



## Exercice - Énoncé 16C.5

### Analyse des écarts

Vous venez d'être engagé chez Smith et associés, conseillers en gestion. Lors de votre première affectation, votre patron vous demande d'étudier le système de contrôle budgétaire d'un nouveau client, les entreprises JPL inc.. Votre mandat sera donc d'écrire les parties suivantes d'un rapport :

- a) les calculs détaillés de tous les écarts;
- b) les points forts et les faiblesses du système de contrôle budgétaire actuel.

#### Voici les renseignements que vous recueillez chez JPL inc.:

La société JPL inc. a été fondée par Jean-Pierre Lafond il y a quelques années. Monsieur Lafond, chimiste plein d'astuces, avait mis au point un mélange spécial permettant d'enlever sur les vêtements toutes les taches possibles. Ce produit révolutionnaire était également biodégradable, qualité indispensable dans un monde aujourd'hui préoccupé par l'environnement; M. Lafond avait donc décidé de commercialiser son produit miraculeux sous le nom de "Nettoie tout".

Suite à une croissance soutenue des ventes de JPL inc., M. Lafond décida d'installer un système de contrôle budgétaire, car il avait entendu dire que c'était un élément essentiel à une bonne gestion. À l'heure actuelle, l'entreprise compte un service des ventes et un service de production. Un directeur s'occupe de la gestion de chaque service alors que M. Lafond assure l'administration générale de l'entreprise. C'est lui qui fixe les objectifs de l'entreprise, élabore les prévisions et dresse les budgets. Les directeurs de service doivent respecter les budgets et expliquer tout écart. Les directeurs sont d'ailleurs évalués en fonction de leur capacité à respecter leurs budgets. Les résultats sont examinés annuellement par le président et les directeurs.

M. Lafond vient de recevoir les résultats de l'exercice 2010 et il est très déçu du rendement de son entreprise. Malgré une augmentation des ventes par rapport aux années antérieures, le bénéfice n'a pas atteint le niveau escompté. Il s'inquiète de la détérioration des résultats.

L'annexe A présente le budget de la société JPL inc., les résultats de l'exercice 2010 ainsi que les écarts calculés par M. Lafond.

#### Travail pratique :

Rédigez le rapport demandé. Concernant la partie b), limitez-vous à quatre arguments au total.

Exercice – Énoncé 16C.5 (suite)

Annexe A

JPL inc.  
État des résultats  
pour l'exercice 2010

	Budget (1)	Chiffres réels (2)	Écarts
Produits	2 000 000 \$	2 090 000 \$	90 000 \$
<b>Coût des produits vendus:</b>			
Matières premières (3)	500 000	594 825	(94 825)
Main-d'œuvre directe (4)	300 000	316 635	(16 635)
Frais généraux de fabrication (5)	<u>200 000</u>	<u>198 550</u>	1 450
	<u>1 000 000</u>	<u>1 110 010</u>	
Marge brute	1 000 000	979 990	
Autres charges (6)	<u>375 000</u>	<u>391 800</u>	<u>(16 800)</u>
Résultat avant impôts	<u>625 000 \$</u>	<u>588 190 \$</u>	<u>(36 810) \$</u>

**Notes :**

- (1) Ce budget est basé sur un volume de ventes et de production de 1 000 000 de contenants.
- (2) Selon les résultats réels, le volume d'activité réel est de 10 % supérieur aux prévisions.
- (3) Le produit "Nettoie tout" est vendu dans des contenants de 500 millilitres (0,5 litre). La fabrication de chacun des contenants prévoit l'utilisation de 100 millilitres (0,1 litre) d'un savant mélange de plusieurs matières premières auquel on ajoute de l'eau. Au cours du dernier exercice, ce mélange a été acheté chez le même fournisseur au coût de 5,15 \$ le litre, soit un montant plus élevé que prévu.
- (4) On prévoyait un total de 20 000 heures de main-d'œuvre directe pour fabriquer 1 000 000 de contenants. Par ailleurs, la convention collective signée en 2010 a accordé aux employés un taux horaire de 0,15 \$ de plus que prévu, et ce dès le début de l'année.
- (5) Les frais généraux de fabrication variables représentent, au budget comme au réel, 40 % du total des FGF. Ils varient en fonction des heures de main-d'œuvre directe.
- (6) Toutes les autres charges sont fixes à l'exception de la commission aux vendeurs qui, conformément aux prévisions, représente 5 % des ventes.

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal