



Federation for **ED**ucation in Europe
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en management et gestion des PME

UC D31

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2018

Question 1

Calculez le bilan fonctionnel au 31/12/2016, le FRNG, le BFR et la trésorerie. Commentez les résultats brièvement.

7 points :

1 point pour le bilan fonctionnel

1 point pour le FRNG

1 point pour le BFR

1 point pour la trésorerie

3 points pour le commentaire

Bilan fonctionnel au 31/12/2016

Actif		Passif	
Emplois stables	2 128 474	Ressources stables	4 181 583
Actif circulant	5 113 058	Passif circulant	3 545 039
Trésorerie actif	485 090	Trésorerie passif	0

Emplois stables = 2 128 474 (total actif immobilisé).

Actif circulant = 5 527 131 - 485 090 + 71 017 = 5 113 058.

Trésorerie actif = 485 090 (disponibilités).

Ressources stables = 2 316 579 + 627 697 + 1 237 307 (amortissements et dépréciations) = 4 181 583.

Passif circulant = 4 172 736 - 627 697 = 3 545 039.

FRNG	2 053 109
BFR	1 568 019
Trésorerie	485 090

FRNG = 4 181 583 - 2 128 474 = 2 053 109.

BFR = 5 113 058 - 3 545 039 = 1 568 019.

Trésorerie = 485 090 - 0 = 485 090.

Commentaire

FRNG positif, élément favorable.

BFR positif, expliqué par les délais de règlement des clients.

Le FRNG est fortement supérieur au BFR, d'où une trésorerie fortement positive, élément favorable.

Question 2

Calculez les soldes intermédiaires de gestion au 31/12/2016.

7 points (1 point pour chaque SIG)

CA	12 779 462	100,00 %
Marge commerciale	1 079 334	8,45 %
Production	2 100 495	16,44 %
Valeur ajoutée	2 031 986	15,90 %
EBE	651 377	5,10 %
Résultat d'exploitation	262 641	2,06 %
RCAI	128 931	1,01 %
Résultat net	233 024	1,82 %

Marge commerciale = 10 873 111 - 9 516 769 - 277 008 = 1 079 334.
 Production = 1 906 351 + 2 376 + 191 768 = 2 100 495.
 Valeur ajoutée = 1 079 334 + 2 100 495 - 1 147 843 = 2 031 986.
 EBE = 2 031 986 - 90 956 - 918 981 - 370 672 = 651 377.
 Résultat d'exploitation = 651 377 + 143 842 + 2 389 - 472 836 - 40 441 - 21 690 = 262 641.
 RCAI = 262 641 - 133 710 = 128 931.
 Résultat net = 128 931 + 291 138 - 81 108 - 105 937 = 233 024.

Question 3

Commentez l'évolution des SIG au 31/12/2016 par rapport au 31/12/2015.

5 points

	2016		2015	
CA	12 779 462	100,00 %	11 475 382	100,00 %
Marge commerciale	1 079 334	8,45 %	1 200 066	10,46 %
Production	2 100 495	16,44 %	2 123 675	18,51 %
Valeur ajoutée	2 031 986	15,90 %	2 233 892	19,47 %
EBE	651 377	5,10 %	916 780	7,99 %
Résultat d'exploitation	262 641	2,06 %	574 930	5,01 %
RCAI	128 931	1,01 %	465 142	4,05 %
Résultat net	233 024	1,82 %	338 780	2,95 %

CA en hausse de 11,36 %, significatif eu égard à la conjoncture économique.
 Recul de la marge commerciale et de la production (- 2,01 et - 2,07).
 VA en baisse de 3,57 points, expliquée par la baisse des marges et de la production.
 EBE en recul de 2,89 points, frais de personnel maîtrisés.
 Résultat d'exploitation : recul de 2,95 points, expliqué précédemment.
 RCAI : recul de 3,04 points, explication précédente.
 Résultat net : recul de 1,13 point, impact des produits exceptionnels.

Deux points à évoquer : la baisse des marges et les éléments exceptionnels.

Question 4

Commentez les principaux éléments financiers de MANUT SERVICES en comparaison de ceux du secteur d'activité en annexe 5.

5 points

Comparaison avec le secteur

	Secteur	2016	2015
CA	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Valeur ajoutée	15,66 %	15,90 %	19,47 %
EBE	3,82 %	5,10 %	7,99 %
Résultat net	2,09 %	1,82 %	2,95 %
Frais de personnel / VA	75,59 %	63,47 %	54,83 %

Calcul du ratio frais de personnel / VA

	2016	2015
Frais de personnel	1 289 654	1 224 873
VA	2 031 986	2 233 892
Frais de personnel / VA	63,47 %	54,83 %

Le niveau de VA reste supérieur au secteur.

