

Chapitre 4



Corrigés

Question 1. Les différences entre coût de production et coût de revient et entre coût et prix

La réponse à cette question s'applique aussi bien aux coûts et prix prévisionnels qu'aux coûts et prix historiques.

De manière générale, le concept de coût est ambigu. Il pose d'abord une question de délimitation dans le temps. A ce titre, et d'un point de vue comptable, il est constitué par l'ensemble des variations de charges induites par un objet de marge, ces variations pouvant concerner plusieurs périodes voire plusieurs années. Il suppose alors, entre autres, un choix en matière de répartition de certains amortissements dans le temps, et, réciproquement, il dépend de cette répartition. Ensuite, la notion de coût pose une question de délimitation dans l'espace. Un coût est en principe associé à un objet de marge puis à l'ensemble des charges relatives à cet objet de marge, qui peut prendre de multiples formes. Le cas particulier le plus courant est celui du produit, dans la mesure où les entreprises choisissent souvent de segmenter leur offre par type de produits. En tout cas, le calcul des coûts suppose une répartition des charges entre chacun des objets de marge, et, par exemple, entre chaque produit.

Il se pose donc le problème de la correspondance entre charges et coûts. Les charges se rattachent à une période – l'exercice comptable éventuellement décomposé en sous périodes - alors que les coûts se rattachent à un objet de marge, par exemple un produit. En pratique, les coûts sont établis sur la base des charges de période. Il s'agit donc de savoir si toute charge d'une période donnée trouve une correspondance non ambiguë dans un coût donné de la période, et si, inversement tout élément des coûts d'une période est générateur de charges pour cette même période.

Quoiqu'il en soit, le coût de production prévisionnel d'un produit est constitué par la somme des coûts d'achat prévisionnels des matières et éléments incorporés à ce produit et des coûts de fabrication prévisionnels engendrés par ce produit. De son côté, le coût de revient prévisionnel d'un produit vendu correspond à la somme des coûts d'achat prévisionnels des matières et éléments incorporés à ce produit, de ses coûts de fabrication prévisionnels et des coûts de distribution prévisionnels de distribution qu'il devrait engendrer. Cela correspond à l'approche fonctionnelle des coûts, souvent retenue en première analyse par la comptabilité analytique.

Ainsi, les coûts prévisionnels résultent principalement d'un calcul interne à l'entreprise. Au contraire, les prix prévisionnels font essentiellement référence à la confrontation d'une offre et d'une demande sur un marché. On parle alors de *prix d'achat* prévisionnel pour les matières premières susceptibles d'être achetées aux fournisseurs et de *prix de vente* prévisionnel pour chacun des produits à vendre aux clients. Mais attention : coûts et prix ne sont pas pour autant indépendants puisque le coût d'achat incorpore forcément le prix d'achat et que le prix de vente doit évidemment tenir compte du coût de revient, de façon à éviter, du moins en principe, de vendre à perte.

Question 2. Le caractère « direct » des éléments de coût des produits

D'un point de vue général, celui de la *théorie économique des coûts*, un élément de coût d'un produit est défini comme *direct* lorsqu'il est lié sans ambiguïté à la réalisation de ce produit. En d'autres termes, le produit qui est à *l'origine* de l'élément de coût, c'est-à-dire de la *consommation de ressource* correspondante. Cet élément apparaît avec le produit, l'exemple le plus facile à comprendre étant celui des consommations de matières premières induites par la fabrication de ce produit. Réciproquement, l'élément de coût disparaît si le produit disparaît. Par exemple, la consommation de matière première incorporée à un produit donné disparaît évidemment si ce produit cesse d'être fabriqué.

Du point de vue de la *pratique comptable*, les coûts sont calculés puis recalculés période par période à partir des charges correspondant à chacune de ces périodes. Or les produits sont habituellement fabriqués durant plusieurs périodes. Cela rend difficile le repérage des charges, ensuite considérées comme des éléments de coût direct, celles qui sont strictement liées à chaque produit. Comment considérer par exemple la rémunération du personnel qui consacre provisoirement son temps à un produit donné, mais qui a été embauché bien avant le lancement du dit produit et ne sera pas pour autant licencié lorsque la fabrication de ce produit sera interrompue ? Quelle est, en d'autres termes, l'origine précise de la charge correspondante ? D'ailleurs, cette origine est-elle unique ?

