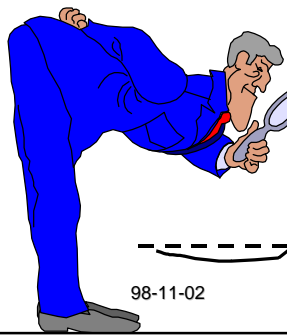
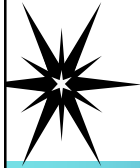


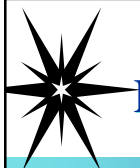
## Sujets 9 et 10



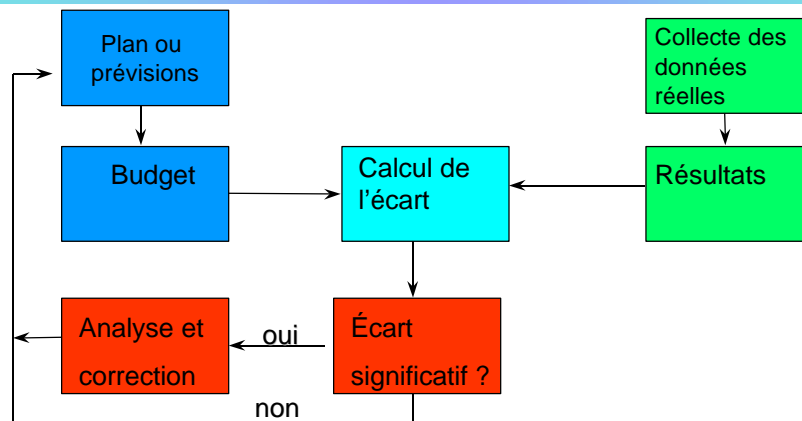
### Le suivi des budgets

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

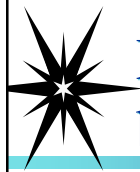


### Le principe de la gestion par exception



98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

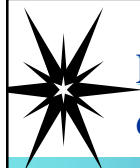


## Les techniques de suivi des budgets

- L'analyse de la marge de manœuvre disponible
- L'analyse de la répartition des dépenses
- L'analyse des écarts par poste budgétaire
- L'analyse financière des écarts
- L'analyse détaillée des écarts

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## L'analyse de la marge de manœuvre disponible

| Service de formation à distance Gamma        |                   |                   |                   |                  |           |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------|
| Budget d'opération                           |                   |                   |                   |                  |           |
| Pour l'exercice terminée le 31 décembre 19_9 |                   |                   |                   |                  |           |
|                                              | C1                | C2                | C3                | C4               | C5        |
|                                              | Prévu             | Prévu             | Résultats         | Disponibilités   |           |
|                                              | 12 mois           | 9 mois            | 9 mois            | 3 mois (25%)     | Pourcent. |
|                                              |                   | (C1 x 0,75)       |                   | (C1-C3)          | (C4/1)    |
| Salaires                                     | 300 000 \$        | 225 000 \$        | 235 000 \$        | 65 000 \$        | 22%       |
| Honoraires professionnels                    | 20 000            | 15 000            | 11 750            | 8 250            | 41%       |
| Loyer                                        | 30 000            | 22 500            | 22 500            | 7 500            | 25%       |
| Papeterie                                    | 17 000            | 12 750            | 14 350            | 2 650            | 16%       |
| Publicité et promotion                       | 14 500            | 10 875            | 13 975            | 525              | 4%        |
| Frais de représentation                      | 3 500             | 2 625             | 2 800             | 700              | 20%       |
| Équipement de bureau                         | 2 800             | 2 100             | 2 000             | 800              | 29%       |
| <b>Total</b>                                 | <b>387 800 \$</b> | <b>290 850 \$</b> | <b>302 375 \$</b> | <b>85 425 \$</b> | 22%       |

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## L'analyse de la répartition des dépenses

| Formation Omega inc.                        |                  |                  |              |                  |              |               |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| État des résultats prévisionnels            |                  |                  |              |                  |              |               |
| Pour l'exercice terminé le 31 décembre 19_9 |                  |                  |              |                  |              |               |
|                                             | C1               | C2               | C3           | C4               | C5           |               |
|                                             | Prévu            | Prévu            |              | Résultats        |              | Diff.         |
|                                             | 12 mois          | 9 mois           | Pourcent.    | 9 mois           | Pourcent.    | %             |
|                                             | (C1 x 0,75)      |                  | (% ventes)   |                  | (% ventes)   | (C5-C3)       |
| Honoraires                                  | 450 000 \$       | 337 500 \$       | 100,0%       | 312 000 \$       | 100,0%       |               |
| Salaires                                    | 300 000          | 225 000          | <b>66,7%</b> | 235 000          | <b>75,3%</b> | <b>8,7%</b>   |
| Loyer                                       | 30 000           | 22 500           | <b>6,7%</b>  | 22 500           | <b>7,2%</b>  | 0,5%          |
| Papeterie                                   | 17 000           | 12 750           | <b>3,8%</b>  | 9 850            | <b>3,2%</b>  | -0,6%         |
| Publicité et promotion                      | 14 500           | 10 875           | <b>3,2%</b>  | 14 200           | <b>4,6%</b>  | <b>1,3%</b>   |
| Frais de représentation                     | 3 500            | 2 625            | <b>0,8%</b>  | 3 800            | <b>1,2%</b>  | 0,4%          |
| Équipement de bureau                        | 2 800            | 2 100            | <b>0,6%</b>  | 2 900            | <b>0,9%</b>  | 0,3%          |
| Total dépenses                              | 367 800          | 275 850          | <b>81,7%</b> | 288 250          | <b>92,4%</b> | <b>10,7%</b>  |
| <b>Bénéfice net</b>                         | <b>82 200 \$</b> | <b>61 650 \$</b> | <b>18,3%</b> | <b>23 750 \$</b> | <b>7,6%</b>  | <b>-10,7%</b> |

