

Techniques budgétaires

ESIR – INMAN S7.

Séance 1 :

Introduction à l'outil budgétaire
Le contrôle budgétaire du résultat

Marie-laure.le-berrigaud@univ-rennes1.fr

Plan global du cours (5 séances de 3h)

- Séance 1:
 - Introduction à l'outil budgétaire;
 - Le contrôle budgétaire du résultat;
- Séance 2:
 - Budgets commerciaux;
 - Budgets de production.
 - Budgets d'approvisionnement;
- Séance 3:
 - Budgets de TVA.
 - Budgets d'investissement.
- Séance 4:
 - Budgets de personnels;
 - Système budgétaire en environnement turbulent.
- Séance 5: Evaluation finale.

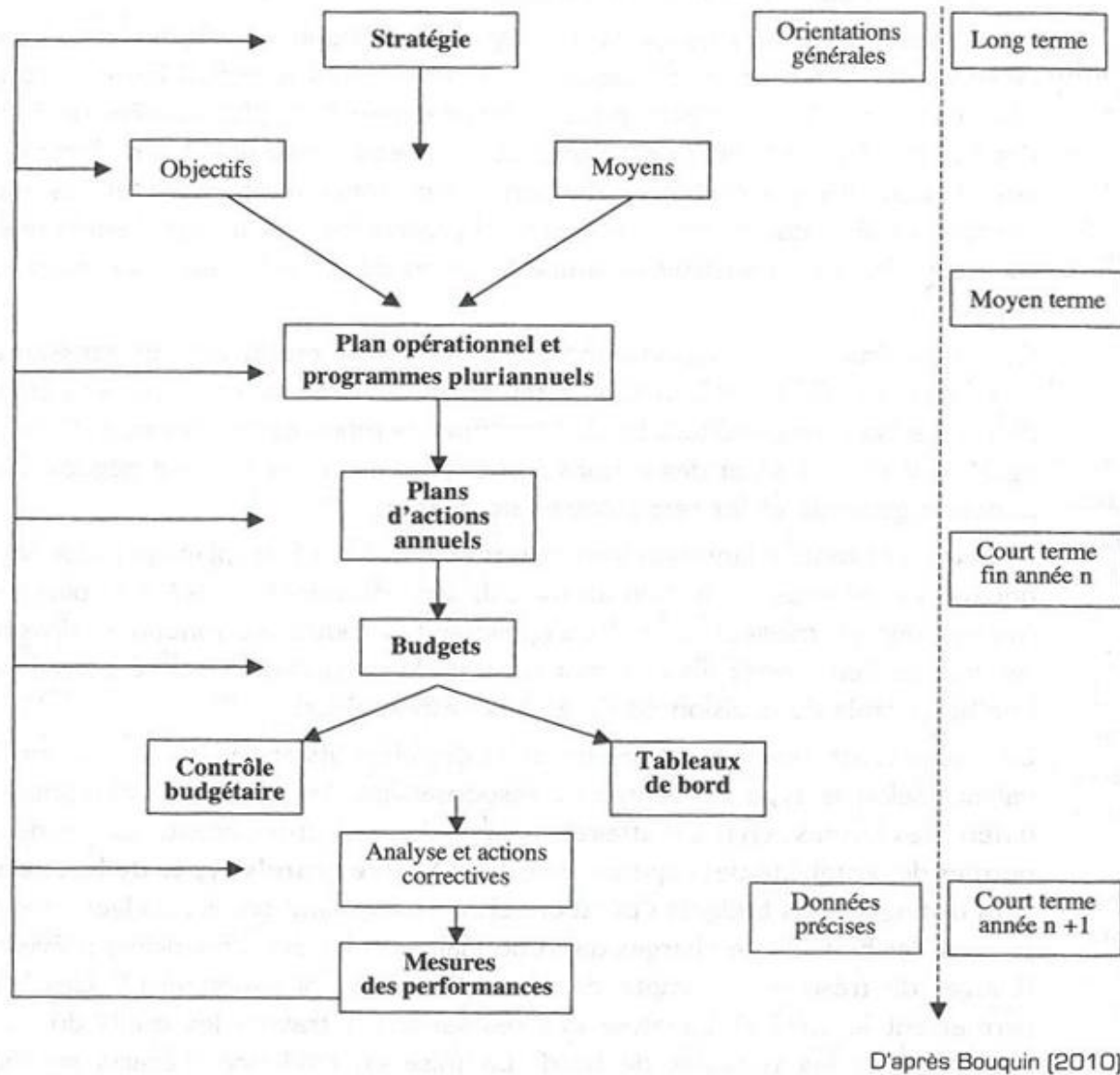
1. Introduction à l'outil budgétaire

- 1. Présentation générale

Système budgétaire = outil central du contrôle de gestion (marchand, non marchand, privé, public)

