

e

e

**~~Chapitre I : Généralités sur la gestion budgétaire~~**

**~~Chapitre II : Budget des ventes~~**

**~~Chapitre III : Budget de production~~**

**A- Standards et coûts préétablis**

**B- Analyse des écarts et contrôle budgétaire et**

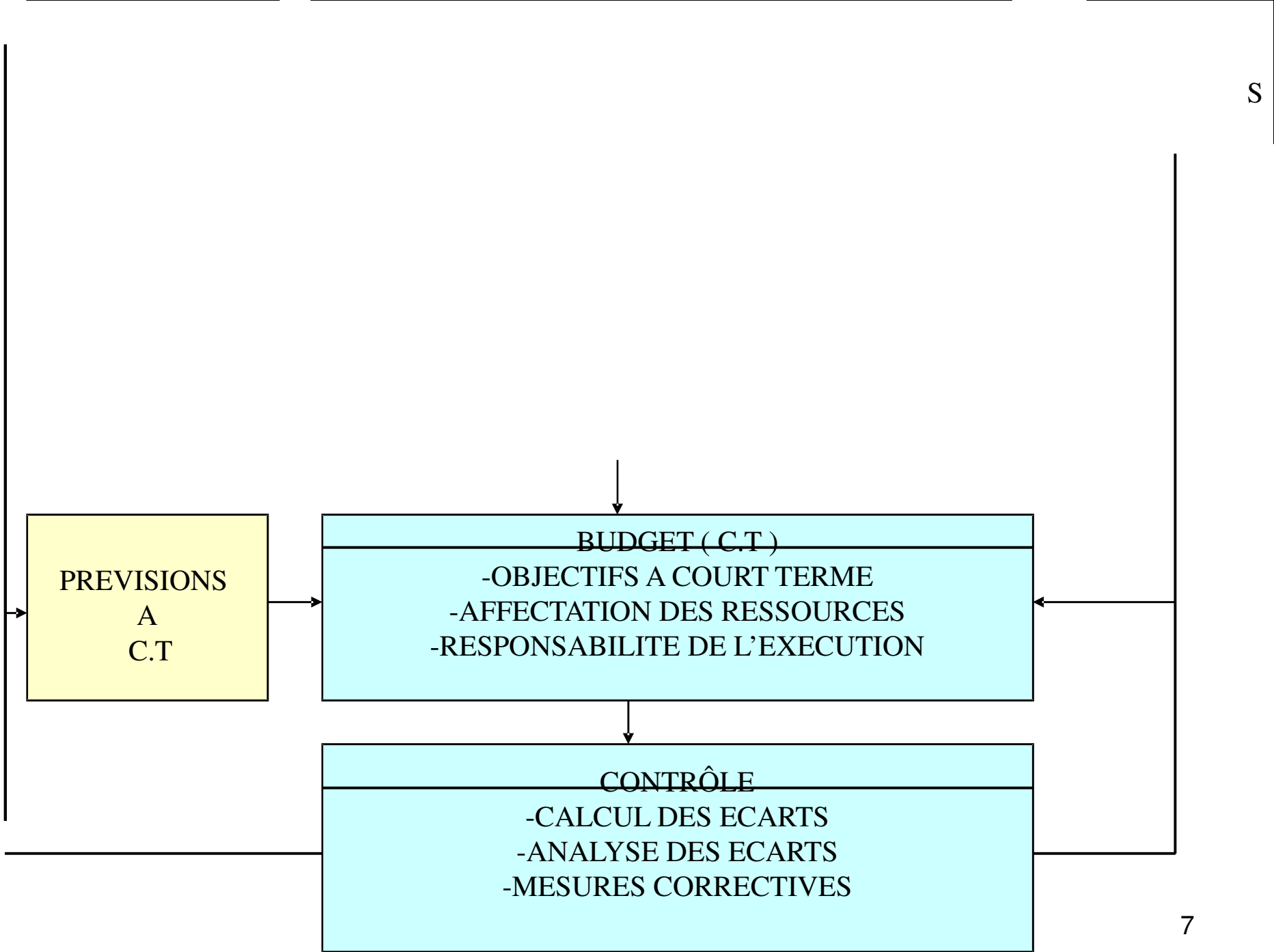
**e**

- **Contrôle de gestion opérationnel:**
  - **La comptabilité analytique**
  - **Les budgets et le contrôle budgétaire**
  - **Les tableaux de bord et balanced scorcard.**

**budgétaire**

La planification est une démarche qui consiste, à partir d'une connaissance de l'environnement de l'entreprise ainsi que de ses forces et faiblesses (DIAGNOSTIC), à faire des choix concernant l'avenir à moyen et long terme (STRATEGIE) et à définir les moyens permettant de concrétiser ces choix (PLAN OPERATIONNEL).

