



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

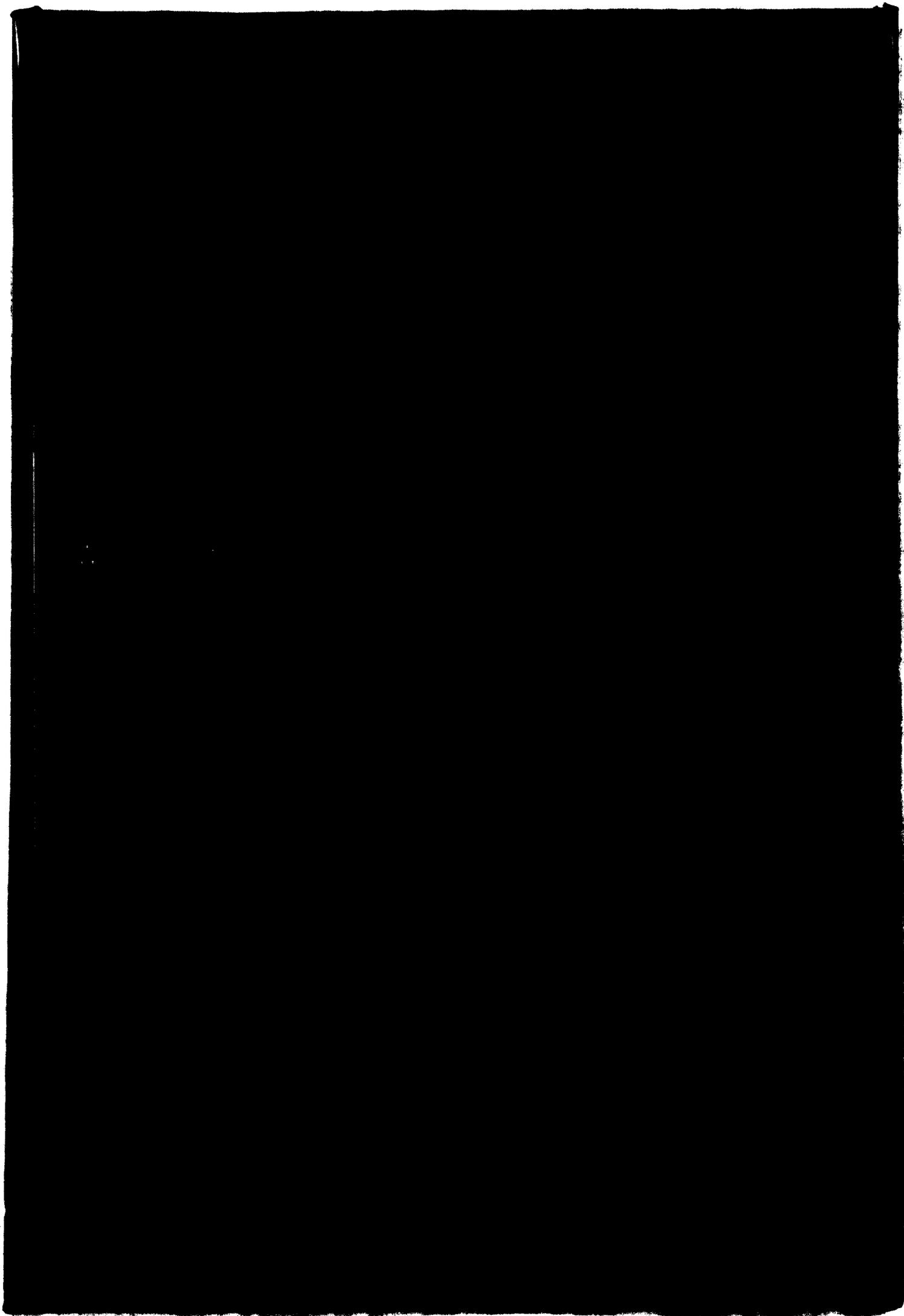
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





06733-F



Distr. LIMITEE

ID/G.222/2
13 novembre 1975

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion consultative sur la promotion des
cliniques de gestion industrielle dans les
pays les moins avancés d'Afrique

Kampala (Ouganda), 14-19 décembre 1975

COMPTABILITE INDUSTRIELLE ET BUDGETISATION^{1/}

par
W.H.I. Nakhla*

* Directeur d'un projet de l'ONUDI, Conseiller en comptabilité de gestion,
Kampala (Ouganda).

^{1/} Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur
et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI. Le présent
document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

id.75-8386

INTRODUCTION

Le présent document a pour objet de donner un aperçu aussi clair que possible des techniques de comptabilité industrielle et de budgétisation à ceux qui dirigent ou sont appelés à diriger des entreprises. Je me bornerai donc à l'essentiel sans trop entrer dans les détails. Je renvoie ceux que la question intéresse aux divers manuels qui traitent de ces techniques de façon plus approfondie.

Dans les quelques pages qui suivent, je m'efforcerai toutefois de répondre aux questions suivantes :

1. En quoi consistent les techniques de comptabilité industrielle et de budgétisation et quels rapports ont-elles avec les autres techniques comptables ?
2. Quelles sont les étapes de la mise en place des systèmes de comptabilité industrielle et de budgétisation ?
3. Quels sont les différents types de systèmes de comptabilité industrielle et de budgets ?
4. Comment la direction peut-elle utiliser ces nouvelles techniques pour prendre des décisions ?

I. LA COMPTABILITE INDUSTRIELLE, LA BUDGETISATION ET LEURS RAPPORTS AVEC LES AUTRES TECHNIQUES COMPTABLES

Les techniques de comptabilité industrielle et de budgétisation font partie de ce que l'on appelle la comptabilité de gestion qui comprend en outre la comptabilité générale, la comptabilité matières, la gestion du personnel, le contrôle de la production et les systèmes d'information. La tendance actuelle est à l'emploi simultané de ces diverses techniques pour permettre aux responsables placés aux différents échelons de mieux remplir leurs fonctions.

Les sept principaux éléments des techniques de comptabilité de gestion sont les suivants :

1. Prévoir;
2. Planifier.

Ces deux fonctions consistent à décider ce qui doit être fait et à établir des plans en vue d'atteindre les objectifs fixés;

3. Organiser, c'est-à-dire définir clairement les pouvoirs et les attributions de chacun;
4. Motiver, autrement dit instaurer de bonnes méthodes de commandement et inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes en maintenant un moral élevé et en favorisant une coopération étroite;
5. Coordonner : toutes les activités relatives à un projet doivent être coordonnées de façon que chaque unité travaille avec une efficacité maximale et réalise des bénéfices aussi élevés que possibles;
6. Contrôler, c'est-à-dire déceler les écarts entre les réalisations et les objectifs et prendre les mesures nécessaires pour les corriger;
7. Communiquer, c'est-à-dire transmettre les instructions et l'information voulues non seulement aux divers services de l'entreprise mais également aux clients, aux fournisseurs, etc.

En d'autres termes, la comptabilité de gestion constitue un outil précieux pour la direction et il ne semble pas possible de gérer efficacement une entreprise sans y recourir.

II. ETAPES DE LA MISE EN PLACE DES SYSTEMES DE COMPTABILITE INDUSTRIELLE ET DE BUDGETISATION

Pour mettre en place un nouveau système de contrôle des coûts et du budget, il convient de procéder de la façon suivante :

- A. Analyser le système existant pour en déterminer les insuffisances;
- B. Etablir un organigramme et des descriptions de poste;
- C. Mettre au point les systèmes suivants :
 1. Système de comptabilité matières, depuis la commande jusqu'à la réception et à la sortie du magasin;
 2. Système de gestion du personnel qui regroupe toutes les procédures suivies en la matière, depuis le recrutement du personnel jusqu'au paiement des salaires;

3. Système de comptabilité générale (cadre comptable, descriptions de poste, formulaires et pièces comptables);
4. Système de comptabilité industrielle :
 - a) Classification et codification :
 - Des principaux produits;
 - Des matières directes et indirectes;
 - De la main-d'oeuvre directe et indirecte;
 - b) Détermination des centres de frais;
 - c) Etablissement des formulaires et des pièces comptables;
 - e) Etablissement de normes et de budgets.
- D. Evaluer les besoins en matière de formation;
- E. Mettre au point un système d'information;
- F. Mettre en oeuvre les systèmes énumérés ci-dessus et donner la formation nécessaire au personnel;
- G. Suivre la mise en oeuvre de ces systèmes.

Bien entendu, toutes les sociétés n'appliquent pas ces systèmes. Certaines se contentent d'un système de comptabilité générale et de systèmes basés sur les coûts réels. Il va sans dire, toutefois, que ces sociétés ne peuvent tirer tout le parti possible de la comptabilité des coûts réels qu'à condition d'employer en même temps des systèmes de budgétisation et la méthode des coûts standards.

III. TYPES DE COMPTABILITE INDUSTRIELLE

On distingue traditionnellement les systèmes de comptabilité industrielle suivants :

- Méthode des coûts standards;
- Comptabilité industrielle par commande ou par lot;
- Comptabilité par fabrication.

