Evaluation du Résultat &   
des Performances

TD1 :

1. Contrôle budgétaire du CA
2. Contrôle budgétaire de la marge

# Contrôle Budgétaire du Chiffre d’affaires

## Décomposition d’un écart en plusieurs sous-écarts

Les trois situations suivantes ont en commun :

* le même budget des ventes,
* le même montant de chiffre d'affaires global réalisé,
* le même écart défavorable entre les ventes réelles et budgétées.

**Toutefois, la cause de l'écart est à chaque fois différente : à vous de l'identifier.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Situation n°1 : source de l'écart = …………………………………….. | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Prévisions | | | Réalisations | | |
|  | Quantités | Prix unitaire | Montant | Quantités | Prix unitaire | Montant |
| Dahlia | 10 000 | 40 | 400 000 | 9 000 | 40 | 360 000 |
| Jasmin | 8 000 | 60 | 480 000 | 7 200 | 60 | 432 000 |
| Lilas | 5 000 | 90 | 450 000 | 4 500 | 90 | 405 000 |
|  | 23 000 | 58 | 1 330 000 | 20 700 | 58 | 1 197 000 |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Situation n°2 : source de l'écart = …………………………………….. | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Prévisions | | | Réalisations | | |
|  | Quantités | Prix unitaire | Montant | Quantités | Prix unitaire | Montant |
| Dahlia | 10 000 | 40 | 400 000 | 10 000 | 36 | 360 000 |
| Jasmin | 8 000 | 60 | 480 000 | 8 000 | 54 | 432 000 |
| Lilas | 5 000 | 90 | 450 000 | 5 000 | 81 | 405 000 |
|  | 23 000 | 58 | 1 330 000 | 23 000 | 52 | 1 197 000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Situation n°3 : source de l'écart = …………………………………….. | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Prévisions | | | Réalisations | | |
|  | Quantités | Prix unitaire | Montant | Quantités | Prix unitaire | Montant |
| Dahlia | 10 000 | 40 | 400 000 | 12 660 | 40 | 506 400 |
| Jasmin | 8 000 | 60 | 480 000 | 8 000 | 60 | 480 000 |
| Lilas | 5 000 | 90 | 450 000 | 2 340 | 90 | 210 600 |
|  | 23 000 | 58 | 1 330 000 | 23 000 | 52 | 1 197 000 |

## Décomposition d’un écart en plusieurs sous-écarts : cas Chrono

La société Chrono avait prévu de réaliser un bénéfice de 100 000 € pour le mois de janvier N mais lors de l’examen en février des données réelles, elle s’aperçoit que finalement, celui-ci ne s’élève qu’à 98 000 €.

Hypothèses retenues lors de l’élaboration du budget :

* marché potentiel : 100 000 clients
* part de marché : 50 %
* prix de vente unitaire : 10 €
* coût de revient unitaire : 8 €

🡺 bénéfice prévisionnel = 100 000 \* 50 % \* (10 – 8) = 100 000 €

Données réelles constatées :

* marché réel : 70 000 clients
* part de marché : 70 %
* prix de vente unitaire : 9,50 €
* coût de revient unitaire : 7,50 €

🡺 bénéfice réel = 70 000 \* 70 % \* (9,5 – 7,5) = 98 000 €

**Travail à faire :**

1. **Décomposer l’écart défavorable observé (- 2 000 €) pour mettre en évidence :**

* **l’impact de la baisse du marché potentiel,**
* **l’impact de l’augmentation de la part de marché de l’entreprise,**
* **l’impact de la baisse du prix de vente,**
* **l’impact de la baisse du coût de revient**

1. **Commentez les résultats obtenus en émettant des hypothèses sur la stratégie de l’entreprise et sur les performances des différents acteurs**
2. **Reprenez vos calculs en faisant varier l’ordre de calcul des sous écarts. Que remarquez-vous ?**