**E**



traduisent les programmes relevant des fonctions, des services ou départements. (Budget des achats, Budget de production, Budget des ventes, Budget des services administratifs).

**2- ~~Les budgets financiers ou de synthèse~~** qui récapitulent l'impact de la mise en œuvre des budgets fonctionnels. (Budget de trésorerie, Etats de synthèse prévisionnels : Bilan prévisionnel, CPC prévisionnel).



**e**

▪  
▪

Elaboration des budgets  
Contrôle budgétaire : calcul des  
écarts et actions correctives

**E**

**~~2- CONDITIONS EN MATIERE D'INFORMATIONS~~**

**~~3- CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES~~**

en services homogènes afin de  
permettre une bonne coordination dans  
la prévision.

-Réorganisation éventuelle.

pour réaliser des objectifs ».

~~On distingue :~~

- **Les centres de coûts.**
- **Les centres de coûts discrétionnaires.**
- **Les centres de recettes.**
- **Les centres de profits.**
- **Les centres d'investissements.**

- Décentraliser le processus d'établissement des budgets de façon à ce que tous les services soient concernés, impliqués et responsabilisés.

On touche ici aux méthodes de management et à la gestion des ressources humaines.

**Budgets imposés / Budgets négociés**

## **LES BUDGETS NEGOCIES (CONTRAT)**

Une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec les objectifs stratégiques.

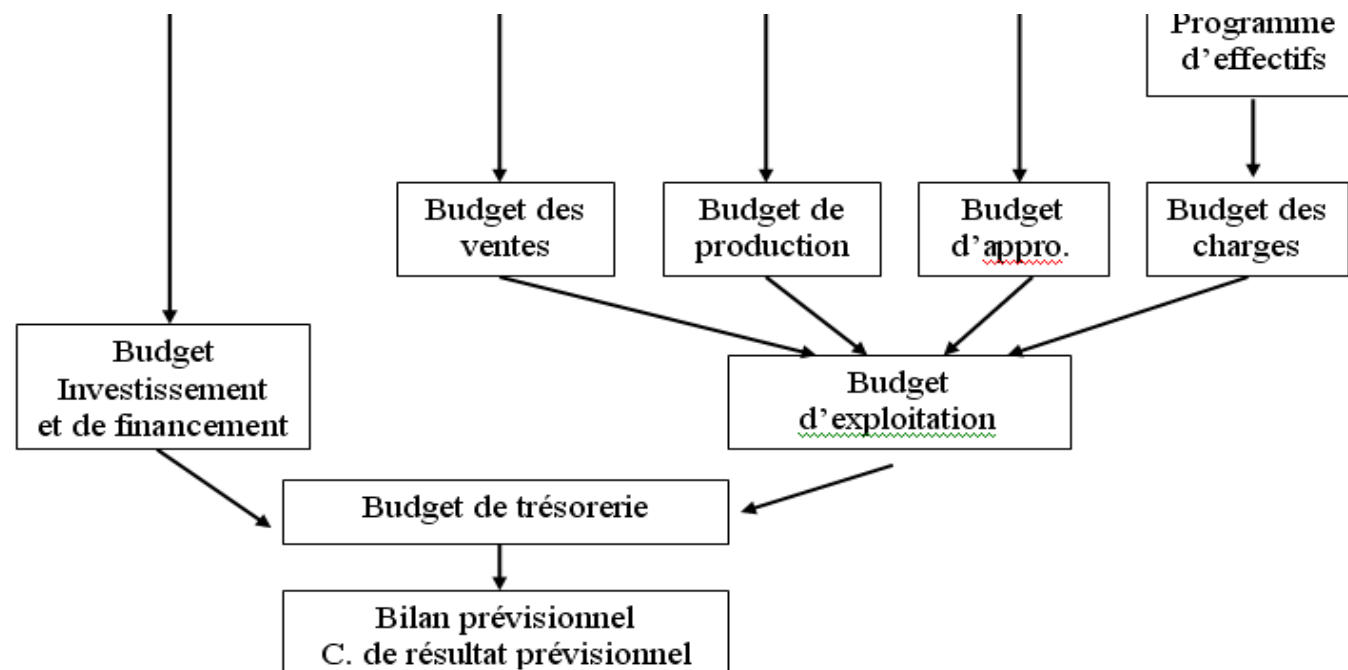
Implique une organisation avec délégation et décentralisation et un mode participatif de fixation des objectifs. ( **DPO** )

:

- Les budgets opérationnels proportionnels au volume d'activité (Atelier, Service commercial, Service achat).
- Les budgets de frais généraux (liés, mais non proportionnels à l'activité).



- **BUDGETS DETERMINANTS**
- **BUDGETS RESULTANTS**



- des tendances anciennes des ventes
- des contraintes imposées à l'entreprise
- des décisions de la politique générale.

Il en résulte l'établissement d'un chiffre d'affaire prévisionnel dépendant des quantités à vendre et des prix prévus.

On utilise à ce niveau des techniques statistiques comme

- l'ajustement linéaire par la méthode des moindres carrée
- la corrélation linéaire
- la méthode des coefficients saisonniers.....

b- tendance de fonction puissance

**B- Prise en compte des variations  
saisonnères**

a- Méthode des totaux mobiles

b- Méthode des coefficients saisonniers

- méthode des moyennes

- méthode des rapports au trend

:

<b>Mois</b>	<b>X1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Ventes</b>	<b>Y1</b>	<b>208</b>	<b>220</b>	<b>232</b>	<b>244</b>	<b>250</b>	<b>255</b>	<b>273</b>	<b>278</b>	<b>290</b>

Prévoir ventes des mois Octobre et de Novembre

d'après la série suivante :

S





**~~1- Mise en évidence des objectifs de production~~  
(déterminé par le budget des ventes).**

**~~Mise en évidence des contraintes :~~**

- Matérielles (en relation avec les budgets des investissements)**
- Matières premières**
- Main d'œuvre**

**2- Elaboration du programme de production**

t



$$\begin{aligned} \text{Production rectifiée} &= \text{production nécessaire} + \text{SF} \\ \text{SF rectifié} &= \text{SI} + \text{production rectifiée} - \text{sorties} \end{aligned}$$

**Voir cas Détente**

## **S**

Chaque élément du coût préétabli résulte de la multiplication d'une quantité standard par un prix standard.

- On appelle standard une norme physique (temps, poids...) ou monétaire (coût d'achat d'une unité de matière, taux horaire d'un salarié...) utilisé pour calculer un coût préétabli.

- **Un standard peut être soit interne soit externe (norme ISO)**

- Mais si on ne prend pas garde, les standards peuvent devenir un frein à la performance et une source de frustration pour le personnel

- idéaliste et déconnecté de la réalité
- standard corrigé : c'est un standard dérivé du standard théorique en tenant compte des conditions d'exploitation normale de l'entreprise. Il a l'avantage d'être réaliste

-Matières premières	22	60	120
-Produit intermédiaire		100	200
-MOD	0,5	20	10
<b>Total direct</b>			<b>330</b>
<b>Charges indirectes :</b>			
-centre découpage	2	120	
-centre assemblage	0,5	40	240
-centre finition	1	10	20
			10
<b>Total indirect</b>			<b>270</b>
<b>Coût total</b>			<b>600</b>



- Pour la fabrication d'une pièce métallique, les services techniques ont calculé que le produit fini comprend 302,4 g de métal.
- Sachant que la découpe entraîne des chutes de 20%, il faudra approvisionner  $302,4 / 0,8 = 378$  g de métal

|

**Solution:**

heures productives :  $1\ 760 \times 0,8 = 1\ 408$  heures

Cout horaire standard =  $49\ 280 / 1\ 408 = 35$  DH

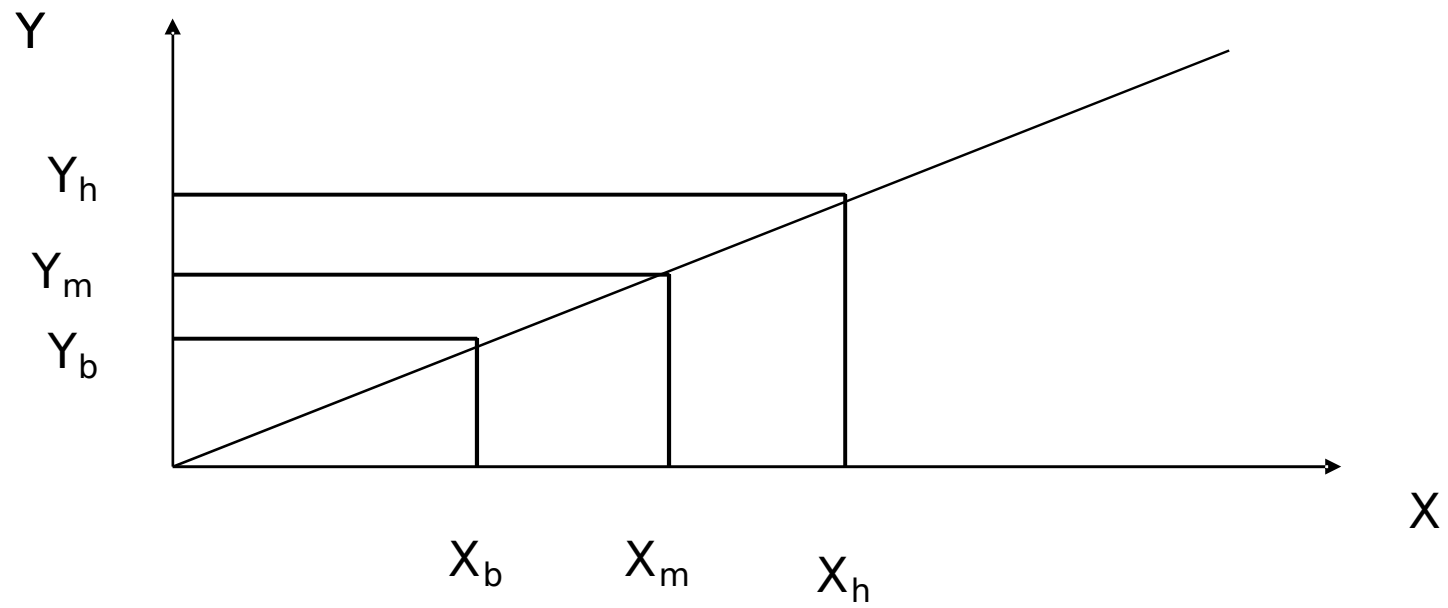
Une pièce désexcite 2,5 heures de travail

Cout préétabli  $2,5 \times 35 = 87,5$  DH de charge  
préétablie de main d'œuvre.

# ~~Coûts préétablis des frais de section~~

Notion de budget flexible

Fourchette  
budgétaire



- **Le budget flexible** est une prévision du coût total d'une section qui distingue les charges prévisionnelles de la dite section selon leur comportement, à savoir :
  - Les frais variables proportionnels à l'activité de la section
  - Les frais fixes dont le montant est indépendant de l'activité.

- |                               |        |
|-------------------------------|--------|
|                               | 0      |
| • Salaires des ouvriers       | 10 000 |
| • Transport                   | 2 000  |
| • Salaire de l'administration | 4 800  |
| • Energie                     | 6 000  |
| • Entretien                   | 3 000  |
- **Calculer les charges fixes et les charges variables de cette section et calculer le coût d'unité d'œuvre :**

0

- **Charges variables = 10 000 + 2 000 + 3 000 + 6 000 = 21 000**
- **Charges variables unitaires = 21 000 / 1 000 = 21**

**ensembles de jardin en teck.**

### **Prévisions**

**I- Etude des capacités de production**

**II- Programme de production**



Stocks Initial (4)				
PROD <u>nécessaire</u> <b>(3)-(4)</b>				
Stock final				
<b>PROD rectifiée</b>				
<b>Stock Final rectifié</b>				

e

Total			
C.U.O variable			
C.U.O fixe			
C.U.O total			
CENTRE : FINITION			
	8 250 h	<u>Activité Normale</u> 7 500 H	9 000 H
Coût variable			
Coût fixe			
Total			
C.U.O variable			
C.U.O fixe			
CO <u>total</u>			

# E

Pièces bois MOD assemblage MOD finition			
CH indirectes Assemblage Finition			
COÛT TOTAL			

**standards unitaire avec tableau de répartition des charges indirectes**

<u>Charges variables :</u>				
Entretien de l'outillage	-	-	100	-
Force motrice	32	48	10	10
Autres frais généraux variables	-	-	-	100

S

<u>Charges variables :</u>				
Entretien de l'outillage	-	-	100	-
Force motrice	32	48	10	10
Autres frais généraux variables	-	-	-	100

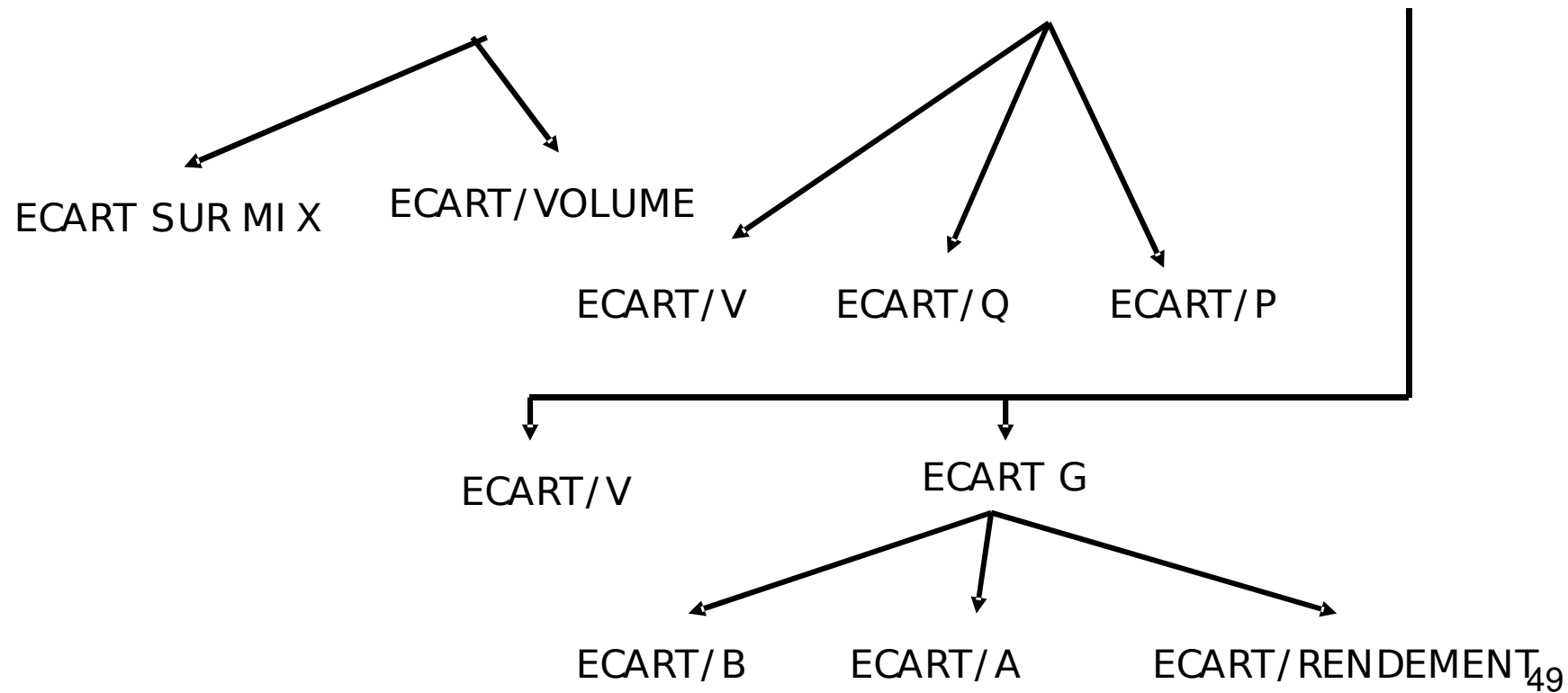
)

