

Collection
CCMP

C0365
STET 2004

Auteurs :
Françoise GIRAUD, Carla MENDOZA

Etablissements créateurs :
ESCP Europe Paris, ESCP-EAP European
School of Management

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

-L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)(s) dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



ESCP-EAP



European School of Management

ELABORATION DES BUDGETS

Le cas STET

Auteurs : Carla Mendoza mendoza@escp-eap.net
Françoise Giraud giraud@escp-eap.net

CAS S.T.E.T.

La société S.T.E.T. est une entreprise de fabrication de vêtements de sport et de détente, dont le siège social est situé en région parisienne. A sa création, dix années plus tôt, la gamme était focalisée sur un produit unique, les survêtements. Progressivement, l'entreprise a diversifié son activité en développant un produit plus à la mode, les bermudas de golf. En 20n-1, les dirigeants ont décidé de lancer un troisième produit, les parkas faites d'un nouveau type de gore-tex très performant, dont le marché semble très prometteur.

La clientèle de STET se compose essentiellement de magasins de sport, répartis sur toute la France.

En raison des évolutions successives de l'activité, l'entreprise s'est profondément transformée. En particulier, les besoins en matière de gestion étaient assurés initialement par un responsable administratif assisté de deux employés, compte tenu de la taille modeste de l'entreprise. Avec le développement des nouveaux produits, une organisation plus importante et plus structurée fut mise en place.

En 20n, l'entreprise se trouve ainsi organisée autour de trois grands services ayant chacun des missions et objectifs spécifiques :

- **La Production** : ce service correspond à l'unique usine de l'entreprise, située dans le Jura et comprenant elle-même un service Approvisionnements et deux ateliers de production ;
- **Le Service Commercial**, constitué d'une équipe de vendeurs consacrant l'essentiel de leur temps en déplacements chez les clients ;
- **Le Siège**, qui regroupe la Direction générale, mais également différents services fonctionnels comme les Achats, la Finance, la Gestion des Ressources Humaines, etc.

La diversification des produits et des marchés, la croissance de l'entreprise et sa structuration en services ayant des localisations, des contraintes et des objectifs différents, ont également rendu nécessaire une certaine rationalisation de la gestion.

Ceci a tout d'abord amené la direction générale à réaffirmer clairement les objectifs et les axes stratégiques de l'entreprise. Ainsi, pour le directeur général, l'objectif principal est d'assurer la pérennité de STET dans un contexte extrêmement concurrentiel et sur des marchés très instables. Pour cela, il juge indispensable d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, car l'année 20n s'est avérée très mauvaise : le ratio résultat d'exploitation / chiffre d'affaires (13,1 % en 20n) apparaît très insuffisant au regard des prévisions. L'objectif qu'il a donc fixé pour 20n+1 est de porter ce ratio à 18% du chiffre d'affaires. Ceci n'est toutefois pas acquis, car si le très fort démarrage sur le marché des parkas constitue une opportunité de développement pour l'entreprise, il représente également un risque plus important que sur les marchés traditionnels.

Sur le plan stratégique, la direction générale de STET a choisi de se positionner sur le créneau des vêtements moyenne gamme, le marché n'étant pas prêt à accepter des prix élevés. Pour cela, il est essentiel que l'entreprise conserve une grande maîtrise de ses coûts.

Le directeur général considère que s'il lui incombe de formuler clairement l'objectif et la stratégie, il est en revanche crucial de laisser une marge d'autonomie importante aux responsables de terrain quant au choix des moyens, en s'assurant bien sûr que l'ensemble reste coordonné. Il a demandé à son contrôleur de gestion de concevoir une procédure budgétaire cohérente avec ces principes. Celle-ci prévoit que les responsables de service commencent par préparer un premier projet de budget pour leur service, qu'ils soumettront à la direction générale.

Nous sommes fin septembre 20n, et chaque responsable de service s'apprête à démarrer sa réflexion budgétaire pour 20n+1, une réunion de présentation des budgets étant prévue fin octobre.

Déroulement du cas

Vous êtes organisés en trois groupes représentant chacun l'une des trois grandes entités de l'entreprise (Production, Commercial, Siège). Chaque entité doit préparer son budget pour l'année 20n+1, et s'apprête à le présenter fin octobre à la direction générale.

Pour cela, chaque groupe doit :

- **Elaborer ses plans d'action pour l'année 20n+1.**

Pour faciliter l'exercice, on considère qu'un premier travail de réflexion a été mené au sein de chaque service et que des grands axes de changements potentiels ont déjà été tracés. Ils correspondent aux *scénarios* proposés dans le texte. Chaque service en est donc au stade du choix final de ses plans d'action parmi ces différents scénarios¹. Dans la mesure où ces plans d'action seront présentés et discutés en réunion budgétaire avec la direction générale, les services attacheront une importance particulière à l'argumentation de leurs choix.

- **Se coordonner avec les autres services**, afin de s'assurer que les décisions prises de façon locale sont compatibles avec les informations et décisions des autres services.

- **Chiffrer son budget** sous forme d'un compte de résultat prévisionnel, pour les éléments du compte de résultat relevant de sa responsabilité.

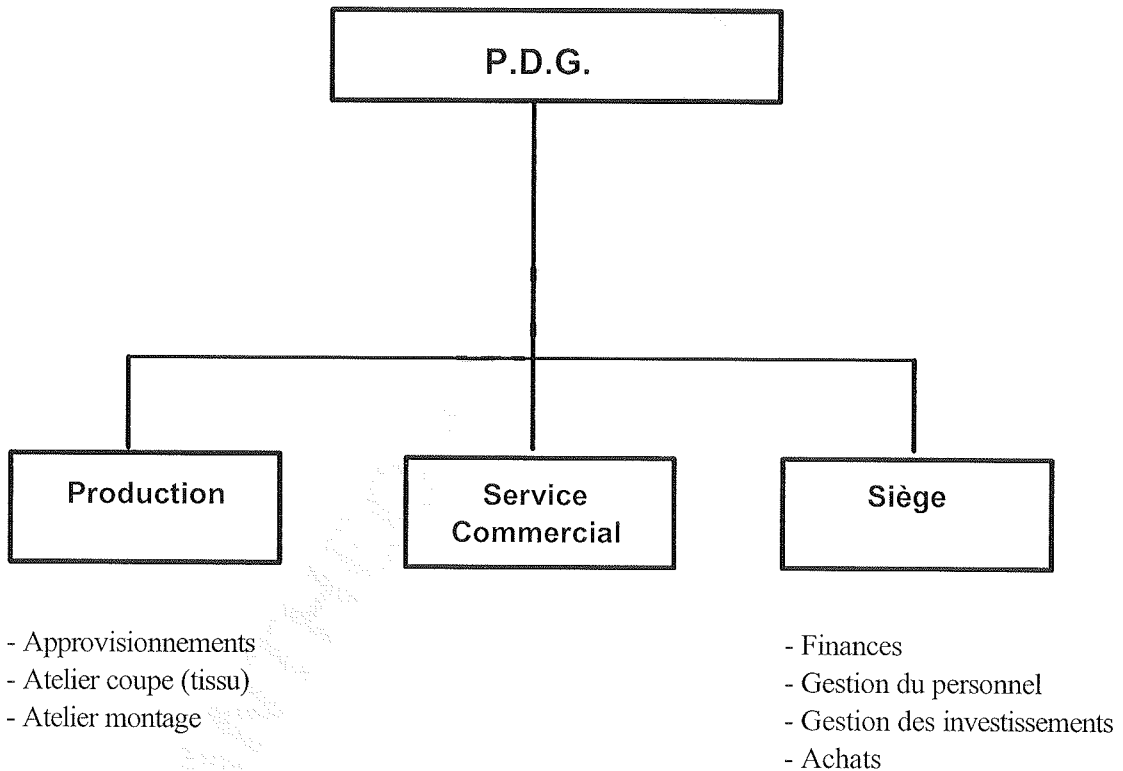
Dans un second temps, les budgets des entités seront consolidés pour élaborer le budget global de l'entreprise, ainsi que le budget de trésorerie.

Pour la simplicité du cas, il sera considéré que toute augmentation de prix, toute action d'embauche ou de licenciement, tout investissement seront réalisés au 1^{er} janvier et auront un effet « année pleine ».

