

**Concours externe de recrutement de professeurs agrégés**  
**Section Economie et gestion**  
**Option Economie et gestion comptable et financière**  
**Composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations**  
**Session 2008**  
**Durée de l'épreuve : 7 heures**

**SUJET**

**Présentation du groupe BATOMO**

Le groupe BATIMO dont le siège se trouve en Vendée a pour activité principale la construction de bateaux (Batomo, Jatomo, Cénobo, Lago et Voquin) mais a depuis quelques années diversifié ses activités, notamment dans les voitures sans permis (Microca) et les maisons en kit (Atora). Le carnet de commandes, qui représente à ce jour plus de 80 % du chiffre d'affaires annuel attendu, vient conforter une prévision de croissance de l'ordre de 3 à 5 % pour l'exercice à venir. Cette prévision d'évolution de l'activité est en ligne avec l'objectif du groupe d'atteindre un milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2010 (972 millions d'euros en normes IFRS).

Le groupe BATOMO, coté à Euronext, couvre aujourd'hui, toutes marques confondues, plus de 30 pays à travers un réseau de plus de 1 500 concessionnaires, agents, points de vente et services. Certains pays comme l'Espagne et l'Italie restent bien orientés, alors que les USA ou l'Allemagne enregistrent une pause après plusieurs années de forte croissance. La France occupe toujours une place prépondérante mais est freinée par le retard de son infrastructure portuaire.

**Le sujet comporte trois dossiers indépendants :**

- dossier 1 – opérations intra-groupe ;
- dossier 2 – gestion financière
- dossier 3 – étude des coûts

**DOSSIER 1 – OPERATIONS INTRA-GROUPE**

La société BATOMO détient une participation dans la société anonyme ALUMARINE. Cette société, installée en Loire-Atlantique, entend développer les spécificités qui ont fait sa renommée : la construction de bateaux de plaisance de grande taille et de navires de transport de passagers. Son site de production n'est plus adapté à son développement. Elle envisage de créer un site de production proche de la mer, capable d'accueillir également les activités de sa filiale BREIZNAVIRE. Cela aura pour effet de réduire les coûts et de créer des synergies au sein de sa nouvelle entité. D'autre part, les dirigeants comptent développer le plus grand site d'Europe d'hivernage de bateaux de toutes tailles. Une fusion est alors envisagée entre les sociétés ALUMARINE et BEIZNAVIRE au 31 août N.

Afin d'assurer ce développement, il a été décidé au 1<sup>er</sup> mars N-1 une augmentation de capital de la SA ALUMARINE par des apports nouveaux et une incorporation de la réserve facultative.

Des informations concernant ces opérations sont fournies en fin de ce dossier : annexes 1-1 à 1.7.

**TRAVAIL A FAIRE PAR LE CANDIDAT**

**1 - Augmentation de capital de la SA ALUMARINE**

- 1.1. Rappeler la condition à remplir par la SA ALUMARINE pour augmenter son capital au 1<sup>er</sup> mars N-1.
- 1.2. Enregistrer l'augmentation de capital au 1<sup>er</sup> mars N-1 et au 1<sup>er</sup> mars N.
- 1.3. Calculer les droits d'attribution et de souscription.

- 1.4. Préciser ce que représente un droit préférentiel de souscription en prenant l'exemple d'un nouvel actionnaire souscripteur de 100 actions de numéraire.
- 1.5. Préciser brièvement les raisons d'une augmentation de capital dans les entreprises.
- 2 – Répartition de bénéfices de la SA ALUMARINE**
- 2.1. En supposant que la SA ALUMARINE souhaite verser un acompte sur dividendes, rappeler les conditions à remplir pour opérer cette distribution.
- 2.2. Procéder à la répartition du bénéfice réalisé au 31 août N par la SA ALUMARINE.
- 2.3. Comptabiliser l'affectation des résultats dans le journal de la SA ALUMARINE.
- 2.4. Calculer le résultat par action et le dividende attribué à chaque action et indiquer dans quel document cette information financière est fournie.
- 3 – Fusion**
- 3.1. Définir l'opération de fusion.
- 3.2. Préciser si la fusion des sociétés ALUMARINE et BREIZNAVIRE est une fusion à l'endroit, à l'envers, sous contrôle commun ou contrôle distinct.
- 3.3. Déterminer les valeurs mathématiques intrinsèques des actions de chaque société et justifier la parité retenue.
- 3.4. Calculer le nombre d'actions à rémunérer et le nombre d'actions à créer.
- 3.5. Présenter les modalités d'augmentation de capital de la SA ALUMARINE.
- 3.6. Passer les écritures d'absorption au journal de la société ALUMARINE.
- 3.7. Préciser le nombre d'actions détenues par la société BATOMO chez la SA ALUMARINE après la fusion.
- 3.8. Les commissaires aux comptes respectifs des sociétés ALUMARINE et BREIZNAVIRE peuvent-ils être commissaires à la fusion envisagée entre les deux sociétés ?
- 4 – Contrôle interne**
- 4.1. Expliquer l'objectif « maîtrise des activités » figurant au point 1 du rapport annuel présenté en annexe 1-7.
- 4.2. Proposer cinq domaines susceptibles de faire l'objet de plans d'actions de maîtrise des risques de la part du groupe BATOMO.
- 4.3. Rappeler l'objectif de la séparation des tâches en prenant un exemple.

## ANNEXES DU DOSSIER 1

### Annexe 1.1. Participation entre les sociétés

SA BATOMO

—60 %→

SA ALUMARINE

—51 %→

SA BREIZNAVIRE

### Annexe 1.2. Bilan de la SA ALUMINE au 31 août N (avant répartition des bénéfices)

ACTIF	Brut	Amort. et dépr.	Nets N	PASSIF	Nets N
Immobilisations incorporelles				Capital (dt versé 650 000)	650 000
Frais de recherche et de dev.	25 200	16 880	8 320	Primes d'émission, fusion, app.	520 000
Concessions, brevets, marques	40 000		40 000	Réserve légale	40 500
Fonds commercial	812 000		812 000	Réserve statutaire	90 550
Autres immobilisations incor.				Autres réserves	220 000
Immobilisations inc. en cours				Report à nouveau	7 320
Immobilisations corporelles				Résultat de l'exercice	670 580
Terrains	35 000		35 000	Provisions réglementées	342 000
Constructions	1 274 000	386 320	887 680	Subventions d'investissement	75 000
Installations techniques, mat.	1 628 000	278 700	1 349 300	<b>Capitaux propres</b>	<b>2 615 950</b>
Autres immobilisations cor.	32 640	9 740	22 900	Provisions pour risques	27 900
Immobilisations en cours				<b>Provisions pour risques et ch.</b>	<b>27 900</b>
Avances et acomptes				Dettes financières	

Immobilisations financières				Emprunts aup. établis. credit	2 768 000
Participations	20 400		20 400	Emprunts et dettes diverses	
Autres titres immobilisés	6 600		6 600	Avances et acomptes reçus	570 000
Prêts	5 000		5 000	Dettes d'exploitation	
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3 878 840</b>	<b>691 640</b>	<b>3 187 200</b>	Fournisseurs	305 300
Stocks et en cours	2 718 100		2 718 100	Dettes fiscales et sociales	348 200
Avances et acomptes versés	72 000		72 000	Autres dettes d'exploitation	28 750
Clients et autres créances	787 000	125 000	662 000	Dettes sur immobilisations	625 930
Autres créances d'exploitation	134 800		134 800	Autres dettes diverses	213 170
Valeurs mobilières de placem.	270 800	62 000	208 800	Produits constatés d'avance	
Disponibilités	491 000		491 000	<b>Dettes</b>	<b>4 859 350</b>
Charges constatées d'avance	29 300		29 300	Ecart de conversion passif	
<b>Actif circulant</b>	<b>4 503 000</b>	<b>187 000</b>	<b>4 316 000</b>		
Ecart de conversion actif					
<b>Total actif</b>	<b>8 381 840</b>	<b>876 640</b>	<b>7 503 200</b>	<b>Total passif</b>	<b>7 503 200</b>

### Annexe 1.3. Bilan de la SA BREIZNAVIRE au 31 août N (avant répartition des bénéfices)

ACTIF	Brut	Amort. et dépr.	Nets N	PASSIF	Nets N
Immobilisations incorporelles				Capital	40 000
Frais d'établissement.	11 790	7 860	3 930	Primes d'émission, fusion, app.	
Concessions, brevets, marques				Réserve légale	950
Fonds commercial				Réserve statutaire	
Autres immobilisations incor.				Autres réserves	281 570
Immobilisations inc. en cours				Report à nouveau	35 960
Immobilisations corporelles				Résultat de l'exercice	225 450
Terrains	185 000		185 000	Provisions réglementées	
Constructions	213 140	165 310	49 630	Subventions d'investissement	
Installations techniques, mat.	172 100	57 230	114 870	<b>Capitaux propres</b>	<b>583 930</b>
Autres immobilisations cor.	49 330	19 510	29 820	Provisions pour risques	17 900
Immobilisations en cours				<b>Provisions pour risques et ch.</b>	<b>17 900</b>
Avances et acomptes				Dettes financières	
Immobilisations financières				Emprunts aup. établis. credit	720
Participations				Emprunts et dettes diverses	54 570
Autres titres immobilisés				Avances et acomptes reçus	203 390
Prêts	2 480		2 480	Dettes d'exploitation	
<b>Actif immobilisé</b>	<b>633 840</b>	<b>248 110</b>	<b>385 730</b>	Fournisseurs	59 640
Stocks et en cours	218 690		218 690	Dettes fiscales et sociales	85 440
Avances et acomptes versés				Autres dettes d'exploitation	
Clients et autres créances	301 650	79 830	221 820	Dettes sur immobilisations	
Créances diverses	72 610		72 610	Autres dettes diverses	450
Valeurs mobilières de placem.				Produits constatés d'avance	139 150
Disponibilités	245 640		245 640	<b>Dettes</b>	<b>543 360</b>
Charges constatées d'avance	700		700	Ecart de conversion passif	
<b>Actif circulant</b>	<b>839 290</b>	<b>79 830</b>	<b>759 460</b>		
Ecart de conversion actif					
<b>Total actif</b>	<b>1 473 130</b>	<b>327 940</b>	<b>1 145 190</b>	<b>Total passif</b>	<b>1 145 190</b>

### Annexe 1.4. Informations concernant l'augmentation de capital de la SA ALUMARINE

La SA ALUMARINE a été constituée il y a une vingtaine d'années au capital de 100 000 € soit 10 000 actions de nominal 10 euros. En N-8, il est réalisé une première augmentation de capital par apports en numéraire pour porter le capital à 330 000 € soit 33 000 actions de 10 euros.

Au 1<sup>er</sup> mars N-1, le capital est porté à 650 000 € par le biais d'une augmentation simultanée de capital réalisée par apports en numéraire et incorporation d'une partie de la réserve facultative pour un

montant de 90 000 €. En contrepartie de cette augmentation de capital sont créées des actions nouvelles.

L'apport en numéraire sera libéré du minimum légal au 1<sup>er</sup> mars N-1. un actionnaire a souscrit 2 000 actions nouvelles et a libéré par anticipation la totalité des actions. Le prix d'émission d'une action nouvelle a été fixé à 30 €. La valeur mathématique intrinsèque de l'action ALUMARINE avant augmentation de capital est évaluée à 40 €.

Le solde est appelé et libéré le 1<sup>er</sup> mars N.

Les apporteurs en numéraire bénéficient, selon la décision de l'assemblée générale extraordinaire, dans limite de 25 % des actions d'un dividende préciputaire de 6 % et d'un dividende cumulatif.

