

## PROBLÈME

## Question 1

1. Il y aura une différence entre le résultat comptable et le résultat analytique, si le montant des charges incorporées aux coûts n'est pas identique à celui figurant dans le compte de résultat. Plusieurs cas peuvent se présenter.
- Des charges constatées dans le compte de résultat ne sont pas prises en compte dans les calculs de coûts, on parle alors de charges non incorporables. Il s'agit le plus souvent de certaines charges exceptionnelles.
  - Des charges qui n'ont pas été constatées en comptabilité générale sont cependant intégrées dans les coûts, on parle alors de charges supplétives. Les cas les plus fréquents sont la rémunération de l'exploitant dans une entreprise individuelle et la rémunération des capitaux, c'est-à-dire le montant des dividendes dans certaines sociétés.
  - Certaines charges seront présentes dans le compte de résultat et le calcul des coûts mais pour un montant différent. Il y a substitution de charges. Par exemple les dotations aux amortissements en comptabilité dépendent de règles fiscales spécifiques alors que pour un calcul de coûts, le contrôleur de gestion pourra évaluer les dotations à leur juste valeur.

## Question 2

- 2.1. Coûts de production complets prévisionnels des deux produits.

	Valencia	Corfou
Charges directes variables de production	33 600	51 800
Charges directes fixes de production	50 070	57 240
Charges indirectes de production	$74\,000 \times 0,6 = 44\,400$	$74\,000 \times 0,4 = 29\,600$
Coût de production complet	$21\,000 \times 6,1 = 128\,070$	$14\,000 \times 9,9 = 138\,640$

- 2.2. Coûts de revient prévisionnels.

	Valencia	Corfou
Coût de production complet	128 070	138 640
Coût de distribution	24 600	22 000
Charges directes variables	12 600	14 000
Charges indirectes	$20\,000 \times 0,6 = 12\,000$	$20\,000 \times 0,4 = 8\,000$
Charges administratives	$41\,500 \times 0,6 = 24\,900$	$41\,500 \times 0,4 = 16\,600$
Total	$21\,000 \times 8,45 = 177\,570$	$14\,000 \times 12,66 = 177\,240$

### 2.3. Résultats prévisionnels.

	Valencia	Corfou
Chiffre d'affaires	21000 x 8,6 = 180 600	14 000 x 12,9 = 180 600
Coût de revient	21 000 x 8,46 = 177 570	14 000 * 12,66 = 177 240
Résultat	3 030	3 360

Résultat total : 6 390 euros

### Question 3

**3.1.** Une répartition des charges indirectes simple en fonction d'une clé de répartition unique est toujours difficile à mettre en œuvre et comporte obligatoirement une part d'arbitraire, cependant...

Une répartition en fonction des quantités fabriquées entraîne une charge identique sur chaque produit fabriqué. Cela peut paraître logique si les différents produits nécessitent le même temps de fabrication, la même utilisation du matériel de production... donc si les différents produits sont semblables.

Or ici le produit Corfou est un produit haut de gamme vendu 50 % plus cher que le produit Valencia. Il nécessite donc probablement davantage de temps de travail. D'ailleurs les charges fixes directes de production sont de 2,38 euros par produit Valencia et de 4,08 euros par produit Corfou, donc pourquoi les charges indirectes unitaires seraient-elles identiques sur les deux produits ? Une répartition en fonction des quantités pénalise toujours le produit « bas de gamme » qui supporte la même charge indirecte unitaire que le produit « haut de gamme ». On peut évidemment faire le même raisonnement avec les charges indirectes de distribution ou administratives.

Les autres clés possibles

- Les charges indirectes de production réparties en fonction du coût de production directes. On aurait alors pour Valencia  $83\ 670 / 192\ 710 = 43,4\ %$  au lieu de 60 %.
- Les charges indirectes de production réparties en fonction du temps d'usage s'il est possible de le déterminer.
- Les charges indirectes de distribution et administratives réparties en fonction des coûts de production complets ou en fonction des chiffres d'affaires.

### 3.2. Autre méthode

Une méthode très utilisée pour répartir les charges indirectes est la méthode des centres d'analyse ou méthode des sections homogènes.

Les charges indirectes sont réparties dans des centres d'analyse. Ceux-ci peuvent correspondre à une réalité physique, une division physique de l'entreprise (les différents ateliers...) ou à une approche fonctionnelle de l'entreprise (centre d'approvisionnement, de production...).