Pour limiter ce type de difficulté, la convention habituellement adoptée consiste à considérer comme éléments de coût direct les charges qui peuvent être rattachées, *affectées* dit-on en comptabilité, à un produit donné car :

- Il existe un lien logique stable entre la charge considérée et la réalisation du produit. Souvent, - mais pas toujours ! -, pour une période donnée, cette charge varie, à la hausse ou à la baisse, parce que la quantité produite augmente ou diminue : c'est typiquement le cas des consommations de matière première.
- Les informations nécessaires pour établir le lien entre la charge et le produit sont disponibles, complètes et fiables : par exemple, le suivi des stocks permet de dire que 100 kg de matière première ont été consommés pour P1, 200 kg pour P2. Cela justifie sans grande ambiguïté une répartition 1/3 – 2/3 du coût d'achat de la période, pour la matière première en question.

Clairement, les commissions versées aux vendeurs, qui sont calculées comme un pourcentage du chiffre d'affaires, répondent à ces deux propriétés. On peut même remarquer qu'elles présentent la propriété de réversibilité : si les ventes du produit disparaissent, les commissions correspondantes disparaissent. Il s'agit donc bien d'éléments du coût de revient direct des pizzas.

Question 3. Les différences entre chiffres d'affaires et produits, résultats analytiques et résultat comptable global

Le chiffre d'affaires est prévu hors taxes en raison du principe de neutralité de la TVA vis-à-vis de l'entreprise. L'entreprise *collecte* en effet la taxe sur ses ventes, mais devra reverser cette taxe à l'Etat. Auparavant, elle aura *déduit* la taxe payée ou due sur tous les éléments qu'elle a achetés, tels que matières premières, services, immobilisations. Finalement, l'état récupère donc seulement la différence entre la TVA collectée par l'entreprise et celle qu'elle peut déduire. Du point de vue de cette entreprise, il s'agit donc d'une opération neutre.

La somme des chiffres d'affaires prévisionnels HT en mai N est égale à 482 000 €, alors que les produits prévisionnels du même mois sont évalués à 500 000 €. La différence provient de produits financiers et ou exceptionnels prévisionnels, ou calculés, tels que les reprises sur provisions.

Les résultats analytiques prévisionnels en mai sont :

- pour P1 : + 9 000 €,
- pour P2 : - 10 000 €,
- pour P3 : + 2 000 €.

La somme des résultats analytiques prévisionnels est donc de + 1 000 €.

Or, le solde du compte de résultat prévisionnel en mai N fait apparaître une perte de 91 000 €. La différence entre 1 000 € et 91 000 € peut résulter de charges ou produits à caractère financier ou exceptionnel qui ont été écartés du calcul des résultats analytiques prévisionnels, car ils ne reflètent pas l'exploitation courante de l'entreprise. Elle peut aussi provenir de différences dans les charges et produits calculés, par exemple les reprises sur provisions. Enfin, elle peut éventuellement s'expliquer par des différences d'évaluation des variations de stocks, parfois désignés par « écarts ou différences d'inventaire ».

Question 4. Les relations entre les variations des stocks et celles du résultat

Pour une organisation donnée, la *production* d'une période constitue par définition l'élément essentiel des produits économiques de la période en question. D'un point de vue comptable, la *valorisation* de cette production est opérée en fonction de conventions et de données différentes selon qu'il s'agit d'organisations publiques, d'associations, d'entreprises privées orientées vers le commerce, ou l'industrie, ou encore les services : banques, assurances, conseil, expertise, etc. Ici, l'exemple évoqué concerne une entreprise industrielle. La production d'une période est alors comptabilisée comme égale au chiffre d'affaires hors taxes de cette même période, corrigé par les variations du stock de produits finis, toujours durant la même période.

Si ce stock physique, c'est-à-dire exprimé en quantité, a *augmenté* durant la période, la production en quantité a été logiquement supérieure aux ventes en quantité, toujours pour la même période. Le plus souvent, cette variation physique se traduit par une variation en *valeur* de même sens, d'où la réponse à la question. La valeur de la variation, calculée à partir de la moyenne pondérée (*) des coûts unitaires de production complets du stock initial d'une part, des fabrications de la période d'autre part, doit alors être *ajoutée* au chiffre d'affaires hors taxes de cette période pour obtenir la production, au sens comptable.