¹ En d'autres termes, les services ne sont pas autorisés à « inventer » de nouveaux *scénarios*.

ANNEXE 1

Organigramme de l'entreprise STET



ANNEXE 2

États financiers exercice 20n
(projection à fin d'année)

COMPTE DE RESULTAT (€)	
PRODUITS :	
Chiffre d'affaires ^(*)	36 175 000
CHARGES D'EXPLOITATION :	
Achats	6 031 250
Charges externes	4 410 137
Personnel	18 688 239
Dotation aux amortissements et provisions	1 038 178
Impôts et taxes	244 000
Charges diverses	1 021 410
<i>Total Charges d'exploitation</i>	<u>31 433 214</u>
RESULTAT D'EXPLOITATION	4 741 786
Charges financières	288 110
RESULTAT AVANT IS	4 453 676
IMPOTS SUR LES SOCIETES	1 484 559
RÉSULTAT APRES I.S.	2 969 117

(*) Le chiffre d'affaires de l'année n se décompose de la façon suivante :

Bermudas : 500 000 unités à un prix de vente de 20,1 €
 Survêtements : 500 000 unités à un prix de vente de 35,2 €
 Parkas : 125 000 unités à un prix de vente de 68,2 €

<u>BILAN AU 31/12/20n (€)</u>			
ACTIF		PASSIF	
<u>Immobilisations</u>			
Machines	1 490 000	Capital	2 000 000
Véhicules	165 000	Réserves	3 404 351
Mat. Bureau	990 000	Résultat	2 969 117
	2 645 000	Provisions	162 000
Stocks produits finis	4 247 480 ²	Emprunt	2 335 000 ³
Créances	7 670 000 ⁴	Fournisseurs	1 913 000 ⁵
Disponibilités	401 790	Dettes fiscales et sociales	2 180 802 ⁶
TOTAL ACTIF	14 964 270	TOTAL PASSIF	14 964 270

² Bermudas : 79 000 * 12,5 = 993 030

Survêtements : 5 000 * 22,99 = 114 950

Parkas : 75 000 * 41,8 = 3 139 500

³ Dont remboursement à moins d'un an = 686 000

⁴ Les comptes clients intègrent les ventes réalisées en novembre, décembre. La répartition est la suivante :

- ventes de novembre : 3 580 000 €

- ventes de décembre : 4 090 000 €

⁵ Les comptes fournisseurs comprennent les achats de tissus et de fournitures réalisés à la fin de l'année 20n et qui devront être réglés en 20n+1. Ils se décomposent de la manière suivante :

- achats de tissus d'octobre : 582 666 €

- achats de tissus de novembre : 582 666 €

- achats de tissus de décembre : 582 666 €

- achats de kits de novembre : 82 500 €

- achats de kits de décembre : 82 500 €

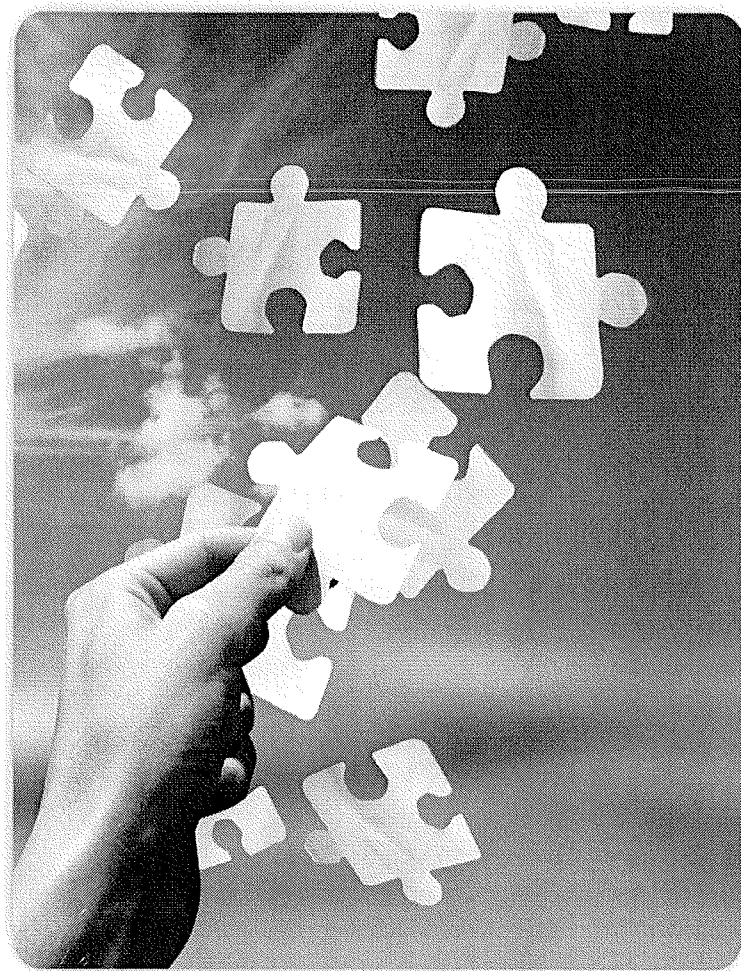
⁶ Dont :

- IS payable en mars : 322 000 €

- Charges sociales 1 100 000 €

- Prime des commerciaux + directeurs 54 780 €

- TVA à payer 704 022 €



Collection
CCMP

C0365
STET 2004

Auteurs :
Françoise GIRAUD, Carla MENDOZA

Etablissements créateurs :
ESCP Europe Paris, ESCP-EAP European
School of Management

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

- L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)(s) dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



LE SERVICE COMMERCIAL

1 - OBJECTIFS DU SERVICE COMMERCIAL

Le service commercial est constitué d'une équipe dynamique et ambitieuse.

Les objectifs qui lui sont assignés sont de deux natures :

- Développer les parts de marché
- Assurer une contribution suffisante au résultat de l'entreprise

1.1 – Parts de marché :

Pour l'année 20n+1, les ambitions de la direction commerciale sont les suivantes :

- Atteindre une part de marché de 25 % pour les bermudas et de 20 % pour les survêtements ;
- Faire un effort particulier pour développer la part de marché des parkas, le produit le plus récent : sur ce segment, le directeur commercial vise une part de marché de 12 % en 20n+1.

1.2 – Contribution au résultat :

La contribution au résultat du service commercial est calculée sur la base des éléments suivants :

Contribution = Chiffre d'affaires - Coût de production complet des ventes - Coûts commerciaux.

L'intégration des coûts de production dans le calcul de la contribution permet d'éviter que les commerciaux ne fixent leurs prix de vente indépendamment des coûts de production, et les oblige donc à raisonner en termes de marge. Toutefois, le coût de production relevant de la responsabilité de l'usine, il est valorisé ici en multipliant les quantités vendues par un *coût standard* préalablement défini. De ce fait, un dérapage éventuel entre le coût de production réel et le coût de production standard n'affectera pas la performance du service commercial. Dans un souci de simplification, les coûts standards retenus pour établir le budget 20n+1 correspondent aux coûts unitaires réels de fabrication de 20n - 11%.

Les coûts commerciaux comprennent :

- les rémunérations et charges sociales du personnel commercial,
- les frais de déplacement (essence, amortissement, assurance des véhicules, etc.) et de représentation des vendeurs,
- la publicité et la documentation,
- les frais de livraison,
- les provisions pour clients douteux (estimées à 300 K€ en 20n et budgétées à 152 K€ en 20n+1).

Pour 20n+1, et compte tenu de la volonté de la direction générale d'améliorer la rentabilité, le directeur commercial se fixe un objectif de contribution d'un minimum de 20 % du chiffre d'affaires.

2 - INFORMATIONS SUR LES VENTES PASSÉES

2.1 - Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires de la société sur les trois années précédentes *

Chiffre d'Affaires (en Kilos Euros)	20n-2	20n-1	20n
BERMUDAS	9 409	9 653	10 050
SURVÊTEMENTS	12 480	14 625	17 600
PARKAS	0	5 661	8 525
TOTAL	21 889	29 939	36 175

* les informations pour 20n résultent de projections à fin 20n.

