

GESTION

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence 3 ou master ayant suivi des enseignements en comptabilité générale, gestion budgétaire, gestion des coûts et gestion financière.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation fictive d'entreprise. Les candidats ont à traiter des questions susceptibles de porter sur le diagnostic financier, l'élaboration de comptes de résultats et bilans prévisionnels, le calcul de seuils de rentabilité, la réalisation d'un budget de trésorerie, les calculs de coûts de revient, etc.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Avoir plutôt compris les mécanismes que mémorisé des tableaux et des procédures.

Savoir distinguer produits et encaissements, ressources et encaissements, ressources et produits, notions de résultat et de liquidité, etc. Bref, dominer les concepts de base et les mécanismes fondamentaux de finance et de gestion.

La question n'est pas d'avoir mémorisé les numéros du plan comptable ni de connaître de mémoire le calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode additive ou la méthode soustractive, elle est de savoir ce que sont la capacité d'autofinancement et la logique de son calcul.

L'épreuve est généralement conçue pour traiter différents aspects et balayer plusieurs outils de gestion différents, une connaissance générale est donc préférable à un grand savoir spécialisé dans l'une ou l'autre technique.

BIBLIOGRAPHIE

Un bon manuel de base dans chaque secteur est suffisant (finance d'entreprise, coûts de revient, contrôle budgétaire et contrôle de gestion) ainsi que les quelques cas et exercices qui ont forcément appuyé ces enseignements.

GESTION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

SUJET

ARMORIQUE T.P. SARL

Marie-Anne Le Guidec est une jeune femme chef d'entreprise au caractère bien trempé. Il faut d'ailleurs qu'il en soit ainsi pour gérer une entreprise de travaux publics qui compte 48 salariés dont la majorité sont des hommes rompus aux chantiers, dehors par presque tous les temps, conduisant d'énormes engins, charriant des tonnes de matériaux, dotés d'une longue expérience et attentifs à ce que ceux qui prétendent exercer une autorité sur eux soient légitimés par beaucoup plus que le titre ou la détention du capital. Bref, ce n'est pas une entreprise de demoiselles et la diriger nécessite des qualités humaines rares.

Marie-Anne Le Guidec possède ces qualités et personne, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur, que ce soient des salariés, des fournisseurs ou des clients, vraiment personne ne songerait même à contester que la jeune dame est l'âme d'Armorique T.P.

La société a été créée par son grand-père à son retour de captivité à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. Il y avait tant à reconstruire disait-il, et les photographies de Lorient après-guerre montrent toujours combien il avait raison. Jean-Marie Le Guidec avait donc lancé cette activité de travaux publics en choisissant le créneau des réseaux d'assainissement, des cours d'école, des trottoirs, des rues pour les communes ou les lotissements. Il avait pris garde de ne pas s'aventurer sur les gros marchés de travaux et à ne pas se heurter aux sociétés nationales ayant leurs sièges à Paris, là où se prenaient les décisions d'une France très centralisée. Inversement, la capacité d'Armorique T.P. à traiter sur mesure des chantiers de taille moyenne ou petite et à effectuer des réalisations soignées, les relations personnelles du dirigeant et des membres de son équipe avec les élus locaux, tout cela avait permis à la société de s'implanter fortement dans son territoire.

Décédé trop tôt, Pierre-Marie Le Guidec, fils du fondateur, avait eu fort à faire pour racheter les parts de ses trois frères et sœurs dans la société. Il avait dû pour cela s'endetter personnellement et procéder à une réduction de capital. Ces opérations avaient fait marquer le pas à l'entreprise.

Marie-Anne avait terminé depuis trois ans ses études dans une grande école de commerce et travaillait comme responsable commercial « produits laitiers » dans une

grande entreprise du secteur de l'agroalimentaire lorsque son père disparut tragiquement dans un accident de voiture. Mariée à un ami d'enfance médecin généraliste, mère de deux enfants, son statut de fille unique la propulsa à la tête d'Armorique T.P. que sa mère n'aurait su porter. Elle conserva pour l'occasion son nom de jeune fille sur le conseil d'un collègue de son père, entrepreneur, qui lui fit comprendre l'importance de celui-ci tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Aujourd'hui, Marie-Anne Le Guidec a bouclé son deuxième exercice comme gérante d'Armorique T.P. Elle doit préparer le rapport de la gérante à l'assemblée générale et a décidé pour cela de s'appuyer sur un jeune stagiaire qui termine une licence de gestion et souhaite intégrer une grande école via le concours sur titre. Pierre Kerouac a déjà bien avancé dans le traitement des données comptables. L'annexe 1 présente ses premiers résultats :

