

## **UE D – EXPERTISE PROFESSIONNELLE**

*Bachelor européen Management et gestion des PME*

*UC D31 - Épreuve écrite - Management et gestion des PME*

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

L'annexe 3 est à rendre avec la copie

Type d'épreuve : Étude de cas

Durée : 6 heures

Session : Janvier 2021

BARÈME DE NOTATION

Dossier 1 - Opérations comptables et fiscales	40 points
Dossier 2 - Aide à la décision	40 points
Dossier 3 - Gestion de la masse salariale	30 points
Présentation et orthographe	10 points
<b>Total</b>	<b>120 points</b>

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1</i>	Caractéristiques de l'emprunt de la machine d'emballage .....	<i>Page 6</i>
<i>Annexe 2</i>	Tableau préparatoire à l'établissement de la déclaration de TVA.....	<i>Page 7</i>
<i>Annexe 3</i>	Formulaire de déclaration de TVA 3310-CA3 .....	<i>Page 8</i>
<i>Annexe 4</i>	Extrait de la balance des comptes de TVA au 31/12/2020 .....	<i>Page 9</i>
<i>Annexe 5</i>	Tableaux de bord de gestion : un outil de pilotage.....	<i>Page 10</i>
<i>Annexe 6</i>	Extrait de l'accord sur les salaires chez GOULIBEUR.....	<i>Page 11</i>
<i>Annexe 7</i>	Prévision de la masse salariale de 2021 .....	<i>Page 12</i>

## Le Broyé du Poitou Goulibeur, une histoire de famille

### *Made in Poitou*



Bienvenue chez GOULIBEUR, petite entreprise artisanale située à Poitiers non loin du Futuroscope où l'on confectionne le fameux Broyé du Poitou depuis plus de 40 ans.

C'est en été 1976 que commence l'histoire de GOULIBEUR, l'histoire d'une rencontre entre hier et aujourd'hui, l'envie de perpétuer la tradition d'un terroir et la culture de ses habitants.

Brigitte Arnaud-Boué, la directrice de GOULIBEUR, tient sa recette de Broyé de sa grand-mère Paulette dont le père Paul cuisait déjà son Broyé dans le four de la ferme à l'occasion des fêtes de battage, de la grande lessive ou des fêtes de famille. La saveur de cette galette au beurre reste définitivement associée au goût de son enfance « Ma grand-mère ajoutait des amandes effilées et de l'eau de vie maison ».

Dans une logique de développement durable, GOULIBEUR travaille avec des fournisseurs de matières premières et d'emballages de proximité.

Depuis octobre 2016 nous produisons nos blés en collaboration avec un producteur local et un minotier artisanal situé à moins de 40 km de l'entreprise.

Pour la recette originale, 5 matières premières françaises :

- la farine issue de blés nobles non améliorés récoltés en Poitou.
- le beurre pâtissier élaboré à partir de lait 100 % breton, par une laiterie bretonne qui maîtrise la technique de réduction de la teneur en eau, ce qui participe à la conservation naturelle du biscuit.
- les œufs frais, qui servent à lier la pâte et à dorer chaque galette, proviennent de poules élevées en plein air en Vendée.
- le sucre raffiné dans les plaines du nord.
- le sel récolté sur l'île de Ré et dans les salines du midi.

Aujourd'hui, GOULIBEUR perpétue la tradition de cette qualité, rien n'a changé, aucun compromis depuis 1976, les ingrédients sont toujours les mêmes, toujours la même attention à leur sélection, toujours les mêmes gestes, le même temps de pétrissage, de repos, de cuisson et de refroidissement. Le respect des temps est un vrai gage d'authenticité.

Le respect de la tradition n'exclut pas la modernité : grâce à un concept de conditionnement unique en biscuiterie, GOULIBEUR inscrit le goût de la tradition dans l'ère durable en utilisant un emballage écologique qui permet de réduire au minimum l'utilisation du film, c'est une version 2.0 de la boîte à biscuit d'antan !

Source : [www.goulibeur.com](http://www.goulibeur.com)

Vous avez été recruté(e) en qualité de Responsable administratif(ve) et financier(ère) (RAF) en remplacement de M. Paul qui est parti en retraite. Vous reprenez l'ensemble de la supervision comptable et financière de l'entreprise et avez pour mission d'accompagner sa dirigeante.

