

**AGRÉGATION**  
Concours externe

Section  
**ÉCONOMIE ET GESTION**

Option  
**Finance et contrôle**

**Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations**

*Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.*

**Durée : 5 heures**

---

Sont autorisés :

- L'usage de la calculatrice dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021,
- L'usage du plan comptable général (plan de comptes uniquement) non annotées,
- L'usage des tables statistiques (sans formule).

Sont interdits :

- L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.**

## ***Présentation du sujet***

Le groupe PROMODIS est l'un des leaders mondiaux de la grande distribution. Son fondateur a ouvert le premier supermarché de l'enseigne sur le territoire français dans les années 1960. Il a ensuite poursuivi, dès la décennie suivante, une stratégie de croissance externe et d'internationalisation, d'abord en Europe puis en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique. Aujourd'hui, PROMODIS compte plus de 13 000 magasins répartis sur plus de 30 pays avec un parc de magasins intégrés et un parc de magasins franchisés dans certains états. En soixante ans, l'enseigne s'est développée sur tous les formats : supermarchés, hypermarchés, magasins de proximité. En fonction du format, on peut trouver des produits alimentaires et non-alimentaires, des produits destinés à l'équipement de la maison et aux loisirs ou encore des vêtements.

PROMODIS déploie également une stratégie multicanal qui lui permet de proposer à ses clients d'acheter les produits en magasins ou en ligne, de les retirer en magasin ou en *drive* ou bien de se faire livrer.

Dès le début des années 1990, le groupe a pris la mesure des enjeux de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en déployant diverses initiatives allant de la création de marques Bio, puis d'une enseigne dédiée à la commercialisation de produits Bio, à la signature de partenariats visant à limiter le gaspillage alimentaire. Le groupe PROMODIS est coté sur Euronext Paris.

On vous confie trois dossiers portant sur :

**Dossier 1 : Finance**

**Dossier 2 : Comptabilité en normes internationales et audit**

**Dossier 3 : Contrôle de gestion**

### **Premier dossier – Finance**

*Annexe 1 : Compte de résultat consolidé du groupe PROMODIS*

*Annexe 2 : Extrait du bilan consolidé du groupe PROMODIS*

*Annexe 3 : Données financières relatives au projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO*

*Annexe 4 : Exemple d'implantation d'une boutique Bio au sein du groupe Carrefour*

### **Deuxième dossier – Comptabilité en normes internationales et audit**

*Annexe 5 : Éléments d'information sur les passifs éventuels – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS*

*Annexe 6 : Plan de transformation des magasins italiens*

*Annexe 7 : Litiges fiscaux*

*Annexe 8 : Éléments d'information sur le goodwill – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS*

*Annexe 9 : Informations relatives aux valeurs des activités par pays*

*Annexe 10 : Analyse de sensibilité du goodwill affecté aux activités réalisées en Espagne*

*Annexe 11 : Informations sur la réforme européenne de l'audit - Extrait du « Guide sur la réforme de l'audit légal », Afep-Medef, Novembre 2018*

*Annexe 12 : Informations sur les commissaires aux comptes*

*Annexe 13 : Honoraires des commissaires aux comptes du groupe PROMODIS (période 2018-2021)*

### **Troisième dossier – Contrôle de gestion**

*Annexe 14 : Extrait du reporting « secteur électroménager » du magasin PROMODIS Lescar (64)*

*Annexe 15 : Organisation de l'activité livraison des produits électroménagers pour le magasin PROMODIS Lescar (64)*

*Annexe 16 : Proposition de sous-traitance de l'activité livraison pour le magasin PROMODIS Lescar (64)*

*Annexe 17 : Proposition d'un tableau de bord par le stagiaire en contrôle de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64)*

*Annexe 18 : Extraits d'entretiens réalisés par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) avec des employés du secteur électroménager*

## DOSSIER 1 : Finance

Le groupe PROMODIS souhaite développer son activité de distribution de produits alimentaires BIO. Il envisage ainsi de lancer l'implantation d'un nouveau point de vente d'une surface de 700 m<sup>2</sup> portant l'enseigne DISTRIBIO.

Pour convaincre les actionnaires de la rentabilité du groupe et pour les inciter à investir dans les nouveaux projets, il est demandé une analyse sur la rentabilité réalisée au cours du dernier exercice.

Le taux d'IS moyen retenu est de 25 %.

### **PARTIE 1 : Analyse de la rentabilité du groupe PROMODIS**

À l'aide des annexes 1 et 2 :

- 1.1. Calculer, pour 2021, la rentabilité économique et la rentabilité financière du groupe PROMODIS.**
- 1.2. Mettre en évidence l'effet de levier et commenter les résultats.**

### **PARTIE 2 : Projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO**

Le groupe PROMODIS souhaite créer un nouveau point de vente afin de profiter du développement du bio. Dans cette optique, une étude a été réalisée et est présentée en annexe 3.

- 2.1. Donner la signification du taux d'actualisation et expliquer pourquoi il est différent de la rentabilité économique calculée à la question 1.1.**

À l'aide de l'annexe 3 :

- 2.2. Présenter le tableau des flux de trésorerie du projet.**

Pour les questions suivantes, vous retiendrez les flux de trésorerie suivants (en €) :

Années	Début 2024	2024	2025	2026	2027	2028
Flux de trésorerie	- 5 500 000	881 250	905 625	978 750	1 173 750	1 295 625

Les flux seront ensuite de 1 295 625 € jusqu'en 2033.

- 2.3. Déterminer la création de valeur financière provenant de ce projet ainsi que le délai de récupération des capitaux investis (DRCI). Préciser les formules utilisées.**
- 2.4. Commenter les résultats en vous appuyant notamment sur l'annexe 4.**
- 2.5. Préciser quels sont les critères pertinents, autres que financiers, pour choisir d'investir.**

## DOSSIER 2 : Comptabilité en normes internationales et audit

La préparation des états financiers consolidés du groupe PROMODIS selon les normes internationales repose sur des hypothèses et des estimations susceptibles d'influencer la valeur comptable de plusieurs éléments d'actifs et de passifs, de charges et produits, et les informations complémentaires fournies. La direction du groupe PROMODIS s'attache à revoir ces hypothèses et estimations de manière régulière afin de les adapter à la situation économique actuelle. Par ailleurs, les évolutions liées à la réforme européenne de l'audit (2016) sont susceptibles d'influencer le contrôle légal des comptes du groupe.

Dans ce contexte, le directeur financier du groupe PROMODIS s'interroge au 31/12/2021 sur un certain nombre de postes des comptes consolidés établis selon les normes internationales, et sur les informations relatives aux commissaires aux comptes. Il souhaite se concentrer sur trois points :

- l'étude des provisions et passifs éventuels (Partie 1) ;
- l'analyse des modalités d'évaluation et d'enregistrement du goodwill et de ses éventuelles pertes de valeur (Partie 2) ;
- l'examen du respect des règles prévues par la réforme européenne de l'audit (Partie 3).

Les réponses attendues dans ce dossier s'appuient exclusivement sur le référentiel IFRS.

### **PARTIE 1 : Provisions et passifs éventuels**

Dans le cadre de ses activités, le groupe PROMODIS est amené à s'adapter à la demande des clients et à transformer ses magasins (développement du e-commerce, réduction des surfaces). Ces restructurations peuvent conduire à la fermeture de certains magasins et à des licenciements. Par ailleurs, les sociétés du groupe PROMODIS ont fait ou font l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles exercent leurs activités. Le directeur financier s'interroge sur les provisions et passifs éventuels du groupe PROMODIS, en lien notamment avec la transformation des magasins en Italie et avec des litiges fiscaux en France, au Brésil et en Argentine.

Le taux d'impôt sur les sociétés est égal à 25%.

**À l'aide des annexes 5 à 7 :**

- 1.1. a) Présenter la notion de provision et les conditions de comptabilisation d'une provision.**  
**b) À partir des informations de l'annexe 5, expliquer la différence entre provision et passif éventuel et présenter le traitement d'un passif éventuel.**
- 1.2. a) À partir des informations de l'annexe 6, préciser si le groupe doit enregistrer une provision pour restructuration, pour quel montant, et enregistrer les écritures au 31/12/2021 en envisageant les deux situations suivantes :**
  - **Situation 1 : Le plan de transformation est rendu public avant le 31/12/2021**
  - **Situation 2 : Le plan de transformation n'est pas rendu public avant le 31/12/2021****b) À partir des informations de l'annexe 7 relative aux litiges fiscaux, présenter les**

écritures au 31/12/2021 et préciser les informations à fournir par le groupe.

- 1.3. a) Présenter la notion d'impôt différé et les conditions de comptabilisation de cet impôt dans les comptes consolidés.
- b) Enregistrer les écritures de retraitement relatives aux impôts différés à la clôture des exercices 2021, 2022 et 2023, en supposant que :
- les provisions pour restructuration sont fiscalement non déductibles et les charges liées aux restructurations sont fiscalement déductibles,
  - les charges liées aux litiges sont fiscalement non déductibles.

## **PARTIE 2 : Goodwill**

Les opérations de croissance externe menées par le groupe PROMODIS en France et à l'international ont conduit à l'enregistrement de survaleurs (goodwill) dans les comptes consolidés. Au 31/12/2021, ce goodwill s'élève à plus de 8 milliards d'euros et représente 17% des actifs du groupe. Ce constat amène le directeur financier à s'interroger sur les modalités d'évaluation et de comptabilisation du goodwill et de ses éventuelles pertes de valeur en 2020 et 2021.

À l'aide des annexes 8 à 10 :

- 2.1. Présenter la notion de goodwill et préciser comment il est calculé lors de son enregistrement initial dans les comptes consolidés.
- 2.2. À partir de l'annexe 8, préciser les modalités de comptabilisation des pertes de valeur relatives au goodwill selon les normes internationales.
- 2.3. a) À partir de l'annexe 8, justifier le choix du niveau d'analyse effectué par le groupe pour l'évaluation du goodwill.
- b) À partir de l'annexe 9, analyser les éventuelles pertes de valeur des activités à prendre en compte en 2020 et 2021 au sein des trois pays envisagés.
- c) Enregistrer les écritures relatives aux dépréciations du goodwill au 31/12/2020 et au 31/12/2021, en supposant que les dépréciations constatées sont affectées en totalité aux goodwill.
- 2.4. a) Qu'entend-on par analyse de sensibilité ? À partir de l'annexe 10, justifier le choix d'appliquer cette analyse aux activités réalisées en Espagne.
- b) Quelles conclusions peut-on tirer de cette analyse de sensibilité ?

## **PARTIE 3 : Audit légal et gouvernance Commissariat aux comptes**

Le directeur financier s'interroge sur l'exercice des missions de commissariat aux comptes et en particulier l'application des règles prévues dans le cadre de la réforme européenne de l'audit légal de 2016. En tant qu'entité d'intérêt public, le groupe PROMODIS est concerné par la réforme. Celle-ci La réforme prévoit notamment des évolutions sur le rôle du comité d'audit, sur la rotation des commissaires aux comptes et sur les honoraires liés aux services autres que la certification des comptes. Le directeur financier souhaite s'assurer que le groupe PROMODIS respecte bien les dispositions prévues par la réforme.

À l'aide des annexes 11 à 13, et en ne dépassant pas une dizaine de lignes maximum par question :

- 3.1. a) Expliquer les enjeux liés à l'indépendance des commissaires aux comptes.

- b) Présenter la notion de co-commissariat aux comptes et les avantages et inconvénients de cette formule. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir plusieurs commissaires aux comptes ?
- 3.2. a) Présenter le rôle du comité d'audit et les recommandations en matière de composition de ce comité. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir un comité d'audit ?
- b) À partir des informations de l'annexe 11, présenter les principales dispositions de la réforme visant à renforcer le rôle du comité d'audit.
- 3.3. À partir des informations des annexes 11 et 12, justifier la décision prise par le conseil d'administration du 27 octobre 2021. Le groupe PROMODIS doit-il nommer un nouveau commissaire aux comptes ?
- 3.4. À partir des informations des annexes 11 et 13, analyser dans quelle mesure les honoraires versés aux commissaires aux comptes en 2021 respectent les dispositions de la réforme européenne de l'audit.

### DOSSIER 3 : Contrôle de gestion

Dans le cadre de la veille qu'elle effectue quant à l'évolution du secteur de la grande distribution, la direction du groupe PROMODIS constate ces dernières années chez l'ensemble des acteurs de la grande distribution une chute de la part du non alimentaire dans le chiffre d'affaires réalisé, en particulier dans les hypermarchés. Ainsi, selon une étude réalisée par Nielsen, la part du non-alimentaire dans le chiffre d'affaires des hypermarchés est passée de 28,02% en 2010 à 20,15% en 2018. Au sein du groupe PROMODIS, une attention particulière est portée au secteur de la vente de produits électroménagers, dont les marges ont beaucoup baissé ces dernières années. La direction centrale du contrôle de gestion a ainsi décidé de travailler sur trois axes :

- L'analyse de manière approfondie les chiffres de l'année 2021 sur ce secteur au sein du groupe PROMODIS (Partie 1)
- L'étude de la possibilité de sous-traiter l'activité de livraison des produits électroménagers qui représente aujourd'hui un coût très important pour le groupe (Partie 2)
- La proposition d'un tableau de bord à disposition des chefs de secteur en magasin pour les aider à mieux piloter leur activité (Partie 3)

Pour cela, elle a identifié une dizaine de magasins avec des caractéristiques différentes (de taille, de zone géographique, de type de territoire) et a demandé aux contrôleurs de gestion magasin de contribuer aux investigations menées par la direction centrale sur ces trois sujets.

Parmi eux, le magasin PROMODIS Lescar (64), situé en périphérie de Pau, a fait l'objet d'une attention particulière. En effet, cet hypermarché de 6 500 m<sup>2</sup> a été retenu comme magasin représentatif des hypermarchés situés aux abords des villes de province de taille moyenne. Les questions traitées dans ce dossier porteront donc sur les éléments relatifs à ce magasin.

#### **PARTIE 1 : Analyse des chiffres du secteur électroménager sur l'année 2021**

Les ventes de produits électroménagers se répartissent en trois catégories de produits :

- le « Brun » regroupe les produits touchant à l'image et au son (téléviseurs, home cinéma, barres de son...)
- le « Blanc » concerne le matériel de nettoyage, de cuisine, de cuisson et de froid (lave-linge,

fours, réfrigérateurs...)

- le « Gris » désigne les produits multimédia (ordinateurs, smartphones, tablettes...)

**À l'aide de l'annexe 14 :**

- 1.1. Calculer le chiffre d'affaires total du secteur électroménager et par catégorie de produits en réel et en budgété.**
- 1.2. Présenter une analyse des écarts sur chiffre d'affaires faisant apparaître les écarts sur volume, sur composition des ventes et sur prix pour chaque catégorie de produits vendus dans le magasin (Brun, blanc, gris). Commenter les résultats.**
- 1.3. Après avoir explicité le lien entre le volume total des ventes du magasin PROMODIS Lescar (64), le volume total du marché (la taille du marché) et la part de marché du magasin, décomposer l'écart sur volume total concernant tout l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64) en un écart sur taille du marché et un écart sur part de marché. Commenter les écarts obtenus.**
- 1.4. Calculer l'écart sur marge totale concernant l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64). Décomposer cet écart en un écart sur chiffre d'affaires et un écart sur taux de marge dans l'ensemble et par produit. Commenter les écarts obtenus.**

## **PARTIE 2 : Étude sur l'externalisation des livraisons aux clients**

La livraison des produits électroménagers (en particulier pour le « Blanc » et le « Brun ») représente un coût important pour l'enseigne alors même que pour s'aligner sur ses concurrents, le service n'est pas facturé au client. Aujourd'hui, cette activité est totalement internalisée, chaque magasin disposant de sa propre flotte de camions et des chauffeurs.

La direction centrale du contrôle de gestion de PROMODIS s'interroge sur la pertinence de ce mode d'organisation.

Les données de l'activité 2021 pour le magasin PROMODIS Lescar (64) sont recensées dans l'annexe 14 et serviront de point de comparaison avec l'offre du prestataire décrite dans l'annexe 15.

**À l'aide de l'annexe 15 :**

- 2.1. a) Calculer le coût total de l'activité livraison pour l'année 2021.**  
**b) Calculer un coût par kilomètre parcouru et un coût par produit livré.**  
**c) Après avoir identifié les charges qui dépendent du nombre de kilomètres parcourus, modéliser mathématiquement (exprimer sous forme d'équation) le coût en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Peut-on exprimer la fonction de coût en fonction du nombre de kilomètres et du nombre de produits ?**

**À l'aide de l'annexe 16 :**

- 2.2. Calculer le coût de l'activité livraison selon les trois modalités (internalisation, externalisation option A, externalisation option B) si le nombre de produits livrés et de kilomètres parcourus est le même qu'en 2021.**



- 2.3. Si le nombre de produits livrés est inchangé par rapport à 2021 mais que la distance parcourue change, à partir de quelle distance chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ? À partir de quelle distance parcourue vaudrait-il mieux privilégier l'option A plutôt que l'option B ? Quelle décision faudrait-il prendre en fonction de l'évolution de la distance parcourue ?
- 2.4. Si la distance moyenne parcourue par produit livré est inchangée par rapport à 2021 (20 km par produit livré) mais que le nombre de produits livrés change, à partir de quelle quantité de produits livrés chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ?
- 2.5. Serait-il profitable d'embaucher un logisticien au salaire brut annuel de 23 000 € (hors charges patronales), si celui-ci permettait de diminuer la distance moyenne d'une livraison (qui passerait à 18km contre 20 km actuellement) ?
- 2.6. Rédiger une note de synthèse présentant les avantages et inconvénients de chaque solution : continuer à internaliser l'activité de livraison des produits électroménagers, choisir l'option A ou choisir l'option B du transporteur Rapid 64.

### **PARTIE 3 : Proposition d'un tableau de bord**

Pour aider au pilotage de la performance du secteur de l'électroménager, la direction centrale du contrôle de gestion souhaite doter ses chefs de secteur d'un tableau de bord leur permettant de suivre les principaux indicateurs en lien avec leur périmètre de responsabilité. Pour assurer une parfaite cohérence entre l'outil proposé et la réalité du terrain, la direction centrale souhaite prendre appui sur les contrôleurs de gestion magasin. Elle charge ceux-ci de conduire des entretiens auprès des responsables opérationnels afin d'identifier leurs besoins et leurs attentes en matière de pilotage.

Le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) souhaite s'appuyer sur la présence d'un stagiaire d'été en contrôle de gestion à ses côtés pour mener à bien cette étude. Avant même d'avoir démarré les entretiens dont quelques extraits sont présentés en annexe 18, le stagiaire qui a suivi un module de pilotage de la performance dans son école de management propose un tableau de bord présenté en annexe 17.

- 3.1. Définir la notion de tableau de bord opérationnel ou de gestion.
- 3.2. Définir la notion d'indicateur et déterminer quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur.

À l'aide des annexes 17 et 18 :

- 3.3. Que pensez-vous du tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?
- 3.4. Afin de remplacer ou compléter le tableau de bord de l'annexe 17, présenter les étapes de construction d'un tableau de bord de gestion.
- 3.5. Proposer un tableau de bord à destination du chef du secteur « électroménager » qui viendrait remplacer ou compléter le tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?

**ANNEXE 1 : Compte de résultat consolidé du groupe PROMODIS**

<b>En Millions d'€</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>% variation</b>
CA HT	70 719	72 397	(2,3 %)
Programme fidélisation	(752)	(746)	0,8 %
<b>CA HT net de la fidélisation</b>	<b>69 967</b>	<b>71 651</b>	<b>(2,4 %)</b>
Autres revenus	2 183	2 491	(12,4 %)
Revenus totaux	72 150	74 142	(2,7 %)
Coût des ventes	(56 705)	(58 051)	(2,3 %)
<b>Marge des activités courantes</b>	<b>15 445</b>	<b>16 091</b>	<b>(4,0 %)</b>
Frais généraux et amortissements	(13 272)	(13 992)	(5,1 %)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 173</b>	<b>2 099</b>	<b>3,6 %</b>
Quote-part dans les résultats nets de sociétés mises en Equivalence	(13)	2	(942,0 %)
<b>Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence</b>	<b>2 160</b>	<b>2 101</b>	<b>2,8 %</b>
Produits et charges non courants	(474)	(1 030)	(53,9 %)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 686</b>	<b>1 071</b>	<b>57,4 %</b>
Coût de l'endettement financier net	(171)	(214)	(19,9 %)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(113)	(121)	(7,0 %)
Autres produits et charges financiers	(50)	(17)	198,1 %
<b>Résultat financier</b>	<b>(334)</b>	<b>(352)</b>	<b>(5,1 %)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 351</b>	<b>719</b>	<b>88,0 %</b>
Impôt sur les résultats	(498)	(503)	(0,9 %)
Résultat net des activités poursuivies	853	216	294,8 %
Résultat net des activités abandonnées	(22)	1 092	(102,0 %)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>831</b>	<b>1 308</b>	<b>(36,5 %)</b>
<b>Dont résultat net – part du groupe</b>	<b>641</b>	<b>1 126</b>	<b>(43,1 %)</b>
Dont résultat net des activités poursuivies – part du groupe	663	29	2 172,8 %
Dont résultat net des activités abandonnées – part du groupe	(22)	1 097	(102,0 %)
<b>Dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>190</b>	<b>182</b>	<b>4,6 %</b>
Dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	190	187	1,7 %
Dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	-	(5)	(100,0 %)

**ANNEXE 2 : Extrait du bilan consolidé du groupe**

En Millions d'€	2021	2020
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie</b>	<b>4 439</b>	<b>4 466</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>		
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 297</b>	<b>11 673</b>
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 305	6 303
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	3 787	4 297
Provisions	2 670	3 297
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 506	1 817
Impôts différés passifs	467	655
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	214	335
<b>Passifs non courants</b>	<b>14 949</b>	<b>16 703</b>
Dettes financières – Part à moins d'un an	1 084	997
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	936	941
Fournisseurs et autres créditeurs	12 560	13 646
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 067	3 712
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 039	1 095
Autres passifs courants	2 617	2 649
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	39	49
<b>Passifs courants</b>	<b>21 342</b>	<b>23 089</b>
<b>Total Passifs et Capitaux propres</b>	<b>47 588</b>	<b>51 464</b>

**ANNEXE 3 : Données financières relatives au projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO**

Le coût d'implantation du point de vente, prévue pour début 2024, est estimé à 5 500 000 €. La partie immobilière du projet, d'un montant de 4 500 000 € (inclus dans le montant total du projet), est amortissable en linéaire sur une durée de 10 ans.