Les totaux de charges indirectes des différents centres d'analyse sont ensuite répartis dans les différents coûts en fonction d'une unité d'œuvre.

Une autre méthode est la méthode ABC, plus compliquée et que les candidats n'étaient pas censés connaître.

#### Question 4

##### 4.1. • Coût de production complet constaté des produits Valencia fabriqués

Charges directes variables de production	30 400
Charges directes fixes de production	50 050
Charges indirectes de production $73\,979 \times 19\,000 / 35\,000$	40 160
Total $19\,000 \times 6,34$	120 610

##### • Coût de production complet constaté des produits Valencia vendus

$$120\,610 \times 16\,000 / 19\,000 = 101\,566$$

##### • Coût de revient constaté

Coût de production complet	101 566
Charges directes variables de distribution	9 600
Charges indirectes de distribution $19\,938 \times 16\,000 / 32\,000$	9 969
Charges indirectes administratives $41\,400 \times 16\,000 / 32\,000$	20 700
Coût de revient $16\,000 \times 8,86$	141 835

##### • Résultat

Chiffre d'affaires $16\,000 \times 8,7$	139 200
Coût de revient $16\,000 \times 8,86$	141 835
Résultat	- 2 635

4.2. Le prix de vente unitaire est de 8,7 euros au lieu de 8,6 euros mais le coût de revient est de 8,86 euros au lieu de 8,46 euros, le résultat est donc inférieur aux prévisions. Pourquoi le coût de revient constaté est-il plus élevé que le coût de revient préétabli ?

Les charges fixes de production sont conformes aux prévisions mais la production étant inférieure aux prévisions, les charges fixes unitaires de production sont plus importantes.  $50\,050 / 19\,000 = 2,634$  euros au lieu de  $50\,070 / 21\,000 = 2,384$  euros. 0,25 euro de coût unitaire supplémentaire !

Les charges indirectes de distribution et administratives sont conformes aux prévisions, mais dans les coûts prévisionnels ces charges étaient réparties sur 35 000 produits alors que dans les coûts constatés elles sont réparties seulement sur 32 000 produits. Les charges fixes indirectes imputées à chaque produit sont donc supérieures.

Donc, compte tenu d'une production inférieure aux prévisions l'entreprise a réalisé des « déséconomies » d'échelle sur les charges fixes de production et les charges indirectes. Les coûts unitaires sont donc supérieurs aux prévisions et malgré une augmentation du prix de vente le résultat est inférieur aux prévisions.

## Question 5

**5.1.** Les calculs de mademoiselle Gousset sont justes mais incomplets. Le coût de revient unitaire est avec ses calculs supérieur au prix de vente envisageable, mais un coût de revient complet n'est pas un bon indicateur de rentabilité car il dépend notamment de la technique de répartition des charges indirectes (cf. question 1). Grâce au lancement du troisième produit une quote part des charges indirectes qui était affectée aux deux autres produits sera désormais affectée au produit Madrio et le résultat global pourrait alors être supérieur.

Il faut donc raisonner en coût marginal, c'est-à-dire comparer le coût supplémentaire engendré par cette diversification avec le chiffre d'affaires supplémentaire et en déduire le résultat supplémentaire.

- Coût marginal : Charges directes variables de production	30 800
- Charges directes fixes de production	38 000
- Charges directes variables de distribution	9 900
- Augmentation des charges indirectes	11 300
- Coût marginal	90 000

- Coût marginal unitaire sur une base de production de 11 000 Madrio  
 $90\,000 / 11\,000 = 8,18$  euros

- Par conséquent si le prix de vente du nouveau produit est supérieur à 8,18 euros, alors le résultat marginal sera positif. Il n'y a pas de risques de « cannibalisation » des anciens produits par le nouveau puisque les marchés sont complètement différents.

- Mademoiselle Gousset a donc tort de refuser la production du nouveau produit.

