

# GESTION

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi un enseignement de gestion dans le cadre d'une formation en Licence 2, BTS ou Dut.

### NATURE DE L'ÉPREUVE

Tester la compréhension des principes de base de la comptabilité générale, analytique et du contrôle de gestion, la capacité de réflexion de l'étudiant et non sa connaissance de techniques très pointues.

### PROGRAMME

- Les documents du système comptable.
- Analyse des coûts :
  - utilisation des coûts de revient (coûts complets, variables, directs),
  - coûts marginaux,
  - coûts préétablis.
- Analyse de rentabilité :
  - exploitation du seuil de rentabilité,
  - marges et contributions.
- Notion de base d'organisation.
- Principes de conception d'un système d'information.

### CONSEILS DE PRÉPARATION

- Revoir ses cours de 1<sup>er</sup> cycle en comptabilité générale, comptabilité analytique et contrôle de gestion.
- Bien comprendre les principes de base de ces matières.
- Faire des exercices simples et les annales du concours en temps limité.
- Bien lire les énoncés.
- Réfléchir à l'intérêt des différentes techniques étudiées.

### BIBLIOGRAPHIE

- G. Enselme, *Comptabilité financière de l'entreprise*, éd. Litec.
- C. Raulet, *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, éd. Dunod.
- M. Lebas, *Comptabilité analytique de gestion*, éd. Nathan.
- T. Cuyaubere, J. Muller, *Contrôle de gestion : la comptabilité analytique*, t. 1, éd. La Villeguerin, 1997.

# GESTION

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.*

## SUJET

### **PROBLÈME (SUR 18 POINTS ENVIRON)**

L'entreprise « AZUR Vacances » exploite des centres de vacances pour enfants et adolescents. Ces centres fonctionnent pendant presque toutes les vacances scolaires c'est-à-dire 12 semaines par an.

L'un de ces centres de vacances est situé dans une petite commune de la très belle et touristique région des lacs Jurassien. Monsieur Eduardo est directeur de ce centre. Il y a quelques années monsieur Eduardo a conclu un accord avec la direction d'un grand groupe industriel Franc Comtois afin que le centre soit réservé aux enfants de leurs salariés (y compris les sous-traitants). Monsieur Eduardo reçoit chaque année une subvention du comité d'entreprise du groupe d'un montant de 100 000 €.

Les prix des séjours proposés aux familles tiennent compte de la subvention du comité d'entreprise.

L'établissement jurassien proposait en 200N trois types de séjours inscrits au catalogue du comité d'entreprise.

- ❖ Séjours « Jeunes talents » pour les enfants de 7 à 12 ans. Prix 248 € la semaine. Le thème du séjour est « créer avec ses mains ». Les enfants s'initient à la peinture en plein air, à la confection de cerfs volants...
- ❖ Séjours « Sherpas » pour les enfants de 9 à 14 ans. Prix 285 € la semaine. Le thème du séjour est « connaître le milieu naturel par la randonnée ». Les enfants découvrent donc la flore, les paysages (lacs, cascades...) de cette très belle région en faisant des randonnées avec sacs à dos parfois sur une journée...
- ❖ Séjours « Déval-pente » pour les enfants de 10 à 15 ans. Prix 305 € la semaine. Le thème du séjour est « pratique sportive du VTT ». Les enfants sous la surveillance de moniteurs s'initient à la descente rapide, au slalom en vélo tout terrain.

Tous les séjours durent une semaine, ils sont facturés à la semaine, mais un enfant peut réserver deux semaines, les moniteurs s'arrangent pour ne pas faire exactement les mêmes activités deux semaines consécutives.

Le centre de vacances se compose de quatre bâtiments, d'un grand parc avec des espaces de détente, terrain de volley-ball, badminton..., et d'une piscine extérieure. Trois bâtiments sont réservés aux trois types de séjours.

- Un bâtiment pour les « Jeunes talents » d'une capacité de 100 personnes
- Un bâtiment pour les « sherpa » d'une capacité de 60 personnes
- Un bâtiment pour les « Déval-pente » d'une capacité de 55 personnes

Dans chacun des trois bâtiments se trouvent les dortoirs, une grande salle de détente et des salles réservées aux activités.

Le dernier bâtiment appelé bâtiment central se compose des bureaux pour le personnel administratif, d'une salle de restauration et des cuisines attenantes, d'une salle de spectacle et de télévision et de deux salles de jeux avec tables de ping-pong, jeux de société... À la salle de restauration, aucun relevé de présence n'est effectué, il est donc impossible de savoir le nombre d'enfants de chaque séjour ayant pris son repas, les « Sherpa » étant parfois en randonnée.

Les salariés de l'établissement se composent de :

- Monsieur Eduardo gérant ;
- Personnel administratif employé en CDD ;
- Personnel de restauration employé en CDD ;
- Personnel d'entretien employé en CDD mais classé en deux catégories :
  - Catégorie A, Personnel ne travaillant que dans l'un des trois bâtiments annexes,
  - Catégorie B, Personnel travaillant dans le bâtiment central ou dans les espaces verts ;
- Les moniteurs employés en CDD et classés en deux catégories :
  - Catégorie C, moniteurs qui encadrent l'ensemble des enfants comme par exemple Laurent le maître nageur,
  - Catégorie D, moniteur spécialisé sur un seul type de séjour, par exemple Bernard marcheur expérimenté et spécialiste de botanique et d'histoire et qui n'encadre que les enfants du séjour « Sherpa ».

Le personnel d'entretien et les moniteurs sont embauchés en début d'année avant même que l'établissement ne connaisse le nombre de séjours vendus.

Monsieur Eduardo souhaite gérer plus efficacement son établissement et décide donc de mettre en place un système de calcul de coûts, mais lequel ?

Dans un premier temps il décide de recenser toutes les charges de son établissement et de les classer selon deux critères :

- Charges variables ou charges fixes,
- Charges directes ou charges indirectes.

En combinant ces deux variables on obtient alors quatre catégories de charges ; des charges fixes directes, des charges fixes indirectes, des charges variables directes et des charges variables indirectes. Il est alors possible de construire un tableau de résultat permettant de dégager des marges sur coûts spécifiques (1) et un résultat global.

(1) Coût spécifique = Charges variables directes et indirectes + Charges fixes directes

1. Donner la définition précise d'une charge variable et d'une charge directe.
2. Classer chacune des charges ci-dessous dans l'une des quatre catégories sachant que l'activité est mesurée en nombre de séjours d'une semaine vendus et que le but du système de coûts est de calculer le coût de chacun des trois types de séjour.
  - Charge de fonctionnement de la piscine (coût de la filtration, entretien des berges...)
  - Consommation de peinture, de colle de petites fournitures par les « Jeunes talents » dont le coût est parfois élevé
  - Consommation de nourritures à la cafétéria (on négligera la nourriture des quelques moniteurs qui la fréquentent)
  - Salaire de monsieur Eduardo
  - Salaire des moniteurs classe C
  - Salaire des moniteurs classe D
  - Salaire des personnels d'entretien classe A
  - Salaire des personnels d'entretien classe B
  - Amortissement de chacun des trois bâtiments spécialisés (amortissement linéaire)
  - Amortissement du bâtiment central (amortissement linéaire)
3. Préciser l'intérêt des coûts spécifiques. Quel peut être l'utilité d'un tableau de résultat en coûts spécifiques ? À quelles décisions peut-il conduire ?
4. Grâce à l'annexe 1 construire le tableau de résultat de l'établissement en coûts spécifiques. Faire apparaître les taux de marge sur coûts variable ainsi que les taux de couvertures des charges fixes indirectes.
5. – Mettre le résultat en équation en fonction du nombre de séjours vendus.  
– Commenter les résultats, pourquoi y a-t-il de telles différences au niveau des marges dégagées ?
6. Karine la monitrice en chef des « Jeunes talents », responsable de l'organisation de ces séjours (et donc en partie des coûts) prétend que la marge sur coûts spécifiques négative des séjours « Jeunes talents » n'est dû qu'au choix de la clé de répartition des charges variables indirectes. Elle affirme que si cette clé avait été les chiffres d'affaires elle aurait eu une marge positive. Qu'en pensez-vous ?
7. Monsieur Eduardo propose pour l'avenir au comité d'entreprise qui finance en partie l'établissement une modification du calcul de la subvention. Au lieu de percevoir un fixe de 100 000 €, il suggère que le Comité prenne en charge le coût de fonctionnement de la salle de restauration qui comprend une partie fixe de 16 000 € et une partie variable s'élevant à 80 € par séjour d'une semaine.  
Monsieur Eduardo a-t-il raison de faire cette proposition ?  
La proposition comporte-t-elle un risque pour l'établissement ?  
La proposition comporte-t-elle un risque pour le comité d'entreprise ?
8. Finalement le comité d'entreprise refuse la réforme de la subvention. Monsieur Eduardo se penche alors sur la marge sur coût spécifique des stages « Jeunes talents ». En effet celle-ci est négative et monsieur Eduardo envisage certaines solutions
  - 8.1. Faire une campagne de promotion pour les stages « Jeunes talents » dont le coût serait d'environ 5 000 €, et baisser le prix du séjour à 230 €.

