

## SESSION 2011

## UE11 - CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à **fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).**

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants*

Page de garde.....	page 1
Présentation du sujet.....	page 2
<b>DOSSIER 1 - Budgétisation et contrôle budgétaire.....</b> (9 points).....	page 2 et 3
<b>DOSSIER 2 - Investissement et ordonnancement.....</b> (4 points).....	page 3
<b>DOSSIER 3 - Gestion de la masse salariale.....</b> (4 points).....	page 4
<b>DOSSIER 4 - Gestion de stocks.....</b> (3 points).....	page 4

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

**DOSSIER 1**

Annexe 1 - Entretien avec Monsieur Bernard, contrôleur de gestion .....page 5

Annexe 2 - Données réelles et préétablies des collections 1, 2 et 3 pour l'exercice 2010.....page 5

**DOSSIER 2**

Annexe 3 - Planning d'aménagement de la chaîne de réalisation.....page 6

Annexe 4 - Accélération du projet d'investissement au moindre coût.....page 6

**DOSSIER 3**

Annexe 5 - Analyse de la masse salariale de l'exercice 2010.....page 6

Annexe 6 - Prévision de la masse salariale de 2011.....page 7

**DOSSIER 4**

Annexe 7 - Informations relatives à la gestion du stock de la collection 15.....page 7

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

## SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

### L'ÉDITEUR LE LIVRE FRANÇAIS ET SES PARTENAIRES

Second éditeur français, l'éditeur **LE LIVRE FRANÇAIS (LLF)** exerce son métier dans des domaines très divers : la littérature, l'éducation, les beaux livres, les livres pratiques, les guides touristiques, les encyclopédies, les dictionnaires, les livres au format de poche ou les livres pour la jeunesse.

Lorsqu'il s'installe en 1854, cet éditeur souhaite simplement donner au citoyen un accès à la culture. Plus tard, il envisage un rôle complémentaire : offrir aux lecteurs des livres de « divertissement » et de « vulgarisation ». C'est pour cela qu'il crée un réseau de points de vente dans les gares de chemin de fer, puis dans les aéroports. Actuellement, le distributeur **Relais Distribution (RD)** est un réseau exclusif de distribution des livres de LLF pour certaines collections.

Aujourd'hui, on assiste à l'inauguration de l'ère du livre numérique et l'entreprise LLF doit s'adapter à ces mutations. En effet, même si le papier reste encore un support inégalé pour son coût, sa polyvalence ou sa solidité, on lira à l'avenir de plus en plus sur écran.

Le marché du livre est maintenant un marché mature, dont la croissance est portée par le dynamisme des segments à usage loisirs (jeunesse et bandes dessinées notamment), alors que d'autres catégories éditoriales (encyclopédies ou guides touristiques) sont pénalisées par le développement de produits substituables (Internet, GPS, livre numérique, ...).

Dans ce contexte, l'éditeur LLF a choisi depuis 2009 d'offrir ses contenus sous tous les formats et de développer le marché du livre numérique. Il souhaite aussi aujourd'hui élargir son portefeuille éditorial et pénétrer un nouveau marché dynamique : les livres « jeunesse ». Pour réaliser cette nouvelle collection, il a choisi l'imprimerie **SIL (Société d'Imprimerie du Livre)**, entreprise avec laquelle il a noué des liens étroits depuis plusieurs années.

### DOSSIER 1 - BUDGETISATION ET CONTRÔLE BUDGETAIRE

Monsieur Bernard, contrôleur de gestion de l'éditeur LLF, a l'habitude de réaliser un contrôle budgétaire afin de comparer le résultat réalisé avec le résultat prévu. L'établissement des prévisions pour l'exercice 2010 a cependant été délicat compte tenu de l'évolution du marché du livre et d'un contexte économique particulier (voir *annexe I*).

Vous êtes chargé de l'aider à établir ce contrôle budgétaire pour 2010.

