

*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec



COMPTABILITÉ DE GESTION

Québec 

**Développement
économique
et régional
et Recherche**

Québec



Direction du développement des entreprises

Préparé par Jacques Villeneuve c.a.
Conseiller en gestion

Publié par la Direction des communications : septembre 1997

Réédité par la Direction des communications et des services à la clientèle : avril 2003

Révisé : juillet 2004

Actualisé : juillet 2004

Réimprimé : juillet 2001

Numéro de document : 1581

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

AVANT-PROPOS

Parmi les nombreuses préoccupations du dirigeant d'entreprise, certaines sont urgentes, d'autres le sont moins. Et dans cette dernière catégorie, on retrouve très souvent la gestion financière des opérations. Les raisons le plus souvent invoquées sont le manque de temps, la faiblesse des connaissances en cette matière et aussi la possibilité d'utiliser des logiciels incluant des modèles comptables traditionnels.

Avec la croissance des opérations, le dirigeant constate qu'il lui manque des informations plus précises sur le comportement et l'évaluation de son entreprise. Il doit alors recourir à des outils de gestion plus efficaces pour planifier, compiler, contrôler, analyser et interpréter les résultats des opérations et la rentabilité des activités.

L'objectif de ce guide est donc de fournir au dirigeant, avec quelques explications et outils à l'appui, les éléments de gestion qui lui permettront de prendre les bonnes décisions stratégiques pour la croissance de son entreprise. Les modèles de Résultats, de Budget d'exploitation et de Rentabilité par activités s'appuient tous sur le concept de la comptabilité de gestion, dont la pertinence sera démontrée tout au long de ce guide. Les exemples sont relativement simples, mais ils permettent de répondre aux attentes de chaque dirigeant d'entreprise.

Cependant, comme le champ d'action est vaste, ce guide s'adresse principalement aux PME manufacturières, bien que la majorité du contenu s'applique aussi aux commerces de détail.

TABLE DES MATIÈRES

COMPTABILITÉ DE GESTION	5
INTRODUCTION	5
COMPARAISON DES MÉTHODES	5
COMPARAISON DES MÉTHODES	7
COMPARAISON DE PRIX UNITAIRES	8
ÉTAT DE FABRICATION	9
PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE	10
COMPORTEMENT DES COÛTS	11
1. CLASSIFICATION NATURELLE	11
2. CLASSIFICATION FONCTIONNELLE	11
3. CLASSIFICATION SELON LE COMPORTEMENT	11
3.1 FRAIS VARIABLES	11
3.2 FRAIS FIXES	12
3.3 FRAIS SEMI-VARIABLES OU SEMI-FIXES	13
ÉTAT DES RÉSULTATS	14
RÉSULTATS	16
FRAIS DE FABRICATION	17
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT	18
FRAIS DE FORMATION	18
FRAIS DE VENTE	19
FRAIS D'ADMINISTRATION	20
FRAIS FINANCIERS	21
AUTRES REVENUS (DÉPENSES)	21
BUDGET D'EXPLOITATION	22
PLANIFICATION	22
SEUIL DE RENTABILITÉ	25
CONTRÔLE	27
BUDGET VERSUS RÉEL	27
ANALYSE DES ÉCARTS	27
COÛT VARIABLE EFFECTIF	29
RENTABILITÉ PAR ACTIVITÉS	30
BIBLIOGRAPHIE	32

COMPTABILITÉ DE GESTION

Introduction

Contrairement à la comptabilité financière (traditionnelle), qui sert surtout à rendre compte à l'externe en utilisant des conventions assez standardisées, la comptabilité de gestion est principalement utilisée à l'interne par les gestionnaires et administrateurs, qui s'en servent pour prendre des décisions stratégiques sur le contrôle et la croissance de l'entreprise.

En comptabilité de gestion, le contenu, la forme des rapports et le caractère synthétique ne sont soumis qu'à la pertinence de l'information, alors que la comptabilité financière recherche avant tout l'exactitude de l'information.

Il n'est donc pas question ici de deux systèmes comptables : externe/créanciers par opposition à interne/gestionnaires. La priorité de ce guide sera donc la comptabilité de gestion. Il est toutefois entendu que, selon les besoins, certains ajustements pourraient être nécessaires pour satisfaire des demandes externes. Les experts-comptables sont familiers avec cela.

Comparaison des méthodes

La comptabilité financière utilise le concept du coût complet pour l'évaluation des stocks et le coût de revient. On peut définir le concept comme étant celui de l'imputation des frais variables de fabrication (matières premières, main-d'oeuvre directe, avantages sociaux, etc.) auxquels on ajoute une juste part des frais généraux de fabrication.