L'EBE recule mais reste bien supérieur au secteur, frais de personnel maîtrisés.

Le résultat net devient inférieur au secteur en année N.

Le ratio frais de personnel sur VA évolue défavorablement mais reste bien inférieur au secteur.

L'entreprise a retenu une politique de développement commercial en baissant ses marges mais en maîtrisant bien les charges de personnel. Elle reste en situation favorable sur son secteur.

Question 5

A partir des éléments financiers de l'annexe 6, vous indiquerez les principales forces et faiblesses des concurrents et conclurez sur la situation financière de MANUT SERVICES sur son secteur.

12 points :

9 points pour les forces et faiblesses (3 points pour chaque concurrent)

3 points pour la conclusion sur MANUT SERVICES

MM 2000

CA représentant 1/3 de celui de Manut Services.

Forces	Faiblesses
RN élevé (3,67 %) Rentabilité supérieure au secteur Activité surtout tournée vers la production (pas de marge commerciale)	Evolution du CA (+ 7,6 %) la plus faible des quatre RN en recul depuis 2015 Délai clients élevé (93 jours) Trésorerie en fort recul

Nord Manutention

CA = 70,8 M€, soit 5,5 fois Manut Services.

Forces	Faiblesses
Leader du marché Fonds propres élevés (56 % du total du bilan) Endettement faible Trésorerie élevée CA en forte évolution (+ 16,51 %) Rentabilité supérieure au secteur Activité tournée vers la production à 56 %	

Nous ne disposons pas d'éléments sur les délais clients.

DK Manutention 2000

CA = 1/3 de celui de Manut Services.

Forces	Faiblesses
CA en forte évolution : + 29,86 % Rentabilité en amélioration Trésorerie en forte hausse Délai clients maîtrisé (61 jours)	Capitaux propres faibles Poids des stocks important Activité plus tournée vers la vente (part de la marge commerciale) Délai fournisseurs important (87 jours) (force mais risque si modification)

Situation financière de Manut Services sur son secteur

Bilan :

- Niveau des fonds propres correct.
- Endettement limité.
- Délai clients (78,9 jours) et fournisseurs (78 jours) maîtrisés.
- Trésorerie positive mais en recul.

Compte de résultat :

- Performance d'évolution du CA plus faible que Nord Manutention et DK Manutention 2000.
- La part de la production dans le CA global est plus faible que chez certains concurrents (choix de développement différent).
- Rentabilité globale plus faible.

⇒ Dossier 2 - Développement commercial

Question 1

Vous dégagerez les opportunités et les menaces présentées par le marché de la manutention et les pistes de développement commercial à retenir pour MANUT SERVICES.

13 points :

5 points pour les opportunités

5 points pour les menaces

3 points pour les pistes de développement

Opportunités :

- Perspectives des grands chantiers (2017/2018).
- Investissements régionaux.
- Innovations technologiques.
- Explosion du e-commerce (marché de la livraison).

Menaces :

- Innovations technologiques.
- Automatisation des opérations de manutention.
- Impact du développement durable.
- Recul des ventes de matériel neuf.

Pistes de développement commercial :

- Recyclage du matériel.
- Opportunités sur le marché de l'occasion.
- Croissance sur les services et la location (cf 2 concurrents Nord Manutention et DK Manutention 2000).
- Développement de matériel innovant (élargissement de l'offre).

Question 2

Vous préciserez, calculs à l'appui, à partir de quel niveau de chiffre d'affaires MANUT SERVICES a plus intérêt à embaucher un commercial salarié.

5 points

Calcul des éléments fixes du commercial :

Fixe : $1\,500 \times 12 \times 1,45 = 26\,100$.

Repas : $600 \times 12 = 7\,200$.

Déplacements : $800 \times 12 = 9\,600$ soit un total de 42 900 €.

On peut également raisonner sur uniquement 11 mois de frais de repas et de déplacements (effet du mois de congés) :

Repas : $600 \times 11 = 6\,600$.

Déplacements : $800 \times 11 = 8\,800$ soit dans ce cas un total de 41 500 €.

L'équation à résoudre est donc :

$42\,900 + (3 \% \times 1,45 \text{ CA}) < 25 \% \text{ CA}$

$42\,900 + 4,35 \% \text{ CA} < 25 \% \text{ CA}$

$42\,900 < 20,65 \% \text{ CA}$

$207\,748,18 \text{ €} < \text{CA}$

Ou si calcul sur 11 mois des frais :

$41\,500 + (3 \% \times 1,45 \text{ CA}) < 25 \% \text{ CA}$

$41\,500 + 4,35 \% \text{ CA} < 25 \% \text{ CA}$

$41\,500 < 20,65 \% \text{ CA}$

$200\,968,52 \text{ €} < \text{CA}$

Le CA à atteindre est donc de 207 748,18 € ou 200 968,52 €.

