



UE 5 - Mesure de la performance

Examen de décembre 2024 (Session 1)

MASTER CGAO

Executive Master



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

Durée : 3 heures

- > Tout document papier est autorisé, sans restriction
- > Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission autorisée

Promotion 2024/2025



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 (7 points)

La société GreenFood est spécialisée dans la production de produits alimentaires biologiques. Elle propose deux produits principaux : les barres Bio X et Y. Ces produits sont commercialisés dans plusieurs pays européens, et la direction souhaite évaluer leur rentabilité respective. À cet effet, l'entreprise a collecté des informations sur les coûts fixes, les coûts variables unitaires et les prix de vente pour chaque produit. L'objectif est de calculer les seuils de rentabilité des deux produits et de déterminer leur contribution aux résultats globaux. En tant que contrôleur de gestion, vous êtes chargé de réaliser ces analyses pour orienter les décisions stratégiques pour l'année à venir.

Voici les prévisions de vente et de coûts :

Produit	Quantité	Prix de vente unitaire	Coût variable unitaire	Coûts fixes directs	Coûts fixes indirects
Barres X (palette)	140	1 300	850	42 000	49 800
Barres Y (palette)	260	900	500	31 000	

Les coûts fixes indirects sont répartis au prorata des coûts variables.

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 a solid black vertical line on the left side, creating a margin. The overall appearance is that of a standard notebook or worksheet page.

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 a solid vertical line on the left side, creating a margin. The paper appears to be from a notebook or a standard ruled document.

Question 3 : Déterminez les seuils de rentabilité en valeur et en quantité des deux produits (1 point).

Question 4 : Déterminez le seuil de rentabilité de l'entreprise dans son ensemble (1 point).

Question 5 : Analysez les conséquences de l'arrêt de la fabrication/vente des barres X ? Argumentez (2 points).

Un investissement est envisagé afin de réduire les coûts variables de fabrication des Barres Y. Les coûts variables unitaires baisseraient de 10%. Cet investissement représenterait un coût fixe annuel de 15 000 (dotations amortissements, frais de maintenance...).

Question 6 : Faut-il lancer cet investissement ? Précisez le niveau de production à partir duquel le projet devrait être lancé (1 point).

Dossier 2 : Budgeting (7 points)

Suite à des difficultés familiales, Monsieur X le contrôleur de gestion de la laiterie « Au bon camembert » a abandonné son poste. Vous êtes recruté par la laiterie en tant que contrôleur de gestion. Votre première mission consiste en la finalisation du budget du premier trimestre 2025.

Voici le fruit des premiers travaux de Monsieur X. Monsieur X était extrêmement rigoureux ce qui signifie que les informations retrouvées dans ses fichiers sont justes. Par contre, certains documents restent introuvables.

Toutes les valeurs doivent être arrondies à l'entier inférieur (e.g. si l'impôt calculé est 11,78 la valeur de 11 doit être retenue). Le cas peut normalement être traité de manière linéaire (sans regarder les informations qui figurent dans les questions qui suivent).

Budget des ventes et des encaissements :

	Janvier	Février	Mars	Commentaires
CA HT	100 000	150 000	180 000	
TVA	20 000	30 000	36 000	
TTC	120 000	180 000	216 000	
Créances à 30 jours (fin de mois)	72 000	108 000	129 600	60% des ventes du mois
Encaissements	198 000	144 000	194 400	40% des ventes du mois + créances à 30 jours du mois précédent

La totalité des créances inscrites au bilan du 31 décembre 2024 (voir *infra*) sont encaissées en janvier 2025. Elles sont déjà prises en compte dans le calcul des encaissements.

Budget des frais de personnel :

	Janvier	Février	Mars
Salaires nets	35 000	62 000	65 000
Charges sociales	28 000	49 600	52 000
Décaissement des salaires	35 000	62 000	65 000
Dettes auprès des organismes sociaux (fin de mois)	28 000	49 600	52 000
Décaissement des charges sociales	38 000	28 000	49 600

La dette auprès des organismes sociaux inscrite au bilan du 31 décembre 2024 (voir *infra*) est décaissée en janvier 2025. Elle est déjà prise en compte dans les décaissements de janvier.

Budget des approvisionnements et des autres charges et achats :

	Janvier	Février	Mars	Commentaires
Loyer	3 000	3 000	3 000	
Coûts variables de production	15 000	22 500	27 000	
Publicité	5 000		5 000	
Frais du siège	3 000	3 000	3 000	
Total HT	26 000	28 500	38 000	
TVA	5 200	5 700	7 600	
Total TTC	31 200	34 200	45 600	
Dettes fournisseurs (fin de mois)	6 240	6 840	9 120	20% des charges du mois
Décaissements	47 960	33 600	43 320	80% des charges du mois + dettes fournisseurs de la fin du mois précédent

Les dettes fournisseurs inscrites au bilan du 31 décembre 2024 sont décaissées en totalité en janvier 2025. Elles sont déjà prises en compte dans les décaissements de janvier.

Budget des investissements :

	Janvier	Février	Mars
HT		80 000	
TVA		16 000	
TTC		96 000	
Décaissements	0	96 000	0

	Janvier	Février	Mars
Valeur brute début	180 000	260 000	260 000
Dotation aux amortissements	3 750	5 416	5 416
Amortissement début de mois	100 000	103 750	109 166
Valeur nette fin	76 250	150 834	145 418

Une augmentation de capital de 20 000 sera réalisée en février.

Question 1 : Complétez le tableau d'amortissement de la dette financière (1 point).

Le taux d'intérêt mensuel est de 3% / 12 (rappel : les intérêts – pas le taux - sont arrondis à l'entier inférieur).

	Janvier	Février	Mars
Capital dû début de période	57 000		
Intérêts Mensualité	1 000	1 000	1 000
Amortissement du capital			
Capital dû fin de période			

La dette de TVA au 31 décembre sera décaissée en janvier.

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 a solid vertical line on the left side, creating a margin. The paper appears to be from a notebook or a standard ruled document.

Comme vous le savez, l'impôt sur les sociétés est payé trimestriellement sur la base du dernier résultat connu. Ainsi, 8 000 d'impôt seront décaissés en mars.

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 a solid vertical line on the left side, creating a margin. The top of the page has a header area. The overall appearance is that of a standard notebook or worksheet.

Question 4 : Etablissez le budget de trésorerie du premier trimestre 2025 (1 point).
Le solde initial au 1/1/2024 est de 110 000.

Question 5 : Etablissez les comptes de résultat prévisionnels mensuels du premier trimestre 2025 (1 point). Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 25%.

Les bilans prévisionnels ont bien été établis :

	31/12/24	31/1/25	28/2/25	31/3/25
Immobilisations brutes	180 000	180 000	260 000	260 000
Amortissements	100 000	103 750	109 166	114 582
Immobilisations nettes	80 000	76 250	150 834	145 418
Créances	150 000	72 000	108 000	129 600
Trésorerie active	110 000	171 040	99 640	118 820
Total actif	340 000	319 290	358 474	393 838

Capital	40 000	40 000	60 000	60 000
Réserves	160 000	160 000	160 000	160 000
RAN	0		5 331	8 589
Résultat	0	5 331	3 258	14 585
Dettes financières	57 000	56 142	55 282	54 420
Trésorerie passive	0	0	0	0
Fournisseurs	23 000	6 240	6 840	9 120
Dette de TVA	15 000	14 800	8 300	28 400
Dette impôt sur les sociétés	7 000	8 777	9 863	6 724
Dettes auprès des organismes sociaux	38 000	28 000	49 600	52 000
Total passif	340 000	319 290	358 474	393 838

Question 6 : Complétez le tableau des flux de trésorerie du mois de mars 2025 (2 points).

	Janvier	Février	Mars
Résultat	5 331	3 258	
Dotation aux amortissements	3 750	5 416	
CAF	9 081	8 674	
Var. du BFR	52 817	-19 214	
<i>Créance</i>	78 000	-36 000	
<i>TVA</i>	-200	-6 500	
<i>Fournisseurs</i>	-16 760	600	
<i>Impôt sur les sociétés</i>	1 777	1 086	
<i>Organismes sociaux</i>	-10 000	21 600	
FLUX OPERATIONNELS	61 898	-10 540	
Investissement	0	-80 000	
FLUX D'INVESTISSEMENT	0	-80 000	
Remboursement emprunt	-858	-860	
Augmentation de capital	0	20 000	
FLUX DE FINANCEMENT	-858	19 140	
VAR. DE TRESORERIE	61 040	-71 400	
Trésorerie initiale	110 000	171 040	
Trésorerie finale	171 040	99 640	

Dossier 3 : Analyse de performance (6 points)

Les hausses récentes des prix de l'énergie imposent une gestion rigoureuse des coûts pour préserver la rentabilité de l'entreprise. Face à ce défi, deux initiatives ont été mises en œuvre :

- Le responsable des achats a opté pour une stratégie d'approvisionnement plus durable.
- Le responsable de la production a engagé des actions pour réduire les consommations énergétiques.

Votre mission consiste à analyser les écarts observés entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réelles liées à l'énergie, tout en identifiant les facteurs explicatifs. Cette analyse permettra d'évaluer l'impact de chaque initiative ainsi que des variations de prix.

L'écart total constaté est de 38 681 euros. Décomposez cet écart en identifiant les écarts sur volume, composition et prix, puis proposez une synthèse de la situation en attribuant les responsabilités appropriées à chaque écart. Voici les dépenses prévisionnelles :

	Consommation (MWh)	Prix	Total
Fournisseur historique	8 400,00	46,50	390 600,00
Fournisseur alternatif	2 800,00	48,00	134 400,00
			525 000,00

Les dépenses réelles :

	Consommation (MWh)	Prix	Total
Fournisseur historique	7 373,00	55,00	405 515,00
Fournisseur alternatif	2 727,00	58,00	158 166,00
			563 681,00

Afin d'évaluer les effets de chacune des actions engagées et de la hausse des prix, vous décomposez l'écart sur coûts de 38.681 en n'oubliant pas de caractériser chaque écart (favorable ou défavorable).

Question 1 : Déterminez l'écart sur volume (1 point).

Question 2 : Déterminez l'écart sur composition (2 points).

Question 3 : Déterminez les écarts sur prix (1 point).

Question 4 : Proposez une synthèse de la situation en n’oubliant pas d’associer un responsable à chaque écart (2 points).