#### Travail à faire

- 1. Présenter, en une vingtaine de lignes, le rôle de la budgétisation dans une organisation et les fonctions du contrôleur de gestion dans la pratique budgétaire (décrire la démarche budgétaire, préciser les enjeux et limites des budgets, expliquer le rôle du contrôleur de gestion).**

A l'aide des *annexes 1 et 2* :

2. Calculer, globalement et pour chaque collection, l'écart sur résultat.
3. Procéder à la décomposition de l'écart sur résultat conformément aux indications fournies par Monsieur Bernard.
4. Indiquer l'intérêt et les critiques éventuelles que l'on peut apporter à cette décomposition. Commenter les résultats obtenus.
5. Décomposer l'écart de marge sur coût de revient en trois sous-écarts (prix, composition et volume global).
6. Rappeler la signification de chacun de ces sous-écarts et commenter les résultats obtenus.

## DOSSIER 2 - INVESTISSEMENT ET ORDONNANCEMENT

Créée en 1969, la SIL s'est développée de manière progressive dans le secteur de l'impression et du façonnage de livres. Au fil du temps, elle a développé de nombreux partenariats avec les entreprises d'édition.

Implantée en région parisienne, cette entreprise apporte des solutions adaptées à toutes les demandes de l'édition (du livre de littérature au livre technique, en passant par le livre de poche et le magazine).

Totalement intégrée, la SIL maîtrise de multiples savoir-faire qui constituent un processus industriel complet comprenant toutes les opérations de pré-presses, impression et façonnage.

Pour développer la nouvelle collection de l'éditeur LLF (livre documentaire pour les 9-12 ans avec support numérique) et répondre à la demande d'autres maisons d'édition, la mise en place d'une nouvelle unité de production dans un bâtiment de 1 000 m<sup>2</sup> est envisagée. Elle nécessite une multitude d'opérations et il est indispensable d'utiliser une méthode d'ordonnement.

### Travail à faire

1. Expliquer en une dizaine de lignes dans quels cas il est intéressant de recourir à une méthode d'ordonnement et quels sont les avantages d'un tel outil.

A l'aide de l'*annexe 3* :

2. Représenter, par un graphe PERT ou MPM, le planning d'avancement des travaux. Déterminer le chemin critique et en déduire la date prévisionnelle de fin des travaux.
3. Calculer et interpréter les marges totales et libres de chaque tâche.

A l'aide de l'*annexe 4* :

4. Quelle opération doit-on réduire en priorité pour diminuer la durée du projet au moindre coût ? Justifier la réponse.

## DOSSIER 3 - GESTION DE LA MASSE SALARIALE

Pour l'exercice 2011, il est prévu une réorganisation des ressources humaines au sein de l'entreprise SIL et les dirigeants de la société souhaitent évaluer :

- d'une part, l'impact des augmentations collectives de salaires de l'exercice 2010 sur la masse salariale de 2011 ;
- d'autre part, la masse salariale prévisionnelle de 2011.

### Travail à faire

A l'aide de l'*annexe 5* :

1. Définir l'effet niveau et l'effet masse puis les calculer pour l'exercice 2010. Commenter les résultats obtenus.
2. Calculer l'impact des augmentations collectives de salaires de 2010 sur la masse salariale de 2011. Comment qualifie-t-on cet effet ?

A l'aide de l'*annexe 6* :

3. Estimer la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice 2011.

## DOSSIER 4 - GESTION DE STOCKS

L'entreprise Relais Distribution (RD) est un réseau exclusif de distribution des livres de l'éditeur LLF pour certaines collections.

Le responsable des achats de ce réseau de distribution souhaite améliorer la gestion des stocks des produits les plus coûteux afin de réduire les coûts de stockage.

Il étudie ainsi la collection *15*, qui correspond à des livres nouveautés d'auteurs appréciés du grand public et qui promettent de devenir des best-sellers. Ces livres sont publiés dans un format broché. Leur prix d'achat est donc relativement élevé.

### Travail à faire

A l'aide de l'*annexe 7* :

1. Quel programme d'approvisionnement conseiller au responsable des achats afin de minimiser l'ensemble des coûts liés à la gestion du stock de livres de la collection *15* dans un contexte où la pénurie est refusée ? Déterminer ce coût total de gestion du stock.

Les livres de cette collection sont en distribution exclusive dans ce réseau. Il est donc possible d'envisager un délai de livraison puisque le client sera contraint de l'accepter.

2. Le responsable des achats réfléchit à une gestion de la collection *15* avec pénurie. Quels sont les intérêts et limites d'une gestion de stock avec pénurie volontaire ?
3. Déterminer le programme d'approvisionnement dans le cas d'une gestion avec pénurie. Quelle est l'économie réalisée par rapport à une gestion sans pénurie ?

## Annexe 1

### Entretien avec Monsieur Bernard, contrôleur de gestion

#### Comment avez-vous élaboré votre budget 2010 ?

« Pour élaborer le budget 2010, nous avons tenu compte d'un contexte économique instable et peu sécurisant. Pour 2010, nous avons considéré que le budget consacré par les ménages aux loisirs, et notamment à la lecture, allait être réduit.

De ce fait, nous avons anticipé, sur le plan commercial :

- une petite baisse des ventes ;
- par prudence, aucune hausse du prix de vente. Nous nous autoriserons éventuellement une hausse de prix lors de l'ajustement du prix de vente réel au mois de mars 2010, à condition que le contexte commercial le permette.

En interne nous devons aussi réduire nos coûts. Nous prévoyons :

- d'externaliser une partie de nos services fonctionnels : gestion de la paie et service informatique ;
- une réduction de nos coûts de production grâce à un non renouvellement systématique de tous les départs en retraite par des CDI : recourir à l'intérim nous donnera davantage de flexibilité. »

#### Dans votre système de contrôle budgétaire, nous avons bien compris le calcul de l'écart sur résultat mais comment effectuez-vous l'analyse de celui-ci ?

« Nous avons l'habitude de décomposer l'écart de résultat selon la procédure suivante :

- Tout d'abord nous calculons un écart de marge sur coût de revient pour chaque collection, la marge unitaire calculée étant basée sur le coût de revient unitaire préétabli ;
- Nous calculons ensuite deux écarts basés sur les quantités constatées : un écart sur coût direct de production et un écart sur autres charges. »

## Annexe 2

### Données réelles et préétablies des collections 1, 2 et 3 pour l'exercice 2010

L'entreprise LLF édite plusieurs collections de livres. Nous étudions ici trois de ses collections.

Les prévisions retenues pour l'année 2010 sont les suivantes :

	Prix de vente	Quantités produites et vendues	Coût de production unitaire	Autres charges unitaires
Collection 1	5,20	736 000	0,38	3,50
Collection 2	3,70	75 000	0,25	3,27
Collection 3	3,90	1 300 000	0,82	2,94

Pour la même période, la comptabilité analytique fournit les informations suivantes :

	Prix de vente	Quantités produites et vendues	Coût total de production	Total autres charges
Collection 1	5,30	690 700	246 026	2 395 000
Collection 2	3,77	69 000	16 000	231 000
Collection 3	3,97	1 323 600	1 074 752	3 906 000

Le coût de production de LLF est un coût qui comprend uniquement des charges directes.

Les autres charges correspondent aux frais de distribution, aux services administratifs et aux charges indirectes de production.

### Annexe 3

#### Planning d'aménagement de la chaîne de réalisation

Opérations	Description de l'opération	Durée	Opérations pré-requises
A	Rénovation du bâtiment (électricité, isolation thermique et acoustique)	12 jours	
B	Mise en conformité environnementale (assainissement, collecte et élimination des déchets, sécurisation des stockages)	15 jours	
C	Réorganisation et extension de l'atelier prépresse (studio PAO, scanners, flashage, ...)	10 jours	A
D	Mise en place du parc machines d'impression	6 jours	A, B
E	Installation de l'équipement façonnage (plieuses, colleuse, encarteuse, piqueuse, massicots, ...)	8 jours	A, B, D
F	Essais et tests techniques	3 jours	C, D, E
G	Formation du personnel sur site	10 jours	C, D, E, F
H	Contrôle qualité	2 jours	F, G

### Annexe 4

#### Accélération du projet d'investissement au moindre coût

Une étude commerciale menée par l'éditeur LLF met en évidence « un manque à gagner » qui dépend de la date de mise sur le marché de la nouvelle collection.

Pour lancer la production de la nouvelle collection rapidement, il est envisagé de diminuer le temps de réalisation du projet d'investissement. Une étude technique fait apparaître la possibilité d'accélérer certaines opérations avec, en contrepartie, l'accroissement du coût de celles-ci (recours aux heures supplémentaires, ...).

Les opérations du projet sont classées, dans le tableau ci-dessous, en fonction de leur coût marginal. Ce coût marginal correspond à l'accroissement du coût de chaque opération, par jour économisé.

Classement des opérations en fonction de leur coût marginal	C	H	F	D	E	A	G	B
Coût marginal croissant	→							

### Annexe 5

#### Analyse de la masse salariale de l'exercice 2010

Un accord paritaire portant sur les salaires effectifs a été conclu, à l'issue de plusieurs réunions de négociation entre la Direction de l'imprimerie SIL et la Délégation syndicale.

Extraits de l'accord sur les salaires 2010 :

« *PREAMBULE : La Délégation syndicale souhaitait un rattrapage du pouvoir d'achat perdu depuis plusieurs années par certains salariés. La Direction a rappelé la situation économique difficile.*

*Calendrier : les augmentations prévues seront réalisées en deux temps, le 1<sup>er</sup> mars 2010 et le 1<sup>er</sup> septembre 2010. Mesure de « rattrapage partiel de pouvoir d'achat » : une revalorisation de l'ensemble des salaires de 1% en mars 2010 suivie d'une augmentation de 1% en septembre 2010. »*

Sur la période 2010, il n'y a pas eu d'augmentation individuelle de salaires ; l'effectif et la structure catégorielle sont restés stables.

Base indiciaire 100 au 31/12/2009.

## Annexe 6

### Prévision de la masse salariale de 2011

#### **Augmentation des salaires :**

- augmentation générale des salaires sans distinction de catégories socio-professionnelles ou ancienneté : 0,5 % le 1<sup>er</sup> mars 2011 ;
- augmentation individuelle des salaires : 0,94 % de la masse salariale de décembre 2010, accordée le 1<sup>er</sup> juillet 2011. Ni les salariés devant partir en cours d'année, ni ceux embauchés en cours d'année ne bénéficieront des augmentations individuelles de salaire.

#### **Mouvements du personnel :**

- aucune promotion n'est prévue pour 2011 ;
- deux départs à la retraite sont prévus :
  - ✓ départ le 31 mai 2011 d'un ouvrier au salaire mensuel brut de 1 725 €, en valeur au 31/12/2010.
  - ✓ départ le 31 août 2011 d'un cadre au salaire mensuel brut de 3 570 €, en valeur au 31/12/2010.
- recrutement : un ouvrier sera recruté le 1<sup>er</sup> juin 2011 au salaire mensuel brut de 1 380 €.

**La masse salariale de l'effectif stable pour l'exercice 2011 a été évaluée à 1 866 020 €.**

## Annexe 7

### Informations relatives à la gestion du stock de la collection 15

Le stock de livres pour la collection 15 était de 20 000 unités au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et il devra être porté à 35 000 unités au 31 décembre 2010.

On prévoit des ventes de 900 000 exemplaires pour 2010.

Le coût de gestion d'une commande est de 658,80 €.

Le prix d'achat unitaire d'un livre de cette collection est de 12,80 €.

Le coût de possession est de 18 € pour 100 € stockés pendant un an.

On retient une année de 360 jours.

En se basant sur l'expérience acquise par d'autres professionnels du secteur, on estime le coût de pénurie à 0,02 € par article manquant et par jour de retard.