

Techniques budgétaires

ESIR – INMAN S7.

Séance 2 :

Correction application

Les budgets commerciaux

Les budgets de production

Les budgets d'approvisionnement

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.

Contrôle budgétaire du résultat - FIN

- Rappel : Nous avons calculé l'écart sur résultat:

	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

- Ainsi que les CP_p :

	Quantité réelle	CP_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?

Etape 1 : le report des données

	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	16800	10500	15000	10000	11200	10500	850	800	0
Ecart									
Produit B	27300	21710	28000	23380	24530	21710	1420	1400	0
Ecart									
Produit C	35100	33480	34800	29760	32214	33480	1600	1440	0
Ecart									
Total	79200	65690	77800	63140	67944	65690	3870	3640	0
Ecart									

Etape 2 : les calculs

	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	16800	10500	15000	10000	11200	10500	850	800	550
	6300		5000		700		50		
	1300								
Ecart									
Produit B	27300	21710	28000	23380	24530	21710	1420	1400	-1870
	5590		4620		2820		20		
	970								
Ecart									
Produit C	35100	33480	34800	29760	32214	33480	1600	1440	-2314
	1620		5040		-1266		160		
	-3420								
Ecart									
Total	79200	65690	77800	63140	67944	65690	3870	3640	-3634
	13510		14660		2254		230		
	-1150								
Ecart									

Etape 3 : La signification des écarts

	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	16800	10500	15000	10000	11200	10500	850	800	550
	6300		5000		700		50		
	1300								
Ecart	FAV				DEF		DEF		
Produit B	27300	21710	28000	23380	24530	21710	1420	1400	-1870
	5590		4620		2820		20		
	970								
Ecart	FAV				DEF		DEF		
Produit C	35100	33480	34800	29760	32214	33480	1600	1440	-2314
	1620		5040		-1266		160		
	-3420								
Ecart	DEF				FAV		DEF		
Total	79200	65690	77800	63140	67944	65690	3870	3640	-3634
	13510		14660		2254		230		
	-1150								
Ecart	DEF				DEF		DEF		

3. Les budgets commerciaux

Dans le cadre d'une gestion budgétaire, le contrôle de gestion représente une aide à la décision qui permet, pour chaque fonction opérationnelle ou de soutien (vente, production, approvisionnements, moyens humains) de construire des prévisions cohérentes pour l'entité concernée. Plusieurs techniques de prévisions existent n'ayant pas les mêmes objectifs:

- Les études de marché, les abonnements à des panels, les marchés tests, sont des méthodes qui permettent de connaître au mieux la demande du produit et le marché potentiel de l'entreprise => MARKETING
- Les méthodes d'extrapolation, des coefficients saisonniers, les interrogations de la force de vente de l'entreprise permettent, elles, de déterminer l'évolution des ventes du produit dans le futur. => SERVICE COMMERCIAL

Dans le cadre d'une procédure budgétaire instituée, et d'un produit en maturité, seule l'évolution des ventes dans le futur fera l'objet d'une étude.

Le budget principal des ventes

Le budget principal des ventes est l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produits, en quantité et prix. Selon le niveau hiérarchique concerné, il sera plus ou moins décomposé. En général, il est bon d'obtenir des prévisions par rapport à plusieurs critères :

- Analyse chronologique, c'est-à-dire la répartition dans le temps des ventes (souvent le mois). Ce type de décomposition est nécessaire pour un suivi efficace des réalisations ;
- Analyse géographique, c'est-à-dire par zone ou circonscription. Ce découpage respecte l'organisation existante de la force de vente ;
- Analyse par clientèle, c'est-à-dire par segments de marché qui présentent un comportement similaire et sur lesquels l'entreprise a défini une action spécifique ;
- Analyse des canaux de distribution : sont distingués par exemple les grossistes des détaillants, les ventes directes de celles par correspondance.

