

# **DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE 11 – CONTRÔLE DE GESTION**

**SESSION 2020**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1**

# UE 11 – CONTRÔLE DE GESTION

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

Document autorisé : **aucun.**

Matériel autorisé :

- **L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.**
- **L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue », est autorisé.**

**Tout autre matériel est interdit.**

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 13 pages numérotées de 1/13 à 13/13 dont l'annexe A page 13/13 à rendre avec la copie .**

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***

<b>DOSSIER 1 : Mise en place de la méthode des coûts à base d'activité</b>	<b>(8,5 points)</b>
<b>DOSSIER 2 : Gestion et contrôle budgétaire des ventes</b>	<b>(4 points)</b>
<b>DOSSIER 3 : Mise en place d'une nouvelle formation</b>	<b>(5 points)</b>
<b>DOSSIER 4 : Gestion de la performance</b>	<b>(2,5 points)</b>

---

## **BASE DOCUMENTAIRE**

- Document 1 - Analyse de la rentabilité par la méthode des centres d'analyse
- Document 2 - Données relatives aux prestations vendues en 2019
- Document 3 - Charges directes inhérentes aux prestations vendues en 2019
- Document 4 - Données relatives aux différentes activités
- Document 5 - Volume et analyse des ventes depuis 2012
- Document 6 - Données relatives au contrôle budgétaire des ventes 2019
- Document 7 - Conditions d'exploitation de la nouvelle formation - « Contractualisation des achats »
- Document 8 - Planning de mise en place de la nouvelle formation
- Document 9 - Extrait d'un échange lors d'une réunion de travail pour la mise en place de la nouvelle formation « Contractualisation des achats »

## **Annexe A – Graphe MPM relatif à la mise en place de la formation**

**NOTA : l'annexe A doit obligatoirement être rendue avec la copie.**

### **AVERTISSEMENT**

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

**Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.  
Les commentaires et analyses de résultats sont aussi importants que les éléments calculatoires.**

## SUJET

**FONÉA** (**FO**rmation, **NE**gociation en **A**chats) est une société anonyme qui a été créée en septembre 2012 par Daniel GOULARD et dont le siège social est situé en région parisienne. Après avoir passé 20 ans en tant que manager des achats dans différents groupes, il a créé cette société, qui a pour objet d'offrir des formations qualifiantes pour les professionnels des achats.

Dans un premier temps, il a proposé une seule formation, « Manager des achats », puis en 2016, une seconde, « Certification acheteur ». Aujourd'hui encore, « Manager des achats » reste la formation phare de la société.

Chacune de ces formations a un positionnement différent mais permet à l'entreprise d'asseoir sa présence sur le marché. Les clients peuvent être des entreprises souhaitant faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs ou des particuliers attirés par la profession et souhaitant enrichir leur CV.

L'effet d'expérience et l'engouement des clients ont conduit l'entreprise à développer progressivement son activité dans cinq antennes régionales et à recruter deux commerciaux pour promouvoir les formations sur des salons professionnels. Aujourd'hui, cette entreprise est dans **une phase de croissance importante**.

L'émergence de nouveaux besoins, la notoriété acquise par l'entreprise et la forte croissance observée ont conduit monsieur GOULARD, à envisager de proposer de nouvelles offres. L'objectif est de créer des formations avec un contenu très ciblé, d'une courte durée, donc faciles à mettre en œuvre. Afin de poursuivre la phase de croissance actuelle, il serait alors ensuite envisagé de développer davantage ce type de prestations.

Par ailleurs, afin d'améliorer son offre et de mieux cerner les attentes et la satisfaction des clients, il a mis en place une démarche qualité.

Jusqu'à maintenant, monsieur GOULARD avait piloté lui-même son entreprise, en tenant compte de son intuition et de son bon sens. Les décisions étaient assises sur quelques données chiffrées, fournies par son comptable.

Mais, conscient des problématiques induites par la croissance importante de sa société, il a décidé de renforcer son équipe en vous embauchant en tant que contrôleur de gestion.

À l'aide de vos connaissances, de vos compétences et de la base documentaire fournie, votre mission est donc d'assister monsieur GOULARD dans la maîtrise de cette forte croissance. Vous remplirez cette mission en vous appuyant d'abord sur un contrôle de la rentabilité de l'existant (dossier 1). Vous analyserez ensuite la performance commerciale de l'entreprise (dossier 2). Dans un troisième temps, vous étudierez l'opportunité de la mise en place d'une nouvelle formation (dossier 3). Vous apprécierez enfin la performance de la nouvelle formation envisagée (dossier 4).

## **DOSSIER 1 – MISE EN PLACE DE LA MÉTHODE DES COÛTS À BASE D'ACTIVITÉ**

### **BASE DOCUMENTAIRE : documents 1 à 4**

Avant d'envisager la mise en place de nouvelles formations, monsieur GOULARD souhaite d'abord s'assurer de la rentabilité des formations actuelles.

Jusqu'à présent, le comptable de l'entreprise, qui n'est pas un spécialiste du contrôle de gestion et qui dispose de très peu de temps pour effectuer cette tâche, avait utilisé la méthode des centres d'analyse pour déterminer un coût complet de chacune des deux formations afin de comparer leur rentabilité.

Ayant des doutes sur les résultats obtenus, vous vous interrogez sur l'intérêt de mettre en place une évaluation des coûts basée sur la méthode des coûts par activités (ABC).

Cependant, vous devez vous assurer du bien-fondé de la mise en place de cette nouvelle démarche et justifier de son intérêt auprès de monsieur GOULARD. Vous envisagez d'effectuer une comparaison des résultats obtenus avec chacune des formations afin de le conseiller objectivement sur la rentabilité de chacune d'entre elles.

**Votre mission consiste à évaluer la rentabilité des deux formations en vue de conseiller monsieur GOULARD.**

**Pour la réaliser, vous devez :**

- 1.1. Calculer et interpréter les coûts et les résultats analytiques unitaires de chacune des formations à l'aide de la méthode ABC.**
- 1.2. Énoncer les deux principaux intérêts et les deux principales limites de cette méthode de calcul de coûts dont la mise en place est envisagée, dans le cadre du contexte de FONEA.**
- 1.3. Rédiger un argumentaire, en une page et demie environ, afin de conseiller monsieur GOULARD, au regard du taux de rentabilité des formations, sur la méthode à utiliser et conclure sur les décisions à prendre quant au maintien ou non des formations proposées.**

## **DOSSIER 2 – GESTION ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRE DES VENTES**

### **BASE DOCUMENTAIRE : documents 5 et 6**

Conscient du caractère très concurrentiel du marché de la formation, monsieur GOULARD a souhaité qu'un contrôle budgétaire des ventes soit mis en place en 2019 avant de lancer de nouvelles offres. Les prestations sont proposées à un prix établi mais des négociations sont parfois effectuées notamment par les entreprises clientes qui envoient régulièrement leurs collaborateurs en formation.

Lors de l'établissement des budgets, les prix de vente prévisionnels sont calculés en fonction des remises ayant été accordées les années précédentes.

En termes de stratégie, la société avait envisagé pour 2019 de développer les ventes de la formation « Certification acheteur » sur les deux sites où elle est proposée (Île-de-France, Rhône-Alpes). Cette prestation étant relativement récente, il s'agissait d'abord de bien asseoir sa notoriété avant de l'implanter dans d'autres régions à partir de 2020. Il semble également important de maintenir voire développer les ventes de la formation « Manager des achats », car elle est le produit phare et donc la vitrine de l'entreprise.

Jusqu'à présent pour mettre en œuvre les budgets, les prévisions des ventes étaient effectuées de façon approximative en se basant sur les ventes précédentes et en fonction des ressentis des commerciaux présents dans les différents salons.

En tant que contrôleur de gestion, vous avez déjà procédé au contrôle budgétaire des ventes en calculant et en décomposant les écarts sur marge.

**Votre mission consiste à étudier le processus budgétaire des ventes en vue de développer les ventes de formation.**

**Pour la réaliser, vous devez :**

- 2.1. Procéder à la détermination des prévisions de ventes, en choisissant et en justifiant une méthode adaptée aux calculs de ces prévisions pour 2020 pour chacune des formations.**
- 2.2. Rédiger un document, d'une page environ, à l'attention de monsieur GOULARD qui analysera les prévisions des ventes et les écarts calculés afin d'explicitier les recommandations à mettre en œuvre en matière de performance commerciale.**

**DOSSIER 3 – MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE FORMATION**  
**BASE DOCUMENTAIRE : documents 7 et 8**

Les nouveaux outils mis en œuvre contribuent à améliorer sensiblement le pilotage de l'entreprise, ce qui permet à monsieur GOULARD d'envisager beaucoup plus sereinement la mise en place d'un nouveau produit.

Certains participants à la formation « Manager des achats », ont à plusieurs reprises fait part d'un besoin très spécifique pour leurs collaborateurs en matière de gestion des contrats. Il a donc été décidé de commercialiser une nouvelle formation appelée « Contractualisation des achats ».

Monsieur BEAUPRÉ, l'un des deux commerciaux, est le chef de projet chargé de la mise en place de cette nouvelle prestation. Il aimerait connaître le nombre minimum d'auditeurs pour que la formation soit rentable et se propose éventuellement d'en améliorer la rentabilité par une réflexion commune sur les charges variables (réduction potentielle de 15 %) et le budget communication.

Le programme établi pourrait être abordé sur une durée de 4 jours. La première formation est envisagée pour début février 2021.

Afin de pouvoir assurer une date d'ouverture conforme aux prévisions, monsieur BEAUPRÉ a décidé d'utiliser la technique de l'ordonnancement pour planifier de façon rigoureuse les différentes étapes de mise en place de la formation. Conscient que les délais ne sont pas toujours respectés lors de la mise en place d'une formation, il souhaite connaître les marges envisageables de chaque tâche de façon à ne pas retarder le projet.

Monsieur Goulard vous demande de prendre en charge l'étude concernant ce projet et vous confie deux missions.

**Votre première mission consiste à valider la rentabilité de cette nouvelle formation puis à l'améliorer.**

**Pour la réaliser, vous devez :**

- 3.1. Selon les conditions d'exploitation fixées pour cette nouvelle formation, calculer le nombre minimum d'auditeurs pour que la formation soit rentable.**
- 3.2. Compte tenu de la réduction possible de 15 % des charges variables, calculer le montant complémentaire qui pourrait être alloué au budget communication, tout en restant sur un seuil de rentabilité identique.**

**Votre seconde mission** consiste à planifier la mise en place de la nouvelle formation pour pouvoir la démarrer à la date prévue.

**Pour la réaliser, vous devez :**

- 3.3. Représenter par un graphe MPM, en complétant l'annexe A (à rendre avec la copie), l'avancement de la mise en place de la formation.**
- 3.4. Rédiger un point d'étape, d'une page environ, à l'attention de monsieur GOULARD pour l'informer de la cohérence de la date prévue de début des prestations et pour répondre à ses attentes concernant les marges, tout en justifiant l'intérêt du respect de la date de lancement prévue.**

**DOSSIER 4 – GESTION DE LA PERFORMANCE  
BASE DOCUMENTAIRE : document 9**

À l'occasion de la mise en place de la nouvelle formation, il a été décidé d'accentuer la visibilité de l'entreprise en s'appuyant sur son site internet et en communiquant sur les réseaux professionnels. Pour cela, monsieur BEAUPRE a mis en place des techniques de e-marketing pour analyser la performance du site. L'objectif est d'amener les internautes à remplir un formulaire pour préciser leurs attentes afin de leur envoyer un e-mail.

De même, lors des salons, les coordonnées des personnes intéressées sont systématiquement relevées afin de leur adresser un e-mail ultérieurement. Toutefois, les salons ayant un coût important en termes d'organisation, monsieur GOULARD et monsieur BEAUPRE s'interrogent sur la nécessité de maintenir la présence de l'entreprise dans ces manifestations.

L'entreprise recense les taux de conversion - rapport entre le nombre d'e-mails ayant provoqué un achat et le nombre d'e-mails envoyés - sur ces deux canaux de prospection (le site internet et les salons).

Dans le même temps, afin de mesurer l'appréciation des formations et d'améliorer l'offre, une démarche qualité est envisagée auprès des auditeurs. Dans ce cadre, suite à une réunion de travail, monsieur GOULARD considère qu'il est indispensable de mettre en place un tableau de bord pour mesurer la performance de la mise en place et du suivi de la nouvelle formation « Contractualisation des achats ».

**Votre mission consiste à fournir des indicateurs qui permettront notamment d'évaluer la qualité de la nouvelle formation.**

**Pour la réaliser, vous devez :**

- 4.1. Concevoir le tableau de bord de gestion permettant de piloter la performance de la nouvelle formation. Justifier vos choix.**

## BASE DOCUMENTAIRE

### Document 1 – Analyse de la rentabilité par la méthode des centres d'analyse

Les résultats des travaux du comptable (à partir de la méthode des centres d'analyse) sont les suivants :

<b>Formations</b>	<b>Manager des achats</b>	<b>Certification acheteur</b>
Résultats.	44 550 €	- 1 350 €
Taux de rentabilité.	3,07 %	- 0,61 %

Pour la répartition des charges indirectes, une seule assiette de frais a été utilisée : le chiffre d'affaires réalisé.

### Document 2 – Données relatives aux prestations vendues en 2019

Le prix facturé aux clients est fonction des spécificités de la formation :

	<b>Tarifs</b>	<b>Durée d'une formation (en jours)</b>
Manager des achats.	11 000 €	50
Certification acheteur.	5 500 €	16

Pour l'ensemble des centres de formation, les prestations réalisées ont été les suivantes :

	<b>Nombre de formations</b>	<b>Nombre moyen d'auditeurs inscrits (*)</b>	<b>Nombre d'heures de formation par jour</b>
Manager des achats.	11	12	7
Certification acheteur.	4	10	6

(\*) On appelle auditeur une personne inscrite à une formation.

### Document 3 – Charges directes inhérentes aux prestations vendues en 2019

Le coût de gestion d'un contrat et les fournitures diverses pour un auditeur a été estimé par le comptable.

	<b>Manager des achats</b>	<b>Certification acheteur</b>
Gestion des contrats.	2 000 €	1 200 €
Fournitures diverses.	1 000 €	800 €

Les formateurs interviennent toujours sur une journée complète.

	<b>Manager des achats</b>	<b>Certification acheteur</b>
Rémunération pour une journée.	450 €	400 €

## Document 4 – Données relatives aux différentes activités

Code Activités	Activités	Inducteurs de coûts	Charges annuelles (en €)
A1	Prospection commerciale.	Nombre de contacts.	62 000
A2	Organisation des salons.	Nombre de salons.	80 000
A3	Location de salles.	Nombre d'heures de formation dans les salles louées.	100 000
A4	Maintenance informatique	Nombre de jours de formation pour l'ensemble des formations.	30 700
A5	Conception de plaquettes.	Nombre de contacts.	7 000
A6	Gestion administrative.	Nombre de régions.	600 000
Total			879 700

Pour développer ses ventes et accroître sa notoriété, les commerciaux de l'entreprise participent à des salons d'information sur les formations. Les coordonnées de toutes les personnes demandant des renseignements sur le stand sont répertoriées afin d'assurer un suivi commercial.