## Décomposition d’un écart en plusieurs sous-écarts : cas Shadow

Shadow EURL est une petite PME spécialisée dans la production et vente à domicile de Pizzas. Pour le mois N le service comptable dispose des informations suivantes :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Juillet N | Quantité | PU | CA |
| Prévision de ventes | 8000 | 7 |  |
| Ventes | 7000 | 8.5 |  |

**Travail à faire :**

* **Quel est l’écart total constaté du CA au mois de juillet ?**
* **Proposer une décomposition de cet écart, vérifier les calculs.**

## Décomposition d’un écart en plusieurs sous-écarts : cas rétro

La SARL retro est une boulangerie. Pour le mois de décembre N vous disposez des informations suivantes :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Données | Données réelles | | | Données prévisionnelles | | |
|  | Q | PU | M | Q | PU | M |
| Pain de campagne | 30000 | 1 | 30000 | 25000 | 0.9 | 22500 |
| Baguette rétro | 35000 | 0.95 | 33250 | 40000 | 0.85 | 34000 |

**Travail à faire :**

1. **Quel est l’écart sur CA total ?**
2. **Donner la décomposition de cet écart en deux sous écarts. Retrouver le résultat ci-dessus.**
3. **Donner la décomposition de l’écart sur quantité vendues en un écart sur volume des ventes et en un écart de** composition des ventes. Vérifier la cohérence des résultats obtenus.

## Analyse des écarts sur ventes : cas Floralia

Les ventes prévisionnelles et réalisées de la société Floralia (fabriquant d’extraits floraux pour parfums) sont les suivantes :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Prévisions | | | Réalisations | | |
|  | Quantités | Prix unitaire | Montant | Quantités | Prix unitaire | Montant |
| Dahlia  Jasmin  Lilas | 10 000  8 000  5 000 | 40  60  90 | 400 000  480 000  450 000 | 11 000  7 500  3 000 | 42  62  90 | 462 000  465 000  270 000 |
|  | | | 1 330 000 |  | | 1 197 000 |

**Travail à faire :**

**Le dirigeant, mécontent de ce mauvais résultat, vous demande d’analyser les sources d’écart entre le budget et les réalisations.**

1. **recensez les sources d’écart possibles,**
2. **évaluez leur importance produit par produit,**
3. **évaluez leur importance en considérant le portefeuille de produits dans son ensemble,**
4. **formulez des remarques sur vos résultats**

# Contrôle Budgétaire de la marge

## Analyse des écarts sur marges sur coût standard : cas Floralia

Les coûts standards de la société Floralia sont les suivants :

|  |  |
| --- | --- |
|  | Coût unitaire |
| Dahlia  Jasmin  Lilas | 16  24  40 |

**Travail à faire :**

1. **Calculez, pour chaque produit et au total, la marge sur coût standard prévisionnelle et réalisée.**
2. **Calculez puis analysez l’écart constaté en distinguant l’effet volume, l’effet prix et l’effet composition des ventes.**

## Analyse des écarts sur marges sur coût standard : cas société Misses

Au courant du dernier trimestre, la société Lisses a vendu :

- 790 produits A à 275 euros

- et 460 produits B à 330 euros

Les prévisions budgétées pour ce même trimestre étaient les suivantes :

- 800 produits A à 273 euros

- et 500 produits B à 350 euros

Les coûts standards s’élèvent respectivement à 250 euros et 280 euros.

**Travail à faire :**

1. **Calculez, pour chaque produit et au total, la marge sur coût standard prévisionnelle et réalisée.**
2. **Calculez puis analysez l’écart constaté en distinguant l’effet volume, l’effet marge unitaire et l’effet composition des ventes.**

## Analyse des écarts sur marges sur coût standard : cas Mille images

Mille Images est une PME qui vend des cartables. Pour le mois de septembre N le service contrôle de gestion dispose des données suivantes :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Données | Données réelles | | | Données prévisionnelles | | |
|  | Q | PU | M | Q | PU | M |
| ventes | 9000 | 10 | 90000 | 8000 | 10.5 | 84000 |
| Coût de production | 9000 | 6 | 54000 | 8000 | 7 | 56000 |