Certaines entreprises manufacturières utilisent plutôt la méthode du coût variable pour la comptabilité de gestion. Cette méthode cumule tous les frais variables attribuables à un produit (matières premières, main-d'oeuvre directe, avantages sociaux, transport sur vente, commissions, etc.). Toutefois, dans l'évaluation des stocks, on exclut les frais variables de vente.

Le tableau ci-après montre la différence la plus visible qui pourrait apparaître entre les deux méthodes : elle se situe sur le plan de l'évaluation des stocks. La logique nous dit que, deux mois de ventes équivalentes (avec les mêmes marges et les mêmes frais fixes) devraient produire le même bénéfice d'exploitation. Et c'est ce qui arrive en comptabilité de gestion. Toutefois, en comptabilité financière, le résultat différera s'il y a une variation au chapitre des produits en cours ou des produits finis, car à ces derniers on doit leur faire assumer (par imputation) une juste part des frais généraux de fabrication, généralement des frais fixes.

Cette dernière façon de procéder entraîne deux problèmes :

1. Lorsqu'il y a augmentation ou diminution des stocks causées par des variations de production, l'imputation fait en sorte qu'on déplace des frais fixes d'un mois à un autre, ce qui se justifie très difficilement (par exemple : le loyer);
2. L'imputation des frais généraux se fait à partir d'hypothèses. Donc toute imputation, par définition, est une formule arbitraire.

À la lecture du tableau ci-après, nous constatons que, à la fin d'un cycle (dans l'exemple c'est un cycle de deux mois), s'il n'y a pas de variation de stocks, ce qui est assez rare, le cumulatif des résultats des deux méthodes est le même. Une certaine prudence s'impose donc à l'utilisation de l'une ou l'autre des méthodes. Il s'avérera cependant plus facile d'interpréter les résultats en utilisant la comptabilité de gestion.

COMPARAISON DES MÉTHODES

RÉSULTATS

	Janvier	Février	Total
<u>Comptabilité financière</u>			
Ventes	140 000	140 000	280 000
Coût des ventes			
Stock - début	15 000	27 000	
Matières premières	50 000	40 000	
Main-d'oeuvre directe	20 000	14 000	
Frais généraux de fabrication	28 000	28 000	
Stock - fin	(27 000)	(15 000)	
Total	86 000	94 000	
Profit brut	54 000	46 000	
Frais d'exploitation	45 000	45 000	
Bénéfice d'exploitation	9 000	1 000	10 000
<u>Comptabilité de gestion</u>			
Ventes	140 000	140 000	280 000
Coûts variables			
Stock - début	10 000	18 000	
Matières premières	50 000	40 000	
Main-d'oeuvre directe	20 000	14 000	
Stock - fin	(18 000)	(10 000)	
Total	62 000	62 000	
Contribution marginale	78 000	78 000	
Frais fixes	73 000	73 000	
Bénéfice d'exploitation	5 000	5 000	

Comparaison de prix unitaires

Un autre problème surgit lorsque l'on compare les deux concepts (comptabilité financière et comptabilité de gestion). Il s'agit du coût de revient unitaire d'un produit. Voir le tableau à la page suivante.

À cause de l'imputation des coûts fixes (parmi les frais généraux de fabrication), si la quantité d'unités produites varie, nous arrivons à un coût unitaire différent. Pourtant logiquement, dans une courte période, le coût unitaire d'un produit ne devrait pas varier.

Cette méthode du coût complet (imputation des frais généraux dans un coût de produit), généralement employée en comptabilité financière, doit être utilisée avec prudence, car elle peut influencer le dirigeant dans ses décisions stratégiques à savoir :

1. vouloir augmenter le prix de vente parce que le prix unitaire est plus élevé (en produisant une quantité moindre);
2. ne plus fabriquer le produit à cause du coût trop élevé;
3. conclure à tort qu'il faut augmenter la productivité des employés.

N.B. Même si le coût variable est plus bas que le coût complet, comme le tableau de la page suivante le démontre, cela ne veut pas dire que l'entreprise fera moins de profit (ou n'absorbera pas tous ses coûts) en vendant ses produits, puisque la marge obtenue sur le prix de vente devra tenir compte des frais généraux de fabrication aussi bien que des autres frais de structure : vente, administration et finance.