Dans la pratique, on trouve cependant différentes combinaisons de ces trois méthodes.

TYPES DE BUDGETS

Les budgets servent aux opérations de planification et de contrôle et comprennent les types suivants :

A. Budgets d'exploitation : ils contiennent des prévisions pour une période déterminée en ce qui concerne notamment les éléments suivants :

- i) Ventes;
 - ii) Production;
 - iii) Stocks;
 - iv) Achats;
 - v) Main-d'oeuvre;
 - vi) Coûts :
 - Frais de fabrication;
 - Frais de vente et de distribution;
 - Frais administratifs;
 - vii) Profits et pertes;
 - viii) Bilan
- Ces éléments seront exprimés en termes réels et en termes monétaires;
- ix) Budget financier indiquant les recettes et les dépenses prévues (Cash Flow);
 - x) Budget d'investissement contenant des prévisions relatives à l'évolution du capital immobilisé.

IV. COMPATIBILITE INDUSTRIELLE, BUDGETISATION ET PRISE DES DECISIONS

J'ai déjà souligné l'importance que revêtent la comptabilité industrielle et la budgétisation pour la direction. Je donnerai ici quelques exemples montrant quel parti la direction peut tirer des données concernant les coûts pour maximiser les bénéfices ou minimiser les pertes.

Comme vous le savez peut-être, l'un des principaux problèmes que pose la prise des décisions est la détermination des effets à long terme d'une décision donnée sur la marche de l'entreprise. Les techniques de comptabilité industrielle et de budgétisation permettent de résoudre notamment les problèmes suivants :

- 1) Détermination de la rentabilité des départements ou des produits;
- 2) Détermination des prix de vente des produits;
- 3) Décision de suspendre des activités (ou de fermer);
- 4) Choix entre fabriquer et acheter;
- 5) Choix entre agrandir et acheter;
- 6) Comparaison de la rentabilité des machines et de la main-d'oeuvre.

A. A titre d'exemple de détermination de la rentabilité de départements ou de produits, examinons le cas de la Société S qui fabrique les trois produits A, B et C. Pour chacun d'entre eux, les ventes et les coûts de production sont les suivants :

	A (Shillings ougandais)	B (Shillings ougandais)	C (Shillings ougandais)
Chiffre de ventes	150 000	80 000	120 000
Coûts directs (matières et main-d'oeuvre directes et autres coûts variables)	40 000	30 000	92 000
Bénéfices	112 000	50 000	28 000
Pourcentage des bénéfices par rapport aux ventes	57 %	62 %	23 %

Le produit A est plus rentable que les deux autres. En d'autres termes, plus l'entreprise fabriquera d'unités du produit A et plus elle fera de bénéfices, à condition toutefois que le marché puisse absorber le surplus de production et que l'entreprise dispose de la main-d'oeuvre et des machines nécessaires.

D. Détermination du prix de vente

La direction de l'entreprise doit toujours apporter beaucoup de soin à la détermination du prix d'un nouveau produit. Elle doit envisager toutes les possibilités qui s'offrent à elle afin de choisir la marge bénéficiaire optimale. L'exemple ci-après permettra de mieux comprendre le problème. La Société B lance un nouveau produit sur le marché et sa direction dispose des renseignements suivants :

1. Pour les autres produits fabriqués par la société, les bénéfices représentent 25 % du prix de revient;
2. Le nombre d'unités qui pourraient être écoulées si la marge bénéficiaire est fixée à 25 % est estimé à 10 000
3. Pour le volume de production prévu, le coût unitaire du produit serait de 20 shillings ougandais;
4. Le nombre d'unités qui pourraient être vendues si la marge bénéficiaire est de 15 % est évalué à 20 000. Le coût unitaire du produit serait alors de 10 shillings ougandais;
5. La quantité de produits qui pourrait être vendue si la marge bénéficiaire n'est que de 10 % est estimée à 100 000 unités tandis que le coût unitaire du produit serait dans ce cas de 17 shillings ougandais.

