

AGAPE SAS

Guide de remplissage

de la maquette budgétaire TP

Construire le budget de votre exercice, et le tenir en douze revues d'une heure.

Ce guide accompagne le classeur « Maquette budgétaire TP » mis à disposition des entreprises membres du groupement. Il se lit une fois, en entier, avant d'ouvrir le classeur — comptez vingt minutes.

Version 1.0 — août 2026

1. Avant de commencer

Ce que ce classeur est

Un budget d'entreprise de travaux publics tient en seize onglets. Ils couvrent les huit questions qu'un dirigeant de TP doit pouvoir trancher chaque mois : est-ce que je rentre assez de commandes ? vais-je produire ce que j'ai prévu ? mes chantiers gagnent-ils de l'argent ? ai-je les bonnes équipes, au bon coût, suffisamment occupées ? mes frais de structure sont-ils sous contrôle ? quel résultat vais-je faire ? vais-je tenir la trésorerie ? qu'est-ce qui peut faire dérailler le budget ?

Le classeur ne contient aucune formule exotique, aucune macro, aucun lien vers un fichier extérieur. Il s'ouvre dans Excel, dans LibreOffice, dans Numbers. Vous pouvez l'ouvrir dans dix ans.

Ce qu'il n'est pas

- Ce n'est pas un logiciel de gestion. Il ne remplace ni votre comptabilité, ni votre outil de pointage, ni votre logiciel de devis.
- Ce n'est pas un document de reporting. Personne ne vous le demandera. Il sert à décider, pas à rendre compte.
- Ce n'est pas un classeur d'archive. S'il n'est pas ouvert une fois par mois, il ne sert à rien.

Ce qu'AGAPE fait, et ce qu'elle ne fait pas

Le classeur vous est remis vide, et il le reste. AGAPE ne le pré-remplit pas, n'y a pas accès, et ne voit rien de ce que vous y saisissez.

C'est un choix, pas une limite technique. Un dirigeant à qui l'on pose ses chiffres n'apprend rien ; celui qui va les chercher comprend d'où ils viennent, et sait les discuter l'année suivante. Ce que le groupement apporte, ce n'est pas le remplissage : c'est le cadre, la méthode, et quatre chiffres que vous ne trouverez nulle part ailleurs (chapitre 5).

De quoi avez-vous besoin pour commencer

Document	Pourquoi
Vos deux derniers bilans et comptes de résultat	Les colonnes « Réalisé N-1 » ne s'inventent pas. Sans elles, le budget n'est comparé à rien.
La situation de vos chantiers en cours	Montant du marché, avenants notifiés, dépenses engagées à date. C'est l'onglet 04, et c'est 80 % du travail.
Votre balance âgée clients	Pour l'onglet 10. Votre expert-comptable ou votre logiciel la sort en une minute.
Votre dernier bulletin récapitulatif de charges	Le taux de charges réel de votre entreprise, pas un taux moyen de branche.
Votre tableau de bord sécurité	Heures travaillées, accidents avec arrêt, jours d'arrêt. Onglet 13.

2. Comment lire le classeur

Le code couleur — il commande tout

Couleur	Ce que ça veut dire
Bleu	Cellule à saisir par vous. C'est là, et seulement là, que vous tapez.
Noir	Calcul automatique. Ne l'écrasez pas : vous casseriez la chaîne en aval sans qu'aucun message ne vous prévienne.
Vert	Reprise d'un autre onglet. Même règle : on ne tape pas dessus.
Fond jaune	Hypothèse clé. Ces cellules-là ne se remplissent pas seul dans son bureau : elles se discutent en comité de direction, et on note qui a proposé quoi.
Orange	Renvoi AGAPE : un chiffre que le groupement tient à votre disposition. Voir le chapitre 5 et l'onglet 16 du classeur.

Une règle simple pour ne jamais casser le classeur : si la cellule n'est pas bleue, n'y touchez pas.

Les quatre colonnes

Presque tous les onglets présentent les mêmes quatre colonnes, dans le même ordre. C'est la mécanique la plus utile du classeur, et celle qu'on saute le plus souvent.

Colonne	Ce qu'elle porte
Réalisé N-1	L'exercice clos. Un chiffre certain, tiré de vos comptes.
Budget N	Ce que vous aviez prévu pour l'exercice en cours. On le garde pour se souvenir de ce qu'on avait cru.
Atterrissage N	Ce que vous pensez réellement faire cette année, révisé chaque mois. C'est la colonne la plus honnête du classeur.
Budget N+1	Ce que vous décidez pour l'an prochain. C'est ce que vous construisez.