Quel devra être le nombre de séjours vendus pour que l'entreprise dégage une marge sur coût spécifique positive ?

- 8.2. Améliorer la qualité de ces stages par la création de nouveaux ateliers, de nouvelles activités. Les charges fixes directes suite à l'embauche de nouveaux moniteurs augmenteraient de 10 000 €.

En considérant que les effectifs seraient inchangés, quel devra être le nouveau prix de vente du séjour « Jeunes talents » (amélioré) pour que l'entreprise dégage une marge sur coût spécifique positive ?

9. Madame Pierdet détachée par le groupe « Azur Vacances » pour un audit général envisage une autre solution. Elle a constaté que le bâtiment des jeunes talents était sous occupé et a donc l'idée de créer un quatrième stage avec des enfants qui séjourneraient dans le bâtiment des jeunes talents. Cela permettrait également de toucher une nouvelle cible, les enfants très jeunes.

Le projet est décrit dans l'annexe 2 (lire attentivement l'étude de marché).

En envisageant 250 séjours « petits dauphins » vendus, quel est le montant des charges fixes directes (coût salarial de la personne d'entretien et des nouveaux moniteurs) que l'établissement peut supporter pour que le lancement de ce quatrième stage ne diminue pas le résultat de l'établissement ?

## ANNEXE 1

	Jeunes talents	Sherpas	Déval-pente
Nombre de séjours vendus	648	696	564
Charges variables directes	8 424	3 132	5 076
Charges variables indirectes (1)	51 840	55 680	45 120
Charges fixes directes	104 740	72 922	76 700
Charges fixes indirectes	216 000		
Subvention (2)	100 000		

(1) Les charges variables indirectes ont été réparties en fonction du nombre de séjours vendus et s'élève à 80 € par séjour.

(2) La subvention peut être considérée comme un produit fixe indirect, elle sera donc soustraite des charges fixes indirectes.

## PROJET QUATRIÈME SÉJOUR

**Nom** : « petits dauphins »

**Thème** : Les sports d'eau, l'apprentissage de la natation....

**Âges** : 5 à 9 ans

**Prix** : 240 € la semaine d'après étude de marché effectuée auprès des salariés.

**Implantation** : Bâtiment des jeunes talents ; Dortoirs dans les salles 112 à 120, aucun investissement n'est nécessaire.

**Coûts supplémentaires**

- Charges variables directes négligeables
- Charges variables indirectes par séjour identiques à celles des stages « Jeunes talents »
- Investissements nécessaires dans le bâtiment central, achat de tables et chaises pour petits enfants, 3 000 € amortissables en linéaire sur 5 ans
- Personnel :
  - Augmentation du salaire du maître nageur, coût supplémentaire pour la saison 5 000 €
  - Embauche d'une personne pour l'entretien dans le bâtiment des « petits dauphins »
  - Embauche de moniteurs affectés en permanence aux « petits dauphins »

**Étude de marché**

Une première saison de démarrage avec 250 séjours vendus paraît raisonnable, une croissance de 10% les années suivantes est possible.

**Attention**, ce quatrième séjour s'adresse en partie à la même cible que le stage « Jeunes talents ». Il paraît donc raisonnable de prévoir une diminution de 15% de stages « Jeunes talents » vendus car « cannibalisés » par les stages « petits dauphins ».

La motivation principale des parents pour ce stage est l'apprentissage par le jeu de la natation. Un effort particulier doit être fait dans ce sens. Un brevet de natation obtenu par l'enfant à l'issue du stage est souhaitable.

**QUESTION DE RÉFLEXION (SUR 2 POINTS ENVIRON)**

L'article 120-1 du plan comptable général précise en outre que la comptabilité doit permettre de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine de l'entité à la date de clôture.

L'article 120-3 du plan comptable présente le principe de prudence.

1. Définir ce principe de prudence.
2. Indiquer quelques régularisations d'inventaire qui trouvent leur justification dans ce principe ?
3. Ce principe ne va-t-il pas parfois à l'encontre des affirmations de l'article 120-1 du Plan comptable général ?

