

SESSION DE 2008

**CONCOURS EXTERNE  
DE RECRUTEMENT DE PROFESSEURS AGRÉGÉS**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

Option: ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

**COMPOSITION PORTANT SUR  
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

Matériel et documents autorisés :

Calculatrice électronique de poche, y compris programmable, alphanumérique ou à écran graphique, à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

Plan comptable général (plan de comptes uniquement).

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout autre document et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## **Présentation du groupe BATOMO**

Le groupe BATOMO dont le siège social se trouve en Vendée a pour activité principale la construction de bateaux (Batomo, Jatomo, Cénobo, Lago et Voquio) mais a depuis quelques années diversifié ses activités, notamment dans les voitures sans permis (Microca) et les maisons en kit (Atora). Le carnet de commandes, qui représente à ce jour plus de 80 % du chiffre d'affaires annuel attendu, vient conforter une prévision de croissance de l'ordre de 3 à 5 % pour l'exercice à venir. Cette prévision d'évolution de l'activité est en ligne avec l'objectif du groupe d'atteindre un milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2010 (972 millions d'euros en normes IFRS).

Le groupe BATOMO, coté à Euronext, couvre aujourd'hui, toutes marques confondues, plus de 30 pays à travers un réseau de plus de 1 500 concessionnaires, agents, points de vente et services. Certains pays comme l'Espagne et l'Italie restent bien orientés, alors que les USA ou l'Allemagne enregistrent une pause après plusieurs années de forte croissance. La France occupe toujours une place prépondérante mais est freinée par le retard de son infrastructure portuaire.

**Le sujet comporte trois dossiers indépendants :**

- **dossier 1 : opérations intra-groupe**
- 
- **dossier 2 : gestion financière**
- 
- **dossier 3 : étude des coûts.**

**L'étude s'appuie sur une situation réelle. Pour des raisons de confidentialité, les dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.**

**Le candidat est invité à indiquer avec précision chaque question traitée.**

## **DOSSIER 1 – OPÉRATIONS INTRA-GROUPE**

La société BATOMO détient une participation dans la société anonyme ALUMARINE. Cette société, installée en Loire-Atlantique, entend développer les spécificités qui ont fait sa renommée : la construction de bateaux de plaisance de grande taille et de navires de transport de passagers. Son site de production n'est aujourd'hui plus adapté à son développement. Elle envisage de créer un site de production proche de la mer, capable d'accueillir également les activités de sa filiale BREIZNAVIRE. Cela aura pour effet de réduire les coûts et de créer des synergies au sein de la nouvelle entité. D'autre part, les dirigeants comptent développer le plus grand site d'Europe d'hivernage de bateaux de toutes tailles. Une fusion est alors envisagée entre les sociétés ALUMARINE ET BREIZNAVIRE au 31 Août N.

Afin d'assurer ce développement, il a été décidé au 1er mars N-1 une augmentation du capital de la SA ALUMARINE par des apports nouveaux et une incorporation de la réserve facultative.

Des informations concernant ces opérations sont fournies à la fin de ce dossier : annexes 1-1 à 1-7.

### **Travail à faire par le candidat**

#### **1 - Augmentation du capital de la SA ALUMARINE**

**1.1 Rappeler la condition à remplir par la SA ALUMARINE pour augmenter son capital au 1er mars N-1.**

**1.2 Enregistrer l'augmentation de capital au 1er mars N-1 et au 1er mars N.**

**1.3 Calculer les droits d'attribution et de souscription.**

**1.4 Préciser ce que représente un droit préférentiel de souscription en prenant l'exemple d'un nouvel actionnaire souscripteur de 100 actions de numéraire.**

**1.5 Préciser brièvement les raisons d'une augmentation de capital dans les entreprises.**

#### **2 - Répartition du bénéfice de la SA ALUMARINE**

**2.1 En supposant que la SA ALUMARINE souhaite verser un acompte sur dividendes, rappeler les conditions à remplir pour opérer cette distribution.**

**2.2 Procéder à la répartition du bénéfice réalisé au 31 août N par la SA ALUMARINE.**

**2.3 Comptabiliser l'affectation des résultats dans le journal de la SA ALUMARINE.**

**2.4 Calculer le résultat par action et le dividende attribué à chaque action et indiquer dans quel document cette information financière est fournie.**

#### **3 - Fusion**

**3.1 Définir l'opération de fusion.**

**3.2 Préciser si la fusion des sociétés ALUMARINE ET BREIZNAVIRE est une fusion à l'endroit, à l'envers, sous contrôle commun ou contrôle distinct.**

**3.3 Déterminer les valeurs mathématiques intrinsèques des actions de chaque société et justifier la parité retenue.**

**3.4 Calculer le nombre d'actions à rémunérer et le nombre d'actions à créer.**

**3.5 Présenter les modalités d'augmentation de capital de la SA ALUMARINE.**

**3.6 Passer les écritures d'absorption au journal de la société ALUMARINE.**

**3.7 Préciser le nombre d'actions détenues par la société BATOMO chez la SA ALUMARINE après la fusion.**

**3.8 Les commissaires aux comptes respectifs des sociétés ALUMARINE ET BREIZNAVIRE peuvent-ils être commissaires à la fusion envisagée entre les deux sociétés ?**

#### **4 - Contrôle interne**

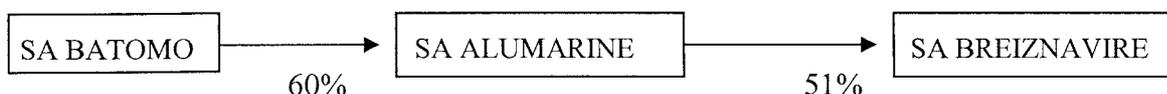
**4.1 Expliquer l'objectif « maîtrise des activités » figurant dans le point 1 du rapport annuel présenté en annexe 1-7.**

**4.2 Proposer cinq domaines susceptibles de faire l'objet de plans d'actions de maîtrise des risques de la part du groupe Batomo.**

**4.3 Rappeler l'objectif de la séparation des tâches en prenant un exemple.**

**ANNEXES DU DOSSIER 1**

**Annexe 1.1 - Participations entre les sociétés**



**Annexe 1-2 - Bilan de la SA ALUMARINE au 31 août N (avant répartition des bénéfices)**

ACTIF	Bruts	Amort et dép	Nets N	PASSIF	Nets N
Immobilisations incorporelles				Capital (dont versé : 650 000)	650 000
frais de recherche et développement	25 200	16 880	8 320	Primes d'émission, fusion apport	520 000
Concessions, brevets, licences, marques...	40 000		40 000	Réserve légale	40 500
Fonds commercial	812 000		812 000	Réserve statutaire	90 550
Autres immobilisations incorporelles				Autres réserves	220 000
Immobilisations incorporelles en-cours				Report à nouveau	7 320
Immobilisations corporelles				Résultat de l'exercice	670 580
Terrains	35 000		35 000	Provisions réglementées	342 000
Constructions	1 274 000	386 320	887 680	Subventions d'investissement	75 000
Installations techniques, matériels	1 628 000	278 700	1 349 300	<b>Capitaux propres</b>	<b>2 615 950</b>
Autres immobilisations corporelles	32 640	9 740	22 900	Provisions pour risques	27 900
Immobilisations en-cours				<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>27 900</b>
Avances et acomptes				Dettes financières	
Immobilisations financières				Emprunts auprès des étab de crédit	2 768 000
Participations	20 400		20 400	Emprunts et dettes diverses	
Autres titres immobilisés	6 600		6 600	Avances et acomptes reçus	570 000
Prêts	5 000		5 000	Dettes d'exploitation	
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3 878 840</b>	<b>691 640</b>	<b>3 187 200</b>	Fournisseurs	305 300
Stocks et en-cours	2 718 100		2 718 100	Dettes fiscales et sociales	348 200
Avances et acomptes versés	72 000		72 000	Autres dettes d'exploitation	28 750
Clients et autres créances	787 000	125 000	662 000	Dettes sur immobilisations	625 930
Autres créances d'exploitation	134 800		134 800	Autres dettes diverses	213 170
Valeurs mobilières de placement	270 800	62 000	208 800	Produits constatés d'avance	
Disponibilité	491 000		491 000	<b>Dettes</b>	<b>4 859 350</b>
Charges constatées d'avance	29 300		29 300	Ecart de conversion passif	
<b>Actif circulant</b>	<b>4 503 000</b>	<b>187 000</b>	<b>4 316 000</b>		
Ecart de conversion actif					
<b>Total ACTIF</b>	<b>8 381 840</b>	<b>878 640</b>	<b>7 503 200</b>	<b>Total PASSIF</b>	<b>7 503 200</b>

**Annexe 1-3 - Bilan de la SA BREIZNAVIRE au 31 Août N (avant répartition des bénéfices)**

ACTIF	Bruts	amort et dép	Nets N	PASSIF	Nets N
Immobilisations incorporelles				Capital	40 000
Frais d'établissement	11 790	7 860	3 930	Primes d'émission, fusion apport	
frais de recherche et développement				Réserve légale	950
fonds commercial (droit au bail)				Autres réserves	281 570
Autres immobilisations incorporelles				Report à nouveau	35 960
Immobilisations incorporelles en-cours				Résultat de l'exercice	225 450
Immobilisations corporelles				Provisions réglementées	
Terrains	185 000		185 000	<b>Capitaux propres</b>	<b>583 930</b>
Constructions	213 140	163 510	49 630	Provisions pour risques	17 900
Installations techniques, matériel	172 100	57 230	114 870	Provisions pour charges	
Autres immobilisations corporelles	49 330	19 510	29 820	<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>17 900</b>
Immobilisations en-cours				Dettes financières	
Avances et acomptes				Emprunts auprès des étab de crédit	720
Immobilisations financières				Emprunts et dettes diverses	54 570
Prêts	2 480		2 480	Avances et acomptes reçus	203 390
Autres titres immobilisés				Dettes d'exploitation	
<b>Actif immobilisé</b>	<b>633 840</b>	<b>248 110</b>	<b>385 730</b>	Fournisseurs et autres dettes	59 640
Stocks et en-cours	218 690		218 690	Dettes fiscales et sociales	85 440
Avances et acomptes versés				Autres dettes diverses	450
Clients et autres créances	301 650	79 830	221 820	Dettes sur immobilisations	
Créances diverses	72 610		72 610	Produits constatés d'avance	139 150
Valeurs mobilières de placement				<b>Dettes</b>	<b>543 360</b>
Disponibilité	245 640		245 640	Ecart de conversion passif	
Charges constatées d'avance	700		700		
<b>Actif circulant</b>	<b>839 290</b>	<b>79 830</b>	<b>759 460</b>		
Ecart de conversion actif					
<b>Total ACTIF</b>	<b>1 473 130</b>	<b>327 940</b>	<b>1 145 190</b>	<b>Total PASSIF</b>	<b>1 145 190</b>

**Annexe 1-4 - Informations concernant l'augmentation de capital de la SA ALUMARINE**

La SA ALUMARINE a été constituée il y a une vingtaine d'années au capital de 100 000 € soit 10 000 actions de nominal 10 euros. En N-8, il est réalisé une première augmentation de capital par apports en numéraire pour porter le capital à 330 000 € soit 33 000 actions de 10 euros.

