



UE 5 - Mesure de la performance

Examen de décembre 2023 (Session 1)

MASTER CGAO

Executive Master



Enseignants : Olivier de LA VILLARMOIS
Marion SOULEROT
Hugues MORLEY-PEGGE

Durée : 3 heures

- > Documents papier autorisés
- > Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission autorisée

Promotion 2023/2024



Instructions à lire attentivement

Seules les réponses figurant dans les cadres prévus à cet effet seront corrigées. Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité de la rédaction ; vous devez détailler vos calculs. Toutes les informations sont fournies en euros et hors taxes, sauf indication contraire. En cas d'imprécision dans l'énoncé, précisez vos hypothèses de travail. Les dossiers sont indépendants.

Dossier 1 : Costing (11 points)

Toute ressemblance à des faits réels est fortuite.

Vous venez d'être recruté comme contrôleur de gestion du CROUS de PXXX et vous êtes sollicité pour étudier le dossier du restaurant universitaire Talbioc. Cet établissement a deux activités principales :

- repas pour les étudiants ;
- repas pour le personnel.

Vous travaillez sur les comptes prévisionnels de l'exercice 2024. L'activité prévue est de 190 000 repas pour les étudiants et de 40 000 pour les personnels vendus respectivement 2,90 et 7,10 euros l'unité.

Coûts des intrants (achats de matières premières) par repas :

- 1,20 euro pour les étudiants ;
- 2,90 euros pour les personnels.

Frais de personnel :

- coût annuel d'un salarié : 25 000 euros
- effectif du restaurant accueillant les étudiants : 12
- effectif du restaurant accueillant le personnel : 4
- coût annuel du directeur : 45 000 euros

Coûts du bâtiment : 720 000 euros pour 1 200 mètres carrés (900 utilisés pour les étudiants et 300 pour le personnel).

Question 1 : Quels sont les coûts indirects ? Comment proposez-vous de les répartir entre les deux activités ? (1 point)

Question 3 : En répartissant le coût du directeur à hauteur de 2/3 pour les repas aux étudiants et de 1/3 pour les repas au personnel, déterminez les seuils de rentabilité de chacune des deux activités. (2 points)

Question 4 : Déterminez le seuil de rentabilité de l'établissement. (1 point)

Le niveau d'activité normale est de 50 000 repas pour les personnels et de 200.000 repas pour les étudiants.

Question 5 : Etablissez un compte de résultat en neutralisant l'effet de la sous-activité (3 points)

[illegible]

Question 6 : Commentez ces résultats. Que conseilleriez-vous au directeur ?
(2 points)

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Dossier 2 : Budgeting (5 points)

L'entreprise EMMENTAL produit et commercialise des fromages à pâte pressée cuite (essentiellement emmental) à destination d'une clientèle de grandes et moyennes surfaces. Pour l'année 2023, atterrissage inclus, les volumes et prix de vente sont projetés de la manière suivante :

	Kg	Prix vente unitaire	Total
Emmental b	400 000	7,00	2 800 000
Emmental ra	400 000	8,00	3 200 000
Autres froma	160 000	15,00	2 400 000
Total	960 000		8 400 000



Les volumes sont répartis de façon uniforme sur chaque mois. Les négociations commerciales qui auront lieu en février 2024, permettent d'envisager une augmentation des volumes de 5% dès le 1/1/2024 et une augmentation des prix de 8% sur l'emmental (bloc et râpé) à compter du 1/4/2024. Pour les autres fromages, une augmentation de prix de 10% à compter du 1/7/2024 est anticipée.

Question 1 : Déterminez le budget commercial pour l'année 2024 (1 point).

