



Exercice et solution 16B.1

Suivi du budget global d'une entreprise commerciale

Voici le budget des résultats de l'entreprise commerciale XYZ inc. pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2010.

Entreprise XYZ inc.
PRÉVISION des résultats
pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010

Produits	18 000 000 \$
Coût des ventes	<u>10 800 000</u>
Marge brute	7 200 000 \$
Charges	
Salaires du personnel administratif	1 173 000 \$
Salaires des vendeurs	1 746 000
Avantages sociaux	291 900
Frais de déplacement	50 400
Frais de représentation	46 800
Énergie	558 000
Téléphone	5 220
Fournitures	15 120
Entretien	32 400
Publicité	1 170 000
Taxes et assurances	39 600
Amortissement	54 000
Divers	21 600
Frais financiers	<u>187 200</u>
Total des charges	5 391 240 \$
Résultat avant impôts	1 808 760 \$

Les vendeurs reçoivent une rémunération fixe établie à 1 386 000 \$, plus une commission égale à 2 % des ventes. La consommation des fournitures est proportionnelle aux ventes. Contrairement aux ventes et à d'autres coûts, les salaires du personnel administratif et la dotation à l'amortissement sont assumés de façon uniforme au cours de l'année. Le tableau qui suit présente le pourcentage (%) des ventes de même que le pourcentage (%) de la consommation d'énergie que l'entreprise doit engager chaque mois, selon les compilations statistiques des dix dernières années.

Exercice et solution 16B.1 (suite)

Mois	Pourcentage des ventes	Pourcentage de la consommation d'énergie
Janvier	5 %	15 %
Février	5	14
Mars	6	11
Avril	7	10
Mai	8	4
Juin	8	2
Juillet	4	2
Août	8	2
Septembre	9	5
Octobre	12	9
Novembre	14	12
Décembre	14	14
Total	100 %	100 %

L'entreprise prépare des états financiers trimestriels. C'est pour elle l'occasion d'évaluer la performance de l'entreprise en regard des prévisions initiales. Voici les résultats au 31 mars 2010.

Entreprise XYZ inc. – résultats pour les trois mois se terminant le 31 mars 2010

Produits	3 750 000 \$
Coût des ventes	<u>2 437 500</u>
Marge brute	1 312 500 \$

Coûts	
Salaires du personnel administratif	293 670 \$
Salaires des vendeurs	421 500
Avantages sociaux	71 517
Frais de déplacement	13 200
Frais de représentation	11 100
Énergie	229 290
Téléphone	1 185
Fournitures	2 388
Entretien	8 064
Publicité	121 740
Taxes et assurances	9 900
Amortissement	13 500
Divers	2 946
Frais financiers	<u>46 800</u>
Total des charges	<u>1 246 800 \$</u>

Résultat avant impôts	65 700 \$
------------------------------	------------------

Travail pratique :

Commentez les résultats obtenus au 31 mars 2010.

Source: *La Comptabilité de Management (édition précédente)*

Exercice et solution 16B.1 (suite)

Solution :

Voici un tableau présentant les prévisions et les résultats des trois premiers mois ainsi que les écarts observés :

Entreprise XYZ inc. – Évaluation des résultats pour les trois mois se terminant le 31 mars 2010

	Prévisions	Résultats	Écarts
Produits	2 880 000 \$	3 750 000 \$	870 000 \$
Coût des ventes	<u>1 728 000</u>	<u>2 437 500</u>	<u>709 500</u>
Marge brute	1 152 000 \$	1 312 500 \$	160 500 \$
Coûts			
Salaires du personnel administratif	293 250 \$	293 670 \$	420 \$
Salaires des vendeurs	404 100	421 500	17 400
Avantages sociaux	69 735	71 517	1 782
Frais de déplacement	12 600	13 200	600
Frais de représentation	11 700	11 100	(600)
Énergie	223 200	229 290	6 090
Téléphone	1 305	1 185	(120)
Fournitures	2 419	2 388	(31)
Entretien	8 100	8 064	(36)
Publicité	292 500	121 740	(170 760)
Taxes et assurances	9 500	9 900	0
Amortissement	13 500	13 500	0
Divers	5 400	2 946	(2 454)
Frais financiers	<u>46 800</u>	<u>46 800</u>	<u>0</u>
Total des charges	<u>1 394 509 \$</u>	<u>1 246 800 \$</u>	<u>(147 709) \$</u>
Résultat avant impôts	(242 509) \$	65 700 \$	308 209 \$

On s'est basé sur le pourcentage des ventes et le pourcentage de la consommation d'énergie de 2009 pour les prévisions afférentes aux trois premiers mois de 2010.

Deux éléments doivent être examinés. Premièrement, les ventes ont été plus fortes que prévu, de même que le coût des produits vendus, en valeur absolue, ce qui est normal de prime abord. Par ailleurs, le montant budgété pour la publicité n'a pas été engagé.

Les ventes dépassent les prévisions; c'est l'élément le plus important, car les ventes sont l'élément moteur de l'entreprise. Le coût des produits vendus a augmenté, ce qui est normal puisque l'entreprise a vendu plus de produits. Dans ce cas, il faut vérifier si l'entreprise a su conserver sa marge de bénéfice brut, ce qu'elle n'a pas fait. En effet, le coût des produits vendus représente 65 % du montant des ventes et le bénéfice brut, 35 % du même montant. L'écart observé est provoqué en partie par l'augmentation des ventes, et en partie par l'augmentation du coût des produits vendus (65 % comparativement à 60 % au budget) par rapport aux ventes.

L'écart enregistré en ce qui concerne la publicité est dû au calendrier des coûts de publicité. Comme nous ne connaissons pas les détails de ce calendrier, nous avons supposé que les coûts de publicité étaient engagés uniformément au cours de l'année, ce qui n'est souvent pas le cas. Ces coûts étant discrétionnaires, il faudrait voir avec les gestionnaires quel est leur plan à cet égard.