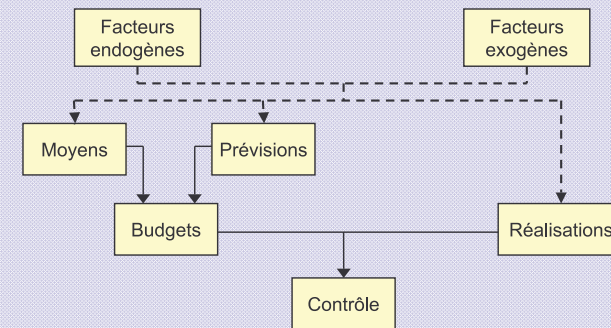


LE SYSTEME BUDGETAIRE

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**

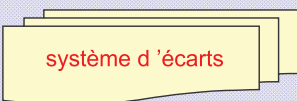
C'est ici que la gestion cède la place au contrôle de gestion

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

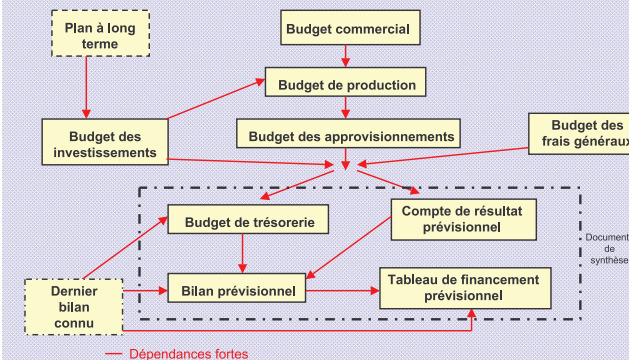
- La structure budgétaire doit être adaptée à la **taille de l'entreprise**
 - Petite entreprise : budget de type **comptable**
 - Moyenne entreprise : budget par **fonction**
 - Moyenne ou grande entreprise : budget par **centre de responsabilité**
 - Moyenne ou grande entreprise : budget par **zone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

LE SYSTEME BUDGETAIRE

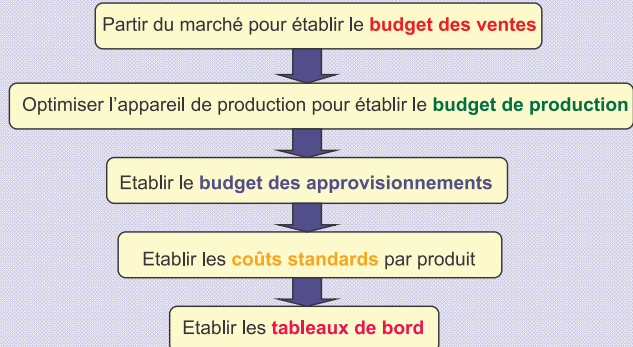
Ses principes fondateurs

- 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

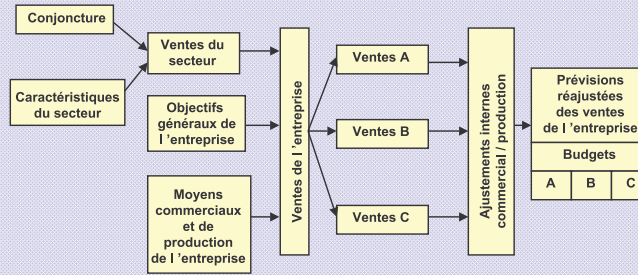
↓ A long terme:

- ↑ 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



LE BUDGET DE PRODUCTION

→ Est constitué en 2 phases successives :

• prévision (en volume)

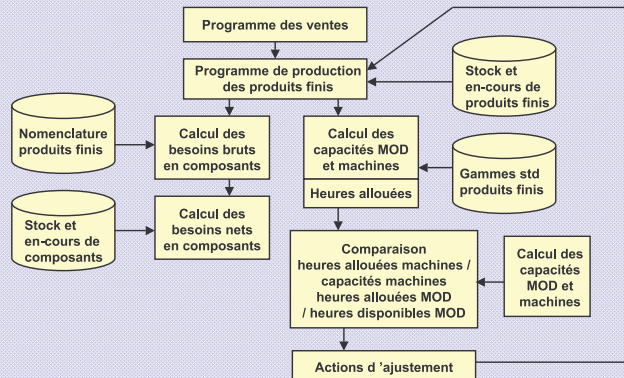
↳ Définit les ajustements nécessaires pour rendre compatibles

