



Exercice et solution 16B.2

Suivi global d'un budget par activités

Voici le budget des résultats d'une station de ski pour l'exercice financier terminé le 30 avril 2011.

Station de ski – BUDGET DES RÉSULTATS pour l'exercice se terminant le 30 avril 2011

Produits		
Droits d'entrée		2 056 940 \$
Activité de restauration		139 586
Concessions		61 746
Divers		<u>58 259</u>
Total des produits		2 316 531 \$
Charges		
Préparation estivale des pistes		
Main-d'œuvre	60 000 \$	
Utilisation des équipements	12 436	
Divers	8 000	80 436 \$
Fabrication de la neige		
Main-d'œuvre	108 800 \$	
Électricité	41 820	
Utilisation des équipements	60 000	
Divers	20 000	230 620
Éclairage des pistes		
Électricité	32 974 \$	
Utilisation du système d'éclairage	12 859	
Divers	6 000	51 833
Damage des pistes		
Main-d'œuvre	95 000 \$	
Produits pétroliers	18 172	
Utilisation de la machinerie	45 000	
Divers	15 000	173 172
Remontées mécaniques		
Main-d'œuvre	254 100 \$	
Électricité	79 695	
Utilisation des équipements	140 000	
Divers	40 000	513 795
Administration		
Main-d'œuvre	245 383 \$	
Assurances	44 788	
Taxes et permis	45 000	
Divers	30 000	365 171
Mise en marché		
Main-d'œuvre	77 377 \$	
Publicité	180 000	
Divers	10 000	267 377
Intérêts		<u>348 708</u>
Total des charges		<u>2 031 112 \$</u>
Résultat avant impôts		285 419 \$

Exercice et solution 16B.2 (suite)

Les droits d'entrée comprennent les abonnements de saison et les entrées quotidiennes. La vente des abonnements de saison débute le 1^{er} septembre et, sauf exception, se termine le 31 décembre. La station s'est fixé un objectif de ventes de 538 412 \$, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport à l'année précédente. Quant aux entrées quotidiennes, le tableau qui suit montre la distribution des ventes par mois. Notons toutefois qu'il s'agit de moyennes établies à partir des ventes des 10 dernières années et que ces pourcentages varient beaucoup d'une année à l'autre, selon les conditions climatiques.

Distribution des ventes par mois

Novembre	3 %
Décembre	26
Janvier	25
Février	24
Mars	20
Avril	2
Total	100 %

La préparation estivale des pistes s'effectue en été et se termine à l'automne. On fabrique la neige dès le début de novembre et on cesse généralement cette activité à la fin de janvier, parce qu'on a accumulé suffisamment de neige sur les pistes.

La direction prépare toujours un état des résultats à la mi-saison, c'est-à-dire au 31 janvier de chaque année. La période des vacances de Noël est alors terminée et on se prépare à accueillir, en février et en mars, les classes blanches et la clientèle des relâches scolaires. C'est donc un moment approprié pour faire le point sur les résultats de la saison. Voici les résultats de la station de ski au 31 janvier 2011. Les abonnements vendus totalisent 542 321 \$.

Exercice et solution 16B.2 (suite)

Station de ski - État des résultats pour la période du 1^{er} mai 2010 au 31 janvier 2011

Produits		
Droits d'entrée		1 416 742 \$
Activité de restauration		98 563
Concessions		52 860
Divers		<u>44 639</u>
Total des produits		1 612 804 \$
Charges		
Préparation estivale des pistes		
Main-d'œuvre	75 638 \$	
Utilisation des équipements	12 648	
Divers	12 749	101 035 \$
Fabrication de la neige		
Main-d'œuvre	99 953 \$	
Électricité	39 562	
Utilisation des équipements	58 639	
Divers	22 538	220 692
Éclairage des pistes		
Électricité	15 846 \$	
Utilisation du système d'éclairage	6 493	
Divers	3 287	25 626
Damage des pistes		
Main-d'œuvre	48 520 \$	
Produits pétroliers	9 362	
Utilisation de la machinerie	24 370	
Divers	9 620	91 872
Remontées mécaniques		
Main-d'œuvre	127 950 \$	
Électricité	41 373	
Utilisation des équipements	35 500	
Divers	24 368	229 191
Administration		
Main-d'œuvre	185 321 \$	
Assurances	33 591	
Taxes et permis	33 750	
Divers	26 497	279 159
Mise en marché		
Main-d'œuvre	58 033 \$	
Publicité	163 090	
Divers	8 930	230 053
Intérêts		<u>278 966</u>
Total des charges		<u>1 456 594 \$</u>
Résultat avant impôts		156 210 \$

Travail pratique :

Commentez les résultats financiers au 31 janvier 2011.

Exercice et solution 16B.2 (suite)

Solution :

Ce problème comporte autant de solutions que d'hypothèses possibles relativement au comportement des revenus et des coûts. Si l'analyse des écarts budgétaires peut paraître très technique et facile à faire à première vue, ce problème démontre qu'on ne peut pas analyser les écarts budgétaires de façon appropriée sans connaître le calendrier annuel des revenus et des coûts.