Question 3

Vous indiquerez les autres éléments à prendre en compte dans le choix entre un statut de commercial salarié et de VRP multi cartes.

5 points

L'entreprise doit concilier les points de vue financier, commercial et humain :

- Le critère financier : la structure des coûts (part fixe et part variable).
- Le critère commercial :
 - la dispersion géographique de la clientèle,
 - la qualité de service à proposer,
 - l'image forte.
- Le critère humain :
 - l'investissement dans une équipe,
 - la nature des missions confiées à la force de vente,
 - l'orientation de l'activité.

Question 4

Vous développerez les arguments utiles à vos commerciaux pour promouvoir le crédit-bail auprès des clients et favoriser les ventes.

6 points

Les principales caractéristiques du crédit-bail à développer en argumentaire sont :

- financement souple, rapide, sans décaissement initial important,
- durée prévue de mise à disposition du bien selon les besoins,
- bien d'équipement de qualité sans dépense de maintenance,
- valeur vénale ou d'acquisition en fin de contrat faible et attractive,
- charges de redevances de crédit bail, déductibles fiscalement,
- économies d'impôt sur ces charges déductibles,
- décaissement à prévoir lors de la levée de l'option d'achat en fin de contrat,
- versement d'un dépôt de garantie à la signature du contrat et récupérable,
- le bien loué n'est pas amortissable : perte de l'économie d'impôt due à l'absence de la charge d'amortissement,
- après option d'achat, le bien d'occasion devient amortissable en mode linéaire.

Question 1

Vous calculerez la VAN (Valeur actuelle nette) de ce projet d'investissement et conclurez quant à sa rentabilité.

10 points

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
CA supplémentaire	1 440 000,00	1 512 000,00	1 587 600,00	1 666 980,00
Marge brute (35 %)	504 000,00	529 200,00	555 660,00	583 443,00
- Charges fixes	100 000,00	105 000,00	110 250,00	115 762,50
- Dotation amortissements	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00
= RN	309 000,00	329 200,00	350 410,00	372 680,50
- IS	103 000,00	109 733,33	116 803,33	124 226,83
= Résultat après IS	206 000,00	219 466,67	233 606,67	248 453,67
Dotation amortissements	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00
= FNT	301 000,00	314 466,67	328 606,67	343 453,67
Coefficient d'actualisation	1/(1,05)	1/(1,05) ²	1/(1,05) ³	1/(1,05) ⁴
FNT actualisé	286 666,67	285 230,54	283 862,80	282 560,18

$VAN = - 380\ 000,00 + 286\ 666,67 + 285\ 230,54 + 283\ 862,80 + 282\ 560,18.$

$VAN = 758\ 320,19\ €.$

Question 2

A partir de l'annexe 12, vous indiquerez quelle serait la VAN en cas de recours à l'emprunt et conseillerez le dirigeant sur le choix à faire.

12 points :

10 points pour le calcul de la VAN

2 points pour le conseil

Calcul des intérêts et du remboursement du capital dans le cas d'un emprunt de 380 000,00 € :

Années	Intérêts	Capital
1	17 100	95 000
2	12 825	95 000
3	8 550	95 000
4	4 275	95 000

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
CA supplémentaire	1 440 000,00	1 512 000,00	1 587 600,00	1 666 980,00
Marge brute (35 %)	504 000,00	529 200,00	555 660,00	583 443,00
- Charges fixes	100 000,00	105 000,00	110 250,00	115 762,50
- Dotation amortissements	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00
- Frais financiers	17 100,00	12 825,00	8 550,00	4 275,00
= RN	291 900,00	316 375,00	341 860,00	368 405,50
- IS	97 300,00	105 458,33	113 953,33	122 801,83
= Résultat après IS	194 600,00	210 916,67	227 906,67	245 603,67
Dotation amortissements	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00
- Remboursement capital	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00
= FNT	194 600,00	210 916,67	227 906,67	245 603,67
Coefficient d'actualisation	1/(1,05)	1/(1,05) ²	1/(1,05) ³	1/(1,05) ⁴
FNT actualisé	185 333,33	191 307,64	196 874,35	202 058,75

VAN = 185 333,33 + 191 307,64 + 196 874,35 + 202 058,75.

VAN = 775 574,07 €.

Question 3

A partir de l'annexe 13, vous enregistrerez les écritures comptables d'acquisition des biens et établirez les tableaux d'amortissement des biens acquis.

12 points :

3 points pour les écritures d'acquisition

9 points pour les tableaux d'amortissement (3 points par tableau)

Ecriture

21831		Matériel de bureau (12 259 / 1,2)	10 215,83	
21832		Matériel informatique	124 500,00	
2182		Matériel de transport	26 580,00	
44562		TVA sur immobilisations	26 843,17	
	404	Fournisseurs d'immobilisations		188 139,00

La TVA n'est pas déductible sur le véhicule de tourisme, l'immobilisation est donc enregistrée en TTC.