L'étude du projet se limitera aux 10 premières années. Sur la base d'une étude de marché, le chiffre d'affaires de ce futur point de vente s'établira comme suit :

2024	2025	2026	2027	2028
2 300 000 €	2 350 000 €	2 500 000 €	2 900 000 €	3 150 000 €

Les ventes resteront ensuite stables à compter de 2028 jusqu'à 2033.

La structure des coûts du projet est la suivante :

- Les charges variables représentent 35 % du chiffre d'affaires ;

- Les charges fixes annuelles sont de 470 000 €, hors amortissement des locaux.
- Dans le secteur de la grande distribution, le BFR constitue une ressource et non un besoin, de sorte que, par prudence, il n'en est pas tenu compte dans l'étude.

Le taux d'actualisation requis est de 12 %. Le taux d'IS sur le résultat et les plus-values est de 25 %.

#### **ANNEXE 4 : Exemple d'implantation d'une boutique Bio au sein du groupe Carrefour**

*Extrait Rapport 2020 Groupe carrefour (source : carrefour.com)*

Consommateurs à la recherche d'une offre de produits 100 % bio, adeptes du commerce de proximité, des hypers ou partisans des achats en ligne ? Pour que chaque client, quelles que soient ses habitudes, ait accès à un assortiment de produits bio de qualité, Carrefour enrichit son réseau d'enseignes. Objectif : à chacun son bonheur bio !

La famille Bio s'agrandit : BIO C' BON, la pépite du Bio, valorisé à 60 millions d'euros, devient l'enseigne des magasins bio, urbains, premiums, de moyen format (300 m<sup>2</sup>) du Groupe tandis que SO.BIO est celle des magasins de périphérie et de grande taille (500 à 800 m<sup>2</sup>). À travers ces deux enseignes spécialisées, Carrefour dispose d'un réseau d'enseignes complémentaires, fondé sur une offre distincte de celle de la grande distribution, un large assortiment de produits locaux, un prix juste et abordable pour permettre à de plus en plus de consommateurs de manger bio tous les jours.

Carrefour à la conquête du bio en Europe : les consommateurs veulent trouver du bio dans tous les points de vente, Carrefour leur fournit un assortiment bio dans ses magasins sous enseigne. Dans les formats de proximité Carrefour City et Carrefour Express, les produits bio représentent déjà 20 % de l'offre. Dans les hypermarchés, les *shop-in-shop* Bio Expérience proposent aux clients plus de 3 000 références sur des surfaces de 500 m<sup>2</sup> à 600 m<sup>2</sup>. Le concept se déploie : en 2020, huit nouveaux espaces Bio Expérience ont vu le jour en France et en Espagne. Enfin, l'enseigne dédiée, Carrefour Bio, s'étoffe en France, Espagne, Belgique et Portugal pour proposer à ses clients un large choix de produits bio à un prix accessible. Numéro un de la distribution de produits bio en France et leader en Europe, Carrefour a renforcé ses positions en intégrant aux côtés de SO.BIO l'enseigne spécialisée BIO C' BON, tout en poursuivant le développement de ses propres marques bio dans ses autres formats, en magasin ou en ligne. Le Groupe a ainsi constitué un réseau d'enseignes complémentaires qui répond à la diversité des modes de consommation.

Observant de près le boom du e-commerce alimentaire, Carrefour enrichit le nombre de références de produits bio sur son site de courses en ligne. Le virage est pris dès 2016, quand le Groupe décide de prendre une dimension internationale sur le marché du bio en ligne et fait l'acquisition de Greenweez, le leader européen de la vente en ligne de produits bio, lui-même acquéreur de ses concurrents espagnol Planeta Huerto (en 2018) et italien, SorgenteNatura (en 2019). En parallèle, les références bio des magasins Carrefour s'étoffent et sont accessibles à la commande sur les sites de e-commerce du Groupe, avec possibilité de retrait en drive ou de livraison à domicile.

#### **ANNEXE 5 : Éléments d'information sur les passifs éventuels – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS**

Les passifs éventuels correspondent à :

- Des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- Des obligations actuelles résultant d'événements passés, pour lesquelles il n'est pas probable

qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

#### **ANNEXE 6 : Plan de transformation des magasins italiens**

Durant le mois de décembre 2021, le groupe PROMODIS a décidé d'engager un plan de transformation de ses magasins en Italie dont l'exécution doit s'échelonner de façon régulière sur la période 2022-2023. Ce plan prévoit notamment plusieurs centaines d'ouvertures de magasins, le développement du e-commerce, mais aussi la réduction de surfaces pour certains magasins. Il prévoit aussi un volet de réorganisation conduisant à la réduction significative des effectifs du siège et des hypermarchés. Ce projet de transformation, qui sera déployé à partir de 2022, fait l'objet d'un plan détaillé et comprend les éléments prévisionnels suivants au 31/12/2021 :

- Coûts liés à la fermeture de magasins (hors coûts sociaux) : 300 Millions d'€
- Coûts sociaux liés aux licenciements : 200 Millions d'€
- Coûts de formation pour la reconversion des personnels non licenciés : 150 Millions d'€
- Coûts liés au développement du e-commerce : 250 Millions d'€

Par ailleurs, début 2022, les négociations avec les syndicats permettent d'anticiper avec une forte probabilité des coûts sociaux supplémentaires de 100 Millions d'€.

#### **ANNEXE 7 : Litiges fiscaux**

Dans le cadre de ses activités, le Groupe PROMODIS est confronté à plusieurs litiges à caractère fiscal :

- Au Brésil, PROMODIS est exposé depuis plusieurs années à des litiges fiscaux. Durant l'exercice 2021, une dotation aux provisions de 100 Millions d'€ et une reprise sur provisions de 160 Millions d'€ ont été enregistrées relativement à ces litiges.
- En France, un litige avec l'administration au sujet de la déductibilité des charges financières avait conduit à provisionner un montant de 20 Millions d'€ au 31/12/2019. Durant l'année 2021, une décision de l'Administration favorable au Groupe PROMODIS a été rendue sur ce sujet.
- En Argentine, en raison de la complexité de la législation fiscale, PROMODIS est exposé à des risques fiscaux représentant une exposition totale de 500 Millions d'€. Au 31/12/2021, une sortie de ressource est jugée non probable par le Groupe.

#### **ANNEXE 8 : Éléments d'information sur le goodwill – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS**

Selon la norme IAS36 relative aux dépréciations d'actifs, une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le goodwill doit être affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le

niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS8 –Secteurs opérationnels, avant regroupement. La norme IAS36 précise également qu'une entité doit effectuer un test de dépréciation annuel du goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises, qu'il y ait un indice de dépréciation ou non.

Le niveau d'analyse auquel le groupe apprécie la valeur recouvrable des goodwill correspond au pays. Ce niveau de test du goodwill est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un taux d'endettement sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

#### ANNEXE 9 : Informations relatives aux valeurs des activités par pays

Le tableau ci-dessous précise, au 31/12/2020 et 31/12/2021, les valeurs comptables, justes valeurs et valeurs d'utilité des groupes d'UGT relatifs aux activités du groupe PROMODIS en France, en Belgique et en Espagne.

En millions d'€	Valeur comptable (goodwill compris)		Juste valeur diminuée des coûts de sortie		Valeur d'utilité	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
France	4 900	5 000	6 000	6 500	5 200	4 800
Belgique	1 200	1 000	1 000	800	900	900
Espagne	800	850	700	900	750	850

**ANNEXE 10 : Analyse de sensibilité du goodwill affecté aux activités réalisées en Espagne**

Au 31/12/2021, le groupe a décidé de procéder à une analyse de sensibilité concernant l'Espagne. Le tableau présente la juste valeur des activités espagnoles lorsque l'on fait varier le taux d'actualisation et le taux de croissance perpétuelle.

		Taux d'actualisation (en %)				
		-1%	-0.50%	0%	0.50%	1%
Croissance perpétuelle (en %)	-0.5%	890	880	870	860	850
	-0.25%	900	895	890	880	870
	0%	915	905	900	890	880
	0.25%	930	920	910	905	895
	0.5%	945	935	930	920	910

**ANNEXE 11 : Informations sur la réforme européenne de l'audit - Extrait du « Guide sur la réforme de l'audit légal », Afep-Medef, Novembre 2018**

La réforme européenne de l'audit, entrée en application en juin 2016, vise à renforcer la supervision des commissaires aux comptes (CAC) et des cabinets d'audit et à améliorer la protection des investisseurs, en particulier en ce qui concerne les entités dites « d'intérêt public ». Sont qualifiées d'entités d'intérêt public (« EIP ») les sociétés cotées sur un marché réglementé, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance et de réassurance, les institutions de prévoyance et les mutuelles. Les principales dispositions de la réforme concernent le renforcement du rôle du comité d'audit, la rotation des commissaires aux comptes, et le plafonnement des honoraires liés aux services autres que la certification des comptes.

**Le rôle du comité d'audit**

Le comité d'audit est chargé de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il doit également assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, « sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ».

Le comité d'audit doit s'assurer que les CAC respectent les conditions d'indépendance définies par le Règlement et le code de commerce. Afin de permettre au comité d'audit d'exercer ses missions, la loi impose aux CAC :

- de confirmer annuellement et par écrit au comité d'audit leur indépendance à l'égard de la société contrôlée et de discuter, avec le comité, des risques pesant sur leur indépendance ainsi que des mesures de sauvegarde mises en œuvre pour atténuer ces risques ;
- de remettre au comité d'audit un rapport complémentaire au rapport d'audit

Le comité d'audit doit rendre compte régulièrement au conseil d'administration ou de surveillance. Ce compte-rendu porte sur l'exercice de ses missions, les résultats de la mission de certification des comptes, la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information

financière et le rôle qu'il a joué dans ce processus, ces trois derniers points étant nouveaux. Il doit informer sans délai le conseil de toute difficulté rencontrée.

