

Contrôle de gestion A-4

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre :

- Des données préétablies
- Les réalisations

Pour : mettre en place des actions correctrices

Chaque responsable est jugé sur sa capacité à :

- Respecter les consommations de ressources pour les responsables de centre de coûts
- Dégager des surplus financiers pour les responsables de centre de profit
- Respecter les objectifs de volume

La mise en évidence des écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter.

Principe 1 :

Un écart = valeur constatée – la valeur de référence

La valeur constatée = valeur réelle de la comptabilité analytique

La valeur budgétée = une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle

Principe 2 :

Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable).

En effet, un écart n'a pas le même sens selon qu'il s'agisse d'une charge d'un produit

Principe 3 :

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

Principe 4

En harmonisation avec le PCG :

Valeur constatée – valeur pré établie

Écart/Éléments monétaires = (élément monétaire réel – élément monétaire prévu) x volume réel

Écart / volume = (volume réel – volume prévu) x éléments monétaires prévus

On désigne par :

Cp et cr le cout prévu unitaire et le cout réel unitaire

Qp et Qr les quantités prévues et réelles (de produits fabriqués)

qp et qr les quantités prévues et réelles d'éléments pour fabriquer un produit

CP et CR le cout prévu global et le cout réel global

$$CP = cp \times Qp \times qp$$

$$CR = cr \times Qr \times qr$$

Tout ce qui est en majuscule concerne un cout global et en minuscule concerne un cout unitaire.

Ecart – Ecart sur charges directes + écart sur charges indirectes

Ecart sur charges directes :

- Ecart sur volume de production
- + écart sur quantité de matière ou de main d'œuvre utilisée
- + écart sur cout unitaire de matière ou de main d'œuvre utilisée

Ecart sur charges indirectes :

- écart sur volume de production
- +écart sur quantité de matière ou de main d'œuvre utilisée
- + écart sur couts unitaire de matière ou de main d'œuvre utilisée
- + écart sur activité

Décomposition de l'écart sur couts des matières :

Ecart = cout constaté de la matière utilisé (CR) – cout préétabli de la matière (CP)

CR

Cr Cout réel de l'unité de matière

X

qr Quantité réelle de matière par unité de produit

x

Qr volume de production réel

CP = cout préétabli....

Ecart sur cout de la matière :

Écart sur volume de production = $cp \times qp \times \Delta Q$

+ Sous-écart sur coûts = $\Delta c \times qr \times Qr$

+ Sous-écart sur quantité = $cp \times \Delta q \times Qr$

Interprétation économique des écarts :

Un signe positif indique un coût réel supérieur à un coût préétabli, et doit être interprété comme une contre-performance, un écart défavorable

Un signe négatif indique au contraire un écart sur coût favorable

Attention : un écart sur volume de production positif correspond à un dépassement des prévisions de productions, ce qui n'est pas forcément synonyme de contre-performance.

Les écarts sur charges indirectes peuvent avoir plusieurs causes :

- des écarts liés au volume de production (nombre de produits fabriqués)
- des écarts liés aux coûts des facteurs (budget)
- des écarts liés au rendement des centres
- des écarts liés à la sur ou sous-activité

Comme pour les charges directes, leurs analyses supposent d'isoler les causes d'écarts afin de pouvoir les analyser

RAPPEL : valeur constatée - valeur

Consiste à comparer réalisations et prévisions, mettre en évidence des écarts et les analyser

L'écart peut être mis en évidence selon le découpage choisi : par produits, par région, par client...

L'écart global portera sur des différences liées aux prix unitaires ou aux quantités

On met en évidence un écart sur un chiffre d'affaires et un écart sur marge

On met en évidence un effet volume et un effet prix.

Avec les mêmes systèmes de notation que pour l'analyse des écarts sur charges, et en raisonnant par produit :

Effet volume : $pp \times (qr - qp)$

$E/V = pp \times (qr - qp)$

Effet prix : $qr \times (pr - pp)$

$E/P = qr \times (pr - pp)$

Écart sur marge

Il s'agit de l'écart total (somme des écarts sur marges de chaque produit) entre marge réelle et marge prévue

Décomposition de l'écart sur marge :

Ecart sur prix : il s'agit de l'écart lié à l'écart sur les prix de vente, déjà calculé lors de l'écart sur chiffre d'affaires

Ecart sur cout : il s'agit de l'écart lié à l'écart sur cout de production

Ecart sur quantité de la marge : il s'agit de l'écart lié à l'écart de quantités, cet écart dépend de la variation de la quantité totale (Q) et de la composition des ventes.

Ecart sur quantité de la marge :

Ecart sur volume global : il dépend de l'écart sur les quantités totales et nécessite le calcul d'une marge moyenne prévue unitaire mmp

Ecart sur composition des ventes : il dépend de l'écart sur la composition des ventes, c'est à dire de l'évolution de la répartition des ventes

Il nécessite le calcul d'une marge unitaire moyenne prévisionnelle (cad les mp) en structure réelle (cad la répartition réelle des ventes par produits)

Gérer : c'est prévoir

Donc il est indispensable de déterminer (de calculera des données prévisionnelles

L'analyse des écarts est une source de perfectionnement pour les entreprises

Conditions pour que les analyse des écarts soit profitable :

- vérifier la fiabilité des prévisions : attention aux sous évaluation et aux sur évaluation
- les raisons de la non obtention des résultats attendus

Plusieurs conditions doivent être réunies

- ne mettre en relation un écart qu'avec une seule cause : il faut décomposer les écarts
- connaître le périmètre de responsabilité des écarts
- ne retenir que les écarts significatifs sur lesquels, il est possible d'intervenir
- actualiser en permanence les informations