Un budget n'a de valeur que comparé. Un chiffre seul ne dit rien ; le même chiffre en face de l'an dernier et de l'atterrissage raconte une histoire.

Les trois règles

- Un budget n'a de valeur que comparé. Chaque onglet oppose le budget N+1 à l'atterrissage N et au réalisé N-1.
- Un chiffre sans pilote ne se réalise pas. L'onglet 14 nomme un responsable et une échéance pour chaque écart.
- La maquette ne remplace pas la revue. Elle sert de support à une réunion mensuelle d'une heure, pas de classeur d'archive.

3. L'ordre de remplissage

L'ordre n'est pas indifférent : chaque étape s'appuie sur la précédente. Comptez trois à cinq jours de travail étalés sur deux semaines pour un premier budget, une journée les années suivantes.

Étape	Onglet	Ce que vous y mettez	Durée
0	16 — Vos données AGAPE	Les quatre chiffres à demander au groupement. À faire avant de commencer.	15 min
1	01 — Paramètres	Identité, dates d'exercice, hypothèses de coûts et de taux. Tout le reste en découle.	30 min
2	04 — Résultat par chantier	Une ligne par chantier en cours et à venir. Le cœur du budget.	1 à 3 jours
3	03 — Prévision de production	Le chiffre d'affaires par mois, déduit des chantiers.	2 h
4	02 — Prise de commandes	L'objectif de signature de l'exercice, par segment.	2 h
5	05 / 06 — Effectifs, TACE	Effectifs par catégorie, masse salariale, taux d'activité.	1/2 journée
6	07 — Frais généraux	Les frais de structure poste par poste.	1/2 journée
7	08 — Compte de résultat	Rien à saisir : vérification que le compte se tient.	1 h de lecture
8	09 / 10 — Trésorerie, BFR	Encaissements, décaissements, encours clients.	1/2 journée
9	11 / 12 / 13	Risques, opportunités, investissements, sécurité.	2 h
10	14 / 15	Plan d'actions et lecture du tableau de bord.	1 h

Si le temps manque, faites les étapes 1, 2, 3 et 7. Un budget qui s'arrête au compte de résultat vaut mieux qu'un budget complet jamais terminé.

4. Onglet par onglet

Une fiche par onglet : la question qu'il tranche, ce que vous y saisissez, où le trouver, et le piège dans lequel on tombe la première fois.

01 — Paramètres et hypothèses

La question à laquelle il répond : *Sur quelles hypothèses tout le reste va-t-il s'appuyer ?*

Ce que vous y saisissez : Identité, premier mois de l'exercice, taux de marge et de frais généraux cibles, coûts horaires chargés, taux de charges, DSO cible, taux d'IS, trésorerie à l'ouverture.

Où le trouver : Vos trois derniers exercices, votre bulletin récapitulatif annuel de charges, votre convention collective pour l'évolution de la masse salariale.

 **Le piège :** Prendre des moyennes de branche pour les cibles de marge et de frais généraux. La cible utile est votre propre historique — c'est la seule à laquelle vos équipes croiront.

➤ Ligne « Inflation des achats et sous-traitance »

Ne prenez pas 2 % par défaut. AGAPE relève l'évolution réelle des tarifs, contrat par contrat, sur les contrats-cadres du groupement. Un chiffre constaté sur vos propres fournisseurs vaut mieux qu'un index national.

02 — Prise de commandes et carnet

La question à laquelle il répond : *Combien dois-je signer cette année pour tenir la production de l'an prochain ?*

Ce que vous y saisissez : Le carnet à l'ouverture, l'objectif de prise de commandes, et le détail par segment de marché : nombre d'affaires visé, montant moyen, taux de réussite.

Où le trouver : Votre historique d'appels d'offres des trois derniers exercices — c'est lui qui donne les taux de réussite réels, segment par segment.

 **Le piège :** Un taux de réussite optimiste. Comptez ce que vous avez gagné, pas ce que vous espériez gagner. Et surveillez la visibilité du carnet : moins de quatre mois de production, c'est une alerte commerciale, pas un indicateur.

03 — Prévision de production

La question à laquelle il répond : *D'où vient le chiffre d'affaires de l'exercice, et comment se répartit-il dans l'année ?*

Ce que vous y saisissez : La production ventilée par origine : chantiers en cours, signés non démarrés, à obtenir (probabilité forte), à prospecter, travaux d'entretien. Puis la mensualisation.