Toutes ces décompositions ne sont pas systématiquement fournies aux responsables commerciaux. En effet, le budget ne doit comporter que les éléments strictement nécessaires à l'action et au contrôle du responsable concerné.

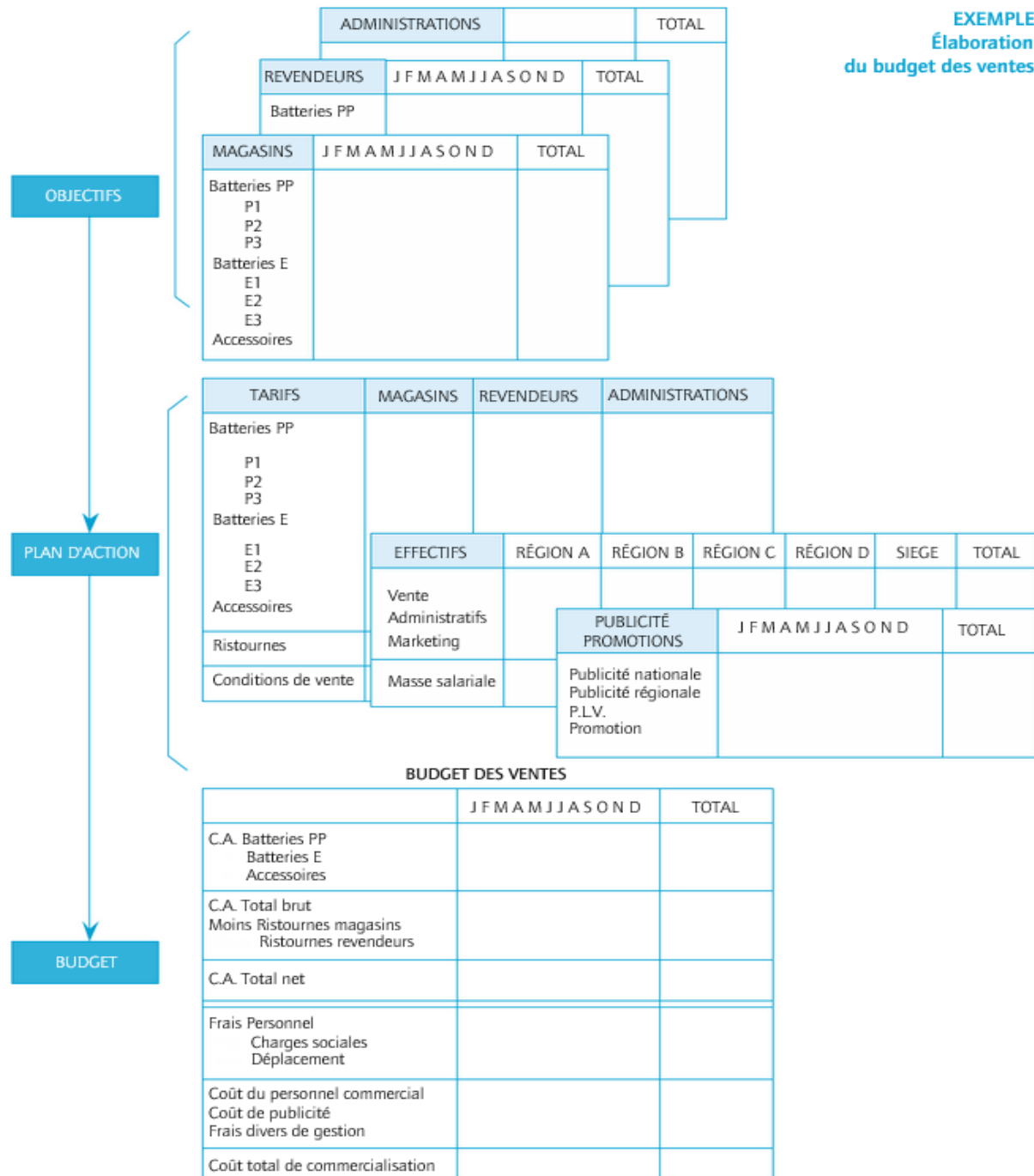
Le budget des frais commerciaux

Ce budget va regrouper l'ensemble des coûts générés par l'action commerciale tels que définis dans le plan d'action retenu pour atteindre les objectifs de ventes. Il est possible de les regrouper en trois catégories :