ÉTAT DE FABRICATION

Comptabilité financière			Comptabilité de gestion		
Coûts complets			Coûts variables		
pour l'exercice terminé le 31 décembre			pour l'exercice terminé le 31 décembre		
	19-XX	19-YY		19-XX	19-YY
Coûts variables	360 000	324 000	Coûts variables	360 000	324 000
Frais généraux de fabrication	270 000	270 000	Frais généraux de fabrication	néant	néant
Coût de production	630 000	594 000	Coût de production	360 000	324 000
Production (unités)	20 000	18 000	Production (unités)	20 000	18 000
Coût complet unitaire	31,50	33,00	Coût variable unitaire	18,00	18,00

Prise de décision stratégique

Avec la méthode du coût variable utilisée en comptabilité de gestion, le fait de séparer les frais variables des frais fixes donne un éclairage additionnel lorsqu'il y a une décision à prendre. Encore une fois ceux qui utilisent la méthode des coûts complets (imputation des frais généraux dans un coût de produit) et non la méthode des coûts variables, pourraient rater certaines occasions d'affaires. En voici la démonstration.

Produit	Cie A (coût complet)	Cie B (coût variable)
Prix de vente	250 \$	250 \$
Coût variable		
Matières premières	60	60
Main-d'oeuvre directe	<u>80</u>	<u>80</u>
	140	140
Frais généraux de fabrication (Imputation 50 % x 140)	<u>70</u>	—
Coût de base	210	140
Profit brut	40	
Contribution marginale		110

Offre : 200 unités à 200 \$

Chaque entreprise a la capacité et le temps de produire la commande

Décision à prendre

La **Cie A** refusera probablement la commande, car le prix offert de 200 \$ l'unité est inférieur au « coût du produit » de 210 \$.

La **Cie B** acceptera probablement la commande, même à prix réduit, car ça lui rapporterait une contribution de $(200 \$ - 140 \$ = 60 \$ \times 200 \text{ unités}) = 12\,000 \$$ pour aider à payer les frais fixes et possiblement augmenter le profit d'autant.

La **Cie A** a donc manqué cette opportunité de payer une partie de ses propres frais fixes, qu'elle devra payer de toute façon, ou d'augmenter son profit d'autant.

La méthode du comportement des coûts présente certainement des avantages par rapport à la méthode traditionnelle, toutefois, une bonne compréhension du concept est nécessaire et une saine prudence s'impose dans son utilisation.

COMPORTEMENT DES COÛTS

Un des aspects les plus importants de la comptabilité de gestion concerne le comportement des coûts d'opération. La demande d'information de plus en plus précise a forcé l'évolution des concepts et des regroupements, comme nous en traitons ci-après.

1. **Classification naturelle**

Selon la nature ou l'aspect physique de la dépense : matières premières, main-d'oeuvre, loyer, commissions, dépenses de bureau, honoraires, etc.

2. **Classification fonctionnelle**

Regroupement des dépenses selon les fonctions traditionnelles : fabrication, vente, administration, finance.

3. **Classification selon le comportement**

Partie essentielle de la comptabilité de gestion qui analyse et regroupe les dépenses selon leur comportement.

3.1 **Frais variables**

Frais qui varient en proportion de l'augmentation ou de la diminution du volume des ventes ou de production. On peut les appeler aussi Frais directs, car ils entrent directement dans le processus de fabrication du produit. Ces frais sont habituellement identifiables et faciles à calculer. On les représente souvent en pourcentage des ventes dans l'état des résultats, en plus des dollars, à cause de leur relation proportionnelle.

On retrouve généralement dans cette catégorie :

- les matières premières (composantes identifiables), qui incluent aussi la sous-traitance et l'emballage;
- la main-d'oeuvre directe, qui inclut les avantages sociaux;

- les fournitures directes (matériel consommé, non quantifiable, mais d'une certaine importance);
- le transport sur vente;
- les commissions.

Dépendant du secteur industriel, certaines dépenses peuvent changer de catégorie. L'électricité, dans une fonderie, devrait être traitée comme une composante des matières premières, mais la même dépense d'électricité dans un atelier de fabrication de vêtements ferait partie des frais fixes (indirects) de fabrication.

Il faut donc analyser chaque dépense pour déterminer son comportement, variable ou fixe.

3.2 Frais fixes

En pratique, tous les frais qui ne sont pas identifiés comme variables se retrouveront dans les frais fixes. Ce sont habituellement des frais indirects de structure ou d'organisation; ils sont souvent périodiques et ne fluctuent pas, ou très peu, en fonction du volume des ventes. Cependant, ils ne sont pas tous fixes à 100 % puisqu'en dehors d'un segment significatif, ils peuvent augmenter ou diminuer.

On peut difficilement les identifier à un coût de produit. Toutefois, en poussant l'analyse plus en profondeur, on pourrait identifier des frais fixes spécifiques à un produit ou à une activité particulière de l'entreprise (exemples : loyer d'un entrepôt spécial, salaire du contremaître d'une activité ou d'un produit, amortissement d'équipement particulier).

À l'encontre des frais variables, que l'on peut analyser et contrôler en pourcentage des ventes, les frais fixes sont habituellement contrôlés en dollars absolus, puisqu'ils proviennent souvent d'une décision budgétaire indépendante du volume des ventes ou de production.

On retrouve généralement dans cette catégorie :

- la main-d'oeuvre indirecte (contremaître, magasinier, partie indirecte de la main-d'oeuvre directe);
- le loyer;
- les taxes et assurances;
- les amortissements d'actifs;
- les salaires de vente et de bureau;
- les frais financiers.

3.3 Frais semi-variables ou semi-fixes

Cette distinction pousse un peu plus loin la répartition des coûts. Il n'est pas défendu de vouloir être plus précis, mais cela demande toutefois des analyses de comportement et des méthodes de contrôle plus exigeantes.

Pour ceux qui ne vont pas aussi loin, et c'est la très grande majorité des entreprises, les deux grandes catégories de base (frais variables et frais fixes) sont suffisantes.

ÉTAT DES RÉSULTATS

Historiquement, l'état des résultats avait moins d'importance que le bilan, ce dernier étant le reflet de la santé financière de l'entreprise. Dans les années 50, on s'est aperçu que l'état de santé était tributaire de la performance des opérations. C'est alors que la comptabilité de gestion a pris son envol.

L'information comptable de qualité ainsi que la rapidité des décisions à prendre ont obligé le dirigeant et son comptable à produire des états financiers pertinents, c'est-à-dire qu'ils reflètent, le plus vite et le plus précisément possible, l'image réelle et mensuelle de l'entreprise.

Ainsi, aujourd'hui, pour suivre de près l'évolution de la situation financière, on ne peut plus se contenter d'avoir le vrai résultat qu'une fois par an, mais bien mensuellement. La technique est relativement simple, il faut inscrire mensuellement aux livres des ajustements ou régularisations qui répondront, entre autres, à trois principes fondamentaux en comptabilité :

1. appariement des revenus et dépenses, c'est-à-dire entrer dans un mois donné, les dépenses qui ont servi à générer les revenus du même mois;
2. répartition des dépenses selon leur périodicité ou leur consommation;
3. pour qu'une dépense soit régularisée, il faut qu'elle ait une importance relative, c'est-à-dire qu'elle puisse influencer sur l'interprétation du résultat d'une période; si le montant à régulariser n'est pas assez significatif par rapport aux autres données de l'entreprise, il n'est probablement pas nécessaire d'en tenir compte.

Voici des exemples des principales régularisations :

- variation des stocks : matières premières, produits en cours, produits finis;
- frais payés d'avance : taxes, assurances, publicité, toute dépense qui a un impact sur plusieurs mois;
- frais courus à payer : honoraires, salaires;
- amortissements des actifs immobilisés;

- amortissement des frais de recherche et développement qui ont été capitalisés;
- amortissement d'autres postes généralement inclus à la section autres actifs dans le bilan, comme l'achalandage et les frais de déménagement ;
- dépense encourue mais dont la facture n'est pas reçue, comme le téléphone et l'électricité.

Les quelques pages suivantes montrent un modèle d'état des résultats et ses annexes; il n'est pas complet, chaque entreprise doit l'adapter à ses besoins. Vous remarquerez aussi la comparaison systématique entre le budget et le réel; ceci est indispensable en comptabilité de gestion et préférable à la comparaison avec l'année antérieure : il vaut mieux regarder devant que derrière.

À la lecture de la page suivante intitulée Résultats, vous remarquerez que certains termes sont disparus (Coût des ventes et Bénéfice brut) parce qu'ils sont utilisés en comptabilité financière. Pour les remplacer nous utilisons des nouveaux termes (Coûts variables, Coûts fixes, Marge à la fabrication et Contribution marginale), qui sont plus représentatifs du concept du comportement des coûts (variables, fixes).

Il y a aussi une autre catégorie, appelée Autres revenus et (dépenses), dont les détails se retrouvent à l'annexe H. Ce regroupement devrait comprendre les revenus ou les dépenses à caractère exceptionnel ou extraordinaire. Ce sont habituellement des transactions qui n'ont rien ou peu à voir avec l'activité normale de l'entreprise. Le fait de les regrouper après le bénéfice d'exploitation facilite l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise et aussi évite de faire des mauvaises comparaisons entre des périodes ou des années.