2.2 - Tableau 2 : Evolution des ventes de la société en nombre d'unités

VOLUMES	20n-2	20n-1	20n
BERMUDAS	485 000	490 000	500 000
SURVÊTEMENTS	400 000	450 000	500 000
PARKAS	0	85 000	125 000

2.3 - Tableau 3 : Évolution des prix de vente pratiqués par la société au cours des trois dernières années

PRIX DE VENTE (en Euros)	20n-2	20n-1	20n
BERMUDAS	19.4	19.7	20.1
SURVÊTEMENTS	31.2	32.5	35.2
PARKAS	0	66.6	68.2

2.4 - Tableau 4 : Données relatives au marché (en nombre d'unités) *

MARCHE	20n-2	20n-1	20n	20n+1
BERMUDAS	1 940 000	1 970 000	2 000 000	2 020 000
SURVÊTEMENTS	1 300 000	1 800 000	2 500 000	3 200 000
PARKAS	100 000	500 000	1 100 000	2 000 000

* Les chiffres donnés pour 20n+1 constituent une prévision et proviennent d'une étude de marché.

2.5 - Tableau 5 : Saisonnalité des ventes par produit*

	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC
Bermudas	1 %	2 %	2 %	7 %	20 %	20 %	20 %	10 %	8 %	4 %	3 %	3 %
Survêtements	8 %	8 %	8 %	9 %	9 %	7 %	7 %	7 %	10 %	11 %	8 %	8 %
Parkas	25 %	20 %	2 %	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %	4 %	7 %	15 %	20 %

* Les chiffres indiquent la part relative de chaque mois dans les ventes totales annuelles réalisées par la société.

3 – LES MOYENS COMMERCIAUX

3.1 – Le marketing

Indépendamment des campagnes ponctuelles destinées à promouvoir un produit spécifique, la société finance chaque année au mois de mai une campagne institutionnelle pour faire connaître la marque. Le coût global de la campagne institutionnelle s'élève à 1 150 K€ par an.

3.2 – La documentation et les catalogues

L'action commerciale s'appuie sur une documentation commerciale importante, réalisée en juin, dont le coût annuel s'élève à 460 K€.

3.3 - La force commerciale

En 20n, l'entreprise dispose de 45 vendeurs qui assurent les relations commerciales avec les magasins de sport. Les vendeurs ne sont pas spécialisés par type de produit. En revanche, chacun prend en charge une liste spécifique de clients. En moyenne un vendeur couvre ainsi 100 points de vente.

Des statistiques montrent qu'un magasin achète en moyenne 250 pièces (tous types de produits confondus).

La rémunération des vendeurs en 20n comporte :

- un salaire fixe brut annuel de 23 K€ hors charges sociales,
- une commission représentant 1,4 % du chiffre d'affaires.

Les charges sociales s'élèvent à 40 % du salaire brut.

Chaque vendeur dispose d'un véhicule de fonction mis à disposition par l'entreprise. La durée de vie de ces voitures est estimée à 3 ans. La gestion du parc de véhicules est assurée au siège. C'est ce dernier qui effectue le suivi administratif et les achats de véhicules sur demande des services concernés. On estime le kilométrage moyen d'un vendeur à 30 000 km par an. Le coût de déplacement (frais d'essence+ assurance) est évalué à 0,1 € par kilomètre parcouru. Par ailleurs, les frais de représentation (repas) s'élèvent en moyenne à 3 K€ par an et par vendeur. Ces frais devraient rester stables en 20n+1.

L'administration commerciale est assurée par une quinzaine de personnes dont la rémunération annuelle moyenne s'élève à 22 K€ hors charges par personne.

Le directeur commercial dispose également d'un véhicule et parcourt approximativement le même nombre de kilomètres qu'un vendeur. Sa rémunération hors charges s'élève à 74 K€ annuels + 10K€ en cas d'atteinte des objectifs. Ses frais de représentation s'élèvent à 15 K€.

De façon générale, l'évolution des salaires est fixée par le service du personnel du siège. En revanche, on estime que la partie variable de la rémunération des vendeurs est du ressort du directeur commercial, qui doit trouver un juste équilibre entre l'efficacité commerciale de son équipe et le coût que les commissions génèrent pour l'entreprise.

3.4 – Les liens avec la production

Les délais de production sont assez courts. Les ventes d'un mois donné sont donc fabriquées le mois même ou prélevées sur les stocks. Le système de gestion des stocks a jusqu'à présent fonctionné de façon satisfaisante, malgré une forte saisonnalité des ventes.

L'usine est organisée en un atelier de coupe du tissu, fortement automatisé, et un atelier dans lequel les vêtements sont montés manuellement.

La capacité machine installée dans l'atelier de coupe est actuellement de 17 machines, utilisées à leur capacité maximale, soit une capacité disponible de 43.350 heures de coupe par an. Il existe des possibilités d'investissement supplémentaires, dans les limites imposées par le plan opérationnel (siège).

3.5 - Le système de livraison

La livraison des produits est sous-traitée à une entreprise de transport qui facture 0.15 € la pièce transportée, payable le mois même.

4 - PLANS D'ACTION POUR 20n+1

4.1 – Stratégie commerciale

A partir de l'analyse des ventes passées, trois plans d'action concurrents ont été étudiés. Il vous revient de choisir celui qui vous semble le plus pertinent.

Scénario 1 : Maintien du taux de croissance des volumes de ventes

Ce scénario consiste à poursuivre la croissance en volume enregistrée entre n-1 et n sur chacun des segments d'activité. Comme les marchés de l'entreprise tendent à devenir plus concurrentiels, les responsables ont décidé de baisser les prix de vente pour 20n+1, qui s'élèvent à :

- bermudas : 19.4 €/pièce
- survêtements : 33.5 €/pièce
- parkas : 65.2 €/pièce.

Scénario 2 : Développer un effort modéré sur le nouveau produit, les parkas

Les objectifs de vente pour les bermudas sont de 510 000 unités et pour les survêtements de 640 000 unités.

En ce qui concerne les parkas, ce scénario prévoit de conquérir 12,5 % du marché estimé en 20n+1. A cet effet, une campagne publicitaire dont le coût est estimé à 457 K€ devrait être mise en place dès janvier.

Le scénario 2 est plus ambitieux que le précédent en termes d'objectifs de vente. En conséquence, un effort plus important est consenti sur les prix. Ceux-ci seraient de :

- 18.3 € pour les bermudas
- 29.0 € pour les survêtements
- 62.5 € pour les parkas.

Scénario 3 : Percée sur les parkas

Les volumes prévisionnels de vente sont respectivement de :

- 510 000 unités pour les bermudas
- 650 000 unités pour les survêtements.

L'essentiel de l'effort porte sur les parkas. Dans ce scénario, la société acquiert 18 % de part de marché en volume grâce à un important effort publicitaire. Le coût de la campagne publicitaire à mettre en oeuvre est évalué à 760 K€.

Dans ce scénario, les prix prévus pour les bermudas et les survêtements sont les mêmes que ceux du scénario 2. En revanche, les prix des parkas sont de 61 €/pièce.

4.2 - Moyens commerciaux

Afin de stimuler l'activité commerciale, le directeur commercial envisage de modifier le système de rémunération des vendeurs en le liant plus fortement au chiffre d'affaires réalisé. Le salaire fixe diminuerait légèrement pour passer à 21 K€ en 20n+1 (hors charges sociales); en revanche, la partie variable augmenterait pour passer de 1,4 % à 1,9 % du chiffre d'affaires.

