

Examen du CES Révision Comptable
Session Principale
CORRIGE INDICATIF

Epreuve : **Gestion Intégrée**

Durée : 4 heures

Ce corrigé contient 8 pages

A/ POLITIQUE GENERALE : CAS "LES DELICES DE FATMA" (7 points)

- 1. Dans les années 80, quelle est la force concurrentielle dont l'intensité est la plus élevée dans l'activité de fabrication des sirops artisanaux ? (Justifiez votre réponse)**

La force concurrentielle dont l'intensité est la plus élevée dans l'activité de fabrication des sirops artisanaux : **La menace des produits de substitution.**

(0,5 point)

Justification :

"La baisse de la demande est, principalement, due à l'apparition de la "mode" des boissons gazeuses, plus pratiques pour les cérémonies, les fêtes et même pour servir aux invités."

(0,5 point)

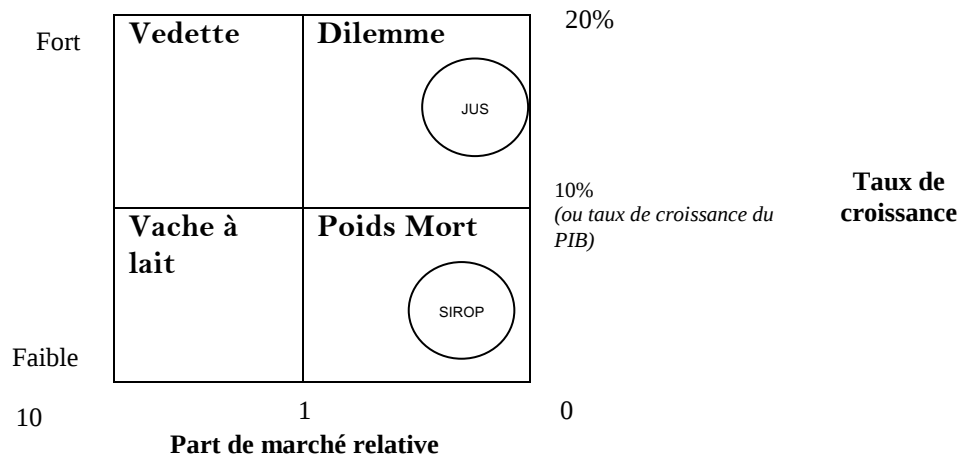
- 2. Schématisez la matrice BCG1 et situez (en donnant le nom de la position) les deux activités de Fatma dans les années 80. En déduire une appréciation du conseil de Sami recommandant à ses parents d'abandonner la fabrication des jus de fruits. (Justifiez votre réponse)**

Justification de la position des DAS :

La construction de la matrice se base sur deux axes : PMR/taux de croissance du marché :

- Pour la fabrication des Sirops (DAS1) : Le *Leader* réalise un chiffre d'affaires cinq fois supérieur => **PMR = $1/5 = 0,2$ / Le taux de croissance du marché est très faible TCAM = 2 %**
 - Pour la fabrication des jus (DAS2) : Le principal concurrent réalise dix fois le chiffre d'affaires des Jus de Fatma => **PMR = $1/10 = 0,1$ / Le taux de croissance du marché TCAM = 15 %**
-

La matrice BCG1 se présente de la façon suivante :



(0,5 point pour la matrice : axes (de la droite vers la gauche pour la PMR) + titres + graduation)
(0,5 point par activité : soit 1 point)

Selon la matrice BCG1, l'activité fabrication des jus est une activité "**Dilemme**" (taux de croissance du marché fort, PMR <1). La position concurrentielle faible des "Jus de Fatma" ne permet pas de génération de liquidités élevées. Dans une telle situation, il faut soit passer, très rapidement (grâce aux de lourds investissements), à des activités Vedettes (Cela suppose qu'il faut croître beaucoup plus vite que le marché) soit resegmenter, où à défaut abandonner l'activité. Dans notre cas, la concurrence est déjà bien installée et a déjà déployé de lourds investissements. Elle bénéficie, donc, d'un effet d'expérience qui l'avantage (0,5).

Le conseil de Sami à ses parents est bon conseil. (0,5)

(1 point)

3. *Identifiez les voies de développement suivies par Fatma et son mari en 1990 et en 2000 (Présentez votre réponse sous forme d'un tableau Année/ Voie de Développement / Justification).*

Année	Voie de Développement	Justification
1990	Diversification (0,25) horizontale / totale liée (concentrique) (0,25) (0,5 point)	" le couple décide d'utiliser l'argent de la banque pour acheter un grand four, un réfrigérateur professionnel, ainsi que du matériel (moules, caissettes de cuisson, emporte pièce à piston, cornets en métal, etc.) pour faire de la pâtisserie orientale en utilisant principalement <u>les amandes "maison"</u> . En effet, il se trouve qu'au-delà du savoir-faire qu'elle utilisait pour faire les sirops, Fatma avait <u>d'autres compétences culinaires</u> héritées de sa mère." (0,5 point)
2000	Diversification (0,25) par intégration verticale en aval (0,25) (0,5 point)	"Dans la même année, le couple a décidé de distribuer lui même ses produits et a ouvert une première boutique portant le nom de l'enseigne "Les Délices de Fatma". (0,5 point)

4. *Quel est le système concurrentiel relatif à l'activité de fabrication de la pâtisserie fine ? (Justifiez votre réponse)*

Le système concurrentiel : **Spécialisation**

(1 point)

Justification :

- Nombre de sources de différenciation : **multiple**

" Il y a très certainement de la place pour des boutiques se distinguant par leurs positionnement haut de gamme, reliant à la fois, tradition, finesse et innovation".

- Avantage concurrentiel potentiel : **fort**

"Grâce à leur créativité, mes sœurs ont introduit de nombreux nouveaux produits, à base d'ingrédients savoureux et raffinés très appréciés par notre clientèle et nous arrivons à vendre 20% plus cher que la concurrence"

(0,5 point)

B/ CONTROLE DE GESTION (6,5 points)

QUESTION DE CONNAISSANCE ET D'ANALYSE

Quels sont les convergences et les divergences entre la méthode ABC (comptabilité par les activités) et la méthode des centres d'analyse ou des sections homogènes ?

Convergences	
- Deux méthodes de calcul de coûts complets - Reclassement des charges en charges directes et en charges indirectes - Distinction entre fonctions opérationnelles et fonctions de support dans la méthode des sections homogènes et distinction entre activités opérationnelles et activités de support dans la méthode ABC	
Divergences	
Méthode des sections homogènes	Méthode ABC
- Reclassement des charges indirectes sur les sections - Imputation des coûts des sections au moyen d'unités d'œuvre - Les objets de coûts consomment des ressources ou charges indirectes - Les charges indirectes sont affectées aux sections après répartition primaire et secondaire - Effet volumique	- Reclassement des charges indirectes sur les activités - Imputation des coûts des sections au moyen d'inducteurs de coûts - Les objets de coûts consomment des activités - Les charges indirectes sont directement affectées aux activités - Effet volumique et effet lot

(4 arguments) = (1 point)

PROBLEME (5,5 points)

1. Calculer la marge sur coût variable unitaire par produit et l'indice de contribution par unité de facteur rare.

(2 points)

Temps de fabrication par unité de A = $60/5 = 12$ mn soit 0,2h

Temps de fabrication par unité de B = $60/4 = 15$ mn soit 0,25h

Temps de contrôle par unité de A ou B = $60/10 = 6$ mn soit 0,1h

Désignation	Modèle A			Modèle B		
	Q	C.U	M	Q	C.U	M
Matière première	12,5	2	25	17,5	2	35
MO de fabrication	0,2h	30	6	0,25 h	30	7,5
MO de contrôle de la qualité	0,1h	70	7	0,1h	70	7
Coût variable unitaire			38			49,5

Désignation	Modèle A			Modèle B		
	Q	C.U	M	Q	C.U	M
Chiffre d'affaires	9 500	90	855 000	7920	100	792000
Coût variable de fabrication	10 000	38	380 000	8 000	49,5	396 000
Coût variable de distribution	9 500	5	47 500	7 920	5	39 600
Marge sur coût variable	9 500	45	427 500	7 920	45	356 400
Indice de contribution		225			180	
Ordre de priorité		1er			2ème	

2. Présenter le programme de production du 2^{ème} et du 3^{ème} trimestre 2011 par la méthode de chargement. En déduire la quantité à sous-traiter.

(1,5 points)

Temps disponible = $4\ 000h \times 95\% = 3\ 800\ h$

Programme de production du 2^{ème} trimestre :

Quantité à produire	Temps disponible	Temps nécessaire	Temps restant	Quantité à sous-traiter
10 000 A	3 800 h	$10\ 000 \times 0,2\ h = 2000\ h$	1 800 h	0
$1800/0,25 = 7\ 200\ B$	1 800 h	$7\ 200 \times 0,25h = 1\ 800h$	0	$7\ 920 - (7200 \times 99\%) = 792$ Soit $792/0,99 = 800$ unités de B

Programme de production du 3^{ème} trimestre :

Quantité à produire	Temps disponible	Temps nécessaire	Temps restant	Quantité à sous-traiter
8 400 A	3 800 h	$8400 \times 0,2\ h = 1680\ h$	2 120h	0
$2\ 120/0,25 = 8\ 480\ B > 6\ 400$ Donc 6 400 B	2120 h	$6\ 400 \times 0,25h = 1600h$	$2\ 120 - 1\ 600 = 520h$	0

3. Calcul de la quantité de A :

X = Quantité de A

Y = Quantité de B

a)

$$M/CV \ X + M/CV \ Y = CFS + CFC$$

$$45 \ X + 45 \times 7\ 920 = 400\ 000 + 180\ 000$$

$$X = 4\ 969 \text{ unités}$$

(0,25 point)

b)

$$M/CV \ X + M/CV \ Y = CFS + CFC + \text{Bénéfice prévisionnel}$$

$$45 \ X + 45 \times 7\ 920 = 400\ 000 + 180\ 000 + 248\ 900$$

$$X = 10\ 500 \text{ unités}$$

L'objectif de bénéfice ne peut être atteint pour les raisons suivantes :

- Le marché ne peut absorber que 9 500 unités de A
- Le temps disponible n'est pas suffisant pour produire la quantité prévisionnelle de A et de B

$$10500 / 0,95 \times 0,2 \text{ h} = 2\ 210,5 \text{ h}$$

$$7920 / 0,99 \times 0,25 \text{ h} = 2\ 000 \text{ h}$$

$$\text{Total} = 4\ 410,5 \text{ h} > 3\ 800 \text{ h}$$

(0,75 point)

4. Coût marginal et profit marginal

Désignation	Coût de 10 000 de A			Coût de 10 600 unités de A		
	Q	C.U	M	Q	C.U	M
Coût variable de fabrication	10000	38	380 000	10000	38	380 000
Coût var.fabr.cde supplm.				600(1)	38	22 800
Coût variable de distribution	9 500	5	47 500	9 500	5	47 500
Coût var.distrib.cde supplm.				570	3	1 710
CF spécifiques			220 000			235000
CF communes			100 000			100000
Coût variable unitaire	9 500		747 500			787010

$$(1) 570 / 0,95 = 600 \text{ unités}$$

$$\text{Coût marginal} = 787\ 010 - 747\ 500 = 39\ 510$$

$$\text{Chiffre d'affaires de la commande supplémentaire} = 75 \times 570 = 42\ 750$$

$$\text{Profit marginal} = 42\ 750 - 39\ 510 = 3\ 240$$

La société TWITTER a intérêt à honorer la commande supplémentaire.

(1 point)

C/ GESTION FINANCIERE (6,5 points)

QUESTION DE COURS (1 point)

- ❶ La CAF = Bénéfice net + Amortissement

Le CF = Bénéfice net + Amortissement

D'emblée, comme si les deux concepts sont équivalents, mais en fait ce n'est qu'une illusion car le calcul du bénéfice net, dans le cadre du CF, ne tient pas compte des frais financiers, alors que ceux-ci sont pris en compte dans le calcul du bénéfice net dans le cadre de la CAF

(0,5 point)

- ❷ Pour utiliser le CMPC d'une entreprise pour calculer la VAN d'un nouveau projet, celui – ci ne doit pas modifier ni le risque d'exploitation ni le risque financier de l'entreprise.

(0,5 point)

PROBLEME (5,5 points)

❶ On sait que

$$Q_F^* = Q_C^* + \frac{II/\delta - II/n}{(1-T)m} \Rightarrow$$

$$11700 = 9500 + \frac{400000/5,650223 - 400000/10}{0,7 \times m} \Rightarrow m = 19,995 \approx 20$$

(1 point)

❷ (a) On calcule d'abord le CF en utilisant la formule $CF = (1-T)(R-D) + TA$, ce qui donne :
 $CF = 0,7(18 \times 13000 - 150000) + 0,3 \times 40000 = 70800$

$$VAN = -40000 + 70800 \frac{1 - (1,12)^{-10}}{0,12} = 35,788$$

(0,5 point)

(b) On calcule d'abord le taux d'actualisation : $k = (1,12)(1,05) - 1 = 17,6\%$,
ensuite on calcule la VAN

1^{ère} méthode :

$$VAN_b = VAN_a + 12000 \left(\frac{1 - (1,176)^{-10}}{0,176} - \frac{1 - (1,12)^{-10}}{0,12} \right)$$
$$= 35,788 + 12000(4,558729 - 5,650223) = -13062,14$$

(0,5 point)

2^{ème} méthode :

$$(1-T)(R-D)_{\text{corrigées}} = 1,05 \times [0,7(18 \times 13000 - 150000)] = 61740$$

$$\sum (1-T)(R-D)_{\text{corrigées}} \text{ actualisées} = \frac{61740}{0,176 - 0,05} \left[1 - \left(\frac{1,05}{1,176} \right)^{10} \right] = 332\,233,114$$

$$\sum TA \text{ actualisés} = 12000 \frac{1 - (1,176)^{-10}}{0,176} = 54\,704,752$$

$$VAN_b = -40000 + 332\,233,114 + 54\,704,752 = -13062,134$$

(1 point)

❸ Si on opte pour le projet P₁, on aura : $\overline{PVI} = \frac{4}{5} \left(1 + \frac{40000}{400000} \right) + \frac{1}{5} \times 1 = 1,08$

(0,5 point)

Si on opte pour le projet P₂ et P₃, on aura :

$$\overline{PVI} = \frac{3}{5} \left(1 + \frac{27000}{300000} \right) + \frac{2}{5} \left(1 + \frac{20000}{200000} \right) = 1,094$$

(0,5 point)

On a $1,094 > 1,08$, on doit donc opter pour les deux projets P₂ et P₃.

❹ Le BAII pour lequel on serait indifférent entre les deux modes de financement est / :

$$BPA = \frac{[(BAII) - I_1](1-T)}{N_2} = \frac{[(BAII) - I_2](1-T)}{N_1} \text{ avec :}$$

- $N_1 = 40\,000$;
- $N_2 = 40\,000 + 20\,000 = 60\,000$;
- $I_1 = 500\,000 \times 0,06 = 30\,000$;
- $I_2 = 30\,000 + (400\,000 \times 0,08) = 62\,000$

Ce qui donne :

$$(a) \text{ BPA} = \frac{[(\text{BAII}) - 30000] \cdot 0,7}{60000} = \frac{[(\text{BAII}) - 62000] \cdot 0,7}{40000} \Rightarrow \text{BAII} = 126000 \quad (0,5 \text{ point})$$

$$(b) \text{ BAII} = 126000 \Rightarrow \text{BPA} = 1,12 \quad (0,5 \text{ point})$$

(c) (0,5 point)