- le bilan qui a été mis en grandes masses et retraité (intégration du crédit-bail, affectation du résultat, retraitement des provisions spéciales, etc.) ;
- le calcul du fonds de roulement (FR), du besoin de financement d'exploitation (BFE), du besoin de financement hors exploitation (BFHE) et de la trésorerie (TR) ;
- le compte de résultat faisant apparaître des soldes de gestion significatifs.

Il lui reste à traiter un certain nombre de questions posées par Marie-Anne Le Guidec.

Question 1 : Diagnostic de la trésorerie (10 points)

- a) Expliquez les termes de Fonds de Roulement, Besoin de Financement d'Exploitation et Trésorerie. En quoi sont-ils utiles au diagnostic de trésorerie ? (3 points)
- b) En vous appuyant sur la tautologie $FR - BFE - BFHE = TR$, dites ce que vous pensez de la situation de trésorerie d'Armorique T.P. et de son évolution. Comment s'explique la variation ? (3 points)
- c) Sachant que les banques de la société Armorique T.P. accepteraient sans difficulté d'effectuer des avances de trésorerie d'un montant égal aux $\frac{2}{3}$ des créances sur les clients, quel est le montant des crédits de trésorerie accessibles à la firme à la fin de l'exercice 2006 ?
Considérant ce montant et la situation de la trésorerie au bilan, quelle somme peut mobiliser quasi-immédiatement l'entreprise ?
Ceci vous semble-t-il suffisant pour parer aux risques qui pèsent sur l'activité d'une telle société ? (4 points)

Question 2 : Capacité d'endettement (3 points)

Armorique T.P. serait-elle en mesure d'emprunter à ses banques pour financer un gros investissement ? Il s'agit cette fois de s'endetter à l'horizon de plusieurs années. Pierre Kerouac sait que les prêteurs n'aiment pas mettre dans une affaire plus que ce que les associés eux-mêmes ont investi. Marie-Anne Le Guidec lui a dit aussi qu'il ne faudrait pas que les dettes à long et moyen terme soient supérieures à 3 ou 4 fois la capacité d'autofinancement.

Pierre Kerouac a calculé la capacité d'autofinancement (annexe 2).

- a) Combien les associés ont-ils investi dans l'entreprise depuis sa création ? (1 point)
- b) Armorique T.P. a-t-elle une capacité d'endettement ? Si oui, de combien serait-elle ? (2 points)

Question 3: Analyse de la rentabilité (5 points)

Pierre Kerouac sait que la rentabilité d'un placement d'une année se calcule sur la base du capital initial. Ainsi, un capital de 100 qui obtient 3 d'intérêts a été placé à 3 %. Personne ne calcule $3/103$ mais $3/100$. Il en est de même de la rentabilité d'une entreprise, elle se calcule en rapportant le résultat net aux capitaux propres non compris ce résultat qui est, en quelque sorte, emprunté tant que l'assemblée générale des associés n'aura pas procédé à son affectation. En ce sens, le montant des capitaux propres retenu pour calculer la rentabilité diffère de celui utilisé pour apprécier la trésorerie ou la capacité d'endettement.

L'annexe 3 présente les bilans 2005 et 2006 en distinguant le résultat et les capitaux propres hors résultat afin de fournir l'information nécessaire au calcul de la rentabilité.

Marie-Anne Le Guidéc a demandé à Pierre Kerouac de recourir à une formule particulière pour analyser la rentabilité. C'est une nouvelle fois une tautologie.

	Résultat / Capitaux propres	Rentabilité des capitaux propres en %
=	Résultat / Chiffre d'affaires	Marge en %
x	Chiffre d'affaires / Actif	Rotation d'actif
x	Passif / Capitaux propres	Endettement

- a) Calculez chacun des termes de cette formule et vérifiez l'équation pour les deux années. (1 point)
- b) Commentez la rentabilité d'Armorique T.P. et son évolution d'une année à l'autre ainsi que les causes de celle-ci. (2 points)
- c) Que pensez-vous du dernier terme de cette formule ? Est-il logique de penser que la rentabilité est plus élevée quand l'endettement est élevé ? Quelles limites ou conditions poseriez-vous à une telle affirmation ? (2 points)

Présentation, clarté, orthographe, lisibilité (2 points)

ANNEXE 1

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

ACTIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Immobilisations Incorporelles	26	0,7%	25	0,5%
Immobilisations Corporelles	1 566	39,8%	1 807	33,4%
Immobilisations Financières	42	1,1%	41	0,8%
Total Immobilisations	1 634	41,5%	1 873	34,7%
Stock de matières premières	24	0,6%	16	0,3%
Stock en-cours et produits finis	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt E E N E	1 449	36,8%	2 128	39,4%
Autres créances et diverses	193	4,9%	293	5,4%
Total Actifs cycliques	1 666	42,3%	2 437	45,1%
Actifs hors exploitation courante	49	1,2%	94	1,7%
Liquidités & placements	590	15,0%	999	18,5%
Total Actif	3 939	100,0%	5 403	100,0%
PASSIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres après affectation	748	19,0%	996	18,4%
Associés	13	0,3%	48	0,9%
Fonds propres	761	19,3%	1 044	19,3%
Dettes à LMT bancaires (+ CB)	824	20,9%	892	16,5%
Emprunts et dettes fin. div.	0	0,0%	29	0,5%
Total DLMT	824	20,9%	921	17,1%
Fournisseurs	1 645	41,8%	2 289	42,4%
Dettes fiscales & sociales	602	15,3%	919	17,0%
Autres dettes d'exploitation	36		51	
Passifs cycliques	2 283	58,0%	3 259	60,3%
Passifs hors exploitation courante	71	1,8%	179	3,3%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
Total Passif	3 939	100,0%	5 403	100,0%

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres	748	9,3%	996	13,4%
Associés	13	0,2%	48	0,6%
Fonds propres	761	9,5%	1 044	14,1%
Dettes à LMT bancaires (+ % Crédit Bail)	824	10,3%	892	12,0%
Emprunts et dettes financières diverses	0	0,0%	29	0,4%
Total Dettes à Long et Moyen Terme	824	10,3%	921	12,4%
Capitaux permanents	1 585	19,7%	1 965	26,5%
Immobilisations Incorporelles	26	0,3%	25	0,3%
Immobilisations Corporelles	1 566	19,5%	1 807	24,4%
Immobilisations Financières	42	0,5%	41	0,6%
Total Immobilisations	1 634	20,3%	1 873	25,3%
Fonds de roulement	-49	-0,6%	92	1,2%
Stock de marchandises	24	0,3%	16	0,2%
Stock de marchandises	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt Effets Escomptés Non Echus	1 449	18,0%	2 128	28,7%
Autres créances et diverses	193	2,4%	293	4,0%
Total Actifs cycliques	1 666	20,7%	2 437	32,9%
Fournisseurs	1 645	20,5%	2 289	30,9%
Dettes fiscales & sociales (+ provisions)	602	7,5%	919	12,4%
Passifs cycliques	2 283	28,4%	3 259	44,0%
Besoin Financement Exploitation	-617	-7,7%	-822	-11,1%
Actifs hors exploitation courante	49	0,6%	94	1,3%
Passifs hors exploitation courante	71	0,9%	179	2,4%
Besoin Financement hors Exploitation	-22	-0,3%	-85	-1,1%
Liquidités & placements	590	7,3%	999	13,5%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
Trésorerie	590	7,3%	999	13,5%
FR-BHE-BFhE=TR	590	7,3%	999	13,5%
Chiffre d'affaires ht	8 030	100,0%	7 413	100,0%

	2005	12 mois	2006	12 mois
Ventes de marchandises	0	0,0%	0	0,0%
Achats de marchandises	0	0,0%	0	0,0%
+ Variation de stocks marchandises	0	0,0%	0	0,0%
= Coût d'achat des ventes	0	0,0%	0	0,0%
Marge commerciale	0	0,0%	0	0,0%
Taux de marge commerciale	#DIV/0!		#DIV/0!	
Production vendue de biens et services	8 030	100,0%	7 413	100,0%
Production stockée	-16		-4	
Production de B & S	8 014		7 409	
Achats de matières premières	862	10,7%	739	10,0%
+ Variation de stocks matières premières	-2	0,0%	4	0,1%
= Consommation de matières	860	10,7%	743	10,0%
Marge brute sur production de B & S	7 154	89,1%	6 670	90,0%
Taux de marge sur production de B & S	89,1%		90,0%	
Autres produits	0	0,0%	0	0,0%
Marge brute	7 154		6 670	
<i>Chiffre d'affaires ht (rappel)</i>	<i>8 030</i>	<i>100,0%</i>	<i>7 413</i>	<i>100,0%</i>
Autres achats et charges externes (hors loyers de Crédit Bail)	4 161	51,8%	3 369	45,4%
Valeur ajoutée	2 993	37,3%	3 301	44,5%