Les frais d'augmentation de capital (16 200 €) sont constitués essentiellement par des honoraires d'avocat, des commissions bancaires, des frais de formalités légales ; ils sont comptabilisés selon la méthode préférentielle en tenant compte d'un impôt sur les sociétés au taux de 33 1/3 %.

#### **Annexe 1.5. Informations concernant la répartition du bénéfice de la SA ALUMARINE**

L'article 28 des statuts de la SA ALUMARINE précise les modalités de répartition du bénéfice.

Après dotation à la réserve légale, il sera effectué un versement à la réserve statutaire et à la réserve facultative selon la décision prise par l'assemblée générale ordinaire.

Il sera ensuite procédé au calcul du dividende. Le taux du premier dividende est fixé à 5 % pour les actions ordinaires et à 7 % pour les actions de préférence. Le solde permettra de calculer le superdividende unitaire qui sera, dans tous les cas, arrondi à l'euro inférieur.

Le bénéfice non réparti sera reporté à nouveau.

Le 20 décembre N, l'assemblée générale ordinaire a décidé de porter respectivement en réserve statutaire et en réserve facultative les sommes de 30 000 € et 150 000 €.

#### **Annexe 1.6. Informations concernant la fusion**

Les sociétés ALUMARINE et BREIZNAVIRE ont décidé de fusionner.

Le projet de fusion stipule que la société ALUMARINE absorbe la société BREIZNAVIRE. L'opération est réalisée le 1<sup>er</sup> septembre N selon le procédé de la fusion-renonciation, sur la base des bilans de chaque société établi au 31 août N et conformément au règlement 04-01 du Comité de la réglementation comptable du 4 mai 2004.

Le rapport d'échange sera établi à partir des valeurs mathématiques intrinsèques déterminées au 31 août N. la parité d'échange retenue est de 1 ALUMARINE contre 2 BREIZNAVIRE. Aucune soulte ne sera versée.

Il sera fait abstraction de toute fiscalité pour la détermination des valeurs mathématiques intrinsèques à l'exception de la fiscalité latente sur les subventions d'équipement et les provisions pour hausse de prix. Le taux d'impôt sur les sociétés à retenir est 33 1/3 %.

#### **Informations sur la société ALUMARINE**

Les provisions réglementées sont constituées essentiellement de provisions pour hausse de prix.

Les autres participations représentent la participation de la SA ALUMARINE dans le capital de la SA BREIZNAVIRE. Cette participation a été acquise à la constitution de la SA BREIZNAVIRE. Les frais de développement sont considérés comme une non-valeur.

Valeurs d'apport :

- Fonds commercial :	1 800 000 €
- Constructions	1 400 000 €

Tous les autres postes du bilan sont apportés à la valeur comptable.

#### **Informations sur la société BREIZNAVIRE**

La valeur nominale d'une action est de 1 €.

Valeurs d'apport :

- Terrain : 925 000

Tous les autres postes sont apportés à la valeur comptable.

La totalité du bénéfice sera porté en réserve.

<b>Annexe 1.7. Extrait du rapport annuel du groupe BATOMO sur les procédures de contrôle interne</b>
--

### **1 – Objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne est défini, au sein du groupe Batomo, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques et permettant d'assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Mis en oeuvre par le conseil de surveillance, le directoire et le personnel du groupe, il vise à obtenir une assurance raisonnable, et on une garantie absolue sur :

- la correcte application de la politique générale de l'entreprise ;
- le respect des lois et règlements applicables au groupe ;
- la prévention, la détection et la maîtrise des risques inhérents à l'activité, ainsi que les risques de fraudes et d'erreurs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

### **2 – Gestion des risques**

Au cours de l'exercice N, la commission de travail, créée en N-1, a poursuivi ses travaux sur la mise en place de plans d'actions qui concourent à la maîtrise des risques dans différents domaines.

### **3 - Procédures générales**

Le groupe a mis en place des délégations de pouvoirs pour les principaux cadres dirigeants ainsi que pour les responsables de service.

Des normes de production ont été définies et des procédures opératoires ont été mises en place et suivies dans la cadre des certifications ISO 9001 et ISO 14001, garantissant ainsi aux consommateurs de nos produits un bon niveau de qualité et de sécurité ainsi que le respect de l'environnement des sites de production du groupe.

### **4 – Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Le groupe s'est doté d'un ensemble de règles et méthodes permettant de fournir une information financière fiable.

Au cours de l'exercice N, le groupe a préparé ses comptes consolidés selon les normes IAS/IFRS.

Pour atteindre ces objectifs, chaque société du groupe applique un processus budgétaire identique.

<b>DOSSIER 2 – GESTION FINANCIERE</b>
---------------------------------------

Le Groupe BATOMO a mis en place, en complément des son conseil d'administration, des commissions de travail qui procèdent à l'analyse des risques majeurs pouvant survenir dans différentes entités. La commission « Finance » a été mandatée sur les travaux suivants :

- examiner le plan de rachat d'actions initié par la société mère, BATOMO SA, évoqué lors de la dernière assemblée générale ;
- proposer au conseil d'administration un taux d'actualisation objectif, applicable par la direction financière lors de la valorisation des projets internes prévus.

Trois annexes sont fournies en fin de dossier : 2.1, 2.2 et 2.3.

## PARTIE 1 – RACHAT D’ACTIONS

Au mois de décembre N, la société envisage de renouveler un programme de rachat de 10 % au maximum de ses actions ordinaires, toutes de même catégorie, au prix maximum d’achat de 75,00 € et au prix minimum de vente de 35,00 €. Les actions pourront être rachetées par intervention sur le marché ou par achats de blocs, en tout ou partie.

Les informations concernant le plan de rachat sont fournies en annexe 2.1

### TRAVAIL A FAIRE PAR LE CANDIDAT

- 1.1. Quels sont les principaux motifs d’un plan de rachat d’actions ?
- 1.2. Quelles sont les incidences sur la situation financière du groupe ?
- 1.3. Quel est l’enregistrement comptable de cette opération pour la société mère et pour le groupe.

## PARTIE 2 – COUT DU CAPITAL ET TAUX D’ACTUALISATION

Les capitaux propres constituent une ressource qui exige d’être rémunérée au même titre que la dette apportée par les créanciers. Ce constat est d’autant plus vrai que le groupe est coté sur Euronext. A partir des informations fournies en annexes 2.2. et 2.3, le directeur financier vous consulte en août N sur les travaux qu’il doit mener avant toute communication effectuée par la commission « Finance ».

### TRAVAIL A FAIRE PAR LE CANDIDAT

- 2.1. Décrire succinctement l’organisation d’Euronext.
- 2.2. Présenter, en une demi-page, la notion de taux d’actualisation en finance : intérêt et modalités de détermination.
- 2.3. Déterminer la rentabilité attendue par les actionnaires de BATOMO en vous référant au MEDAF (Modèle d’Equilibre des Actifs Financiers).
- 2.4. Proposer un taux d’actualisation pour évaluer la rentabilité des projets du groupe.

## ANNEXES DU DOSSIER 2

### Annexe 2-1 – Informations concernant le plan de rachat de titres

Pourcentage de capital auto-détenu (avant le rachat) : 6,30 % (arrondi).

Nombre de titres détenus en portefeuille : 1 098 320 actions.

Valeur comptable du portefeuille : 38 387 172 €.

Valeur de marché du portefeuille : 59 309 280 €.

Sur la base du nombre d’actions composant le capital social, soit 17 429 440 actions, le nombre maximum d’actions qui pourrait être détenues en application de ce programme serait de 1 942 944 actions. Compte tenu des 1 098 320 actions déjà détenues, la société s’engage à ne pas acquérir plus de 644 624 actions. Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 35 millions d’euros.

La mesure des incidences théoriques du programme sur les comptes du groupe a été réalisée sur la base des hypothèses suivantes :

- rachat de 390 138 actions représentant un total de 7,5 % du capital, en année pleine et avec la prise en compte de l’autocontrôle de 917 070 actions préalablement existantes ;
- prix moyen d’achat des 390 138 actions : 54 € partitre (en novembre N).

En milliers d’euros	Comptes consolidés au 31.08.N	Rachat de 7,5 % du capital	Comptes pro-forma après rachat de 7,5 % du capital
Capitaux propres – part du groupe	301 592	49 036	252 556
Endettement financier net	* 140 134	21 067	119 067
Résultat net – part du groupe	63 895	292	63 603
Nombre moyen pondéré	17 429 440	1 307 208	16 122 232

d'actions en circulation			
Résultat net par action	3,66	0,26	3,40

\* Trésorerie nette à la clôture

Dans le cadre de sa gestion financière, BATOMO SA se réserve la possibilité d'utiliser une partie de sa trésorerie disponible pour financer les rachats d'actions et de recourir à de l'endettement à court et moyen terme pour financer les besoins additionnels qui excèderaient son autofinancement. La trésorerie nette consolidée au 31 août N est de l'ordre de 140 M€.

### Annexe 2.2. - Informations financière condensées du groupe

Renseignements extraits du bilan et du compte de résultat des 3 dernières années

En milliers d'€	31/08/N-2	31/08/N-1	31.08/N
Immobilisations	135 533	148 139	188 530
dont survaleur	353	326	299
Actif circulant	265 153	326 981	368 057
dont disponibilités	108 385	144 576	158 865
<b>Total du bilan</b>	<b>400 823</b>	<b>476 553</b>	<b>557 246</b>
Capitaux propres	213 630	256 803	301 592
Dettes financières à long terme	13 557	10 773	18 731
Autres passifs	173 636	208 977	236 923
Chiffre d'affaires	637 056	715 539	799 190
Résultat d'exploitation	85 013	88 299	99 382
Charges financières (intérêts)	495	377	618
Résultat net	58 522	59 519	63 923
Résultat net – part du groupe	58 300	59 487	63 895

### Annexe 2.3 – Informations sur le marché financier

Pour évaluer le risque du titre, vous devez comparer l'évolution du cours de l'action sur les douze dernier mois et celle de l'indice boursière, SBF 120.

Mois	Cours action fin de mois en €	Indice SBF fin de mois
Août N-1	52,00	2530,74
Septembre N-1	57,75	2571,42
Octobre N-1	58,80	2620,84
Novembre N-1	59,50	2657,17
Décembre N-1	62,15	2715,25
Janvier N	64,00	2787,92
Février N	67,50	2874,09
Mars N	65,20	2895,57
Avril N	61,50	2789,31
Mai N	62,80	2937,95
Juin N	64,15	3025,37
Juillet N	67,00	3191,43
Août N	65,05	3158,20

Euronext- Paris a indiqué une rentabilité moyenne du marché de 10 % pour la période septembre N-1 août N.

Le taux du marché pour un placement sans risque – cas des OAT (Obligations Assimilables au Trésor) – est de 4,94 % sur la période septembre N-1 – août N.

Le taux d'impôt sur les sociétés est fixé, d'un point de vue financier à 33 1/3 %.

### DOSSIER 3 – ETUDE DES COUTS

La SA BATOMO, société mère du groupe BATOMO achète, au 1<sup>er</sup> septembre de l'année N, 70 % de la SA CHOSSO. Ces deux sociétés clôturent leurs exercices au 31 août.

La SA CHOSSO est une société leader dans la fabrication et la vente de camping-cars de type « profilé » (camping-cars de milieu de gamme). Les prix de vente se déclinent autour d'un prix moyen public de 45 000 euros TTC.

Le groupe BATOMO désire, par le biais de cette acquisition, entrer sur le marché très porteur des camping-cars, mais en réorientant l'offre clients vers le marché haut de gamme avec des produits de type « intégral ». La différence fondamentale entre les deux types de camping-cars réside dans le processus de production. Pour le type « profilé », on installe sur un porteur (châssis, moteur, pneus et tableau de bord) une cabine réalisée avec des panneaux de particules achetés en rouleaux et on procède à l'aménagement, alors que pour un type « intégral », on pose une cabine (appelée cellule) moulée à partir d'une empreinte et qui comprend de fait un certain nombre d'aménagements.

