

## Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

### Série pilote (Descriptif de module 2013)

# Comptabilité

## Examen et solution recommandée

**Durée de l'examen:**  
90 minutes

**Moyen auxiliaire admis:**  
Calculatrice de poche sans connexion réseau ni clavier alphanumérique

Collez ici votre timbre d'identification SVP!

---

Points: \_\_\_\_\_

Note: \_\_\_\_\_

Signature expert 1: \_\_\_\_\_

Signature expert 2: \_\_\_\_\_

# San SA

## L'entreprise et sa fonction

San SA est une entreprise suisse de premier plan sur le marché des agencements de cuisine et salle de bain. La société est gérée comme une entreprise familiale, aux mains de la seconde génération. Durant ses 50 années d'existence, San SA a connu une croissance constante. L'entreprise emploie à ce jour près de 65 collaborateurs, répartis entre cinq sites. Sur quatre de ces sites, chacun doté de 6 collaborateurs (Neuchâtel, Lausanne, Genève et Fribourg), les produits sont présentés aux clients dans des salles d'exposition. La production a lieu à Moudon VD, où se trouvent aussi la direction et l'administration centrale.

En tant que chef/cheffe d'équipe sur le site de Lausanne (chiffre d'affaires annuel de 8 millions de francs) vous êtes responsable de la gestion administrative et de la conduite de cinq spécialistes de vente. Vous êtes également responsable du Controlling (contrôle de gestion), du budget et d'analyses ponctuelles dans votre département.

## Produits et situation du marché

San SA offre des solutions globales ou partielles propres pour l'aménagement de cuisines et de salles de bain. Celles-ci sont classées en deux catégories, selon qu'il s'agit de réalisations standard ou spéciales :

- Le programme standard est souvent offert dans le cadre de constructions globales, pour des appartements en PPE ou des maisons contiguës. Le client dispose dans ce contexte d'une fourchette de coûts et peut choisir lui-même les équipements de salle de bain ou de cuisine. L'offre est composée de pièces standard en cinq styles différents.
- Le programme spécial consiste en des réalisations sur mesure selon les souhaits du client, qui peut décider librement de la forme, de la taille et du style des différents éléments.

La composition de l'assortiment permet aux clients de trouver tout ce dont ils ont besoin pour équiper salles de bain et cuisine dans le même établissement. San SA a conclu à cet effet des accords avec différents commerces (fournisseurs), réglant les prix d'achat, la qualité, les délais de livraison, les prestations de garantie, la prohibition de concurrence, etc.

La part de marché de San SA en Suisse, 5 % il y a 5 ans, est passée à 7 % en raison du boom immobilier porté par les faibles taux d'intérêts hypothécaires. Les perspectives pour l'année à venir sont plutôt positives, compte tenu des projets attendus. Grâce à un excellent réseau et à ses bonnes relations avec les principales entreprises générales, San SA espère obtenir des commandes intéressantes.

La direction a fixé comme objectif pour le marché intérieur une augmentation du chiffre d'affaires de 5 % l'année prochaine. Pour le site de Lausanne, le chiffre d'affaires cible prescrit par la direction est plus 10 %, parce que le pronostic d'évolution du marché dans l'agglomération lausannoise est plus optimiste. La direction table toutefois pour la même période sur un léger recul de la marge brute (en raison de la guerre des prix sur les grands projets et, plus généralement, de la pénétration du marché suisse par des entreprises européennes).

