

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE – SESSION 2016

SÉRIE : SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

SPÉCIALITÉ : GESTION ET FINANCE

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ

Ce dossier comporte des éléments de corrigé à l'attention des correcteurs. Plusieurs questions appellent des réponses rédigées de la part des candidats. Seules les idées clés sont proposées, de manière schématique, pour permettre une approche ouverte des réponses des candidats.

Barème global sur 120 points

PREMIÈRE PARTIE

DOSSIER 1 – LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES DANS LA GESTION

A – L'approvisionnement

1. **D'après l'annexe 1, identifier les risques auxquels l'entreprise Délices de Bretagne doit faire face concernant l'approvisionnement en matières premières.**

L'entreprise est confrontée à des difficultés d'approvisionnement en matières premières :

- L'offre d'œufs baisse sur le marché (93 poulaillers ont fermé au cours des 3 dernières années n'ayant pas pu supporter financièrement l'application des nouvelles normes européennes). Il y a donc un risque de pénurie ou d'augmentation des prix.
- Les matières premières comme la farine et le beurre ont augmenté entraînant une augmentation de 8 % des coûts de production. Or les principaux clients de l'entreprise n'ont accepté qu'une augmentation de 1% en 2014.

2. **Montrer en quoi ces risques peuvent être une menace pour cette entreprise.**

Une pénurie de matières premières peut entraîner une rupture de stock donc un ralentissement de la production voire un arrêt de la production et des licenciements (du chômage technique).

Une augmentation du coût d'achat des matières premières va entraîner une augmentation du coût de revient des biscuits et donc une baisse du résultat si les prix de vente n'augmentent pas dans les mêmes proportions.

Ces risques ont donc un impact négatif sur la performance de l'organisation.

3. **Calculer le coût d'achat unitaire de la farine dans les trois hypothèses envisagées (annexe 2).**

Le candidat choisit l'unité de référence : le sac, le kg ou la tonne.

Hypothèse 1 : 4t => $4000/50 = 80$ sacs ; coût d'achat = $80 \cdot 30 + 50 = 2450$; $2450/80 = 30,625$ € le sac, (0,6125 € le kg, 612,5 € la tonne)

Hypothèse 2 : 5 t => $5000/50 = 100$ sacs => $100 \cdot 28,5 + 50 = 2850$ => 29,00 € le sac (0,58 € le kg ou 580 € la tonne)

Hypothèse 3 : 10 tonnes => $10000/50 = 200$ sacs => $200 \cdot 27 + 0 = 5400$ => 27 € le sac (0,54 € le kg, 540 € la tonne)

4. **Indiquer l'hypothèse que vous préconisez de retenir. Justifier votre choix.**

La troisième hypothèse permettrait de minimiser les coûts mais pourrait poser des problèmes de gestion des stocks : l'entrepôt ne pouvant accueillir que 10 tonnes à la fois (200 sacs), il faut se faire livrer lorsque l'entrepôt est vide au risque, si le fournisseur tarde à livrer, de subir une rupture de stock ayant des répercussions sur la production.

Il serait plus prudent de ne commander que 100 sacs pour éviter ce risque.

5. Enregistrer les pièces comptables fournies en annexe 3, en précisant pour chacune d'elles le journal divisionnaire utilisé.

Journal des OD ou achats

		01/07/2015		
616000		Primes d'assurances	4 000,00	
401000		Fournisseurs		4 000,00
		<i>Facture n° 46/1224 fournisseur Allianz</i>		

Journal de banque

		01/07/2015		
401000		Fournisseurs	4 000,00	
512000		banque		4 000,00
		<i>Rglt fact 46/1224 frs Allianz Chq 285231</i>		

Journal des achats

		30/07/2015		
601000		Achats de matières premières	5 400,00	
445660		TVA déductible s/abs	297,00	
401000		Fournisseurs		5 697,00
		<i>Facture n° 11854 fournisseur Moulin d'Aulne</i>		

B – Les difficultés de paiement des clients

6. Indiquer comment prendre en compte les difficultés de paiement de ces deux clients dans la comptabilité de Délices de Bretagne. Détailler un principe comptable mis en application dans ce contexte. (Un seul principe exigé)

Un défaut de paiement annule le produit enregistré lors de la facturation au client ; la concrétisation de la difficulté de paiement d'un client constitue un risque.

Client Legrand : En application du principe de prudence qui consiste à éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entreprise, cette charge doit être enregistrée dès que le risque est probable. Cet enregistrement permet ainsi d'avoir une image la plus proche possible de la réalité donc une image fidèle et de respecter le principe de séparation des exercices. Les clients douteux sont isolés dans un compte dédié afin de les identifier et d'assurer un suivi particulier.