	Em Bloc	Em Rapé	Autres	TOTAL	Explication des calculs
Volume					
Prix moyen (€)					
Chiffre affaires (€)					

Au cours de la période 2023 les frais variables (atterrissage inclus) sont les suivants (pour la production 2023)

	Quantité	Unité	Valeur (€)	Valeur unitaire (€)	Remarque
Matière 1ère	9 600 000	litres	4 800 000	0,50	Charges patronales (50% brut) incluses
Main d'œuvre production	9 600	heures	384 000	40,00	
Emballages	480	kilos	24 000	50,00	
Transport	48 000	kilos	48 000	1,00	
Total			5 256 000		

Un plan d'action visant à réduire les pertes matières est lancé avec effet dès le 1er janvier 2024 ; la productivité matière qui était de 10 litres par kilo est désormais projetée à hauteur de 9 litres par kilo. La mise en œuvre d'un plan d'action productivité horaire permet d'envisager une diminution du nombre d'heures par kilo de 10% avec effet dès le 1er juillet 2024. Les productivités emballage et transport sont projetées à l'identique pour 2024.

Le prix unitaire des matières premières est projeté en augmentation de 10%. La négociation annuelle devrait aboutir à une augmentation du cout horaire des salariés de 6% à compter du 1/3/2024. L'inflation des prix unitaires d'emballage et de transport est anticipée à 5% à compter du 1/1/2024.

Question 2 : Déterminez le budget des coûts variables de production pour 2024 (1 point).

	Quantité	Valeur unitaire (€)	Total (€)
Matière 1ère			
Main d'œuvre production			
Emballages			
Transport			
Total			

Les coûts fixes 2023 de l'entreprise sont les suivants :

	Montant (€)	Part des salaires
Commercialisation	300 000	50%
Production (couts fixes)	250 000	50%
Direction et administration	450 000	80%
Total	1 000 000	

La négociation annuelle des salaires devrait conduire à une augmentation de 6% à compter du 1/1/2024. Les autres frais devraient connaître une inflation de 5% en 2024 (à compter du 1/1/2024). Enfin, il est prévu de recruter un contrôleur de gestion à compter du 1/4/24 (salaire brut annuel 30 000 € + charges patronales 50%).

Question 3 : Déterminez le budget des frais fixes 2024 (1 point).

En €	Salaires	Autres	Total
Commercialisation			
Production (couts fixes)			
Direction et administration			
Total			

Un premier atterrissage 2024 est établi au 30 juin 2024 et aboutit au résultat suivant.