La SA BATOMO dominant les techniques composites avec son savoir-faire en construction de coques de bateaux pense en effet pouvoir transposer celle-ci à la construction des cellules de camping-cars (une cellule étant en fait une coque de bateaux retournée).

Il est prévu que la SA CHOSSO démarre sa reconversion en haut de gamme en proposant deux modèles de produits « intégraux » (on se contentera dans l'étude de travailler sur ces deux produits phares) : le modèle de 7,5 mètres (HG 7.5) et celui de 5,5 mètres (HG 5.5) ; elle conserve cependant dans un premier temps une production réduite de « profilés ».

Cette orientation nécessite que la SA CHOSSO réalise des investissements nouveaux et une formation appropriée des salariés et dispose d'un encadrement compétent. La SA BATOMO a prévu d'affecter quelques-uns de ses cadres pour aider à cette reconversion. Un designer styliste, un spécialiste en moulage de coques (ou cellules), un spécialiste en ébénisterie et travaux de bois exotiques, et un décorateur spécialisé sans la sellerie de luxe.

Les études de marché ont montré que les clients potentiels, en majorité des couples de retraités à revenus élevés, sont prêts à investir jusqu'à 110 000 € TTC pour un modèle de 7,5 mètres et 82 000 € TTC pour un modèle de 5,5 mètres.

Le taux de marque raisonnable sur ces produits est évalués à 40 % (30 % pour la partie « construction » et 10 % pour la part « distribution ») en période de maturité. En phase de démarrage, le taux de marque est ramené à 30 %. La SA BATOMO souhaite dans un souci de retour sur investissement rapide que le taux de 30 % soit effectivement atteint dès N+1.

La SA CHOSSO tient une comptabilité de gestion traditionnelle, à l'aide de centres d'analyse. La SA BATOMO désire avoir une approche par coûts cibles et analyse de la valeur. Le passage de l'une à l'autre des approches a été en partie réalisé par un cabinet de conseil extérieur, mais celui-ci n'a fourni qu'une série de tableaux sans aucune explication ou commentaire et il vous est demandé de retrouver et d'expliquer le calcul des coûts estimés des modèles HG 7.5 et HG 5.5 avant d'étudier la pertinence et la faisabilité du positionnement dans le haut de gamme.

Vous disposez de huit annexes à la fin de ce dossier : annexes 3-1 à 3-8.

#### **TRAVAIL A FAIRE PAR LE CANDIDAT**

- 1.1. Déterminer les coûts cibles des modèles HG 5.5 m et HG 7.5 m sur N+1 (première année et phase de démarrage) pour la partie standard réalisée en série (voir annexe 3-1)**
- 1.2. Retrouver les coûts estimés des modèles HG 5.5m et HG 7.5m à partir d'un mois dit « normal » de l'année N+1. Dans ce but, vous suivrez les étapes suivantes :**
  - à partir de l'extrait de balance des charges constatées en août de l'année N (annexe 3-4) et des informations données en annexe 3-5, lister les charges indirectes normales à incorporer aux coûts telles qu'elles sont présentées dans l'annexe 3-6 en justifiant vos propositions ;
  - à partir des informations données dans l'annexe 3-5, corriger ces charges pour tenir compte des modifications induites par le positionnement haut de gamme en N+1 et présenter les charges incorporables aux coûts pour un mois dit « normal » de N+1 ;
  - en vous basant sur la production normale prévue en annexe 3-2 et 3-3 et sur les tableaux de l'annexe 3-7, présenter l'intérêt et la démarche de la méthode UVA pour répartir le total des charges indirectes incorporables mensuellement aux coûts des HG 5.5 m et

- HG 7.5 m. En se fondant sur cette démarche, justifier et expliquer les différents résultats (la justification pour les « profilés » n'est pas demandée) ;**
- à partir de la répartition des charges indirectes et des coûts directs présentés dans l'annexe 3-5, donner une évaluation des coûts des produits HG 5.5 m et HG 7.5 m et conclure.
- 1.3. En vous basant sur l'analyse de la valeur fournie en annexe 3-8, proposer des pistes de réduction de coûts pour les dirigeants du groupe BATOMO.**

**Remarque**

Les calculs demandés se limitent aux produits HG 5.5.m et HG 7.5 m et à la phase de démarrage soit l'année N+1.

Les questions 1.1. et 1.3 peuvent être traitées indépendamment de la question 1.2.

**ANNEXES DU DOSSIER 3**

**Annexe 3-1 – Composition d'un produit type**

Processus de construction des « INTEGRALS » : ces produits sont réalisés en série pour 90 % de leur conception et à la demande du client pour 10 % de leur conception (principalement la finition, avec les tissus, les couleurs, les options ...)

Phase préalable : réalisation des empreintes de cellules (bloc intégral)

Phase d'approvisionnement :

- châssis avec tableau de bord, blocs moteurs et pneus (le porteur)
- bois à essences nobles
- achats de gel coque et de fibres de verre
- vitres habitacles et toits ouvrants
- sanitaires et appareils électroménagers

Phase de production en parallèle :

- montages des porteurs, travaux de carrosserie
- moulage et polissage des cellules en série

Phase d'aménagements :

- pose des vitres et toits ouvrants
- travaux de plomberie, d'électricité et d'électronique
- travaux d'ébénisterie pour aménagements intérieurs
- travaux de sellerie et de décoration

**Annexe 3-2 – Coût direct envisagé de la gamme « camping-car intégral » (HG 5.5 et HG 7.5)**

<b>Coût direct (en k€)</b>	<b>HG 5.5</b>	<b>HG 7.5</b>
Châssis complet	5	8
Moteur 4 roues motrices Mercedes	14	18
Pneus (6+1) ou (8+1)	2	3
Gel de coque et fibre de verre	3	5
Bois exotique	4	6
Vitres et toit ouvrant	3	4
Sanitaires	2	2
Electroménager	3	3
Consommables sellerie	4	6
Literie –banquettes	2	3
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>58</b>

### Annexe 3-3 – Production mensuelle normale prévue

Production prévue : mois normal	N+1	N+2
« Profilés »	15	0
HG 5.5. m	20	40
HG 7.5 m	20	40

### Annexe 3.4. Extrait de la balance mensuelle d'août N de SA CHOSSO

N° comptes	Libellés	Débits en k€
606	Achats non stockés de consommables divers	20
606	Achats non stockés de fluides	15
613	Locations matériels	0
616	Assurances	0
618	Documentation	2
621	Personnel intérimaire	0
624	Transport	20
6226	Honoraires	35
623	Publicité	10
626	Téléphone	2,40
63	Impôts et taxes	4,33
641	Salaires et traitements	87,50
6412	Congés payés	26,25
645	Charges sociales	56,88
65	Autres charges	5
661	Intérêts et charges assimilées	66
6718	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	56
675	Charges exceptionnelles sur opérations de capital	120
681	Dotations aux amortissements	1056
681	Dotations aux dépréciations des immobilisations	60
681	Dotations aux dépréciations sur créances	67
681	Dotations aux provisions pour risques et charges	44
686	Dotations aux dépréciations et provisions	129
687	Dotations aux amortissements et provisions	57
69	Participation et intéressement des salariés	398
69	Impôts sur les bénéfices	825
	<b>TOTAL</b>	<b>3 162,35</b>

### Annexe 3-5 – Informations diverses sur les charges et leur évolution

Dans l'extrait de la balance au 31 août :

1. Les dotations aux amortissements correspondent aux dotations pour l'année N.
2. Les locations de matériels sont payables par trimestres civils, le premier jour du trimestre. En juillet, il a été constaté une charge de 60 k€.
3. Les assurances sont payées semestriellement les premiers jours de chaque semestre civil. La charge semestrielle déboursée le 1<sup>er</sup> juillet s'élève à 27 k€.
4. Les congés payés correspondent aux droits aux congés depuis le 1<sup>er</sup> juin jusqu'à la date de clôture. Les charges sociales patronales sont calculées au taux de 40 %.
5. Aucun personnel intérimaire n'a été recruté en août, mais sur un mois normal, la charge s'élève à 10 k€.

6. Les impôts correspondent aux seuls impôts sur salaires d'août. La charge d'impôt constatée sur la balance cumulée de septembre N-1 à juillet N est de 535,675 k€.
7. Le téléphone est réglé tous les deux mois. La charge constatée en août représente la consommation de juillet et août.
8. Le compte de publicité reflète correctement la charge allouée mensuellement à ce poste budgétaire. Il comprend néanmoins un don fait traditionnellement à cette époque à une association locale pour 3 k€.
9. Les honoraires comptabilisés en août comprennent en sus de provisions classiques de 25 k€, un solde versé à un cabinet d'avocats.
10. Les fluides en août sont très en deçà de la consommation normale. La charges de fluides constatée sur la balance cumulée de septembre N-1 à juillet N est de 369 k€.
11. Les consommables, la documentation, les salaires et charges, les autres charges à caractère d'exploitation ainsi que les intérêts financiers correspondent à une charge mensuelle normale.
12. La dotation aux provisions pour risques a été minorée de 244 k€. Cette provision doit couvrir un risque d'exploitation normal et dont il est prévu qu'il perdure à cette même hauteur encore quatre années.

#### Impacts du positionnement en haut de gamme pour N+1 sur les charges indirectes

1. Un investissement dans une machine à commande numérique pour la réalisation des coques camping-car est prévu dès le mois d'octobre. Le coût estimé de cette machine qui permettra de faire quasiment du « sur mesure » est de 300 k€. Cette machine ne comprend qu'un seul composant et sa durée d'utilisation prévue est de 10 ans. La valeur résiduelle est considérée comme négligeable.
2. Le logiciel de CFAO nécessaire à son fonctionnement est évalué à 30 k€ et sera utilisé sur cinq ans
3. La société Batomo compte prêter pendant un an au minimum à la société Chosso, quatre de ses cadres (un spécialiste en moulage de cellules, un en ébénisterie et deux en design et aménagements). Le coût annuel (hors charges patronales) de ces salariés est estimé à 168 k€. Début N+2, un architecte designer sera embauché pour un coût prévisionnel (hors charges patronales) de 48 k€.
4. La société Batomo compte mouler les deux empreintes de cellules (5.5 m et 7.5 m) dans ses usines et les céder respectivement pour 180 et 210 k€ à Chosso courant octobre N+1. La durée d'utilisation de ces empreintes est estimée à cinq ans.
5. Les personnels en place dans la société Chosso (35 personnes) devraient être conservés, mais un investissement dans leur formation sera réalisé. Son coût pour l'année N+1 est estimé à 75 k€.
6. Les deux ateliers de découpe et montage des panneaux et de polissage des cellules coexisteront en N+1. Ils seront rassemblés dans un même centre d'analyse, renommé « conception habitable ». Il faut prévoir, outre les points évoqués par ailleurs, une hausse mensuelle au titre des consommables de 20 k€.
7. La société Chosso assure le financement des nouveaux investissements par un emprunt sur 10 ans de 700 k€ au taux de 8 % obtenu dès octobre N+1.
8. Une campagne de publicité sera entamée en octobre N+1. Son coût pour N+1 est estimé à 45 k€ et à 12 k€ pour N+2.
9. Un investissement dans un entrepôt de stockage du bois exotique sera rendu nécessaire par l'utilisation dans les camping-cars de ces essences nobles qui demandent un long temps de maturation avant d'être travaillées. Un terrain étant disponible, seul l'entrepôt et son aménagement sont à prévoir, pour des coûts respectifs de 90 k€ et de 21 k€ et des durées d'utilisation ou de renouvellement respectives de 15 ans et 7 ans. Les coûts de transport du bois et les conditions de stockage devaient par ailleurs conduire à une hausse des charges indirectes mensuelles d'approvisionnement de 25 k€ (15 k€ au titre des consommables et 10 k€ au titre du transport).
10. Par simplification, les autres charges ne varieront pas en N+1.

