

Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion

* Plan :

• Coûts complets

↳ problème : répartition des Coûts Indirectes \neq Coût Directes

↳ Unités d'œuvre

↳

⇒ Tableau de Répartition.

• Coûts Partiels : $CV \neq CF$ / Coût marginal

• Comptabilité Prévisionnelle.

- Comptabilité pré établie

- Budget flexible.

• Analyse des écarts.

* Rappels

* Comptabilité Analytique : basée sur les coûts réels.
Usage réel des ressources.

+ À partir de la Comptabilité Générale :

- on garde : Coûts Incorporés

- on retire : Coûts Non incorporés

- on ajoute : Coûts Supplémentaires (charges).

2/10 1- Principe d'analyse des coûts et du calcul économique

1.1

7000	MP	
5000	charges indirectes	des ressources qu'elle consomme
1500	Salaires ouvriers	
1500	Mon Salaires	↑
<hr/>		Charges Supplétives
15000		
500	100 000 à 6%	
<hr/>		
= 15500		⇒ revient à (15,50)

2 charges supplétives : - Remunération des Capitaux propres
- ma Remunération

1.2

Incorporeable

Charges d'exploitation :	1370 500
Charges Financière :	150 100
Construction (d'usage) :	150 000
Matériel (d'usage) :	276 000
Stocks (provision) :	18 000
Remunération capitaux ma :	90 000

⚠ Pour les frais d'établissement

→ répartition : il faut :

$$\frac{VF - Vi}{D}$$

→ souvent à la fermeture

→ comme charge exceptionnelle

Non Incorporeable :

Frais d'établissement :	30000
VM de placements :	2700
ceci sans douteuse :	66 000
Charges exceptionnelles :	45 000

2- Les coûts complets

2.1

On analyse les chiffres des années précédentes ; et on crée des clés de répartition pour chaque centre.

↳ coeff de corrélation

→ ici la main d'œuvre directe (meilleure clé de répartition)
(voire le Θ).

4/10

2.5 $\begin{cases} E = 1000 + 0,15 A \\ A = 2000 + 0,1 E \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} E = 1320 \\ A = 2132 \end{cases}$

	Administration	Entretien	Appar	Prod	Dist	Totaux
	2 000	1 000	15 00	5 000	1 700	11 200
-	2132	320	426	853	533	
+	132	1320	260	528	396	
=	0	0				

a) $GRH = 5000 + 0,1 B$
 $B = 8000 + 0,15 GRH$
 d'où $B = 8883$ et $GRH = 5888$

	GRH	Bat	Cuisine	Emballage	Distribution
Repart Primitif	5 000	8 000	25 000	5 000	7 000
- Bat	+ 888	- 8883	+ 3 555	+ 3 555	+ 888
- GRH	- 5 888	+ 883	+ 1 776	+ 1 776	+ 1 472
Total apres Répartition	0	0	30 321	10 331	9 360
Nombre d'unité d'œuvre	x	x	2000	2000	x
Coût UO			15,16	5,16	

b) Coût de production Commande 12
 ↳ Coût complet:

M.P:	20 000	C.I Cuisine	15 160
charges direct cuisine:	15 000	C.I Emballage	2 593
" " emballage:	7 500		
M.O.D	15 000		
		TOTAL =	75 243

Si on vend à 70 000 → Non car bcq de charges incluses

C) Raisonnement en Coût marginal (Pas du tout le coût moyen)

- ↳ regarder ce que elle me coûte et à quelle me rapporte
- ↳ coût de la dernière unité produite
- ↳ commande supplémentaire

- juste à court terme
- à long terme : on ne repartir jamais les coûts fixe

Résultat: Coût fixe: 2000€ supplémentaire.

Économie possible (uniquement sur charges directes)

- n° 12 : 1500 € pour la cuisine et 750 € pour l'emballage
↳ soit 2250 € au total
- n° 13 : 1800 € au total.
- n° 14 : 1950 € au total.