Ainsi il convient de virer le montant de la créance sur le client Legrand au compte client douteux et de constituer une dépréciation couvrant le risque.

Client Favrot : le risque n'existe plus, le client a payé, la dépréciation ne doit plus figurer en 491. Au regard du principe de prudence il faut enregistrer une reprise sur dépréciation.

7. Calculer les dotations et/ou reprises nécessaires au 31 décembre 2015, puis enregistrer toutes les opérations d'inventaire relatives aux clients douteux dans le journal divisionnaire approprié.

- Pour la SARL Legrand : montant de la créance douteuse $10\ 000 * 1,055 = 10\ 550$ €. perte probable $40\% * 10\ 000 = 4\ 000$ €. Pour la SARL Favrot : reprise de 200 €
- Journal des Opérations diverses

		31/12/2015		
416		Clients douteux	10 550,00	
	411	Clients		10 550,00
		<i>Nouveau client douteux Legrand</i>		
		31/12/2015		
6817		Dotation dépréciation client	4 000,00	
	491	Dépréciation des comptes clients		4 000,00
		<i>Dotation dépréciation client Legrand</i>		
		31/12/2015		
491		Dépréciation des comptes clients	200,00	
	7817	Reprise dépréciation client		200,00
		<i>Reprise dépréciation client Favrot</i>		

A – La performance financière de la biscuiterie

- 1. Expliquer, sans faire de calcul, la signification des montants portés en production stockée pour 2014 et 2015 en annexe 4.**

Montant pour 2014 : 5 917 ; montant pour 2015 : - 26 788

Il s'agit du solde du compte de variation de stock des produits finis qui figure dans les produits (c'est-à-dire au crédit) du compte de résultat.

+ signifie que son solde est créditeur ; - pour un solde débiteur.

Ce compte de gestion au solde initial nul est débité du solde initial puis crédité du stock final lors des opérations d'inventaire, son solde égale $0 + SI - SF$; débiteur si $SI - SF > 0$ c'est-à-dire déstockage créditeur dans le cas contraire. Donc stockage en 2014 (on n'a pas vendu tout ce qui a été produit) et déstockage en 2015 (on a vendu toute la production de l'année plus une partie de ce qui avait été stocké auparavant).

Admettre la simple explication suivante : $SF - SI \Rightarrow$ positif si stockage comme en 2014, négatif en cas de déstockage comme en 2015.

- 2. Calculer le taux de variation de la production vendue.**

$(\text{Production vendue 2015} - \text{production vendue 2014}) / \text{production vendue 2014} =$
 $(4\,647\,710 - 4\,288\,984) * 100 / 4\,288\,984 = + 8 \%$

- 3. Comment expliquer l'évolution des ventes ?**

Les ventes ont augmenté de 8 % alors que les prix à la GSM ont été stables, ceux à la RHF n'ont augmenté que de 1 % et ceux aux particuliers ont été augmentés de 3 % en cours d'année. L'augmentation des prix n'explique que partiellement l'évolution du chiffre d'affaires, les quantités vendues ont donc également augmenté, l'activité de l'entreprise a augmenté. Le doublement de la surface de vente destinée à la vente directe en 2015 peut étayer la thèse d'une augmentation des quantités vendues.

- 4. Analyser les soldes intermédiaires de gestion et les indices de profitabilité calculés en annexe 4.**

VA, EBE, et résultat d'exploitation ont diminué malgré l'augmentation du chiffre d'affaires. La dégradation de ces indicateurs calculés en pourcentage est encore plus nette, la valeur relative est plus parlante : l'augmentation du CA masque en partie cette dégradation si on ne se réfère qu'à leur valeur. Ce sont donc les indicateurs de profitabilité qui doivent être étudiés.

La création de valeur (VA) est moindre : elle baisse de 3 points (29 % au lieu de 32 %) à cause de l'augmentation des prix des matières premières, faiblement répercutée sur les prix de vente de nos produits. Le poids des matières premières a augmenté (45 % contre 43 %) on peut raisonner sur le poids des consommations de MP (achats+ variation de stocks), par simplification accepter un raisonnement sur les seuls achats.

L'EBE (qui mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise) se dégrade : les charges de personnel sont inchangées et ont donc été bien maîtrisées mais leur part relative augmente du fait de la baisse de la VA.