Voici une solution réaliste, mais ce n'est pas la seule valable. Ce problème devrait susciter une discussion portant sur les hypothèses possibles.

<u>Produits</u>	<u>Activité</u>	<u>Hypothèses</u>
Droits d'entrée		
Billets de saison		Selon un calendrier particulier terminé au 31 janvier. Hypothèse : 100 % au 31 janvier.
Entrées quotidiennes		Selon un calendrier particulier fourni dans l'énoncé du problème. Hypothèse : 54 % au 31 janvier, soit 3 % + 26 % + 25 %.
Activité de restauration		En fonction des droits d'entrée perçus quotidiennement.
Concessions		Détermination d'un loyer fixe durant les mois de fonctionnement. Hypothèse : 75 % au 31 janvier.
Divers		En fonction des droits d'entrées quotidiennes.
<u>Charges</u>		
Préparation estivale des pistes		Selon un calendrier couvrant les mois d'été.
Fabrication de la neige		Selon un calendrier allant de novembre au début de février. Hypothèse : 90 % au 31 janvier.
Éclairage des pistes		Selon un calendrier allant de décembre à mars. Hypothèse : 50 % au 31 janvier.
Dommage des pistes		Selon un calendrier allant de décembre à mars. Hypothèse : 50 % au 31 janvier.
Fonctionnement des remontées		Selon un calendrier allant de novembre à avril. Hypothèse : 50 % au 31 janvier.
Administration		Selon un calendrier annuel présentant un ralentissement en été. Hypothèse : 75 % au 31 janvier.
Mise en marché		Selon un calendrier annuel très chargé à l'automne. Hypothèse : 90 % au 31 janvier.
Intérêts		Uniforme sur l'année.

Exercice et solution 16B.2 (suite)

Voici un tableau d'évaluation des résultats selon ces hypothèses :

Centre de ski				
Résultats				
pour la période du 1er mai 2010 au 31 janvier 2011				
	Budget annuel	Cumulatif au 31 janvier		
		Budget	Résultats	Écart
Produits				
Droits d'entrée - billets de saison	538 412 \$	538 412 \$	542 321 \$	3 909 \$
Droits d'entrée - entrées quotidiennes	1 518 528	820 005	874 421	54 416
Activité de restauration	139 586	75 376	98 563	23 187
Concessions	61 746	46 310	52 860	6 551
Divers	<u>58 259</u>	<u>31 460</u>	<u>44 639</u>	<u>13 179</u>
Total des produits	2 316 531 \$	1 511 563 \$	1 612 804 \$	101 241 \$
Charges				
Préparation estivale des pistes	80 436 \$	80 436 \$	101 035 \$	20 599 \$
Fabrication de la neige	230 620	207 558	220 692	13 134
Éclairage des pistes	51 833	25 917	25 626	-291
Damage des pistes	173 172	86 586	91 872	5 286
Fonctionnement des remontées mécaniques	513 795	256 898	229 191	-27 707
Administration	365 171	273 878	279 159	5 281
Mise en marché	267 377	240 639	230 053	-10 586
Intérêts	348 708	261 531	278 966	17 435
Total des charges	<u>2 031 112 \$</u>	<u>1 433 443 \$</u>	<u>1 456 594 \$</u>	<u>23 151 \$</u>
Résultat avant impôts	285 419 \$	78 120 \$	156 210 \$	78 090 \$

La saison s'annonce bonne au 31 janvier, car les revenus sont en hausse, en particulier les droits d'entrée perçus quotidiennement, qui dépassent le montant budgété de 54 416 \$. Lorsque les entrées quotidiennes sont en hausse, les revenus provenant de l'activité de restauration et les autres activités le sont également. De plus, les clients dépensent plus en moyenne, ce qui est encourageant. En effet, selon le budget, on avait prévu tirer 0,092 \$ de revenu (139 586 \$ / 1 518 528 \$) de l'activité de restauration pour 1 \$ de droits d'entrée quotidienne, alors qu'on a obtenu en moyenne 0,113 \$ de revenu (98 563 \$ / 874 421 \$) pour 1 \$ de droits d'entrée quotidienne. Cependant, cet écart favorable (54 416 \$) n'est pas énorme, car il peut suffire d'une journée de mauvais temps durant une fin de semaine pour annuler cette avance.

On a dépensé plus que le montant prévu pour la préparation des pistes, et il semble qu'on dépassera également le budget alloué à la fabrication de la neige. Dans ce dernier cas, on pourrait encore respecter le montant initialement prévu si les conditions d'enneigement s'amélioraient. Enfin, le fonctionnement des remontées mécaniques a coûté nettement moins cher que prévu. Il semble impossible d'interpréter ce résultat sans avoir des informations sur cette activité et sur les conditions dans lesquelles elle s'effectue. Rappelons que l'objectif de cet exercice est de démontrer qu'on ne peut pas interpréter un budget sans connaître les opérations qu'il sous-tend.