Au 1er mars N-1, le capital est porté à 650 000 € par le biais d'une augmentation simultanée de capital réalisée par apports en numéraire et incorporation d'une partie de la réserve facultative pour un montant de 90 000 €. En contrepartie de cette augmentation de capital sont créées des actions nouvelles.

L'apport en numéraire sera libéré du minimum légal au 1er mars N-1. Un actionnaire a souscrit 2 000 actions nouvelles et a libéré par anticipation la totalité des actions. Le prix d'émission d'une action nouvelle a été fixé à 30 €. La valeur mathématique intrinsèque de l'action ALUMARINE avant augmentation de capital est évaluée à 40 €.

Le solde est appelé et libéré le 1er mars N.

Les apporteurs en numéraire bénéficient, selon la décision de l'assemblée générale extraordinaire, dans la limite de 25 % des actions créées d'un dividende précipitaire de 6 % et d'un dividende cumulatif.

Les frais d'augmentation de capital (16 200 €) sont constitués essentiellement par des honoraires d'avocat, des commissions bancaires, des frais de formalités légales ; ils sont comptabilisés selon la méthode préférentielle en tenant compte d'un impôt sur les sociétés au taux de 33,1/3 %.

### **Annexe 1-5 - Informations concernant la répartition du bénéfice de la SA ALUMARINE**

L'article 28 des statuts de la SA ALUMARINE précise les modalités de répartition du bénéfice.

Après dotation à la réserve légale, il sera effectué un versement à la réserve statutaire et à la réserve facultative selon la décision prise par l'assemblée générale ordinaire.

Il sera ensuite procédé au calcul du dividende. Le taux du premier dividende est fixé à 5 % pour les actions ordinaires et à 7 % pour les actions de préférence. Le solde permettra de calculer le superdividende unitaire qui sera, dans tous les cas, arrondi à l'euro inférieur.

Le bénéfice non réparti sera reporté à nouveau.

Le 20 décembre N, l'assemblée générale ordinaire a décidé de porter respectivement en réserve statutaire et en réserve facultative les sommes de 30 000 € et de 150 000 €.

### **Annexe 1-6 - Informations concernant la fusion**

Les sociétés ALUMARINE ET BREIZNAVIRE ont décidé de fusionner.

Le projet de fusion stipule que la société ALUMARINE absorbe la société BREIZNAVIRE. L'opération est réalisée le 1er septembre N selon le procédé de la fusion-renonciation, sur la base des bilans de chaque société établi au 31 août N et conformément au règlement 04.01 du Comité de la réglementation comptable du 4 mai 2004.

Le rapport d'échange sera établi à partir des valeurs mathématiques intrinsèques déterminées au 31 août N. La parité d'échange retenue est 1 ALUMARINE contre 2 BREIZNAVIRE. Aucune soulte ne sera versée.

Il sera fait abstraction de toute fiscalité pour la détermination des valeurs mathématiques intrinsèques à l'exception de la fiscalité latente sur les subventions d'équipement et les provisions pour hausse de prix. Le taux d'impôt sur les sociétés à retenir est 33,1/3 %.

#### **Informations sur la société ALUMARINE**

Les provisions réglementées sont constituées essentiellement de provisions pour hausse des prix.

Les autres participations représentent la participation de la SA ALUMARINE dans le capital de la SA BREIZNAVIRE. Cette participation a été acquise à la constitution de la SA BREIZNAVIRE.

Les frais de développement sont considérés comme une non-valeur.

Valeurs d'apport :

. Fonds commercial	: 1 800 000 €
. Constructions	: 1 400 000 €

Tous les autres postes du bilan sont apportés à la valeur comptable.

#### **Informations sur la société BREIZNAVIRE**

La valeur nominale d'une action est de 1 €.

Valeurs d'apport :

. Terrain	: 925 000 €
-----------	-------------

Tous les autres postes sont apportés à la valeur comptable.

La totalité du bénéfice sera porté en réserve.

<b>Annexe 1-7 - Extrait du rapport annuel du groupe BATOMO sur les procédures de contrôle interne</b>
---

### **1 – Objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne est défini, au sein du groupe Batomo, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques et permettant d'assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Mis en œuvre par le conseil de surveillance, le directoire et le personnel du groupe, il vise à obtenir une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, sur :

- la correcte application de la politique générale de l'entreprise ;
- le respect des lois et règlements applicables au groupe ;
- la prévention, la détection et la maîtrise des risques inhérents à l'activité, ainsi que les risques de fraudes et d'erreurs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

### **2 – Gestion des risques**

Au cours de l'exercice N, la commission de travail, créée en N-1, a poursuivi ses travaux sur la mise en place de plans d'actions qui concourent à la maîtrise des risques dans différents domaines ...

### **3 – Procédures générales**

Le groupe a mis en place des délégations de pouvoirs pour les principaux cadres dirigeants ainsi que pour les responsables de service.

Des normes de production ont été définies et les procédures opératoires ont été mises en place et suivies dans le cadre des certifications ISO 9001 et ISO 14001, garantissant ainsi aux consommateurs de nos produits un bon niveau de qualité et de sécurité ainsi que le respect de l'environnement des sites de production du groupe.

### **4 – Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Le groupe s'est doté d'un ensemble de règles et méthodes permettant de fournir une information financière fiable.

Au cours de l'exercice N, le groupe a préparé ses comptes consolidés selon les normes IAS/IFRS. Pour atteindre ces objectifs, chaque société du groupe applique un processus budgétaire identique.

## DOSSIER 2 – GESTION FINANCIÈRE

Le Groupe BATOMO a mis en place, en complément de son conseil d'administration, des commissions de travail qui procèdent à l'analyse des risques majeurs pouvant survenir dans les différentes entités. La commission « Finance » a été mandatée sur les travaux suivants :

- examiner le plan de rachat d'actions initié par la société mère, BATOMO SA, évoqué lors de la dernière Assemblée Générale ;
- proposer au conseil d'administration un taux d'actualisation objectif, applicable par la direction financière lors de la valorisation des projets internes prévus.