- Le coût des moyens de distributions et de logistique :
- Le coût de la publicité et de la promotion des marques ;
- Le coût des moyens humains engagés :

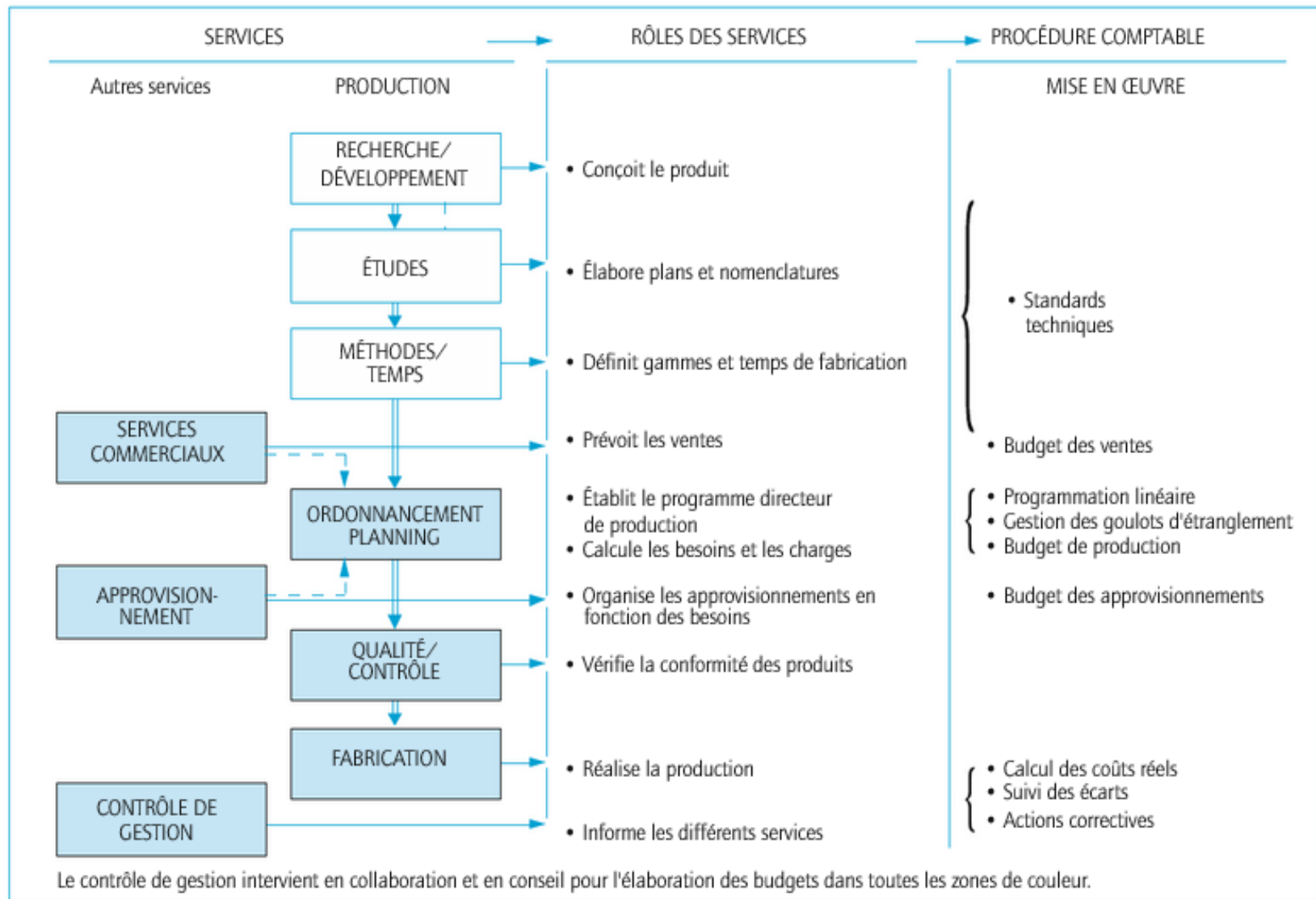
- Budgets établis en fin d'année N pour référence tout au long de N+1.
- Les réalisations seront régulièrement confrontées à ces budgets:
 - Calcul d'écarts
 - Analyse des écarts
 - Mise en œuvre d'action correctives
- Tout cela pour PILOTER les centres de resp.

