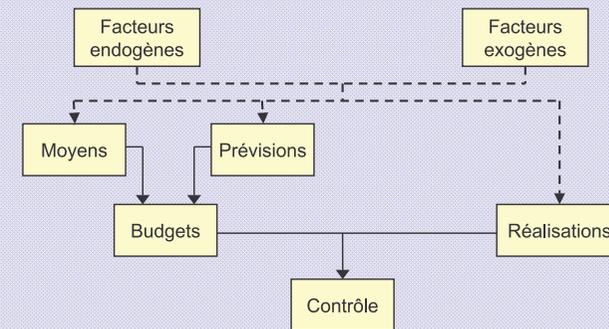


# LE SYSTEME BUDGETAIRE

## LES ECARTS

1. Rappel de la gestion budgétaire
  - ↓ Du coût prévisionnel au coût réel
  - ↓ Définition générale d'un écart
2. Les différents budgets
  - ↓ Définitions
  - ↓ Budget des ventes, des approvisionnements, de production, de fonctionnement
3. Les différents types d'écarts

## LA CAMPAGNE DE GESTION



## DU COUT PREVISIONNEL AU COUT STANDARD

Le coût standard est :

UN OBJECTIF

REALISABLE

TENANT COMPTE  
DES EVOLUTIONS

## DU COUT PREVISIONNEL AU COUT STANDARD

Le coût standard permet :

- Une **évaluation rapide** de la production et l'élaboration des budgets
- L'établissement de **prévisions** et la mesure de la **performance** des centres de responsabilité
- Le **contrôle** des coûts de production

## DU COUT STANDARD AU COUT REEL

→ Le standard est donc une **norme**, ... mais les faits sont têtus !!

→ La confrontation périodique des prévisions et des réalisations donnera lieu à l'**analyse d'écarts**

C'est ici que la gestion cède la place au contrôle de gestion

## LES ECARTS

- Un écart est la différence générée entre **une donnée constatée** et **une donnée de référence**
- Bâtir un

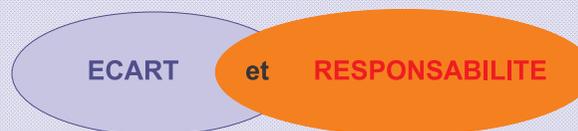


induit de bâtir un



## LES ECARTS

- Le calcul d'un écart n'a de sens que s'il est suivi d'une **analyse** permettant :
  - l'évaluation des performances
  - le déclenchement d'actions correctrices
  - l'identification des structures et responsables de ces actions
- L'analyse des écarts doit être conçue de manière à associer



## QU'EST-CE QU'UN ECART ?

Les écarts sont issus de la **comparaison** des coûts effectivement supportés par l'entreprise avec les coûts standards. Le principe de calcul :

**Réalisations - Standard**

Un écart positif (+) sera **défavorable** (mali)  
Un écart négatif (-) sera **favorable** (boni)

## CONSTATATION DES ECARTS ANALYSE

- ↓ L'entreprise doit être **organisée**
- ↓ La **maille de suivi** doit être identique en réalisation et en prévision
- ↓ Aboutissement du travail du **contrôleur de gestion**

## FORMULES D'ANALYSE DES ECARTS

### Analyse traditionnelle

- L'écart sur quantité au **coût préétabli**
- L'écart sur prix au niveau des **quantités réelles**

### Analyse en deux écarts

- L'écart sur quantité au **coût réel**
- L'écart sur prix au niveau des **quantités préétablies**

### Analyse en trois écarts

- L'écart sur quantité au **coût préétabli**
- L'écart sur prix au niveau des **quantités préétablies**
- L'**écart sur écart** : delta coût par delta quantité

## LES DIFFERENTS BUDGETS

## LE SYSTEME BUDGETAIRE

Avant-propos

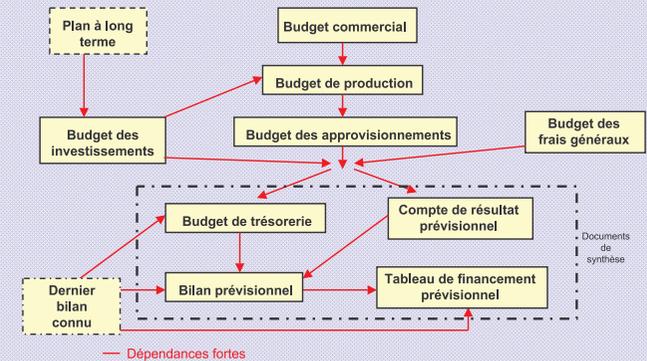
- La structure budgétaire doit être adaptée à la **taille de l'entreprise**
  - Petite entreprise : budget de type **comptable**
  - Moyenne entreprise : budget par **fonction**
  - Moyenne ou grande entreprise : budget par **centre de responsabilité**
  - Moyenne ou grande entreprise : budget par **zone géographique**