RÉSULTATS

Date _____

A

Mois			Cumulatif	
Budget	Réel		Budget	Réel
		Ventes nettes		
		Coûts variables		
		Produits en cours - début		
		Matières premières utilisées		
		stocks - début		
		achats		
		fournitures directes		
		sous-traitance		
()	()	stocks - fin	()	()
		total		
		Main-d'oeuvre directe		
		avantages sociaux		
		total		
()	()	Produits en cours - fin	()	()
		Total coût variable de fabrication		
		Produits finis - début		
		Achats de produits pour la revente		
()	()	Produits finis - fin	()	()
		Total coût variable des ventes		
		Marge à la fabrication		
%	%	Rendement	%	%
		Frais variables de vente		
		commissions		
		transport sur vente		
		total		
		Contribution marginale		
%	%	Rendement	%	%
		Frais fixes		
		Fabrication		
		Recherche et développement		
		Formation		
		Vente		
		Administration		
		Finance		
		Total		
		Bénéfice d'exploitation		
		Autres revenus (dépenses)		
		Bénéfice avant impôts		
		Impôts sur le revenu		
		Bénéfice net		

FRAIS DE FABRICATION

Date _____

B

Mois			Cumulatif	
Budget	Réal		Budget	Réal
		Salaires - contremaîtres		
		- magasiniers		
		- acheteurs		
		- opérations indirectes de MOD		
		Avantages sociaux		
		Matériel - réparations de garantie		
		- travail à reprendre		
		- gaspillage		
		- prototypes et échantillons		
		Entretien du terrain		
		Fournitures d'usine		
		Réparations et entretien - bâtisse		
		Réparations et entretien - machinerie		
		Dépenses - matériel roulant		
		Réparations et entretien - moules		
		Location - machinerie		
		Chauffage		
		Électricité		
		Taxes foncières		
		Taxes - eau et affaires		
		Assurances		
		Loyer - bâtisse		
		- entrepôt		
		Amortissements :		
		- bâtisse		
		- machinerie et équipement		
		- matériel roulant		
		- modèles et prototypes		
		- améliorations locatives		
		- biens loués		
		- frais de développement		
		Reporter au tableau A		

FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Date _____

C

Mois			Cumulatif	
Budget	Réel		Budget	Réel
		Matières premières		
		Salaires		
		Avantages sociaux		
		Sous-traitance		
		Honoraires		
		Tests		
		Frais de voyages		
		Autres		
		Sous-total		
		Moins crédit d'impôt		
		Reporter au tableau A		

FRAIS DE FORMATION

Date _____

D

Mois			Cumulatif	
Budget	Réel		Budget	Réel
		Salaires des employés		
		Avantages sociaux		
		Honoraires		
		Frais de déplacement		
		Frais de location		
		Matériel pédagogique		
		Amortissement d'équipement		
		Autres		
		Sous-total		
		Moins crédit d'impôt		
		Reporter au tableau A		

FRAIS DE VENTE

Date _____

E

Mois			Cumulatif	
Budget	Réal		Budget	Réal
		Salaires - gérants		
		- vendeurs		
		- expéditeurs		
		- camionneurs		
		- service après-vente		
		Avantages sociaux		
		Frais de voyages - vendeurs		
		Frais d'autos - vendeurs		
		Assurances-autos - vendeurs		
		Frais de représentation		
		Frais de voyages - service après-vente		
		Frais d'autos - service après-vente		
		Loyers - bureaux de vente		
		Dépenses - bureaux de vente		
		Frais de voyages - camionneurs		
		Entretien et réparations - camions		
		Assurances - camions		
		Emballage (à la vente)		
		Frais de livraison (à contrat)		
		Publicité		
		Catalogues		
		Amortissements - autos		
		- camions		
		- bureaux de vente		
		Reporter au tableau A		

FRAIS D'ADMINISTRATION

Date _____

F

Mois			Cumulatif	
Budget	Réel		Budget	Réel
		Salaires - administration		
		- bureau		
		Avantages sociaux		
		Téléphone et télégrammes		
		Papeterie et dépenses de bureau		
		Timbres		
		Frais de voyages - administration		
		Frais d'autos - administration		
		Assurances-autos - administration		
		Entretien et réparations - bureau		
		Location - équipement de bureau		
		Dons et associations		
		Taxes, licences, permis		
		Taxe sur capital		
		Frais légaux		
		Frais de vérification		
		Mauvaises créances		
		Amortissements - autos		
		- mobilier de bureau		
		- équipement informatique		
		- logiciels		
		Reporter au tableau A		