Exemple d'élaboration du budget des ventes



4. Les budgets de production

- Le partage des tâches entre production et CG:



- Valorisation du programme de production

Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les coûts standards des produits.

Ce chiffrage représente **l'objectif** des services productifs. Dans ce chiffrage, les charges directes (matières et main-d'œuvre) et indirectes de production sont éclatées dans le temps (le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services doivent proposer un plan d'action permettant de respecter, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production.

- Ce plan envisage les variables suivantes :
 - Le taux de perte de matières premières ;
 - Le taux de productivité de la main-d'œuvre ;
 - Les effectifs ;
 - La sous-traitance en volume (éventuellement) ;
 - L'entretien préventif en taux d'heures perdues, etc.

L'évaluation du coût des moyens humains engagés pour la production appelle la même remarque que celle qui a été faite pour le personnel de la fonction commerciale.

Une fois définis l'organisation du travail, la rotation éventuelle des équipes, le travail de fin de semaine et le nombre des heures supplémentaires, les conséquences financières de ces décisions sont valorisées au service de gestion des ressources humaines, puis reprises pour être intégrées dans le budget de production.

Budgétisation de la production

OBJECTIFS

PLAN D'ACTION

BUDGET

PROGRAMME DE PRODUCTION	J F M A M J J A S O N D						TOTAL
Batteries PP P1 P2 P3							
Batteries E E1 E2 E3							
Accessoires							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
Coût standard de production							

EXEMPLE
Élaboration
du budget de production

	Atelier PP	Atelier plomb	Assemblage	Stock et charge					
Taux de pertes matières premières									
Productivité main-d'œuvre directe									
Effectifs	Coûts indirects de fabrication		Méthode	Contrôle qualité	Entretien	Direction et Administration			
Sous-traitance (en volume)									
Gros entretien et entretien préventif (en heures machines perdues)	Effectifs		Matières premières		Plastiques	Plomb	Acide	Accessoires	
	Enveloppe de frais de structure								
			Stock final de consommations						
			Évolution des prix						

BUDGET DE PRODUCTION

BUDGET DE PRODUCTION

	J F M A M J J A S O N D	TOTAL
Volume fabriqué en équivalent batteries		
Coût des matières premières		
Coût du personnel de fabrication		
Autres frais directs d'atelier		
Entretien		
Sous-total atelier		
Coût du personnel de structure		
Frais de structure production		
Coût total de production		

5. Budgets d'approvisionnement

Tout budget d'approvisionnement est dépendant des techniques de gestion des stocks.

Cette budgétisation doit faire apparaître dans le temps (*ei.* Chaque mois) l'échelonnement des prévisions en termes :

- de commande,
- de livraison,
- de consommation et
- de niveau de stocks

Ce travail s'effectue en quantité et en valeur (coût unitaire standard).

Le budget d'approvisionnement est directement liés aux budgets précédents (ventes / production). C'est à partir de leurs budgets que celui de l'approvisionnement peut se faire.