Où le trouver : Les chantiers en cours viennent de l'onglet 04, colonne « Reste à exécuter ». Les autres lignes de votre carnet et de vos offres remises.

 **Le piège :** La part non sécurisée. Au-delà de 35 % de production « à obtenir », votre budget repose sur le commercial plutôt que sur le carnet — c'est possible, mais il faut le savoir et le dire.

04 — Résultat prévisionnel par chantier — le cœur

La question à laquelle il répond : *Mes chantiers gagnent-ils de l'argent, et lesquels dérivent ?*

Ce que vous y saisissez : Une ligne par chantier : montant du marché, avenants notifiés, prix de revient prévu à fin d'affaire, dépenses engagées à date, production et facturation cumulées, et le résultat de la revue précédente.

Où le trouver : Vos situations de travaux, votre comptabilité analytique si vous en avez une, vos conducteurs de travaux sinon. C'est la partie longue : comptez une à trois journées la première fois.

⚠ Le piège : Le « reste à dépenser » figé. C'est la colonne qui fait tout l'intérêt de l'onglet : si elle ne bouge pas alors que le chantier avance, le résultat annoncé est une fiction. Elle se révisé à chaque revue, chantier par chantier, avec le conducteur.

➤ Colonne « Prix de revient prévu à fin d'affaire »

Vos achats passés sous contrat-cadre du groupement sont des coûts directs de chantier et alimentent cette colonne. Réserve honnête : cela suppose que chaque achat soit rattaché à un chantier, ce que le dépôt AGAPE ne fait pas encore — dites-le si le sujet vous intéresse.

05 — Effectifs et masse salariale

La question à laquelle il répond : *Ai-je les bonnes équipes, au bon coût, et qui part à la retraite ?*

Ce que vous y saisissez : Effectifs moyens par catégorie et masse salariale chargée, pyramide des âges, plan de recrutement, budget formation.

Où le trouver : Votre DSN, votre plan de charge, votre registre du personnel.

⚠ Le piège : Oublier l'intérim. Un ETP d'intérim coûte de 15 à 30 % de plus qu'un salarié à qualification égale : s'il n'apparaît pas en ligne distincte, la production par ETP est faussée et la comparaison d'une année sur l'autre ne veut plus rien dire.

06 — TACE — taux d'activité

La question à laquelle il répond : *Quelle part des heures que je paie est réellement imputée sur un chantier ?*

Ce que vous y saisissez : Mois par mois : heures imputées sur chantier, heures productives totales payées. Le reste se calcule.

Où le trouver : Votre pointage. Si vous n'avez pas de pointage à l'heure, c'est le premier chantier à ouvrir — avant le budget.

⚠ Le piège : Un TACE trop beau. Au-delà de 92 %, ce n'est généralement pas de la performance : c'est une imputation de complaisance des heures sur les chantiers, et elle fausse aussi l'onglet 04.

07 — Frais généraux et frais de structure

La question à laquelle il répond : *Mes frais de structure sont-ils sous contrôle ?*

Ce que vous y saisissez : Chaque poste de frais généraux sur les quatre colonnes, et le commentaire de levier d'action en face.

Où le trouver : Votre grand livre, poste par poste. Prévoyez une demi-journée avec votre comptable.

⚠ Le piège : Raisonner en montant plutôt qu'en taux. Un frais général n'est pas un frais inutile : c'est un frais que le chantier ne paie pas directement. La règle est qu'il progresse moins vite que la production — si la variation dépasse la croissance du chiffre d'affaires, la structure s'alourdit.

➤ Ligne « Cotisations professionnelles, FNTF, certifications »

Votre cotisation AGAPE de l'exercice y a sa place. Lisez-la en face de votre BFA (onglet 08) : c'est la comparaison des deux qui donne le sens, et c'est un chiffre que votre comité de direction vous demandera.

08 — Compte de résultat budgété

La question à laquelle il répond : *Quel résultat vais-je faire ?*

Ce que vous y saisissez : Rien, ou presque : les coûts directs par nature, et les lignes financières et exceptionnelles. Tout le reste remonte des onglets amont.

Où le trouver : Vos comptes des deux derniers exercices pour les colonnes de comparaison.

⚠ Le piège : Passer les contrôles de cohérence en bas de page. Ils comparent votre marge budgétée à votre cible, et la marge de l'onglet 08 à celle de l'onglet 04. Un écart n'est pas une erreur de formule : c'est que deux de vos raisonnements ne disent pas la même chose, et il faut savoir lequel est faux.