#### La rotation des commissaires aux comptes

Le CAC est nommé pour un mandat de 6 exercices. Ses fonctions expirent après la délibération de l'assemblée générale statuant sur les comptes du sixième exercice. Il peut être renouvelé sans limite de durée pour les entités non EIP. En revanche, les CAC des EIP sont soumis à des règles de rotation et les EIP doivent procéder à des appels d'offres dans certains cas.

La prorogation de la mission du CAC est possible jusqu'à atteindre une période de 10 ans. La mission prend alors automatiquement fin du fait de l'application du Règlement. Le CAC peut être renouvelé pour un ultime mandat de 6 exercices à l'issue des 10 ans, à la condition que l'EIP procède préalablement à un appel d'offres public. La durée maximale de la mission pour un CAC unique est donc de 16 ans, sous réserve d'un appel d'offres public à la 10<sup>ème</sup> année. En cas de co-commissariat, le mandat peut être renouvelé jusqu'à ce que la durée maximale de la mission atteigne une durée maximale de 24 ans, soit 4 mandats.

#### Les honoraires liés aux services autres que la certification des comptes.

Avec la réforme, sont autorisés tous les services autres que la certification des comptes (SACC) qui ne sont pas interdits. Pour les EIP, la réalisation de ces SACC non interdits est soumise au respect de certaines règles en matière de plafonnement des honoraires liés à ces SACC et à leur autorisation par le comité d'audit qui doit s'assurer que leur fourniture ne met pas en cause l'indépendance du CAC.

Les honoraires facturés au titre de la fourniture de SACC ne doivent ainsi pas dépasser un plafond égal à 70% de la moyenne des honoraires facturés au cours des 3 derniers exercices pour le contrôle des comptes et des états financiers consolidés de l'EIP.

(Honoraires SACC facturés en N / Moyenne honoraires de certification facturés en N-1, N-2 et N-3) <70%

### **ANNEXE 12 : Informations sur les commissaires aux comptes**

Sur recommandation du comité d'audit, le conseil d'administration du groupe PROMODIS du 27 octobre 2021 a décidé de ne pas proposer le renouvellement du mandat de commissaires aux comptes titulaires de KPMG et de proposer le renouvellement du mandat de commissaires aux comptes titulaires de Deloitte et Associés à l'Assemblée Générale de 2022. Les informations concernant les mandats des commissaires aux comptes sont les suivantes :

Commissaires aux comptes titulaires en 2021	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat
Deloitte et Associés	2004	2016	2022
KPMG SA	1969	2016	2022
Mazars	2012	2018	2024



**ANNEXE 13 : Honoraires des commissaires aux comptes du groupe PROMODIS (période 2018-2021)**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Deloitte et Associés				KPMG SA				Mazars			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Services de certification des comptes	2 500	2 400	2 200	2 100	8 200	8 400	7 800	5 600	2 100	2 000	2 200	2 400
Services autres que la certification des comptes	700	500	100	700	1 200	800	2 000	1 200	400	300	200	300

**ANNEXE 14 : Extrait du reporting « secteur électroménager » du magasin PROMODIS Lescar (64)**

	Budget 2021			Réal 2021		
	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen (en €)	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen (en €)
<b>Brun</b>	6 500	19%	354 €	5 896	17%	342 €
<b>Blanc</b>	8 000	21%	258 €	8 156	20%	264 €
<b>Gris</b>	5 800	12%	328 €	5 644	15%	346 €

La part de marché qu'espérait PROMODIS Lescar (64) au moment où le budget a été établi représentait 10% des ventes de produits électroménagers dans l'agglomération paloise élargie (ce qui fait une taille de marché de 203 000 unités). Il a été effectivement vendu 216 202 produits sur l'agglomération en 2021 (ce qui représente une part de marché de 9,11% pour PROMODIS Lescar (64)).

**ANNEXE 15 : Organisation de l'activité livraison des produits électroménagers pour le magasin PROMODIS Lescar (64)**

Voici les données recueillies par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) pour l'année 2021 :

Nombre de chauffeurs et de véhicules	2
Salaire brut par chauffeur	26 000 €
Charges patronales	40% du salaire brut
Charge annuelle d'amortissement par véhicule	15 000 €
Charge d'entretien annuel par véhicule	700 €
Consommation moyenne des véhicules	10L / 100kms

Prix moyen du litre de carburant sur l'année 2021	1,50 €
Nombre de kilomètres parcourus par véhicule	50 000
Nombre de produits livrés	5000

Deux véhicules suffisent tant que la distance totale parcourue annuellement n'excède pas 120 000 kms. Les coûts d'entretien ne dépendent pas de la distance parcourue.

**ANNEXE 16 : Proposition de sous-traitance de l'activité livraison pour le magasin PROMODIS Lescar (64)**

Parmi les offres étudiées par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64), il y a celle du transporteur Rapid 64. Celui-ci propose deux types de contrat :

- Option A : tarif de 22 € par produit livré
- Option B : tarif de 18 € par produit livré puis 0,25 € par kilomètre parcouru

**ANNEXE 17 : Proposition d'un tableau de bord par le stagiaire en contrôle de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64)**

Indicateurs à suivre	Ventes en CA par catégorie de produit
	Ventes en volume par catégorie de produit
	Coûts des produits vendus
	Marge commerciale par catégorie de produit
	Coût du personnel
	Marge du secteur
	Marge par catégorie de produit
	Niveau de stock en volume par catégorie de produit
	Niveau de stock en valeur par catégorie de produit

**ANNEXE 18 : Extraits d'entretiens réalisés par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) avec des employés du secteur électroménager**

« Moi, j'ai d'abord besoin de suivre notre activité commerciale et donc de disposer des principaux indicateurs à suivre pour voir comment évoluent nos ventes en chiffre d'affaires et en volume. Bien sûr, je sais aussi que nos chiffres sont très liés à la fréquentation du magasin même si parfois, selon les périodes, le magasin fait de très bons chiffres mais sur notre secteur, ce n'est pas le cas. On doit tout faire pour faire venir les clients dans nos rayons, c'est le meilleur moyen de les faire consommer. » (Jean-Marc, chef du rayon « Brun »)

« Des fois, notre chiffre d'affaires est bon, des fois il ne l'est pas, mais dans tous les cas, on aimerait bien pouvoir savoir ce que l'on apporte à l'ensemble du chiffre d'affaires du magasin car même s'il n'y a pas de concurrence entre nous, certains collègues donnent parfois l'impression que l'on ne compte pas ! » (Romane, chef du rayon « Blanc »)

« Ce qui me désole, c'est que dans mon rayon, j'ai énormément de tentatives de vol, de casse... Les produits que nous vendons sont fragiles et ni les transporteurs, ni les manutentionnaires qui sont de plus en plus pressés par le temps ne font vraiment attention. Parfois, ils déposent

le produit un peu n'importe où dans l'entrepôt et il y a souvent des chutes ! Ça vient gonfler notre taux de démarque, et cela, ce n'est jamais bon ! Et je ne parle pas des vols qui se font certes en rayon mais aussi dans nos propres entrepôts ! » (Jean-Marc, chef du rayon « Brun »)

« Dans la grande distribution, la gestion des stocks est un enjeu très important. Ça passe bien sûr par un suivi des niveaux de stocks et de leur valeur mais aussi par un suivi des produits en rayon et de leur accessibilité en particulier. Et puis vous devez aussi essayer de limiter les invendus, les produits que vous devez sortir du rayon parce qu'ils ne trouvent pas preneurs et qui vont venir grossir ce que l'on appelle « les stocks morts ». Dans la téléphonie et l'informatique, les technologies évoluent très vite, il faut être vigilant. » (Elise, chef du rayon « Gris »)

« Le chiffre d'affaires, c'est bien, mais il faut aussi garder un œil sur nos marges. Mes chefs de rayon, ils sont toujours ravis quand il y a des périodes de promotions ou de soldes parce qu'ils savent qu'ils vont faire du chiffre mais moi, je dois aussi m'assurer que les rabais ne sont pas excessifs et qu'ils vont quand même nous assurer une marge brute et une marge commerciale confortables. » (Maxence, Chef du secteur électroménager)

« Concernant le personnel, c'est moi qui pilote la masse salariale de mon secteur. C'est moi qui définis les horaires de chacun, si je fais appel à des intérimaires ou des CDD mais il n'est pas toujours facile d'évaluer la productivité de mes équipes. Parfois, j'ai le sentiment qu'ils sont trop nombreux en rayon par rapport à la charge de travail ou au chiffre d'affaires réalisé. Parfois au contraire, ils sont en sous-effectifs parce qu'il y a trop d'absents. Et puis à force de multiplier le type de contrat, je ne saurais même pas dire combien coûte une heure de travail. Du coup, c'est difficile de savoir si je fais les bons choix par exemple entre l'intérim et l'heure supplémentaire. » (Maxence, Chef du secteur électroménager)

« Aujourd'hui, on ne peut pas se contenter de gérer les choses comme avant sans se préoccuper de notre impact sur l'environnement. Au niveau du groupe, les objectifs sont clairs : réduire les émissions carbone, préserver les ressources en luttant contre le gaspillage et promouvoir une consommation plus respectueuse de la biodiversité. Et nos clients aussi sont de plus en plus vigilants mais moi, à mon niveau, je n'ai pas tellement de moyens de savoir comment contribuer à l'effort collectif. » (Maxence, Chef du secteur électroménager).

# **CORRIGE INDICATIF** (établi par Robert OBERT : ce n'est pas un corrigé officiel)

Préalablement au corrigé proposé, nous rappellerons les questions posées.

## **DOSSIER 1 : Finance**

### **PARTIE 1 : Analyse de la rentabilité du groupe PROMODIS**

#### **1.1. Calculer, pour 2021, la rentabilité économique et la rentabilité financière du groupe PROMODIS.**

Rentabilité économique et rentabilité financière sont deux indicateurs qui envisagent la performance de l'entreprise sous deux aspects différents et complémentaires : la rentabilité économique mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement). La rentabilité financière mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres.

Pour obtenir le taux de rentabilité économique, il faut diviser le résultat d'exploitation après impôt par le montant des capitaux engagés

Le résultat d'exploitation (résultat opérationnel) avant impôt est de 1 686 M€. L'impôt sur le résultat est de 498 M€ pour un résultat avant impôt de 1 351 M€, soit 36,86 %. Appliqué au résultat opérationnel avant impôt il serait de 621 M€, ce qui donne un résultat d'exploitation après impôt de 1 065 M€.