### Nombre de contacts moyen par salon pour 2019

Régions	Nombre de salons	Nombre de contacts pour Manager des achats	Nombre de contacts pour Certification acheteur
Île-de-France	5	60	20
Rhône-Alpes	2	50	10
Grand-Est	1	40	Formation non présentée aux salons
Nouvelle Aquitaine	1	70	
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	1	60	
<b>Nombre total de contacts pour l'ensemble des salons</b>		<b>570</b>	<b>120</b>

Lorsque les deux formations participent à un salon, il a été décidé de pondérer à 75 % le calcul des inducteurs correspondants pour la formation « Manager des achats » et à 25 % pour la formation « Certification ». Cette pondération s'applique aussi pour le calcul des inducteurs liées aux régions. Cette règle a été établie en raison du poids différent de chacune des formations dans le chiffre d'affaires.

Les locaux des différentes antennes ne permettent pas toujours d'accueillir l'ensemble des groupes. C'est pourquoi l'entreprise a négocié des locations de salles à proximité. Les salles louées font l'objet d'un contrat global négocié pour l'année en fonction des plannings établis pour la formation.

### Nombre d'heures de formation effectuées dans des salles louées

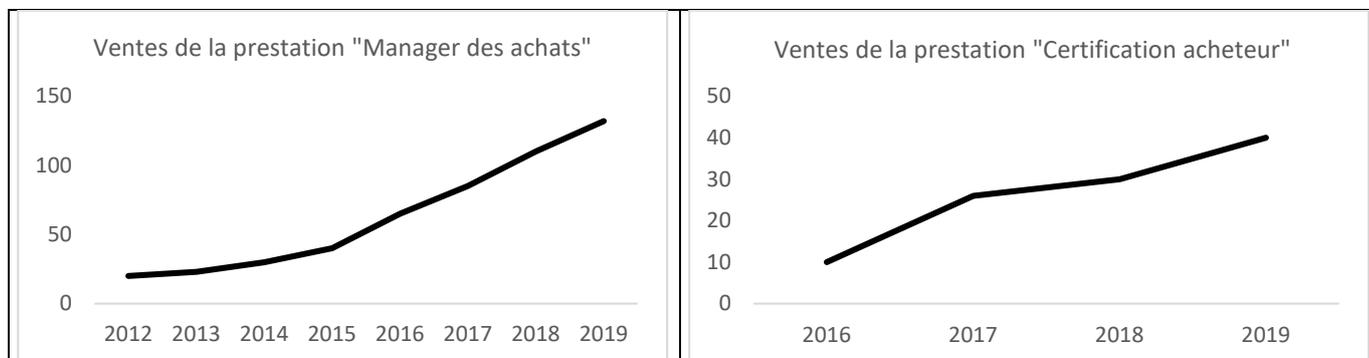
Manager des achats	Certification acheteur
450	50

La maintenance informatique est nécessaire quel que soit l'endroit de la formation car les auditeurs disposent d'ordinateurs portables prêtés par l'entreprise en raison de l'utilisation de logiciels spécifiques. Par ailleurs, les formateurs mettent à disposition l'ensemble des supports sur un espace partagé sur Internet.

## Document 5 – Volume et analyse des ventes depuis 2012

### Nombre d'auditeurs par année

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Manager des achats.	20	23	30	40	65	85	110	132
Certification acheteur.					10	26	30	40



### Indicateurs utiles au calcul des prévisions

#### Manager des achats

	Coefficient de corrélation
Tendance linéaire.	0,971
Tendance exponentielle.	0,993

#### Certification acheteur

	Coefficient de corrélation
Tendance linéaire.	0,973
Tendance exponentielle.	0,924

## Document 6 – Données relatives au contrôle budgétaire des ventes 2019

### Données prévisionnelles

	Manager des achats	Certification acheteur
Prix de vente	10 500	5 500
Coût de production unitaire	6 500	3 500
Nombre d'auditeurs	125	35

### Données réelles

	Manager des achats	Certification acheteur
Prix de vente	11 000	5 450
Coût de production unitaire	6 600	3 700
Nombre d'auditeurs	132	40