## 5.2. Première solution

Soit un coût de revient unitaire de 9,9 euros

Coût de revient total	$9,9 \times 11\,000 =$	108 900
Charges directes fixes de production		- 38 000
Charges directes variables de distribution		- 9 900
Charges indirectes affectées		- 36 984
Charges directes variables de production supportables		24 016

$24\,016 / 11\,000 = 2,183$  euros

$2,8 - 2,183 = 0,617$  euros

$0,617 / 2,8 = 0,22$

**Deuxième solution**

Coût de revient total prévu	115 684
Coût de revient total souhaité : $9,9 \times 11\ 000$	108 900
Réduction totale souhaitée	6 784
Soit : $6\ 784 / 11\ 000 = 0,617$ euros par article	
$0,617 / 2,8 = 0,22$	

Il faut donc une réduction du prix de 22 %, ce qui est beaucoup !

**Question 6**

**6.1.** Il pourrait être intéressant de calculer

- Les taux de marge sur coûts variables, ils permettent d'apprécier l'importance relative des marges sur coûts variables, c'est-à-dire la marge dégagée pour 100 euros de chiffre d'affaires.

Ils sont de :

- 74,71 % pour Valencia
- 62 % pour Corfou
- 62,62 % pour Madrio

- Les taux de couverture des charges indirectes pour les trois marges sur coûts spécifiques. Il faut faire le rapport entre les marges sur coûts spécifiques et le total des charges indirectes. Cela permet d'apprécier l'importance des produits pour l'entreprise, plus le taux est élevé plus le produit est indispensable à l'entreprise pour couvrir ses charges communes.

Ils sont de :

- Valencia  $66\ 950 / 151\ 300 = 44,25\ %$
- Corfou  $70\ 768 / 151\ 300 = 46,77\ %$
- Madrio  $30\ 200 / 151\ 300 = 19,96\ %$

Deux produits couvrent chacun environ 45 % des charges indirectes et un troisième produit en phase de lancement couvre déjà 20 % des charges indirectes. Si ces résultats se réalisent effectivement la diversification sera un succès. L'entreprise disposera de trois produits rentables qui s'adressent à trois clientèles bien différentes.

**6.2.** Marge sur coût spécifique des Madrio =  $0.6262 \text{ CA} - 38\ 000$

Marge sur coût spécifique des Madrio = 0 alors  $\text{CA} = 60\ 677$  euros c'est-à-dire 6 130 produits.

On peut considérer qu'il s'agit du « seuil de rentabilité spécifique » pour ce produit. Ce seuil sera largement atteint puisqu'il est prévu de vendre 11 000 articles.

**6.3.** Le résultat serait alors une perte égale aux charges indirectes c'est-à-dire – 151 300 euros.

6.4. La marge sur coût spécifique doit être égale à l'augmentation des charges indirectes soit 11 300 euros.

6.5.  $0,6262 \text{ CA} = 38\,000 + 11\,300$  alors  $\text{CA} = 78\,729$  euros, soit 7 952 Madrio.

Par rapport à des prévisions de 11 000 produits, il faudrait des ventes inférieures à 72,3 % des prévisions. Le risque est donc faible que cette diversification pénalise le résultat global.

### QUESTION DE RÉFLEXION

Trois types de financement sont possibles, un autofinancement, un financement par emprunt ou un financement par apport de nouveaux capitaux propres. L'autofinancement ne présente que des avantages, il n'en est pas de même avec les deux autres modes.

	Capitaux propres	Emprunt
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de remboursement à effectuer</li> <li>– Pas d'intérêts</li> <li>– Réduction du risque de faillite</li> <li>– Amélioration de la solvabilité, image de solidité avec un taux d'endettement plus faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de dividendes à payer</li> <li>– Pas de risque de perte de contrôle</li> <li>– Effet de levier positif possible</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rentabilité des actionnaires exigée</li> <li>– Risque de perte de contrôle</li> <li>– Difficulté pour trouver des actionnaires</li> <li>– Procédure juridique plus compliquée, convocation d'une AGE</li> <li>– Pas d'effet de levier possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obligation de rembourser l'emprunt et paiement des intérêts</li> <li>– Dégradation de la solvabilité et de l'indépendance financière, taux d'endettement plus élevé</li> <li>– Effet de levier négatif possible</li> </ul>

Le crédit-bail peut être assimilé à une modalité de financement par emprunt. En effet même si, dans cette hypothèse, le bien n'appartient pas à l'entreprise (aspect juridique), l'opération peut s'analyser comme une opération de financement par capitaux étrangers (aspect économique). C'est d'ailleurs cette deuxième approche qui a été retenue par les normes comptables internationales (IFRS) pour la comptabilisation de ce type d'opération.