Seule la commande 12 peut justifier le new process

3/ Les coûts partiels et les coûts marginaux

Caro:

- Marge Sur Coût Variable : $CA - CV$
- Résultat ($CA - CV - CF$)
- Seuil de rentabilité ($CF / \text{taux de marge}$ ou CF / MCV_u)
- Marge de sécurité ($CA - SR$) et indice de sécurité (MS / CA)
- Taux de prélèvement des charges fixes (CF / CA)
- Levier opérationnel → élasticité des résultat par rapport au CF

$$LO = (\Delta R / R) / (\Delta CA / CA)$$

$$\frac{CA - CV}{MCV} - \frac{CF}{R} = \frac{PV - CV_u}{MCV_u}$$

élasticité = sensibilité d'une valeur par rapport à une autre

- si 2 pourcentage de 5% qui fait l'autre
- si 1 ↑ et donc 2 ↑ = ⊕ positif
- si 1 ↑ et donc 2 ↓ = ⊖ négatif

3.1) 1) $50\ 000 + 400\ 000 = 90\ 000 \rightarrow 10\ 000 \text{ unités} : 9\ \text{€}$
 2) $\frac{80\ 000}{8} + \frac{4U}{8} = U \rightarrow 10\ 000 + \frac{1}{2}U = U$
 $10\ 000 = \frac{1}{2}U : U = 20\ 000\ \text{€}$

3.3) $SR = \frac{CF}{TM}$ ou $\frac{CF}{MCV_u}$: $\frac{36\ 000}{45} = 800\ \text{p}$ ou $120\ 000$

élasticité :
 $\epsilon = \frac{25}{10}$
 CA: 200 \rightarrow 180 \uparrow R: 24 \rightarrow 18
 hypothèse \rightarrow on calcule le résultat

$$\frac{\frac{5}{24}}{\frac{20}{200}} = \frac{0,25}{0,1}$$

4/ La méthode de l'imputation rationnelle

Comptabilité prévisionnelle (coûts pré-établis et budget flexible)

- Coûts pré-établis : prolongement de \rightarrow ou coûts standards
 que l'on donne
 Synthèse prévisionnelle

* Budget flexible

- on reproduit le m budget pour des niveaux de production \neq
- soit un budget en coûts et en revenus pré-établis, adaptés au niveau des ventes effectivement réalisées, constants ou postérieurs
- \rightarrow les coûts fixes totaux du budget d'origine seront repris dans le Budget Flex
- \rightarrow la partie variable des coût de production dans le budget initial sera ajustée en multipliant le coût standard variable unitaire par le nombre de produits réellement vendus
- \rightarrow Règle d'élaboration:
 - Revenu des ventes = prix vente unitaire standard \times nbr d'unité de produits réellement vendus
 - Coût variable Total = Coût variable unitaire \times //
 - Coût fixe = ceux du budget prévisionnel (ne change pas!)

7/10

- Imputation Rationnelle : comme si tout les coûts étaient variables.
 Charges fixes imputées = charges fixes constatées * taux d'activité
 CF Réelles > CF imputée : Coût de sous-activité
 CF R < CF I : Bonus de sous-activité
 CF R = CF I : Situation conforme aux prévisions

4.1

	BN 100%	BF 80%	BiR 80%	
Q	134 000	107 200	107 200	→ 80% de 134 000
CV	2 680 000	2 144 000	2 144 000	
CF	5 092 000	5 092 000	4 073 600	
CT	7 772 000	7 236 000	6 217 600	

$$CF = 134\,000 \times 38 = 5\,092\,000$$

$$CV = CT - CF$$

4.3

$$CV = 600 \text{ € par U}$$

$$CF = 50\,000 \text{ €}$$

1)

$$CA : 150\,000 = 150 \times 1000$$

$$- CV : 90\,000 = 600 \times 150$$

$$MCV : 60\,000$$

$$- CF : 50\,000$$

$$\bullet = R \quad 10\,000$$

$$\bullet SR = \frac{CF}{MCVU} = \frac{50\,000}{60\,000 / 150}$$

$$= 125 \text{ € par Unité}$$

$$= 125\,000 \text{ € de CA}$$

$$\bullet \text{ Marge de sécurité} = CA - SR = 150\,000 - 125\,000 = 25\,000$$

$$\bullet \text{ indice de sécurité} = MS / CA = 25\,000 / 150\,000 = 16,67\%$$

2)

