
Le suivi budgétaire

Les analyses d'écart

Le suivi budgétaire

- Mensuel pour le compte de résultat
- Trimestriel pour le bilan (de plus en plus mensuel)
- Mensuel pour la trésorerie

- 2 objectifs :
 - Contrôle de l'exécution du budget (passé)
 - Réajustement des prévisions et actions correctrices (futur)

1. Les écarts de chiffre d'affaire

$$CA = (Q1 \times P.U. 1) + (Q2 \times P.U.2)$$

- L'écart de CA par rapport au budget a trois explications possibles :
 - Quantité
 - Prix unitaire
 - Mix produits

1. Les écarts de CA : variance volume

| | | Budget | Réel |
|----------|-----|----------|----------|
| | P.U | Quantité | Quantité |
| A | 100 | 1 000 | 1 100 |
| B | 50 | 1 000 | 1 100 |
| | | 2 000 | 2 200 |
| CA total | | 150 K€ | 165K€ |

- Pas d'écart prix ; pas d'écart mix ; mais **écart volume +15 K€**

1. Les écarts de CA : variance prix

| | | Budget | Réel |
|----------|----------|--------|-------|
| | Quantité | P.U. | P.U. |
| A | 1 000 | 100 | 110 |
| B | 1 000 | 50 | 30 |
| | 2 000 | | |
| CA total | | 150 K€ | 140K€ |

- Pas d'écart volume ; pas d'écart mix ; mais **écart prix (10) K€**

1. Les écarts de CA : variance mix

| | | Budget | Réel |
|----------|-----|----------|----------|
| | P.U | Quantité | Quantité |
| A | 100 | 1 000 | 1 100 |
| B | 50 | 1 000 | 900 |
| | | 2 000 | 2 000 |
| CA total | | 150 K€ | 155K€ |

- Pas d'écart prix ; pas d'écart volume ; mais **écart mix +5 K€**

2. Les écarts de coûts de production

Coût total des quantités produites

= (Q produite 1 x coût unitaire de production 1)

+ (Q produite 2 x coût unitaire de production 2)

L'écart de coût par rapport au budget a trois explications possibles :

- Quantité produite
- Coût unitaire de production
- Mix produits

2. Coûts de production : effet volume

| | Budget | | | Réal | |
|-----------------|--------|----------|---------------|----------|---------------|
| | C.U | Quantité | C. total | Quantité | C. total |
| A | 100 | 1 000 | 100 K€ | 1 100 | 110 K€ |
| B | 60 | 1 000 | 60 K€ | 1 100 | 66 K€ |
| | | 2 000 | 160 K€ | 2 200 | 176 K€ |
| Coût moyen | | | 80€ | | 80 € |
| CA total | | | 160 K€ | | 176 K€ |

- Pas d'écart CU ; pas d'écart mix ; mais **écart volume +16 K€**

2. Coûts de production : effet prix

| | Quantité | Budget | | Réal | |
|------------|----------|--------|----------|-------|----------|
| | | C.U. | C. total | C.U. | C. total |
| A | 1 000 | 100 € | 100 K€ | 110 € | 110 K€ |
| B | 1 000 | 60 € | 60 K€ | 40 € | 40 K€ |
| | | | 160 K€ | | 150 K€ |
| Coût moyen | | | 80€ | | 75 € |
| CA total | | | 160 K€ | | 150 K€ |

- Pas d'écart volume ; pas d'écart mix ; mais **écart prix (10) K€**

2. Coût de production : effet prix

Mais en fait, c'est plus compliqué :

- L'écart de coût unitaire a de multiples causes :
 - techniques (nomenclature, cadences, nombre de personnes sur ligne, recettes, taux de déchet)
 - monétaires (coût horaire, prix d'achat des MP, frais fixes)
- Il faut raisonner en coûts standards, pour faire ressortir l'écart à production comparable
 - Sous - écart sur quantité de FP (E/Q)
 - Sous - écart sur coût du FP (E/C)

2. Coûts de production : effet mix

| | Budget | | | Réal | |
|-----------------|--------|----------|---------------|----------|---------------|
| | C.U. | Quantité | C. total | Quantité | C. total |
| A | 100 € | 1 000 | 100 K€ | 800 | 80 K€ |
| B | 60 € | 1 000 | 60 K€ | 1 200 | 72 K€ |
| | | 2 000 | 160 K€ | 2 000 | 152 K€ |
| Coût moyen | | | 80€ | | 76 € |
| CA total | | | 160 K€ | | 152 K€ |