**Annexe 3.6 – Charges indirectes incorporables aux coûts pour un mois dit normal de N dans la SA CHOSSO**

Achats non stockés de consommables divers	20
Achats non stockés de fluides	32
Locations matériels	20
Assurances	4,5
Documentation	2
Personnel intérimaire	10
Transport	20
Honoraires	25
Publicité	7
Téléphone	1,2
Impôts et taxes	45
Salaires	87,5
Charges sociales	35
Autres charges	5
Intérêts et charges assimilées	66
Dotations aux amortissements	88
Dotations aux provisions	24
<b>Total</b>	<b>492,2</b>

**Annexe 3-7 – Postes et taux UVA**

**Postes UVA définis pour la SA CHOSSO**

Centres	Postes UVA	Taux de poste en k€	Nature UO
Approvisionnements	Tâche 1 : gestion des commandes	0,343	heures
	Tâche 2 : stockage	0,687	heures
Travaux carrosserie	Tâche 3 : montage des porteurs	0,148	heures
	Tâche 4 : travaux de carrosserie	0,296	heures
	Tâche 5 : travaux de mécanique	0,148	heures
Conception habitacle	Tâche 6 : découpe panneaux	2,213	heures
	Tâche 7 : assemblage panneaux	1,106	heures
	Tâche 8 : moulage	0,316	heures
	Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	0,246	heures
Travaux menuiserie et ébénisterie	Tâche 10 : mesure et découpe bois	0,197	heures
	Tâche 11 : finition sur bois	0,126	heures
	Tâche 12 : réalisation et montage meubles	0,691	heures
Finition et décoration	Tâche 13 : peinture et pose papier peint	0,143	heures
	Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	0,061	heures
Plomberie électricité	Tâche 15 : installation câblages et tuyaux	0,077	heures
	Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	0,115	heures
Administration	Tâche 17 : gestion clientèle	3,958	commande client
	Tâche 18 : travaux de gestion administrative	3,958	commande client

<b>Gamme « fabrication »</b>			
<b>Produit de base HG 5.5.</b>		<b>Nombre UO HG 7.5</b>	<b>Nombre UO « profilés »</b>
<b>Postes UVA</b>	<b>Nombre UO</b>		
Tâche 1 : gestion des commandes	3,733	3,733	3,733
Tâche 2 : stockage	1,540	5,393	
Tâche 3 : montage des porteurs	5,600	5,600	4,200
Tâche 4 : travaux de carrosserie	2,800	2,800	2,100
Tâche 5 : travaux de mécanique	3,696	5,544	2,772
Tâche 8 : moulage	16,170	16,170	
Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	8,316	12,474	
Tâche10 : mesure et découpe bois	5,174	7,762	4,312
Tâche 11 : finition sur bois	10,164	15,246	
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	3,881	5,821	8,624
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	10,564	15,847	15,092
Tâche 15 : installation câblages et tuyaux	6,720	9,240	4,032
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	6,160	7,280	4,158
Tâche 6 : découpe panneaux			3,080
Tâche 7 : assemblage panneaux			6,160
Tâche 12 : réalisation et montage meubles			6,160

<b>Gamme « clientèle »</b>			
	<b>Nombre UO HG 5.5</b>	<b>Nombre UO HG 7.5</b>	<b>Nombre UO « profilés »</b>
Tâche 17 : gestion clientèle	1,000	1,500	0,500
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	1,000	1,500	0,500

### Calcul des indices UVA des postes

<b>Produit de base HG 5.5.</b>		<b>Taux de poste</b>	<b>Montant</b>	<b>Indice UVA des postes</b>
<b>Postes UVA</b>	<b>Nombre UO</b>			
Tâche 1 : gestion des commandes	3,733	0,343	1,282	0,021
Tâche 2 : stockage	1,540	0,687	1,058	0,042
Tâche 3 : montage des porteurs	5,600	0,148	0,830	0,009
Tâche 4 : travaux de carrosserie	2,800	0,296	0,830	0,018
Tâche 5 : travaux de mécanique	3,696	0,148	0,548	0,009
Tâche 8 : moulage	16,170	0,316	5,112	0,019
Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	8,316	0,246	2,045	0,015
Tâche10 : mesure et découpe bois	5,174	0,197	1,021	0,012
Tâche 11 : finition sur bois	10,164	0,126	1,276	0,008
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	3,881	0,143	0,556	0,042
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	10,564	0,061	0,649	0,009
Tâche 15 : installation câblages et tuyaux	6,720	0,077	0,516	0,004
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	6,160	0,115	0,710	0,005
<b>Taux de base</b>			<b>16,432</b>	
Tâche 17 : gestion clientèle	1,000	3,958	16,432	0,241
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	1,000	3,958	16,432	0,241

### Calcul de la valorisation en équivalents UVA

<b>Equivalents UVA</b>	<b>HG 7.5</b>			<b>HG 5.5.</b>	<b>Profilés</b>
	<b>Indice UVA</b>	<b>Nombre UO</b>	<b>EQUVA</b>	<b>EQUVA</b>	<b>EQUVA</b>
Tâche 1 : gestion des commandes	0,0209	3,733	0,0780	0,078	0,078
Tâche 2 : stockage	0,0418	5,393	0,1502	0,064	0,000
Tâche 3 : montage des porteurs	0,0090	5,600	0,0505	0,051	0,038

Tâche 4 : travaux de carrosserie	0,0180	2,800	0,0505	0,051	0,038
Tâche 5 : travaux de mécanique	0,0090	5,544	0,0500	0,033	0,025
Tâche 8 : moulage	0 0192	16,170	0,3111	0,311	
Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	0,0150	12,474	0,1866	0,124	
Tâche10 : mesure et découpe bois	0,0120	7,762	0,0932	0,062	0,052
Tâche 11 : finition sur bois	0,0076	15,246	0,1165	0,078	
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	0,0087	5,821	0,0508	0,034	0,066
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	0,0037	15,847	0,0592	0,039	0,132
Tâche 15 : installation câblages et tuyaux	0,0047	9,240	0,0432	0,031	0,015
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	0,0070	7,280	0,0510	0,043	0,019
Tâche 6 : découpe panneaux					0,415
Tâche 7 : assemblage panneaux					0,415
Tâche 12 : réalisation et montage meubles					0,259
<b>Equivalents UVA production</b>			<b>1,2909</b>	<b>1,000</b>	<b>1,551</b>
Tâche 17 : gestion clientèle	0,241	1,500	0,3613	0,241	0,120
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	0,241	1,500	0,3613	0,241	0,120
<b>Equivalents UVA clientèle</b>			<b>0,7225</b>	<b>0,482</b>	<b>0,241</b>

### Imputation des charges indirectes

Charges à retenir pour l'UVA	581,72	EQUIVA	Total UVA
Production HG 5.5	20	1,482	29,63
Production HG 7.5	20	2,013	40,27
Production « profilés »	15	1,792	26,88
Total UVA			96,78
Coût UVA			<b>6,01</b>
Coût UVA HG 5.5.		178,12	<b>8,91</b>
Coût UVA HG 7.5.		242,04	<b>12,10</b>

### Annexe 3-8 - Analyse de la « satisfaction clients »

Une étude sur les attentes des clients potentiels (en majorité des couples à la retraite) a été réalisée au sein de la société Batomo dans le cadre de la finalisation du projet d'achat de la SA CHOSSO ; la composition de la fonction d'utilité ou « attentes clients » est la suivante :

Eléments de la fonction d'utilité	Valeur perçue
Design du camping car	20 %
Robustesse carrosserie	10 %
Motorisation	10 %
Facilité de conduite et de manoeuvre	10 %
Qualité de l'espace habitable	10 %
Qualité et luxe de la sellerie	12 %
Fonctionnalité du coin dînette	15 %
Qualité et luxe des sanitaires	13 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

### Répartition des coûts dans les éléments de la fonction d'utilité

Répartition des coûts dans les éléments de la fonction d'utilité	Carros-serie	Moteur	Pneus	Cellule	Bois meuble	Vitres et toit	Sanitaire	Electro-ménager	Sellerie	Literie
Design du camping car	20 %			15 %	15 %	20 %	10 %		10 %	10 %
Robustesse	90 %		10 %							

carrosserie										
Motorisation		80 %	20 %							
Facilité de conduite et de manoeuvre	40 %	50 %	10 %							
Qualité de l'espace habitable				20 %	30 %	10 %	1 %	9 %	10 %	20 %
Qualité et luxe de la sellerie									100 %	
Fonctionnalité du coin dînette				30 %			10 %	60 %		
Qualité et luxe des sanitaires				10 %			70 %	20 %		

### Ventilation des coûts (hors coûts clientèle)

Ventilation des coûts selon UVA	HG 5.5	HG 7.5
Carrosserie	6,24	9,24
Motorisation	14,23	18,35
Pneus	2,00	3,00
Cellule	6,24	8,78
Bois meubles	5,41	8,48
Vitres et toit ouvrant	3,00	4,00
Sanitaire	2,00	2,00
Electroménager	3,51	3,41
Consommables sellerie	4,27	6,65
Literie banquettes	2,00	3,00
<b>Total hors UVA clientèle</b>	<b>48,90</b>	<b>66,91</b>

# ELEMENTS DE CORRIGE

## DOSSIER 1 – OPERATIONS INTRA-GROUPE

### 1. Augmentation de capital

#### 1.1. Conditions d'augmentation du capital

Selon les articles L. 225-127 à L. 225-147-3 du Code de commerce l'augmentation de capital dans une société anonyme doit notamment répondre aux conditions suivantes :

- le capital social est augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants ;

- les titres de capital nouveaux sont émis soit à leur montant nominal, soit à ce montant majoré d'une prime d'émission. Ils sont libérés soit par apport en numéraire y compris par compensation avec des créances liquides et exigibles sur la société, soit par apport en nature, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, soit en conséquence d'une fusion ou d'une scission. Ils peuvent aussi être libérés consécutivement à l'exercice d'un droit attaché à des valeurs mobilières donnant accès au capital comprenant, le cas échéant, le versement des sommes correspondantes ;

L'assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le rapport du conseil d'administration ou du directoire, une augmentation de capital immédiate ou à terme. Elle peut déléguer cette compétence au conseil d'administration ou au directoire ;

- l'augmentation de capital doit, sous réserve de certaines dispositions spécifiques être réalisée dans le délai de cinq ans à compter de cette décision ou de cette délégation ;

- le capital doit être intégralement libéré avant toute émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire ;

- les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital. Pendant la durée de la souscription, ce droit est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, il est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même. Les actionnaires peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel ;

- l'assemblée qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation. Elle statue sur le rapport du conseil d'administration ou du directoire. Lorsqu'elle décide l'augmentation de capital, elle statue également sur rapport des commissaires aux comptes ;

- les actions souscrites en numéraire sont obligatoirement libérées, lors de la souscription, d'un quart au moins de leur valeur nominale et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. La libération du surplus doit intervenir, en une ou plusieurs fois, dans le délai de cinq ans à compter du jour où l'augmentation du capital est devenue définitive.