- Ecart sur coût de production = coût réel – coût  
prévisionnel de la production  
réelle

# LE CONTRÔLE BUDGETAIRE



S



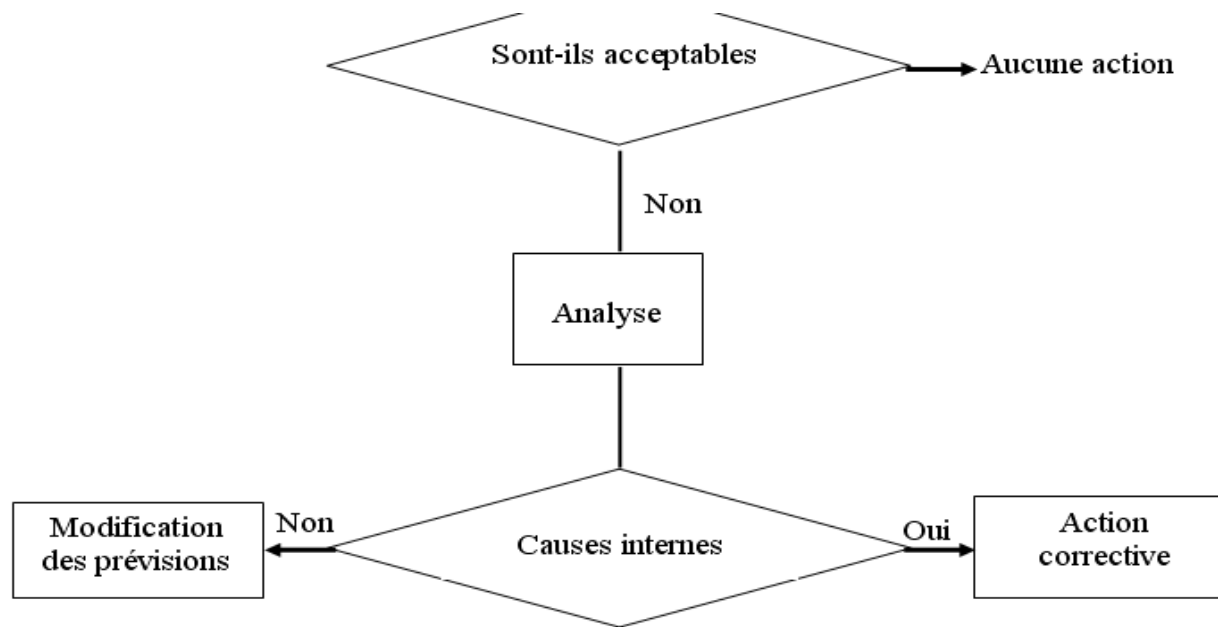
- L'ANALYSE DES ECARTS CONSISTE A DECOMPOSER CHACUN D'ENTRE EUX AFIN DE :

- METTRE EN EVIDENCE LES CAUSES DES DIFFERENCES CONSTATEES;
- RECHERCHER LES RESPONSABILITES;
- JUGER DE L'AMPLEUR DU PHENOMENE OBSERVE;
- PRENDRE LES MESURES APPROPRIEES SI NECESSAIRE.

- UNE MESURE RELATIVE DE L'ECART FOURNIT UN MOYEN D'APPRECIATION.

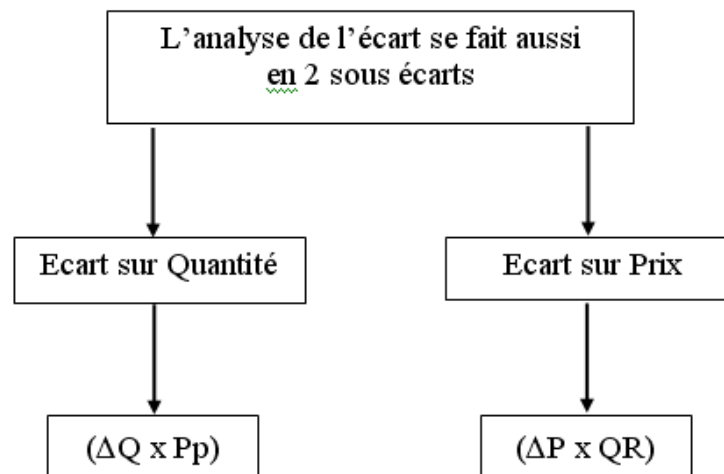
- ECART DE 50 PAR RAPPORT A UNE PREVISION DE 250 (20%)
- ECART DE 100 PAR RAPPORT A UNE PREVISION DE 2500 (4%)

- DE MEME, UN ECART RELATIF IMPORTANT POUR UNE PREVISION (COUT) FAIBLE NE PORTE PAS A CONSEQUENCE.



**S**

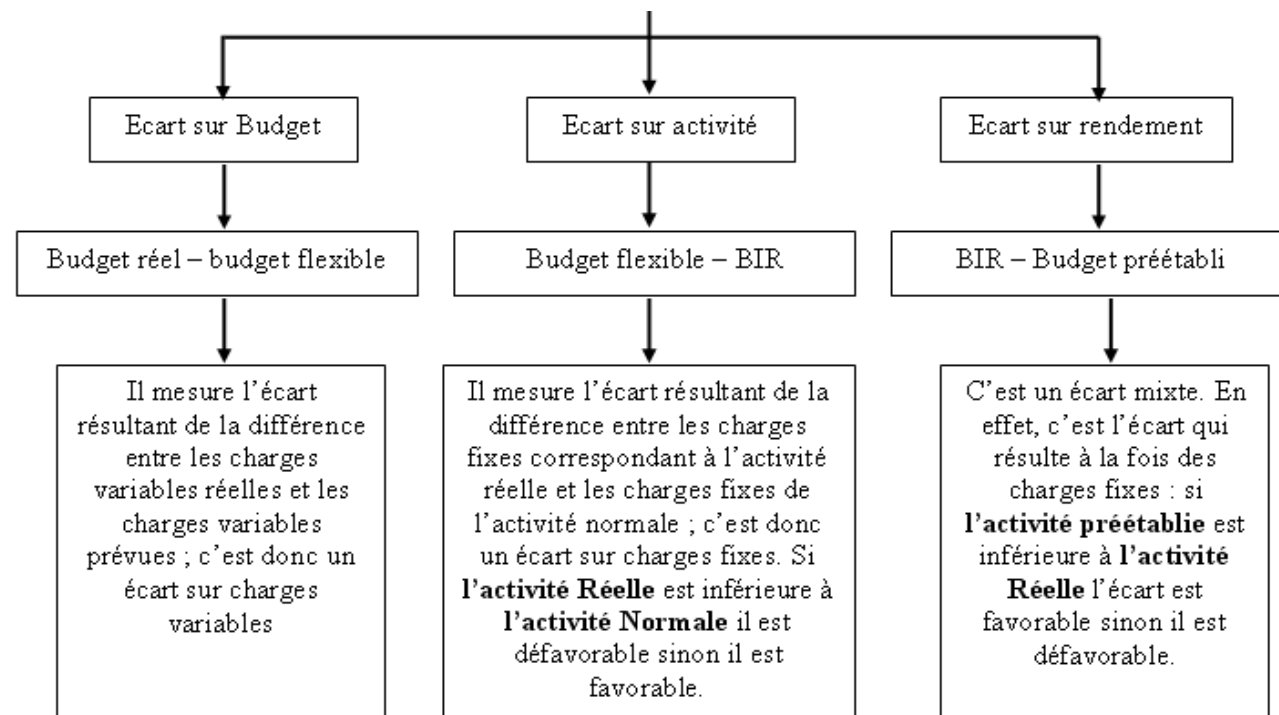
**L'analyse des écarts fait soit en 3  
sous écarts, soit en 2 sous écarts**



e

- Budget d'imputation rationnelle
- Budget préétabli

b- Ensuite, calculer l'écart global et l'analyser en trois sous écarts





<u>fv</u> =			=	= 55 000
	(1)	(2)	(3)	(4)

Ecart Global = Budget Réel – Budget Préétabli