- Pas d'écart prix ; pas d'écart volume ; mais **écart mix (8) K€**

3. Les écarts de marge

$$\text{Marge totale} = (Q1 \times (\text{CA1} - \text{Coût 1})) \\ + (Q2 \times (\text{CA2} - \text{Coût 2}))$$

- L'écart de marge par rapport au budget a quatre explications possibles :
 - Quantité
 - CA unitaire
 - Coût unitaire
 - Mix produits

4. Les écarts dans les activités fonctionnelles

C'est simple :

Il s'agit de comparer les dépenses de chaque service par rapport aux budgets de ces services, en expliquant la nature des écarts (nombre d'employés, salaires, frais externes, etc.)

Exemple : publicité, frais administratifs, service marketing, taxes, loyers, structure de direction, etc.

En résumé, l'analyse des écarts

- Permet de mettre en évidence :
 - des erreurs de budgétisation
 - des dysfonctionnements / problèmes dans la réalité
- D'où la nécessité de procéder à des analyses suivies des actions correctives

Les actions correctives

- Une action corrective ne commence que si un écart significatif est repéré .
 - Contrôle par exception : seuil
 - Contrôle flexible
 - Différents horizons de temps dans l'analyse du phénomène
- Une action corrective doit être rapide et adaptée (ni trop forte ni trop faible)
 - Pour un opérationnel
 - Pour un stratège

Les actions correctives

- Différents types d'actions correctives envisageables :
 - Révision du standard / du budget
 - Mise en œuvre d'actions d'amélioration :
 - contrôle anticipé (infléchir les résultats attendus avant que l'opération ne soit terminée)
 - contrôle a posteriori (influencer les réalisations par rapport aux tâches ultérieures)
 - Ne rien faire

Les actions correctives : exemples

- Constat : Frais de transport à refacturer non refacturés
 - action auprès des commerciaux pour revoir les politiques de vente
- Constat : beaucoup de SAV du fait d'un problème de qualité lié au transport de marchandise => action :
 - auprès du service logistique (pour intervenir chez les transporteurs)
 - auprès du service de réception (pour améliorer process de contrôle lors de la réception)
 - auprès du service litige (pour compenser la perte)
- Constat : beaucoup d'erreurs dans les commandes passées
 - Action de formation du personnel
 - Action d'amélioration de processus informatique de commande

Les actions correctives : exemples

- Constat : frais d'électricité beaucoup trop élevés / budget
 - Action auprès des responsables pour réduire la consommation ou pour revoir les plages horaires d'utilisation
 - Action pour changer le budget (erreur prévisions....)
- Constat : sur un site Internet, écart sur le nombre de clics sur les différents encarts publicitaires
 - Action : changer la publicité de place sur la page
- Constat : couverture territoriale non parfaite pour une chaîne de supermarché
 - Action : orienter la politique d'investissement dans ce sens
- Etc....

Addendum : les écarts sur coût standard (non traité en cours)

Pour mémoire : le coût standard

- Coût standard = coût unitaire standard x quantité standard
 - Calcul du coût standard *unitaire* d'un produit :
 - Coût standard *direct* unitaire (mat. première, main d'œuvre,...) : coût standard de l'UO x nombre standard d'UO
 - plus*
 - Coût standard *indirect* unitaire (amort., loyers, entretien,..) : coût standard de l'UO x nombre standard d'UO
 - Calcul du coût standard *total* d'une production
 - Coût *standard* production *prévue* : Coût std unitaire x vol prévu
 - Coût *standard* production *réelle* : Coût std unitaire x vol réel

Les écarts sur coût standard

Q_R = quantité **réelle totale** d'UO utilisées pour faire Q'_R produits

p_{RU} = prix **réel unitaire** d'UO utilisées

Q'_R = quantité **réelle totale** de produits fabriqués

Q_S = quantité **standard totale** d'UO utilisées pour faire Q'_S produits

p_{SU} = prix **standard unitaire** d'UO utilisées

Q'_S = quantité **standard totale** de produits fabriqués

q_{SU} = quantité **standard unitaire** d'UO utilisées pour 1 produit fabriqué en standard

Avec $Q_S = q_{SU} \times Q'_S$

Les écarts sur coût standard

- Écart Total (ET) sur charges directes :

= prix **réel total** d'UO utilisées pour la **production réelle** (Q'_R)

- prix **standard total** d'UO utilisées pour la **production standard** (Q'_S)

$$= Q_R \times p_{RU} - Q_S \times p_{SU}$$

Les écarts sur coût standard

- Écart global (EG) sur charges directes:

= prix **réel total** d'UO utilisées (pour **production réelle** (Q'_R))

- prix **standard total** d'UO utilisées pour 1 unité produite en standard, appliqué à la **production réelle** (Q'_R)

$$= Q_R \times p_{RU} - q_{SU} \times p_{SU} \times Q'_R$$

- Sous-écart sur volume de production (E/V)

= prix **standard total** d'UO utilisées pour 1 unité produite en standard * **delta production**

$$= (Q'_R - Q'_S) \times q_{SU} \times p_{SU}$$

Les écarts sur coût standard

- Sous-écart sur prix de la matière (E/C) =

Delta de prix entre :

- le prix **réel unitaire** des UO utilisées
- et le prix **standard unitaire** des UO utilisées

le tout appliqué à la quantité d'UO réelles utilisées =

$$Q_R (p_{RU} - p_{SU})$$

Les écarts sur coût standard

- Sous - Écart sur quantité de matière (E/Q) =

Delta de quantité entre :

- la quantité **réelle totale** d'UO utilisées
- et la quantité **standard unitaire** d'une UO utilisé pour fabriquer 1 produit, appliqué à la production réelle

le tout valorisé au coût standard unitaire

$$= (Q_R - q_{SU} \times Q'_R) \times p_{SU}$$

Les écarts sur coût standard

D'où la conclusion :

$$ET = EG + E/V$$

$$\text{Avec } EG = E/Q + E/C$$

Soit :

$$ET = E/Q + E/C + E/V$$

Les écarts sur coût standard : exemple

$$Q_R = 66\,000 \text{ kg}$$

$$p_{RU} = 42 \text{ €/kg}$$

$$Q'_R = 7\,200 \text{ produits}$$

$$Q_S = 52\,000 \text{ kg}$$

$$p_{SU} = 40 \text{ €/kg}$$

$$Q'_S = 6\,500 \text{ produits}$$

$$q_{SU} = 8 \text{ kg pour 1 produit}$$

$$\text{Avec } Q_S = q_{SU} \times Q'_S \text{ soit } 52\,000 = 8 \times 6\,500$$

Les écarts sur coût standard : exemple

$$\begin{aligned} ET &= Q_R \times p_{RU} - Q_S \times p_{SU} \\ &= 66\,000 \times 42 - 52\,000 \times 40 \\ &= 692\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} EG &= Q_R \times p_{RU} - q_{SU} \times p_{SU} \times Q'_R \\ &= 66\,000 \times 42 - 8 \times 40 \times 7\,200 \\ &= 468\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} E/V &= (Q'_R - Q'_S) \times q_{SU} \times p_{SU} \\ &= (7\,200 - 6\,500) \times 8 \times 40 \\ &= 224\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

On vérifie que $ET = EG + E/V = 692\,000 \text{ €}$

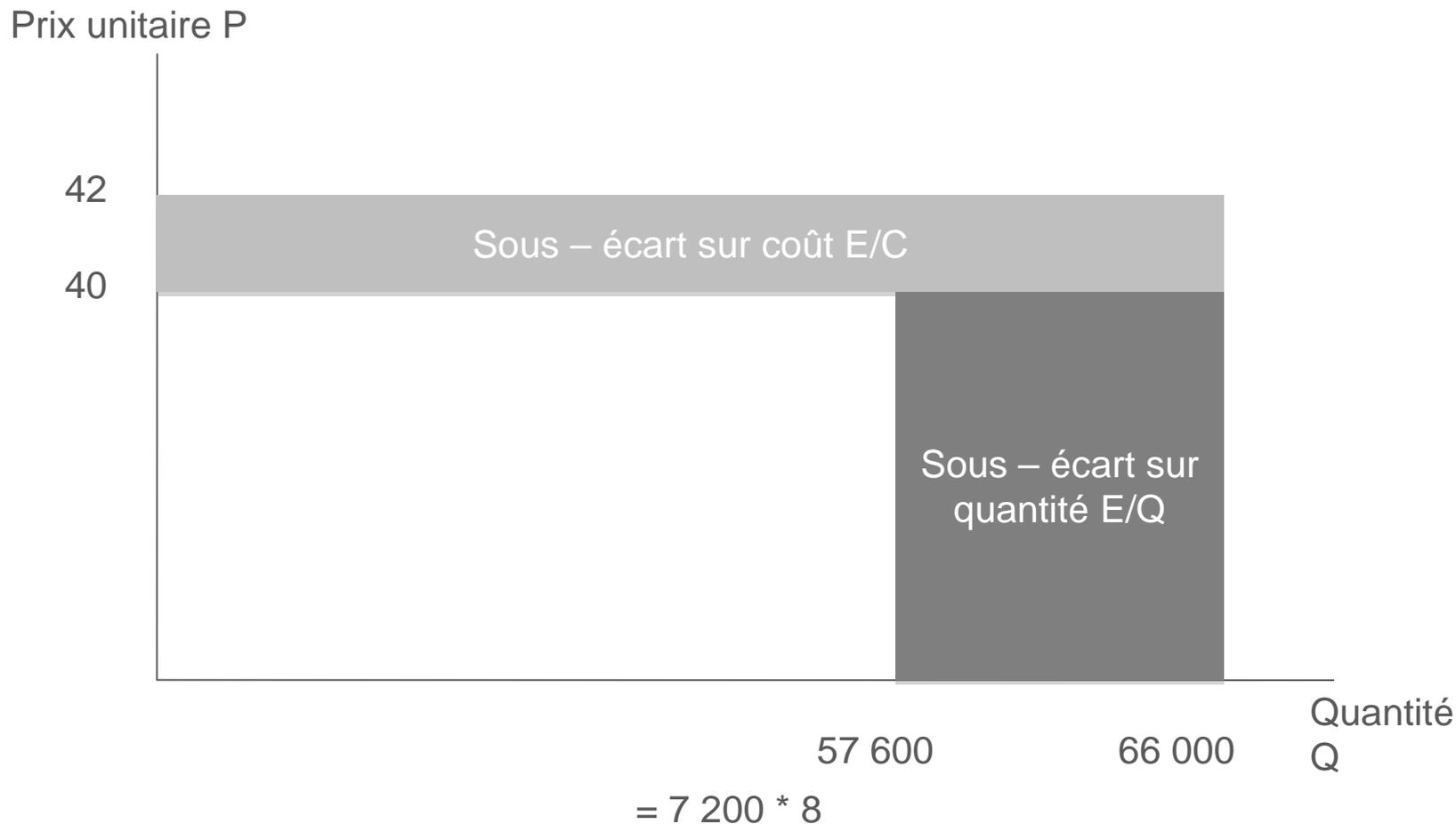
Les écarts sur coût standard : exemple

$$\begin{aligned} E/Q &= (Q_R - q_{SU} \times Q'_R) \times p_{SU} \\ &= (66\,000 - 8 \times 7\,200) \times 40 \\ &= 336\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

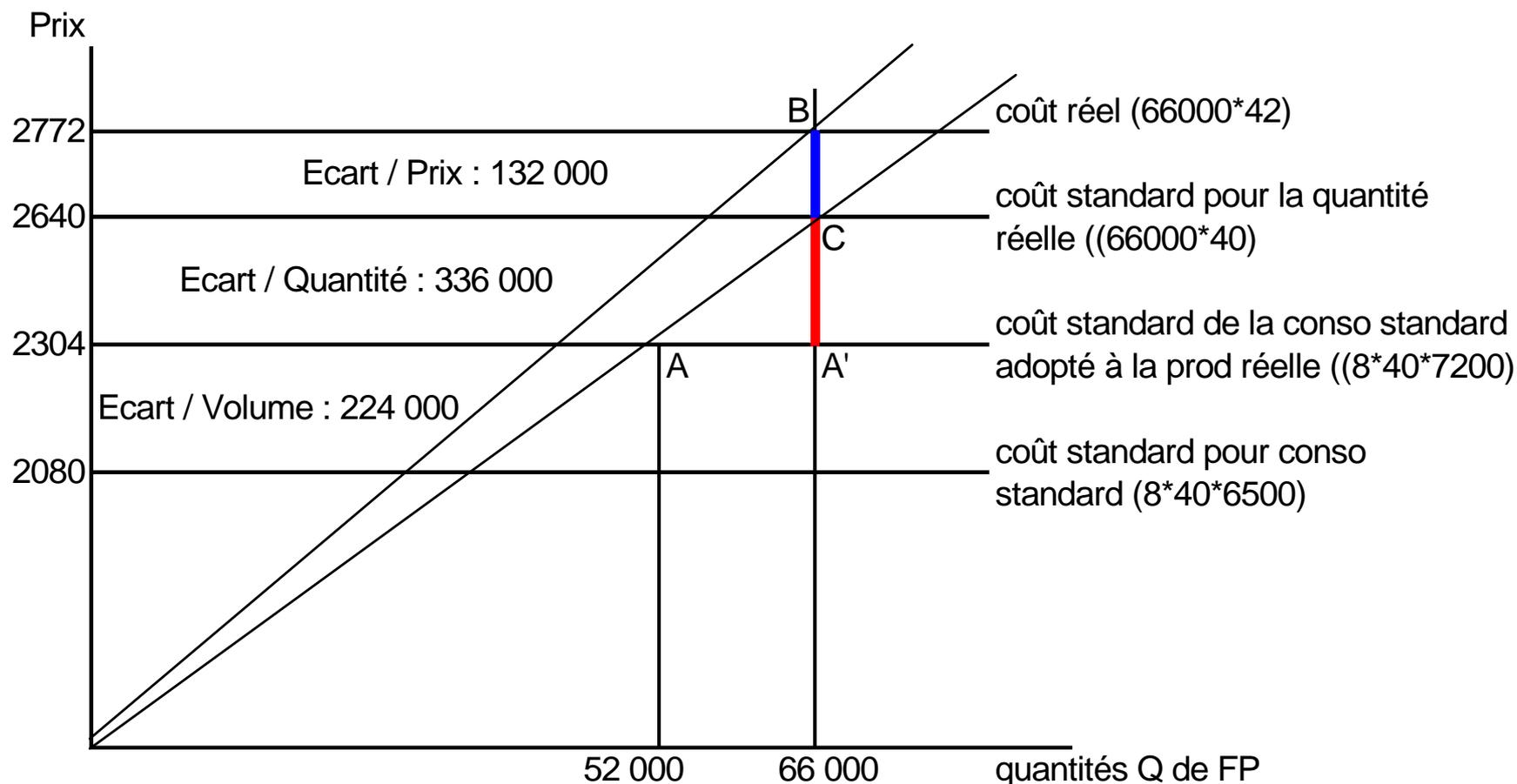
$$\begin{aligned} E/C &= Q_R (p_{RU} - p_{SU}) \\ &= 66\,000 \times (42 - 40) \\ &= 132\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

On vérifie que $EG = E/Q + E/C$, soit 468 000 €

Les écarts sur coût standard: exemple



Les écarts sur coût standard : exemple



Les écarts sur coût standard : exemple 2

Écart sur valeur de stock

| | Quantité | Prix unitaire | Valorisation |
|------------------|----------|---------------|--------------|
| Standard / Prévu | 10 | 5 | 50 |
| Réel | 8 | 9 | 72 |
| Ecart global | | | 22 |

Décomposition de l'écart : $(8 \times 9) - (10 \times 5)$

Écart sur quantité = $(8 \times 5) - (10 \times 5) = -10$

Écart sur coût = $(9 \times 8) - (5 \times 8) = 32$

TOTAL ECART 22

Exemple d'analyse d'écart

Le cas Oléongatos

Corrigé

Oléobongatos : la marge variable

| Volumes en Tonnes Valeurs en K€ | Budget | | | Réal | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Salés | Sucrés | Total | Salés | Sucrés | Total |
| Volume | 100 | 150 | 250 | 80 | 170 | 250 |
| Chiffre d'affaires | 1200 | 2700 | 3900 | 880 | 2890 | 3770 |
| <i>en €/Kg</i> | <i>12,0</i> | <i>18,0</i> | <i>15,6</i> | <i>11,0</i> | <i>17,0</i> | <i>15,1</i> |
| Coûts variables | 600 | 1500 | 2100 | 520 | 1785 | 2305 |
| <i>en €/Kg</i> | <i>6,0</i> | <i>10,0</i> | <i>8,4</i> | <i>6,5</i> | <i>10,5</i> | <i>9,2</i> |
| Marge variable | 600 | 1200 | 1800 | 360 | 1105 | 1465 |
| <i>en €/Kg</i> | <i>6,0</i> | <i>8,0</i> | <i>7,2</i> | <i>4,5</i> | <i>6,5</i> | <i>5,9</i> |
| <i>% CA</i> | <i>50,0</i> | <i>44,4</i> | <i>46,2</i> | <i>40,9</i> | <i>38,2</i> | <i>38,9</i> |

Olébongatos : la marge variable

Écart total : (335) K€

- Pas d'écart de volume :
 - le volume total vendu est le même en réel qu'au budget
- Écart de prix : (250) K€
 - A prix constant, la marge variable aurait été de 1715 K€ (12 €/Kg pour Salés, 18 €/Kg pour Sucrés)
- Écart de coût : (125) K€
 - A coût variable constant, la marge variable aurait été de 1590 K€ (6 €/Kg pour Salés, 10 €/Kg pour Sucrés)
- Écart de mix : + 40 K€
 - A mix produit constant, la marge variable aurait été de 1425 K€ (100 T de Salés, 150 T de Sucrés)

Oléobongatos : les coûts fixes

| Volumes en Tonnes Valeurs en K€ | Budget | | | Réal | | |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
| | Salés | Sucrés | Total | Salés | Sucrés | Total |
| Coûts fixes | 150 | 225 | 375 | 136 | 289 | 425 |
| en €/Kg | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Marge brute | 450 | 975 | 1425 | 224 | 816 | 1040 |
| % CA | 37,5 | 36,1 | 36,5 | 25,5 | 28,2 | 27,6 |
| Publicité | 180 | 405 | 585 | 80 | 280 | 360 |
| Indirects Siège & Ventas | 120 | 270 | 390 | 126 | 284 | 410 |
| Résultat d'exploitation | 150 | 300 | 450 | 18 | 252 | 270 |

Oléobongatos : les coûts fixes

Coûts fixes (usine) : + 13%

- La société maîtrise mal ses coûts d'usine
- La marge brute se dégrade donc encore plus que la marge variable au total.
- L'affectation des coûts fixes en €/Kg pénalise les Salés, qui sont moins chers au Kg (CA et coût variable), et qui doivent supporter des coûts fixes plus élevés.

Par produit, la dégradation de la marge brute des Salés est encore accentuée.

> La clé de répartition est simple, mais trop grossière !

Oléongatos : les autres frais

Indirects Siège : + 5%

> La société maîtrise mal ses coûts

Publicité : coupure sauvage

> Ce sont les seules dépenses qui peuvent être stoppées d'un coup : c'est un réflexe de facilité à court terme, mais qui aura des conséquences à plus long terme.

Oléongatos : Conclusion

Scénario classique :

- La marge variable s'effondre
- La société n'arrive pas à maîtriser ses coûts de structure.
- Dans l'urgence, elle coupe les dépenses les plus faciles (la publicité) pour limiter les dégâts sur les résultats de l'année pour satisfaire les actionnaires, même cela va obérer sérieusement l'avenir.

Modèle de gestion qui révèle trois faiblesses :

- sa vue courte, quant à la manière d'atteindre le résultat
- l'inadaptation de son contrôle de gestion, qui semble avoir du mal à faire des budgets réalistes
- le choix de clés de répartition des frais fixes dont la grossièreté est pénalisante pour faire une analyse en finesse de la rentabilité par produit.

Oléongatos : Les actions correctrices 1

Premier problème : problème commercial (prix plus bas que prévu).

- Il faut :
 - vérifier si le dérapage des conditions de vente est contrôlé ; si ce n'est pas le cas, mettre en place un meilleur système de contrôle interne
 - si c'est le cas, nous sommes dans un contexte de guerre des prix : l'élasticité prix est faible (on n'arrive pas à augmenter le volume malgré une baisse des prix).
- A court terme, il faut d'urgence augmenter la pression publicitaire, au lieu de la réduire comme c'est le cas aujourd'hui, quitte à sacrifier le résultat de l'année (à discuter avec les actionnaires)
- A moyen terme, il faut développer l'innovation, seul outil permettant une différenciation et une sortie par le haut de la guerre des prix.

Oléobongatos : Les actions correctrices 2

Deuxième problème : les coûts variables sont trop élevés

- Il faut :
 - revoir la politique d'achat de matières premières, qui visiblement est inadaptée,
 - mettre en œuvre un plan d'amélioration de la productivité de l'usine (main d'oeuvre variable, cadences, taux de pertes).

Oléongatos : les actions correctrices 3

Troisième problème : les frais fixes usines dérapent

- Deux options :
 - soit les frais fixes ne sont constitués que de frais incompressibles (amortissements, par exemple) → il n'y pas d'économies possibles → il faut augmenter le volume pour accroître la productivité de la production → on revient aux recommandations commerciales précédentes
 - soit une part de ces frais peut être mieux contrôlée (maintenance, structure de direction...) → un plan d'économies s'impose (restructurations, reingeneering).
- On est probablement face à un mélange des deux.

Dernier problème : un plan d'économies au Siège et dans les forces de ventes serait utile, bien que les enjeux ne soient pas déterminants.