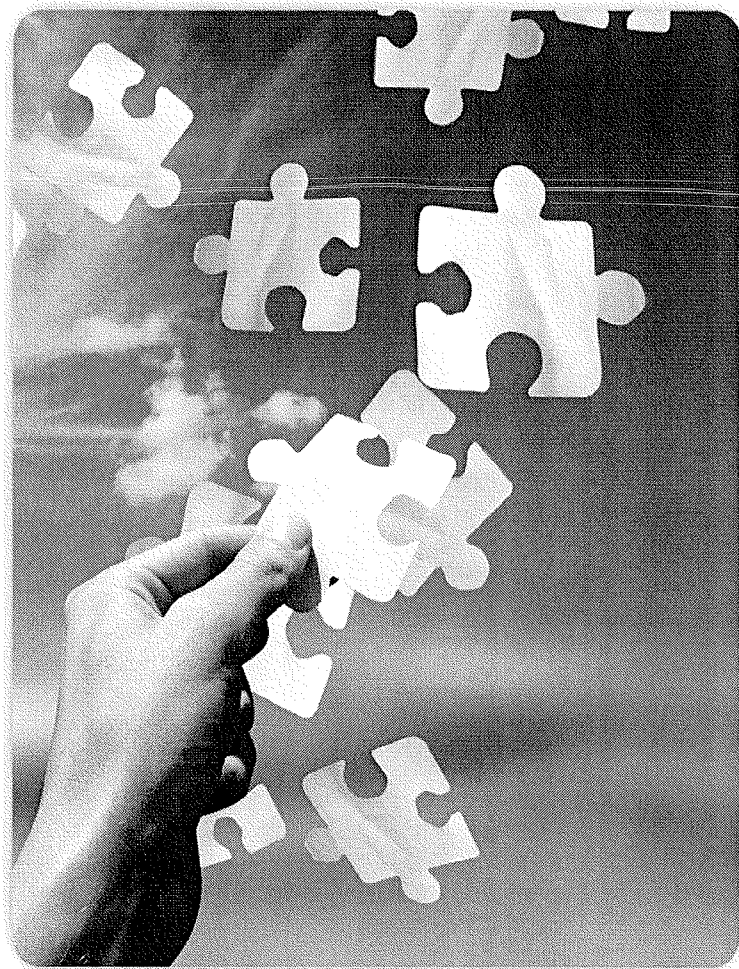
Le directeur estime que, grâce à ce mode de rémunération plus stimulant, l'activité de chaque vendeur augmenterait et que l'on pourrait désormais demander à un vendeur de couvrir 120 points de vente au lieu de 100.

Le nombre moyen de kilomètres parcourus par un vendeur augmenterait cependant pour passer à 34 000 kilomètres par an.

Ce nouveau système de rémunération est-il réellement intéressant ? Qu'en pensez-vous ?

Travail demandé :

- 1) Choisir un scénario commercial
- 2) Etablir les prévisions de vente mensuelles par produit.
- 3) Définir la politique de rémunération de la force de vente pour 20n+1.
- 4) Chiffrer le budget commercial pour 20n+1 et le mensualiser.



Collection
CCMP

C0365
STET 2004

Auteurs :
Françoise GIRAUD, Carla MENDOZA

Etablissements créateurs :
ESCP Europe Paris, ESCP-EAP European
School of Management

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

- L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)s dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



LA PRODUCTION

1 - LES OBJECTIFS DE L'USINE

L'usine assure la fabrication des vêtements destinés aux magasins, ainsi que l'approvisionnement des tissus et kits de fournitures nécessaires à la production.

Le premier objectif de l'usine est de livrer les vêtements dans les délais. Elle doit donc veiller à ne jamais se trouver en situation de rupture des stocks, ce qui n'est pas garanti car les ventes sont très saisonnières, alors que la production est lissée pour utiliser au mieux les capacités installées. Les pièces fabriquées le mois m sont disponibles à la vente au cours de ce même mois.

Par ailleurs, l'usine a un rôle important à jouer en termes de maîtrise des coûts par rapport au chiffre d'affaires. L'exercice est difficile dans un contexte où les prix de vente doivent être stabilisés, voire diminués, du fait de la forte concurrence, alors que certains coûts continuent à augmenter (notamment les matières premières et les salaires, les rémunérations ayant été longtemps bloquées depuis le passage aux 35 heures). Le directeur de l'usine se fixe donc comme objectif de maintenir le ratio coûts usine/chiffre d'affaires en dessous de 70% (ce ratio est actuellement de 65,8%).

Les coûts usine comprennent :

- Le coût d'achat des matières consommées¹,
- Les salaires et charges sociales du personnel de l'usine,
- Le coût machine,
- Les charges externes liées à l'usine.

2 - ORGANISATION DE LA PRODUCTION

L'usine est opérationnelle pendant les 12 mois de l'année.

La production est organisée en deux ateliers : un atelier de coupe des tissus et un atelier assurant le montage des vêtements. Le personnel est spécialisé par atelier mais au sein de chacun de ceux-ci, les machines et le personnel ne sont pas spécialisés par type de produit. Les productions sont donc substituables.

¹ L'intégration du coût d'achat des matières dans le calcul des coûts usine permet de responsabiliser l'usine sur ses consommations de matières en quantités. Toutefois, le coût d'achat relevant de la responsabilité du siège, il est valorisé ici en multipliant les quantités consommées par un *coût d'achat standard* préalablement défini. De ce fait, un dérapage éventuel entre le coût d'achat réel et le coût d'achat standard n'affectera pas la performance de l'usine. Dans un souci de simplification, les coûts standards retenus pour établir le budget 20n+1 correspondent aux coûts d'achat réels de 20n.

2. 1- Le service approvisionnements

Il est chargé de gérer les approvisionnements en tissus et en kits. Il est constitué de 7 personnes dont le salaire moyen est de 22 K€ (hors charges sociales).

Les prix d'achat sont gérés par le siège, qui est chargé de la négociation annuelle avec les fournisseurs.

2.2 – L'atelier de coupe

Cet atelier est très mécanisé. Il dispose actuellement de 17 machines. Celles-ci fonctionnent 51 semaines par an à raison de 10h par jour, soit une capacité annuelle de 2 550 heures par machine. La durée de vie moyenne d'une machine est de 10 ans, durée qui a été retenue pour leur amortissement comptable (amortissement linéaire). Au-delà, les machines doivent être renouvelées.

La politique d'investissement est définie par le siège, en cohérence avec les demandes des services et le budget d'investissement prévu dans le plan opérationnel. Toutefois, les tendances récentes montrent une certaine frilosité du siège face aux demandes d'investissement supplémentaires, compte tenu des contraintes de trésorerie.

Le bon fonctionnement des machines est surveillé par des ouvriers, qui s'occupent en particulier du chargement des rouleaux de tissu sur les machines. L'organisation en équipes permet un rapport moyen d'un ouvrier par machine. Un contremaître seul est capable de superviser cet atelier.

Aux machines sont également associés des coûts d'entretien de 180 K€.

2.3 – L'atelier de montage

Actuellement, le montage est effectué par 542 ouvriers, avec un contremaître pour 25 ouvriers, soit un encadrement actuel de 22 contremaîtres. Des départs à la retraite sont toutefois prévus pour 20n+1.

2.4 - L'encadrement

Le directeur de l'usine perçoit un salaire fixe de 61 K€ et une rémunération variable si ses objectifs sont atteints (10 K€ en 20n, reconduit sur 20n+1).

Il s'appuie sur une administration constituée de 30 personnes, qui assurent la passation de commandes, l'ordonnancement, le secrétariat, la gestion du personnel, la facturation, les expéditions, la comptabilité. En moyenne, le salaire brut annuel de ces personnes s'élève à 23 K€ par personne.

L'ensemble de la production est supervisé par un responsable de production dont la rémunération brute hors charges s'élève à 34K€ en 20n. Il existe également un service méthodes, dont le coût annuel est de 230 K€, constitués pour 50% de frais de personnel (charges comprises), pour 50% de charges externes.

3 - INFORMATIONS SUR LA PRODUCTION

3.1 - Les nomenclatures en 20n²

PRODUIT	COMPOSITION
BERMUDAS	Coton simple : 0,90 mètre un kit fourniture A (boutons, doublure, etc.)
SURVETEMENTS	Coton molletonné : 1,30 mètre un kit fourniture B (élastique, fermeture éclair, etc.)
PARKAS	Tissu Goretex : 2,10 mètres un kit fourniture C (doublure, fermeture éclair, etc.)

3.2 - Les gammes opératoires en 20n

Le temps de production diffère pour chaque type de produit. Dans l'atelier de coupe, il correspond au temps machine nécessaire, alors que dans l'atelier de montage, il désigne du temps de main d'œuvre.