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

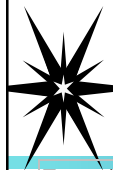


## L'analyse de la répartition des dépenses

| Formation Omega inc.                        |                  |                  |              |                  |              |               |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| État des résultats prévisionnels            |                  |                  |              |                  |              |               |
| Pour l'exercice terminé le 31 décembre 19_9 |                  |                  |              |                  |              |               |
|                                             | C1               | C2               | C3           | C4               | C5           |               |
|                                             | Prévu            | Prévu            |              | Résultats        |              | Diff.         |
|                                             | 12 mois          | 9 mois           | Pourcent.    | 9 mois           | Pourcent.    | %             |
|                                             | (C1 x 0,75)      |                  | (% ventes)   |                  | (% ventes)   | (C5-C3)       |
| Honoraires                                  | 450 000 \$       | 337 500 \$       |              | 312 000 \$       |              |               |
| Salaires                                    | 300 000          | 225 000          | <b>81,6%</b> | 235 000          | <b>81,5%</b> | 0,0%          |
| Loyer                                       | 30 000           | 22 500           | <b>8,2%</b>  | 22 500           | <b>7,8%</b>  | -0,4%         |
| Papeterie                                   | 17 000           | 12 750           | <b>4,6%</b>  | 9 850            | <b>3,4%</b>  | <b>-1,2%</b>  |
| Publicité et promotion                      | 14 500           | 10 875           | <b>3,9%</b>  | 14 200           | <b>4,9%</b>  | 1,0%          |
| Frais de représentation                     | 3 500            | 2 625            | <b>1,0%</b>  | 3 800            | <b>1,3%</b>  | 0,4%          |
| Équipement de bureau                        | 2 800            | 2 100            | <b>0,8%</b>  | 2 900            | <b>1,0%</b>  | 0,2%          |
| Total dépenses                              | 367 800          | 275 850          | <b>100%</b>  | 288 250          | <b>100%</b>  | <b>0,0%</b>   |
| <b>Bénéfice net</b>                         | <b>82 200 \$</b> | <b>61 650 \$</b> | <b>18,3%</b> | <b>23 750 \$</b> | <b>7,6%</b>  | <b>-10,7%</b> |

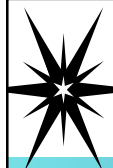
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## L'analyse des écarts par poste budgétaire

| Formation Omega inc.                        |                              |                  |                  |                   |               |
|---------------------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|
| État des résultats prévisionnels            |                              |                  |                  |                   |               |
| Pour l'exercice terminé le 31 décembre 19_9 |                              |                  |                  |                   |               |
|                                             | C1                           | C2               | C3               | C4                | C5            |
|                                             | Prévu                        | Prévu            | Résultats        | Écart             |               |
|                                             | 12 mois                      | 9 mois           | 9 mois           | global            | Pourcent.     |
|                                             |                              | (C1 x 0,75)      |                  | (C2-C3)           | (C4/C2)       |
| Honoraires                                  | 450 000 \$                   | 337 500 \$       | 312 000 \$       | -25 500 \$        | <b>-7,6%</b>  |
| Salaires                                    | 300 000                      | 225 000          | 235 000          | 10 000            | 4,4%          |
| Loyer                                       | 30 000                       | 22 500           | 22 500           | 0                 | 0,0%          |
| Papeterie                                   | 17 000                       | 12 750           | 9 850            | -2 900            | <b>-22,7%</b> |
| Publicité et promotion                      | 14 500                       | 10 875           | 14 200           | 3 325             | <b>30,6%</b>  |
| Frais de représentation                     | 3 500                        | 2 625            | 3 800            | 1 175             | <b>44,8%</b>  |
| Équipement de bureau                        | 2 800                        | 2 100            | 2 900            | 800               | <b>38,1%</b>  |
| Total dépenses                              | 367 800                      | 275 850          | 288 250          | 12 400            | 4,5%          |
| <b>Bénéfice net</b>                         | <b>82 200 \$</b>             | <b>61 650 \$</b> | <b>23 750 \$</b> | <b>-37 900 \$</b> | <b>-61,5%</b> |
| 98-11-02                                    | Copyright© Michel Vézina-HEC |                  |                  |                   |               |



## L'analyse financière des écarts

| Formation Omega inc.                        |                              |              |            |               |
|---------------------------------------------|------------------------------|--------------|------------|---------------|
| État des résultats prévisionnels            |                              |              |            |               |
| Pour l'exercice terminé le 31 décembre 19_9 |                              |              |            |               |
|                                             | Prévu                        | Prévu        | Résultats  | Écart         |
|                                             | 12 mois                      | 9 mois       | 9 mois     |               |
| Honoraires                                  | 450 000 \$                   | 337 500 \$   | 312 000 \$ |               |
| Dépenses totales                            | 367 800                      | 275 850      | 288 250    |               |
| Bénéfice net                                | 82 200 \$                    | 61 650 \$    | 23 750 \$  |               |
| Capital investi                             | 1 000 000 \$                 | 1 000 000 \$ | 900 000 \$ |               |
| <b>RCI</b>                                  | 8,2%                         | 6,2%         | 2,6%       | <b>-3,5%</b>  |
| <b>Bén. net/ventes</b>                      | 18,3%                        | 18,3%        | 7,6%       | <b>-10,7%</b> |
| <b>Ventes/actif</b>                         | 0,45                         | 0,34         | 0,35       | <b>0,01</b>   |
| 98-11-02                                    | Copyright© Michel Vézina-HEC |              |            |               |