Décision :

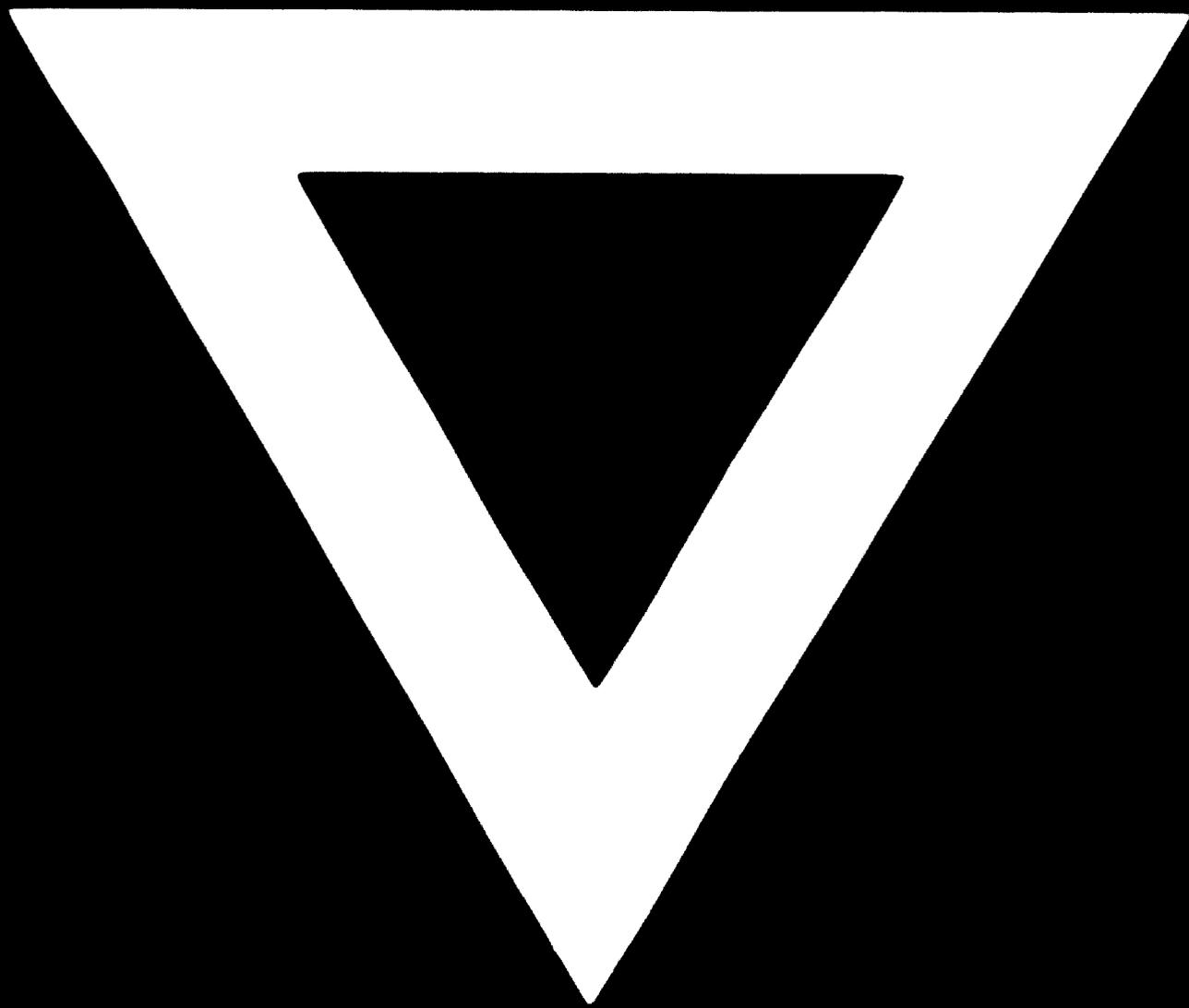
1) Marge bénéficiaire	<u>25</u>	<u>15 %</u>	<u>10</u>
2) Volume prévu des ventes	10 000	20 000	100 000
3) Coût unitaire	20 /-	18 -	17 -
4) Prix de vente	25 -	20 /70	18 /17
5) Prix de revient total de la production prévue	200 000	360 000	1 700 000
6) Chiffre de ventes	25 000	414 000	1 7 000
<hr/>			
Bénéfice net : 6 - 5	50 000	54 000	170 000
<hr/>			

Il est évident que la direction estimera que la décision qui s'impose est de produire 100 000 unités qui pourront être vendues avec une marge bénéficiaire de 10 %.

Ces deux exemples fort simples montrent l'importance qu'il y a de disposer de renseignements concernant les coûts et de budgets pour prendre des décisions et gérer efficacement une entreprise. On pourrait également citer des exemples pour les autres problèmes énumérés ci-dessus.

En conclusion, j'espère avoir, dans ce court document, une idée claire des nouvelles techniques de comptabilité industrielle et de budgétisation.





76.02.06