PRODUIT	COUPE	MONTAGE
BERMUDAS	1 mn-machine	20 mn-main d'œuvre
SURVETEMENTS	3 mn-machine	35 mn-main d'œuvre
PARKAS	4 mn-machine	58 mn-main d'œuvre

² Chaque type de produit (Bermudas, survêtements, parkas) comporte plusieurs types d'articles. Toutefois, dans un souci de simplification, on retiendra dans la poursuite du cas les informations moyennes par catégorie de vêtements.

3.3 - Le personnel de production

Chaque ouvrier travaille 35h par semaine, ce qui, compte tenu des congés légaux et des différents ponts, représente un temps de travail annuel de 1600 heures par personne.

Sur cette base, il convient d'intégrer :

- Un absentéisme de l'ordre de 5% ;
- Des heures de délégation, pause, rangements, etc. également de 5% ;
- Un temps de formation de 2%

Ce qui amène le temps de travail disponible d'une personne à $1600 - 12\% = 1408$ heures par an.

La productivité correspond au temps de travail théorique (temps « gamme » défini par le service méthodes) par rapport au temps de travail disponible. En 20n, la productivité constatée est de 75 %, ce qui signifie que les ouvriers passent en réalité plus de temps à fabriquer les produits qu'il n'est prévu dans les gammes opératoires. Le temps de travail effectif est donc de $1408 \times 75\% = 1056$ heures. Pour les nouveaux embauchés toutefois, la productivité n'est que de 70% la première année, compte tenu de leur manque d'expérience.

En 20n, le salaire brut moyen mensuel est de 1220 €, auquel vient s'ajouter la prime d'ancienneté, qui s'élève à 120 € en moyenne (celle-ci n'est acquise que la seconde année de présence dans l'entreprise).

Les charges sociales sont de 40% du salaire brut.

Les heures supplémentaires sont limitées à 11h/semaine et 130h/an et par ouvrier. Le surcoût horaire s'élève à 25% de la 36^{ème} à la 43^{ème} heure de travail, de 50% au-delà. Actuellement, les heures supplémentaires sont en moyenne de 13h par employé et par an dans l'atelier de montage, soit 10% du total des heures supplémentaires disponibles.

A leur niveau actuel, le coût des heures supplémentaires hors charges sociales a été calculé de la façon suivante :

$$(1340\text{€} \times 12) / 1600 \text{ heures} \times 1,25 = 12,56 \text{ €}$$

Bien entendu, il serait renoncé aux 13 heures supplémentaires si cela permettait d'éviter d'éventuels licenciements économiques.

Les embauches et les licenciements éventuels doivent être autorisés par le service du personnel du siège, sur demande des différents services opérationnels. C'est également le siège qui fixe les augmentations annuelles de salaires.

Le salaire annuel brut d'un contremaître s'élève à 23 K€ pour l'année n.

3.4 - Autres

Les autres coûts usine correspondent à 502 K€ de loyer d'usine, 244 K€ d'impôts et taxes, des coûts d'assurance pour 240 K€ et à 524 K€ de frais divers.

4 – LES COÛTS DE PRODUCTION EN 20n

La structure du coût de production comprend :

- *Des coûts directs* : les matières, le coût des machines de l'atelier de coupe (amortissements + MO de surveillance, hors coûts d'encadrement) et le coût de main d'œuvre directe dans l'atelier de montage (salaire des ouvriers).
- *Des coûts indirects* : ceux-ci correspondent à l'ensemble des coûts indirects de l'usine, et sont répartis entre les produits au prorata du temps de main d'œuvre directe consommé par chaque produit.

Aucun frais de siège n'est incorporé à ce stade.

Les coûts pour 20n sont les suivants :

	Bermudas	Survêtements	Parkas
Coût matières	2,910	5,760	13,570
Coût machine	0,266	0,797	1,063
Coût MOD	7,094	12,414	20,573
<i>Coûts directs</i>	10,270	18,971	35,206
<i>Coûts indirects</i>	2,296	4,018	6,658
Coût unitaire 20n	12,57 €	22,99 €	41,86 €

5 - PLANS D'ACTION POUR 20n+1

5.1 – Amélioration de la productivité

Le directeur de l'usine considère que la principale cause de surcoût est la faible productivité du personnel. Il envisage donc un plan de progrès à ce sujet, son objectif étant de faire passer le taux de productivité à 80%, soit un temps de travail effectif/employé de $1408 \times 80\% = 1127$ heures.

Une étude est en cours au siège sur l'utilisation optimale de la main d'œuvre, et notamment sur le niveau d'utilisation des heures supplémentaires. Les conclusions de cette étude ne donneront toutefois pas lieu à des modifications en 20n+1, si bien que le niveau d'heures supplémentaires restera fixé à son niveau actuel, soit 13 heures en moyenne par personne.

5.2 – Sous-traitance

Le responsable de la production s'inquiète des répercussions de la forte croissance des ventes, et en particulier de celle des parkas, sur l'organisation de l'usine.

L'année précédente, lors des réunions du comité de direction, il avait été décidé que l'introduction de ce nouveau produit ferait l'objet d'un suivi particulièrement rigoureux pendant les premiers mois, compte tenu de l'incertitude liée à l'évolution du marché. Au terme de cette période d'observation, une décision définitive serait prise sur le maintien ou l'abandon de ce segment. Devant le démarrage très fort des parkas sur les douze derniers mois, le comité de direction vient de confirmer, en juin 20n, la poursuite de cette activité.

Tant que la décision n'avait pas été prise, la fabrication des parkas avait été assurée sans remettre en cause l'organisation de la production, ce qui ne posait pas de problème majeur car les volumes étaient encore limités. Désormais, il est nécessaire de rationaliser la production pour utiliser au mieux les capacités disponibles.

Une solution envisagée est de sous-traiter le montage des parkas à partir de n+1. Un façonnier serait prêt à prendre en charge le montage des parkas moyennant un prix de 16,24 € par unité. Le contrat stipule que les volumes seraient identiques d'un mois sur l'autre, ce qui obligerait STET à prendre en charge les stocks éventuels, mais en revanche lui garantit une plus grande marge de sécurité. Le coût d'achat des matières et la coupe des tissus resteraient à la charge de STET.

De ce fait, les capacités de l'atelier de montage pourraient être entièrement dédiées à la fabrication des bermudas et des survêtements. Cette solution éviterait par ailleurs d'embaucher du personnel peu qualifié pour fabriquer des volumes supplémentaires éventuels.

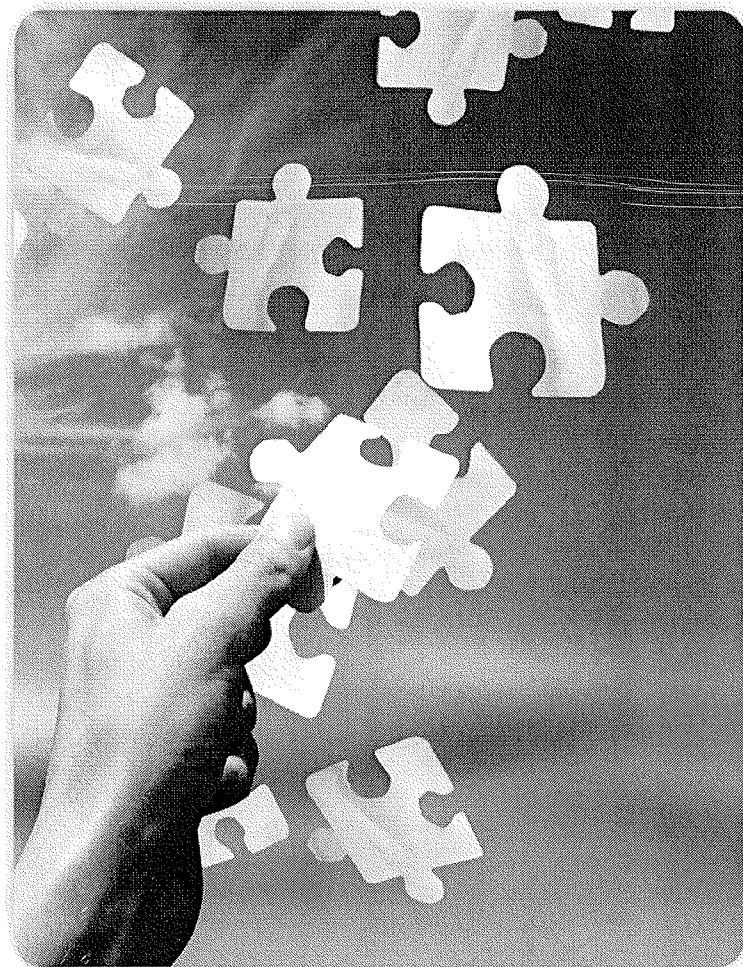
Toutefois, le directeur considère qu'il faut également tenir compte des effets négatifs induits par la sous-traitance, comme les coûts de licenciement induits et le maintien à court terme de certains coûts fixes. Vous êtes chargé d'établir le chiffrage précis de l'opération et de statuer sur son intérêt pour l'entreprise.

