



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE DE L'UEMOA**

(DESCOGEF)

SESSION 2021

EPREUVE : CONTROLE DE GESTION

Durée : 2 heures

Le sujet comprend trois parties indépendantes.

Partie 1 : Connaissance des concepts de contrôle de gestion

24 min

Partie 2 : Analyse stratégique, Balanced Scorecard

68 min

Partie 3 : Etude de la rentabilité

68 min

Partie 1 : Connaissance des concepts de contrôle de gestion (4 points)

Répondre aux questions ci-après.

Question 1 : Quelle est la différence entre le contrôle opérationnel et le contrôle de performance ?

Question 2 : Qu'est-ce qu'un budget ?

Question 3 : Qu'est-ce qu'un plan ? Donner des exemples de plan ?

Question 4 : En quoi consiste une imputation budgétaire ? Qu'est-ce qu'elle permet de constater dans le cadre de la gestion budgétaire ?

Partie 2 : Analyse stratégique, Balanced scorecard (8 points)

La société SPAM fabrique et vend des générateurs d'oxygène médical. La crise sanitaire de la COVID-19 a favorisé une augmentation très forte de la demande de solution de production d'oxygène par les établissements de santé (hôpitaux et cliniques). Dans sa politique de développement, SPAM cherche à se différencier des concurrents tout en maîtrisant ses coûts tant à court terme qu'à long terme. C'est ainsi qu'elle a mis au point, grâce à une technologie de pointe, un nouveau modèle de générateur (Oxy-Pro) qui offre aux clients toutes les garanties nécessaires à la production d'oxygène pur à 99,87%.

SPAM, à la pointe de l'innovation dans la fabrication de générateurs de gaz médicaux, offre à ses clients des services de maintenance et d'installations de concentrateurs d'oxygène. La majorité des clients de SPAM, soit les 2/3 du marché, accorde une très grande attention à la qualité de l'offre de service (propreté et soin apportés aux installations, durée des travaux d'installation, disponibilité des équipes de maintenance, etc.). Dans la stratégie de SPAM, ce profil de clients, prêts à payer le prix fort, constitue le segment à prioriser. Le reste du marché est représenté par de petits clients qui ont opté pour des services de bas prix en raison de leurs revenus limités. La société vous communique le balanced scorecard simplifié pour l'année 2020 ci-dessous (les montants monétaires en valeurs absolues sont en milliers de FCFA).

Tableau 1 : Balanced scorecard simplifié de la société SPAM pour l'année 2020

Objectifs	Indicateurs	Cible	Réel
AXE FINANCIER Augmentation de la valeur pour l'actionnaire	Variation du résultat du fait de la marge unitaire ¹	10.000	15.000
	Variation du résultat du fait de la croissance ²	5.000	5.700
AXE CLIENT Augmentation de la part de marché	Part de marché des travaux d'installation et de maintenance ³	5%	5,8%
AXE PROCESSUS INTERNE Amélioration de la qualité des interventions ⁴	Indice de qualité ⁵	90 points	92 points
Disponibilité des équipes ⁶	Indice de disponibilité ⁷	99%	100%
AXE APPRENTISSAGE ET INNOVATIONS Augmentation du potentiel du système d'information	Taux d'opération avec retour d'information immédiat ⁸	85%	87%
Augmentation du potentiel des opérations de maintenance	Taux d'opération avec méthodes de contrôle évoluées ⁹	80%	90%

Travail à faire :

- 1) Le balanced scorecard est-il représentatif de la stratégie adoptée par SPAM ? Justifier votre réponse
- 2) L'absence d'indicateurs de satisfaction et de formation des salariés dans le balanced scorecard vous semble-t-il être un choix pertinent ? Justifier.
- 3) Pour la direction de SPAM, l'amélioration des indicateurs de processus interne améliore les indicateurs de l'axe client. Cette relation (cause à effet) vous semble-t-elle plausible à l'analyse du balanced scorecard ? Argumenter. Quels autres indicateurs pourrait-on prendre en compte sur l'axe « processus interne » ?
- 4) D'après le consultant externe de SPAM, il n'est pas pertinent d'intégrer le calcul de la variation du résultat découlant de l'amélioration de la productivité dans le balanced scorecard. Cet avis vous semble-t-il fondé ? Justifier votre réponse.

Partie 3 : Etude de la rentabilité (8 points)

La société FLECHA SA produit et commercialise du thé en carton (TC), du thé de luxe (TL) et du thé en vrac (TV) à travers un réseau de quatre grossistes situés dans différents pays.

En vue d'une relance de l'activité, FLECHA SA désire s'associer avec un partenaire local. Celui-là est sensible à la détermination du (ou des) seuil(s) de rentabilité, ainsi qu'aux possibilités de développement par des politiques de prix. Il conviendra donc d'analyser sa situation personnelle.

Il est décidé d'explorer le marché du thé en carton auprès des tenanciers de débits de boissons pour les convaincre de se lancer dans le thé en carton et, si possible de se lancer dans le thé de luxe puis dans le vrac. Les tenanciers de débits de boissons pratiquent un coefficient multiplicateur particulier de 2,5 ; soit :

$PVHT \text{ au consommateur} = 2,5 * PVHT \text{ du grossiste}$.

Le PVHT aux grossistes se monte actuellement à 120 F le carton de 30 kg. Ce dernier permet de servir 116 « demi » compte tenu des pertes lors des remplissages des verres. Les grossistes ont l'habitude de pratiquer un coefficient multiplicateur de 1,25.

Les tenanciers de débits de boissons de thé considèrent que l'investissement de 5 000 F dans une tireuse (machine permettant de délivrer des « demi ») et dans l'aménagement induit doit être rentabilisé en an. En plus, des frais de gestion se montent à 1 000 F, les frais de manutention à 500 F par mois et les frais de service des verres à 300 F par mois.

Le grossiste estime ses charges fixes à 40 000 F par an et ses charges variables à 10% du chiffre d'affaires.

Il est parti d'une situation où la demande adressée aux grossistes serait de 4 000 cartons par an par 50 cafetiers en distribuant 80 chacun par an.

Un cabinet de conseil en marketing a estimé l'élasticité de la demande par rapport aux prix à -2 ($\Delta Q/Q / \Delta P/P = -2$) que ce soit pour la demande des cafetiers au grossiste ou pour la demande des consommateurs finaux adressée aux cafetiers.

Travail à faire :

- 1) Quel est le seuil de rentabilité en nombre de cartons du point de vue du grossiste ? Quelle est la marge de sécurité ?
- 2) Quel est le seuil de rentabilité en nombre de cartons du point de vue du cafetier ? Quelle est la marge de sécurité ?
- 3) Commenter ces deux résultats.
- 4) FLECHA SA désire étudier une possibilité d'optimiser le résultat par une politique des prix adéquate. Quelles variations de prix x ($\Delta P/P = x$) peuvent être envisagées par les tenanciers de débit de thé (ce sera x_1) ou par le grossiste (ce sera x_2) pour arriver à un résultat maximum ?
- 5) Comment concilier le fait que $x_1 \neq x_2$?

Rappel : variation absolue, variation relative

Lorsqu'un prix passe de 100 F à 120 F, nous avons une variation absolue (ΔP) de 20 F et une variation relative ($\Delta P/P$) de 20%.

Algébriquement cela s'écrit :

$$100 + 20 = 120 \text{ ou } P_0 + \Delta P = P_1$$

$$100 * (1 + 20\%) = 120 \text{ ou } P_0 * (1 + \Delta P/P) = P_1$$

En économie et en gestion, nous utilisons essentiellement les variations relatives. En effet, une variation absolue de prix de 1 F ne veut rien dire car cela peut venir d'un prix passant de 1 000 F à 1 001 F comme de 0,50 F à 1,50 F