## L'analyse détaillée des écarts

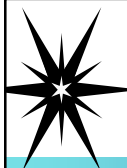
|                                             |            |            |            |            |
|---------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Formation Omega inc.                        |            |            |            |            |
| État des résultats prévisionnels            |            |            |            |            |
| Pour l'exercice terminé le 31 décembre 19_9 |            |            |            |            |
|                                             | Prévu      | Prévu      | Résultats  | Écart      |
|                                             | 12 mois    | 9 mois     | 9 mois     |            |
| Honoraires                                  | 450 000 \$ | 337 500 \$ | 312 000 \$ | -25 500 \$ |
| Salaires                                    | 300 000    | 225 000    | 235 000    | -10 000    |
| Autres dépenses                             | 67 800     | 50 850     | 53 250     | -2 400     |
| Dépenses totales                            | 367 800    | 275 850    | 288 250    | -12 400    |
| Bénéfice net                                | 82 200 \$  | 61 650 \$  | 23 750 \$  | -37 900 \$ |

### 3 causes possibles

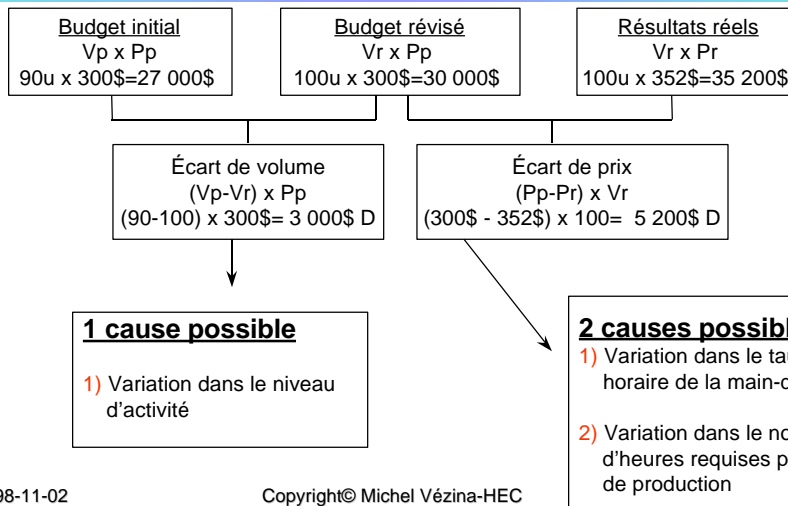
- 1) Variation dans le niveau d'activité
- 2) Variation dans le taux horaire de la main-d'oeuvre
- 3) Variation dans le nombre d'heures requises par unité de production

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## Le principe de l'analyse détaillée des écarts 1/2



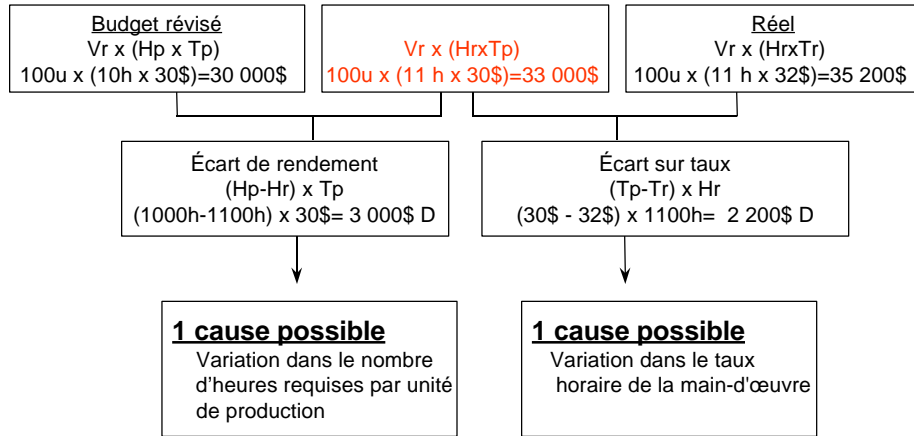
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



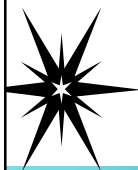
## Le principe de l'analyse détaillée des écarts