## LE SYSTEME BUDGETAIRE

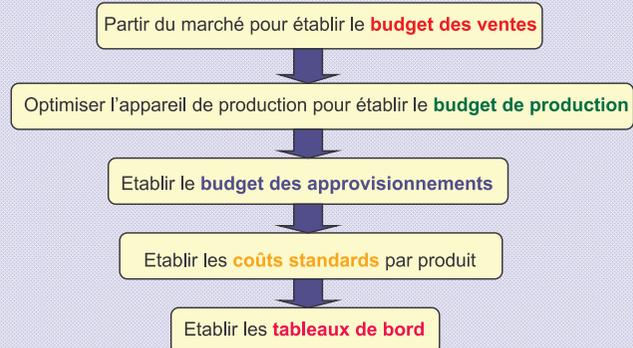
Ses principes fondateurs

- 1) Totalité des activités de l'Entreprise
- 2) Superposition du système budgétaire et du système d'autorité
- 3) Solidarité entre départements
- 4) Non remise en cause de la politique générale de l'Entreprise
- 5) Cohérence avec la politique du personnel
- 6) Actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations

## HIERARCHIE & INTERDEPENDANCE des BUDGETS



## LA DEMARCHE BUDGETAIRE



## LES BUDGETS constituant LE RESULTAT

- Chiffre d'affaires
- Coûts de production
- Marge brute
- Frais de Développement et industrialisation
  - Frais commerciaux
- Résultat d'exploitation

## LE BUDGET DES VENTES

- Tente de **prévoir et planifier** les quantités de produits vendus
- Est constitué en 2 phases successives :
  - **prévision** (en volume et en valeur)
    - ↳ définir les besoins de production et les ressources
  - **budgetisation** (répartition en sous-budgets)
    - ↳ ventiler par responsable les prévisions

## LE BUDGET DES VENTES OBJECTIFS

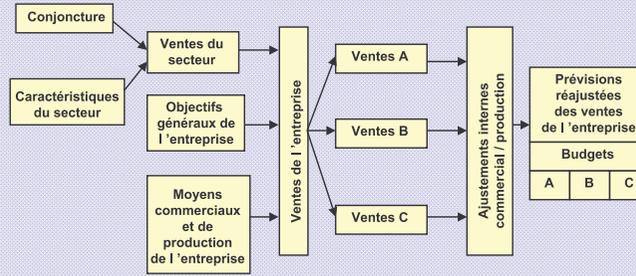
### ↓ A long terme:

- ↑ Envisager les investissements à réaliser et leurs plan de financement

### ↓ A court terme :

- ↑ Établir les programmes de production
- ↑ Élaborer les programmes d'approvisionnement
- ↑ Étudier l'équilibre prévisionnel de la trésorerie

## LE BUDGET DES VENTES



D'après Genvais

## LE BUDGET DE PRODUCTION

→ Est constitué en 2 phases successives :

### • prévision (en volume)

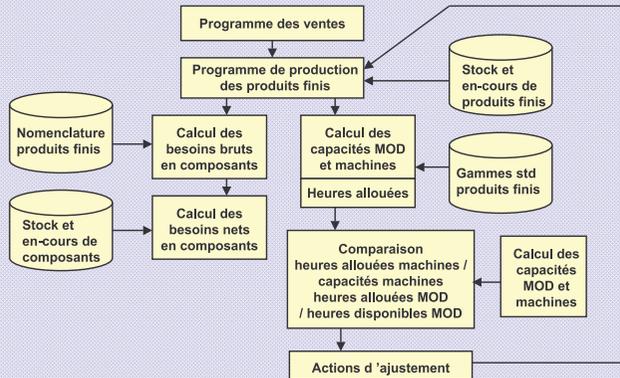
↳ Définit les ajustements nécessaires pour rendre compatibles

capacité de production et programme de ventes

### • budgétisation

- Valoriser la production : coûts prévisionnels
- La ventile par responsable

## LE BUDGET DE PRODUCTION



## LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

→ Permet d'acheter les **matières nécessaires à la production** :  
en quantités voulues  
au moment voulu  
au moindre coût

→ On peut classiquement opposer 2 méthodes :

• nécessité de stocks intermédiaires Flux poussés

• juste à temps => stocks nuls Flux tirés

→ Qui correspondent à 2 organisations différentes de l'entreprise

## LE BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

→ Est constitué des

- prix d'achat des produits
- dates d'achat
- quantités à acheter
- dates probables de livraison
- dates d'utilisation

→ Se décompose en

- budget des achats
- budget des livraisons
- budget des consommations
- budget des stocks

## LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

→ Regroupe l'ensemble des coûts liés au **fonctionnement** de l'entreprise :

masse salariale  
loyer, amortissement  
autres charges

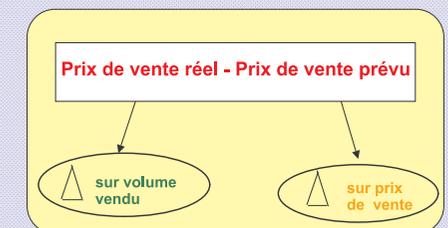
→ On distingue

- les charges directes
- les charges indirectes

→ Le traitement des charges dans des centres d'analyse

## LE CONTRÔLE DES BUDGETS LES DIFFERENTS TYPES D'ECARTS

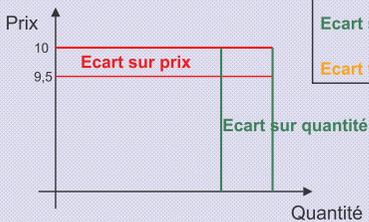
## LE CONTRÔLE DU BUDGET DES VENTES



### LE CONTRÔLE DU BUDGET DES VENTES

	Réel	Prévu	Ecart
Quantité	1200	1000	+200
Prix	10	9,5	+ 0,5
	12000	9500	2500

**Ecart sur prix =  $\Delta Q \times P_p$**   
 $+200 \times 9.5 = 1900$   
**Ecart sur quantité =  $\Delta P \times Q_r$**   
 $+0,5 \times 1200 = 600$   
**Ecart total =  $1900 + 600 = 2500$**



### LE CONTRÔLE DU BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

#### Comment contrôler ?

- ↓ Par produit
- ↓ au global

**Rotation du stock =**  $\frac{\text{Coût des produits consommés}}{\text{Coût du stock moyen}}$

### LE CONTRÔLE DU BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

#### Pourquoi CONTROLER ?

- ↓ Pour une bonne gestion des stocks
- ↓ Pour maîtriser les coûts

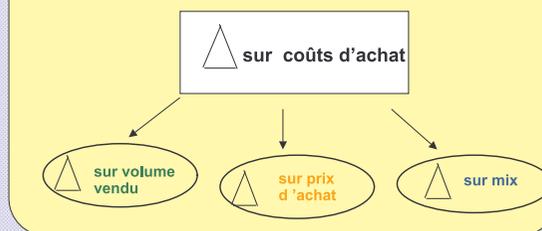
### LE CONTRÔLE DES APPROVISIONNEMENTS pour la gestion des stocks

#### Sources d'écarts ?

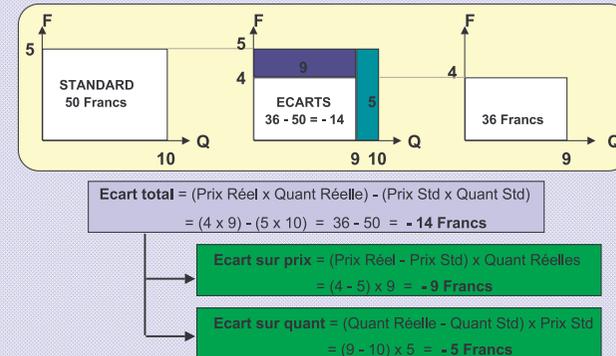
- ↓ Variation des consommations
- ↓ Le fait des fournisseurs
- ↓ Des causes fortuites
- ↓ Des devises