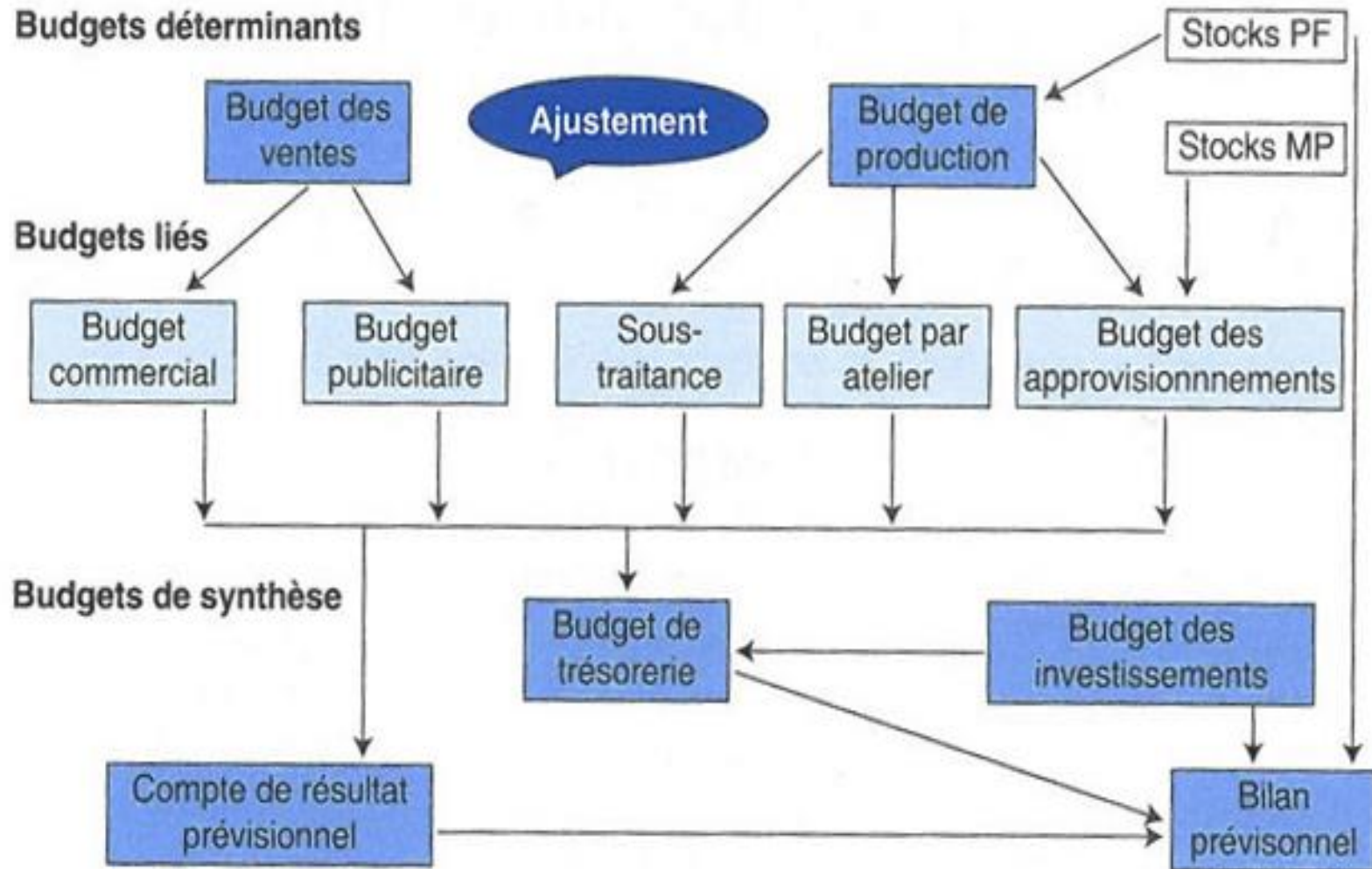
Budget = instrument de pilotage de l'entreprise + instrument de simulation + outil de motivation.

