

Contrôle budgétaire	1
1.1 Budget préétabli	1
1.1.1 Les coûts préétablis	1
1.1.2. Les coûts standard	1
1.2. Les écarts.....	2
1.2.1 Principes	2
1.2.2. Calcul des écarts dans un budget d'exploitation	2
1.3. Interprétation des écarts sur coûts directs variables	2
1.3.1. Où les éléments sont indépendants.....	3

Contrôle budgétaire

- Se caractérise par la comparaison périodique des prévisions budgétaires et de leurs réalisations.
- Dépend de la culture et de la structure de l'organisation.
- A pour but
 - Non pas de réduire à néant les écarts mais d'améliorer le processus prévisionnel
 - de valoriser l'erreur intelligente résultant d'écarts avec des objectifs clarifiés, planifiés et négociés dans le processus budgétaire.
- A comme reproche principal de vouloir piloter « au rétroviseur ».

1.1 Budget préétabli

Un coût préétabli est évalué *a priori* pour faciliter certains traitements budgétaires et permettre le contrôle et l'analyse des écarts.

1.1.1 Les coûts préétablis

- **références**
 - au passé
 - au futur
 - à l'environnement externe
 - à l'environnement interne.
- **buts**
 - faciliter le calcul des coûts.
 - s'adapter aux structures décentralisées.
 - fixer des seuils d'écarts, pour déléguer les responsabilités.
 - structurer en fonction des finalités budgétaires.

1.1.2. Les coûts standard

- Un standard est un coût préétabli avec précision issue d'analyses à la fois technique et économique.
- **Activité normale.** L'activité normale n'est pas la pleine capacité des moyens de production. C'est celle qui doit permettre autant les suractivités que les sous activités.
- **Choix du standard**
 - le **standard type** calculé pour une utilisation optimale des moyens alloués
 - le **standard constaté auparavant.**
 - le **standard ajusté.**
 - le **standard imputé.**

- **Limites des standards**

- **trop rigides**, ils sont inadaptés, car les conditions d'exploitation et la conjoncture se modifient très rapidement
- **trop souvent modifiés** pour suivre les mutations conjoncturelles ils ne peuvent plus juger des performances réelles. Les écarts deviennent inopérants et démotivent.
- **trop ambitieux**, ils découragent les responsables qui élaborent des parades sans sanction, personne n'étant dupe des objectifs prévus irréalistes. Ils créent aussi une discorde, chacun exigeant de l'autre ce qu'il ne peut raisonnablement obtenir, et la hiérarchie est rejetée.
- **aménagé raisonnablement**, ils vont entraîner une entente cordiale pour que le système ne se modifie en rien. Les standards seront alors atteints sans efforts (si on les dépasse de trop la direction passerait pour une dupe).

1.2. Les écarts

1.2.1 Principes

Un écart est une distance entre la réalité constaté et des hypothèses budgétaires.

1.2.2. Calcul des écarts dans un budget d'exploitation

L'écart est défini comme la différence entre un budget constaté et un prévu.

1.3. Interprétation des écarts sur coûts directs variables

Ces coûts étant supposés variables, on peut dire que les quantités et les prix sont liés par la relation : $y = a x$ ou coût direct = (prix x quantité) ou $V = p \times Q$

Le prix unitaire est entendu comme un prix de cession interne à l'entreprise.

Comme on cherche à déterminer des écarts (Δ), donc des différences de deux coûts à deux moments, le réel (R) et le prévu (P), alors quel que soit le signe de l'écart, on peut évaluer le coût réel par rapport au coût prévu. $Q_R = Q_P + \Delta Q$ et $P_R = P_P + \Delta P$

donc l'écart sur coût $\Delta C = C_R - C_P$ est formé de trois composantes (sous écarts)

- + $\Delta Q P_P$ = écart sur quantité consommée en fonction du prix prévu
- + $\Delta P Q_P$ = écart sur prix bruts fonction des quantités prévues
- + $\Delta P \Delta Q$ = écart sur écart

On admet toujours que l'écart sur prix est fonction des quantités réelles. Dans tous les cas l'écart sur prix est le même. C'est le reste qui diffère.

$$+ \text{écart sur prix} = (P_R - P_P) Q_R$$

+ **un reste** $(Q_R - Q_P) P_P$ qui va être détaillé de plusieurs façons s. En effet, Dans un budget les éléments peuvent être soit considérés comme :

- Indépendants, c'est-à-dire non dépendants mais pourtant liés et composé :
 - de charges dites directes c'est-à-dire supposées variables mais pas forcément proportionnelles
 - de charges dites indirectes c'est-à-dire par nature fixes et variables.
- Dépendants par activité, projet, etc. et composés de charges directes à l'objet de coût

1.3.1. Où les éléments sont indépendants

- **Première présentation**

- **Analyse réduite au budget standard.** Faute de précision particulière sur la finesse de l'analyse, pour obtenir un écart global, on ne rajoutant à l'écart sur prix que:

$$+ (Q_R - Q_S) P_P = \text{Écart sur rendement} \text{ ou quantités consommées}$$

Q_S = quantité unitaire prévue (rendement) imputée à (multipliée) la production réelle

Le **coût unitaire standard** (P_S) est confondu faute d'information, avec le coût **unitaire** prévu (P_P). On pourrait imaginer que le coût unitaire prévu 10 € pour une consommation prévue de 10.000 kg n'est pas le même (9,80 €) pour une consommation réelle de 15.000 kg. Cette considération n'est pas prise en compte habituellement en premières analyses.

- **Analyse totale**, comme le préconise le plan comptable, en rajoutant à l'écart sur prix et au précédent écart sur rendement, et afin d'obtenir l'**écart total**:

$$+ (Q_S - Q_P) P_P = \text{écart sur volume d'activité}$$