Le résultat d'exploitation se dégrade davantage, notamment du fait des DAP, fruit des investissements réalisés pour développer les ventes aux particuliers. Ces investissements apporteront des avantages économiques sur plusieurs années et assureront la pérennité de l'entreprise

- 5. À partir de la réflexion engagée dans les questions précédentes (dossiers 1 et 2), proposer des solutions pour améliorer la situation de l'entreprise.**

La dégradation de la profitabilité s'explique par l'évolution du marché des matières premières et par des investissements qui devraient permettre d'augmenter les ventes à venir. La biscuiterie a subi une augmentation du coût d'achat des matières premières qu'elle n'a pas pu entièrement répercuter sur ses prix de vente. Il faut donc poursuivre :

- la rationalisation de la politique d'approvisionnement en achetant en plus grande quantité pour bénéficier de réductions commerciales plus importantes et réduire le nombre de commandes pour limiter les frais de livraison.
- les augmentations de prix vente lors de la renégociation des prix avec les GSM et RHF afin de compenser les augmentations de coûts de production des biscuits. Il est important de maintenir les marges.
- le développement des ventes directes en proposant un autre canal de distribution aux clients : la création d'un site de vente en ligne peut être une piste intéressante. Les consommateurs sont de plus en plus intéressés par ce mode d'achat.

B – L'analyse de la structure financière

6. Calculer le FRNG, le BFR et la trésorerie nette 2015 en complétant l'annexe A (à rendre avec la copie).

	2015		2014	
	Détails	Montant	Détails	Montant
Fonds de roulement net global				
Ressources stables	1 852 241		1 265 624	
Emplois stables	- 1 455 776		- 813 881	
FRNG		396 465		451 743
Besoins en fonds de roulement				
Stocks	247 261		255 155	
Créances d'exploitation	402 362		379 477	
Créances diverses	212 886		95 403	
Dettes d'exploitation	- 658 823		- 597 354	
Dettes diverses	- 122 793		- 37 307	
BFR		80 893		95 374
Trésorerie nette				
FRNG	391 403		367 769	
BFR	- 75 831		- 11 400	
TN		315 572		356 369

Évaluer ensemble les questions 7 et 8, certains éléments de réponse pouvant figurer dans l'une ou l'autre de ces questions.

7. Analyser la structure financière de la biscuiterie Délices de Bretagne.

L'excédent des ressources stables (FRNG 396 465 €) est suffisant pour couvrir le besoin de trésorerie lié au cycle d'exploitation (BFR 80 893 €) essentiellement dû aux décalages entre les encaissements clients et les décaissements fournisseurs et à la constitution de stocks. Ainsi cette biscuiterie dégage une trésorerie nette positive de 315 572 €.

Le taux de financement des valeurs immobilisées est légèrement inférieur à celui du secteur. Par contre les taux d'indépendance financière, de rentabilité économique et financière sont meilleurs que ceux du secteur.

8. Quel conseil donneriez-vous au dirigeant pour le financement du futur investissement ? Justifier votre réponse.

Il pourrait sans aucune difficulté autofinancer son projet d'investissement à hauteur de 100 000 €. Toutefois on constate que la rentabilité économique est de 13 % et que le taux d'intérêt est de 3 %. Un emprunt permettrait donc d'accroître la rentabilité financière de la biscuiterie grâce à l'effet de levier financier. L'effet de levier financier est la capacité d'augmenter la rentabilité financière des capitaux propres par le financement d'une partie des investissements par des capitaux empruntés à un taux plus faible.

L'entreprise peut sans difficulté au regard de son ratio d'indépendance financière souscrire un nouvel emprunt : ratio < 1 ET inférieur à la moyenne du secteur.

Il est donc préférable de retenir la deuxième hypothèse de financement du fait de l'amélioration de la rentabilité financière attendue.

Accepter tout argument cohérent

DEUXIÈME PARTIE

Quel est l'intérêt, pour une entreprise, de mesurer sa performance financière ?

Grille d'évaluation de la question de gestion

Document à conserver par le correcteur

L'évaluation de cette partie doit être faite d'une façon **GLOBALE (*)**, à partir du nuage de **CROIX** ressortant de la grille ci-dessous.

N° candidat :					
L'élève doit être capable :		TI	I	S	TS
1	De raisonner en confrontant ses connaissances générales en gestion à des situations d'organisation				
2	D'examiner les conditions de transfert des méthodes, des techniques et des outils mobilisés, à d'autres contextes				
3	De rédiger une réponse synthétique, cohérente et argumentée				
Appréciation à reporter sur la copie :				Note	/ 30

TI Très insuffisant

I Insuffisant

S Satisfaisant

TS Très satisfaisant

(*) Il s'agit de dégager un profil :

- Les croix ne doivent pas être transformées en points,
- Il ne faut pas systématiquement attribuer la même importance aux 3 critères.

Valoriser les exemples ou les illustrations proposées par le candidat.