	Pilotage	Simulation	Motivation
Comment	Par des objectifs	Par des chiffrages	Par des prévisions
Pour qui	Les dirigeants	Les managers	Les collaborateurs
Pour quoi	Respecter la stratégie	Affiner les objectifs	Fédérer les équipes



- Système budgétaire = réalisation des budgets + processus de contrôle.
- Objectif: fixer des objectifs ayant un contenu SMART:
 - Spécifiés
 - Mesurables
 - Atteignables
 - Réalistes
 - Temporels
- Différents types de budgets: déterminants, liés, et de synthèse (voir figure suivante)

Schéma général

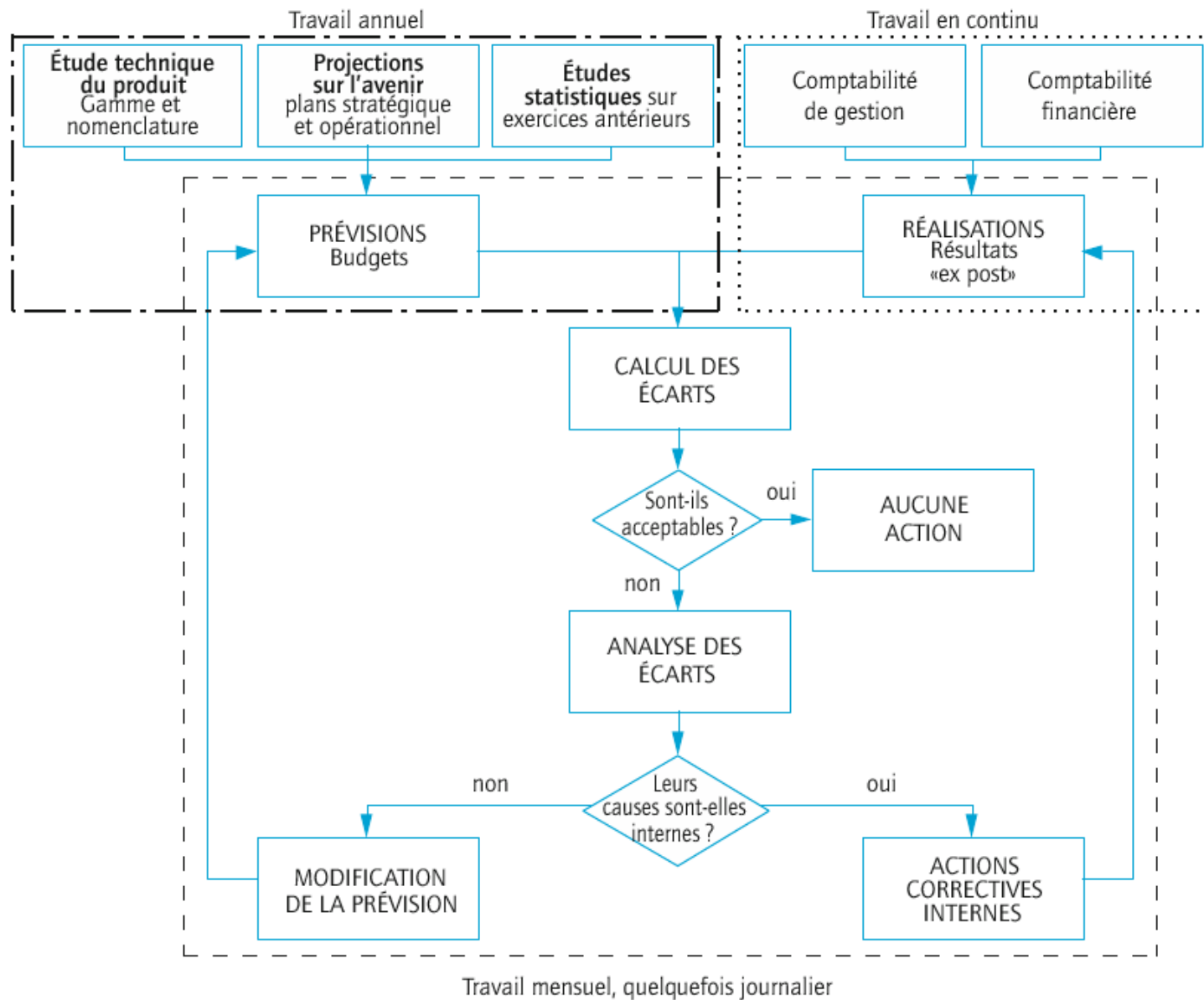


- 2. Les acteurs de la démarche prévisionnelle
 - DG* et DO* => élaboration des plans stratégiques
 - Resp. centre de resp. => les budgets
- 3. Le calcul des écarts

Le CB est une procédure qui compare *a posteriori* les réalisations avec les prévisions du budget. Cette procédure:

- Dégage les écarts;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts
- Est à la base d'action correctives
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de resp.

* DG: Direction Générale. DO: Direction Opérationnelle



- **Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée.** La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.
- **Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et une signification (favorable ou défavorable).** En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique (ex : + 12 000€) n'a pas la même signification selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit.

La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'**une et d'une seule** composante par sous-écart calculé :

Une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écarts.

Exemple:

Pour une production donnée, la charge budgétée est de 2000 unités à 4€ pièce. La charge réelle correspondante s'élève à 8075€ pour 1900 unités.

Ecart sur charges = charge réelle – charges budgétée

Ecart sur charges = 8075 – 8000

Ecart sur charges = +75€ **défavorable**

Un écart sur charge peut se décomposer de 2 manières:

- Écart sur élément monétaire
- Écart sur élément volumique

Écart sur élément monétaire = (coût réel Unit – coût budgété unit) x quantité réelle

$$= (4,25-4) \times 1900 = + 475\text{€ défavorable}$$

Écart sur élément volumique = (qqt réelle – qqt budgétée) x coût budgété unitaire

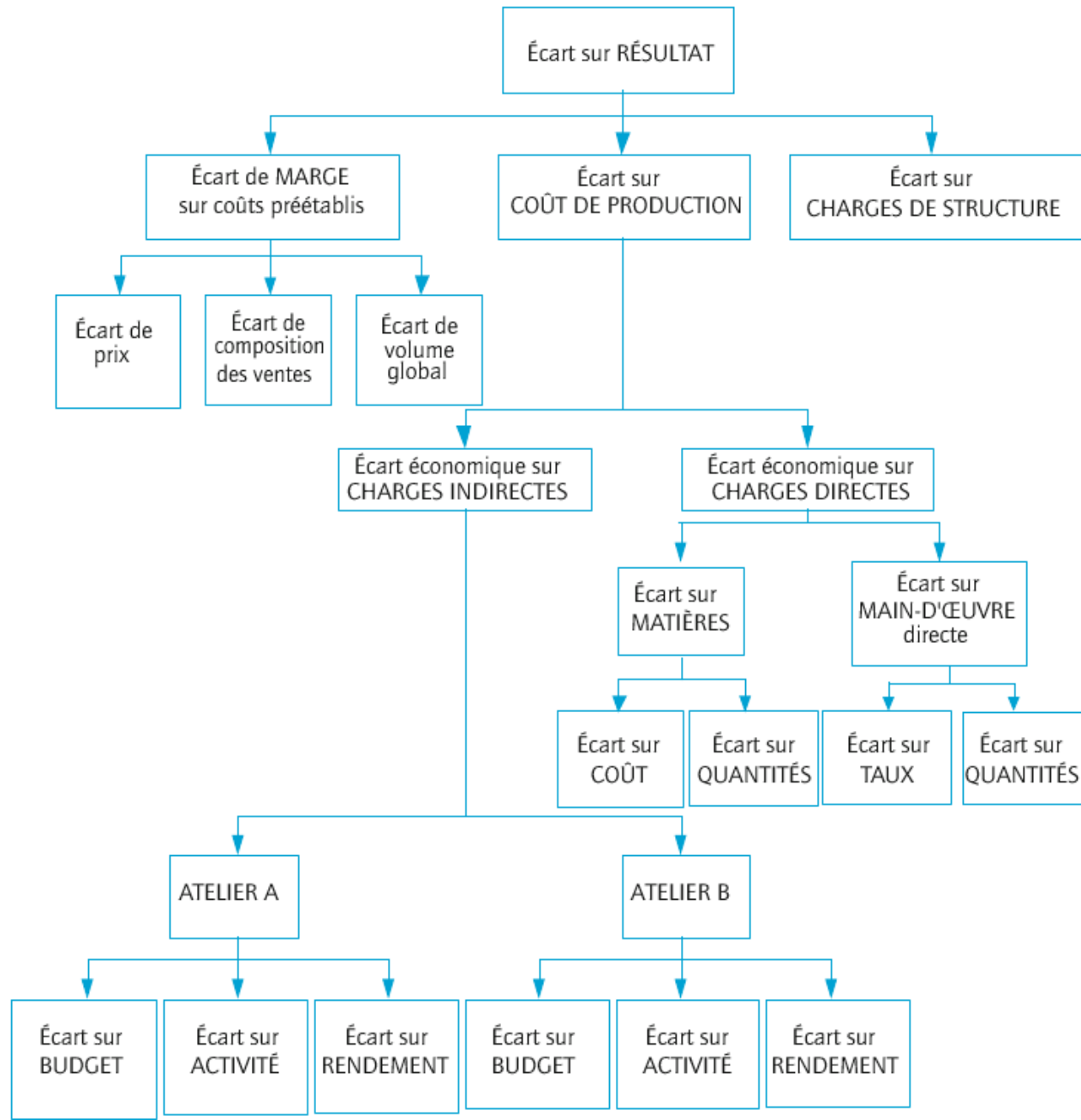
$$= (1900-2000) \times 4 = - 400\text{€ favorable}$$

Définir un budget annuel: procédure.

- Définir des hypothèses d'activités pour l'année suivante (probable, pessimiste et optimiste) ;
- Négocier entre les acteurs de l'entreprise (trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes) ;
- Choisir un scénario ;
- Elaborer des objectifs chiffrés traduits dans les budgets ;
- Favoriser l'appropriation par les managers ;
- Motiver les collaborateurs.

- La manière d'élaborer le budget révèle le type de management de l'entreprise :
 - La DG élabore tout : Management autocrate
 - La DG sollicite des idées et demande des alternatives : Management à participation limitée
 - La DG élabore le budget en liaison avec les opérationnels : Management en décision de groupe.

4. l'arbre des écarts



- Les principes du contrôle budgétaire obligent à s'intéresser à deux aspects complémentaires de la gestion budgétaire :
 - La notion de **standards** qui reste la clé de voûte des prévisions en matière productive ;
 - Les règles de **décomposition des écarts** que nous avons cherché à formaliser.

5. Notion de standards

- Objectifs initiaux, un peu d'histoire.

Contrôle de la productivité de la main-d'œuvre : une préoccupation constante dans toutes les entreprises (multinationale ou d'un artisan,) mais se résout différemment suivant la taille de l'entreprise. Ce contrôle a donc évolué avec le temps. Dans la production de bien simple, assurée par un seul ouvrier, l'existence de mode de rémunération à la pièce suffisait à contrôler le rendement de l'opérateur.

Le salaire à la pièce est remplacé par le salaire à la prime dès lors que la complexité croissante des biens industriels demande la participation de plusieurs opérateurs, responsables chacun d'une phase du cycle de fabrication. Il incite à l'amélioration de la cadence puisque le montant de la prime dépend de cette dernière.

C'était déjà une ébauche de rendements standards puisqu'il fallait définir un rendement théorique de la main-d'œuvre pour permettre le calcul de la prime. Toutefois, c'est le taylorisme qui a généralisé le phénomène puisqu'il s'appuie sur les principes suivants :

- Distinction entre tâches intellectuelles et d'exécution ;
- Amélioration des rendements par la parcellisation des tâches ;
- Préparation des tâches par chronométrage ;
- Standardisation des procédés.

Cette organisation laisse peu de place à l'initiative de l'ouvrier et le contraint à respecter des rendements prédéterminés. Dans cette première approche, la méthode des coûts standards est un moyen contraignant de productivité de la main-d'œuvre.

Cet aspect tend à disparaître, aujourd'hui, au profit d'une conception plus globale de la productivité. La méthode devient alors plus un moyen de contrôle des consommations des ressources ou « inputs » du système de production.

Ainsi, la base de tous les calculs de coûts budgétés est l'établissement de standards. Il faut donc bien délimiter et assimiler cette notion pour comprendre la démarche d'élaboration des coûts budgétés et plus tard des coûts préétablis.

Cette notion qui recouvre plusieurs types de coûts est source de confusion. Dans le cadre de l'étude du contrôle budgétaire, nous utiliserons les acceptions suivantes :

- Seront appelés **standards** tous les coûts prévisionnels obtenus suite à l'étude technique du produit et qui servent à **l'élaboration des prévisions** (on peut donc utiliser des coûts standards pour établir les budgets. Ils deviennent donc ces coûts budgétés);
- Seront appelés **préétablis** les coûts obtenus au moment du réajustement des prévisions **sur la base de la production réelle**.

• La nature des standards.

2 conceptions opposées:

- Standard parfait: Dans cette vision, les normes sont définies comme des rendements idéaux. Toutes les pertes de rendement comme les rebuts, les temps de pause, les temps de panne sont négligés dans l'établissement du standard. C'est donc une référence jamais atteinte mais qui doit pousser les hommes à toujours mieux faire. Cette approche s'est, en fait, révélée très démotivante lorsqu'elle a été mise en œuvre dans les entreprises dans une perspective de contrôle de la productivité de la main-d'œuvre. C'est pourquoi on lui a préféré celle du standard accessible.
- Standard accessible: Le standard est conçu comme une référence moyenne incluant des temps normaux de pause ou de panne et tenant compte des possibilités réelles des opérateurs. Dans ce cas, il joue pleinement son rôle de contrôle de consommation des inputs dans des conditions « normales » de fabrication. **L'expérience a montré que le standard est une norme sur laquelle la main-d'œuvre a tendance à ajuster son rendement. Il ne faut donc pas qu'il soit trop facilement accessible car il va alors à l'encontre de son objectif premier : inciter à la productivité.**

(Rappel de définitions:

- Coût variable: c'est un coût constitué des **charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise** (sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus). **Sont donc exclues du calcul les charges dites de structure qui sont considérées comme fixes sur la période considérée.** Exemple : le loyer d'un bâtiment est une charge de structure. Le coût variable ne le prendra pas en considération.
- Coût direct: c'est un coût constitué par des **charges qui peuvent lui être directement affectées** (généralement charges opérationnelles et variables) et des charges qui, même si elles transitent par les centres d'analyse, concernent ce coût **sans calcul préalable ni ambiguïté**. Par exemple le coût direct d'une ligne de production prendra en compte le loyer d'un bâtiment spécifique si ce lieu est essentiellement dédié à la production de la ligne de produits étudiée. En revanche, s'il s'agit ce bâtiment concerne plusieurs lignes voire toutes les autres lignes, le coût du loyer n'est donc plus « direct », et entrera alors dans la catégorie des coûts indirects.

Critère de la destination Critère de la variabilité	Charge directe	Charge indirecte
Charge variable	Charge directe variable <ul style="list-style-type: none"> - Matières premières utilisées dans la fabrication du produit considéré. - Main d'œuvre utilisée pour la fabrication de ce produit. 	Charge indirecte variable <ul style="list-style-type: none"> - Énergie pour faire fonctionner une machine utilisée pour fabriquer plusieurs produits. - Main d'œuvre participant à la fabrication de plusieurs produits.
Charge fixe	Charge directe fixe <ul style="list-style-type: none"> - Amortissement d'une machine utilisée pour un seul produit. - Budget publicitaire pour un produit précis. 	Charge indirecte fixe <ul style="list-style-type: none"> - Loyer - Contrat de maintenance d'un ordinateur.

Vous êtes artisan boulanger pâtissier. En distinguant les deux activités principales (boulangerie et pâtisserie), trouvez un exemple de:

- CV directes
- CF directes
- CV indirectes
- CF indirectes

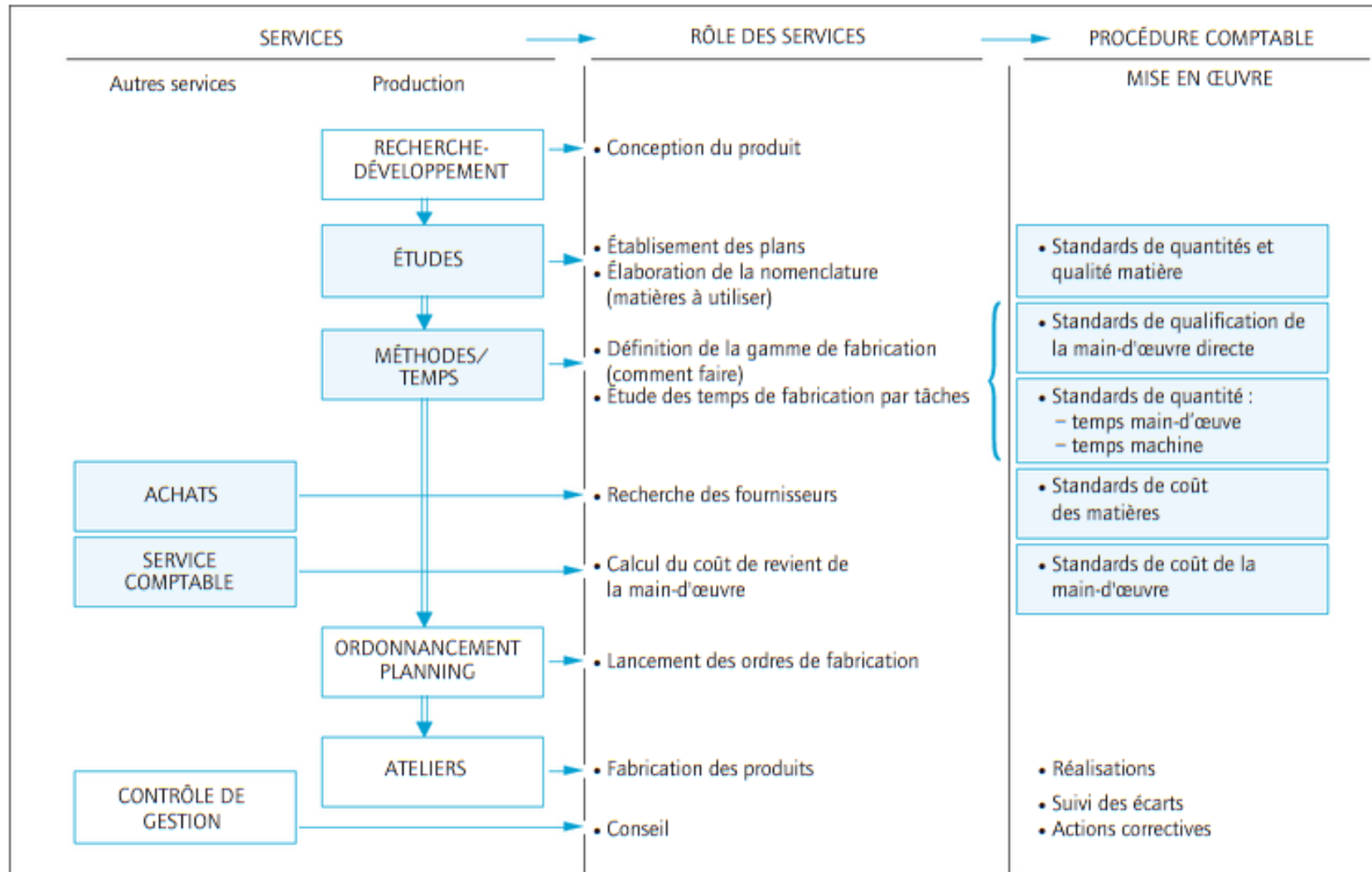
... fin de la parenthèse « définitions »)