Budget Flexible

Imputation Rationnelle

Production	125	150	175	125	150	175
CA	125 000	150 000	175 000	125 000	150 000	175 000
CV	75 000	90 000	105 000	75 000	90 000	105 000
CF	50 000	50 000	50 000	61 667	50 000	58 333
R	0	10 000	20 000	8 333	10 000	11 667

5.1. Coût préétablis et analyse des écarts

5.1 * Coût globale cas 1:

$$\left. \begin{array}{l} \text{MP } 27\,000 \\ \text{Mo } 9 \times 2 \times 1000 \end{array} \right\} = 45\,000 \text{ €}$$

* Coût globale cas 2:

$$\left. \begin{array}{l} 24\,840 \\ 800 \times 2,5 \times 8,5 \end{array} \right\} 41\,840 \text{ €}$$

Écart Total = Écart sur volume + Écart Global (= écart sur coût)

Écart global = Coût réel de la production réel - C Prédict de la P Réel

Écart sur volume = Coût Préétabli de la production Réel - C Préétabli P prévu

* Coût Réel de la production réel = 41 840

log → 27 000

1 → 27 €

* C Préétabli de la production Réel = $800 \times 27 + 800 \times 2 \times 9 = 36\,000$

* Écart Global = $41\,840 - 36\,000 = 5\,840$

* Coût préétabli de la P Réel = 36 000

* Coût Préétabli de la P prévu = 45 000

* Écart sur volume = $36\,000 - 45\,000 = -9\,000$

Écart Total = $-9\,000 + 5\,840 = -3\,160$

5.2

Coût constant pour Production constante

CEPC	Nc	Qc	Cc	
MP	300	3	5	4 500
MoD	300	2	21	12 600

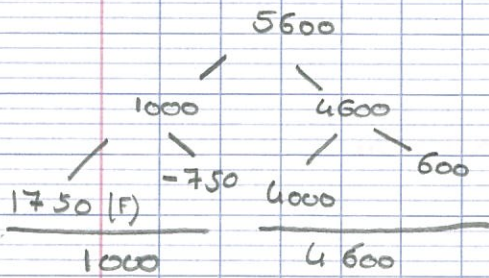
Coût pré pour Production prévu

CPPP				
MP	200	3,5	5	3 500
MoD	200	2	20	8 000

Coût Réel pour Production constante

CPPC				
MP	300	3,5	5	5 250
MoD	300	2	20	12 000

9/10



5.3

	CCPC	Nc	Qc	Cc	
Totalment Constante (Reel)	MP	5 000	3,5	2,4	42 000
	MoD	5 000	0,35	6,2	10 850
	Montage	5 000			9 000
	Finition	5 000			8 250
					= 70 100

	CPPP	Np	Qp	Cp	
Totalment Prevu	MP	5250	3	2,5	39 375
	MoD	5250	0,5	6	15 750
	Montage	5250			5 250
	Finition	5250			7 875
					= 68 250

	CCPC	Nc	Qp	Cp	
	MP	5 000	3	2,5	37 500
	MoD	5 000	0,5	6	15 000
	Montage	5 000			5 000
	Finition	5 000			7 000
					= 65 000

Tableaux de Synthese	ET		EG		EV	
	F ⊖	D ⊕	F ⊖	D ⊕	F ⊖	D ⊕
MP		2625		4500	1875	
MoD	4900		4150		750	
Montage		3750		4000	250	
Finition		375		750	375	
	1850 (D)		5100 (D)		3250 (F)	

* Les grands principes

↳ Ensemble des coûts de production:

- coût incorporeble
- non incorporeble
- Supplétreves

* Notion de Répartition des charges indirectes

↳ choisir la bonne unité d'œuvre.

↳ Tableau d'analyse (contre auxiliaire / perçepçu)

* Charges Indirectes dans les coût complet

↳ cf : 2-6

⊕ ⊕ ⊕

* Coût partiel et manœuvre.

SR / laurier opérationnel ...

* Budget Flexible / Imputation Robotronnelle.

↳ comme si les charges fixe sont variable.

* Principe de l'analyse des écarts.

Comptabilité Générale

I) - Approche financière de l'entreprise

→ **CG**: Compte en T.