⇒ Dossier 1 - Opérations comptables et fiscales

*Annexes 1 à 4*

Afin de pouvoir acquérir une nouvelle machine d'emballage, GOULIBEUR envisage de contracter un emprunt. Les échéances annuelles seront payables à termes échues. Mme Arnaud-Boué vous demande une simulation du coût de cet investissement.

### **Question 1**

**À l'aide de l'annexe 1, calculez le montant de l'annuité constante, établissez le tableau d'amortissement et déterminez le coût de l'emprunt.**

La nouvelle machine d'emballage est finalement acquise en date du 22/11/2020 et mise en service au 01/12/2020 :

- Prix d'acquisition brut : 10 000 € HT avec obtention d'une remise de 4 %, d'une remise exceptionnelle de 4 % et d'un escompte de 2 %.
- Les frais de montage et de démonstration sont facturés 968,32 € HT.
- TVA : 20 %.
- Règlement par virement bancaire.
- Durée de vie : 5 ans (coefficient fiscal : 2,25).

### **Question 2**

**Après avoir défini la notion d'amortissement comptable, expliquez la différence entre amortissement linéaire, dégressif et dérogatoire en termes de comptabilisation et de calcul et expliquez ce qu'on entend par provision.**

### **Question 3**

**Établissez le tableau d'amortissement linéaire, le tableau d'amortissement fiscal et le tableau d'amortissement dérogatoire.**

Mme Arnaud-Boué vous demande de contrôler l'état préparatoire de la déclaration de TVA et de procéder à son enregistrement.

### **Question 4**

**Remplissez le formulaire de déclaration de TVA 3310-CA3 figurant en annexe 3 en détaillant vos calculs.**

*L'annexe 3 est à rendre avec la copie.*

### **Question 5**

**Enregistrez les écritures comptables correspondantes à la déclaration de TVA de décembre 2020.**

*Annexe 5*

Mme Arnaud-Boué envisage de diversifier son activité et de créer pour ce faire une nouvelle unité de production sous une entité juridique différente de la structure initiale de GOULIBEUR. Elle hésite dans le choix du type de statut juridique, notamment entre la SA et la SAS.

**Question 1**

**Après avoir expliqué les différences entre la SA et la SAS en termes d'organes de direction, de capital et de statuts, vous mettrez en évidence le mode de fonctionnement de chaque type de structure juridique.**

Pour tenir compte de la concurrence sur le marché de la biscuiterie industrielle et notamment dans l'optique d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise tout en innovant, Mme Arnaud-Boué souhaite également mettre en place une démarche d'analyse de la valeur et des tableaux de bord.

**Question 2**

**Rédigez une note de cadrage dans laquelle vous expliquerez les principes d'une démarche d'analyse de la valeur.**

**Question 3**

**En vous aidant de l'annexe 5 et de vos connaissances, présentez les différentes fonctions assignées à un tableau de bord de gestion en prenant soin de définir la typologie des indicateurs ainsi que leur logique de construction et en mentionnant les modalités de présentation et d'intégration des tableaux de bord.**

**Question 4**

Mme Arnaud-Boué envisage également de faire réaliser un audit de son entreprise. Elle hésite à confier la réalisation de cet audit à un Commissaire aux comptes (CAC) ou à son Expert-comptable (EC).

**Maîtrisant mal les missions de l'un et de l'autre, Mme Arnaud-Boué vous demande de lui rédiger un court mémo récapitulatif explicitant clairement ce qui différencie les missions du CAC de celles de l'EC et précisant quand faire appel à l'un ou à l'autre.**

*Annexes 6 et 7*

Pour l'exercice 2021, il est prévu une réorganisation des ressources humaines au sein de l'entreprise GOULIBEUR et sa dirigeante souhaite anticiper d'une part, l'impact des augmentations collectives de salaires de l'exercice 2020 sur la masse salariale de 2021 et d'autre part, la masse salariale prévisionnelle de 2021.