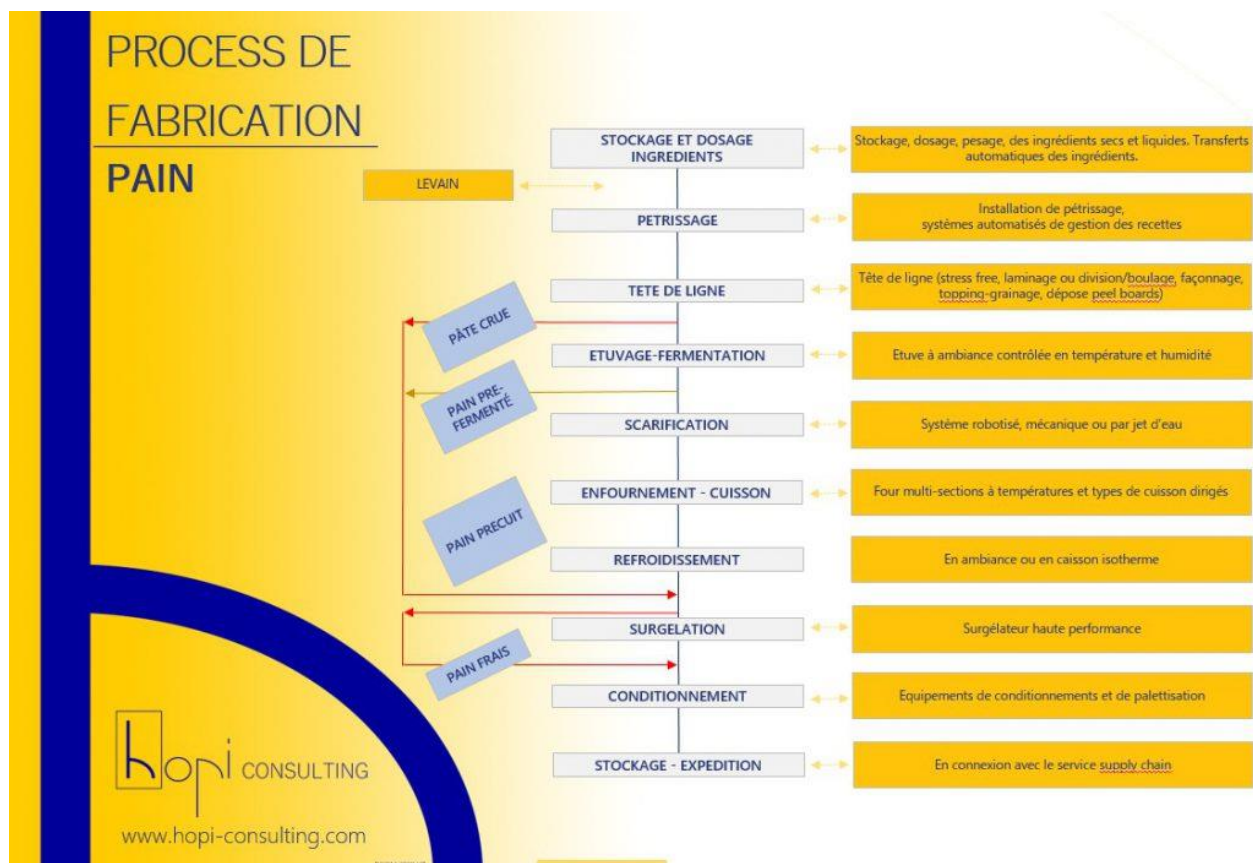
Question 4 : Etablissez le budget 2024 en reprenant les trois budgets déterminés aux questions 1 à 3 et déterminez les principaux écarts (atterrissage 2024 - budget 2024) (1 point).

	Atterrissage 2023			Budget 2024			Atterrissage 2024			Ecart
	Quantité	Valeur unitaire	Totalt	Quantité	Valeur unitaire	Totalt	Quantité	Valeur unitaire	Totalt	
Chiffre affaires	960 000	8,75	8 400 000				1 200 000	10,00	12 000 000	
Matière 1ère	9 600 000	-0,50	-4 800 000				10 000 000	-0,50	-5 000 000	
Main d'œuvre production	9 600	-40,00	-384 000				9 000	-44,44	-400 000	
Emballages	480	-50,00	-24 000				500	-40,00	-20 000	
Transport	48 000	-1,00	-48 000				50 000	-1,06	-53 000	
Coût variable	960 000	-5,48	-5 256 000				1 200 000	-4,56	-5 473 000	
Marge / couts variables	960 000	3,28	3 144 000				1 200 000	5,44	6 527 000	
Commercialisation	-	-	-300000	-	-		-	-	-350 000	
Production (couts fixes)	-	-	-250000	-	-		-	-	-250 000	
Direction et administration	-	-	-450000	-	-		-	-	-600 000	
Couts fixes	960 000	-1,04	-1000000				1 200 000	-1,00	-1 200 000	
Résultat exploitation	960 000	2,23	2 144 000				1 200 000	4,44	5 327 000	