## Rapport de gestion de San SA

Valeurs en CHF			Écart	
Position	2010	2011	absolu	en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17'611'948</b>	<b>18'650'336</b>	<b>1'038'388</b>	<b>5.90 %</b>
Matières premières, fournitures et consommables	5'935'273	6'000'001	64'728	1.09 %
Escomptes/Bonus à la livraison	32'914	30'559	-2'355	-7.16 %
Coût du matériel	5'902'359	5'969'442	67'083	1.14 %
Prestations de tiers	4'098'264	4'463'402	365'138	8.91 %
<b>Marge brute 1 / Rendement brut</b>	<b>7'578'411</b>	<b>8'186'933</b>	<b>608'522</b>	<b>8.03 %</b>
Frais de personnel	6'121'613	6'137'413	15'800	0.26 %
- Formation	499'120	143'629	-355'491	-71.22 %
Amortissements	618'942	422'190	-196'752	-31.79 %
Frais de commercialisation	396'335	394'908	-1'427	-0.36 %
- dont publicité	52'498	21'867	-30'631	-58.35 %
Frais d'exploitation	91'215	119'162	27'947	30.64 %
Frais administratifs	410'650	382'085	-28'565	-6.96 %
- dont frais juridiques et de conseil	138'692	76'530	-62'162	-44.82 %
<b>Total frais fixes</b>	<b>7'638'755</b>	<b>7'455'758</b>	<b>-182'997</b>	<b>-2.40 %</b>
<b>MB 3 / Résultat d'exploitation</b>	<b>-60'344</b>	<b>731'175</b>	<b>791'519</b>	<b>n/a</b>
Résultat financier	3'052	27'032	23'980	785.71 %
Résultat extraordinaire	99'872	2'691	-97'181	-97.31 %
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>42'580</b>	<b>760'898</b>	<b>718'318</b>	
Impôt sur le bénéfice	12'774	228'269	215'495	
Excédent / Découvert	29'806	532'629	502'823	1686.98 %

## Activité 1 : Rapport de gestion

19 points

La direction a invité les cadres à un workshop et leur a remis en préparation le rapport de gestion avec l'invitation suivante du CEO :

*Chers cadres,*

*Nous avons derrière nous une année 2011 particulièrement fructueuse. Grâce à l'engagement admirable de tous les collaborateurs, nous avons réussi à donner le tour et à rendre notre entreprise « parée pour l'avenir ». [...] À la dernière séance de direction, nous avons décidé que le rapport de gestion ci-joint s'appliquerait désormais à tous les niveaux de gestion. L'expérience a été si positive que nous sommes convaincus de répondre ainsi à un réel besoin pour vous.*

Dans la discussion préalable avec d'autres chefs de site sur les comptes annuels et le rapport de gestion, l'opinion dominante est que le rapport de gestion tel qu'il se présente actuellement n'est pas adéquat et que « l'évolution positive des affaires » est tout sauf durable.

Vous avez transmis le rapport de gestion à vos collaborateurs, afin d'en discuter au sein de l'équipe. Vos collaborateurs vous remettent une liste de termes qu'ils ne comprennent pas et que vous devez donc expliquer.

- 1.1 Indiquez pour quelles raisons le rapport de gestion proposé n'est pas adapté du point de vue des chefs de site. (4 points)  
Décrivez ensuite 3 domaines dans lesquels le rapport de gestion devrait vous fournir davantage d'informations. Exemple : satisfaction des collaborateurs. (6 points)

Raisons	
<i>– Le rapport ne contient que des données financières agrégées (compilées) au niveau de l'ensemble de l'entreprise. On n'y trouve pas de données spécifiques aux différents sites.</i>	
<i>– La subdivision par années entières est trop « grossière ». Il serait judicieux de présenter au moins une subdivision par trimestre, idéalement par mois.</i>	
<i>– Pour un contrôle de gestion orienté vers l'avenir, il serait utile de présenter non seulement l'année passée mais aussi l'année en cours, ainsi qu'une comparaison avec le budget.</i>	
<i>– Il serait également judicieux que le rapport de gestion contienne aussi des éléments graphiques (p.ex. diagramme en barres).</i>	

Autres domaines	
1	<i>Satisfaction de la clientèle, délais débiteurs, etc.</i>
2	<i>Qualité des processus (temps de traitement, délais d'exécution, taux d'erreur notamment)</i>
3	<i>Stocks, rotation des stocks, capacité de livraison</i>

- 1.2 Expliquez succinctement pourquoi le bénéfice n'est très probablement pas durable.  
(4 points)

<b>Pourquoi le bénéfice n'est très probablement pas durable</b>
<i>En grande majorité, l'entreprise n'a pas économisé dans le domaine opérationnel (coût du personnel, du matériel) ni réalisé d'accroissement correspondant de ses revenus. Les charges ont au contraire été réduites dans le domaine de la formation, de la publicité, du droit et du conseil. Ces réductions ne sont guère durables. Ces coûts peuvent être réduits à court terme sans difficulté mais cela crée des problèmes sur le long terme. Ainsi par exemple, la réduction du budget alloué à la formation entraîne une baisse de motivation des collaborateurs et donc un risque d'augmentation du taux de rotation.</i>

- 1.3 Expliquez à vos collaborateurs les termes de la colonne de gauche.  
(5 points)

<b>Terme</b>	<b>Explication</b>
<b>Controlling</b>	<i>Le controlling assume dans une organisation des tâches de conduite et de coordination. Il soutient l'organisation dans l'atteinte des objectifs.</i>
<b>Marge brute (MB)</b>	<i>Correspond à la différence entre prix de vente et coûts variables. Sert à couvrir les frais fixes. Dès lors qu'ils sont couverts, l'entreprise réalise un bénéfice.</i>
<b>Break-even point (seuil de rentabilité)</b>	<i>Point d'équivalence parfaite entre charges et produits</i>
<b>Amortissements</b>	<i>Perte de valeur (diminution de valeur) de biens en raison du vieillissement (dans le temps) et de l'utilisation du bien</i>
<b>Frais fixes</b>	<i>Frais qui restent constants pendant une période déterminée ou pour des quantités produites variables</i>

**Activité 2 : Décision d'investissement****15 points**

Parce que certains produits n'étaient pas en stock, quelques annulations de commandes de clients ont été enregistrées ces derniers mois. On considère qu'un stockage de marchandises à forte rotation permettrait d'augmenter le chiffre d'affaires.

Le département Controlling prévoit l'acquisition d'un entrepôt. L'un de vos collègues est d'avis que les entrepôts à rayonnages mobiles motorisés dits « carrousels » sont nettement plus avantageux que les entrepôts à rayonnages classiques. Il vous fournit les informations suivantes sur les coûts d'un tel entrepôt :

- frais d'exploitation annuels : CHF 500'000
- investissement en capital : CHF 3'200'000
- produit de liquidation à la fin de la durée d'utilisation : CHF 800'000
- durée d'utilisation : 15 ans
- taux d'intérêt théorique : 8 %

2.1 Établissez dans le tableau suivant une comparaison des coûts sur la base des informations données. (5 points)

Poste	Rayonnages classiques	Rayonnages motorisés
Frais d'exploitation annuels	800'000	500'000
Amortissement	260'000	160'000
Taux d'intérêt théorique	104'000	160'000
Total des charges	1'164'000	820'000
Rang	2	1

2.2 Indépendant de la comparaison des coûts, vous souhaitez aussi fonder votre décision d'investissement sur d'autres critères essentiels, que vous comptez présenter à l'occasion de la prochaine réunion du département. Citez 5 critères. (5 points)

	Autres critères
1	<i>Besoin de place</i>
2	<i>Simplicité d'utilisation</i>
3	<i>Capacité</i>
4	<i>Solution individuelle du candidat</i>
5	<i>Solution individuelle du candidat</i>

- 2.3 L'expérience faite dans des cas précédents vous a montré que la marge commerciale s'élève à environ 35 %. Quelle doit être, en pourcents, l'augmentation minimale du chiffre d'affaires pour que l'investissement soit rentable ? Calculez l'augmentation du chiffre d'affaires pour chacune des variantes, rayonnages classiques et rayonnages motorisés. (5 points)

**Augmentation minimale du chiffre d'affaires**

*La marge commerciale se définit comme bénéfice brut / chiffre d'affaires.*

*Variante classique :  $1'164'000 / 0.35 = 3'325'714$*

*Variante motorisée :  $820'000 / 0.35 = 2'342'857$*

**Activité 3 : Devis**

**10 points**

M. Piller, un client, souhaite la réalisation sur mesure d'une baignoire ronde. Le département Controlling vous fournit les taux de calcul suivant :

Majoration pour frais généraux sur matières, par article	42 %
Machines de production	212.00 CHF/h
Majoration pour frais généraux d'administration et de commercialisation sur les frais de fabrication	22 %
Coefficient de majoration du bénéfice net sur le coût de revient final	10 %

Le département de production vous informe que le coût des matières premières nécessaires à la fabrication de la baignoire sera de CHF 618.00 et que la chaîne de production sera occupée durant 3.5 heures.

Calculez le prix de vente de cette réalisation sur mesure. Arrondissez au centime près. Indiquez toutes les étapes du raisonnement.

**Calcul du prix de vente**

<i>Matières premières</i>	<i>618.00</i>
<i>+ frais généraux sur matières : 42 % de 618.00</i>	<i>259.56</i>
<i>+ frais d'utilisation des machines : 3.5 h * 212.00</i>	<i>742.00</i>
<i>= Frais de fabrication</i>	<i>1'619.56</i>
<i>+ frais généraux a &amp; c : 22 % de 1'619.56</i>	<i>356.30</i>
<i>= Coût de revient final</i>	<i>1'975.86</i>
<i>+ taux de marge : 10 % de 1975.86</i>	<i>197.59</i>
<i>= Prix de vente</i>	<i>2'173.45</i>

**Activité 4 : Comparaison des coûts****11 points**

San SA envisage d'externaliser une partie de la production (pièces chromées) vers l'Europe de l'Est, en raison des coûts de main-d'œuvre nettement inférieurs, des frais d'investissement avantageux et du faible cours actuel de l'euro.

Vous êtes chargé d'élaborer un budget à l'attention de la direction, qui servira de base de décision. La question est : quel serait le montant des économies annuelles en cas d'externalisation ?

Vous disposez des données suivantes au sujet du site en Europe de l'Est :

- capital nécessaire à l'exploitation : CHF 2'500'000 ; taux d'intérêt théorique 7 %
- amortissements linéaires : immeuble de production d'une valeur de CHF 1'500'000 avec durée d'utilisation 20 ans, installations de production, valeur d'acquisition CHF 1'000'000 et durée d'utilisation 8 ans
- salaires 30 % de moins qu'en Suisse ; charges sociales 12 % des salaires
- autres frais d'exploitation du même ordre de grandeur
- surcoût annuel pour la communication, les transports, etc. : CHF 60'000

Dans quelle mesure les coûts pourront-ils être réduits ?

Complétez le tableau ci-dessous. Les calculs doivent être documentés en détail.

Coûts de production pièces chromées	Coût Suisse	Coût Europe de l'Est
Salaires	865'000	605'500
Charges sociales	216'000	72'660 <small><math>605'500 \cdot 0.12</math></small>
Amortissements	220'000	200'000 <small><math>1'500'000/20 + 1'000'000/8</math></small>
Intérêts débiteurs	122'000	175'000 <small><math>2'500'000 \cdot 0.07</math></small>
Autres frais d'exploitation	62'000	62'000
Surcoût site de production externalisé		60'000
Total coûts pièces chromées	1'485'000	1'175'160
Économies annuelles		309'840



Face à la concurrence étrangère croissante, San SA doit impérativement pouvoir acheter les marchandises auprès de ses fournisseurs à des conditions plus avantageuses. En préparation des entretiens nécessaires, vous devez faire quelques calculs.

- 5.1 Jusqu'à présent, dans le domaine de l'électroménager de cuisine, on tablait sur un coefficient de majoration du bénéfice brut de 50 % par rapport au prix d'achat. Durant l'exercice écoulé, les frais fixes à couvrir se sont élevés à CHF 264'000 et les recettes sur les appareils électroménagers à CHF 747'000. Calculez le bénéfice réalisé l'an dernier sur les appareils électroménagers. (4 points)

Calcul du bénéfice de l'exercice précédent domaine électroménager		
<i>Recettes</i>	<i>747'000</i>	<i>150 %</i>
<i>./. charges de marchandises</i>	<i>498'000</i>	<i>100 %</i>
<i>= Bénéfice brut</i>	<i>249'000</i>	<i>50 %</i>
<i>./. frais fixes</i>	<i>264'000</i>	
<i>= Perte</i>	<i>-15'000</i>	

- 5.2 Pour l'exercice en cours, les objectifs concernant l'électroménager sont les suivants : recettes CHF 800'000, bénéfice CHF 50'000, frais fixes budgétés maximum CHF 270'000. Sur la base de quel coefficient de majoration du bénéfice brut le calcul s'effectue-t-il ? Quel pourcentage de réduction les fournisseurs doivent-ils accorder sur les prix d'achat de l'an dernier ? Calculez à deux décimales près. (6 points)

Calcul du coefficient de majoration du bénéfice brut		
<i>Recettes</i>	<i>800'000</i>	<i>166.67 %</i>
<i>./. charges de marchandises</i>	<i>480'000</i>	<i>100.00 %</i>
<i>= Bénéfice brut</i>	<i>320'000</i>	<i>66.67 %</i>
<i>./. frais fixes</i>	<i>270'000</i>	
<i>= Bénéfice</i>	<i>50'000</i>	

Calcul du taux de réduction
<i>Il faudrait désormais se baser sur un coefficient de majoration du bénéfice brut de 66.67 %. Appliqué à la situation initiale, on obtiendrait des recettes de <math>747'000 / 1.6667 = 448'218</math> pour les charges de marchandises. <math>498'000 - 448'218 = 49'782</math> de réduction, soit 10 % de réduction sur les anciens prix d'achat (<math>49'782 / 498'000 * 100 = 9.996 \%</math>).</i>

**Activité 6 : Seuil de rentabilité et marge brute****13 points**

Un collègue vous explique à quel point il est difficile de concevoir sa propre salle de bain, il ne sait pas à quoi il doit faire attention. Cette remarque vous donne une idée pour votre commerce : on pourrait proposer des « cours pour maîtres d'ouvrages », le but étant que lesdits maîtres d'ouvrages fassent ensuite leurs achats chez vous.

Pour pondérer méticuleusement votre décision, vous effectuez une simple analyse de seuil de rentabilité, en prenant en considération les données suivantes :

Un cours est suivi par 16 personnes. Vous supposez que la moitié d'entre elles achètera pour CHF 500 de marchandises en moyenne chez San SA. Le coefficient de marge brute se situe autour de 50 %. Vous prévoyez pour le cours les frais suivants :

- campagne de marketing (fixe) CHF 3 000
- matériel de cours (variable) CHF 500
- locaux et restauration (variable) CHF 400
- frais divers (variable) CHF 100
- les coûts de personnel etc. sont négligeables

6.1 Combien de cours devez-vous proposer pour atteindre le *break-even point* (seuil de rentabilité) ? (4 points)

**Nombre de formations nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité**

*Coûts variables :  $500 + 400 + 100 = \text{CHF } 1'000$*

*Revenus par cours :  $8 * 500 * 50 \% = 2'000$*

*Marge brute = 1'000*

*Résultat : trois cours doivent être organisés*

6.2 Combien de formations devez-vous organiser, pour réaliser en plus un bénéfice d'au moins CHF 2'500 ? (3 points)

**Nombre de formations pour réaliser un bénéfice de CHF 2'500**

*$(3'000 + 2'500) / 1'000 = 5.5$  cours*

*Résultat : six cours doivent être organisés*

- 6.3 Une enquête auprès des personnes intéressées à suivre un cours a démontré que si San SA offrait un bon de réduction de 15 %, près de 75 % des participants achèteraient ensuite chez San SA, pour un montant moyen de CHF 600. Une telle mesure est-elle judicieuse, en supposant que tous les autres chiffres restent identiques ? (6 points)