**Question 1**

**Définissez ce qu'on entend par effet niveau et effet masse puis vous les calculerez pour l'exercice 2020 en prenant soin de commenter les résultats obtenus.**

**Question 2**

**Calculez l'impact des augmentations collectives de salaires de 2020 sur la masse salariale de 2021 et qualifiez l'effet de cet impact.**

**Question 3**

**Estimez la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice 2021.**

### **Caractéristiques de l'emprunt de la machine d'emballage**

Montant de l'emprunt : 10 000 €.

Date de l'emprunt : 01/01/2021.

Taux nominal : 4,35 %.

Durée de l'emprunt : 5 ans.

Modalités de remboursement : annuités constantes.

Tableau préparatoire à l'établissement de la déclaration de TVA

	<b>Achats et ventes HT Décembre 2020</b>	<b>Encaissements et décaissements TTC Décembre 2020</b>
<b>Ventes</b>		
<i>Ventes France (1)</i>		
<i>Biscuits</i>	619 594,00	812 880,00
<i>Livres de recettes</i>	722,00	826,69
<i>Prestations de services (transport)</i>	18 400,00	23 120,00
<i>Ventes Union européenne (2)</i>		
<i>Biscuits</i>	112 400,00	155 720,00
<i>Ventes Hors Union européenne :</i>		
<i>Biscuits</i>	2 580 670,00	1 298 340,00
<b>Achats de biens et services</b>		
<i>Achats France</i>		
<i>Biens 20 %</i>	720 530,00	432 000,00
<i>Biens 5,50 %</i>	910,00	800,54
<i>Fournisseurs sans option pour les débits</i>		
<i>Prestations de services 20 %</i>	8 400,00	15 860,00
<i>Acompte sur prestations de services 20 %</i>	0,00	0,00
<i>Fournisseurs avec option pour les débits</i>		
<i>Prestations de services 20 %</i>	7 580,00	4 770,00
<i>Acompte sur prestations de services 20 %</i>	0,00	0,00
<i>Achats Union européenne (2)</i>		
<i>Biens 20 %</i>	42 500,00	38 900,00
<b>Achats d'immobilisations</b>		
<i>Immobilisations 20 %</i>	60 514,00	98 000,00

(1) y compris les ventes UE aux particuliers et/ou aux entreprises sans numéro d'identification intracommunautaire.

(2) les numéros d'identification intracommunautaires des clients et des fournisseurs ont été fournis.

## Formulaire de déclaration de TVA 3310-CA3

(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

A MONTANT DES OPÉRATIONS RÉALISÉES					
OPÉRATIONS IMPOSABLES (H.T.)			OPÉRATIONS NON IMPOSABLES		
01	Ventes, prestations de services		04	Exportations hors CEE ...	0032
02	Autres opérations imposables ....		05	Autres opérations non imposables ....	0033
03	Acquisitions intracommunautaires ...	0031	06	Livraisons intracommunautaires .....	0034
	(dont ventes à distance et/ou opérations de montage :		6A	Livraisons de gaz naturel ou d'électricité imposables en France	0029
			07	Achats en franchise.....	0037
3A	Livraisons de gaz naturel ou d'électricité imposables en France	0030		Livraisons de gaz naturel ou d'électricité imposables en France	
3B	Achats de biens ou de prestations de services réalisées auprès d'un assujetti non établi en France (article 283-1 du Code général des impôts)	0040	7A	Ventes de biens ou de prestations de services réalisées par un assujetti non établi en France (article 283-1 du Code général des impôts)	0041
3C	Régularisations..(important : cf notice)	0036	7B	Régularisations..(important : cf notice)	0039
B DÉCOMPTÉ DE LA TVA A PAYER					
TVA BRUTE				Base hors taxes	Taxe due
08	Opérations réalisées en France métropolitaine				
	Taux 20 %		0206		
09	Taux 5,5 %		0105		
9B	Opérations réalisées dans les DOM				
	Taux normal 8,5 %.....		0201		
	Taux réduit 2,1 %.....		0100		
12	.....				
	Opérations imposables à un autre taux (France métropolitaine ou DOM)				
13	Anciens taux.....		0900		
14	Opérations imposables à un taux particulier (décompte effectué sur annexe 331			0950	
15	TVA antérieurement déduite à reverser.....			0600	
		16	Total de la TVA brute due (lignes 08 à 15)		
	Les autres opérations relevant du taux de 2,1 % continuent d'être déclarées sur l'annexe 3310 A	17	Dont TVA sur acquisitions intracommunautaires		0035
		18	Dont TVA sur opérations à destination de Monaco		0038
TVA DÉDUCTIBLE					
19	Biens constituant des immobilisations			0703	
20	Autres biens et services			0702	
21	Autre TVA à déduire .....			0059	
22	Report du crédit de TVA apparaissant ligne 27 de la précédente déclaration.			8001	
23	Indiquer ici le pourcentage de déduction applicable pour la période s'il est différent de 100 %				
			24	Total TVA déductible (lignes 19 à 22)	
CRÉDIT			TVA A PAYER		
25	Crédit de TVA (ligne 24 - ligne 16)	0705	28	TVA nette due (ligne 16 - ligne 24)	
26	Remboursement demandé sur formulaire n° 3519 joint	8002	29	Taxes assimilées calculées sur annexe n° 3310 A .....	
27	Crédit à reporter (ligne 25 - ligne 26) (cette somme est à reporter ligne 21 de la prochaine déclaration)	8003	30	Sommes à imputer y compris acomptes congés	
			31	Sommes à ajouter y compris acomptes congés	
			32	Total à payer (lignes 28+29-30+31)	
				(n'oubliez pas de joindre le règlement correspondant)	

Source : www.impots.gouv.fr



## Extrait de la balance des comptes de TVA au 31/12/2020

N° compte	Intitulé	Solde Période	
		Débit	Crédit
...	...	...	...
445202	TVA due intracommunautaire – Taux normal		9 500,00
445620	TVA déductible sur immobilisations	24 083,00	
445662	TVA déductible sur autres biens et services – Taux normal	65 406,00	
445665	TVA déductible sur autres biens et services – Taux réduit	20,45	
445712	TVA collectée – Taux normal		38 419,00
445715	TVA collectée – Taux réduit		39,71
...	...	...	...
445860	TVA à déduire sur encaissements	3 860,52	
445870	TVA à collecter sur encaissements		4 685,30
...	...	...	...

## Tableaux de bord de gestion : un outil de pilotage

Face aux nombreuses et complexes informations qu'il reçoit en continu, le chef d'entreprise a besoin de clarté, de simplicité et de concision. Le tableau de bord de gestion ou tableau de bord budgétaire est un outil de pilotage de l'entreprise condensant les données les plus essentielles. Il a pour objectif d'évaluer le niveau de performance de la gestion de la société et ainsi d'aider à la prise de décision.

### Le tableau de bord de gestion : un outil de pilotage pour le dirigeant

Véritable outil de pilotage et de suivi de la performance, le tableau de bord de gestion est un document clé pour le chef d'entreprise et les cadres dirigeants. Il présente sous un format synthétique, graphique et lisible une série d'indicateurs stratégiques et essentiels pour la bonne gestion de l'entreprise. Les indicateurs pris en compte varient selon le secteur d'activité de l'entreprise et de ses priorités, mais on retrouve fréquemment la trésorerie, les volumes des ventes, le carnet de commandes, la masse salariale... Le tableau de bord de gestion fait ainsi état de la performance de la gestion de l'entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux à venir. Il permet ainsi de déterminer des variables, de fixer des objectifs. Ces derniers sont observés et analysés selon leur variation dans le temps sur une durée définie à l'avance (mois, semaines, jours).

Outil-clé, le tableau de bord de gestion permet de déceler les dangers ou les opportunités qui planent sur l'entreprise. Il permet entre autres d'anticiper une baisse du chiffre d'affaires, d'optimiser le fonds de roulement ou encore d'augmenter les chances de décrocher un contrat.

### Définir les objectifs et les besoins de l'entreprise

Le tableau de bord de gestion a dès sa conception une finalité précisément définie. Il peut s'agir d'assurer un suivi sur le long terme des performances générales et de la situation budgétaire de l'entreprise, mais aussi d'accroître le chiffre d'affaires, piloter le lancement d'un nouveau produit, raccourcir les délais de livraison, redresser le taux de satisfaction des clients...

Les tableaux de bord se distinguent généralement selon leur vision temporelle. Ainsi, les tableaux de bord immédiatement mobilisables pour un suivi au jour le jour de l'activité font partie de la famille des tableaux opérationnels. Les tableaux prospectifs sont quant à eux davantage adaptés à une stratégie sur le long terme.

### Une sélection d'indicateurs-clés

Afin que le tableau de bord de gestion soit le plus lisible possible, une sélection d'indicateurs-clés doit être opérée. De nombreux types d'indicateurs existent, cependant il est recommandé d'inclure quelques indicateurs de chacune des catégories suivantes afin de réaliser un tableau de bord efficace :

- Les « indicateurs de performance » ou KPI (key performance indicators) sont les plus utilisés et servent à mesurer le niveau d'atteinte des différents objectifs préalablement définis.
- Les « indicateurs de pilotage » se concentrent davantage sur le processus que sur l'objectif : ils peuvent par exemple indiquer le niveau d'avancement d'un plan stratégique ou de la conception d'un nouveau produit.
- Les « indicateurs d'efficience » permettent d'éviter le gaspillage et d'optimiser le rendement de l'entreprise par rapport aux ressources dont elle dispose.
- Les « indicateurs de qualité », bien que plus difficiles à chiffrer, peuvent également être insérés.

Une fois définis, les indicateurs sont regroupés dans un tableau. Ils figurent les uns à la suite des autres sur différentes lignes et ventilés sur plusieurs colonnes :

- L'existant (données passées observées à partir d'un compte de résultat et d'un bilan par exemple).
- Les prévisions (objectifs fixés sur l'intervalle de temps considéré).
- Les réalisations (performance réellement atteinte à l'issue de la période).
- Les écarts (différence entre les prévisions et les réalisations).
- La justification des écarts et l'énoncé des actions à mettre en œuvre pour remédier à la situation.

Élément-clé de toute entreprise, le tableau de bord de gestion constitue à la fois un outil d'anticipation, un outil d'aide au pilotage et un outil d'aide à la décision.

Source : [www.sage.com](http://www.sage.com)

### Extrait de l'accord sur les salaires chez GOULIBEUR

« PREAMBULE : Le CSE souhaitait un rattrapage du pouvoir d'achat perdu depuis plusieurs années par certains salariés. La direction a rappelé la situation économique difficile en raison de l'impact du COVID-19 sur les ventes de biscuits.

Calendrier :

- Les augmentations prévues seront réalisées en deux temps, le 1<sup>er</sup> mars 2020 et le 1<sup>er</sup> septembre 2020.
- Mesure de « rattrapage partiel de pouvoir d'achat » : une revalorisation de l'ensemble des salaires de 1 % en mars 2020 suivie d'une augmentation de 1 % en septembre 2020. »

Sur la période 2020, il n'y a pas eu d'augmentation individuelle de salaires ; l'effectif et la structure catégorielle sont restés stables.

Base indiciaire 100 au 31/12/2019.

### Prévision de la masse salariale de 2021

#### Augmentation des salaires :

- Augmentation générale des salaires sans distinction de catégories socioprofessionnelles ou ancienneté : 0,65 % le 1<sup>er</sup> mars 2021.
- Augmentation individuelle des salaires : 0,84 % de la masse salariale de décembre 2020, accordée le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Ni les salariés devant partir en cours d'année ni ceux embauchés en cours d'année ne bénéficieront des augmentations individuelles de salaire.

#### Mouvements du personnel :

- Aucune promotion n'est prévue pour 2021.
- Deux départs à la retraite sont prévus :
  - Départ le 30 juin 2021 d'un ouvrier au salaire mensuel brut de 1 852 €, en valeur au 31/12/2020.
  - Départ le 30 septembre 2021 d'un cadre au salaire mensuel brut de 3 870 €, en valeur au 31/12/2020.
- Recrutement : un ouvrier sera recruté le 1<sup>er</sup> juillet 2021 au salaire mensuel brut de 1 580 €.

**La masse salariale de l'effectif stable pour l'exercice 2021 a été évaluée à 1 668 200 €.**