FRAIS FINANCIERS

Date _____

G

Mois			Cumulatif	
Budget	Réal		Budget	Réal
		Intérêts et frais de banque		
		Intérêts sur hypothèque		
		Intérêts sur emprunts - machinerie		
		Intérêts sur emprunts - matériel roulant		
		Intérêts sur emprunts - actionnaires		
		Autres intérêts		
		Escomptes de caisse sur ventes		
()	()	Escomptes de caisse sur achats	()	()
		Reporter au tableau A		

AUTRES REVENUS (DÉPENSES)

Date _____

H

Mois			Cumulatif	
Budget	Réal		Budget	Réal
		Vente de rebuts		
		Revenu de loyers		
		Revenu de placements		
		Subventions		
		Variations sur taux de change		
		Profit sur vente d'actifs		
		Autres postes extraordinaires		
		Reporter au tableau A		

BUDGET D'EXPLOITATION

Le budget d'exploitation est un des outils les plus indispensables en comptabilité de gestion. Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou sa nature, devrait avoir un budget dans son système d'information. Il est de plus en plus en demande et fait maintenant partie intégrante du plan d'affaires. Nous en traitons ci-dessous dans ses deux éléments majeurs : planification et contrôle.

Planification

En début d'année, il faut se fixer des objectifs et savoir ainsi quel en sera l'impact sur la rentabilité des opérations. Cet exercice se fonde sur des hypothèses réalistes en tenant compte :

1. des résultats de l'année antérieure;
2. d'une projection réaliste des ventes;
3. d'une estimation valable des nouvelles dépenses (variables et fixes).

Cet exercice annuel permettra donc au dirigeant de prévoir le résultat net. Si ce dernier n'est pas jugé satisfaisant, il y aura lieu de réviser certaines hypothèses : vérifier de nouveau si le budget des ventes est réaliste et peut-être réduire quelques dépenses.

Lorsque le budget annuel est définitif, il y a lieu de le ramener sur une base mensuelle pour qu'il reflète les phases de production et de vente. Ainsi, nous saurons à l'avance quelles seront les périodes favorables ou défavorables, s'il y en a. Une réflexion s'imposera alors sur les mois déficitaires pour voir si on peut améliorer la performance ou diminuer certaines dépenses.

BUDGET D'EXPLOITATION

Ventes		1 000 000
Coûts variables		
Matières premières	286 000	
Main-d'oeuvre directe et avantages sociaux	<u>251 000</u>	<u>537 000</u>
Marge à la fabrication		463 000
Frais variables de vente		
Commissions	60 000	
Transport sur vente	<u>17 000</u>	<u>77 000</u>
Contribution marginale		386 000
Pourcentage		38,6
Frais fixes		
Fabrication	138 000	
Recherche et développement	38 000	
Formation	12 000	
Vente	53 000	
Administration	86 000	
Finance	<u>27 000</u>	<u>354 000</u>
Bénéfice d'exploitation		32 000

BUDGET D'EXPLOITATION
(,000\$)

Période	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventes	50,0	40,0	55,0	85,0	90,0	130,0	160,0	140,0	80,0	80,0	60,0	55,0	1 000,0
Coûts variables	26,9	21,5	29,5	45,6	48,3	69,8	85,9	75,2	43,0	43,0	32,2	29,5	537,0
Marge à la fabrication	23,1	18,5	25,5	39,4	41,7	60,2	74,1	64,8	37,0	37,0	27,8	25,5	463,0
Frais variables de vente	3,9	3,1	4,2	6,6	6,9	10,0	12,3	10,8	6,2	6,2	4,6	4,2	77,0
Contribution marginale	19,2	15,4	21,3	32,8	34,8	50,2	61,8	54,0	30,8	30,8	23,2	21,3	386,0
Pourcentage	38,4	38,5	38,7	38,5	38,7	38,6	38,6	38,6	38,5	38,5	38,7	38,7	38,6
Frais fixes	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	29,5	354,0
Bénéfice d'exploitation	(10,3)	(14,1)	(8,2)	3,3	5,3	20,7	32,3	24,5	1,3	1,3	(6,3)	(8,2)	32,0

SEUIL DE RENTABILITÉ (point mort)

C'est un outil stratégique de gestion élaboré à la suite du budget annuel d'exploitation; il permet de calculer le montant minimum de vente requis pour que l'entreprise puisse absorber tous ses frais.

Cette information ne peut pas être obtenue à partir de l'état des résultats traditionnel, parce que les frais variables et fixes sont mélangés. Il faut donc utiliser le modèle de comptabilité de gestion et calculer la contribution marginale en dollars et en pourcentage des ventes. Nous pouvons alors calculer le seuil, comme il est démontré à la page suivante.

Il est possible d'obtenir la même réponse si on connaît la contribution marginale unitaire par produit. Il s'agit alors de diviser la contribution marginale totale par la valeur unitaire, ce qui donnera le nombre d'unités à produire; en multipliant ce résultat par le prix de vente unitaire, nous arrivons au même seuil de rentabilité.

Le seuil nous permet de comprendre qu'il y a des mois profitables et d'autres déficitaires. Si les ventes mensuelles sont inférieures au seuil, la contribution marginale obtenue est trop faible et ne peut pas couvrir les frais fixes de la période qui eux, ne sont pas influencés par le volume de ventes.

Le tableau de la page suivante, qui présente un résumé du budget annuel d'exploitation, montre en premier lieu comment calculer le seuil de rentabilité. Puis, pour justifier le budget global, le tableau du bas divise le budget en deux composantes :

1. la base explique le seuil;
2. la partie excédentaire explique d'où vient le bénéfice qui correspond à la contribution marginale générée sur les ventes excédentaires au seuil de rentabilité (point mort).

SEUIL DE RENTABILITÉ (point mort)

Définition : Niveau de vente requis, à un taux de rendement donné, pour couvrir les frais fixes.

Budget d'exploitation

Ventes	1 000 000	100,0 %
Coûts variables	<u>537 000</u>	<u>53,7</u>
Marge à la fabrication	463 000	46,3
Frais variables de vente	<u>77 000</u>	<u>7,7</u>
Contribution marginale	386 000	38,6
Frais fixes	<u>354 000</u>	
Bénéfice d'exploitation	32 000	

Calcul du seuil : $\frac{\text{Frais fixes} \times 100}{\% \text{ contribution marginale}} = x \text{ vente}$

$$\frac{354\,000 \times 100}{38,6} = 917\,098 \text{ annuel}$$

ou

$$76\,424 \text{ mensuel}$$

Conciliation	Base	%	Excédent
Ventes	917 098	100,0	82 902
Coûts variables	<u>492 482</u>	<u>53,7</u>	<u>44 518</u>
Marge à la fabrication	424 616	46,3	38 384
Frais variables de vente	<u>70 616</u>	<u>7,7</u>	<u>6 384</u>
Contribution marginale	354 000	38,6	32 000
Frais fixes	<u>354 000</u>		<u>néant</u>
Bénéfice d'exploitation	néant		32 000

CONTRÔLE

Budget versus réel

Le budget d'exploitation annuel et son équivalent mensuel ne sont pas faits seulement pour être remis au banquier ou encore mis dans un classeur. Ce sont des outils indispensables pour la gestion courante des activités.

Le budget devrait être disposé systématiquement en parallèle avec les résultats, comme il a été démontré plus haut, ce qui facilite la comparaison et l'évolution des revenus et dépenses, ainsi que l'analyse des écarts. Cet exercice se fait toutefois de façon différente selon qu'il s'agit de frais variables ou fixes.

Analyse des frais variables

De par leur nature, tous les frais variables, jusqu'à la contribution marginale, sont en relation proportionnelle avec les ventes. Il devient donc essentiel d'établir des pourcentages (ratios), tant au budget qu'au réel, pour faciliter l'analyse des écarts et la performance de chaque catégorie de dépenses.

Analyse des frais fixes

Comme ce sont des frais de structure ou d'organisation, ils sont généralement sous le contrôle du dirigeant, donc planifiés en début d'année. Aussi, la comparaison entre le budget et le réel se fera en chiffres absolus, indépendamment du volume de vente.

Analyse des écarts

S'il y a un écart substantiel entre la rentabilité prévue et celle obtenue, il faut regarder à l'intérieur de l'état des résultats, dans ses différentes composantes pour expliquer cet écart s'il est défavorable. Les exemples ci-dessous sont des indices habituels de questionnement :

1. matières premières utilisées plus élevées que prévu : mauvais contrôle des stocks, gaspillage ou vol de matériel, achats à des prix plus élevés que prévu sans augmentation du prix des produits vendus, économies d'échelle pas suffisamment exploitées;

2. coût de la main-d'oeuvre directe plus élevé que prévu : embauche d'un employé additionnel, productivité plus faible, augmentation de taux horaire non planifié ou non facturé au client;
3. si les pourcentages de matières premières utilisées et de main-d'oeuvre directe sont légèrement plus élevés que prévus, cela pourrait être attribuable aux points suivants :
 - prix de ventes baissés à cause de la concurrence;
 - dans la gamme des produits vendus, il y a eu une plus grande quantité de produits (ou commandes) moins rentables, c'est-à-dire une contribution plus basse.
4. La diminution du bénéfice d'exploitation peut aussi être causée par des frais fixes (indirects) plus élevés : embauche d'un nouvel employé de gestion, frais de main-d'oeuvre indirecte supérieurs à ceux estimés, amortissement d'une nouvelle machine, frais de recherche et de développement sous-estimés, etc.