Si le stock physique et en valeur avait *diminué*, la production au sens comptable aurait évidemment été obtenue en *retranchant* la valeur de la variation du stock du chiffre d'affaires. Observer toutefois que des augmentations pour certains produits peuvent se combiner avec des diminutions pour d'autres, et que, pour un produit donné, la variation physique peut ne pas présenter le même signe que la variation en valeur. Remarquer également que ces évaluations ne sont pas totalement cohérentes puisqu'elles combinent des données établies *aux prix du marché* – le chiffre d'affaires – avec d'autres calculées *aux coûts des facteurs* – les variations des stocks de produits finis -. Enfin, l'incorporation de l'augmentation du stock de produits finis à la production suppose implicitement que cette augmentation pourra être vendue dans un délai raisonnable, à un prix unitaire au minimum égal au coût unitaire. A défaut, l'augmentation en question se transformerait en rebut, donc en diminution de résultat : penser au cas des produits rapidement périssables.

Ce type d'analyse est transposable sans difficulté au cas des *charges* d'une période donnée, c'est-à-dire des consommations définitives de ressources pendant cette période. Il s'agit dans la question 4 de considérer les consommations induites par l'utilisation des matières premières, que les comptables nomment « matières premières incorporées ». Si, pour la période considérée, le stock de matières premières, évalué au coût moyen (*) d'achat complet a augmenté en quantité et en valeur, la consommation de ces matières premières a été inférieure aux achats correspondants. Au sens comptable, la consommation de la période est alors établie comme le montant des achats hors taxes *diminué* de la valeur de la variation de stock.

Les observations formulées à propos des produits finis sont également transposables aux matières premières. L'évaluation paraît toutefois plus homogène, encore qu'elle combine des *prix* d'achat – ceux du marché - et des *coûts* du même nom. Remarquer aussi que, quelle que soit la catégorie considérée, les effets des variations de stock sur le résultat de période sont identiques : une augmentation de stock augmente le résultat puisqu'elle augmente les produits ou diminue les charges, une diminution aboutit à l'inverse car elle diminue les produits ou augmente les charges.

Enfin, tous ces raisonnements relatifs aux variations de stocks s'appliquent aussi bien au résultat historique qu'au résultat prévisionnel.

(*) Une évaluation en « premier entré, premier sorti » est également possible et admise par la réglementation. Elle ne change rien au raisonnement. Elle peut toutefois, dans certains cas particuliers, changer le sens de la variation en valeur.

Question 5. Fonds de roulement, fonds de roulement normatif, besoin en fonds de roulement

Le fonds de roulement correspond au niveau de la trésorerie qui doit rester constamment disponible pour faire face aux dépenses courantes, répétitives, donc cycliques, telles que la plupart des achats de biens et services, les versements liés aux charges de personnel, les paiements de taxes récurrentes, etc. Mais la connaissance du fonds de roulement suppose aussi, implicitement, de tenir compte d'éventuelles dépenses inhabituelles, non cycliques, telles que certains investissements. La nécessité et la difficulté de l'évaluation du fonds de roulement provient des décalages entre, notamment, la livraison des produits aux clients et l'encaissement des factures correspondantes, ou entre les achats et leur règlement. Bien entendu, la définition de la trésorerie effectivement *disponible* ne va jamais de soi : faut-il par exemple y inclure les placements facilement négociables, les lignes de découvert et de crédit, les créances à recouvrement incertain, etc. L'étude approfondie de cette question dépasse les limites du présent ouvrage.

Dans le cadre d'un équilibre financier rigoureux, le dirigeant ou son responsable financier doit ainsi prévoir la trésorerie à laisser en permanence à la disposition de l'entreprise pour financer le *cycle d'exploitation*. Ce cycle est marqué par les décalages qui peuvent exister principalement entre les délais de règlement des clients, la durée de possession des stocks et les délais de paiement des fournisseurs. Le fonds de roulement normatif suppose que les composantes du besoin en fonds de roulement varient proportionnellement à la variation du chiffre d'affaires. C'est la méthode dite « normative ».