**Calcul de l'opportunité de remettre un bon de réduction**

*12 \* 600 \* (50 % - 15 %) = 2'520*

*Coûts variables = 1'000*

*Marge brute = 1'520*

*La marge brute augmente de CHF 520. Une telle mesure est donc judicieuse.*

**Activité 7: Établissement d'un budget****12 points**

Vous devez établir pour votre site de Lausanne le budget du premier semestre (janvier à juin). Vous disposez des données suivantes :

Salaire brut moyen par collaborateur CHF 6'500 par mois, 6 collaborateurs au total, tous perçoivent un 13<sup>e</sup> salaire. Compter pour les charges sociales 25 % du salaire brut. Les charges locatives mensuelles s'élèvent à CHF 8'200, plus 12 % de frais accessoires. Deux fois par an (en automne et au printemps) une grande partie de l'exposition est réaménagée. Les coûts se sont élevés l'automne dernier à CHF 124'000 au total, on prévoit pour ce printemps CHF 180'000. Ces coûts sont pris en compte au prorata. Les intérêts sont acquittés à hauteur de CHF 24'000 par an. Les amortissements sont pris en compte de manière dégressive à raison de 25 % de la valeur résiduelle de CHF 84'000. Les autres frais par trimestre s'élèvent à CHF 18'000.

7.1 Établissez le budget dans le tableau suivant. Documentez les calculs et calculez au franc près. (8 points)

<b>Centre de coûts Lausanne</b>	<b>Coûts 2<sup>e</sup> sem. ex. préc.</b>	<b>Budget 1<sup>er</sup> sem.</b>
Salaires	250'000	<i>253'500</i>
Charges sociales	60'000	<i>63'375</i>
Loyer	50'400	<i>49'200</i>
Frais accessoires	6'048	<i>5'904</i>
Expositions	182'000	<i>152'000</i>
Intérêts	13'000	<i>12'000</i>
Amortissements	14'000	<i>10'500</i>
Autres charges	36'000	<i>36'000</i>
Total des charges	611'448	<i>582'479</i>

Calculs			
<i>Salaires</i>	$6'500 \times 6 \times 6.5$	=	253'500
<i>Charges sociales</i>	$253'500 \times 0.25$	=	63'375
<i>Loyer</i>	$8'200 \times 6$	=	49'200
<i>Frais accessoires</i>	$49'200 \times 0.12$	=	5'904
<i>Exposition</i>	$124'000/2 + 180'000/2$	=	152'000
<i>Intérêts</i>	$24'000/2$	=	12'000
<i>Amortissements</i>	$84'000 \times 0.25/2$	=	10'500
<i>Autres charges</i>	$18'000 \times 2$	=	36'000

- 7.2 Quelles raisons pourraient expliquer les différences par rapport aux charges de l'exercice précédent ? Indiquez par des mots-clés quatre causes de telles différences, se rapportant aux charges de votre choix. (4 points)

Causes possibles de différences	
1	<i>Augmentations de salaire (adaptation au renchérissement)</i>
2	<i>Charges sociales supérieures en raison de l'augmentation des salaires</i>
3	<i>Loyers inférieurs en raison de taux hypothécaires durablement bas</i>
4	<i>Taux d'intérêts inférieurs en raison de taux d'intérêts arithmétiques inférieurs ou d'un capital nécessaire à l'exploitation inférieur</i>

*(et autres réponses possibles)*

Fin de l'examen