Matériel de bureau

Taux = $1/5 \times 1,75 = 35 \%$.

Première annuité = $10\,215,83 \times 0,35 \times 10/12 = 2\,979,62 \text{ €}$.

Taux linéaire	Année	Annuités	Amortissements cumulés	VNC fin d'exercice
20,00 %	1	2 979,62	2 979,62	7 236,21
25,00 %	2	2 532,67	5 512,29	4 703,54
33,33 %	3	1 646,24	7 158,53	3 057,30
50,00 %	4	1 528,65	8 687,18	1 528,65
100,00 %	5	1 528,65	10 215,83	0,00

Matériel informatique

Taux = $1/5 \times 1,75 = 35 \%$.

Première annuité = $124\,500,00 \times 0,35 \times 10/12 = 36\,312,50 \text{ €}$.

Taux linéaire	Année	Annuités	Amortissements cumulés	VNC fin d'exercice
20,00 %	1	36 312,50	36 312,50	88 187,50
25,00 %	2	30 865,63	67 178,13	57 321,87
33,33 %	3	20 062,65	87 240,78	37 259,22
50,00 %	4	18 629,61	105 870,39	18 629,61
100,00 %	5	18 629,61	124 500,00	0,00

Véhicule de tourisme

$26\,580,00 / 5 = 5\,316,00$.

Première annuité : $5\,316,00 \times (285/360) = 4\,208,50 \text{ €}$.

Année	Annuités	Amortissements cumulés	VNC fin d'exercice
1	4 208,50	4 208,50	22 371,50
2	5 316,00	9 524,50	17 055,50
3	5 316,00	14 840,50	11 739,50
4	5 316,00	20 156,50	6 423,50
5	5 316,00	25 472,50	1 107,50
6	1 107,50	26 580,00	0,00

Question 4

Quelles sont les caractéristiques de l'amortissement par composants ?

3 points

Cette méthode entraîne des taux d'amortissement différents, selon les différents composants (éléments) d'une immobilisation (ceux destinés à être remplacés) et les dépenses d'entretien.

Dans une instruction du 30 décembre 2005, l'administration des impôts tire les conséquences des nouvelles normes comptables en matière d'actifs.

Les composants doivent avoir une valeur significative (plus de 500 € HT) intrinsèquement et par rapport à l'ensemble de l'immobilisation (plus de 15 % pour un bien meuble et plus de 1 % pour les immeubles). Leurs rôles sont importants eu égard à l'activité de l'entreprise.

L'administration donne l'exemple d'un bac réfrigérant d'une valeur de 2 000 € amortissable sur cinq ans. Les ampoules électriques sont à changer annuellement (valeur 300 €) et le moteur est évalué à 1 000 €. Seul le moteur est un composant (50 % de la valeur de l'immobilisation). La valeur des ampoules n'est pas significative et leur durée de vie est trop courte.

L'amortissement dégressif peut aussi être retenu si l'immobilisation est, par nature, éligible à ce mode d'amortissement. Les composants suivent le même régime. A contrario, si l'immobilisation ne peut bénéficier de l'amortissement dégressif, ce dernier reste possible pour les composants.

En cas de cession de l'immobilisation, la plus-value se calcule en tenant compte de l'amortissement de chaque composant. Le caractère long terme ou court terme s'apprécie en fonction de la durée de détention de l'immobilisation. Si un composant est cédé individuellement, le caractère de la plus-value est lié à ce dernier.

⇒ Dossier 4 - Gestion du personnel

Question

Il vous charge de lui établir un document synthétique récapitulant les principales évolutions législatives en ce domaine.

8 points

Ne reprendre que les éléments s'appliquant à une entreprise de 30 personnes (ne pas évoquer les plus de 50, les effets CE ...).

Forme de rédaction libre, apprécier la pertinence.

Simplification :

- Barème de dommages et intérêts.
- Code numérique plus accessible.
- Simplification du compte pénibilité.
- Simplification du recours au référendum.

Rupture – Licenciement :

- Règles de licenciement plus souples.
- Formulaire type des règles de licenciement.
- Délais de recours limités à un an.
- Indemnités de licenciement augmentées de 25 %.

Conditions de travail :

- Négociation possible avec le délégué du personnel.
- Possibilité de s'adapter à la hausse ou à la baisse du marché.

GRILLE DE NOTATION
- Etude de cas management et gestion des PME -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Analyse financière	/36	
Dossier 2 - Développement commercial	/29	
Dossier 3 - Gestion financière et comptable	/37	
Dossier 4 - Gestion du personnel	/8	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :