

## CORRIGÉ

### PROBLÈME

1/ Le bilan est une représentation des ressources et des emplois dont dispose une entité à un instant donné. Cette représentation se fait sous la forme d'une égalité qui traduit l'équilibre des emplois à l'actif et des ressources au passif et décrit le patrimoine de l'entité. L'actif est composé de l'actif immobilisé et de l'actif circulant. Au passif se trouvent notamment les capitaux propres et les autres dettes.

Le compte de résultat est le document qui va permettre à l'entreprise de calculer le résultat de son activité au cours d'une année. Comme tous les comptes il est composé d'un débit et d'un crédit. Au débit figurent les charges (d'exploitation, financières et exceptionnelles) et au crédit figurent les produits (d'exploitation, financiers et exceptionnels). Par conséquent si le solde est créditeur l'entreprise réalise un bénéfice, et si le solde est débiteur l'entreprise réalise une perte.

2/ Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation, on peut notamment relever celles-ci :

- Certaines charges ne sont pas décaissables, il s'agit notamment des dotations aux amortissements aux dépréciations ou aux provisions. Ces charges affectent le résultat mais pas la trésorerie. Il est écrit dans l'énoncé qu'il y avait une charge non décaissable importante, une dotation aux provisions exceptionnelle, cela peut expliquer un résultat négatif et une trésorerie positive.
- Certains événements qui n'ont aucune influence sur le résultat peuvent être bénéfiques à la trésorerie. On peut citer des encaissements relatifs à des nouveaux emprunts, à des cessions d'immobilisations ou à des augmentations de capitaux....D'une manière générale toute diminution des créances et toute augmentation des dettes aura un effet bénéfique sur la trésorerie sans affecter le résultat.

3/ Il y a une différence entre le résultat comptable et le résultat analytique lorsque nous avons des charges supplétives ou des charges non incorporables. Dans le cas présent, le résultat analytique est un bénéfice alors que le résultat comptable est une perte, cela s'explique par la présence de charges non incorporables, c'est-à-dire de charges constatées en comptabilité mais que le contrôleur de gestion n'incorpore pas dans ses coûts. Très souvent ces charges non incorporables sont des charges exceptionnelles. Or dans l'énoncé il est dit que l'entreprise avait constaté des dotations aux dépréciations exceptionnelles. Ces dotations n'ont pas été incorporées aux coûts et expliquent le résultat analytique positif.

## 4/ Calcul des différents coûts

	Variable	Complet
Coût d'achat des matières premières	1 000 000	1 240 000
Coût de production	1 730 000	3 981 000
Coût de distribution	370 000	1 070 000
Coût de revient	2 100 000	5 983 100
Marge ou résultat	3 900 000	16 900
Marge unitaire ou résultat unitaire	0,65	0,0028

5/  $CA = 1X$  (X étant la quantité de pots vendus)

$CV = 0,35X$

$MSCV = 0,65X$

Charges fixes 3 883 100 €

Résultat =  $0,65X - 3 883 100$   $R = 0$

alors  $X = 3 883 100 / 0,65 = 5 974 000$  pots

6/ Le nombre d'articles qu'il est nécessaire de vendre pour ne pas dégager de perte et obtenir un résultat nul c'est le seuil de rentabilité.

7/ Première action

Coût : 500 000 cuillères à 0,10 € = 50 000 €

Produits engendrés par l'action :

150 000 pots procurant chacun une MSCV de 0.65 soit 97 500 €

Bénéfice de l'action : 47 500 € ou bénéfice total de 64 400 €

Deuxième action

Coût : 500 000 bons \* 0,6 \* 0,20 € = 60 000 €

Produits : 200 000 pots avec une MSCV de 0,65 soit 130 000 €

Bénéfice de l'action : 70 000 € ou bénéfice total de 86 900 €

La deuxième action commerciale, est donc la meilleure.

8/ Première stratégie

Calcul du coût marginal, c'est-à-dire du coût supplémentaire de cette stratégie

Charges fixes supplémentaires 240 000

Charges variables supplémentaires  $0,07 * 6\ 000\ 000 = 420\ 000$

**Total 660 000**

Pour que la stratégie soit rentable il faut au moins que le résultat ne diminue pas, donc il faut une recette supplémentaire de 660 000 €.

Comme l'entreprise vend 6 000 000 de pots il faut augmenter le prix de chaque pot de  $660\ 000 / 6\ 000\ 000 = 0,11$  €.

Pour que la stratégie permette d'accroître le bénéfice de 60 000 € il faut que la recette supplémentaire soit de  $660\ 000 + 60\ 000$  soit 720 000 €. Donc il faut que le prix augmente de  $720\ 000 / 6\ 000\ 000 = 0,12$  €.

Pour chaque centime d'augmentation, le résultat augmente de 60 000 € mais à condition évidemment de vendre toujours six millions de pots !

9/ La technique des coûts complets est complexe dès qu'il y a plusieurs produits. Il faut analyser les différentes charges afin de déterminer celles qui sont directes c'est-à-dire qui ne concernent qu'un seul produit et celles qui sont indirectes si elles concernent plusieurs produits. Cette analyse est déjà en soi complexe.

La principale difficulté ensuite consiste à répartir ces charges indirectes entre les différents produits ou différentes activités. Ce travail ne peut se faire qu'après avoir choisi des clés de répartition, et ces choix sont complexes.

Selon la nature de la clé choisie, le chiffre d'affaires, les quantités vendues, les heures de main d'œuvre utilisées..., les résultats obtenus sur les différents produits pourront être différents. Avec une première clé le produit X est rentable et avec une autre clé il sera non rentable, même si évidemment le résultat global de l'entreprise, lui ne changera pas.

Les calculs de coûts complets peuvent être élaborés avec différentes techniques comme celle des centres d'analyse (ou sections homogènes) ou avec la méthode ABC, ces méthodes sont compliquées à mettre en place. Il est beaucoup plus simple de mettre en place un calcul de coûts directs mais les résultats sont moins exploitables notamment si la part des charges indirectes est importante.

10/ Tableau de résultat en coûts directs.

	Confitures	Jus de fruits	Totaux
CA	6 000 000	1 240 000	
Charges directes	4 060 000	800 000	
MSCD	1 940 000	440 000	2 380 000
Taux de couverture des charges indirectes	77,6 %	17,6 %	
Charges indirectes			2 500 000
<b>Résultat</b>			<b>-120 000</b>

11/ En combinant l'analyse en coûts variables et en coûts directs il est possible de calculer des coûts spécifiques. Le tableau en coûts spécifiques permet ainsi de dégager pour chaque produit une marge sur coûts variables et une marge sur coûts spécifiques.

12/ La diversification n'est pas en l'état actuel des prévisions intéressante puisque l'entreprise dégage une perte alors que sans cette diversification elle dégageait un bénéfice (dans les deux cas les ventes de confitures sont de 6 millions de pots).

13/ Si les jus de fruits couvrent 24 % des charges indirectes, l'entreprise réalisera un bénéfice puisque les confitures couvrent 77,6 % de ces charges.

$77,6 \% + 24 \% = 101,6 \%$ , toutes les charges indirectes seraient donc couvertes.

$$0,24 * 2\,500\,000 = 600\,000 \text{ €}$$

La marge sur coûts directs doit donc augmenter de  $600\,000 - 440\,000 = 160\,000 \text{ €}$ . Quand on augmente le prix, ni les charges variables, ni les charges fixes n'augmentent, donc il faut que le chiffre d'affaires augmente de  $160\,000 \text{ €}$ .

$$160\,000 / 2\,000\,000 = 0,08 \text{ €}$$

Le prix des bouteilles doit augmenter de 8 centimes ce qui correspond à une augmentation de  $0,08/0,62$  soit  $13 \%$  !

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Plusieurs erreurs ont été commises.

- Dans le coût de production des pots de confiture ne figure pas le coût d'achat des matières premières. Donc 2 025 000 €, c'est le coût de production de pots vides ! Dans un coût de production doit toujours figurer le coût d'achat des matières premières.
- Dans le coût de production se trouve le coût d'achat d'une machine. Or un investissement n'est pas une charge, donc un investissement ne doit figurer dans aucun coût.
- Dans le coût de production et le coût de distribution se trouvent des charges salariales. Mais le stagiaire a mis comme coût du personnel le salaire net, ce qui est faux. En effet le coût salarial correspond à la somme du salaire brut et des cotisations patronales.
- Pour calculer le coût de revient le stagiaire a fait la somme du coût de production et du coût de distribution, ce qui est juste, mais ces deux coûts ne portent pas sur les mêmes quantités de pots. Le stagiaire a donc ajouté le coût de production de 6 millions de pots avec le coût de distribution de 6,1 millions de pots, cela n'a aucun sens. Il aurait fallu intercaler entre le coût de production et le coût de revient un tableau de stocks de produits finis permettant de calculer le coût de production des 6,1 millions de pots vendus.