réhausse de 1m sur la réserve* • Éclairage par spots Led • Sol en lino imitation parquet • Écran plat sur fond de stand ou arche • Mobilier • WiFi <p>Options</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sol moquette de couleur selon nuancier (30 € m²) • Réserve de 1 ou 2 m² fermant à clef (400 € ou 600 €) • Comptoir d'accueil fermant à clef (300 €) • Table supplémentaire (100 € l'une)

Ressources

1. L'utilité des budgets prévisionnels

Les budgets prévisionnels planifient les dépenses et les recettes afin de mieux contrôler les finances et éviter les problèmes de trésorerie (découverts, impayés...). Ils permettent également d'évaluer la rentabilité des projets, de suivre les performances des investissements et ils motivent le personnel en lui donnant des objectifs à atteindre. L'ensemble de ces caractéristiques facilitent les prises de décisions financières et stratégiques.

Un budget est un document financier qui détaille les dépenses et les recettes qui résulte d'une activité. Il peut concerner une entreprise, un service, un projet, un investissement, un événement...

Le budget peut être **statique** et indiquer, pour un événement précis les recettes et les dépenses envisagées afin de déterminer le coût prévisionnel et le bilan financier de l'action.

Budget prévisionnel concert	
Location salle	1 800,00 €
Décoration salle	600,00 €
Forfait groupe de musique	2 500,00 €
Frais administratifs divers	500,00 €
Coût prévisionnel	5 400,00 €
Recettes prévisionnelles 300 personnes à 30 €	9 000,00 €

Il peut également être **dynamique** en précisant mois par mois les dates des règlements de chaque recette et dépense (budget de trésorerie ci-dessous).

Exemple de budget (simplifié)

Postes	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Recettes						
Ventes marchandises	28 000 €	30 000 €	29 000 €	31 000 €	33 000 €	35 000 €
Ventes de services	5 000 €	6 000 €	6 800 €	7 200 €	7 800 €	8 200 €
Encaissement prêt achat machine			25 000 €			
Total des recettes	33 000 €	36 000 €	60 800 €	38 200 €	40 800 €	43 200 €
Dépenses						
Achats marchandises	11 200 €	12 000 €	11 600 €	12 400 €	13 200 €	14 000 €
Charges diverses	1 232 €	1 320 €	1 276 €	1 364 €	1 452 €	1 540 €
Salaires	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Frais publicitaire		4 000 €			4 000 €	
Remboursement emprunt		4 500 €				
Achat machines			28 000 €			
Total des dépenses	32 432 €	41 820 €	60 876 €	33 764 €	38 652 €	35 540 €
Écart mensuel	568 €	- 5 820 €	- 76 €	4 436 €	2 148 €	7 660 €
Solde banque	6 168 €	348 €	272 €	4 708 €	6 856 €	14 516 €
Solde banque initial : 5 600 €	=5 600+568	=6 168-5 820				

Chaque budget doit être adapté à la nature de l'activité qu'il doit décrire et aux types de dépenses et de recettes envisagées.

Pour construire un budget prévisionnelle réaliste, il faut :

- lister de façon exhaustive les dépenses envisagées ;
- chiffrer chaque montant de façon réaliste, sans optimisme excessif (dépenses et recettes...) ;
- prévoir la date d'exigibilité de chaque mouvement, laquelle dépend des conditions de règlement obtenues des fournisseurs et accordées aux clients.

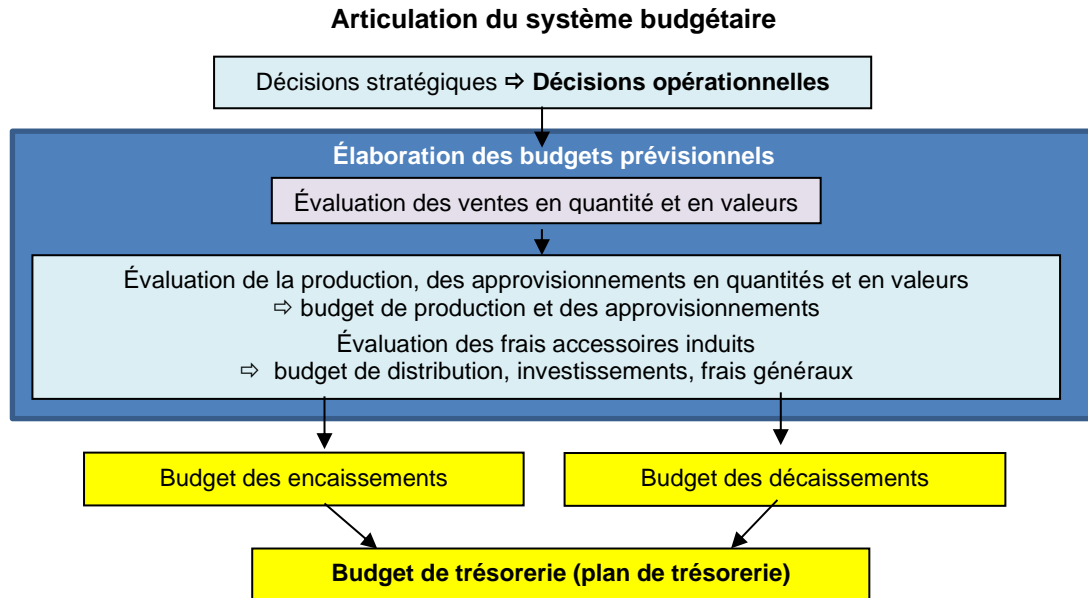
2. Les différents budgets

le budget de trésorerie synthétise toutes les recettes et toutes les dépenses d'une période. Sa construction est souvent décomposée en sous-budgets.

- Le budget des recettes élaboré à partir des ventes et des conditions de règlements accordées aux clients.
- Le budget de production élaboré à partir des besoins matériels et humains résultant des ventes et livraisons induites par le budget précédent.
- Le budget des approvisionnements qui correspond aux achats de matières ou marchandises liées aux prévisions de ventes et de production.
- Le budget de distribution (communication, logistique...) ; des investissements et remboursements ; des frais généraux.

La construction d'un budget est fait en plusieurs étapes, souvent interdépendantes.

- Dans un premier temps, **quantifier et planifier les ventes prévisionnelles**. Ces dernières dépendent du succès du produit ou du service, de la communication, de la production, des stocks...
- Il faut ensuite **chiffrer les recettes prévisionnelles** en tenant compte des conditions de règlements accordées aux clients.
- Puis il faut **évaluer et planifier la production** induite par les ventes prévisionnelles. Ce travail doit prendre en compte les investissements éventuels et les modalités de remboursement des emprunts ou les loyers qui en résultent.
- Enfin, il faut **chiffrer et planifier les approvisionnements** qui résultent de la production et des ventes prévisionnelles en quantité.



3. Le budget de production et des approvisionnements

3.1 Une chaîne de décisions

Après avoir évalué les ventes prévisionnelles et leurs rythmes, le service commercial transmet ces informations au service production ou achat. À partir de ces informations, le responsable de la production ou des achats peut planifier la production et les achats (rythme et quantités) pour répondre aux besoins du service commercial.

3.2. Les prévisions d'achats

Les prévisions d'achats peuvent être réalisées en observant les données des années précédentes et l'activité envisagée sur les périodes à venir. Des outils mathématiques permettent de réaliser des prévisions (moindres carrés, fonction PREVISION, courbes de tendance ou feuilles de prévision (sur Excel).

La gestion des achats est indissociable de la gestion des stocks.

- **Un stock trop important est un coût pour l'entreprise** : il immobilise des capitaux, exige du personnel, des espaces de stockages (entrepôts), du matériel de manutention, des assurances...
 - **Une rupture de stock entraîne aussi des coûts** car un réapprovisionnement d'urgence est onéreux et peut entraîner un arrêt de la chaîne de production, des retards de livraison et la perte de clients...
- ⇒ l'entreprise doit gérer ses stocks de manière optimale et disposer d'un stock suffisant pour éviter les ruptures de stock et minimiser le coût du stockage

3.3. les contraintes d'approvisionnement

Le responsable des achats est soumis à de nombreuses contraintes techniques, financières et logistiques :

- **techniques** : les articles en stock peuvent se détériorer ou devenir obsolètes ;
- **financières** : l'acheteur doit trouver le juste milieu entre passer des commandes importantes pour bénéficier de meilleurs tarifs, mais qui génère des coûts de stockage ou passer de petites commandes qui limitent les stocks et les coûts de stockage, mais entraînent des tarifs plus élevés et accroît le risque de rupture de stock.
- **logistiques** : selon la provenance géographique des produits commandés, le délai de livraison peut être plus ou moins long et est plus ou moins compatible avec les exigences commerciales.

3.4 Optimiser le rythme des commandes avec le modèle de Wilson

Cette formule permet de calculer le nombre optimal de commandes afin de minimiser le coût de stockage.

Exemple illustré

Une société fabrique du rouge à lèvres qu'elle conditionne dans des tubes qu'elle achète auprès d'une société spécialisée. Elle souhaite optimiser ses commandes et ses stocks. Les informations de production sont les suivantes :



- Pu** = prix d'achat unitaire HT : 1,43 €
- Q** = production annuelle : 150 600 (la production est uniforme sur l'année)
- C** = consommation sur l'année en valeur = 150 600 * 1,43 € = 215 358 €
- t** = coût de possession du stock : 8 %
- cl** = coût de passation d'une commande : 150 €

La formule de Wilson permet de déterminer le nombre de commandes optimal (ou cadence optimale) :

$$\text{Cadence optimale} = N^* = \sqrt{\frac{C \cdot t}{2 \cdot cl}} = \sqrt{\frac{(215\,538) \cdot 0,08}{2 \cdot 150}} = 7,57 \text{ arrondis à } 8 \text{ commandes par an}$$

Formule Excel : =RACINE((C x t)/(2 x cl)) = RACINE((215 538*0,08)/(2*150)) = 7,57

Il est possible d'en déduire la quantité optimale à commander à chaque réapprovisionnement

$$\text{Lot optimal} = Q^* = \frac{Q}{N^*} = \frac{150\,600 \text{ tubes par an}}{8 \text{ commandes par an}} = 18\,825 \text{ tubes par commande}$$

Formule Excel : =Q*/N* = 150 600 / 8 = 18 825.

3.5. Le budget des approvisionnements

Il représente le montant en euros des approvisionnements mensuels. Il se fait en deux étapes :

- **élaborer le calendrier des approvisionnements** : quand commander et combien ?
- **réaliser le budget des achats** : les quantités livrées sont valorisées, ce qui permet de prévoir les décaissements qui en découleront.

- **Le calendrier de livraison ou programme d'approvisionnement.**

Il est réalisé à partir du calcul du nombre optimal de commandes et des quantités optimales à commander. Les quantités à commander et la périodicité d'approvisionnement sont fixées.

Il faut prendre en compte le **stock de sécurité** qui est le stock minimum maintenu par l'entreprise pour éviter les ruptures de stocks en cas de retard de livraison et le **stock d'alerte** qui est le niveau de stock qui déclenche la commande. Il est fixé en fonction du stock de sécurité et de la consommation d'articles pendant le délai de livraison. Au moment où l'on reçoit la commande, on atteint le stock de sécurité.

Exemple illustré :

- Le nombre optimal de commandes est de 8 par an. La consommation annuelle est de 150 600 tubes, fabriqués uniformément sur l'année au rythme de 12 550 par mois.
- Stock de sécurité = 3 200 tubes (ce stock de sécurité correspond au stock initial 1/01/N et à 1 semaine de production).
- Délai de livraison 7 jours.

	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Stock initial	3 200	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750
Consommation	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550	12 550
Livraison	18 825	18 825		18 825	18 825		18 825	18 825		18 825	18 825	
Stock final	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750	3 200	9 475	15 750	3 200
Date commande	15-dec	15-janv		15-mars	15-avr		15-juin	15-juil		15-sept	15-oct	
Date livraison	01-janv	01-mars		01-avr	01-mai		01-juil	01-août		01-oct	01-nov	
Règlements	26 919,75 €	26 919,75 €		26 919,75 €	26 919,75 €		26 919,75 €	26 919,75 €		26 919,75 €	26 919,75 €	

- **Le budget des approvisionnements**

Il consiste à valoriser les achats mensuels avec les dates d'exigibilité. Il est réalisé à partir du tableau des approvisionnements.