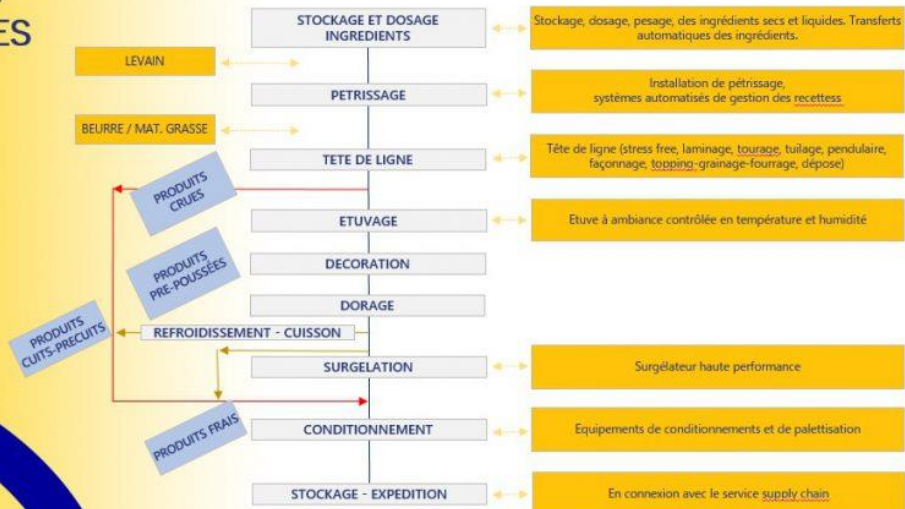
Question 5 : Analysez la situation au 30 juin 2024 (1 point).

Dossier 3 : les artisans boulangers audomarois (4 points)

Vous vous lancez dans le conseil en contrôle de gestion. Votre premier client est une boulangerie/pâtisserie qui dispose d'un atelier et de quatre points de vente. Le dirigeant veut piloter plus finement ses marges et souhaite disposer de coûts de fabrications précis. A cette fin, vous vous documentez sur les processus de production :

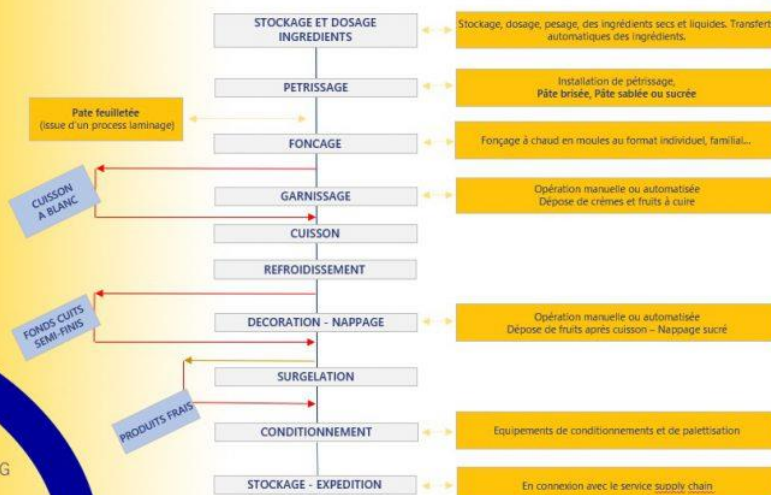


PROCESS DE FABRICATION FEUILLETAGE VIENNOISERIES



hopi CONSULTING
www.hopi-consulting.com

PROCESS DE FABRICATION PÂTISSERIE TARTERIE



hopi CONSULTING
www.hopi-consulting.com



Source : <https://www.hopi-consulting.com/>

En bref, il existe des processus très normés (gammes de production et nomenclatures). L'atelier emploie 20 personnes et fonctionne six jours sur sept ; l'entreprise ne dispose pas de contrôleur de gestion mais d'un comptable unique qui assure les échanges avec le bureau local d'un Big (GMPK).

Le dirigeant est féru des méthodes de gestion les plus pointues (il a par exemple déjà mis en place un système de facturation interne des prestations entre l'atelier, les magasins et les services administratifs). L'ABC est pour lui la méthode de référence.

Question : Afin de préparer votre échange avec le dirigeant, rédigez une brève note argumentée qui explique l'outil de costing que vous lui recommandez d'adopter (4 points).

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.