**Travail à faire :**

1. **Quel est l’écart sur marge constaté au mois de septembre N ?**
2. **Analyser cet écart en deux sous écart.**
3. **Décomposer l’écart sur marge unitaire en deux sous écarts.**

## Analyse des écarts sur marges sur coût standard : Hot et Toast

Le gérant de la SARL hot et toast a prévu de fabriquer et de vendre 2000 produits (pain forestier et brioche fourrée) par jour au mois de Juin N. Les ventes des deux produits supposés homogènes se ventilent ainsi :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Données | Données réelles | | | Données prévisionnelles | | |
|  | Q | PU | M | Q | PU | M |
| Ventes Pain | 1148 | 1.7 |  | 1200 | 1.6 |  |
| Coût de production | 1148 | 1.4 |  | 1200 | 1.45 |  |
| Ventes Brioche | 902 | 2.15 |  | 800 | 2.1 |  |
| Coût de production | 902 | 1.85 |  | 800 | 1.8 |  |

**Travail à faire :**

1. **Déterminer l’écart sur marge globale constaté par jour**
2. **Décomposer l’écart sur marge en trois sous écarts**

## Situation Val de Loire

La SARL val de Loire est une société d’aménagement régional. Les activités sont organisées en trois centres de responsabilité : étude, direction de travaux et conduite d’opérations.

**Prévisions de CA N**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Eléments prévisionnels** | Etudes | Direction de travaux | Conduite d’opération |
| Nombre de services | 80 | 160 | 300 |
| Prix de vente moyen | 4775 | 9000 | 9660 |

**Données réelles CA et charges**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eléments réels** | Etudes | Direction de travaux | Conduite d’opération | **total** |
| Nombre de services | 100 | 150 | 280 |  |
| Prix de vente moyen | 4700 | 9050 | 9500 |  |
| **CA** | 470000 | 1357500 | 2660000 | 4487500 |
| **Charges de personnel directes** | 252000 | 615500 | 756000 | 1623500 |
| **Autres CD** | 20000 | 420000 | 1481200 | 1921200 |
| **Marge sur CD** |  |  |  |  |
| **Taux de marge sur CD** |  |  |  |  |

**Autres informations**

* **Total des charges prévisionnelles de personnel**
* **Les charges réelles indirectes s’élèvent à 1061000 et les charges prévisionnelles indirectes à 1057000**
* **Les autres charges prévisionnelles directes s’élèvent à 2048950**
* **Les charges prévisionnelles de personnel de l’entreprise sont de 2455100**
* **Les charges prévisionnelles indirectes de personnel sont de 792500**

**Travail à faire :**

1. **Présenter l’écart sur résultat décomposé en un écart sur CA un écart sur charge de personnel directes un écart sur Autres CD et un écart- sur charges indirectes.**
2. **Analyser l’écart sur CA en le décomposant par type de service.**
3. **Conclure**

## Situation SA Bois confort

**La société SA bois confort est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente de meubles.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Données | Données prévisionnelles | | | Données réelles | | |
|  | Q | PU | CSVU | Q | PU | CVU |
| Chaises | 8100 | 230 | 100 | 6750 | 230 | 90 |
| Tables | 3375 | 490 | 300 | 4500 | 480 | 290 |
| Commodes | 2025 | 850 | 700 | 3750 | 810 | 600 |
| Total |  |  |  |  |  |  |

**Travail à faire :**

1. **Déterminer l’écart sur marge et évaluer la performance des centres de production et de commercialisation**
2. **Analyser l’écart de marge sur coûts standards en plusieurs sous écarts. Vous envisagerez deux cas**
   1. **Les produits sont homogènes donc le volume des ventes peut être mesuré par le nombre de ventes**
   2. **Les produits sont hétérogènes donc le volume des ventes est mesuré par le CA global**
3. **Laquelle de ces deux analyse est la plus pertinente ?**