On établira par exemple qu'une entreprise, dans le cadre de son exploitation normale, doit financer en moyenne :

- 20% de son CAHT annuel pour ses stocks ;
- 30% de son CAHT annuel pour ses clients ;
- sous déduction de 10% de son CAHT annuel financé par ses fournisseurs.

Il en résulte alors un fonds de roulement normatif de 40 % du CAHT annuel (20 + 30 - 10).

L'exploitation d'une entreprise engendre donc couramment des décalages de trésorerie entre les encaissements et les décaissements. Une entreprise aura un *besoin* en fonds de roulement positif si, par exemple, elle doit payer ses fournisseurs sous 45 jours alors que ses clients la

règlent sous 60 jours. Comme il leur faut aussi tenir compte de divers autres éléments difficilement prévisibles, de nombreuses entreprises présentent un besoin en fonds de roulement positif. Elles ont donc besoin de trouver des fonds afin de faire face aux décalages de trésorerie. A l'inverse, les entreprises qui encaissent plus vite qu'elles ne décaissent, disposent en principe d'un besoin en fonds de roulement négatif. On parle alors de *ressource* en fonds de roulement. Ainsi, les entreprises du secteur de la grande distribution se trouvent généralement dans ce cas puisque leurs clients les paient comptant, alors que leur fournisseurs ne sont réglés qu'à terme, avec parfois des échéances longues.

Question 6. Les liens entre les variations des composantes du résultat et celles de la trésorerie

Les produits et les encaissements

De façon générale, il n'existe aucune raison pour que les produits d'une période soient identiques et égaux aux encaissements de la même période. Cela est notamment lié aux opérations sur certains éléments du bilan qui génèrent des entrées immédiates d'argent sans aucun lien avec les produits. C'est le cas des emprunts et de l'essentiel des cessions d'actif. Mais les produits eux-mêmes n'apportent pas forcément d'encaissement dans leur période d'apparition, par exemple :

- . Ventes à crédit avec échéance au-delà de la date de fin de la période considérée.
- . Produits « à recevoir » au-delà de cette même date : fraction de loyers, d'intérêts sur placement par exemple.
- . Produits « calculés », c'est-à-dire ne résultant pas d'une transaction marchande, et n'entraînant donc pas de règlement de la part d'un tiers, notamment les reprises sur provisions, ou toutes les formes d'annulation de dépréciations d'actif ou de dégradation du résultat de période anticipées mais finalement non justifiées.

Pour les contrôleurs de gestion, il convient donc, fondamentalement, de retenir et de faire comprendre que les « *recettes* » ne se confondent en aucun cas avec les *ventes*.

Les charges et les décaissements

De même, il appartient généralement aux contrôleurs de gestion de faire comprendre – c'est souvent très difficile ! – que les « *dépenses* » ne se confondent pas avec les *achats courants*. Cela tient de nouveau aux opérations sur éléments du bilan telles qu'investissements et remboursements d'emprunts, aux décalages entre l'occurrence des charges et leur règlement, et enfin aux charges calculées. Exemples :

- . Achat de marchandises à crédit avec échéance au-delà de la date de fin de la période considérée.
- . Charge à payer au-delà de cette même date : fraction de loyer, de prime d'assurance, d'intérêt, etc.
- . Charge calculée car ne résultant pas d'une transaction marchande représentée par un document et un montant nominal, et n'entraînant donc pas de règlement à un tiers:

dotations de la période aux amortissements et aux provisions, ou à toute autre forme anticipée de dépréciation des éléments d'actif ou de dégradation du résultat.

Question 7. Les différences entre décaissements et charges de période et entre encaissements et produits de période

Exemples de décaissements prévisionnels qui, pour une période donnée, ne sont pas liés à des charges prévisionnelles de la période :

- Remboursements d'emprunts liés à l'achat une machine lors d'une période antérieure ;
- Paiement d'intérêts échus et correspondant à une période antérieure ;
- Achat d'une immobilisation – véhicule professionnel – réglé au comptant.