- **programme 1^{ère} : thème Évaluation et performance –**
 - **QG : qu'est-ce qu'une entreprise performante ?**
 - **QG : les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?**
- **programme Terminale : thème 2 – QG : qu'est-ce qu'une entreprise performante ?**

La performance d'une entreprise présente un caractère multidimensionnel. Toutefois, elle est le plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers.

La mesure de la performance financière entraîne la détermination d'indicateurs d'activité et de profitabilité permettant d'approfondir l'analyse du compte de résultat.

On considérera également les réponses argumentées des candidats qui s'orienteraient vers l'analyse de la structure financière de l'entreprise et la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et maintenir son équilibre financier.

❖ **LA PERFORMANCE FINANCIÈRE FACILITE LA PRISE DE DÉCISION DU DIRIGEANT**

- Nécessité du diagnostic financier pour permettre au dirigeant de piloter son entreprise c'est-à-dire de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude et de risques.
- distinction entre ratios de profitabilité et de rentabilité
- nécessité d'analyser par comparaison à d'autres ratios (secteur, ceux du passé de l'entreprise ou ceux fixés comme objectif)

Ex : la profitabilité apporte un complément d'information par rapport au chiffre d'affaires. Chez « Délices de Bretagne, le chiffre d'affaires augmente en 2015, alors que tous les indicateurs de profitabilité baissent et qu'ils restent en dessous de la profitabilité des entreprises concurrentes du secteur d'activité. Cela incite l'entreprise à améliorer sa performance (poids des charges de personnel plus élevé que chez les concurrents).

Ex : évolution des indicateurs de la biscuiterie négative entre 2014 et 2015 : recherche de causes et de solutions (évolution du marché des matières premières et non répercussion sur les prix de vente).

Ex : calcul de sa rentabilité permet à une entreprise de choisir un mode de financement des investissements (effet de levier, ...)

Possibilité de prise de **décisions de gestion**

- **Piste** : explications des trois niveaux de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle).
 - **Piste** : exemples de décisions dans la situation du cas.
- nécessité de prendre des décisions pour améliorer la situation et rattraper la moyenne du secteur, plus globalement, pour améliorer la compétitivité et assurer la pérennité
 - **rationnaliser la politique d'approvisionnement** en achetant en plus grande quantité pour bénéficier de réductions commerciales plus importantes et réduire le nombre de commandes pour limiter les frais de livraison.
 - poursuivre **les augmentations de prix vente dans les magasins en vente directe** afin de compenser les augmentations de coûts de production des biscuits. Il est important de maintenir les marges.
 - **développer les ventes directes** en proposant un autre canal de distribution aux clients : la création d'un site de vente en ligne peut être une piste intéressante. Les consommateurs sont de plus en plus intéressés par ce mode d'achat.
 - réfléchir à une **amélioration de la productivité des salariés** en instaurant une participation des salariés au résultat de la biscuiterie ou une prime au rendement.
 - Si cette rentabilité économique est jugée insuffisante, l'entreprise doit revoir sa gestion d'exploitation (entre autres ses prix de vente), sa politique commerciale ou le degré d'utilisation de son appareil de production.
 - En cas de rentabilité financière faible, l'entreprise peut agir soit en augmentant la rentabilité économique soit en ayant davantage recours aux emprunts et moins aux ressources des actionnaires. La rentabilité financière dépend donc :
 - du taux de marge nette, résultat de la politique commerciale
 - de l'efficacité productive
 - de la structure financière (niveau d'endettement).

❖ **MESURER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE POUR INFORMER LES ACTEURS EXTERNES**

- **les actionnaires** : nécessité de mesurer la performance financière grâce à la rentabilité financière (mode de calcul et interprétation).

Ex : calcul de sa rentabilité permet à une entreprise de choisir un mode de financement des investissements (attire des investisseurs,...) : c'est le cas de l'entreprise Délices de Bretagne

- **les salariés** : facteur de motivation pour le salarié dans un management participatif, reflets du travail et des efforts réalisés dans la période écoulée, ce qui peut être une source de motivation pour les employés d'autant plus si les salariés ont une participation au résultat.

Prendre en considération les idées concernant les autres acteurs externes (prêteurs, partenaires commerciaux, administration fiscale)

En définitive la performance financière permet d'améliorer le diagnostic financier d'une entreprise.

❖ **Cette évaluation de la performance n'est transférable** à d'autres organisations que :

- si celles-ci sont en mesure de produire ces indicateurs nécessaires.
- si elles disposent des données temporelles permettant d'établir des comparaisons nécessaires (cas d'entreprises nouvelles soumises fortement aux risques)
- si elles disposent des données sectorielles permettant d'établir des comparaisons

Toutes les entreprises n'accordent pas la même importance à la prise en compte des diverses performances : certaines peuvent privilégier la performance commerciale ou/et sociale.