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

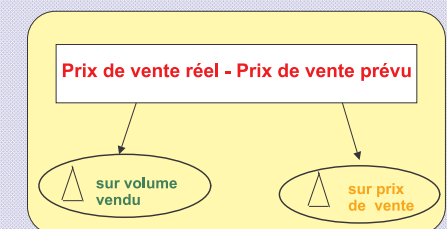
→ On distingue

- les charges directes
- les charges indirectes

→ Le traitement des charges dans **des centres d'analyse**

LE CONTRÔLE DES BUDGETS LES DIFFERENTS TYPES D'ECARTS

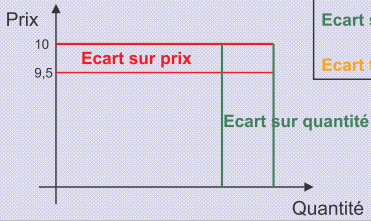
LE CONTRÔLE DU BUDGET DES VENTES



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

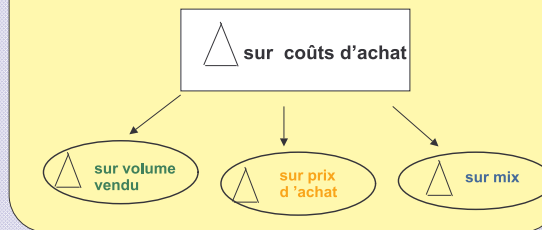
LE CONTRÔLE DES APPROVISIONNEMENTS pour la gestion des stocks

Sources d'écarts ?

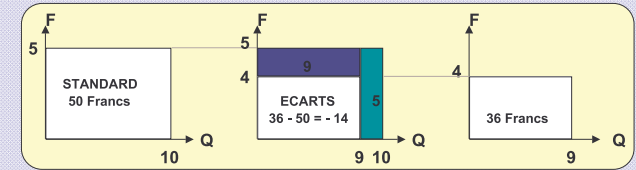
- ↓ Variation des consommations
- ↓ Le fait des fournisseurs
- ↓ Des causes fortuites
- ↓ Des devises

LE CONTRÔLE DU BUDGET DES APPROVISIONNEMENTS

Coûts d'achat réels - Coûts d'achat prévus



ECARTS SUR COUT D'ACHAT



Ecart total = $(\text{Prix Réel} \times \text{Quant Réelle}) - (\text{Prix Std} \times \text{Quant Std})$
 $= (4 \times 9) - (5 \times 10) = 36 - 50 = -14 \text{ Francs}$

Ecart sur prix = $(\text{Prix Réel} - \text{Prix Std}) \times \text{Quant Réelles}$
 $= (4 - 5) \times 9 = -9 \text{ Francs}$

Ecart sur quant = $(\text{Quant Réelle} - \text{Quant Std}) \times \text{Prix Std}$
 $= (9 - 10) \times 5 = -5 \text{ Francs}$

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

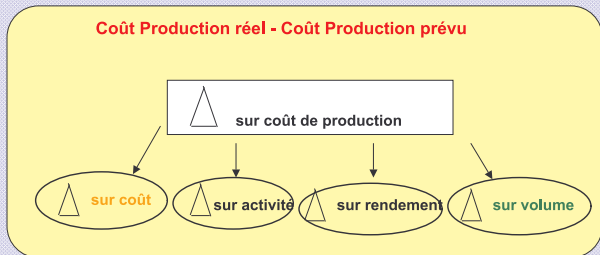
- ↓ Ecart sur frais d'approvisionnement
- Ecart sur coût de la fonction approvisionnement
- Ecarts sur absorption des frais d'approvisionnement
- ↓ Ecart sur mix achat

CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION

Un coût de production est constitué:

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

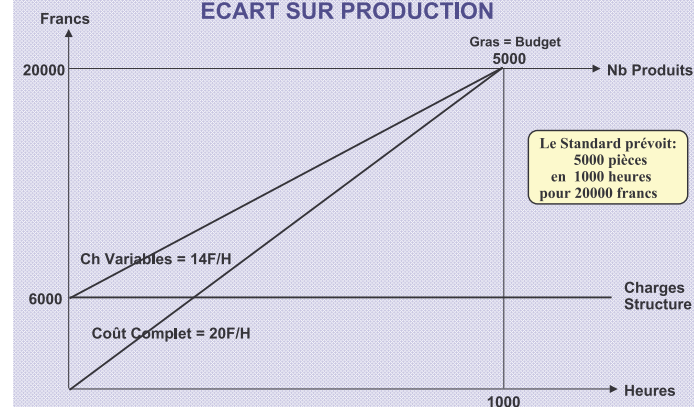
CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION



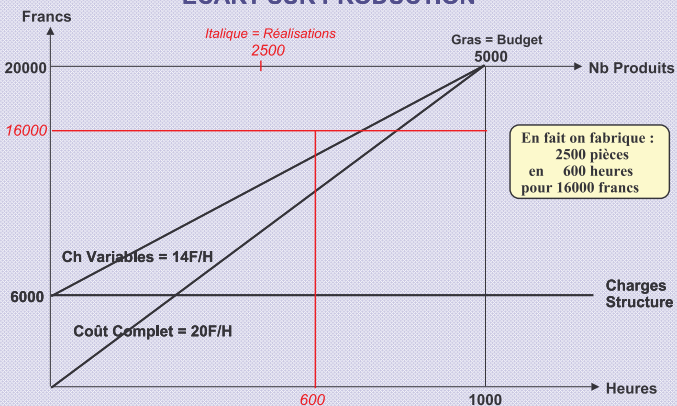
CONTRÔLE DU BUDGET DE PRODUCTION

- 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

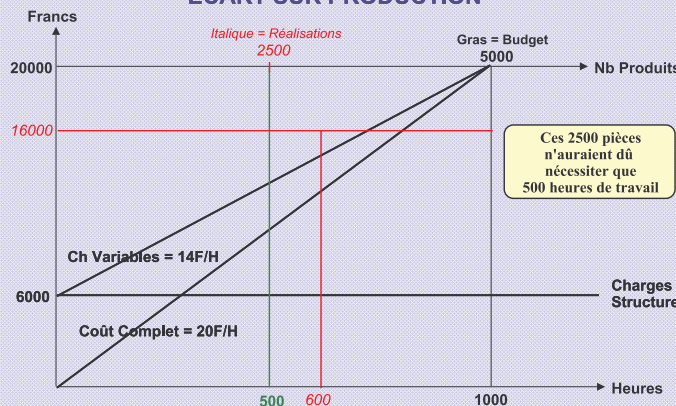
ECART SUR PRODUCTION



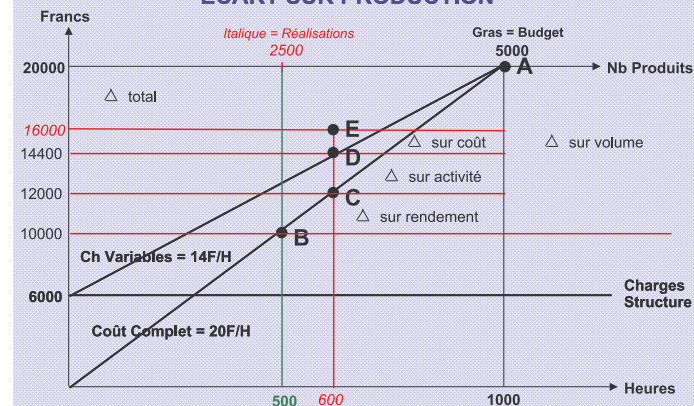
ECART SUR PRODUCTION



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