Trois annexes sont fournies à la fin de ce dossier : 2.1, 2.2 et 2.3.

### **PARTIE 1 – RACHAT D' ACTIONS**

Au mois de décembre N, la société envisage de renouveler un programme de rachat de 10 % au maximum de ses actions ordinaires, toutes de même catégorie, au prix maximum d'achat de 75,00 € et au prix minimum de vente de 35,00 €. Les actions pourront être rachetées par intervention sur le marché ou par achats de blocs, en tout ou partie.

Les informations concernant le plan de rachat sont fournies en annexe 2.1.

#### **Travail à faire par le candidat**

**1.1 Quels sont les principaux motifs d'un plan de rachat d'actions ?**

**1.2 Quelles sont les incidences sur la situation financière du groupe ?**

**1.3 Quel est l'enregistrement comptable de cette opération pour la société mère et pour le groupe ?**

### **PARTIE 2 – COÛT DU CAPITAL ET TAUX D'ACTUALISATION**

Les capitaux propres constituent une ressource qui exige d'être rémunérée au même titre que la dette apportée par les créanciers. Ce constat est d'autant plus vrai que le groupe est coté sur Euronext. A partir des informations fournies en annexes 2.2 et 2.3, le directeur financier vous consulte en août N sur les travaux qu'il doit mener avant toute communication effectuée auprès de la commission « Finance ».

#### **Travail à faire par le candidat**

**2.1 Décrire succinctement l'organisation d'Euronext.**

**2.2 Présenter, en une demi-page, la notion de taux d'actualisation en finance : intérêt et modalités de détermination.**

**2.3 Déterminer la rentabilité attendue par les actionnaires de BATOMO en vous référant au MEDAF (Modèle d'Equilibre des Actifs Financiers).**

**2.4 Proposer un taux d'actualisation pour évaluer la rentabilité des projets du groupe.**

**Tournez la page S.V.P.**

**ANNEXES DU DOSSIER 2**

**Annexe 2-1 – Informations concernant le plan de rachat de titres**

Pourcentage de capital auto-détenu (avant le rachat) : 6,30 % (arrondi).

Nombre de titres détenus en portefeuille : 1 098 320 actions.

Valeur comptable du portefeuille : 31 387 172 €.

Valeur de marché du portefeuille : 59 309 280 €.

Sur la base du nombre d'actions composant le capital social, soit 17.429.440 actions, le nombre maximum d'actions qui pourrait être détenues en application de ce programme serait de 1.742.944 actions. Compte tenu des 1 098 320 actions déjà détenues, la société s'engage à ne pas acquérir plus de 644 624 actions. Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est fixé à 35 millions d'euros.

La mesure des incidences théoriques du programme sur les comptes du groupe a été réalisée sur la base des hypothèses suivantes :

- rachat de 390 138 actions représentant un total de 7,5 % du capital, en année pleine et avec la prise en compte de l'autocontrôle de 917 070 actions préalablement existantes ;
- prix moyen d'achat des 390 138 actions : 54 € par titre (en novembre N).

<b>En milliers d'euros</b>	<b>Comptes consolidés au 31/08/N</b>	<b>Rachat de 7,5% du capital</b>	<b>Comptes pro-forma après rachat de 7,5% du capital</b>
Capitaux propres Part du groupe	301 592	49 036	252 556
Endettement financier net	140 134*	21 067	119 067
Résultat net Part du groupe	63 895	292	63 603
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	17 429 440	1 307 208	16 122 232
Résultat net par action	3,66	0,26	3,40

\* Trésorerie nette à la clôture

Dans le cadre de sa gestion financière, BATOMO S.A. se réserve la possibilité d'utiliser une partie de sa trésorerie disponible pour financer les rachats d'actions et de recourir à de l'endettement à court et moyen terme pour financer les besoins additionnels qui excéderaient son autofinancement. La trésorerie nette consolidée au 31 août N est de l'ordre de 140 M€.

**Annexe 2-2 – Informations financières condensées sur le groupe**

Renseignements extraits du bilan et du compte de résultat des 3 dernières années :

<b>En milliers €</b>	<b>31/08/N-2</b>	<b>31/08/N-1</b>	<b>31/08/N</b>
Immobilisations	135 533	148 139	188 530
dont survaleur	353	326	299
Actif circulant	265 153	326 981	368 057
dont disponibilités	108 385	144 576	158 865
<b>Total de bilan</b>	<b>400 823</b>	<b>476 553</b>	<b>557 246</b>
Capitaux propres	213 630	256 803	301 592
Dettes financières de long terme	13 557	10 773	18 731
Autres passifs	173 636	208 977	236 923

En milliers €	31/08/N-2	31/08/N-1	31/08/N
Chiffre d'affaires	637 056	715 539	799 190
Résultat d'exploit.	85 103	88 299	99 382
Charges financières (intérêts)	495	377	618
Résultat net	58 222	59 519	63 923
RN part du groupe	58 200	59 487	63 895

### Annexe 2-3 – Informations sur le marché financier

Pour évaluer le risque du titre, vous devez comparer l'évolution du cours de l'action sur les douze derniers mois et celle de l'indice boursier, SBF 120.

	Cours de l'action fin de mois en €	Indice SBF 120 fin de mois
Août N-1	52,00	2530,74
Septembre N-1	57,75	2571,42
Octobre N-1	58,80	2620,84
Novembre N-1	59,50	2657,17
Décembre N-1	62,15	2715,25
Janvier N	64,00	2787,92
Février N	67,50	2874,09
Mars N	65,20	2895,57
Avril N	61,50	2789,31
Mai N	62,80	2937,95
Juin N	64,15	3025,37
Juillet N	67,00	3191,43
Août N	65,05	3158,20

Euronext-Paris a indiqué une rentabilité moyenne du marché de 10% pour la période septembre N-1 – août N.