4 Le budget de trésorerie prévisionnel

Il récapitule les recettes et les dépenses à venir afin de les optimiser et éviter les incidents de paiement.

4.1. Le budget des encaissements

Il est établi à partir du budget des ventes, du bilan précédent pour les créances clients et d'autres informations fournies par l'entreprise (emprunts, subventions, escomptes d'effets...)

Important : il faut prendre en compte les sommes réellement payées (les montants TTC) et les dates réelles de règlement (tenir compte du crédit client).

Exemple illustré : Budget des encaissements 1 ^{er} trimestre N+1				
	Source information	Janvier	Février	Mars
Créances TTC N qui sont réglées en N+1	<i>Bilan</i>	48 000		
Ventes TTC		100 000	120 000	112 000
Encaissement ventes comptant (50 %)	<i>Ventes + condition de paiement</i>	50 000	60 000	61 000
Encaissement des ventes à 30 jours (50 %)			50 000	60 000
Emprunt contracté durant la période	<i>Bilan</i>			
Total des encaissements		98 000	110 000	121 000

32. Le budget des décaissements

Il est établi à partir des budgets des approvisionnements et autres charges, des investissements et de la TVA. Il récapitule pour chaque mois toutes les sorties de trésorerie de l'entreprise.

Au préalable, il faut établir le budget de TVA pour déterminer le montant de la TVA qui sera payée chaque mois. Les montants obtenus seront ensuite intégrés dans le budget des décaissements.

Exemple illustré : budget de TVA 1 ^{er} trimestre N+1				
	Source info	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	<i>Bilan</i>	16 667	20 000	18 667
- TVA déductible sur biens et services	<i>Achats</i>	10 333	11 333	11 000
- TVA déductible sur immobilisations	<i>Achats</i>		8 000	
- Crédit TVA mois précédent	<i>Bilan</i>			
TVA due au titre du mois ou crédit TVA		6 334	667	7 667

TVA déductible calculée sur les, achats et autres dépenses.

Exemple illustré : budget des décaissements 1 ^{er} trimestre N+1				
	Source info	Janvier	Février	Mars
Dettes fournisseurs dues / période précédente	<i>Bilan</i>	12 000		
Achats TTC		50 000	60 000	56 000
Achats TTC N+1 réglés au comptant	<i>Achats + condition de paiement</i>	25 000	30 000	28 000
Achats TTC N+1 réglés à 30 jours			25 000	30 000
Achats TTC N+1 d'immobilisations				48 000
Salaires		25 000	25 000	25 000
Charges sociales	<i>Bilan</i>	10 000	10 000	10 000
TVA à décaisser	<i>Bilan</i>	2 450	6 334	667
Autres dépenses TTC		12 000	8 000	10 000
Remboursement d'emprunts (capital + intérêts)		2 000	2 000	2 000
Total des décaissements		88 450	154 334	105 667

Les achats doivent être en TTC et tenir compte des dates de règlement.

33. Le budget de trésorerie

Grâce aux budgets des encaissements et des décaissements, et à la trésorerie de départ (figurant au bilan précédent) il est possible de calculer le niveau de la trésorerie durant la période prévisionnelle.

Exemple illustré : budget de trésorerie 1 ^{er} semestre N+1				
	Source info	Janvier	Février	Mars
Trésorerie de début mois	<i>Bilan</i>	12 000	21 550	-22 783
+ encaissements du mois	<i>Tableau au-dessus</i>	98 000	110 000	121 000
- décaissements du mois	<i>Tableau au-dessus</i>	88 450	154 334	105 667
Trésorerie fin de mois		21 550	- 22 783	- 7 450

Chapitre 15. La réalisation des budgets prévisionnels

Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais les enjeux financiers des achats pour l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais les enjeux commerciaux des achats pour l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais faire des prévisions d'achat par les moindres carrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais tracer une courbe de tendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer des coûts de stockage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un nombre de commandes optimal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais utiliser la formule de Wilson	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais planifier les approvisionnements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais faire un budget d'approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais expliquer le rôle d'un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un budget des encaissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un budget des décaissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire le budget de TVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>