➤ Votre BFA est un produit de l'exercice

La ristourne de fin d'année versée par AGAPE au titre des achats sous contrat-cadre vient en diminution de la ligne « Matériaux et fournitures » — ou en produit distinct si vous préférez la voir. La plupart des budgets de TP ne la font pas apparaître du tout : elle se dilue dans les achats, et personne ne la pilote. Montant versé et date de virement : Portail Contrats Cadres & BFA.

09 — Plan de trésorerie 12 mois

La question à laquelle il répond : *Vais-je tenir la trésorerie, et quand est le point bas ?*

Ce que vous y saisissez : Encaissements et décaissements mois par mois, la trésorerie à l'ouverture, votre autorisation de découvert.

Où le trouver : Vos échéanciers clients et fournisseurs, votre tableau d'amortissement d'emprunts, votre calendrier de TVA.

⚠ Le piège : Ne regarder que la ligne de clôture annuelle. Une entreprise de TP ne dépose pas le bilan parce qu'elle perd de l'argent, mais parce qu'elle n'en a plus un mardi de juillet. Ce qui compte, c'est le point bas et la marge de sécurité à ce moment-là.

10 — BFR et encours clients

La question à laquelle il répond : *Combien mon activité immobilise-t-elle de trésorerie, et qui me doit de l'argent ?*

Ce que vous y saisissez : Créances et dettes, travaux non facturés, acomptes reçus, puis la balance âgée client ligne à ligne.

Où le trouver : Votre balance âgée, sortie de votre logiciel comptable.

⚠ Le piège : Traiter le recouvrement comme un sujet administratif. Le résultat se fabrique sur le chantier, la trésorerie se fabrique au recouvrement. L'encours échu depuis plus de 90 jours est la ligne à suivre : elle a un nom, un montant et un responsable.

11 — Risques et opportunités

La question à laquelle il répond : *Qu'est-ce qui n'est pas dans le budget mais pourrait y entrer ?*

Ce que vous y saisissez : Chaque risque et chaque opportunité identifiés : description, chantier concerné, montant brut estimé, probabilité.

Où le trouver : Vos revues de chantier, vos réclamations en cours, vos travaux supplémentaires non encore valorisés.

⚠ Le piège : N'inscrire que les risques. Les travaux supplémentaires commandés et non valorisés sont une opportunité réelle, souvent supérieure aux pénalités que l'on redoute — et les oublier fausse l'exposition nette.

12 — Budget d'investissement

La question à laquelle il répond : *Quel matériel, quand, et financé comment ?*

Ce que vous y saisissez : Catégorie, désignation, montant, mois prévu, mode de financement. Plus le plan pluriannuel indicatif à quatre ans.

Où le trouver : Votre parc matériel et son âge, vos échéances de crédit-bail.

⚠ Le piège : Oublier de reporter les décaissements dans l'onglet 09. Un investissement décidé en juin et payé en juin ne se voit pas dans le compte de résultat — il se voit dans la trésorerie, tout de suite.

13 — Sécurité — TF et TG

La question à laquelle il répond : *Où en est la sécurité, et que fait-on cette année ?*

Ce que vous y saisissez : Heures travaillées, accidents avec et sans arrêt, jours d'arrêt, presque accidents déclarés, visites de sécurité. Puis le plan de prévention avec son pilote et son échéance.

Où le trouver : Votre registre des accidents, votre relevé de la CARSAT.

 **Le piège :** En faire une formalité. C'est le seul indicateur du tableau de bord qui ne se négocie pas — et c'est aussi le seul dont l'écart se paie en cotisations AT/MP l'année suivante.

14 — Relevé de décisions et plan d'actions

La question à laquelle il répond : *Qui fait quoi, pour quand ?*

Ce que vous y saisissez : À chaque revue : la date, le thème, l'action décidée, le pilote, la date de début et l'échéance.

Où le trouver : Rien à chercher : cet onglet se remplit pendant la réunion, pas après.

 **Le piège :** Le laisser vide. C'est l'onglet qui fait la différence entre un budget et un classeur. Une ligne sans pilote et sans date est une ligne qui reviendra identique le mois suivant.

15 — Tableau de bord de la revue mensuelle

La question à laquelle il répond : *Que regarde-t-on en premier ?*

Ce que vous y saisissez : Rien. Tout remonte des onglets amont.

Où le trouver : Nulle part : c'est la page que vous imprimez pour la réunion, et celle que votre banque vous demandera.