Exemples d'encaissements prévisionnels qui, pour une période donnée, ne sont pas liés à des produits de période :

- Cession à la valeur nette comptable d'une immobilisation acquise lors d'une période antérieure ;
- Encaissements de ventes à crédit réalisées lors d'une période antérieure.
- Perception d'intérêts échus et correspondant à une période antérieure.

Question 8. Le lien entre taxe sur le chiffre d'affaires et trésorerie

Pour les entreprises, la taxe sur le chiffre d'affaires est en principe neutre, tant du point de vue du résultat que de celui de la trésorerie, puisque la taxe collectée à l'occasion des ventes est aussitôt due et que la taxe payée à l'occasion des achats est aussitôt déductible. Mais cette neutralité reste souvent théorique car, pour l'obtenir strictement, il faudrait que toutes les transactions de vente et d'achat se dénouent instantanément et au comptant, et que la différence entre taxe collectée et taxe déductible soit elle-même mise à jour et payée aussitôt. Pratiquement, cela n'est guère réalisable, quoique concevable avec les moyens informatiques actuels. Surtout, la taxe devient exigible ou déductible même lorsque les transactions se dénouent à crédit. Il se peut donc qu'une taxe collectée doive être reversée pour tout ou partie alors que le montant de la vente n'a pas encore été encaissé, ou qu'une taxe devienne déductible alors que le montant de l'achat n'a pas encore été effectivement payé.

Exemple : vente de juin, échéance en septembre : 12 000 TTC, dont TVA collectée 2 000, exigible en juillet. Achat le même mois, échéance en octobre : 6 000 TTC, dont TCA déductible en juillet 1 000. Il faudra donc décaisser 1 000 en juillet alors que le montant de la vente, donc de la taxe collectée, n'est pas encore encaissé, et que le montant de la taxe déductible pas encore décaissé. Dans cet exemple simple, cela reste sans influence sur le résultat des mois considérés, mais oblige en revanche à prévoir la trésorerie nécessaire dès juillet.

Remarque : le taux de la taxe et les échéances sont volontairement simplifiés. Ils ne correspondent pas forcément aux règles fiscales actuellement en vigueur.

Question 9. Les solutions à envisager face à un découvert de trésorerie et l'adaptation des budgets

Si un budget de trésorerie laisse prévoir un découvert de 10% du chiffre d'affaires à la fin de l'année N, l'entreprise peut envisager par exemple de solliciter :

- Une demande d'autorisation de découvert accru à sa banque ;
- Un emprunt pour financer la différence ;
- Un recours à l'affacturage permettant d'obtenir avant l'échéance la contrepartie de créances sous forme de trésorerie immédiatement disponible moyennant des frais à payer à l'affactureur, et venant en déduction du montant nominal des créances.

Ces réponses à une insuffisance prévisionnelle de trésorerie peuvent se combiner entre elles. Toutes présentent un coût financier qui peut se révéler élevé.

Auparavant, et afin de prévenir le découvert, l'entreprise peut réitérer le processus budgétaire en vue de rediscuter les ventes et les charges, leurs montants prévisibles, et surtout leur échéancier prévisionnel de règlement. La présence d'un découvert prévisionnel peut en effet mettre en question l'existence même de l'entreprise, ce qui peut justifier évidemment de reprendre, de « réitérer », tout ou partie du processus budgétaire.

Question 10. La communication sur et par les données comptables essentielles

Les réponses à cette question illustrent et prolongent celles apportées à la question 6. Il s'agit de communiquer à propos de données comptables fondamentales, c'est-à-dire de les *traduire*, de façon à ce que chacun en comprenne les enjeux : la survie à court terme pour la confrontation entre encaissements et décaissements, celle à moyen et long terme pour le rapprochement entre produits et charges. Les conséquences potentielles des différences correspondantes doivent idéalement être comprises et acceptées. Il faut pour cela que les origines en soient clairement séparées et explicitées, avec si possible un parallèle facile à établir avec des opérations de la vie courante.

- . Remboursement immédiat d'un emprunt et achat à crédit de marchandises.
- . Versement d'une prime d'assurance et réalisation d'un investissement.
- . Recours immédiat à un emprunt et vente à terme de marchandises ;
- . Réception d'intérêts sur un placement et augmentation des dettes fournisseurs ;