Comptabilité Bilan: Actif / Passif → Sur 1 année

Compte de résultat: Produit / Charge → à un instant T.

II) - Analyse Financière

→ **CG** dossier 1

CA = ce que gagne l'entreprise

marge commerciale: j'achète 10 je revends 15 je gagne 5

Value ajoutée: création de richesse

Cash flow = capacité d'autofinancement → argent généré par l'entreprise

* Exo: Analyse statistique du compte de résultat.

$$* \text{CA} = 21\ 000$$

$$* \text{VA} = (\text{CA} + \text{production immobilisée} + \text{production stockée}) - (\text{Matières premières} + \text{Var de stock} + \text{services extérieurs}) \quad \xrightarrow{\text{Coûts externes}}$$

$$= (21\ 000 + 600 + 500) - (800 + 1000 + 2000)$$

$$= 11\ 100$$

excédant brut d'exploitation * **EBE** = VA + subventions - personnel - impôts / taxes

$$= (11\ 100 + 800) - (7\ 500 + 1\ 700) = 2\ 700$$

résultat d'exploitation * **RE** = (EBE + autres produits) - (dotations + autres charges d'exploitation)

$$= (2\ 700 + 400) - (200 + 1\ 400)$$

$$= 1\ 500$$

Résultat Financier * **RF** = Produit financiers - charges financières

$$= 200 - 700 = -500$$

Résultat Courant avant impôts: * $RCAI = RE + RF$
 $= 1500 - 500 = 1000$

Résultat Brut * $RB = RCAI + \underbrace{(\text{Pertes exceptionnelles} - \text{charges exceptionnelles})}_{\text{Résultat exceptionnel}}$
 $= 1000 + (-200 - 300) = 500$

Résultat Net Comptable * $RNC = RB - \text{Impôts sur le bénéfice}$
 $= 500 - 20 = 480$

Capacité d'auto-financement: * $CAF = RNC + \text{Dotations} + \text{Reprises Amortissement}$
 $= 480 + 1400 + 0 = 1880$

Fond de Roulement Net: * $FRN = \text{Capitaux permanents} - \text{Immobilisations Nettes}$
 $= (\text{Capital social} + \text{Autre capitaux propres} + \text{ELMT}) - (\text{Brute} + \text{Amortissements})$
 $= (4000 + 3000 + 5500) - (15000 - 6000)$
 $= 3500$

Besoins en fond de roulement * $BFR = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{DCT (dette à court terme)}$
 $= (1000 + 500) + (3000 + 200) - (900 + 800)$
 $= 3000$

→ l'entreprise cherche à ↓ son BFR

→ Solutions :

- ① → Stocks
- ② → Créances (- débits de paiement / - paiement au compte)
- ③ → DCT (- ^{negociation} débits de paiement auprès des fournisseurs)

Troisième Nette * $TN = FRN - BFR$
 $= 3500 - 3000 = 500$ doit être >> 0

III) - Les Ratios

Ratios : - indicateurs qui nous renseignent sur la situation de l'entreprise
 - Comparer l'évolution de l'entreprise et de sa structure financière d'une année à l'autre

* Taux de Croissance de la VA

↳ permet de comparer la valeur de A par rapport au CA.

et ses risques
 Dette : son importance dépend :

- du secteur d'activité
- utilisation de la dette : investissement ou paiement loyer / salaire

Pour évaluer le risque on utilise les ratios d'endettement

Ratification du prêt : donne l'argent par avance → pour vérifier si l'argent est bien utilisé.

* Exercice :

$$\text{production de l'exercice} = (17520 + 861 + 0) - 0 = 18381$$

$$VA = (18381 + 0) - 9630 = 8751$$

$$EBE = (8751 + 16) - (258 + 3906) = 4603$$

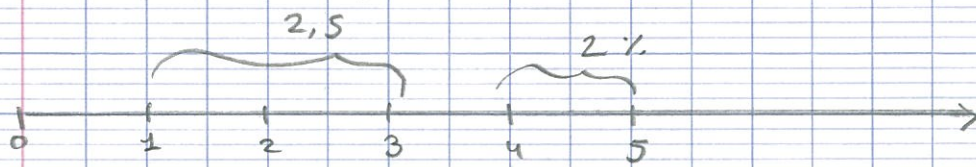
$$RE = (4603 + 6 + 0 + 178) - (850 + 21) = 3916$$

Capitalisation : $F_N = F_0 (1 + \text{taux})^N$ } intérêt composé.
 ↳ si N = année taux = taux annuel.