Détermination des standards

- Coût d'un produit: 3 éléments de base.
 - Des matières
 - De la MOD (Main d'Œuvre Directe)
 - Des CI (Charges Indirectes)
- Pour déterminer un standard relatif à la fabrication d'un produit, il faut :
 - Pratiquer une analyse fine du produit
 - Pour reconstituer les standards de CD (charges directes)
 - Et les standards de CI (charges indirectes)

- Analyse du produit: fait par les services techniques de production plus que par les services comptables

ÉLABORATION DES STANDARDS PAR LES SERVICES DE PRODUCTION



Les zones en couleur mettent en évidence les types de standards et les services qui les élaborent.

- Standards de CD:

Qu'il s'agisse de la consommation de matière ou de la Main d'Œuvre Directe, leurs structures sont identiques :

Quantité standard × Coût standard unitaire

- Standards de CI:

Il est défini un standard de charges indirectes pour chacun des centres d'analyse selon la structure suivante:

Activité standard × Coût d'U.O standard

- L'activité standard d'un centre est définie par l'ensemble des ordres de fabrication qu'il peut effectuer dans le cadre d'une démarche prévisionnelle.
- Le coût d'U.O. standard est obtenu par une budgétisation des dépenses du centre. Il faut alors pouvoir estimer :
 - Toutes les charges du centre ;
 - Son activité, mesurée par une Unité d'Œuvre ;
 - Un rendement standard, c'est-à-dire un rapport entre production et activité.

Ces trois données sont constitutives du budget d'un centre d'analyse. Elles sont élaborées principalement par les services comptables sur la base :

- De facteurs objectifs fournis par les études techniques de la production ;
- De projections sur l'avenir dont les directives sont données par la direction générale ;
- D'études statistiques sur les périodes antérieures.

La définition de standard au sein d'une entreprise permet de nombreux chiffrages, sources d'économies globales dans des domaines annexes à la gestion budgétaire.

Conclusion de l'introduction

De nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre de la démarche prévisionnelle. Les reproches les plus courants sont la rigidité et la lourdeur de l'approche, les écarts trop importants entre les prévisions et les réalisations ou la constitution d'un matelas de sécurité pour éviter les écarts défavorables.

Pourtant, cet outil est toujours utilisé par la majorité des entreprises dans un environnement devenu de plus en plus incertain. Ce phénomène peut s'expliquer par les avantages indéniables que procure la mise en œuvre d'une démarche prévisionnelle. Elle permet de piloter la performance dans le temps et coordonner l'ensemble des plans d'action dans le temps.