Le taux du marché pour un placement sans risque – cas des OAT (Obligations Assimilables au Trésor) - est de 4,94% sur la période septembre N-1 – août N.

Le taux d'impôt sur les sociétés est fixé, d'un point de vue financier, à 33,33%.

### DOSSIER 3 – ÉTUDE DES COÛTS

La SA BATOMO, société mère du groupe BATOMO achète, au 1<sup>er</sup> septembre de l'année N, 70% de la SA CHOSSO. Ces deux sociétés clôturent leurs exercices au 31 août.

La SA CHOSSO est une société leader dans la fabrication et la vente de camping-cars de type « profilé » (camping-cars de milieu de gamme). Les prix de vente de ces produits se déclinent autour d'un prix moyen public de 45 000 euros TTC.

Le groupe BATOMO désire, par le biais de cette acquisition, entrer sur le marché très porteur des camping-cars, mais en réorientant l'offre clients vers le marché haut de gamme avec des produits de type « intégral ». La différence fondamentale entre les deux types de camping-cars réside dans le processus de production. Pour le type « profilé », on installe sur un porteur (chassis, moteur, pneus et tableau de bord) une cabine réalisée avec des panneaux de particules achetés en rouleaux et on procède à l'aménagement, alors que pour le type « intégral », on pose une cabine (appelée cellule) moulée à partir d'une empreinte et qui comprend de fait un certain nombre d'aménagements.

La SA BATOMO dominant les techniques composites avec son savoir-faire en construction de coques de bateaux pense en effet pouvoir transposer celle-ci à la construction des cellules de camping-cars (une cellule étant en fait une coque de bateaux retournée).

Il est prévu que la SA CHOSSO démarre sa reconversion en haut de gamme en proposant deux modèles de produits « intégrals » (on se contentera dans l'étude de travailler sur ces deux produits phares) : le modèle de 7.5 mètres (HG 7.5) et celui de 5.5 mètres (HG 5.5) ; elle conserve cependant dans un premier temps une production réduite de « profilés ».

Cette orientation nécessite que la SA CHOSSO réalise des investissements nouveaux et une formation appropriée des salariés et dispose d'un encadrement compétent. La SA BATOMO a prévu d'affecter quelques-uns de ses cadres pour aider à cette reconversion. Un designer styliste, un spécialiste en moulage de coques (ou cellules), un spécialiste en ébénisterie et travaux de bois exotiques, et un décorateur spécialisé dans la sellerie de luxe.

Les études de marché ont montré que les clients potentiels, en majorité des couples de retraités à revenus élevés, sont prêts à investir jusqu'à 110 000 € TTC pour un modèle de 7.5 mètres et 82 000 € TTC pour un modèle de 5.5 mètres.

Le taux de marque raisonnable sur ces produits est évalué à 40% (30% pour la partie « construction » et 10% pour la part « distribution ») en période de maturité. En phase de démarrage, ce taux de marque est ramené à 30%. La SA BATOMO souhaite dans un souci de retour sur investissement rapide que le taux de 30% soit effectivement atteint dès N+1.

La SA CHOSSO tient une comptabilité de gestion dite traditionnelle, à l'aide de centres d'analyse. La SA BATOMO désire avoir une approche par coûts cibles et analyse de la valeur. Le passage de l'une à l'autre des approches a été en partie réalisé par un cabinet de conseil extérieur, mais celui-ci n'a fourni qu'une série de tableaux sans aucune explication ou commentaire et il vous est demandé de retrouver et d'expliquer le calcul des coûts estimés des modèles HG 7.5 et HG 5.5 avant d'étudier la pertinence et la faisabilité du positionnement dans le haut de gamme.

Vous disposez de huit annexes à la fin de ce dossier : annexes 3-1 à 3-8.

### Travail à faire par le candidat

**1.1 Déterminer les coûts cibles des modèles HG 5.5 m et HG 7.5 m sur N+1 (première année et phase de démarrage) pour la partie standard réalisée en série (voir annexe 3-1).**

**1.2 Retrouver les coûts estimés des modèles HG 5.5m et HG 7.5m à partir d'un mois dit « normal » de l'année N+1. Dans ce but, vous suivez les étapes suivantes :**

- à partir de l'extrait de la balance des charges constatées en août de l'année N (annexe 3-4) et des informations données en annexe 3-5, lister les charges indirectes mensuelles normales à incorporer aux coûts telles qu'elles sont présentées dans l'annexe 3-6 en justifiant vos propositions ;

- à partir des informations fournies par l'annexe 3-5, corriger ces charges pour tenir compte des modifications induites par le positionnement en haut de gamme en N+1 et présenter les charges incorporables aux coûts pour un mois dit « normal » de N+1 ;

- en vous basant sur la production normale prévue donnée en annexe 3-2 et 3-3 et sur les tableaux de l'annexe 3-7, présenter l'intérêt et la démarche de la méthode UVA pour répartir le total des charges indirectes incorporables mensuellement aux coûts des HG 5.5 m et HG 7.5 m. En se fondant sur cette démarche, justifier et expliquez les différents résultats ( la justification pour les « profilés » n'est pas demandée) ;

- à partir de la répartition de charges indirectes et des coûts directs présentés dans l'annexe 3-5, donner une évaluation des coûts des produits HG 5.5 m et HG 7.5 m et conclure.

**1.3 En vous basant sur l'analyse de la valeur fournie en annexe 3-8, proposer des pistes de réduction de coût aux dirigeants du groupe Batomo.**

**Remarque : les calculs demandés se limitent aux produits HG 5.5 m et HG 7.5m et à la phase de démarrage soit l'année N+1.**

*Les questions 1.1 et 1.3 peuvent être traitées indépendamment de la question 1.2.*

### ANNEXES DU DOSSIER 3

#### **Annexe 3-1 - Composition d'un produit type**

Processus de construction des « INTEGRALS » : ces produits sont réalisés en série pour 90% de leur conception et à la demande du client pour 10% de leur conception (principalement la finition, avec les tissus, les couleurs, les options...).

Phase préalable : réalisation des empreintes des cellules. (bloc intégral)

Phase d'approvisionnement :

- châssis avec tableau de bord, blocs moteurs et pneus (le porteur)
- bois à essences nobles
- achats de gel coque et de fibres de verre
- vitres habitacles et toits ouvrant
- sanitaires et appareils électroménagers

Phases de production en parallèle :

- montage des porteurs, travaux de carrosserie
- moulage et polissage des cellules en série

Phases d'aménagements :

- pose des vitres et toits ouvrants
- travaux de plomberie, d'électricité et d'électronique
- travaux d'ébénisterie pour aménagements intérieurs
- travaux de sellerie et de décoration

#### **Annexe 3-2 - Coût direct envisagé de la gamme « camping-car intégral » (HG 5.5 et HG 7.5)**

Coût direct (en K€)	HG5.5	HG7.5
chassis complet	5	8
moteur 4 roues motrices Mercedes	14	18
pneus (6+1) ou (8+1)	2	3
gel de coque et fibre de verre	3	5
bois exotique	4	6
vitres et toit ouvrant	3	4
sanitaires	2	2
electroménager	3	3
consommables sellerie	4	6
literie-banquettes	2	3
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>58</b>

#### **Annexe 3-3 - Production mensuelle normale prévue**

Production prévue/ mois normal	N+1	N+2
"Profils"	15	0
HG 5.5 m	20	40
HG 7.5 m	20	40

**Annexe 3-4 - Extrait de la balance mensuelle d'août N de la SA CHOSSO**

N°comptes	Libellés	Débit en K€
606	achats non stockés de consommables divers	20
606	achats non stockés de fluides	15
613	Locations matériels	0
616	assurances	0
618	documentation	2
621	personnel intérimaire	0
624	Transport	20
6226	Honoraires	35
623	Publicité	10
626	téléphone	2,4
63	impôts et taxes	4,33
641	salaires traitements	87,5
6412	Congés payés	26,25
645	Charges sociales	56,88
65	Autres charges	5
661	Intérêts et charges assimilées	66
6718	charges exceptionnelles sur opérations de gestion	56
675	charges exceptionnelles sur opérations de capital	120
681	Dotations aux amortissements	1056
681	Dotations aux dépréciations sur immobilisations	60
681	Dotations aux dépréciations sur créances	67
681	Dotations aux provisions pour risques et charges	44
686	Dotations aux dépréciations et provisions	129
687	Dotations aux amortissements et provisions	57
69	Participation et intéressement des salariés	398
69	impôts sur les bénéfices	825
<b>TOTAL</b>		<b>3162,35</b>

**Annexe 3-5 - Informations diverses sur les charges et leur évolution**

Dans l'extrait de la balance au 31 août :

1. Les dotations aux amortissements correspondent aux dotations pour l'année N.
2. Les locations de matériels sont payables par trimestres civils, le 1<sup>er</sup> jour du trimestre. En juillet, il a été constaté une charge de 60 K€.
3. Les assurances sont payées semestriellement les premiers jours de chaque semestre civil. La charge semestrielle déboursée le 1<sup>er</sup> juillet s'élève à 27 K€.
4. Les congés payés correspondent aux droits aux congés nés depuis le 1<sup>er</sup> juin jusqu'à la date de clôture. Les charges sociales patronales sont calculées au taux de 40%.
5. Aucun personnel intérimaire n'a été recruté en août, mais sur un mois normal, la charge s'élève à 10 K€.
6. Les impôts correspondent aux seuls impôts sur salaires d'août. La charge d'impôt constatée sur la balance cumulée de septembre N-1 à Juillet N est de 535,675 K€.
7. Le téléphone est réglé tous les 2 mois. La charge constatée en août représente la consommation de juillet et août.
8. Le compte de publicité reflète correctement la charge allouée mensuellement à ce poste budgétaire. Il comprend néanmoins un don fait traditionnellement à cette époque à une association locale pour 3 K€.
9. Les honoraires comptabilisés en août comprennent en sus de provisions mensuelles classiques de 25 K€, un solde versé à un cabinet d'avocats.

**Tournez la page S.V.P.**

10. Les fluides comptabilisés en août sont très en deçà de la consommation normale. La charge de fluides constatée sur la balance cumulée de septembre N-1 à Juillet N est de 369 K€
11. Les consommables, la documentation, les salaires et charges, les autres charges à caractère d'exploitation ainsi que les intérêts financiers correspondent à une charge mensuelle normale.
12. La dotation aux provisions pour risques a été minorée de 244 K€. Cette provision doit couvrir un risque d'exploitation normal et dont il est prévu qu'il perdure à cette même hauteur encore 4 années.

Impacts du positionnement en haut de gamme pour N+1 sur les charges indirectes :

1. Un investissement dans une machine à commande numérique pour la réalisation des coques de camping-car est prévu dès le mois d'octobre. Le coût estimé de cette machine qui permettra de faire quasiment du « sur mesure » est de 300 K€. Cette machine ne comprend qu'un seul composant et sa durée d'utilisation prévue est de 10 ans. La valeur résiduelle est considérée comme négligeable.
2. Le logiciel de CFAO nécessaire à son fonctionnement est évalué à 30 K€ et sera utilisé sur 5 ans.
3. La société Batomo compte prêter pendant 1 an au minimum à la société Chosso, quatre de ses cadres (1 spécialiste en moulage de cellules, un en ébénisterie et deux en design et aménagements). Le coût annuel (hors charges patronales) de ces salariés est estimé à 168 K€. Début N+2, un architecte designer sera embauché pour un coût annuel prévisionnel (hors charges patronales) de 48 K€.
4. La société Batomo compte mouler les deux empreintes de cellules (5.5 m et 7.5 m) dans ses usines et les céder respectivement pour 180 et 210 K€ à Chosso courant octobre N+1. La durée d'utilisation de ces empreintes est estimée à 5 ans.
5. Les personnels en place dans la société Chosso (35 personnes) devraient être conservés, mais un investissement dans leur formation sera réalisé. Son coût pour l'année N+1 est estimé à 75 K€.
6. Les deux ateliers de découpe et montage des panneaux et de polissage des cellules coexisteront en N+1. Ils seront rassemblés dans un même centre d'analyse, renommé « conception habitable ». Il faut prévoir, outre les points évoqués par ailleurs, une hausse mensuelle au titre des consommables de 20 K€.
7. La société Chosso assure le financement des nouveaux investissements par un emprunt sur 10 ans de 700 K€ au taux de 8% obtenu dès octobre N+1.
8. Une campagne de publicité sera entamée en octobre N+1. Son coût pour N+1 est estimé à 45 K€ et à 12 K€ pour N+2.
9. Un investissement dans un entrepôt de stockage du bois exotique sera rendu nécessaire par l'utilisation dans les camping-cars de ces essences nobles qui demandent un long temps de maturation avant d'être travaillées. Un terrain étant disponible, seul l'entrepôt et son aménagement sont à prévoir, pour des coûts respectifs de 90 K€ et de 21 K€ et des durées d'utilisation ou de renouvellement respectives de 15 ans et 7 ans. Les coûts de transport du bois et les conditions de stockage devraient par ailleurs conduire à une hausse des charges indirectes mensuelles d'approvisionnement de 25 K€ (15 K€ au titre des consommables et 10 K€ au titre du transport).
10. Par simplification, les autres charges ne varieront pas sur N+1.

**Annexe 3-6 - Charges indirectes incorporables aux coûts pour un mois dit « normal » de N dans la SA CHOSSO**

Achats non stockés de consommables divers	20
Achats non stockés de fluides	32
Locations matériels	20
Assurances	4,5
Documentation	2
Personnel intérimaire	10
Honoraires	25
Publicité	7
Transport	20
Téléphone	1,2
Impôts et taxes	45
Salaires	87,5
Charges sociales	35
Autres charges	5
Intérêts et charges assimilées	66
Dotations aux amortissements	88
Dotations aux provisions	24
<b>Total</b>	<b>492,2</b>

**Annexe 3-7 - Postes et taux UVA**

Postes UVA définis pour la SA CHOSSO

Centres	Postes UVA	taux du poste en K€	nature UO
approvisionnement	tâche 1: gestion des commandes	0,343	heures
	tâche 2: stockage	0,687	heures
travaux carrosserie	tâche 3: montage des porteurs	0,148	heures
	tâche 4: travaux de carrosserie	0,296	heures
	tâche 5: travaux de mécanique	0,148	heures
conception habitacle	tâche 6: découpe panneaux	2,213	heures
	tâche 7: assemblage panneaux	1,106	heures
	tâche 8 : moulage	0,316	heures
	tâche 9: polissage et préparation des cellules	0,246	heures
travaux menuiserie et ébénisterie	tâche 10: mesure et découpe bois	0,197	heures
	tâche 11: finition sur bois	0,126	heures
	tâche 12: réalisation et montage meubles	0,691	heures
finition et décoration	tâche 13: peinture et pose papier peint	0,143	heures
	tâche 14: travaux de sellerie et couture	0,061	heures
plomberie electricité	tâche 15: installation cablages et tuyaux	0,077	heures
	tâche 16: pose et mise en service des appareils	0,115	heures
administration	tâche 17: gestion clientèle	3,958	commande client
	tâche 18: travaux de gestion administrative	3,958	commande client

<b>Gamme "fabrication"</b>			
<b>Produit de base: HG 5.5</b>		<b>Nbre UO HG 7.5m</b>	<b>Nbre UO "profilés"</b>
<b>Postes UVA</b>	<b>Nbre UO</b>		
Tâche 1 : gestion des commandes achats	3,733	3,733	3,733
Tâche 2 : stockage	1,540	3,593	
Tâche 3 : montage des porteurs	5,600	5,600	4,200
Tâche 4 : travaux de carrosserie	2,800	2,800	2,1
Tâche 5 : travaux de mécanique	3,696	5,544	2,772
Tâche 8 : moulage	16,170	16,170	
Tâche 9 : polissage et préparation cellules	8,316	12,474	
Tâche 10 : mesure et découpe bois	5,174	7,762	4,312
Tâche 11 : finition sur bois	10,164	15,246	
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	3,881	5,821	8,624
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	10,564	15,847	15,092
Tâche 15 : installation cablages et tuyaux	6,720	9,240	4,032
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	6,160	7,280	4,158
Tâche 6 : découpage panneaux			3,08
Tâche 7 : assemblage panneaux			6,16
Tâche 12 : réalisation et montage meubles			6,16

<b>Gamme "clientèle "</b>			
	<b>Nbre UO HG 5.5</b>	<b>Nbre UO HG 7.5</b>	<b>Nbre UO "profilés"</b>
Tâche 17 : gestion clientèle	1,000	1,500	0,5
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	1,000	1,500	0,5