Actualisation : $M_0 = \frac{M_N}{(1 + \text{taux})^N}$ > Pour des taux fixes.

Exercice : 3 ans → 2,5 %.

2 ans → 2 %.



$M_0 = 10\ 000\ €$

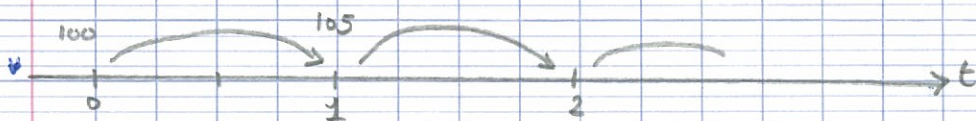
$M_5 ?$

$$\begin{aligned} M_5 &= M_3 \times (1 + 2\%)^{5-3} \\ &= M_3 \times (1 + 2\%)^2 \\ &= M_0 \times (1 + 2,5\%)^{3-0} \times (1 + 2\%)^2 \\ &= 10\ 000 \times (1 + 2,5\%)^3 \times (1 + 2\%)^2 \\ &= 11\ 204 \end{aligned}$$

$$M'_5 = 10\ 000 (1 + 2,5\%)^5 = 11\ 314$$

Perte suite à la variation du taux.

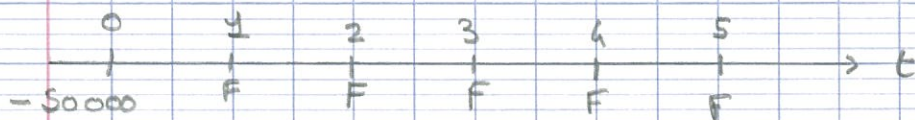
$$M'_5 - M_5 = 11\ 314 - 11\ 204 = 110\ €$$



Achat d'une machine : 50 000 €

↳ 10 005 sur 5 ans

Taux d'actualisation 5 %.



$F = 10\ 005\ €$

→ Le projet est-il rentable ?

Valeur actuelle Nette $VAN_0 = -50\,000 + \frac{10\,005}{1+5\%} + \frac{10\,005}{(1+5\%)^2} + \dots + \frac{10\,005}{(1+5\%)^5}$

$= -6680 < 0 =$ non rentable.

* Exercice 1:

en k€	2010	2011	2012	2013	2014
Charges exploitation		150	165		
Dotations		100			
Produits d'Exploitation		400	460		
Resultat d'Exploitation		150			
Resultat Exceptionnel		0			
Resultat Brut		150			
Resultat Net		120			
CAF Capacité d'auto financement		220	260	262	286

Resultat Net = Resultat Brut - Impot.
 $= 150 - (150 \times 20\%)$

Augmentation des charges de 10% sur *

en k€	210	2011	2012	2013	2014
Variation: Fonct. relativement Net	-500				+100
Variation en BFR	+100	10	11	12	-133
Flux de trésorerie	-600	210	229	250	519
CAF + Var FRN - Var BFR					

Trésorerie Nette = FRN - BFR.

Var TN = Var FRN - Var BFR

6/6

Valeur actuelle Netto: $VAN_{2010} = -600 + \frac{210}{(1+10\%)^1} + \frac{229}{(1+10\%)^2} + \frac{250}{(1+10\%)^3} + \frac{519}{(1+10\%)^4} = 321 > 0$

* Exercice 2: ~~///~~

Pas de compte en T.

Business Plan

Document de 20 à 30 pages → qui résume les premières années de vie de l'E (2-3 ans)
l'entreprise en création see 2 : moment avant 5 ans

↳ ceux qui se font accompagner : 80 % de survie après 5 ans

accompagnement

évaluation de l'environnement

I) - Qu'est ce qu'un Business plan ?

En 20 - 30 pages écrit les documents nécessaires à la création de l'entreprise.