Coût variable effectif

Comme les matières premières et la main-d'oeuvre directe (incluant les avantages sociaux) sont les deux postes majeurs du coût variable des ventes, il est nécessaire de les contrôler plus précisément. Pour atteindre cet objectif, il faut se doter d'un état extracomptable où les stocks du début et de la fin seront répartis entre ces deux composantes. L'exemple ci-dessous démontre comment produire cette information, qui donne la valeur des matières premières utilisées pour fabriquer les produits et aussi le coût de la main-d'oeuvre directe pour produire les mêmes ventes.

	Matières premières	Main-d'oeuvre directe	Total
Ventes			1 000 000
Coûts variables			
Stocks-début : matières premières	17 000		
produits en cours	8 000	6 000	
produits finis	<u>16 000</u>	<u>13 000</u>	
Total	41 000	19 000	60 000
Achats	284 000		284 000
Main-d'oeuvre directe	_____	<u>248 000</u>	<u>248 000</u>
Sous-total	<u>325 000</u>	<u>267 000</u>	<u>592 000</u>
Stocks-fin : matières premières	(26 000)		
produits en cours	(17 000)	(12 000)	
produits finis	<u>(6 000)</u>	<u>(4 000)</u>	
Total	<u>(49 000)</u>	<u>(16 000)</u>	<u>(65 000)</u>
Coût variable des ventes	276 000	251 000	527 000
Coût effectif	27,6 %	25,1 %	52,7 %

Ce tableau peut être présenté pour les mois courants et cumulatifs, et on doit interpréter les pourcentages en les comparant avec le budget d'exploitation.

RENTABILITÉ PAR ACTIVITÉS

La comptabilité de gestion permet d'approfondir encore plus les analyses d'évaluation en séparant les résultats par activités, gammes de produits ou territoires. Toutefois, pour y parvenir, il faut une bonne classification et un regroupement des postes comptables :

1. on entend ici par activités, des fonctions ou départements où la rentabilité de chaque secteur pourrait être différente à cause du comportement de certains frais qui sont spécifiques à l'un ou à l'autre, ou à cause d'une marge particulière à chaque secteur;
2. l'analyse des résultats ainsi obtenus permet un meilleur contrôle des opérations. De plus, le dirigeant peut exercer des choix stratégiques en fonction de la rentabilité de chaque activité.

Le tableau de la page suivante démontre un modèle d'analyse de rentabilité. Selon la nature de chaque entreprise, l'état extracomptable pourra être modifié pour répondre à des objectifs plus spécifiques.

RENTABILITÉ PAR ACTIVITÉS

Boulangerie	<u>Fabrication</u>	<u>Revente</u>	<u>Total</u>
Ventes	900 000	300 000	1 200 000
Coûts variables			
Matières premières	400 000		400 000
Main-d'oeuvre directe	125 000		125 000
Autres frais variables	50 000		50 000
Achats pour revente	_____	<u>150 000</u>	<u>150 000</u>
	<u>575 000</u>	<u>150 000</u>	<u>725 000</u>
Contribution marginale	325 000	150 000	475 000
	36,1 %	50,0 %	39,6 %
Frais fixes spécifiques			
Contremaître	35 000		35 000
Amortissements	<u>25 000</u>	<u>5 000</u>	<u>30 000</u>
	<u>60 000</u>	<u>5 000</u>	<u>65 000</u>
Contribution nette	265 000	145 000	410 000
	29,4 %	48,3 %	

Constatation et choix pour le dirigeant :

- la revente apporte une marge plus grande (50 %), même si cette activité est minime par rapport à la fabrication;
- si l'on soustrait les frais fixes spécifiques, l'écart est encore plus favorable à la revente;
- ne pas négliger la fabrication, mais favoriser la revente.

BIBLIOGRAPHIE

FAUCHER, Louis et Jacques VILLENEUVE. *Plan comptable et états financiers*, MIC, 1998. (Collection « Outils de gestion »)

VILLENEUVE, Jacques. *Analyse d'états financiers par ratios pour le P.-D. G. de PME*, MIC, 1995. (Collection « Outils de gestion »)

FAUCHER, Louis. *Prix de revient et prise de décision*, MIC, 1996. (Collection « Outils de gestion »)

CRÔTEAU, OUELLET, FÉLIX, BOISVERT. *Comptabilité de gestion*, 2^e édition.

CRÔTEAU, Omer. *Comptabilité et gestion stratégique*. Séminaire pour les industriels, MIC.