2. Contrôle budgétaire du résultat

L'intérêt d'une telle analyse ne réside pas dans le calcul à proprement parler de l'écart sur résultat mais dans la décomposition et l'analyse qui peut en être faite et qui doit permettre de piloter et de maîtriser le fonctionnement d'un centre de profit.

*Application. Soit un centre de profit dont les informations **budgétées** sont les suivantes (premier tableau). Remplissez le compte de résultat correspondant (second tableau)*

Produit	Quantités prévues	Prix unitaire	Coût de production unitaire	Autres charges
A	1 000	15	10	0,8
B	1 400	20	16,7	1,0
C	1 200	29	24,8	1,2

	Produit A	Produit B	Produit C	Global
Chiffre d'affaires	15 000	28 000	34 800	77 800
Coût de production	10 000	23 380	29 760	63 140
Autres charges	800	1 400	1 440	3 640
Résultat budgété	4 200	3 220	3 600	11 020

*Les données réelles de la comptabilité sont les suivantes (premier tableau).
Etablissez le compte de résultat réel.*

Produit	Quantités réelles	Chiffre d'affaires	Coût de production	Autres charges
A	1 050	16 800	11 200	850
B	1 300	27 300	24 530	1 420
C	1 350	35 100	32 214	1 600

	Produit A	Produit B	Produit C	Global
Chiffre d'affaires	16 800	27 300	35 100	79 200
Coût de production	11 200	24 530	32 214	67 944
Autres charges	850	1 420	1 600	3 870
Résultat réel	4 750	1 350	1 286	7 386

Analyse de l'écart de résultat

L'établissement du compte de résultat prévisionnel ou budgété a conduit à évaluer tous les postes de charges et de produits participant au résultat budgété.

Le résultat s'analyse comme la différence entre un chiffre d'affaires et des coûts de revient.

Dans ce contexte, l'écart de résultat s'écrit :

$$E/R = \text{Résultat réel} - \text{Résultat budgété}$$

Calculez l'écart sur résultat de l'exemple précédent :

	Produit A	Produit B	Produit C	Global
Résultat réel	4 750	1 350	1 286	7 366
Résultat budgété	4 200	3 220	3 600	11 020
Écart sur résultat	+ 550 Fav	- 1 870 Déf	- 2 314 Déf	- 3 634 Déf

Abréviations à retenir

- Indice « r »: réel
- Indice « b »: budgété
- CA: Chiffres d'affaire
- CP: coût de production
 - CP_r : coût production **réel**
 - CP_b : coût de production **budgété**
 - CP_p : coût de production **préétabli** = coût de production standard adapté à la production réelle
- AC: autres charges globales

Décomposition de l'écart de résultat

- Le rôle de la décomposition:
 - Mettre en évidence les responsabilités de chaque entité ;
 - Plus spécifiquement pour les commerciaux, permettre de juger du respect des trois objectifs définis:
 - La quantité à vendre
 - Les prix moyens
 - La portion précise entre les ventes des différents produits

L'écart sur résultat peut s'écrire :

$$E/R = \text{Résultat réel} - \text{Résultat budgété}$$

$$E/R = (Ca_r - CP_r - AC_r) - (CA_b - CP_b - AC_b)$$

$$E/R = (Ca_r - CP_r - AC_r) - (CA_b - CP_b - AC_b) + (\mathbf{CP_p - CP_p})$$

$$E/R = (CA_r - CP_p) - (CA_b - CP_b) - (CP_r - CP_p) - (AC_r - AC_b)$$

Marge dite « réelle » / Marge budgétée

$$E/R = E_{\text{marge}} / CP_p - E/CP - E/AC$$

Resp. serv. com.

Resp. serv. prod.

Resp. serv. Adm.

Application. Il nous faut à présent ajouter une donnée supplémentaire: le coût de production préétabli.

Coût de production préétabli = CP_b appliqué aux quantités réelles

	Quantité réelle	CPU_b	CP_p
Produit A	1 050	10	10 500
Produit B	1 300	16,7	21 710
Produit C	1 350	24,8	33 480
Total			65 690

A vous de jouer...

- Décomposez le résultat pour identifier
 - L'écart de marge sur coûts préétablis
 - L'écart sur coût de production
 - L'écart sur charges de structure
- Que pouvez-vous dire de ce résultat décomposé?

Pour vous aider...

Décom- sition	CA _r	CP _p	Ca _b	CP _b	CP _r	CP _p	AC _r	AC _b	E/R
	Marge dite "réelle"		Marge budgétée		E/CP		E/AC		
	E _{marge} /CP _p								
Produit A									0
Ecart									
Produit B									0
Ecart									
Produit C									0
Ecart									
Total									0
Ecart									