#### 1.2. Enregistrement de l'augmentation de capital au 1<sup>er</sup> mars N-1 et au 1<sup>er</sup> mars N

L'augmentation globale de capital sera de  $650\,000 - 330\,000 = 320\,000$  € dont 90 000 correspondent à incorporation de réserves et 230 000 € des apports en numéraire. Comme l'action est émise à un prix de 30 € (pour une valeur nominale de 10 €). La prime d'émission est donc de 460 000 €. L'apport en numéraire sera libéré du minimum légal, soit le quart du capital et la totalité de la prime d'émission. Les frais d'augmentation de capital s'imputeront (art. 361-1 du PCG) selon la méthode préférentielle, en diminution de la prime d'émission.

On présentera les écritures suivantes :

1.3.N-1			
4563	Actionnaires, versements sur augmentation de capital $23\,000 \times (10 \times 25\% + 20)$	517 500	
109	Actionnaires, capital souscrit, non appelé $23\,000 \times 10 \times 75\%$	57 500	
1011	Capital, capital souscrit, non appelé $23\,000 \times 10 \times 75\%$		57 500
1012	Capital, capital souscrit, appelé, non versé $23\,000 \times 10 \times 25\%$		172 500

1041	Primes d'émission 23 000 × 20 <i>Augmentation en numéraire</i>		460 000
1068 1013	Autres réserves Capital souscrit, appelé, versé <i>Augmentation par incorporation de réserves</i>	90 000	90 000
512 4563 4564	Banque Actionnaires, versements sur augmentation de capital Actionnaires, versements anticipés 2 000 × 10 × 75 % <i>Réalisation des apports</i>	527 500	517 500 15 000
1041 444 512	Prime d'émission Etat, impôt sur les sociétés 16 200 × 33 1/3 % Banque <i>Frais d'augmentation de capital</i>	10 800 5 400	16 200
1012 1013	Capital, capital souscrit, appelé, non versé Capital souscrit, appelé, versé <i>Virement</i>	57 500	57 500
1.3.N			
45621 109	Actionnaires, capital souscrit et appelé, non versé Actionnaires, capital souscrit, non appelé <i>Appel solde</i>	57 500	57 500
1012 1013	Capital, capital souscrit, appelé, non versé Capital souscrit, appelé, versé <i>Virement</i>	57 500	57 500
512 4564 45621	Banque Actionnaires, versements anticipés Actionnaires, capital souscrit et appelé, non versé <i>Réalisation des apports</i>	42 500 15 000	57 500

### 1.3. Calcul des droits d'attribution et de souscription

L'augmentation de capital est une augmentation simultanée

On pourra établir le tableau suivant

	Quantité	Valeur unitaire	Valeur totale
Actions anciennes	33 000	40	1 320 000
Augmentation par apports nouveaux	23 000	30	690 000
Augmentation par incorporation réserve	9 000	néant	néant
Total	65 000	30,92	2 010 000

On peut donc écrire que :

$$30,92 = 30 + 33\,000 / 23\,000 \text{ DS ce qui donne Droit de souscription} = 0,64$$

$$30,92 = 0 + 33\,000 / 9\,000 \text{ DA ce qui donne Droit d'attribution} = 8,44$$

$$30,92 + 0,64 + 8,44 = 40$$

### 1.4. Cas d'un nouvel actionnaire souscripteur de 100 actions en numéraire

Le nouvel actionnaire devra se procurer  $100 \times 33\,000 / 23\,000 = 143$  droits de souscription.

Il décaissera en définitive

- acquisition des titres : $100 \times 30 =$	3 000
- acquisition des droits : $143 \times 0,64 =$	<u>91,52</u>
	3 091,52

Soit un coût moyen par titre de  $3\,091,52 / 100 = 30,92$  ce qui correspond au coût moyen établi ci-dessus.

## 1.5. Raisons d'une augmentation de capital dans une entreprise

Les raisons qui peuvent conduire à une augmentation sont diverses :

- il peut permettre (cas d'un apport à numéraire) à la société d'obtenir des fonds qui lui permettront notamment de financer des nouveaux investissements : la société a le choix entre une augmentation de capital et un emprunt ;
- elle peut permettre aussi de consolider le capital en empêchant la distribution de réserves (augmentation de capital par incorporation de réserves) ;
- elle peut être un moyen de financer une acquisition (augmentation de capital par apport en nature) ;
- elle peut être aussi le moyen de réaliser une croissance externe (augmentation de capital faisant suite à une fusion).

## 2. Répartition de bénéfices

### 2.1. Conditions pour réaliser une distribution d'acomptes sur dividendes

Selon l'article L. 232-12 du Code de commerce, « lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié par un commissaire aux comptes fait apparaître que la société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires, déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, il peut être distribué des acomptes sur dividendes avant l'approbation des comptes de l'exercice. Le montant de ces acomptes ne peut excéder le montant du bénéfice défini au présent alinéa ».

### 2.2. Répartition de bénéfices de la société

Nous supposons qu'au moment de la constitution de la société, les apports ont été faits en numéraire. Les apports en numéraire proviennent donc :

- de la constitution de la société	10 000 actions
- de l'augmentation de capital de N-8	23 000 actions
- de l'augmentation de capital de N-1	<u>23 000 actions</u>
	56 000 actions

Il y donc  $56\,000 \times 25\% = 14\,000$  actions de préférence dont 8 250 émises à la constitution ou en N-8 et 5 750 émises en N-1.

On supposera également que seules les actions de N-8 toucheront un dividende de 7 % (6% de dividende précipitaire plus un dividende cumulatif de 1 % dû à des retards de versements) : il est dit dans le sujet, d'une part, au niveau de l'annexe 1-4, que « les apporteurs en numéraire bénéficient, selon la décision de l'assemblée générale extraordinaire, d'un dividende précipitaire de 6 % et d'un dividende cumulatif » et d'autre part, au niveau de l'annexe 1-5 que « le taux du premier dividende est de 7 % pour les actions de préférence ».

On pourra établir le tableau suivant :

Bénéfice à répartir	670 580
Réserve légale $670\,580 \times 5\% = 33\,529$ limitée à $650\,000 \times 10\% - 40\,500$	- 24 500
Report à nouveau antérieur	7 320
Réserve statutaire	- 30 000
Bénéfice distribuable	623 400
Premier dividende (ou intérêt statutaire)	

- sur actions à dividende prioritaire sans droit de vote :	
<i>Actions émises en N-20 et en N-8: 8 250 × 10 × 7 %</i>	5 775
<i>Actions émises en N-1 : 5 750 × (2,50 × 6 % + 7,50 × 6 % × 6/12)</i>	2 156,25
- sur actions ordinaires	
<i>Actions émises avant N-1 (33 000 – 8 250) × 10 × 5 %</i>	12 375
<i>Incorporation de réserves en N-1 9 000 × 10 × 5 %</i>	4 500
<i>Apports en numéraire en N-1 (23 000 - 5 750) × (2,50 × 5 % + 7,50 × 5 % × 6/12)</i>	5 390,62
Solde	593 203,13
Réserve facultative	150 000
Solde	443 203,13
Superdividende $443\,203,13 / 65\,000 = 6,819$ arrondi à 6 €	390 000
$65\,000 \times 6 = 390\,000$	
Report à nouveau	53 203,13

### 2.3. Ecriture relative à la répartition des bénéfices

On passera l'écriture suivante

		20.12.N		
120	Résultat de l'exercice		670 580	
110	Report à nouveau		7 320	
1061	Réserve légale			24 500
1063	Réserve statutaire			30 000
1068	Autres réserves			150 000
110	Report à nouveau			53 203,13
457	Dividendes aux actionnaires			420 196,87
	<i>Répartition bénéfice au 30.8.N</i>			

### 2.4. Dividende et résultat par action

On établira le tableau suivant :

	Actions anciennes de préférence	Actions nouvelles de préférence	Actions anciennes ordinaires	Actions nouvelles ordinaires	Total
Premier dividende	5 775	2 156,25	16 875	5 390,62	30 196,87
Superdividende	49 500	34 500	292 500	103 500	390 000
Résultat distribué	55 275	36 656,25	219 375	108 890,62	420 196,87
Résultat non distribué	31 779,39	22 149,28	130 006,63	66 447,83	250 383,13
Résultat total	87 054,39	58 805,53	349 381,63	175 338,45	670 580
Nombre d'actions	8 250	5 750	33 750	17 250	65 000
Dividende par action	6,70	6,38	6,50	6,31	
Résultat par action	10,55	10,23	10,35	10,16	

La publication du résultat par action est prévue dans l'annexe 2-2 du Code de commerce : tableau des résultats financiers au cours des cinq derniers exercices (annexes aux articles R. 225-81, R.225-83 et R. 225-102 du Code de commerce).

## 3. Fusion

### 3.1. Définition de l'opération de fusion

Conformément à l'article L.236-1 du Code de commerce, la fusion est une opération dans laquelle une ou plusieurs sociétés peuvent transmettre leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent.

### 3.2. Type de contrôle et sens de la fusion

La société Batomo détient une participation de 60 % dans la société Alumarine. On peut considérer (le taux de participation étant supérieur à 50 %) que la société Batomo contrôle la société Alumarine. D'autre part, la société Alumarine détient une participation de 51 % dans la société Breiznavire. On peut donc aussi considérer que la société Breiznavire est contrôlée par la société Alumarine. Mais comme cette dernière est contrôlée par la société Batomo, c'est en fait la société Batomo qui contrôle

la société Breiznavire. Les sociétés Alumarine et Breiznavire sont donc sous le contrôle commun de la société Batomo.

La société absorbée est la société Breiznavire qui est contrôlée par Alumarine : il s'agit donc d'une fusion à l'endroit.

### 3.3. Détermination des valeurs mathématiques intrinsèques et de la parité d'échange

#### Détermination de la valeur de la société Breiznavire

Capitaux propres	583 930
Plus-values sur terrains : 925 000 – 185 000 =	740 000
Frais d'établissement (actif fictif)	<u>- 3 930</u>
Total	1 320 000

Valeur mathématique d'une action Breiznavire :  $1\,320\,000 / 40\,000 = 33 \text{ €}$ .

#### Détermination de la valeur de la société Alumarine

Capitaux propres	2 615 950
Dividendes distribués (voir ci-dessus)	- 420 197
Plus-values sur fonds commercial : 1 800 000 – 812 000 =	988 000
Plus-values sur constructions 1 400 000 – 887 680	512 320
Plus values sur titres de participation Breznavire	
$1\,320\,000 \times 51\% - 20\,400 =$	652 800
Frais de recherche et de développement (actif fictif)	- 8 320
Impôts différés sur provisions réglementées et subventions d'investissement	
$(342\,000 + 75\,000) \times 33\,1/3\% =$	<u>- 139 000</u>
	4 201 553

Valeur mathématique l'action Alumarine :  $4\,201\,553 / 65\,000 = 64,64 \text{ €}$ .

### 3.4. Nombre d'actions à rémunérer et à créer

Il y a 40 000 actions Breiznavire dont 51 % sont la propriété d'Alumarine. Il faut donc rémunérer  $40\,000 \times 49\% = 19\,600$  actions Breiznavire.

Comme il est remis une action Alumarine contre deux actions Breiznavire, il y a lieu de créer  $19\,600 / 2 = 9\,800$  actions nouvelles Alumarine.

### 3.5. Modalités d'augmentation de capital de la SA Alumarine

Comme il s'agit d'une fusion de deux sociétés sous contrôle commun, les apports de la société absorbée seront comptabilisés à la valeur comptable.

L'apport sera donc de 583 930 €

L'augmentation de capital sera de  $9\,800 \times 10 = 98\,000 \text{ €}$ .