L'entreprise doit choisir entre une gestion **calendaire** ou une gestion à **point de commande**, car cela entraîne deux modes de budgétisation:

- Une budgétisation par périodes constantes
- Une budgétisation par quantités constantes

A vous de jouer

Exercice d'application : Société AMM (Partie 1).

AMM produit et vend des modules d'échafaudages auprès de professionnels du bâtiment. L'entreprise envisage de proposer un nouveau produit, en plus du module d'échafaudage classique (MEC), un module d'échafaudage mobile (MEM) avec sa plateforme mobile. Il faut 8 MEM pour 1 plateforme mobile.

Les données commerciales passées sont les suivantes:

	1 ^{er} Trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
N – 1	6 860	13 720	11 760	6 860
N	7 074	14 140	12 120	7 070

Une étude a été menée, et prévoit que 20 % des acheteurs de MEC préféreront acheter des MEM, et autant de « nouveaux » clients l'achèteront.

Les prévisions de ventes de MEC pour N+1 étaient de 40 000, avant mise sur le marché des MEM.

Déduire les prévisions de vente, compte tenu de l'introduction des MEM sur le marché dès le 1^{er} janvier N+1

1. Prévisions des ventes N+1

Compte tenu de volumes d'échafaudages classiques (EC) prévus en N+1 de 40 000 unités avant l'introduction du nouveau produit, il est possible de chiffrer les ventes prévisionnelles annuelles de N+1 après l'introduction des échafaudages mobiles (EM) :

Ventes de EM

20 % du marché de l'échafaudage classique prévu pour N+1 = $40\,000 \times 0,20 = 8\,000$

Nouvelle clientèle = idem clientèle transférée de MEC en MEM = 8 000

Soit un total de 16 000 Modules d'échafaudages mobiles

Cette prévision permet de déduire :

- Modules d'échafaudages mobiles (MEM)

Sur la base de 1 module par échafaudage mobile = 16 000

- Plates-formes mobiles

Sur la base de 8 modules pour une plate-forme = $16\,000/8 = 2\,000$

Ventes de EC

Marché de N – Clientèle qui choisit les EM = $40\,000 - 8\,000 = 32\,000$

Calcul des coefficients saisonniers :

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Vol. Réel N-1	6860	13720	11760	6860	39200
Saisonnalité	17,5%	35,0%	30,0%	17,5%	100,0%
Vol. Réel N	7074	14140	12120	7070	40404
Saisonnalité	17,5%	35,0%	30,0%	17,5%	100,0%
<i>Prévisions N+1 MEC</i>	<i>5603</i>	<i>11199</i>	<i>9599</i>	<i>5599</i>	<i>32000</i>
<i>Prévisions N+1 MEM</i>	<i>2801</i>	<i>5599</i>	<i>4800</i>	<i>2800</i>	<i>16000</i>
<i>Prévisions N+1 PLF M</i>	<i>350</i>	<i>700</i>	<i>600</i>	<i>350</i>	<i>2000</i>

2. Budget des ventes

Budget des ventes pour N+1 en K€										
	Echafaudages classiques			Echafaudages mobiles						CA total en K€
				Modules			Plates-formes			
	Q	P.U.	k€	Q	P.U.	k€	Q	P.U.	k€	
T1	5603,00	500,00	2801,50	2801,00	400,00	1120,40	350,00	2000,00	700,00	4 621,90
T2	11199,00	500,00	5599,50	5599,00	400,00	2239,60	700,00	2000,00	1400,00	9 239,10
T3	9599,00	500,00	4799,50	4800,00	400,00	1920,00	600,00	2000,00	1200,00	7 919,50
T4	5599,00	500,00	2799,50	2800,00	400,00	1120,00	350,00	2000,00	700,00	4 619,50
	32000,00		16000,00	16000,00		6400,00	2000,00		4000,00	26 400,00