### LE CONTRÔLE DU BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

#### Coûts d'achat réels - Coûts d'achat prévus



### ECARTS SUR COUT D'ACHAT



### AUTRES ECARTS LIES A L'ACHAT

- ↓ Ecart sur cours devises
- ↓ Ecart sur frais accessoires
- ↓ Ecart sur remises annuelles
- ↓ Ecart sur rebut achat
- ↓ Ecart sur retouches pièces achetées

### AUTRES ECARTS LIES A L'ACHAT

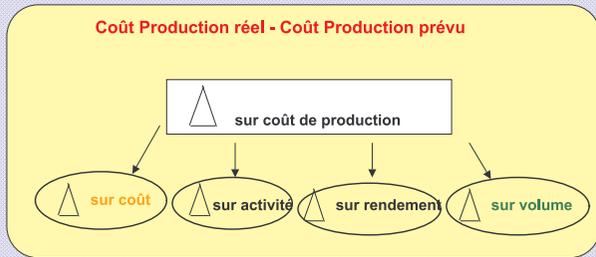
- ↓ Ecart sur frais d'approvisionnement
- Ecart sur coût de la fonction approvisionnement
- Ecarts sur absorption des frais d'approvisionnement
- ↓ Ecart sur mix achat

### CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION

#### Un coût de production est constitué:

- Matières )
- Achats ) = VTE
- Frais d'approv )
- VTI
- Majorations diverses

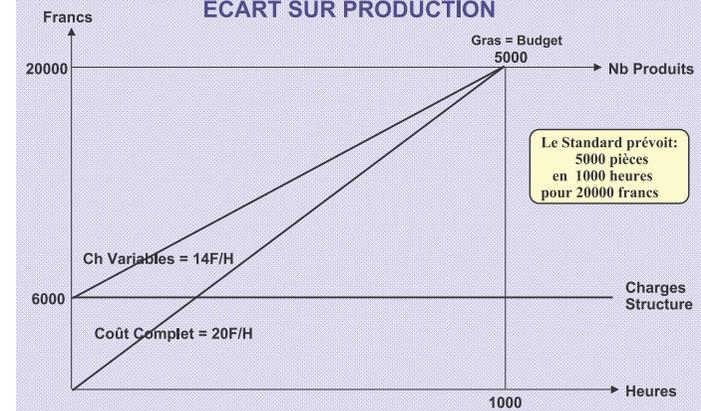
### CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION



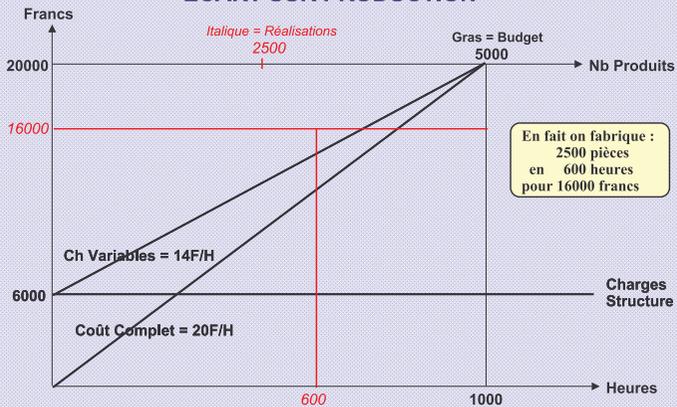
### CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION

- Ecart sur volume**  
Le besoin client différent de la prévision, variation des hypothèses  
Problème technique
- Ecart sur activité**  
Problème de remontée d'activité  
Activité sous ou sur estimée (aléas, temps supplémentaires, inactivité)
- Ecart sur coûts**  
Variation des taux horaires (activité ou charges propres)  
Variation des achats  
Aléas, rebuts, retouches

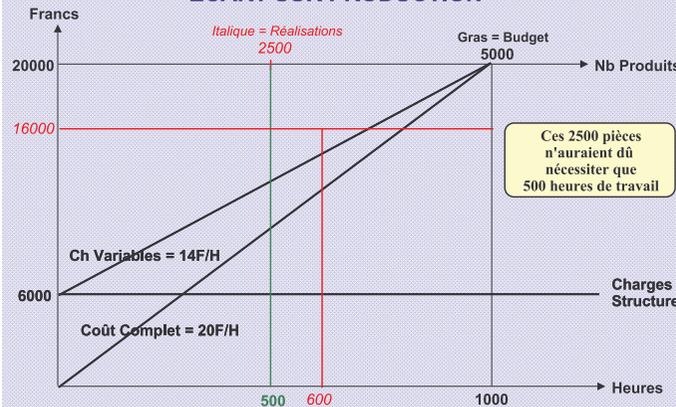
### ECART SUR PRODUCTION



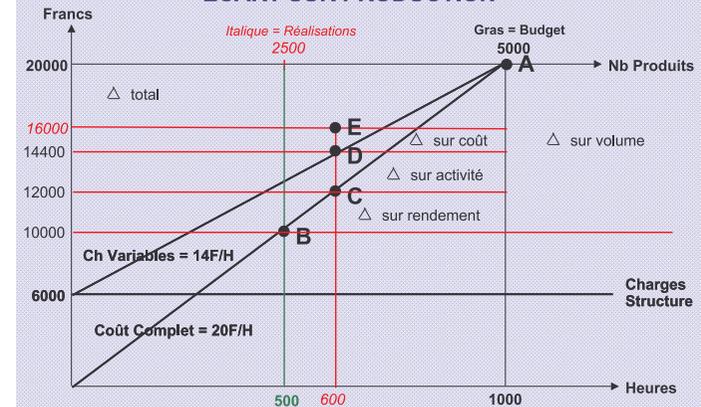
### ECART SUR PRODUCTION



### ECART SUR PRODUCTION



### ECART SUR PRODUCTION



### ECART SUR PRODUCTION (fin)

- Ecart total = Coût Production Réel - Coût Production Standard**  
= 16000 - (1000 h x 20 F) = 16000 - 20000 = -4000 Francs **(E - A)**
- Ecart sur coût = Coût Production Réel - Budget Flexible**  
= 16000 - (6000 + 600h x 14 F)  
= 16000 - 14400 = +1600 Francs **(E - D)**
- Ecart sur activité = Budget Flexible - Coût Complet Adapté**  
= 14400 - (600 h x 20 F)  
= 14400 - 12000 = +2400 Francs **(D - C)**
- Ecart sur rendement = Coût Complet Adapté - Coût Complet Std**  
= 12000 - (500 h x 20 F)  
= +2000 Francs **(C - B)**
- Ecart sur volume = Coût Complet Std - Coût Production Std**  
= 10000 - 20000 = -10000 **(B - A)**

### VALORISATION DU STOCK

- ↓ Calcul **annuel** des coûts standards des pièces
- ↓ **Nouvelle valeur d'exploitation**
- ↓ Constatation d'un **écart de revalorisation**

### VALORISATION DU STOCK

- Il y a **nécessité** d'actualiser le coût des pièces car:
- ↓ modification de la **structure interne** ( variation de VTI, investissement..)
  - ↓ Modification de la **conjoncture** (inflation ...)

## VALORISATION DU STOCK

La valeur du stock est **modifiée**, ce qui **change**

↓ les **coûts de production**

↓ les **marges**

## VALORISATION DU STOCK

Cette **nouvelle valeur** se constate par un écart de revalorisation du stock

Si **valeur N < Valeur N-1** alors **Mali**

Si **valeur N > Valeur N-1** alors **Boni**

## CONTRÔLE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

### Masse salariale

- ↓ Effectif (mobilité, turn over)
- ↓ Salaires (négociation salariale)
- ↓ Charges sociales (décisions gouvernementales)

### Loyer

- ↓ Superficie
- ↓ Prix du m2

### Autres dépenses

- ↓ Consommables
- ↓ Frais de voyage, mission (changement de destination, nombre de voyage, activité du secteur)
- ↓ Amortissement ( budget des investissements)

**ET APRES** LA CONSTATATION ET L 'ANALYSE DES ECART ?

IL Y A L '**ABSORPTION**

SELON L '**ORIGINE** ET LES **RESPONSABLES** DES ECARTS? LE

**TRAITEMENT COMPTABLE EST DIFFERENT**

## PRINCIPE DE L 'ABSORPTION

Les écarts sont **absorbés par produit**, en fonction du coût de production des ventes réalisées dans la période

### TROIS CATEGORIES D 'ECARTS

- Ecarts en attente
- Ecarts à passer en résultat
- Ecarts à absorber