 **Le piège :** La commenter ligne à ligne. Elle se lit en dix minutes ; les onglets amont servent à expliquer, pas à présenter.

5. Les quatre chiffres qu'AGAPE tient à votre disposition

Quatre des chiffres que ce classeur demande ne se trouvent pas dans votre comptabilité. Ils sont chez AGAPE, et l'onglet 16 du classeur les rappelle avec le chemin exact.

Où, dans le classeur	Quel chiffre	Où le chercher
08 — Compte de résultat	Votre BFA : la ristourne de fin d'année versée au titre des achats sous contrat-cadre	Portail Contrats Cadres & BFA, onglet « Tableau de bord BFA » : montant versé et date de virement, année par année. L'onglet « Simulateur BFA » projette l'exercice en cours.
01 — Paramètres	L'évolution réelle des tarifs, constatée sur les contrats-cadres du groupement	À demander à AGAPE, qui la relève contrat par contrat. L'Observatoire du marché donne par ailleurs les tendances de la profession.
07 — Frais généraux	Votre cotisation AGAPE de l'exercice	Votre appel de cotisation AGAPE de l'année.
04 — Résultat par chantier	Vos achats passés sous contrat-cadre du groupement	Écran « Mon tableau de bord achats », alimenté par vos dépôts dans « Déposer mes achats ».

Le test en cinq minutes

Prenez votre dernier compte de résultat, et cherchez-y la ristourne AGAPE. Si vous ne la trouvez pas, c'est qu'elle est diluée dans vos achats — et que personne, chez vous, ne la pilote. C'est exactement le genre de chiffre que ce classeur sert à faire remonter.

Ce qu'AGAPE ne fait pas

- AGAPE ne remplit pas votre budget et n'a pas accès à vos données de gestion.
- Les chiffres ci-dessus sont les vôtres : le groupement ne fait que les tenir à jour et vous dire où ils sont.
- Rien de ce que vous saisissez dans ce classeur ne remonte à AGAPE.

6. La revue mensuelle d'une heure

Le classeur n'a de valeur que s'il est ouvert une fois par mois, à date fixe, avec les mêmes personnes. Voici un déroulé qui tient en soixante minutes.

Durée	Séquence	Ce qu'on y fait
10 min	Le tableau de bord (15)	Lecture silencieuse, puis on entoure les trois lignes dont l'écart est défavorable. Pas de commentaire ligne à ligne.
25 min	Les chantiers (04)	Chantier par chantier, pour ceux qui portent un signal : PERTE, DÉRIVE, SOUS-FACTURATION. On révise le reste à dépenser avec le conducteur, à voix haute.
10 min	La trésorerie (09, 10)	Le point bas des trois prochains mois, et l'encours échu de plus de 90 jours, nom par nom.
10 min	Les décisions (14)	Pour chaque écart : depuis quand ? pourquoi ? qui la traite et pour quand ? La réponse à la troisième question s'écrit immédiatement.
5 min	Les actions en retard	On relit celles du mois dernier. Une action reportée deux fois est une action qui n'aura pas lieu : soit on change le pilote, soit on la retire.

Trois questions suffisent devant chaque ligne dont l'écart est défavorable : depuis quand ? pourquoi ? qui la traite et pour quand ? La troisième est la seule qui change quelque chose.

7. Les sept erreurs les plus fréquentes

L'erreur	Ce qu'elle produit
Écraser une cellule noire ou verte	La chaîne casse en aval, sans message. Contrôlez la couleur avant de taper.
Un « reste à dépenser » qui ne bouge pas	Le résultat à fin d'affaire devient une fiction, et l'onglet 04 ne sert plus à rien.
Des cibles de branche au lieu des vôtres	Personne dans l'entreprise n'y croit, donc personne ne les tient.
Oublier l'interim dans les effectifs	La production par ETP est fausse et incomparable d'une année sur l'autre.
Un TACE au-delà de 92 %	Une imputation de complaisance, qui fausse aussi la marge des chantiers.
Ne regarder que la trésorerie de clôture	On rate le point bas — c'est-à-dire le seul moment qui compte.
Laisser l'onglet 14 vide	Douze revues plus tard, les mêmes écarts sont toujours là, à l'identique.

Une question sur le classeur, sur le guide, ou sur l'un des quatre chiffres du chapitre 5 : contactez AGAPE SAS.

AGAPE SAS — guide diffusé aux entreprises membres du groupement. Le classeur et ce guide sont mis à disposition sans garantie de résultat : les hypothèses et les décisions restent celles du dirigeant.