5.3 – Autres

En 20n+1, le montant des frais de loyer, d'entretien, d'études - recherche, d'assurance et des autres charges externes d'usine (en particulier les frais de maintenance hors frais de personnel) devrait se maintenir.

Travail demandé :

- Reconstituer les différentes composantes du coût de production de l'année 20n à partir des données opérationnelles (nomenclatures, gammes, etc.)
- Evaluer les ressources nécessaires au niveau de l'atelier coupe pour 20n+1.
- Evaluer les ressources nécessaires au niveau de l'atelier montage pour 20n+1 et statuer sur l'intérêt que représente la formule de sous-traitance.
- Etablir le programme de production mensuel et le budget de l'usine.



Collection
CCMP

C0365
STET 2004

Auteurs :
Françoise GIRAUD, Carla MENDOZA

Etablissements créateurs :
ESCP Europe Paris, ESCP-EAP European
School of Management

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

-L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)(s) dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



LE SIÈGE

1 - LES MISSIONS DU SIEGE

Le siège se divise en deux sous-ensembles :

1.1 – Le service Achats :

Il gère les relations avec les fournisseurs et doit s'efforcer d'obtenir des conditions intéressantes en termes de prix, délais de livraison et délais de paiement. Les nomenclatures techniques, qui précisent les quantités de matières nécessaires pour la fabrication des produits finis, sont élaborées par le service Production.

La politique de l'entreprise est de disposer, pour chaque référence, d'un seul fournisseur. Par ailleurs, la société pratique une politique de non-stockage au niveau de la matière première. En effet, les prix sont négociés en début d'année. Ils sont fonction du volume annuel d'achats prévus. Les fournisseurs proposent des prix plus intéressants si les volumes globaux achetés dans l'année sont importants.

Les délais de paiement négociés avec les fournisseurs (90 jours) sont avantageux en termes de trésorerie. Ils permettent de réaliser des économies au niveau des frais financiers.

Le budget du service Achat comprend :

- Les achats de matières premières
- les charges de personnel du service Achats
- les coûts de transport sur achats

1.2– Les services administratifs

Ils comprennent :

1.2.1–La direction générale

1.2.2– La DRH

Elle assure la gestion du personnel. C'est le siège qui définit les augmentations salariales annuelles. Il se charge également des décisions d'embauche ou de licenciement sur demande des services concernés. Il doit vérifier le bien fondé des demandes qui lui sont adressées.

La rémunération du personnel opérationnel est prise en charge dans le budget des services consommateurs (commercial, usine).

1.2.3–Le service financier

Il prend en charge la politique d'investissement de la société. Les services opérationnels souhaitant effectuer un investissement (outil de production, véhicules, etc.) doivent présenter une demande au siège.

Par ailleurs, le service financier a la responsabilité du financement de l'entreprise et de la gestion de la trésorerie¹. Il gère habituellement les investissements par emprunt (emprunt actuel à 5,4%), le reste est financé sur la trésorerie de l'entreprise.

Enfin, il est chargé de toutes les formalités juridiques et fiscales. En particulier, il a en charge les déclarations de TVA; l'entreprise étant soumise au régime des débits.

Le budget des services administratifs comprend :

- les frais de siège (personnel, bâtiments, matériel, frais de fonctionnement)
- les charges et produits financiers

Les amortissements des immobilisations des services sont prises en charge dans le budget de ces derniers.

2 - LE PERSONNEL

Les effectifs employés en 20n et leur rémunération peuvent être détaillés de la façon suivante :

2.1 - Le Service Commercial

Il est constitué de 45 vendeurs, d'un directeur commercial et de 15 administratifs.

La rémunération des vendeurs en 20n comporte :

- un salaire fixe annuel de 23 K€ hors charges sociales,
- une commission représentant 1,4 % du chiffre d'affaires.

La rémunération annuelle hors charges sociales du directeur commercial s'élève à 74 K€ + 10 K€ de rémunération variable si les objectifs sont atteints.

La rémunération de l'administration commerciale est de 22 K€ hors charges par personne.

2.2 - Le Service Production

Le personnel productif est réparti en deux ateliers spécialisés : 17 ouvriers travaillent dans l'atelier coupe et 542 dans l'atelier montage. Leur salaire mensuel hors charges sociales s'est élevé en 20n à 1340 € , y compris une prime d'ancienneté de 120 € estimée acquise, pour la facilité du cas, dès la 2ème année de présence. On considèrera par mesure de simplification qu'il n'y a pas eu de nouvelles embauches l'année 20n.

¹ Le budget de trésorerie ne relève toutefois pas de votre travail immédiat, il sera réalisé collectivement sur la base des budgets des services, lors de la consolidation du budget.

Les ouvriers sont encadrés par 23 contremaîtres. Le salaire annuel hors charges sociales d'un contremaître s'est élevé en 20n à 23 K€ hors charges.

Le Service comprend également le Directeur de l'usine, chargé de superviser l'ensemble des opérations. Son salaire annuel hors charges sociales a été de 71 K€ en 20n (fixe de 61 K€ + variable de 10 K€).

L'usine est aussi composée d'un responsable de production (34 K€ hors charges sociales), un service méthodes (115 K€ charges comprises), un service approvisionnement comprenant 7 personnes (22 K€ par personne hors charges) et différents services administratifs composés de 30 personnes payées en moyenne 23 K€ hors charges sociales.

2.3 - Les services du siège

Ils comprennent :

2.3.1- Les services administratifs

- le Directeur Général. Son salaire annuel hors charges sociales en 20n est de 99 K€ ;
- le Responsable du personnel. Son salaire annuel hors charges sociales en 20n est de 61 K€;
- le Responsable Administratif et financier. Son salaire annuel hors charges sociales en 20n est de 69 K€ ;
- trois secrétaires, dont le salaire annuel hors charges est, pour chacune, de 20 K€ en 20n ;
- le Bureau d'Études chargé de la conception et de l'industrialisation des modèles où travaillent trois créatifs. Le salaire annuel hors charges sociales, en 20n, d'un créatif s'est élevé à 50 K€.

2.3.2- Le service Achats

- Le directeur des Achats (46 K€ hors charges)
- deux assistants (20 K€ hors charges chacun).

Les frais de représentation du siège sont estimés à 366 K€.

2.4 – Gestion sociale

Les salaires sont payés sur le mois, les commissions le mois suivant le fait générateur, les primes annuelles au début de l'exercice suivant.

Le taux de charges sociales en 20n est de 40 %. Il reste inchangé en 20n+1. Les charges sont payables par trimestre, le mois suivant.

Les augmentations salariales pour 20n+1, décidées en accord avec la Direction Générale, sont de 2% pour l'ensemble du personnel. Elles interviennent dès le début de l'année 20n+1 pour le personnel ayant plus d'un an de présence.

Le personnel embauché en 20n+1 est rémunéré aux conditions salariales de l'année 20n du personnel déjà en place à poste équivalent. On notera qu'il n'y a pas eu de recrutements en 20n.

En ce qui concerne le personnel productif, les conditions de recrutement et de licenciement sont définies par la DRH. Les indemnités de licenciement sont calculées sur la base suivante :

- 2 mois de salaire pour un ouvrier
- 3 mois de salaire pour un contremaître

Il avait été question en 20n d'embaucher un chauffeur. Le Service du Personnel a pris des informations. Un chauffeur expérimenté pourrait être embauché si la demande est effectuée et justifiée par l'un des services opérationnels. Son salaire serait alors de 20 K€ hors charges sociales en 20n+1.

Aucune augmentation d'effectifs n'est prévue au niveau du sièg.

La Direction Générale du Groupe s'interroge sur la pertinence des choix de gestion du personnel et voudrait d'abord l'évaluer pour l'atelier montage². En effet, il est prévu dans cet atelier 20 départs à la retraite en 20n+1, indépendamment des mouvements d'effectifs liés à l'évolution de l'activité, ce qui exige d'adapter la capacité main-d'œuvre aux besoins de la production. Toutefois, plusieurs formules sont envisageables, chacune présentant des avantages et des inconvénients spécifiques d'un point de vue économique, si bien que la Direction aimerait avoir une idée claire et synthétique du coût de chacune d'elles.

La première formule consiste à embaucher des ouvriers à contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Une étude du service méthodes de l'usine a montré que chaque ouvrier travaille 35h par semaine, ce qui, compte tenu des congés légaux et des différents ponts, représente un temps de travail annuel de 1600 heures par personne.

Sur cette base, il convient d'intégrer :

- Un absentéisme de l'ordre de 5% ;
- Des heures de délégation, pause, rangements, etc. également de 5% ;
- Un temps de formation de 2%

Ce qui amène le temps de travail disponible d'une personne à $1600 - 12\% = 1408$ heures par an.

La productivité constatée en 20n est de 75%. Il s'agit du rapport entre le temps de travail théorique (temps « gamme » défini par le service méthodes) et le temps de travail disponible (1408 heures). Ce qui signifie que les ouvriers passent en réalité plus de temps à fabriquer les produits qu'il n'est prévu dans les gammes opératoires. Pour les nouveaux embauchés, la productivité n'est toutefois que de 70% la première année, compte tenu de leur manque d'expérience.

Le quota d'heures supplémentaires a été limité et utilisé à hauteur de 13 heures par ouvrier en 20n.

A leur niveau actuel, le coût des heures supplémentaires hors charges sociales a été calculé de la façon suivante :

$$(1340\text{€} * 12) / 1600 \text{ heures} * 1,25 = 12,56 \text{ €}$$

La seconde formule consisterait à augmenter les heures supplémentaires. Il est rappelé que celles-ci sont limitées à 11h/semaine et 130h/an et par ouvrier, en raison de la loi sur les 35 heures. Le surcoût horaire s'élève à 25% de la 36^{ème} à la 43^{ème} heure de travail, de 50% au-delà. Il a toutefois été constaté une amélioration de la productivité, qui s'élève alors à 85%, lorsque l'usine est chargée et qu'elle fait appel aux heures supplémentaires.

² Il ne s'agit toutefois pour l'instant que d'une étude, sans mise en œuvre envisagée pour 20n+1.

Enfin, l'entreprise peut avoir recours à des intérim. Ceux-ci ont une productivité de 60% du fait d'un taux de rotation important, mais ne bénéficient pas des heures de délégation et de formation. Il est en revanche constaté le même taux d'absentéisme. Leur coût est de 14.9 € de l'heure.

3 - IMMOBILISATIONS ET INVESTISSEMENTS

Le siège est chargé de suivre les immobilisations et de prendre en charge les investissements sur demande des services concernés.

3.1 - Les immobilisations

Les locaux occupés par la société sont loués. Le loyer annuel des locaux utilisés par le siège et le Service Commercial s'élève à 183 K€. Il est pris en charge dans le budget des services administratifs. En revanche, le loyer de l'usine, qui s'élève à 502 K€, est pris en compte dans le loyer de la production.

La société dispose d'un parc de machines. Ces machines ont été acquises successivement : leur capacité est supposée identique mais leur prix d'achat est différent selon la date d'acquisition. Elles ont la même durée de vie, qui correspond à la durée d'amortissement de 10 ans (amortissement linéaire). Après 10 ans, les machines doivent être remplacées.

En 20n, la société dispose de 17 machines dont la capacité annuelle totale s'élève à 43 350 heures (17 x 51 semaines x 5 jours x 10 heures). Les machines sont utilisées de manière indifférenciée pour les trois produits.

La composition du parc en 20n est la suivante :

Date d'achat	Nombre	Valeur d'achat d'une machine (€)
1/1/20n-9	3	155 000
1/1/20n-7	4	163 000
1/1/20n-5	3	165 000
1/1/20n-2	5	171 000
1/1/20n-1	2	175 000

En cas d'achat en 20n+1, le prix d'achat serait de 183 K€ par machine.

La société dispose également d'un parc de véhicules pour sa force commerciale. Chaque nouveau vendeur se voit doté d'une voiture de service, une Clio 3 portes.

La durée de vie d'une voiture correspond à sa durée d'amortissement, soit trois ans. En 20n, la distance moyenne parcourue par un vendeur a été de 30 000 km/an.

Par ailleurs, le Directeur Commercial dispose d'une Peugeot 406.

Le parc de véhicules en 20n était constitué de la manière suivante :

Véhicule	Nombre	Prix d'achat Unitaire	Date d'achat
Clio 3p.	15	9 150 €	1/1/20n-2
Clio 3p.	15	9 600 €	1/1/20n-1
Clio 3p.	15	10 050 €	1/1/20n
Peugeot 406	1	22 800 €	1/1/20n

Par ailleurs, la société détient du matériel de bureau et informatique représentant une immobilisation de 760 000 €. Ce matériel a été acquis au 1/7/20n-2. Il est amorti sur 5 ans.

3.2 - Investissements possibles en 20n+1

Le Plan Opérationnel à trois ans fixe pour l'année 20n+1 une enveloppe maximale d'investissements en outil de production de 1.7 million d'€uros, cette enveloppe ne pouvant en aucun cas être dépassée, pour des raisons de capacité d'emprunt.

Le Responsable Administratif et Financier estime qu'il sera sans doute nécessaire de procéder à l'achat de véhicules pour les vendeurs, en vue de remplacer ceux dont la durée de vie s'achève, et éventuellement, d'équiper de nouveaux vendeurs si le service commercial pense devoir en embaucher. Le prix d'achat d'une Clio en 20n+1 s'élèvera à 10 500 €.

Par ailleurs, il avait été question en 20n d'acheter un camion afin de permettre à la société d'effectuer elle-même le transport des tissus et fournitures. Le service achats doit se pencher sur cette question pour 20n+1. Les informations recueillies sont les suivantes :

- le prix d'un camion de 40 m³ est de 76 000 €.
- sa durée d'amortissement serait de 5 ans.
- Sa consommation est de 15 litres pour 100 km à 0.8 € le litre.
- Les frais d'entretien, vignette, etc. sont de 1 900 €.

Tout investissement pour 20n+1 sera financé par emprunt. Le taux d'intérêt serait de 4.8 % pour 20n+1.

4 - GESTION DES ACHATS

4.1 - Les fournisseurs en 20n et les conditions d'achat^(*)

Référence	Fournisseur	Prix pratiqués	Distance
Coton Simple (Bermudas)	COTONOU	Q ⁽¹⁾ < 400 000, PV ⁽²⁾ = 3.05 € 400 000 < Q < 600 000, PV = 2.90 € Q > 600 000, PV = 2.75 €	100 km
Coton molletonné (Survêtements)	MOLLETONOU	Q < 700 000, PV = 3.96 € 700 000 < Q < 900 000, PV = 3.81 € Q > 900 000, PV = 3.66 €	80 km
Tissu Goretex (Parkas)	GORETOU	Q < 300 000, PV = 5.59 € 300 000 < Q < 700 000, PV = 5.18 € Q > 700 000, PV = 4.88 €	150 km
Kit A (Bermudas)	KITOU	Q < 600 000, PV = 0.30 € Q > 600 000, PV = 0.23 €	20 km
Kit B (Survêtements)	KITOU	Q < 600 000, PV = 0.61 € Q > 600 000, PV = 0.53 €	20 km
Kit C (Parkas)	KITOU	Q < 300 000, PV = 1,83 € Q > 300 000, PV = 1,52 €	20 km

(*) : ces prix sont valables pour la totalité des achats réalisés avec le fournisseur.