2/2



98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

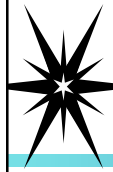


## Le contrôle budgétaire

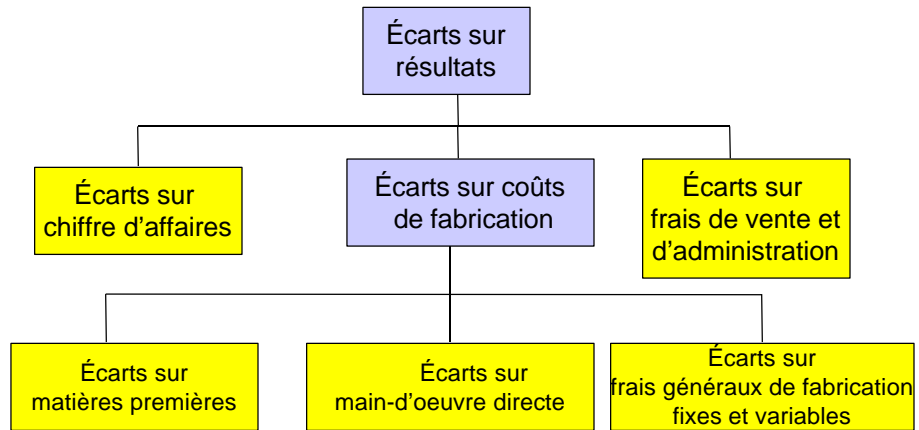
### Les écarts sur résultats

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

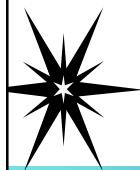


## Les écarts sur résultats



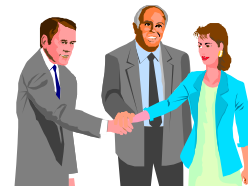
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



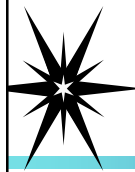
## Les écarts sur résultats

### Les écarts sur chiffre d'affaires

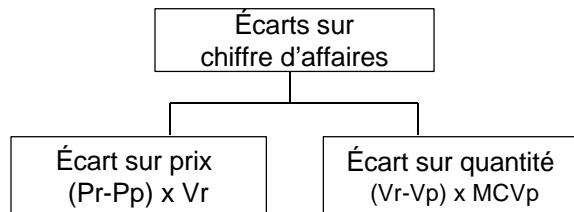


98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



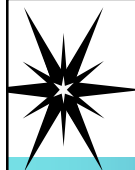
## Calcul des écarts sur chiffre d'affaires



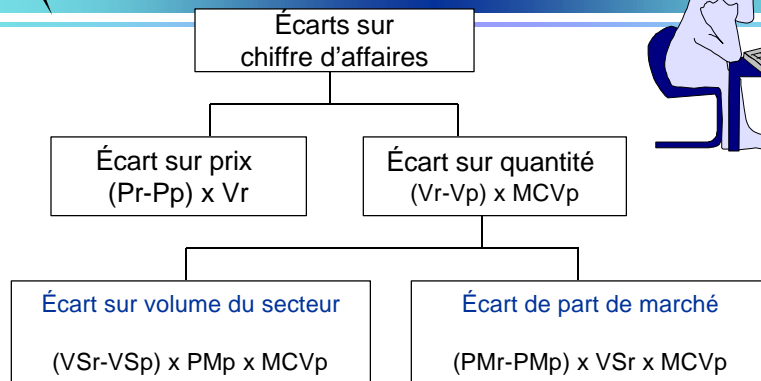
Pr: Prix de vente réel  
Pp: Prix de vente budgétisé (prévu)  
Vr: Volume de vente réel  
Vp: Volume de vente budgétisé (prévu)  
MCVp: Marge sur coût variable prévue

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## Calcul des écarts sur chiffre d'affaires

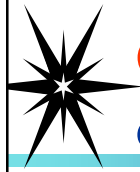


VSr: Volume de vente réel du secteur d'activité  
VSp: Volume de vente prévu du secteur d'activité  
PMr: Part de marché réelle  
PMp: Part de marché prévue

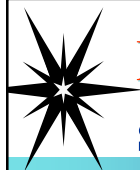
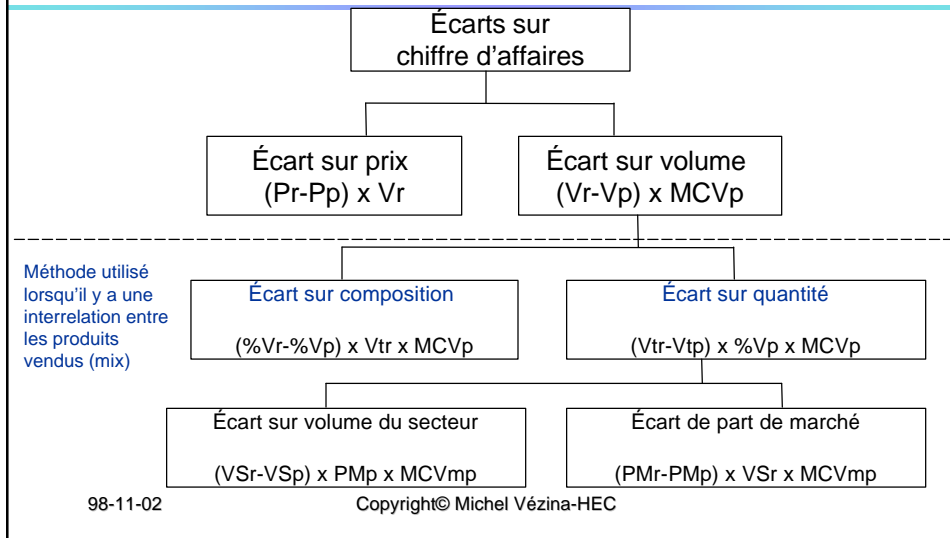
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC





## Calcul détaillés des écarts sur chiffre d'affaires

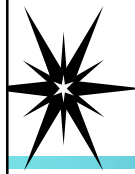


## Définitions relatives aux écarts sur chiffre d'affaires (sommaire)

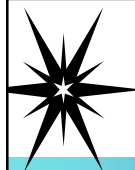
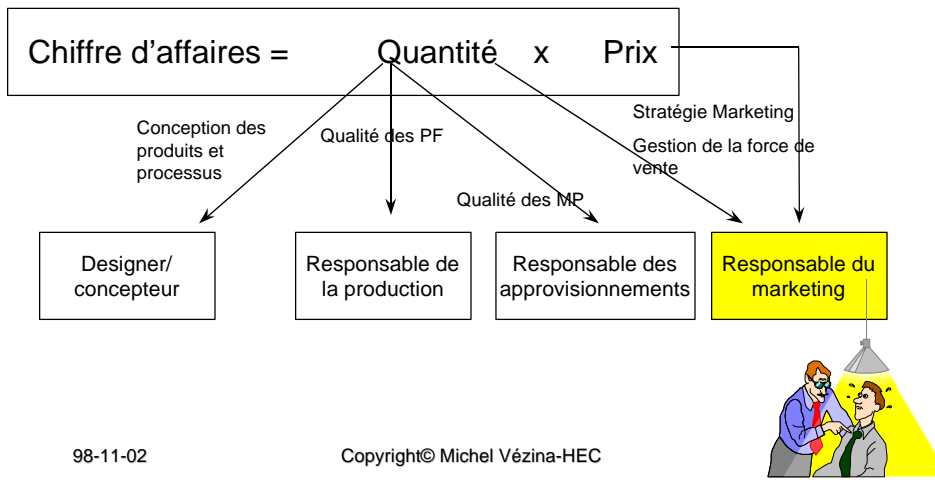
- > Pr: Prix de vente réel
- > Pp: Prix de vente budgétisé (prévu)
- > Vr: Volume de vente réel
- > % Vr: % de vol. de vente réel/vol. total
- > Vp: Volume de vente budgétisé (prévu)
- > % Vp: % de vol. de vente prévu/vol. total
- > MCVp: Marge sur coût variable prévue
- > MCVmp: Marge sur coût variable moyenne prévue
- > VSr: Volume de vente réel du secteur d'activité
- > VSp: Volume de vente prévu du secteur d'activité
- > PMr: Part de marché réelle
- > PMp: Part de marché prévue

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## Les responsables des écarts sur chiffre d'affaires

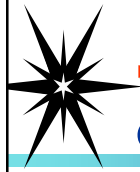


## Symptômes liés aux écarts sur chiffre d'affaires

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prévisions erronées</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Variation de la qualité           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Service à la clientèle (plaintes, délais)</li> <li>&gt; Produits (Retours)</li> <li>&gt; Matières premières (E/prix M.P)</li> <li>&gt; Processus de production (E/MOD, E/FGF)</li> </ul> </li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Variation des quantités           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conjoncture (É/vol. secteur)</li> <li>&gt; Concurrence (É/Part marché)</li> <li>&gt; Cycle de vie (É/prix de vente)</li> <li>&gt; Promotion et Pub. (É/frais de ventes fixes)</li> <li>&gt; Vendeurs (E/frais de ventes var.)</li> <li>&gt; Réseau de distribution (E/frais de livraisons)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Variation des prix (E/prix)           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promotion/escomptes/ rabais</li> <li>&gt; Stratégie marketing</li> <li>&gt; Fin de cycle de produits</li> <li>&gt; Concurrence (prix marché)</li> <li>&gt; Coûts de revient</li> </ul> </li> </ul> |

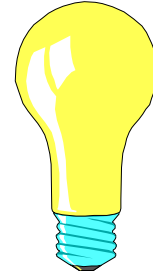
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



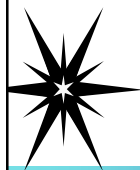
## Solutions aux écarts sur chiffre d'affaires

- Valider les prévisions
- Différencier les produits
- Analyser la rentabilité des produits
- Réviser la stratégie marketing (4P)
- Élaborer une stratégie de réduction de coûts
- Diminuer rejets et défauts (réviser les processus)
- Diminuer les délais et les ruptures de stocks
- Élaborer un programme de formation pour le personnel de vente



98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



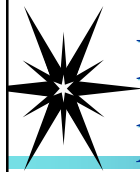
## Les écarts sur résultats

### Les écarts sur matières premières

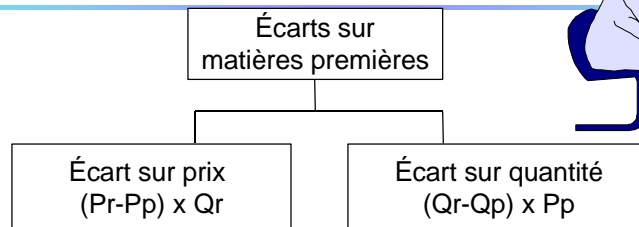
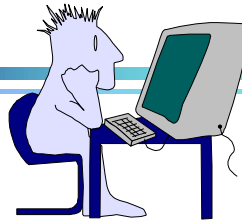


98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



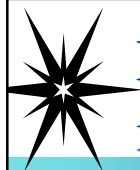
## Le calcul des écarts sur matières premières



- Pr: Prix unitaire réel des matières premières (MP)
- Pp: Prix unitaire standard (prévu) des MP
- Qr: Quantités totales réelles (Kg, mètres, litres, etc.) des MP requises pour fabriquer le produit fini
- Qp: Quantités totales prévues des MP requises pour fabriquer le produits finis (Unités fabriquées x MP/unités)