La prime de fusion se décomposera en deux éléments :

- la prime de fusion proprement dite soit $583\,930 \times 49\% - 98\,000 =$	188 125,70 €
- le boni de fusion soit $583\,930 \times 51\% - 20\,400$	<u>277 404,30 €</u>
Soit au total	465 530 €

### 3.6. Ecritures comptables

	1.9.N		
45611 101 1042 261	Société Breiznavire, compte d'apport Capital social Prime de fusion Titres de participation Breiznavire <i>Absorption Breiznavire</i>	583 930	98 000 465 530 20 400

201	Frais d'établissement	11 790	
211	Terrains	185 000	
213	Constructions	213 140	
215	Installations techniques, matériel	172 100	
218	Autres immobilisations corporelles	49 330	
274	Prêts	2 480	
3	Stocks et encours	218 690	
41	Clients et autres créances	301 650	
46	Créances divers	72 610	
486	Charges constatées d'avance	700	
5	Disponibilités	245 640	
155	Provisions pour risques		17 900
164	Dettes auprès de établissements de crédit		720
167	Emprunts et dettes diverses		54 570
2901	Amortissements des frais d'établissement		7 860
2913	Amortissements des constructions		163 510
2915	Amortissements des installations techniques, matériels		57 230
2918	Amortissements autres immobilisations corporelles		19 510
40	Fournisseurs et autres dettes		203 390
4191	Avances et acomptes reçus		59 640
43/44	Dettes fiscales et sociales		85 440
46	Autres dettes diverses		450
487	Produits constats d'avance		139 150
491	Dépréciation des comptes de clients		79 830
45 611	Société Breiznavire, compte d'apport		583 930
	<i>Réalisation de la fusion</i>		

### 3.7 Nombre d'actions de la société Alumarine après la fusion détenues par Batomo

Le nombre d'actions représentant le capital de la société Alumarine après la fusion est de 65 000 + 9 800 = 74 800 actions.

La société Batomo possédait avant la fusion  $65\ 000 \times 60\ \% = 39\ 000$  actions Alumarine. Les actions émises lors de la fusion ont été remises aux actionnaires minoritaires de la société Breiznavire. Aucune nouvelle action n'a donc été remise à Batomo. La participation de Batomo reste inchangée. Elle toujours de 39 000 actions, mais le taux de participation a baissé devenant  $39\ 000 / 74\ 800 = 52,14\ \%$ .

### 3.8. Commissariat aux comptes et commissariat à la fusion

Conformément à l'article L. 822-10 al 2 et 3 du Code de commerce, les fonctions de commissaire aux comptes sont incompatibles avec toute activité ou tout acte de nature à porter atteinte à son indépendance. Le code de déontologie des commissaires aux comptes précise notamment qu'il lui interdit « de réaliser toute prestation de nature à le mettre dans la position d'avoir à se prononcer sur des documents, des évaluations ou des prises de positions qu'il aurait contribué à élaborer ». Une même personne ne peut donc être commissaire à la fusion et commissaire aux comptes pour la même société.

## 4. Contrôle interne

### 4.1. Explication de l'objectif de maîtrise des activités

La définition présentée par l'entreprise a pour origine le rapport établi en octobre 2006 par un groupe dit « Groupe de place » auprès de l'AMF. S'inspirant du référentiel américain publié en 1992 par le COSO, acronyme de *Committee of Sponsoring Organisations of the Tradways Commission*. Le rapport ne donne pas la définition de la notion d'activités.

Il est précisé toutefois (p. 5) que « l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ».

### 4.2. Domaines devant faire l'objet de plans d'actions de maîtrise des risques

On peut citer les domaines suivants :

- le groupe intervient dans de nombreux pays ;
- le groupe produit de nombreux modèles et a diversifié son activité ;
- on constate une stagnation dans le développement des activités ;
- de nouvelles législations peuvent imposer la mise en oeuvre de nouvelles politiques et stratégies ;
- la concurrence peut entraîner une modification des méthodes de commercialisation et des services proposés.

### **4.3. Rappel de l'objet de séparation des tâches**

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise un même agent cumule :

- les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- les fonctions de contrôle ;

ou même simplement deux d'entre elles.

En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

Exemple : dans un processus « achat », interviennent différents acteurs :

- l'initiateur, c'est à dire le responsable du service opérationnel qui établit une demande d'achat ;
- le service des achats, qui reçoit la demande, sélectionne le fournisseur et établit le bon de commande ;
- le responsable, qui approuve la commande ;
- le magasinier, qui réceptionne la marchandise achetée, la stocke et la met à disposition du service opérationnel ;
- le service comptable, qui enregistre la facture ;
- le trésorier (ou une autre personne désignée) qui signe le chèque en règlement de la facture.

Si, par exemple, une même personne cumule l'initiation et l'autorisation d'achat, l'entreprise court le risque de commander une marchandise non nécessaire aux besoins de l'exploitation ; de même, si une même personne procède à l'achat et comptabilise la facture, le risque auquel est exposée l'entreprise est que l'enregistrement ne reflète pas la réalité de l'opération ; enfin, un trésorier qui aurait accès à l'enregistrement comptable de transactions d'achat pourrait enregistrer une facture fictive, procéder à son paiement et encaisser la somme correspondante.

## **DOSSIER 2 – GESTION FINANCIERE**

### **Partie 1 – Rachat d'actions**

#### **1.1. Principaux motifs d'un rachat d'actions.**

Le rachat de ses propres titres par une société peut être motivé par un certain nombre de raisons :

1. Rachat par une société pour attribuer des actions à ses salariés dans le cadre de la participation des salariés aux résultats (art. L. 225-208 du Code de commerce ou lorsqu'elle leur a consenti des options donnant droit à la souscription d'actions (art. L. 225-177 du Code de commerce) ;
2. Rachat pour les annuler en cas de réduction de capital non motivée par des pertes (art. L. 225-206 al. 2 du Code de commerce) ou réduction de capital en cas de refus d'agrément d'une cession d'actions (art. L. 228-24 al. 2 du Code de commerce) ou annulation pour éviter une annulation fondée sur le vice du consentement d'un associé (art. L. 235-6 al. 2 du Code de commerce) ou annulation des actions acquises à la suite d'une transmission de patrimoine à titre universel, ou encore à la suite d'une décision de justice et non encore cédées à l'issue d'un délai de deux ans (art. L. 225-213 al. 1 du Code de commerce) ;
3. Rachat dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce qui permet à l'assemblée générale d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé

d'autoriser le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10% du capital de la société, dans une période de 18 mois.

Les objectifs peuvent être les suivants :

- l'animation du marché des actions par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité dans des conditions fixées par la déontologie ;
- l'attribution aux salariés ou mandataires sociaux de la société ou de son groupe, sous forme d'options d'achat d'actions et/ou d'actions gratuites ;
- la cession d'actions aux salariés de la société ou de son groupe, dans le cadre d'un ou plusieurs plans d'épargne entreprise créés dans les sociétés du groupe ;
- la remise des actions en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations financières ou de croissance externe dans le cadre de la réglementation boursière ;
- l'annulation d'actions en vue d'optimiser le résultat par action et d'optimiser la rentabilité des fonds propres.

## 1.2. Incidences sur la situation financière du groupe.

Le rachat de 390 138 actions va induire une réduction de la trésorerie du groupe de 21 067 k€. ( $390\,138 \times 54$ ) et une diminution des capitaux propres du même montant. Au passif du bilan le rapport capitaux propres / total du passif qui était de  $301\,592 / 557\,246$  soit 54,12 % va baisser et devenir  $(301\,592 - 21\,067) / (557\,246 - 21\,067) = 52,32$  %. Il est à noter qu'il est précisé que la société a préalablement 917 070 titres en autocontrôle et que le nombre de titres déjà détenu en portefeuille est de 1 098 320 actions. Les titres d'autocontrôle correspondent, à notre avis, à l'exception de ceux destinés à l'animation du marché des actions, à celles qui sont destinées aux salariés ou mandataires sociaux sous forme d'options d'achat ou d'actions gratuites.

Si l'on examine les comptes proforma après rachat de 390 138 actions et qu'on les compare avec les comptes consolidés au 30 août N, on peut noter les pourcentages de variations suivants :

- capitaux propres, part du groupe : - 16,25 % ;
- endettement financier : - 15,03 % ;
- résultat net, part du groupe : - 0,46 % ;
- nombre moyen pondéré d'actions en circulation : - 7,50 % ;
- résultat net par action : - 7,10 % (nous pensons cependant que le sujet comporte à ce niveau une erreur, car le résultat par action devrait être plus important après la réduction de capital qu'auparavant, il aurait fallu lire à notre avis 3,95 soit  $63\,603 / 16\,122$ ) ce qui conduit à une augmentation du résultat net par action de + 7,9 %.

## 1.3. Enregistrement comptable

2771 512	Actions propres Banque <i>Rachat de 390 138 actions à 54 €</i>	21 067 452	21 067 452
-------------	--	------------	------------

Dans les comptes de la société mère, les actions rachetées figureront en immobilisations financières. Par contre, dans les comptes consolidés, ils seront portés en diminution des capitaux propres.

Le comité d'urgence du CNC (avis 1998 D) stipule notamment que « Les entreprises qui achètent leurs propres actions inscrivent ces titres au compte 2771 « actions propres ou parts propres » parmi les titres immobilisés, et suivent pour leur évaluation et leur classement au bilan les règles propres à cette catégorie de titres ».

Les titres acquis par la société seront donc inscrits parmi les titres immobilisés et suivent pour leur évaluation et leur classement au bilan les règles propres à cette catégorie de titres. Si les titres sont détenus explicitement pour être attribués aux salariés ou destinés à régulariser les cours, ils sont inscrits dans les rubriques de bilan correspondantes et suivent pour leur évaluation les règles

correspondant à cette catégorie de titres. Pour le cas où les titres sont acquis pour réduire le capital, leur valeur comptable n'est soumise à aucune dépréciation.

Le comité d'urgence du CNC (avis 2002 D) stipule quant à lui que « dans les comptes consolidés, ces actions viennent en diminution des capitaux propres pour leur valeur nette comptable à la date de transfert, telle que définie ci dessus, les provisions constituées le cas échéant postérieurement à la date de reclassement étant neutralisées conformément aux dispositions du §271 du règlement n°99-02 du Comité de la réglementation comptable ».

## **Partie 2 – Coût du capital et taux d'actualisation**

### **2.1. Description de l'organisation d'Euronext**

Euronext est officiellement né le 22 septembre 2000, de la fusion des bourses d'Amsterdam de Bruxelles, et de Paris. Les actionnaires des trois marchés ont apporté leurs actions à la nouvelle entité, Euronext NV, une société de droit néerlandais.

Depuis la création d'Euronext, cette dernière s'est agrandie en accueillant en son sein, la bourse de Lisbonne (Portugal) ainsi que les marchés dérivés anglais (LIFFE).

Enfin, Euronext a fusionné avec le grand marché américain du New York Stock Exchange (NYSE) pour devenir une énorme place de marché opérant des deux côtés de l'Atlantique qu'il faut désormais appeler Nyse-Euronext.

Euronext a pour mission de veiller au bon déroulement de la cotation des valeurs, elle peut intervenir pour interrompre la cotation, notamment dans le cas d'irrégularités ou d'événements propres à engendrer une spéculation injustifiée (OPA, OPE,...). Une autre de ses missions est d'assurer le calcul et la cotation des indices (ex : CAC 40) ainsi que d'assurer la promotion de la place parisienne en France et à l'étranger.

En France, toutes les sociétés, quelque soit leur taille, font partie du même marché : Eurolist.

Cette liste unique rassemble l'ensemble des valeurs cotées à la Bourse de Paris. Ces dernières, qu'elles soient des multinationales ou des sociétés familiales bénéficient d'un cadre réglementaire homogène : mêmes obligations de publication des résultats ou d'introduction sur le marché notamment.

Toutefois, pour distinguer ces différentes entreprises au sein d'Eurolist, Euronext a mis en place un critère d'identification suivant la capitalisation des sociétés.