COTONOU, MOLLETONOU et GORETOU livrent dans le mois et accordent un délai de paiement de 90 jours à compter de la réception des marchandises. KITOU livre aussi dans le mois et accorde quant à lui un délai de paiement de 60 jours.

4.2 - Evolution des prix prévue en 20n+1

(1) Q : quantités de mètres de tissu achetés globalement dans l'année

(2) PV : prix de vente au mètre

Les fournisseurs de tissu - COTONOU, MOLLETONOU et GORETOU - ont annoncé qu'ils pratiqueraient une augmentation de 3 % sur leurs tarifs unitaires de 20n. Ils conservent les mêmes fourchettes de quantités.

Le fournisseur de kits ne modifie, ni ses fourchettes de quantités, ni ses prix unitaires.

4.3 -Le transport des tissus et des fournitures

Le Service Achats négocie le transport des rouleaux de tissu et des kits fournitures de chez les fournisseurs jusqu'à l'usine. Historiquement, ce budget lui est rattaché.

En 20n, comme dans les années précédentes, le transport a été sous-traité auprès de la Société LIVRETOU.

Celle-ci pratique les conditions suivantes :

- Prix pour 1 rouleau de tissu/km parcouru = 0,04 €
(un rouleau de tissu comprend 100 mètres de tissu).
- Prix pour 100 kits/km parcouru = 0,015 €

Le nombre de kilomètres parcourus est calculé sur la base de la distance séparant le fournisseur de l'usine.

Le Service Achats s'interroge sur l'intérêt d'une formule d'internalisation de cette prestation.

Les conditions d'achat du camion sont à se procurer auprès des services administratifs. Ce sont eux qui gèrent le parc de véhicules et qui définissent la politique d'investissement et la politique d'amortissement. Ce sont eux également qui disposent des informations sur les salaires d'embauche.

Le Service Achats évalue à 38 000 le nombre de kilomètres parcourus par le camion.

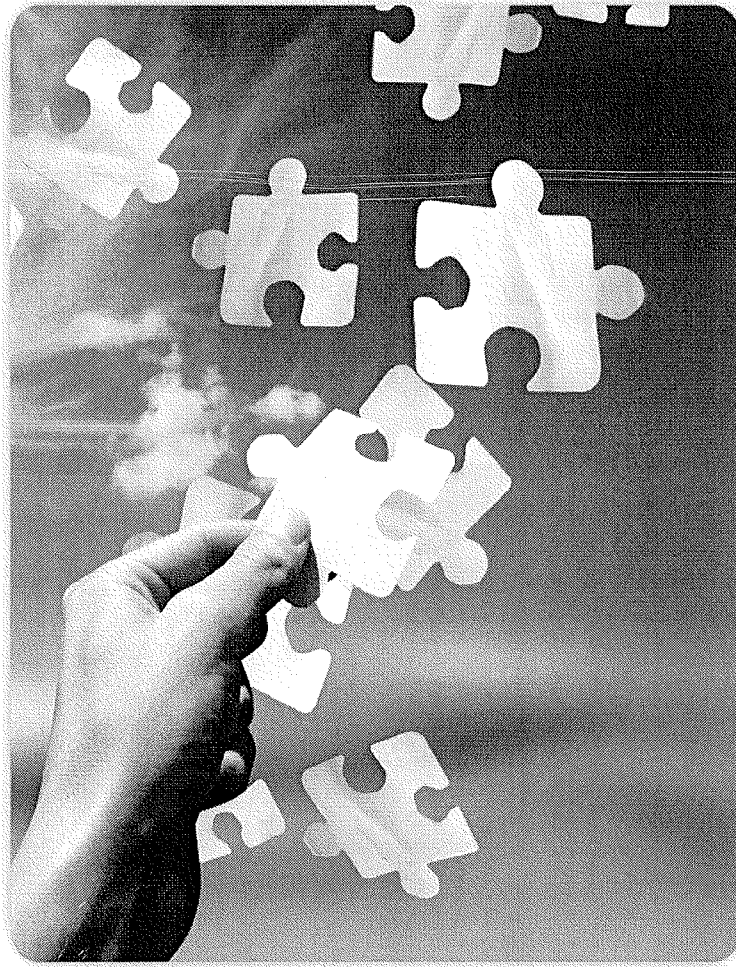
TRAVAIL DEMANDE :

1) SERVICE ACHATS

- a) – Déterminer les prix d'achat pour 20n+1.
- b) - Définir la politique de transport la plus intéressante.
- c) – Elaborer le programme mensualisé d'achat
- d) – Elaborer le budget du service Achats

2) SERVICES ADMINISTRATIFS

- a) – Définir avec les services concernés les embauches (ou les licenciements) devant intervenir en 20n+1, et les évolutions de salaires.
- b) - Dans le cadre de l'étude demandée par la Direction générale sur la gestion optimale des effectifs, comparer, sur la base des données de l'année 20n et dans une logique de remplacement des vingt personnes partant à la retraite, le coût de l'heure productive dans les trois formules proposées : embauche de CDI avec maintien des heures supplémentaires actuelles, augmentation des heures supplémentaires, appel à l'intérim.
- c) - Procéder au choix des investissements pour 20n+1 en accord avec les services opérationnels et évaluer les dotations aux amortissements correspondantes.
- d) – Elaborer le budget des services administratifs, et le mensualiser.



Collection **CCMP**

C0365
STET 2004

Auteurs :

Françoise GIRAUD, Carla MENDOZA

Etablissements créateurs :

ESCP Europe Paris, ESCP-EAP European
School of Management

Licence d'utilisation accordée à : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

- L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)(s) dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



LE BUDGET DE TRESORERIE

Pour établir le budget de trésorerie pour 20n+1, vous disposez des informations suivantes.

Achats/ Ventes

Les clients paient en moyenne à 60 jours.

Les fournisseurs de tissus sont payés à 90 jours, le fournisseur de kits à 60 jours.

Charges externes

Les sous-traitants sont payés à 30 jours.

Les frais de documentation sont réglés globalement en juin.

La campagne de publicité institutionnelle est payée en mai, et la campagne destinée aux parkas dès janvier.

Les autres charges externes sont décaissées dans le mois où elles sont engagées.

Charges de personnel

Les salaires fixes sont payés dans le mois. En revanche, la partie variable de la rémunération des vendeurs est payée un mois plus tard, car il faut quelques jours pour établir les chiffres de vente définitifs.

Les primes à l'atteinte des objectifs d'une année (directeur commercial et directeur de la production) sont payées en février de l'année suivante.

Les charges sociales sont payées trimestriellement, en janvier, avril, juillet et octobre, pour les salaires des trois mois précédents.

Impôts et taxes

La taxe professionnelle est payée en décembre

Impôt sur les sociétés

Quatre acomptes à valoir sur l'impôt sur les sociétés de l'année, et s'élevant chacun à 8 1/3% du résultat imposable, sont versés en février, mai, août et novembre. Le solde en fin d'année est versé en mars de l'année suivante.

Investissements

Les investissements seront considérés comme réalisés au 1/1, ainsi que les emprunts correspondants, mais ils sont payés à 60 jours.

Emprunts

Les échéances de capital et d'intérêts sur emprunts sont au 31/12.

La situation de trésorerie sera établie chaque mois et en cas de découvert, une rémunération de 0,75% sera calculée sur le niveau de trésorerie fin de mois et prélevée par la banque le mois suivant.

Dividendes

On anticipe un versement de dividendes de 1 500 000 € en septembre, sur les résultats de l'exercice n.

TVA

Chaque mois, l'entreprise calcule la TVA qu'elle doit reverser à l'état en soustrayant de la TVA collectée du mois la TVA déductible du même mois. Cette somme est reversée à l'état le mois suivant.

La TVA collectée d'un mois correspond à la TVA qui a été facturée aux clients avec les ventes du mois.

La TVA déductible du mois correspond à la TVA qui a été facturée à l'entreprise par des fournisseurs sur certaines charges du mois (en l'occurrence les achats de matières, les charges externes, les charges financières) et sur les investissements du mois.

Travail demandé :

- 1) **Etablir un budget de trésorerie mensualisé pour n+1**
- 2) **Etablir le bilan prévisionnel au 31/12/20n+1.**
(par mesure de simplification, les stocks seront valorisés au même coût unitaire qu'en 20n)