98-11-02

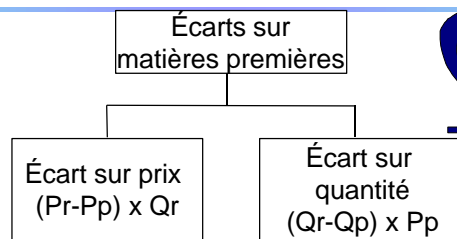
Copyright© Michel Vézina-HEC



## Le calcul des écarts détaillés sur matières premières

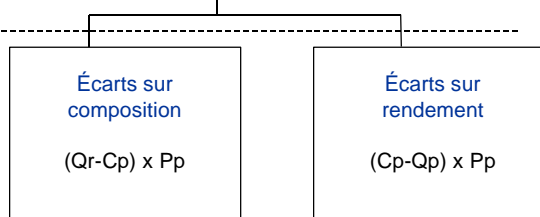


**Cp:** Composition prévue selon les quantités totales réelles de MP consommées (Quant. totales MP utilisées x % prévu par MP/unités)



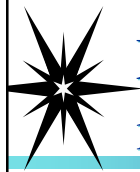
Écarts pertinents lorsque les produits finis sont composés de plusieurs M.P. différentes

Méthode du coût par la composition standard:

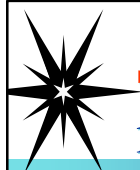
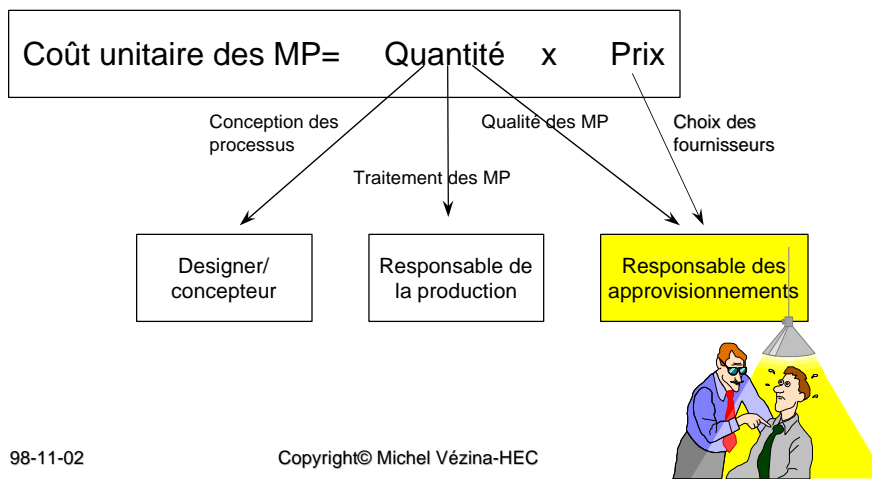


98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## Les responsables des écarts sur matières premières

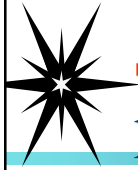


## Symptômes liés aux écarts sur matières premières

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Prévisions erronées</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Variation de la qualité (E/prix MP)<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Changement de fournisseurs</li><li>&gt; Changement de MP</li></ul></li></ul>                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Variation des quantités<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Changements dans la nature des MP (E/prix MP)</li><li>&gt; Taux de rejet (E/quant. MP)</li><li>&gt; Changements dans les processus (E/temps MOD, E/dépenses FGF)</li><li>&gt; Expérience de la MOD (E/taux MOD)</li><li>&gt; Climat de travail (E/productivité MOD)</li><li>&gt; Bris ou rôdage de la machinerie (E/dépenses FGF)</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Variation des prix<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Changements dans la composition des produits</li><li>&gt; Concurrence (prix marché)</li><li>&gt; Changement de fournisseurs</li><li>&gt; Économies d'échelles, escomptes de quantité (E/vol. de ventes)</li></ul></li></ul> |

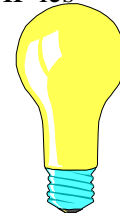
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



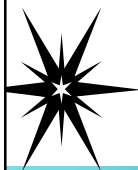
## Solutions aux écarts sur matières premières

- Valider les prévisions.
- Examiner le rapport qualité/prix
- S'assurer que les changements au niveau des MP n'entraînent pas une hausse des coûts de conversion.
- Négocier avec les fournisseurs ou signer des contrats à terme.
- Chercher de nouveaux fournisseurs.
- Réévaluer la composition des produits en fonction des MP les moins coûteuses.
- Évaluer la possibilité de changer la nature des MP.
- Réévaluer les processus de production.



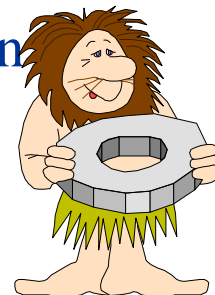
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



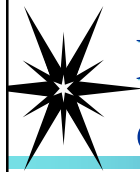
## Les écarts sur résultats

### Les écarts sur main d'œuvre-directe

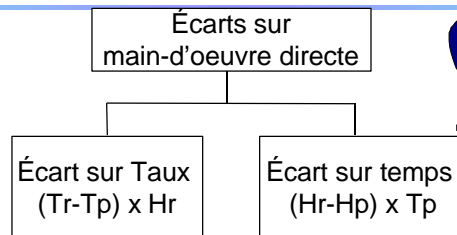


98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



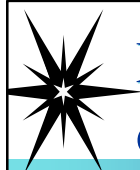
## Le calcul des écarts sur main d'oeuvre-directe



- Tr: Taux horaire réel de la main-d'oeuvre directe (MOD).
- Tp: Taux horaire prévu de la MOD.
- Hr: Heures réelle de la MOD.
- Hp: Heures prévues de MOD selon le niveau de production atteint.