Ainsi, on trouve trois groupes : A, B et C.

- les valeurs supérieures à 1 milliard d'euros appartiennent à Eurolist A ;
- les valeurs comprises entre 1 milliard et 150 millions d'euros appartiennent à Eurolist B ;
- les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros appartiennent à Eurolist C.

A noter que cette liste unique ne contient que des valeurs françaises. On trouve en plus d'Eurolist, deux sous groupes : l'un pour les sociétés de la zone euro, l'autre pour les sociétés internationales (hors de la zone euro) et qui sont cotées à Paris.

Il est à noter qu'à côté de ce grand marché réglementé, cohabite un marché non-réglementé, le Marché libre.

### **2.2. Notion de taux d'actualisation en finance**

L'actualisation consiste à ramener sur une même base des flux financiers non directement comparables qui se produisent à des dates différentes. Cela permet non seulement de les comparer mais également d'effectuer sur eux des opérations arithmétiques.

L'actualisation est fondée sur deux principes fondamentaux : la préférence pour la jouissance immédiate et l'aversion au risque.

Le premier principe est souvent confondu dans ce que l'on nomme le « coût du temps » par opposition au deuxième principe correspondant au « coût du risque ».

En pratique, en finance, deux taux sont utilisés pour mesurer l'évolution de la valeur de l'argent :

- la notion de taux sans risque qui couvre le coût du temps (en général on prend comme référence les taux de marché des emprunts d'un état solvable) ;

- la notion de prime de risque qui couvre les incertitudes liées aux anticipations de revenus futurs, ou plus précisément le prix de l'aversion à ces incertitudes (aversion au risque).

Le choix du taux d'actualisation est une variable clé de la valorisation par actualisation et peut changer fortement le résultat. Le taux généralement choisi reflète le coût du capital, il prendra donc le taux d'intérêt du marché pour une durée comparable, ou éventuellement du taux d'inflation anticipé, éventuellement augmenté d'une prime de risque.

Dans le cas d'actualisation de valeurs financières, on prend pour référence le taux du marché, celui du marché monétaire pour les durées courtes et celui des bons ou obligations du Trésor public pour les durées plus longues.

### 2.3. Rentabilité attendue par les actionnaires

Dans la formule du MEDAF, la rentabilité des capitaux est donnée par la formule suivante  $R(i) = R_B + \beta \times [E(R_M) - R_B]$  avec :

$R_B$  = rendement des capitaux sans risque ;

$E(R_M)$  = espérance de rentabilité du marché ;

$\beta$  = risque du projet, par rapport au risque moyen du marché.

$\beta$  se calcule de la manière suivante :  $\frac{Cov(R_i R_M)}{Var(R_M)}$  dans lequel  $R_i$  est l'expression de la rentabilité propre du projet et  $R_M$  la rentabilité du marché.

Le sujet donne le rendement des capitaux sans risques soit 4,94 % et le taux de rentabilité moyenne du marché de 10%.

Il y a donc lieu de calculer le coefficient  $\beta$ .

Il y a théoriquement plusieurs manières de comprendre l'énoncé : doit on considérer que le cours de l'action ( $y$ ) est fonction de l'indice SBF ( $x$ ) ou considérer que l'indice SBF ( $y$ ) est lié au cours de l'action ( $x$ ). Faut il évaluer l'évolution par rapport au premier mois, ou l'évolution par rapport de chaque mois par rapport au précédent.

Nous vous présentons ci-après la solution qui nous a été proposée par Monsieur Fabien-Antoine DUGARDIN, professeur de comptabilité et finances, dans laquelle  $x_i$  est l'expression de la rentabilité de l'action et  $y_i$  la rentabilité du marché caractérisé par l'indice SBF 120, la rentabilité de chaque mois étant calculée par rapport au cours du mois précédent.

Mois	Cours action	Taux action $x_i$	Indice SBF	Taux SBF $y_i$	Ecart ( $x_i - \bar{x}$ )	Ecart ( $y_i - \bar{y}$ )	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
Août N-1	52,00		2530,74					
Septembre N-1	57,75	11,06	2571,42	1,61	9,08	-0,28	0,08	-2,58
Octobre N-1	58,80	1,82	2620,84	1,92	-0,16	0,03	0,00	0,00
Novembre N-1	59,50	1,19	2657,17	1,39	-0,78	-0,51	0,26	0,40
Décembre N-1	62,15	4,45	2715,25	2,19	2,48	0,29	0,09	0,73
Janvier N	64,00	2,98	2787,92	2,68	1,00	0,78	0,62	0,79
Février N	67,50	5,47	2874,09	3,09	3,50	1,20	1,44	4,19
Mars N	65,20	-3,41	2895,57	0,75	-5,38	-1,14	1,31	6,16
Avril N	61,50	-5,67	2789,31	-3,67	-7,65	-5,56	30,93	42,53
Mai N	62,80	2,11	2937,95	5,33	0,14	3,44	11,82	0,48
Juin N	64,15	2,15	3025,37	2,98	0,18	1,08	1,18	0,19
Juillet N	67,00	4,44	3191,43	5,49	2,47	3,60	12,94	8,88
Août N	65,05	-2,91	3158,20	-1,04	-4,88	-2,93	8,60	14,32
		$\bar{x} = 1,97$		$\bar{y} = 1,89$			Var(y)= 5,77	Covar (xy) = 6,34

Dans ce cas, on a donc  $\beta = 6,34 / 5,77 = 1,099$  et l'on aura un taux de rentabilité de  $4,94 + (10 - 4,94) \times 1,099 = 10,5 \%$ .

## 2.4. Taux d'actualisation proposé

Au 31 août N, le montant des charges financières de 618 m€ pour un montant de dettes financières de 18 731 m€ soit un taux de 3,30 % avant impôt ou 2,20 % après impôt.

Avec le taux de rentabilité des capitaux propres de 10,5 %, on obtient un coût moyen pondéré du capital de  $[301\,592 \times 10,5 \% + 18\,731 \times 2,2 \%] / (301\,592 + 18\,731) = 10,01 \%$ .

# DOSSIER 3 – ETUDE DES COUTS

## 1. Détermination des coûts cibles

La méthode du coût cible ou « *target costing* » a pour objectif d'analyser le coût d'un produit à partir de sa phase de conception.

Dans la phase de budgétisation le coût prévu est généralement supérieur au coût cible. Le *target costing* va chercher à réduire l'écart entre le coût prévu et le coût cible en ramenant la valeur produite à la valeur perçue par le client.

Le coût cible est la différence entre le prix et la profitabilité. Le coût cible doit être déterminé en fonction d'une analyse de la valeur en composants.

Pour l'année N+1, il est prévu de produire 20 HG 5,5 m par mois et 20 HG 7,5 m par mois. Les prix de vente estimés sont de 82 000 € TTC et 110 000 € TTC par modèle, soit 68 562 € HT et 91 973 €.

On peut déterminer un coût cible de revient (différence entre prix de vente et marge nette), un coût cible de production (différence entre prix de vente et marge sur coût de production).

Le coût cible peut être estimé à 70 % des prix de vente hors taxes (puisque la société souhaite qu'un taux de marque de 30 % soit atteint).

Quant au taux de marque, il peut être calculé par rapport au prix de vente (le plus souvent) ou par rapport au coût cible.

Selon les hypothèses (il y a quatre soit  $2 \times 2$ ) on peut retenir les coûts cibles suivants :

### Hypothèse 1 : Coût cible de revient – taux de marque calculé d'après le prix vente :

Le coût cible de revient serait donc pour :

- le modèle HG 5,5 m :  $68\,562 \times 70 \% = 47\,993,40$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 959 868 € ;

- le modèle HG 7,5 m :  $91\,973 \times 70 \% = 64\,381,10$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 287 622 €.

### Hypothèse 2 : Coût cible de revient – taux de marque calculé d'après le coût cible :

Le coût cible de revient serait donc pour :

- le modèle HG 5,5 m :  $68\,562 \times 100 \% / 130 \% = 52\,740$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 054 800 € ;

- le modèle HG 7,5 m :  $91\,973 \times 100 \% / 130 \% = 70\,748,46$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 414 969 €.

### Hypothèse 3 : Coût cible de production – taux de marque calculé d'après le prix vente :

Le coût cible de production serait donc pour :

- le modèle HG 5,5 m :  $68\,562 \times 70 \% = 47\,993,40$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 959 868 € ;

- le modèle HG 7,5 m :  $91\,973 \times 70 \% = 64\,381,10$  € par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 287 622 €.

### Hypothèse 4 : Coût cible de production – taux de marque calculé d'après le coût cible :

Le coût cible de production serait donc pour :

- le modèle HG 5,5 m :  $68\,562 \times 100 \% / 130 \% = 52\,740 \text{ €}$  par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 054 800 € ;
- le modèle HG 7,5 m :  $91\,973 \times 100 \% / 130 \% = 70\,748,46 \text{ €}$  par unité soit pour 20 unités mensuelles 1 414 969 €.

**Remarque :** nous pensons que l'hypothèse 1 est la plus vraisemblable et qu'elle est celle retenue par le (les) concepteur (s) du sujet.

## 2. Coûts estimés

Il y a lieu d'abord, d'analyser par mi les charges celles qui sont incorporables pour un mois normal.

- Achats non stockés de consommables divers : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 20 k€.
- Achats non stockés de fluides : les fluides comptabilisés en août sous très en deçà de la consommation normale : la consommation annuelle est de 369 k€ + 15 k€ = 384 k€ soit par mois  $384 \text{ €} / 12 = 32 \text{ k€}$
- Locations matériels : les locations de matériels sont payables par trimestres civils. En juillet on a constaté une charge de 60 k€ soit  $60 / 3 = 20 \text{ k€}$  par mois.
- Assurances : les assurances sont payées par semestre. La charge déboursée en juillet était de 27 k€ soit  $27 / 6 = 4,5 \text{ k€}$  par mois.
- Documentation : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 2 k€ par mois.
- Personnel intérimaire : il est précisé que sur un mois normal, la charge s'élève à 10 k€.
- Honoraires : il est précisé que les honoraires comprennent en sus de prévisions mensuelles classiques de 25 k€, un solde versé à un cabinet d'avocat : il faut donc retenir 25 k€.
- Publicité : la charge de d'août comprend un don de 3 k€ fait à une association : la charge à prendre en compte est donc de  $10 - 3 = 7 \text{ k€}$ .
- Transport : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 20 k€.
- Téléphone : le téléphone est réglé tous les deux mois : pour un mois normal, il faut prendre :  $2,4 : 2 = 1,2 \text{ k€}$ .
- Impôts et taxes : il faut tenir compte d'une charge d'impôt de  $(535,675 + 4,33) / 12 = 45 \text{ k€}$ .
- Salaires : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 87,5 k€.
- Congés payés : ils ne sont pas pris en compte.
- Charges sociales : elles sont égales à  $87,5 \times 40 \% = 35 \text{ k€}$ .
- Autres charges : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 5 k€.
- Intérêts et charges assimilées : il s'agit du montant, qui correspond à une charge normale, comptabilisé en août soit 66 k€.
- Dotations aux amortissements : on prendra  $1\,056 / 12 = 88 \text{ k€}$ .
- Dotations aux provisions : on prendra  $(44 + 244) / 12 = 24 \text{ k€}$

Les charges exceptionnelles sur opérations de gestion et de capital, les dotations aux dépréciations sur immobilisations et créances, les dotations aux amortissements et provisions à caractère financier et exceptionnels, la participation et l'intéressement des salariés et l'impôt sur les bénéfices ne sont pas incorporables (comptes 6718, 675, 686, 687 et 69).

Il y a lieu ensuite de tenir compte des charges mensuelles induites par un positionnement haut de gamme en N+1.