### Écart sur marge et décomposition de cet écart

	Manager des achats	Certification acheteur
Écart de marge sur coûts préétablis	94 000 €	8 000 €
Écart sur marge unitaire (ou écart sur prix)	66 000 €	- 2 000 €
Écart sur quantité	28 000 €	10 000 €
Écart de composition des ventes (ou écart sur mix)	- 9 500 €	4 750 €
Écart sur volume des ventes	37 500 €	5 250 €

## Document 7 – Conditions d'exploitation de la nouvelle formation « Contractualisation des achats »

La formation pourra être réalisée en 4 jours à un tarif global de 2 100 €. Les charges variables unitaires sont estimées à 1 470 € pour les 4 jours.

Les charges de structure suivantes ont été identifiées :

- location de salles : 520 €,
- communication : 1 720 €,
- frais administratifs divers : 1 000 €,
- tarif journalier d'un formateur : 450 €.

## Document 8 – Planning de mise en place de la nouvelle formation

Tâche	Descriptif de la tâche	Durée	Tâches pré requises
<b>A</b>	Analyse des besoins par le biais d'étude de marché et sondage auprès des partenaires (*).	4 semaines	Aucune
<b>B</b>	Définition du contenu de la formation.	3 semaines	A
<b>C</b>	Réalisation de plaquettes d'information, mise à jour du site Web.	3 semaines	B
<b>D</b>	Communication : mailing auprès des différents partenaires, salons.	10 semaines	C
<b>E</b>	Recherche de financement.	5 semaines	B ; D
<b>F</b>	Relance des prospects.	3 semaines	D
<b>G</b>	Recherche de salles.	2 semaines	E
<b>H</b>	Recherche de formateurs.	8 semaines	B
<b>I</b>	Mise en place de supports pédagogiques.	6 semaines	H
<b>J</b>	Inscription des candidats.	5 semaines	F

(\*) Cette première tâche est effectuée par un partenaire externe avec lequel l'entreprise a l'habitude de travailler. Il propose de débiter sa prestation à mi-juin 2020.

## **Document 9 – Extrait d'un échange lors d'une réunion de travail pour la mise en place de la nouvelle formation « Contractualisation des achats »**

Monsieur GOULARD : « cette nouvelle formation est assez novatrice pour nous. C'est pourquoi, il me faut impérativement un outil de pilotage concis pour m'assurer de la réussite de sa mise en place. »

Vous : « le plus simple est de construire un tableau de bord. Pour cela, il faut tout d'abord déterminer les objectifs à cibler, les facteurs clés de succès associés et les indicateurs correspondants. »

Monsieur GOULARD : « afin de faire connaître ce nouveau produit, la prospection est essentielle. Il est impératif de s'assurer que tous les contacts obtenus lors des salons ou par le biais de notre site ou des réseaux sociaux ont été relancés par e-mail. »

Vous : « identifier les prospects est une chose mais encore faut-il les convaincre ? Le travail des commerciaux va au-delà de la simple prospection. »

Monsieur BEAUPRE : « il me paraît qu'en termes d'image, il est nécessaire également de mesurer la satisfaction des auditeurs par le biais d'une enquête. Celle-ci pourrait être effectuée évidemment juste à l'issue de la formation mais également quelque temps après pour vérifier si les éléments apportés lors de la formation ont pu être mis à profit professionnellement. »

Vous : « les aspects commerciaux et pédagogiques sont importants mais je souhaiterais aussi pouvoir m'assurer de la rentabilité de la formation. »

Monsieur GOULARD : « en effet, même si des besoins se dessinent nettement, la mise en place de cette nouvelle formation va engendrer des coûts qu'il est important de prendre en compte comme par exemple le budget promotion, le matériel spécifique. Je pense avoir bien cerner vos attentes donc je vais vous proposer rapidement une trame de tableau de bord à valider. »

**ANNEXE A – GRAPHE MPM RELATIF À LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION (à rendre avec la copie)**

<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DÉBUT</b>	