Le montant des capitaux engagés est égal au total de l'actif moins le total des passifs courants soit 47 588 M€ - 21 342 M€ = 26 246 M € (c'est aussi le total des capitaux propres et des passifs non courants)

Le taux de rentabilité économique est donc de  $1\,065 / 26\,246 = 4,06 \%$

Pour obtenir le taux de rentabilité financière, il faut diviser le résultat net comptable par le montant des capitaux propres, soit 831M€ par 11 297 M€, ce qui donne un taux de 7,36 %

#### **1.2. Mettre en évidence l'effet de levier et commenter les résultats.**

On peut ainsi calculer l'effet de levier : Effet de levier = (Taux de rentabilité financière - Taux de rentabilité économique) / Taux de rentabilité économique

On a donc  $(7,36 - 4,06) / 4,06 = 81,28 \%$ .

Le résultat de la différence est favorable lorsque l'effet de levier est positif, c'est-à-dire que le recours à l'endettement permet d'améliorer la rentabilité financière.

En effet, comme le résultat financier après impôt est de 1 065 M€ - 831 M€ = 234 M€ (négatif) et que les capitaux étrangers investis sont de 14 949 M€, le taux de rémunération de ces capitaux est de  $234 / 14\,949$  est de 1,56 %. Comme ce taux est inférieur au taux de rentabilité économique, il a pour effet d'augmenter le taux de rémunération des capitaux propres. Par rapport aux taux de rentabilité économique, on obtient le taux de rentabilité financière de  $4,06 \times 1,8128 = 7,36 \%$ .

### **PARTIE 2 : Projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO**

#### **2.1. Donner la signification du taux d'actualisation et expliquer pourquoi il est différent de la rentabilité économique calculée à la question 1.1.**

Un taux d'actualisation permet de calculer la valeur actuelle des futurs flux financiers d'une entreprise. Celui-ci permet d'évaluer les coûts et les bénéfices d'un projet pour un futur investissement. Autrement dit, il s'agit du coût du capital destiné à financer un projet et qui permet de procéder à sa valorisation. Il est différent du taux de rentabilité économique car le taux de rentabilité économique

est calculé à partir des capitaux déjà engagés (c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement). Il concerne l'activité globale de l'entreprise alors que le taux interne de rentabilité ne concerne qu'un projet spécifique additionnel.

## 2.2. Présenter le tableau des flux de trésorerie du projet.

Du début 2024 à fin 2028 le tableau de flux de trésorerie du projet se présentera comme suit.

Années	Début 2024	2024	2025	2026	2027	2028
Investissement	-5 500 000					
Chiffre affaires		2 300 000	2 350 000	2 500 000	2 900 000	3 150 000
Coût variable		- 805 000	-822 500	-875 000	-1 015 000	- -1 102 500
Charges fixes		-470 000	- 470 000	-470 000	-470 000	-470 000
Amortissements		-450 000	-450 000	-450 000	-450 000	-450 000
Résultat exploit		575 000	607 500	705 000	965 000	1 127 500
Impôt sociétés		-143 750	151 875	176 250	241 250	282 875
Résultat net		431 250	455 625	528 750	723 750	845 625
Amortissement		450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Flux trésorerie	-5 500 000	881 250	905 625	978 750	1.173 750	1 295 625

L'amortissement annuel est  $4\,500\,000 / 10 = 450\,000$  €

Les flux de trésorerie seront aussi de 1 295 625 € jusqu'en 2033.

## 2.3. Déterminer la création de valeur financière provenant de ce projet ainsi que le délai de récupération des capitaux investis (DRCI). Préciser les formules utilisées.

La valeur financière du projet sera déterminée en actualisant au taux de 12 % les flux de trésorerie dégagés soit le flux de trésorerie brut de chaque année, multiplié par  $1,12^{-n}$

On aura ainsi le tableau suivant :

Années	Valeur de n	Flux de trésorerie brut	Flux de trésorerie net	Totaux
Début 2024	0	-5 500 000	-5 500 000	-5 500 000
2024	1	881 250	786 830	-4 713 170
2025	2	905 625	721 959	-3 991 211
2026	3	978 750	696 655	-3 294 556
2027	4	1.173 750	745 939	-2 548 617
2028	5	1 295 625	735 172	-1 813 445
2029	6	1 295 625	656 404	-1 157 041
2030	7	1 295 625	586 075	- 570 966
2031	8	1 295 625	523 281	-47 685
2032	9	1 295 625	467 215	419 530
2033	10	1 295 625	417 157	836 687

La valeur financière provenant du projet peut être estimée à 836 687 € alors que la récupération des capitaux investi ne pourra se faire qu'au débit de l'année 2032.

## 2.4. Commenter les résultats en vous appuyant notamment sur l'annexe 4.

L'annexe 4 fait ressortir l'importance du développement de produits Bio. Les consommateurs sont en effet, à la recherche de produits bio, adeptes du commerce de proximité et partisans d'achats en ligne.

L'exemple donné fait ressortir un taux de rentabilité supérieur à 12 %, taux d'actualisation utilisé pour analyser les choix. Le développement de produits Bio et de proximité est le signe de prendre en compte le critère environnemental (voir ci-après).

## 2.5. Préciser quels sont les critères pertinents, autres que financiers, pour choisir d'investir.

Outre les critères financiers (taux de rentabilité, mais aussi risque du projet, les résultats espérés pouvant être plus ou moins aléatoires, on peut aussi choisir d'investir en fonction de

critères non financiers, tels que des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance (critères ESG dit également de durabilité).

Le critère environnemental repose sur l'évaluation du rapport à l'environnement d'une organisation et sa contribution au développement durable.

La performance environnementale est évaluée en tenant compte des points suivants :

- les émissions de CO<sub>2</sub> ;
- le recyclage ;
- l'utilisation d'énergies renouvelables ;
- la consommation d'électricité ;
- etc.

Le critère social mesure l'impact d'une organisation sur la société, en termes de droits de l'homme, de santé publique et de diversité.

La performance sociale est évaluée en tenant compte des points suivants :

- l'emploi des personnes handicapées ;
- l'instauration d'un dialogue social dans l'entreprise ;
- les pratiques et services à destination du bien-être des employés ;
- la rémunération des employés ;
- le rapport entre l'entreprise et la communauté locale ;
- etc.

Le critère de gouvernance concerne les pratiques et procédures sur lesquelles une organisation se base pour prendre ses décisions, répondre aux besoins des parties prenantes, externes et internes, et se conformer à la loi.

La gouvernance d'entreprise est évaluée en tenant compte des points suivants :

- la transparence de la rémunération des dirigeants ;
- la lutte contre la corruption ;
- la stratégie fiscale.
- etc.

## DOSSIER 2 : Comptabilité en normes internationales et audit

### **PARTIE 1 : Provisions et passifs éventuels**

#### **1.1 a) Présenter la notion de provision et les conditions de comptabilisation d'une provision.**

L'IAS 37 « Provisions, actifs et passifs éventuels » définit la provision comme un passif dont l'échéance ou le montant est incertain, le passif étant une obligation actuelle de l'entité résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques

Les provisions peuvent être distinguées des autres passifs tels que les dettes fournisseurs et les charges à payer, du fait que l'échéance ou le montant des dépenses futures qu'impliquera leur règlement est incertain.

Une provision doit être comptabilisée lorsque :

- (a) une entité a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- (b) il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et
- (c) le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision ne doit être comptabilisée.

#### **b) À partir des informations de l'annexe 5, expliquer la différence entre provision et passif éventuel et présenter le traitement d'un passif éventuel.**

La notion de passif éventuel définie par l'IAS 37 est reprise dans par l'annexe 5 du sujet.

L'IAS 37 précise que « en règle générale, toutes les provisions ont un caractère éventuel car leur échéance ou leur montant est incertain. Mais, dans le cadre de la présente norme, le terme « éventuel » est utilisé pour des actifs et des passifs qui ne sont pas comptabilisés car leur existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité. En outre, le terme de « passif éventuel » est utilisé pour des passifs qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation.

IAS 37 distingue donc :

(a) les provisions, qui sont comptabilisées en tant que passifs (en supposant qu'on peut les estimer de manière fiable) parce que ce sont des obligations actuelles et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre les obligations ; et

(b) les passifs éventuels, qui ne sont pas comptabilisés en tant que passifs parce qu'ils sont :

- des obligations potentielles, car l'existence pour l'entité d'une obligation actuelle qui pourrait conduire à une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques reste à confirmer,
- des obligations présentes qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation de la présente norme (soit parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation, soit parce qu'on ne peut estimer de manière suffisamment fiable le montant de l'obligation) ».

**1.2 a) À partir des informations de l'annexe 6, préciser si le groupe doit enregistrer une provision pour restructuration, pour quel montant, et enregistrer les écritures au 31/12/2021 en envisageant les deux situations suivantes :**

- **Situation 1 : Le plan de transformation est rendu public avant le 31/12/2021**
- **Situation 2 : Le plan de transformation n'est pas rendu public avant le 31/12/2021**

L'IAS 37 présente un certain nombre de dispositions relatives aux provisions pour restructuration. Ainsi « Une provision pour restructuration ne doit inclure que les dépenses directement liées à la restructuration, c'est-à-dire les dépenses qui sont à la fois nécessairement entraînées par la restructuration et non liées aux activités poursuivies par l'entité ».

Une provision pour restructuration n'inclut pas les coûts de reconversion ou de réinstallation du personnel conservé, de marketing, d'investissement dans de nouveaux systèmes et réseaux de distribution.

Ces dépenses sont liées à la conduite future de l'activité et ne constituent pas des passifs au titre de la restructuration

D'autre part, la décision de restructurer prise par la direction ou par le conseil d'administration avant la fin de la période de présentation de l'information financière ne crée pas une obligation implicite à la date de clôture à moins que l'entité n'ait, antérieurement à cette date commencé à mettre en œuvre le plan de restructuration ou annoncé les principales caractéristiques du plan de restructuration aux personnes concernées d'une manière suffisamment précise pour créer chez celles-ci une attente fondée que l'entité mettra en œuvre la restructuration

Si le plan de transformation est rendu public avant le 31 décembre 2021, on comptabilisera une provision pour risque et charges en débitant un compte de dotations. Cette provision sera de 500 millions d'euros en prenant en compte les coûts liés à la fermeture des magasins, et les coûts sociaux liés aux licenciements. Elle ne comprendra pas les coûts de formation pour la conversion du personnel et les coûts de développement du e-commerce qui sont liés à la conduite future de l'activité ni les coûts sociaux supplémentaires qui ne sont pas connus au 31 décembre 2021.

On passera l'écriture suivante :

31.12.2021			
Dotations aux provisions d'exploitation Provisions pour restructuration <i>Provision pour plan de transformation</i>	500 M€		500 M€

**b) À partir des informations de l'annexe 7 relative aux litiges fiscaux, présenter les écritures au 31/12/2021 et préciser les informations à fournir par le groupe.**

Pour ce qui concerne le Brésil, on considéra que dans les années précédant 2021, des provisions pour impôts ont été comptabilisées (il ne s'agit pas d'impôts différés car conformément à IAS 37, car les règlements liés aux litiges fiscaux ont une échéance ou/et un montant de dépenses futures incertains). Il en est de même pour l'Argentine mais au 31 décembre 2021 la provision sera reprise et seule une information en annexe pourra être fournie au titre des passifs éventuels.

On passera donc les écritures suivantes :

2021			
Dotations aux provisions d'exploitation Provisions pour litiges fiscaux <i>Provision pour litiges fiscaux Brésil</i>	100 M€		100 M€

31.12.2021			
Provisions pour litiges fiscaux Reprise sur provisions d'exploitation <i>Reprise provisions pour litiges fiscaux Brésil</i>	160 M€		160 M€

31.12.2021			
Provisions pour litiges fiscaux Reprise sur provisions d'exploitation <i>Reprise provisions pour litiges fiscaux France</i>	20 M€		20 M€

31.12.2021			
Provisions pour litiges fiscaux Reprise sur provisions d'exploitation <i>Reprise provisions pour litiges fiscaux Argentine</i>	500 M€		500 M€

**1.3. a) Présenter la notion d'impôt différé et les conditions de comptabilisation de cet impôt dans les comptes consolidés.**

La notion d'impôt différé est présentée par la norme IAS 12, laquelle outre l'impôt exigible définit les passifs d'impôt différé et les actifs d'impôt différé.

Les passifs d'impôt différé sont les montants d'impôts sur le résultat payables au cours de périodes futures au titre de différences temporelles imposables.

Les actifs d'impôt différé sont les montants d'impôts sur le résultat recouvrables au cours de périodes futures au titre :

- a) de différences temporelles déductibles ;
- b) du report en avant de pertes fiscales non utilisées ; et
- c) du report en avant de crédits d'impôt non utilisés



Les différences temporelles sont les différences entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif de l'état de situation financière et sa base fiscale. Les différences temporelles peuvent être :

a) soit des différences temporelles imposables, c'est-à-dire des différences temporelles qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) de périodes futures lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;

b) soit des différences temporelles déductibles, c'est-à-dire des différences temporelles qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) de périodes futures lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

**b) Enregistrer les écritures de retraitement relatives aux impôts différés à la clôture des exercices 2021, 2022 et 2023, en supposant que :**

**- les provisions pour restructuration sont fiscalement non déductibles et les charges liées aux restructurations sont fiscalement déductibles ;**

**- les charges liées aux litiges sont fiscalement non déductibles.**

Il n'y a aucune écriture de retraitement relatives aux impôts déductibles à comptabiliser en 2021. En effet, les provisions pour restructuration et les charges liées aux litiges sont fiscalement non déductibles. Quant aux charges réelles liées aux restructurations, elles seront déductibles au moment même de leur décaissement et viendront en diminution de l'impôt exigible.

Toutefois, comme en 2022, voire 2023, comme il sera comptabilisé une charge directe, laquelle sera compensée sur le plan du résultat, par la provision reprise, il y aura lieu de constater une différence temporelle déductible qui fera l'objet d'un impôt différé. On constatera alors l'écriture suivante en 2021, si le taux de l'impôt est de 25 % :

	31.12.2021			
Impôt différé actif Impôts sur les bénéfices <i>Impôt différé sur coûts de fermeture de magasins et licenciements</i>			125 M€	125 M€

En 2022 ou en 2023, on comptabilisera la reprise de cet impôt différé au moment où cet impôt de viendra déductible.

Pour les dépenses de restructuration qui n'ont pas fait l'objet de provision, celles-ci seront prise en compte dans le calcul de l'impôt 2022 ou 2023.

**PARTIE 2 : Goodwill**

**2.1. Présenter la notion de goodwill et préciser comment il est calculé lors de son enregistrement initial dans les comptes consolidés.**

Le goodwill est pris en compte lors d'un regroupement d'entités (norme IFRS 3). Il y est défini comme « Un actif représentant les avantages économiques futurs résultant des autres actifs acquis lors d'un regroupement d'entreprises qui ne sont pas identifiés individuellement et comptabilisés séparément ».

La norme IFRS 3 distingue deux modes de calcul du goodwill : le goodwill partiel qui revient uniquement à l'entité acquéreuse et le goodwill total qui revient pour partie à l'entité acquéreuse et pour partie aux intérêts minoritaires.

Le paragraphe 19 d'IFRS 3 stipule en effet que « Pour chaque regroupement d'entreprises, les composantes des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise qui sont des titres représentant des droits de propriété actuels qui donnent droit à leurs porteurs à une quote-part de l'actif net de l'entité en cas de liquidation doivent, à la date d'acquisition, être évaluées par l'acquéreur :

(a) soit à la juste valeur ;

(b) soit pour la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise à laquelle donnent droit ces titres représentant des droits de propriété actuels »

Si les intérêts minoritaires sont évalués à leur juste valeur, une partie du goodwill revient aux minoritaires. Si les intérêts minoritaires sont évalués à la quote-part de l'actif net identifiable (qui lui est évalué à la juste valeur) il n'y pas de goodwill pour les minoritaires.

Dans les deux cas, le goodwill revenant à l'entité acquéreuse a la même valeur.

## **2.2. À partir de l'annexe 8, préciser les modalités de comptabilisation des pertes de valeur relatives au goodwill selon les normes internationales.**

La perte de valeur relative au goodwill doit être analysée par unité génératrice de trésorerie. Lorsqu'une perte de valeur est constatée sur une unité génératrice de trésorerie, elle s'impute d'abord sur le goodwill, puis en cas d'insuffisance aux autres actifs de l'unité au prorata de leur valeur comptable. Une perte de valeur comptabilisée pour un *goodwill* ne doit pas être reprise lors d'une période ultérieure.

## **2.3. a) À partir de l'annexe 8, justifier le choix du niveau d'analyse effectué par le groupe pour l'évaluation du goodwill.**

Dans l'annexe 8, il est expliqué d'abord comment le goodwill est affecté à une unité génératrice de trésorerie. Ensuite, il est précisé à partir de quels critères est effectuée l'analyse et à quelle période. On précise ensuite comment est évaluée la valeur d'utilité et comment est pris en compte le taux d'actualisation qui conduit à cette valeur d'utilité. Enfin, il est précisé comment est évaluée la juste valeur de l'unité génératrice de trésorerie.

Cette année reprend les dispositions de la norme IAS 36.

IAS 36 § 80. Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, le goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises doit être affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie de l'acquéreur ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, que d'autres actifs ou passifs de l'entreprise acquise soient ou non affectés à ces unités ou groupes d'unités. Chaque unité ou groupe d'unités auxquels le goodwill est ainsi affecté :

a) doit représenter au sein de l'entité le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne ; et

b) ne doit pas être plus grand qu'un secteur opérationnel tel que défini au paragraphe 5 d'IFRS 8 Secteurs opérationnels avant regroupement.

IAS 36 § 96. Le test de dépréciation annuel d'une unité génératrice de trésorerie à laquelle un goodwill a été affecté peut être effectué à tout moment pendant une période annuelle, à condition que le test soit effectué au même moment chaque année.

IAS 36 § 104 Une perte de valeur doit être comptabilisée pour une unité génératrice de trésorerie (le plus petit groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel un goodwill ou un actif de support a été affecté) si, et seulement si, la valeur recouvrable de l'unité (du groupe d'unités) est inférieure à la valeur comptable de l'unité (du groupe d'unités). La perte de valeur doit être répartie, en réduction de la valeur comptable des actifs de l'unité (du groupe d'unités) dans l'ordre suivant :

a) tout d'abord, réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie (au groupe d'unités); et

b) ensuite, aux autres actifs de l'unité (du groupe d'unités) au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité (le groupe d'unités).

IAS 36 § 105 Pour répartir une perte de valeur selon le paragraphe 104, une entité ne doit pas réduire la valeur comptable d'un actif en dessous du plus élevé de :

a) sa juste valeur diminuée des coûts de sortie (si on peut l'évaluer);

b) sa valeur d'utilité (si on peut la déterminer); et

c) zéro.

**b) À partir de l'annexe 9, analyser les éventuelles pertes de valeur des activités à prendre en compte en 2020 et 2021 au sein des trois pays envisagés.**

Pour la France, il n'y a pas de perte de valeur ni en 2020, ni en 2021, car les justes valeurs diminuées des coûts de sortie et les valeurs d'utilité sont toutes supérieures aux valeurs comptables.

Pour la Belgique, en 2020, la valeur comptable est de 1 200, la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité est de 1 000 (c'est la juste valeur diminuée des coûts de sortie), il y a donc lieu de constater une dépréciation de 200. Pour 2021, la valeur comptable est de 1 000, la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité est de 900 (c'est la valeur d'utilité), il y aurait lieu de ramener la dépréciation à 100 (mais il est impossible de reprendre une dépréciation sur goodwill).

Pour l'Espagne, en 2020, la valeur comptable est de 800, la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité est de 750 (c'est la valeur d'utilité), il y a donc lieu de constater une dépréciation de 50. Pour 2021, la valeur comptable est de 850, la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité est de 900. Il n'y a donc pas nécessité d'avoir une dépréciation (mais on ne pourra reprendre la dépréciation de 50 sur le goodwill de 2020)

**c) Enregistrer les écritures relatives aux dépréciations du goodwill au 31/12/2020 et au 31/12/2021, en supposant que les dépréciations constatées sont affectées en totalité aux goodwill.**

On présentera les écritures suivantes :

31.12.2020		
Dotations aux provisions pour dépréciation du goodwill Provisions du pour dépréciation du goodwill <i>Dépréciation UGT Belgique</i>	200	200
Dotations aux provisions pour dépréciation du goodwill Provisions du pour dépréciation du goodwill <i>Dépréciation UGT Espagne</i>	50	50

En 2021, on ne présentera aucune écriture, la dépréciation du goodwill ne pouvant être reprise.

**2.4. a) Qu'entend-on par analyse de sensibilité ? À partir de l'annexe 10, justifier le choix d'appliquer cette analyse aux activités réalisées en Espagne.**

L'analyse de sensibilité est l'étude de la façon dont l'incertitude de la sortie d'un système (numérique ou autre) peut être attribuée à l'incertitude dans ses entrées. Il s'agit d'estimer des indices de sensibilité qui quantifient l'influence d'une entrée ou d'un groupe d'entrées sur la sortie.

Ainsi selon le taux d'actualisation retenu et le taux de croissance on peut déterminer la juste valeur de l'UGT.

**b) Quelles conclusions peut-on tirer de cette analyse de sensibilité ?**

La juste valeur obtenue est de 850. Elle correspond à un taux d'actualisation de 1 % et un taux de croissance (négatif) de -0,50 %.

## **PARTIE 3 : Audit légal et gouvernance Commissariat aux comptes**

### **3.1. a) Expliquer les enjeux liés à l'indépendance des commissaires aux comptes.**

Conformément à l'article 5 du Code de déontologie, le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité à laquelle il fournit une mission ou une prestation. Il doit également éviter de se placer dans une situation qui pourrait être perçue comme de nature à compromettre l'exercice impartial de sa mission ou de sa prestation.

L'indépendance du commissaire aux comptes s'apprécie en réalité et en apparence. Elle se caractérise par l'exercice en toute objectivité des pouvoirs et des compétences qui sont conférés par la loi. Elle garantit qu'il émet des conclusions exemptes de tout parti pris, conflit d'intérêt, influence liée à des liens personnels, financiers ou professionnels directs ou indirects, y compris entre ses associés, salariés, les membres de son réseau et la personne ou l'entité à laquelle il fournit la mission ou la prestation. Elle garantit également l'absence de risque d'autorévision conduisant le commissaire aux comptes à se prononcer ou à porter une appréciation sur des éléments résultant de missions ou de prestations fournies par lui-même, la société à laquelle il appartient, un membre de son réseau ou toute autre personne qui serait en mesure d'influer sur le résultat de la mission ou de la prestation.

#### **b) Présenter la notion de co-commissariat aux comptes et les avantages et inconvénients de cette formule. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir plusieurs commissaires aux comptes ?**

Les entités tenues de présenter des comptes consolidés ont l'obligation de nommer deux commissaires aux comptes, issus de cabinets d'audit différents. Une disposition qui vise notamment à renforcer l'indépendance de l'auditeur face aux entités contrôlées les plus importantes. Le groupe Promodis est un groupe important (coté sur Euronext Paris), les dispositions prévues par la loi Pacte pour le commissariat aux comptes des petits groupes n'est donc pas applicable. Compte de l'importance du groupe, de son implantation dans plusieurs pays et de l'établissement de comptes consolidés, le groupe Promodis est tenu d'avoir deux commissaires aux comptes.

### **3.2. a) Présenter le rôle du comité d'audit et les recommandations en matière de composition de ce comité. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir un comité d'audit ?**

Composé de membres du conseil d'administration n'assurant pas de fonctions de direction, ou de membres du conseil de surveillance, le comité d'audit assure, dans certaines sociétés, le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le comité d'audit est le seul des comités du conseil d'administration défini par la loi française. Il est décrit dans l'Article L823-19 du Code du Commerce. Il est obligatoire dans les entités d'intérêt public et dans les sociétés de financement, facultatif par ailleurs. Sa mission centrale est définie comme étant « le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ». Il est placé sous l'autorité de l'organe chargé de l'administration ou de surveillance qui en détermine sa composition. Dans les entités d'intérêt public, de comité doit notamment approuver la fourniture par le CAC de services autres que la certification des comptes (SACC) non interdits.

#### **b) À partir des informations de l'annexe 11, présenter les principales dispositions de la réforme visant à renforcer le rôle du comité d'audit.**

Conformément à l'article 823-19 du Code de commerce, le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

1° Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

2° Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au

traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;

3° Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue. Il émet également une recommandation à cet organe lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article.

4° Il suit la réalisation par le commissaire aux comptes de sa mission ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, il tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés

5° Il s'assure du respect par le commissaire aux comptes des conditions d'indépendance.

6° Il approuve, pour les entités d'intérêt public, la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce (services autres que le contrôle des comptes) ;

7° Il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

**3.3. À partir des informations des annexes 11 et 12, justifier la décision prise par le conseil d'administration du 27 octobre 2021. Le groupe PROMODIS doit-il nommer un nouveau commissaire aux comptes ?**

KPMG est commissaire aux comptes du groupe depuis 169. En 2022, il aura exercé un mandat de 53 ans. Or lorsqu'il y a co-commissariat la limite maximum est de 24 ans. La décision du conseil d'administration est donc légale. Il n'est pas nécessaire de nommer un nouveau commissaire aux comptes puisque les cabinet Deloitte et Mazars assurant déjà le co-commissariat.

**3.4. À partir des informations des annexes 11 et 13, analyser dans quelle mesure les honoraires versés aux commissaires aux comptes en 2021 respectent les dispositions de la réforme européenne de l'audit.**

L'article L. 823-18 du code de commerce prévoit que le total des honoraires facturés par le CAC pour les SACC fournis à l'EIP, ou à la personne qui la contrôle ou est contrôlée par elle, ne doit pas excéder 70% de la moyenne des honoraires facturés par le CAC au cours des trois derniers exercices pour le contrôle légal des comptes et des états financiers consolidés de l'EIP.

Pour Deloitte et associés, la moyenne des honoraires consacrés aux services de certification des comptes est de  $(2\ 500 + 2\ 400 + 2\ 200) / 3 = 2\ 367$  k€. La limite des honoraires des SACC est donc de  $2\ 367 \times 70\ \% = 1\ 656$  k€. Comme les honoraires versés sont de 700 k€, les dispositions de la réforme européenne sont respectés.

Pour KPMG SA, la moyenne des honoraires consacrés aux services de certification des comptes est de  $(8\ 200 + 8\ 400 + 7\ 800) / 3 = 8\ 133$  k€. La limite des honoraires des SACC est donc de  $8\ 133 \times 70\ \% = 5\ 693$  k€. Comme les honoraires versés sont de 1 200 k€, les dispositions de la réforme européenne sont respectés.

Pour Mazars, la moyenne des honoraires consacrés aux services de certification des comptes est de  $(2\ 100 + 2\ 000 + 2\ 400) / 3 = 2\ 166$  k€. La limite des honoraires des SACC est donc de  $2\ 166 \times 70\ \% = 1\ 516$  k€. Comme les honoraires versés sont de 300 k€, les dispositions de la réforme européenne sont respectés.

**PARTIE 1 : Analyse des chiffres du secteur électroménager sur l'année 2021**

- 1.1. Calculer le chiffre d'affaires total du secteur électroménager et par catégorie de produits en réel et en budgété.**

On établira le tableau suivant

	Budget 2021			Réel 2021		
	Volume (en unité)	Prix de vente moyen	Chiffre affaires	Volume (en unité)	Prix de vente moyen	Chiffre d'affaires
<b>Brun</b>	6 500	354	2 301 000	5 896	342	2 016 432
<b>Blanc</b>	8 000	258	2 064 000	8 156	264	2 153 184
<b>Gris</b>	5 800	328	1 902 400	5 644	346	1 952 824
<b>Total</b>	20 300		6 267 400	19 696		6 122 440

- 1.2. Présenter une analyse des écarts sur chiffre d'affaires faisant apparaître les écarts sur volume, sur composition des ventes et sur prix pour chaque catégorie de produits vendus dans le magasin (Brun, blanc, gris). Commenter les résultats.**

**Brun**

Ecart sur quantité  $(5\,896 - 6\,500) \times 354 = -213\,816$

Ecart sur prix  $(342 - 354) \times 5\,896 = -70\,752$

**Blanc**

Ecart sur quantité  $(8\,156 - 8\,000) \times 258 = +40\,248$

Ecart sur prix  $(264 - 258) \times 8\,156 = +48\,936$

**Gris**

Ecart sur quantité  $(5\,644 - 5\,800) \times 328 = -51\,168$

Ecart sur prix  $(346 - 328) \times 5\,644 = +101\,592$

Total  $-144\,960$

On constate que le chiffre affaires budgété n'est pas atteint. Ceci est dû au produit brun à la fois sur les quantités et les prix mais aussi aux quantités des produits des produits gris (dont le chiffre d'affaires réel est d'ailleurs supérieur à la prévision du fait du prix de vente unitaire.

- 1.3 Après avoir explicité le lien entre le volume total des ventes du magasin PROMODIS Lescar (64), le volume total du marché (la taille du marché) et la part de marché du magasin, décomposer l'écart sur volume total concernant tout l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64) en un écart sur taille du marché et un écart sur part de marché. Commenter les écarts obtenus.**

La prévision des ventes (en quantités) du magasin de Lescar (voir question 1.1) est de 20 300 unités soit 10 % du marché de 203 000 unités. La réalisation est de 19 696 soit 9,11 % du marché de 216 202 unités. On peut donc analyser le lien entre la taille du marché, la part du marché du magasin et le volume des ventes du magasin. Comme le marché réel est de 216 202 unités, la part de marché revenant à Lescar devrait être de  $216\,202 \times 10\% = 21\,620$  unités, ce qui permet de déterminer un écart sur taille de marché de  $21\,620 - 20\,300 = 1\,320$  unités (positif) Quant à l'écart sur la part de marché il est de  $216\,202 \times (10\% - 9,11\%) = 1\,924$  unités (négatif). L'écart global entre la prévision et la réalisation (soit  $20\,300 - 19\,696$ ) est de 604 unités (négatif) est égal à  $1\,924 - 1\,320$  unités. Le marché s'est accru mais le magasin de Lescar

n'a pas su bénéficier (au contraire) de la croissance de ce marché.

**1.4. Calculer l'écart sur marge totale concernant l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64). Décomposer cet écart en un écart sur chiffre d'affaires et un écart sur taux de marge dans l'ensemble et par produit. Commenter les écarts obtenus.**

On pourra pour calculer la marge totale établir le tableau suivant :

	Budget 2021				Réel 2021			
	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen	Chiffre d'affaires	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen	Chiffre d'affaires
<b>Brun</b>	6 500	19%	354	437 190	5 896	17%	342	342 793
<b>Blanc</b>	8 000	21%	258	433 440	8 156	20%	264	430 637
<b>Gris</b>	5 800	12%	328	228 288	5 644	15%	346	292 924
				1 098 918				1 066 354

Les chiffres d'affaires ont été déterminés dans la question 1.1. (produit du volume par le prix de vente moyen)

On aura ainsi l'analyse suivante :

**Brun**

Ecart sur chiffre d'affaires  $(2\ 016\ 432 - 2\ 301\ 000) \times 19\ % =$  - 54 068

Ecart sur taux de marge  $(17\ % - 19\ %) \times 2\ 016\ 432 =$  - 40 329

**Blanc**

Ecart sur chiffre d'affaires  $(2\ 153\ 184 - 2\ 064\ 000) \times 21\ % =$  + 18 728

Ecart sur taux de marge  $(20\ % - 21\ %) \times 2\ 153\ 164 =$  - 21 531

**Gris**

Ecart sur chiffre d'affaires  $(1\ 952\ 824 - 1\ 902\ 400) \times 12\ % =$  + 6 051

Ecart sur taux de marge  $(15\ % - 12\ %) \times 1\ 952\ 824 =$  + 58 585

Total écarts sur chiffre d'affaires - 29 289

Total écarts sur taux de marge - 3 275

Total général - 32 564

L'écart global est de 32 564 et est négatif, il provient pour l'essentiel du chiffre d'affaires réalisé. L'écart sur taux de marge est largement négatif il provient à la fois des produits bruns et blancs et est compensé en grande partie par les produits gris. L'écart négatif sur chiffre d'affaires provient pour l'essentiel des produits bruns.

**PARTIE 2 : Étude sur l'externalisation des livraisons aux clients**

**2.1. a) Calculer le coût total de l'activité livraison pour l'année 2021.**

*Calcul du coût total*

Salaires bruts  $2 \times 26\ 000 =$  52 000

Charges sociales  $52\ 000 \times 40\ % =$  20 800

Amortissements  $2 \times 15\ 000 =$  30 000

Entretien  $2 \times 700 =$  1 400

Carburant  $1,50 \times 50\ 000 \times 2 / 100 \times 10 =$  15 000

Total 119 200

**b). Calculer un coût par kilomètre parcouru et un coût par produit livré.**

Coût au kilomètre :  $119\,200 / (50\,000 \times 2) = 1,192 \text{ €}$

Coût par produit livré :  $119\,200 / 5\,000 = 23,84 \text{ €}$

**c) Après avoir identifié les charges qui dépendent du nombre de kilomètres parcourus, modéliser mathématiquement (exprimer sous forme d'équation) le coût en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Peut-on exprimer la fonction de coût en fonction du nombre de kilomètres et du nombre de produits ?**

Seules les charges de carburant sont proportionnelles au nombre de kilomètres parcourus : elles sont de  $1,50 \times 10 / 100 = 0,15$  par kilomètres.

Les autres charges  $52\,000 + 20\,800 + 30\,000 + 1\,400 = 104\,200$  sont fixes.

On peut exprimer le coût total en fonction du nombre de kilomètres, soit :

$$104\,200 + 0,15 X$$

Par kilomètre on a un coût unitaire de  $0,15 + 104\,200 / X$

On peut aussi faire un calcul par rapport au nombre de produits vendus : là aussi seuls les charges de carburant sont variables : elles sont de  $15\,000 / 5\,000 = 3 \text{ €}$

Si  $y$  est le nombre de produits vendus on a l'équation  $104\,200 + 3 Y$

Par unité vendue, on a un coût unitaire de  $3 + 104\,200 / Y$

**2.2 Calculer le coût de l'activité livraison selon les trois modalités (internalisation, externalisation option A, externalisation option B) si le nombre de produits livrés et de kilomètres parcourus est le même qu'en 2021.**

En cas d'internalisation, le coût de l'activité livraison sera de  $119\,200 \text{ €}$  (voir ci-dessus § 2.1)

En cas de choix de l'option A externalisation le coût sera de  $22 \times 5\,000 = 110\,000 \text{ €}$

En cas de choix de l'option B externalisation, le coût sera de  $18 \times 5\,000 + 0,25 \times 100\,000 = 115\,000 \text{ €}$

**2.3 Si le nombre de produits livrés est inchangé par rapport à 2021 mais que la distance parcourue change, à partir de quelle distance chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ? À partir de quelle distance parcourue vaudrait-il mieux privilégier l'option A plutôt que l'option B ? Quelle décision faudrait-il prendre en fonction de l'évolution de la distance parcourue ?**

Si  $X$  est le nombre de kilomètres parcourus, pour que l'option A soit plus intéressante que l'internalisation, il faut que  $110\,000 < 104\,200 + 0,15 X$  c'est-à-dire que  $X > (110\,000 - 104\,200) / 0,15$  soit  $38\,667 \text{ km}$

Si  $x$  est le nombre de kilomètres parcourus, pour que l'option B soit plus intéressante que l'internalisation, il faut que  $18 \times 5\,000 + 0,25 X < 104\,200 + 0,15 X$  c'est-à-dire que  $X < (104\,200 - 90\,000) / (0,25 - 0,15)$  soit  $142\,000 \text{ km}$

Si  $x$  est le nombre de kilomètres parcourus, pour que l'option A soit plus intéressante que l'option B : il faut que  $110\,000 < 18 \times 5\,000 + 0,25 X$  c'est-à-dire que  $X > (110\,000 - 90\,000) / 0,25$  soit  $80\,000 \text{ km}$

Pour une livraison de  $5\,000$  produits, si le nombre de kilomètres parcourus est inférieur à  $38\,667 \text{ km}$ , l'internalisation est préférable.

Si le nombre de kilomètres parcourus est compris entre  $38\,667$  et  $80\,000 \text{ km}$ , l'option B de



l'externalisation est préférable.

Si le nombre de kilomètres parcourus est compris entre 80 000 et 142 000 km, l'option A de l'externalisation est préférable.

Si le nombre de kilomètres parcourus est supérieur à 142 000 km, l'internalisation redeviendrait préférable, mais il faut tenir compte de la limite d'utilisation des deux camions soit 120 000 km. Aussi, même au-dessus de 142 000 km on continuera à privilégier l'option A.

**2.4 Si la distance moyenne parcourue par produit livré est inchangée par rapport à 2021 (20 km par produit livré) mais que le nombre de produits livrés change, à partir de quelle quantité de produits livrés chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ?**

Si  $X$  est le nombre de produits livrés :

- en cas de d'internalisation, le coût de livraison sera de  $104\,200 + 1,5 \times 10 / 100 \times 20 \times X = 104\,200 + 3 X$

- en cas d'externalisation option A, le coût de livraison est de  $22 X$

- en cas d'externalisation niveau B, le coût de livraison est de  $18 X + 0,25 \times 20 \times X = 23 X$

L'option A est préférable si  $22 X < 104\,200 + 3 X$  ce qui donne  $X < 5\,484$  unités

L'option B est préférable si  $23 X < 104\,200 + 3 X$  ce qui donne  $X < 5\,210$  unités

**2.5 Serait-il profitable d'embaucher un logisticien au salaire brut annuel de 23 000 € (hors charges patronales), si celui-ci permettait de diminuer la distance moyenne d'une livraison (qui passerait à 18km contre 20 km actuellement) ?**

Dans ce cas l'économie ne serait pour 5 000 unités vendues que de  $5\,000 \times 2 \times 1,50 \times 10 / 100 = 1\,500$  €. L'embauche d'un logisticien dont le coût serait de  $23\,000 \times 1,40 = 32\,200$  € ne serait donc pas profitable.

**2.6. Rédiger une note de synthèse présentant les avantages et inconvénients de chaque solution : continuer à internaliser l'activité de livraison des produits électroménagers, choisir l'option A ou choisir l'option B du transporteur Rapid 64.**

En définitive, il faut raisonner par rapport aux quantités vendues et non pas par rapport au nombre de km effectués, la moyenne de 20 km par livraison devant être prise en compte, puisque l'embauche d'un logisticien n'est pas intéressante. Si la quantité de produits vendus reste inférieure à 5 484 unités, l'externalisation option A (à 22 € la livraison) est préférable, au-dessus et jusqu'à 6 000 unités (soit  $120\,000 / 20$ ) l'internalisation est préférable (ainsi pour 6 000 unités on aurait un coût option A de  $6\,000 \times 22 = 132\,000$  € alors que le coût d'internalisation sera de  $104\,200 + 3 \times 6\,000 = 122\,200$  €. Au-dessus de 120 000 unités, on privilégiera de nouveau l'option A, toujours plus intéressante que l'option B.

**PARTIE 3 : Proposition d'un tableau de bord**

**3.1. Définir la notion de tableau de bord opérationnel ou de gestion.**

Un tableau de bord est un ensemble structuré de données qui présentent de manière synthétique les indicateurs d'une activité au sein d'une organisation. Il s'agit d'un outil de gestion qui permet de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires. Les tableaux de bord peuvent concerner l'activité globale de l'entreprise ou un processus très précis. Les indicateurs sont choisis en fonction des besoins d'informations spécifiques de chaque entreprise. Les tableaux de bord sont utilisés pour accompagner et

justifier les décisions importantes prises par une entreprise. Ils jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l'organisation.

**3.2. Définir la notion d'indicateur et déterminer quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur.**

Un indicateur est un outil ayant pour fonction de mesurer de la façon la plus appropriée qu'il soit la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis afin de faciliter la prise de décision.

Les indicateurs à choisir doivent être pertinents. Il est aussi important qu'ils soient réactifs, en permettant aux utilisateurs de réagir à leur expression. Il est important aussi que le nombre d'indicateurs ne soit pas trop important.

En plus d'être de puissants outils de gestion des processus, les indicateurs clés de performance sont également d'excellents vecteurs de communication dans l'entreprise. En effet, quel que soit le niveau hiérarchique de la personne impliquée dans le processus, les développements réalisés lui seront facilement communiqués.

Les différents types d'indicateurs de performance permettent de transmettre simultanément la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise à tous les collaborateurs. Par cette communication unique, les collaborateurs se sentent mieux intégrés à l'entreprise et prennent conscience, dans ce contexte collectif, de l'importance de leur fonction.

Il faut aussi distinguer le tableau de bord opérationnel (dont l'objectif est d'aider à la gestion à court terme) du tableau de bord stratégique.

**3.3. Que pensez-vous du tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?**

Le tableau de bord présenté se veut opérationnel.

Les indicateurs présentés dans le tableau de bord sont trop larges et manquent de précision. Ils sont aussi trop nombreux. Que veut dire catégories de produit. Pourquoi avoir la fois une vente en volume et une vente en chiffre d'affaires. Il faut aussi voir à qui est destiné le tableau de bord.

**3.4. Afin de remplacer ou compléter le tableau de bord de l'annexe 17, présenter les étapes de construction d'un tableau de bord de gestion.**

Pour construire un tableau de bord, il y a plusieurs étapes à suivre. Tout d'abord, il faut identifier les besoins et définir les indicateurs à présenter. Ensuite, il faut définir les objectifs à atteindre et choisir les indicateurs de performance adéquats. Il est également important de connecter les sources de données et d'optimiser le design des graphiques. La périodicité de mise à jour de chaque indicateur doit être définie. Enfin, il est essentiel de comprendre parfaitement l'entreprise pour laquelle le tableau de bord est construit.

**3.5. Proposer un tableau de bord à destination du chef du secteur « électroménager » qui viendrait remplacer ou compléter le tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?**

Ce tableau de bord est destiné au chef du secteur électroménager. Il faut qu'il soit opérationnel pour celui-ci et on doit y trouver les indicateurs qui le concernent. Il y a lieu de tenir compte des remarques faites dans l'annexe 18 où sont mis en exergue, les stocks, le chiffre d'affaires, les marges, la masse salariale, mais aussi l'impact environnemental.

On peut proposer les indicateurs suivants pour ce tableau de bord (en ne gardant que les indicateurs les plus significatifs de la proposition du stagiaire :

- Ventes en CA par catégorie de produits (il faudra qualifier différentes catégories d'électroménager : réfrigérateurs, machines à laver le linge, cuisinières, micro-ondes, etc. ;
- Marge commerciale par catégorie de produits ;
- Niveau de stock par catégorie de produits ;
- Coûts du personnel ;
- Prise en compte de l'étiquette énergie (produits vendus classés A, B, C, D, E, F, G).