- Investissement dans une machine à commande numérique :  $300 \text{ k€} / 10 / 12 = 2,5 \text{ k€}$
- Logiciel de CFAO :  $30 \text{ k€} / 5 / 12 = 0,5 \text{ k€}$

- Prêt cadres :  $168 \times 1,40 / 12 = 19,6 \text{ k€}$
- Embauche architecte :  $48 \times 1,40 / 12 = 5,6 \text{ k€}$  (partir de N+2)
- Empreintes de cellules :  $(180 + 210) / 5 / 12 = 6,5 \text{ k€}$
- Dépenses de formation :  $75 / 12 = 6,25 \text{ k€}$
- Matières consommables :  $20 \text{ k€}$
- Charges financières sur nouveaux investissements :  $700 \times 8 \% / 12 = 4,67 \text{ k€}$
- Campagne de publicité :  $45 / 12 = 3,75 \text{ k€}$
- Investissement dans un entrepôt de stockage :  $(90 / 15 + 21 / 7) / 12 = 0,75 \text{ k€}$
- Charges mensuelles d'approvisionnement :  $25 \text{ k€}$ .

soit au total pour N+1  $2,5 + 0,5 + 19,6 + 6,5 + 6,25 + 20 + 4,67 + 3,75 + 0,75 + 25 = 89,52$

Ce qui donne :  $492,2 + 89,52 = 581,72 \text{ k€}$ .

La méthode UVA (unité de valeur ajoutée) permet de mesurer toutes les activités de l'entreprise à partir d'une seule unité de référence.

Elle permet notamment le développement des outils appropriés pour le pilotage de l'entreprise : tableaux de bord pour le suivi de la production/productivité, l'évolution des coûts ..., courbe de rentabilité des ventes (information synthétique sous forme graphique présentant les ventes à perte et les ventes bénéficiaires) .

La méthode UVA de mesurer toute l'activité de l'entreprise, tracer la courbe de rentabilité des ventes par client, marché, zone géographique...; d'identifier et quantifier les différents types de ventes;

Les résultats synthétiques obtenus grâce à la méthode UVA peuvent donner lieu à des plans d'action au niveau stratégique et opérationnel tels :

- améliorer les processus ;
- optimiser les dépenses ;
- développer ou abandonner des couples produit / marché ;
- sous-traiter / externaliser ;
- modifier les tarifs et conditions de vente ;
- renforcer l'argumentaire de négociation ;
- simuler facilement l'impact de scénarios ;
- effectuer des choix d'investissements.

Si l'on prend par exemple la tâche 5 « Travaux de mécanique » (mais on pourrait prendre tout autre poste), on sait (annexe 3.7) que le coût par unité d'œuvre est de  $0,148 \text{ k€}$ . On voit aussi que le nombre d'unités d'œuvres nécessaires pour le HG 5,5 m est de 3,696 ce qui donne un coût de  $3,696 \times 0,148 = 0,548 \text{ €}$ . Pour les 16 premiers centres (ceux qui sont liés à la production) on obtient un coût de  $16,432 \text{ k€}$ . Si l'on considère que ce coût est l'unité (soit 1) on a ainsi pour la tâche 5 un coût de  $0,548 / 16,432 = 0,033$ .

Si l'on veut calculer pour la tâche 5, le coût par unité d'œuvre, on obtient  $0,033 / 3,696 = 0,009$  (il s'agit de ce qu'on appelle les indices UVA des postes).

Si l'on veut ensuite appliquer ces indices au produit HG 7,5 m, pour ce qui concerne la tâche 5, on obtient un équivalent UVA de  $0,009 \times 5,544 = 0,0500$ . Pour le produit HG 7,5, le total équivalent UVA est pour la production de 1,2909 alors qu'il est 1 (base) pour la production du HG 5,5 m. au niveau des frais de distribution et de gestion administrative, on trouve un équivalent UVA pour HG 5,5 m de 0,482 et pour HG 7,5 de 0,7225 ce qui porte les UV totaux à 1,482 pour les HG 5,5 m et 2,013 pour les HG 7,5 m.

Si l'on veut maintenant analyser la répartition des charges indirectes, on obtient (dernier tableau de l'annexe 3-7),  $20 \times 1,482$  (HG 5,5) +  $20 \times 2,013$  (HG 7,5) +  $15 \times 1,792$  (profilés) =  $96,78 \text{ UVA}$  soit un coût unitaire de  $581,72 \text{ k€} / 96,78 = 6,01 \text{ k€ par UVA}$ . Pour le produit HG 5,5 m, le coût à imputer est de  $6,01 \times 20 \times 1,482 = 178,12 \text{ k€}$  soit  $8,91 \text{ k€ par unité}$ . Pour le produit HG 7,5 m, il est de  $6,01 \times 20 \times 2,013 = 242,04 \text{ k€}$  soit  $12,10 \text{ k€ par unité}$ .

On pourra ainsi déterminer enfin les coûts estimés pour une production mensuelle de 20 HG 5,5 et 20 HG 7, 5

	HG 5,5		HG 7,5 m	
	Coûts unitaires (k€)	Coûts globaux (k€)	Coûts unitaires (k€)	Coût globaux (k€)
Coût direct	42,00	840,00	58,00	1 160,00
Coût indirect	8,91	178,20	12,10	242,00
Total	50,91	1 018,20	70,10	1 402,00

### 3. Proposition de pistes de réduction

Il a lieu de comparer les coût cibles au coûts estimés fournis dans l'annexe 3-8 (tableau de ventilation des coûts selon UVA).

Ces coûts sont des coûts de production (établis hors coût clientèle) : ils s'élèvent pour le total à  $48,90 \times 20 + 66,91 \times 20 = 2\,316,20$  k€ par mois.

Le sujet semble considérer en effet que les charges administratives (gestion administrative et gestion clientèle) sont incompressibles et que l'économie doit porter sur les coûts de production.

Si l'on examine les quatre hypothèses présentées dans la question 1 de ce dossier, il y a lieu dans des deux premières hypothèses de dégager le coût de production cible du coût de revient cible.

On pourra en tenant compte du coût total déterminé à la question précédente et de la ventilation du coût de production, on obtiendra (en faisant une règle de trois) les coût de production suivants :

	Hypothèse 1		Hypothèse 2	
	HG. 5.5	H.G 7.5	HG. 5.5	H.G 7.5
Coût de revient cible (en k€)	47,99	64,38	52,74	70,75
Coût de revient estimé (en k€)	50,91	70,10	50,91	70,10
Coût de production selon UVA (en k€)	48,90	66,91	48,90	66,91
Coût de production cible (en k€)	46,10	61,45	50,66	67,53

(le coût de production cible est égal au coût de revient cible  $\times$  coût de production selon UVA / coût de revient estimé)

Les pourcentages de réduction à obtenir (par rapport au coût estimé de production mensuel) pourront être selon les quatre hypothèses exposés dans la première question de :

Eléments (en k€)	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4
Coût de production estimés globaux	2 316,20	2 316,20	2 316,20	2 316,20
Coût de production cible unitaire HG. 5.5.	46,10	50,66	47,99	52,74
Coût de production unitaire cible HG. 5.5.	61,45	67,53	64,38	70,75
Coût de production cible globaux	2 151,00	2 363,80	2 247,40	2 469,80
Economies à réaliser	165,20	néant	68,80	néant
Pourcentage d'économies à réaliser	7,13 %	0 %	2,97 %	0 %

Par la suite, nous ne retiendrons que l'hypothèse 1, la plus vraisemblable et la plus intéressante à analyser

C'est à partir de l'analyse de la « satisfaction client » qu'il faut rechercher les économies.

Nous allons, dans un premier temps déterminer en fonction des éléments de la fonction d'utilité et de la répartition des coûts dans les éléments de la fonction utilité, déterminer les pourcentages de coûts optima de chacun des éléments.

Répartition des coûts dans les éléments de la fonction d'utilité	Total valeur perçue	Carrosserie	Moteur	Pneus	Cellule	Bois meuble	Vitres et toit	Sanitaire	Electro-ménager	Sellerie	Literie
Design du camping car	20 %	4 %			3 %	3 %	4 %	2 %		2 %	2 %
Robustesse	10 %	9 %		1 %							

carrosserie											
Motorisation	10 %		8 %	2 %							
Facilité de conduite et de manoeuvre	10 %	4 %	5 %	1 %							
Qualité de l'espace habitable	10 %				2 %	3 %	1 %	0,1 %	0,9 %	1 %	2 %
Qualité et luxe de la sellerie	12 %									12 %	
Fonctionnalité du coin dînette	15 %				4,5 %			1,5 %	9 %		
Qualité et luxe des sanitaires	13 %				1,3 %			9,1 %	2,6 %		
Total	100 %	17 %	13 %	4 %	10,8 %	6 %	5 %	12,7 %	12,5 %	15 %	14 %

Nous allons ensuite utiliser ces pourcentages pour répartir les coûts cibles, 46,10 pour HG 5.5., 61,45 pour HG 7.5. et 2 151 k€ pour le coût global mensud et nous allons comparer les montants obtenus avec les coûts estimés de la production établis à partir du tableau de ventilation des coûts (hors coût clientèle)

Eléments	Coût cible HG 5.5	Coût cible HG 7.5	Coût cible total	Coût estimé HG 5.5	Coût estimé HG 7.5	Coût estimé total	Ecart
Carrosserie	7,84	10,45	365,67	6,24	9,24	309,60	56,07
Motorisation	5,99	7,99	279,63	14,23	18,35	651,60	-371,97
Pneus	1,84	2,46	86,04	2,00	3,00	100,00	-13,96
Cellule	4,98	6,64	232,31	6,24	8,78	300,40	-68,09
Bois meubles	2,77	3,69	129,06	5,41	8,48	277,80	-148,74
Vitres et toit ouvrant	2,31	3,07	107,55	3,00	4,00	140,00	-32,45
Sanitaire	5,85	7,80	273,18	2,00	2,00	80,00	193,18
Electroménager	5,76	7,68	268,88	3,51	3,41	138,40	130,48
Consommables sellerie	6,92	9,22	322,65	4,27	6,65	218,40	104,25
Literie banquettes	1,84	2,46	86,04	2,00	3,00	100,00	-13,96
Total	46,10	61,45	2151,00	48,90	66,91	2316,20	-165,20

Des écarts sont positifs (carrosserie par exemple) lorsque le coût cible est supérieur au coût estimé. Dans ce cas, il n'y a rien à proposer. Ils peuvent être aussi négatifs, c'est le cas de la motorisation. C'est sur ces éléments qu'il faudra rechercher à faire une économie.

Dans le tableau suivant, nous allons dégager l'économie à réaliser et sa répartition

Eléments	Ecart	Ecart négatif	Economie à réaliser	Coût estimé total	Pourcentage d'économie
Carrosserie	56,07			309,60	
Motorisation	-371,97	371,97	94,66	651,60	14,53 %
Pneus	-13,96	13,96	3,55	100,00	3,55 %
Cellule	-68,09	68,09	17,33	300,40	5,77 %
Bois meubles	-148,74	148,74	37,85	277,80	13,63 %
Vitres et toit ouvrant	-32,45	32,45	8,26	140,00	5,90 %
Sanitaire	193,18			80,00	
Electroménager	130,48			138,40	
Consommables sellerie	104,25			218,40	
Literie banquettes	-13,96	13,96	3,55	100,00	3,55 %
Total	-165,20	649,17	-165,20	2316,20	7,13 %

L'économie optimum à réaliser est donc de 14,53 % sur la motorisation, 3,55 % sur les pneus, 5,77 % sur la cellule, 13,63 % sur les bois meubles, 5,90 % sur les vitres et toit ouvrant et 3,55 % sur la literie banquette.