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

	2005	12 mois	2006	12 mois
Valeur ajoutée	2 993	37,3%	3 301	44,5%
Impôts et taxes	318	4,0%	262	3,5%
Salaires et traitements	1 462	18,2%	1 572	21,2%
Charges sociales	554	6,9%	584	7,9%
Subvention d'exploitation	14		14	
Excédent brut d' exploitation	673	8,4%	897	12,1%
Reprises DAM DAP, transferts charges	35	0,4%	78	1,1%
Dotations aux amortissements	517	6,4%	410	5,5%
Dotations aux provisions sur actifs circulants	1	0,0%	5	0,1%
Dotations aux provisions sur risques et charges	0	0,0%	0	0,0%
Autres charges	0	0,0%	72	1,0%
Résultat d'exploitation	190	2,4%	488	6,6%
Produits financiers	6	0,1%	3	0,0%
Charges financières	58	0,7%	49	0,7%
dont intérêts	56	0,7%	49	0,7%
Résultat courant avant impôt	138	1,7%	442	6,0%
Produits exceptionnels	3	0,0%	155	2,1%
Charges exceptionnelles	21	0,3%	262	3,5%
Résultat exceptionnel	-18	-0,2%	-107	-1,4%
Participation des salariés	0	0,0%	37	0,5%
Impôts sur les bénéfices	49	0,6%	108	1,5%
Résultat de l' exercice	71	0,9%	190	2,6%
Renseignements divers				
Loyers de Crédit Bail		59		56
dont dotations aux amortissements 80 %		47		45
dont frais financiers 20 %		12		11
Dividendes		30		0

ANNEXE 2

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

	2004	12 mois	2005	12 mois
Résultat net comptable	71,00		190,00	
+				
Dotations aux amortissements	517,20		409,80	
+				
Dotations aux provisions	1,00		5,00	
-				
Reprises sur dotations et transferts	35,00		78,00	
-				
Subventions d'équipement virées au compte de résultat et Cessions d'actifs	3,00		155,00	
+				
Valeur nette comptable des actifs cédés	21,00		262,00	
=				
Capacité d'autofinancement	572,20		633,80	

ANNEXE 3

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

ACTIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Immobilisations Incorporelles	26	0,7%	25	0,5%
Immobilisations Corporelles	1 566	39,8%	1 807	33,4%
Immobilisations Financières	42	1,1%	41	0,8%
Total Immobilisations	1 634	41,5%	1 873	34,7%
Stock de matières premières	24	0,6%	16	0,3%
Stock en-cours et produits finis	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt E E N E	1 449	36,8%	2 128	39,4%
Autres créances et diverses	193	4,9%	293	5,4%
Total Actifs cycliques	1 666	42,3%	2 437	45,1%
Actifs hors exploitation courante	49	1,2%	94	1,7%
Liquidités & placements	590	15,0%	999	18,5%
Total Actif	3 939	100,0%	5 403	100,0%
PASSIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres avant résultat	707	18,0%	806	14,9%
Résultat net	71		190	
Associés	13	0,3%	48	0,9%
Fonds propres	791	20,1%	1 044	19,3%
Dettes à LMT bancaires (+ CB)	824	20,9%	892	16,5%
Emprunts et dettes fin. div.	0	0,0%	29	0,5%
Total DLMT	824	20,9%	921	17,1%
Fournisseurs	1 645	41,8%	2 289	42,4%
Dettes fiscales & sociales	602	15,3%	919	17,0%
Autres dettes d'exploitation	36		51	
Passifs cycliques	2 283	58,0%	3 259	60,3%
Passifs hors exploitation courante	41	1,0%	179	3,3%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
Total Passif	3 939	100,0%	5 403	100,0%