→ il faut savoir ce que l'on veut faire précisément (où l'on va).

Business plan : on est sûr de prévisionnel et non sûr ce qui a été réalisé

Donc éléments financiers viennent à la fin avec les infos de début.

- * Le B Plan ou encore Plan d'affaire, c'est avant tout le fil conducteur d'un projet de création d'entreprise
 - * Il n'est pas destiné aux banquiers ou Business Angels.
 - * C'est un manuel de pilotage, un document de référence pour suivre l'évolution du projet de création
 - * On doit y trouver les objectifs du projet et les moyens pour les atteindre
 - * L'essentiel n'est pas la partie mais la vision à venir pour les 5 prochaines années et dans les détails les 3 prochaines
- Pas destiné qu'aux Banquiers

* B Plan doit permettre de cerner clairement:

- les **besoins** (loisirs, machines, outillage, équipement, personnel, finance)

- les **principaux acteurs** de l'environnement immédiat

↳ Banquiers, fournisseurs, gouvernement.

↳ se traduit en chiffres et objectifs à court, moyen et long terme.

* B Plan comprendra d'énumération

obstacles probables (Brevet, ...)

Risques encourus (difficulté techniq, retard, législation, conditions étrangères)

↳ cela offre une ébauche de solutions

Réalisation → principe et technique → info comptables

Prévision → Comptable → **Business Plan**

Le Business Plan est à l'avenir ce que la comptabilité est au passé

* Infos que donne le B Plan:

- le développement actuel et futur de l'entreprise

- la situation actuelle de l'entreprise

- la stratégie de l'entreprise

- les conséquences et les mesures qui en résultent

- le besoin financier à moyenne échéance et sa couverture

B Plan pour la création de l'entreprise mais aussi pour la production.

* B Plan sert à:

Recherche d'un partenaire / Mobilisation de crédits / Achat et vente d'une entreprise

Recrutement des managers / Reconversion à long terme d'une entreprise

↳ pas seulement création → mais lorsqu'il y a un changement.

• Pourquoi faire un B Plan:

- S'obliger à bien préciser les contours de l'idée de projet
 - ↳ Contexte concurrentiel / approche qualitative et quantitative du marché
- Assure de la capacité de:
 - gérer du bénéfice / des Cash flow
 - tenir ses engagements.
 - créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires.
 - convaincre bailleur de fond à s'engager dans le projet

II) - Le contenu du Business Plan

2 grandes parties: qualitative / quantitative ↳ ce n'est pas qu'une batterie de chiffres
↳ complémentaires

A) Partie qualitative → analyse de la prévision:

- avantages significatifs, défendables et durables
- analyser la concurrence, les produits concurrents.
- analyser les partenaires de la chaîne de la valeur (amont, aval)
- Préciser le "marketing mix". Préciser les atouts.
- Décrire qualitativement les ressources (notamment humaine, et financière)
- Ajouter toutes les documentations utiles
- entre 20 à 60 pages suivant l'importance du projet.

B) Partie quantitative

Comprend: - Compte d'exploitation prévisionnels
- Bilans prévisionnels.
- Tableaux de Financement
- ≠ Ratios financiers.

avec ≠ Hypothèses:

- haute (optimiste)
- Basse (pessimiste)
- Médiane (dite réaliste)

* Tableaux de Financement:

- Besoin en trésorerie éventuellement sur une base mensuelle = investissement matériels (voir immatériels si capitalisés)
- Besoin en fonds de roulement
- autres financements: capitaux propres / Prêts bancaires
- Fonds propres et de dettes LMT.
- Amortissements

* Compte d'exploitation:

- Prévoir volumes "possibles"
- Etudes/test auprès des acheteurs
- Prix de revient
- Frais financiers
- évaluation actual new product
- Prix de vente net
- Frais généraux

* Bilan Prévisionnel

des documents précédents (tableau de financement)...

- établir bilan initial.
- bilans prévisionnels après 1/2/3 ans d'exercice
- visualiser Ratios importants

* 3 règles:

- 1 - Il faut écrire ce que l'on va faire et faire ce qui est écrit.
- 2 - Ce qui n'est pas écrit N'EXISTE PAS.
- 3 - Il faut évaluer la performance