Calculs des indices UVA des postes

<b>Produit de base: HG 5.5</b>		<b>taux du poste</b>	<b>montant</b>	<b>indice UVA des postes</b>
<b>Postes UVA</b>	<b>Nbre UO</b>			
Tâche 1 : gestion des commandes	3,733	0,343	1,282	0,021
Tâche 2 : stockage	1,540	0,687	1,058	0,042
Tâche 3 : montage des porteurs	5,600	0,148	0,830	0,009
Tâche 4 : travaux de carrosserie	2,800	0,296	0,830	0,018
Tâche 5 : travaux de mécanique	3,696	0,148	0,548	0,009
Tâche 8 : moulage	16,170	0,316	5,112	0,019
Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	8,316	0,246	2,045	0,015
Tâche 10 : mesure et découpe bois	5,174	0,197	1,021	0,012
Tâche 11 : finition sur bois	10,164	0,126	1,276	0,008
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	3,881	0,143	0,556	0,042
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	10,564	0,061	0,649	0,009
Tâche 15 : installation cablages et tuyaux	6,720	0,077	0,516	0,004
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	6,160	0,115	0,710	0,005
<b>Taux de base</b>			<b>16,432</b>	
Tâche 17 : gestion clientèle	1	3,958	16,432	0,241
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	1	3,958	16,432	0,241

Calculs de la valorisation en équivalents UVA

Equivalents UVA Postes UVA	HG 7.5 m			HG 5.5 m	"Profilés"
	indice UVA	Nbre UO	EQUVA	EQUVA	EQUVA
Tâche 1 : gestion des commandes	0,0209	3,733	0,0780	0,078	0,078
Tâche 2 : stockage	0,0418	3,593	0,1502	0,064	0,000
Tâche 3 : montage des porteurs	0,0090	5,600	0,0505	0,051	0,038
Tâche 4 : travaux de carrosserie	0,0180	2,800	0,0505	0,051	0,038
Tâche 5 : travaux de mécanique	0,0090	5,544	0,0500	0,033	0,025
Tâche 8 : moulage	0,0192	16,170	0,3111	0,311	
Tâche 9 : polissage et préparation des cellules	0,0150	12,474	0,1866	0,124	
Tâche 10 : mesure et découpe bois	0,0120	7,762	0,0932	0,062	0,052
Tâche 11 : finition sur bois	0,0076	15,246	0,1165	0,078	
Tâche 13 : peinture et pose papier peint	0,0087	5,821	0,0508	0,034	0,066
Tâche 14 : travaux de sellerie et couture	0,0037	15,847	0,0592	0,039	0,132
Tâche 15 : installation cablages et tuyaux	0,0047	9,240	0,0432	0,031	0,015
Tâche 16 : pose et mise en service des appareils	0,0070	7,280	0,0510	0,043	0,019
Tâche 6 : découpe panneaux					0,415
Tâche 7 : assemblage panneaux					0,415
Tâche 12 : réalisation et montage meubles					0,259
<b>Equivalents UVA production</b>			<b>1,2909</b>	<b>1,000</b>	<b>1,551</b>
Tâche 17 : gestion clientèle	0,241	1,500	0,3613	0,241	0,120
Tâche 18 : travaux de gestion administrative	0,241	1,500	0,3613	0,241	0,120
<b>Equivalents UVA clientèle</b>			<b>0,7225</b>	<b>0,482</b>	<b>0,241</b>

Imputation des charges indirectes

Charges à retenir pour l'UVA	581,72	EQUVA	total UVA
Production HG 5.5	20	1,482	29,63
Production HG 7.5	20	2,013	40,27
Production "profilés"	15	1,792	26,88
Total UVA			96,78
Coût UVA			<b>6,01</b>
Coût UVA HG 5.5		178,12	<b>8,91</b>
Coût UVA HG 7.5		242,04	<b>12,10</b>

**Annexe 3-8 - Analyse de la « satisfaction clients »**

Une étude sur les attentes des clients potentiels (en majorité des couples à la retraite) a été réalisée au sein de la société Batomo dans le cadre de la finalisation du projet d'achat de la SA CHOSSO ; la composition de la fonction d'utilité ou « attentes clients » est la suivante :

Eléments de la fonction d'utilité	valeur perçue
Design du camping car	20%
Robustesse carrosserie	10%
Motorisation	10%
Facilité de conduite et de manœuvre	10%
Qualité de l'espace habitacle	10%
Qualité et luxe de la sellerie	12%
Fonctionnalité du coin dinette	15%
Qualité et luxe des sanitaires	13%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Répartition des coûts dans les éléments de la fonction d'utilité

Répartition des coûts dans les éléments de la fonction d'utilité	carrosserie	moteur	pneus	cellule	bois-meubles	vitres et toit	sanitaire	électroménager	sellerie	literie
Design du camping car	20%			15%	15%	20%	10%		10%	10%
Robustesse carrosserie	90%		10%							
Motorisation		80%	20%							
Facilité de conduite et de manœuvre	40%	50%	10%							
Qualité de l'espace habitacle				20%	30%	10%	1%	9%	10%	20%
Qualité et luxe de la sellerie									100%	
Fonctionnalité du coin dinette				30%			10%	60%		
Qualité et luxe des sanitaires				10%			70%	20%		

Ventilation des coûts (hors coût clientèle)

Ventilation des coûts selon UVA	HG 5.5	HG 7.5
carrosserie	6,24	9,24
motorisation	14,23	18,35
pneus	2	3
cellule	6,24	8,78
bois-meubles	5,41	8,48
vitres et toit ouvrant	3	4
sanitaire	2	2
electroménager	3,51	3,41
consommables sellerie	4,27	6,65
literie-banquettes	2	3
<b>Total hors UVA clientèle</b>	<b>48,90</b>	<b>66,91</b>