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

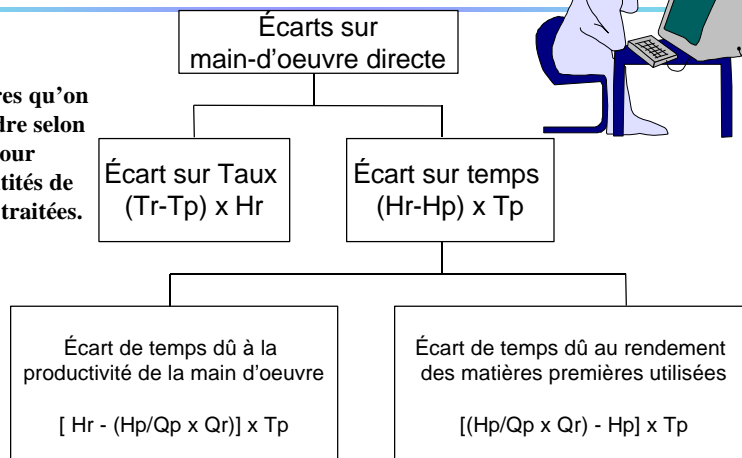


## Le calcul des écarts sur main d'oeuvre directe



**Hp x Qr/Qp:**

**Nombre d'heures qu'on aurait dû prendre selon les prévisions pour traiter les quantités de MP réellement traitées.**



98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

## Définitions relatives aux écarts sur main d'oeuvre directe (sommaire)

- > Tr: Taux horaire réel de la main-d'oeuvre directe (MOD).
- > Tp: Taux horaire prévu de la MOD.
- > Hr: Heures réelle de MOD.
- > Hp: Heures prévues de MOD selon le niveau de production atteint.
- >  $\frac{Hp}{Qp} \times Qr$ : Nombre d'heures qu'on aurait dû prendre selon les prévisions pour traiter les quantités de MP réellement traitées.

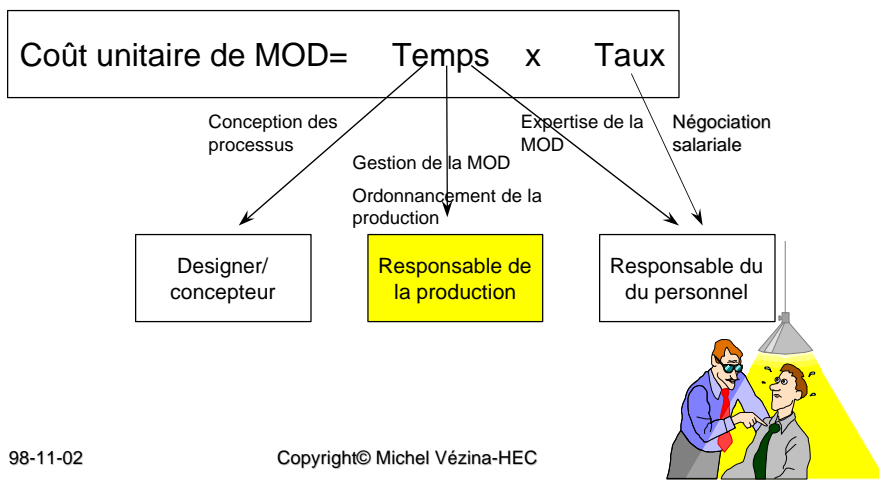
### **Rappel:**

- > Qr: Quantité réelle (Kg, mètres, litres, etc.) des MP requises pour fabriquer une unité de produits finis
- > Qp: Quantité prévue des MP requises pour fabriquer une unité de produits finis (Unités fabriquées x MP/unités)

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

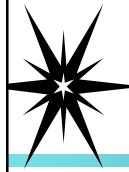
## Les responsables des écarts sur main-d'oeuvre directe



98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



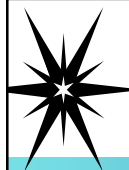


## Symptômes liés aux écarts sur main-d'oeuvre directe

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Variation des heures<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Changements dans la nature des MP (E/MOD dû aux MP)</li><li>&gt; Problèmes d'approvisionnement</li><li>&gt; Surcharge de travail (E/vol. de ventes)</li><li>&gt; Changements dans les processus (E/temps MOD, E/dépenses FGF)</li><li>&gt; Nouveaux équipements, rôdage, bris (E/dépenses FGF)</li><li>&gt; Taux de rejet (E/quant. MP)</li><li>&gt; Expérience de la MOD</li><li>&gt; Climat de travail (E/productivité MOD)</li><li>&gt; Mauvaise gestion de la production</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Prévisions erronées</li><li>&gt; Variation de la qualité (E/taux MOD)<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Niveau de compétence</li><li>&gt; Niveau d'ancienneté</li></ul></li><li>&gt; Variation du taux horaire<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Expérience/ancienneté de la MOD (E/taux MOD)</li><li>&gt; Conjoncture économique</li><li>&gt; Disponibilité de la main-d'oeuvre</li></ul></li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

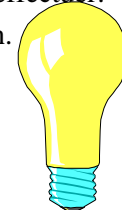


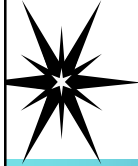
## Solutions aux écarts sur main-d'oeuvre directe

- > Valider les prévisions.
- > Examiner les solutions aux écarts de MP.
- > Établir un plan d'effectif (Volume de production vs nb et profil de la MO).
- > Établir un plan de formation de la main-d'oeuvre.
- > Établir une procédure budgétaire pour assurer une planification adéquate de la production.
- > Évaluer la possibilité d'offrir des retraites anticipées.
- > S'assurer que le niveau de compétence est adapté au travail à effectuer.
- > Évaluer la possibilité d'automatiser le processus de production.
- > Renégocier les contrats de travail.
- > Réévaluer les processus de production.
- > Établir un programme d'entretien préventif de la machinerie.

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC





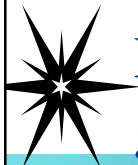
## Les écarts sur résultats

### Les écarts sur frais généraux de fabrication

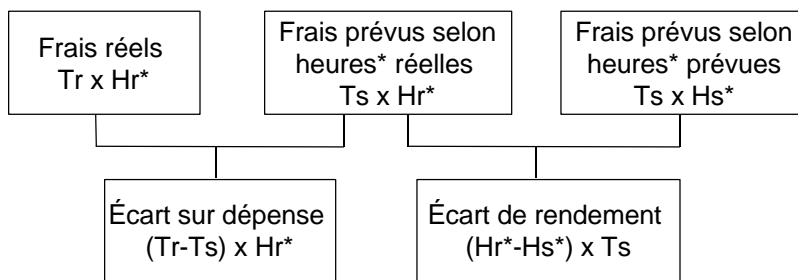


98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



### Le calcul des écarts sur frais généraux de fabrication variables

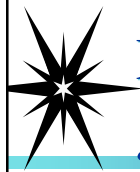


\* Correspond à la base d'imputation choisie

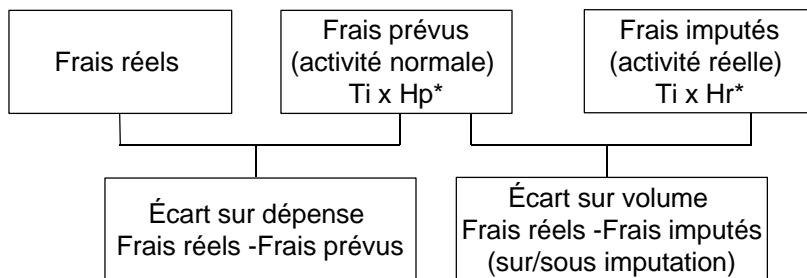
98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC





## Le calcul des écarts sur frais généraux de fabrication fixes



\* Correspond à la base d'imputation choisie

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC

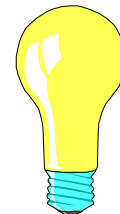


## Solutions aux écarts sur frais généraux de fabrication

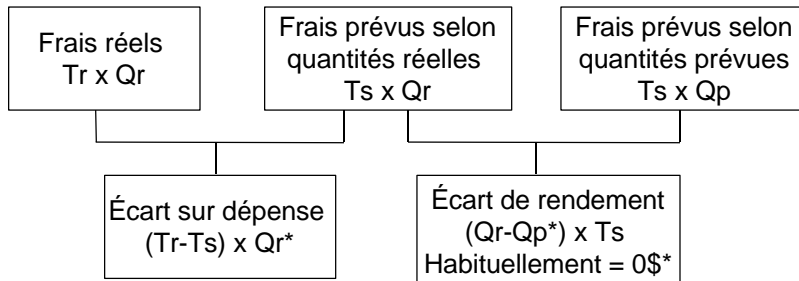
- Réviser les prévisions et les standards.
- Examiner les écarts de MP et de MOD.
- Établir un programme d'entretien préventif de la machinerie.
- Réviser chaque poste budgétaire du compte FGF inscrit au GLG.

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



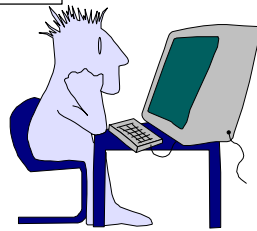
## Le calcul des écarts sur frais de vente et d'administration variables



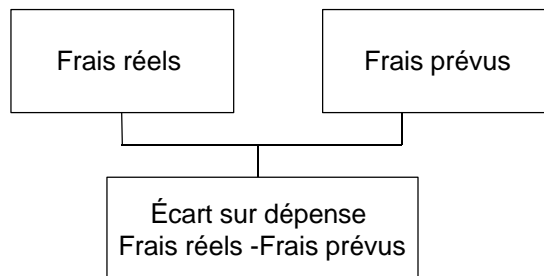
\* La base d'imputation choisie correspond habituellement au nombre d'unités vendues

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC



## Le calcul des écarts sur frais de vente et d'administration fixes

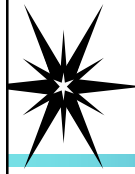


\* Correspond à la base d'imputation choisie

98-11-02

Copyright© Michel Vézina-HEC





## Solutions aux écarts sur frais généraux de fabrication

---

- Réviser les prévisions.
- Réviser chaque poste budgétaire inscrit au GLG.

