

## **COMPTABILITE DE MANAGEMENT**

**Document et matériel autorisés** : Plan des comptes OHADA et calculatrice non programmable.  
Avant de commencer à traiter cette épreuve, vérifier qu'elle comporte les pages 1/12 à 12/12.

L'épreuve comporte deux parties indépendantes à traiter obligatoirement :

- ✓ CAS DE LA BOULANGERIE RINGO ;
- ✓ SOCIETE SOFAM.

### **PREMIERE PARTIE** :

#### **CONTEXTE** : CAS DE LA BOULANGERIE RINGO / 15 POINTS

#### **DOSSIER 1** : ANALYSE DES COÛTS PREETABLIS / 40 POINTS

Annexe 1 : Informations prévisionnelles des coûts

Annexe 2 : Informations sur les coûts constatés

Annexe 3 : Conditions de fonctionnement de l'atelier pétrissage

Annexe 4 : Fiche de coût unitaire préétabli pour un brick de Samussa (à rendre avec la copie)

Annexe 5 : Calcul des coûts d'unité d'œuvre prévisionnels (à rendre avec la copie)

Annexe 6 : Tableau comparatif entre le coût réel et le coût préétabli de la production de juin 2020 permettant de mettre en évidence les écarts globaux (à rendre avec la copie)

Document n°1 : Analyse des écarts (à rendre avec la copie)

Document n°2 : Rédaction d'une note de synthèse (à rendre avec la copie)

#### **DOSSIER 2** : ANALYSE FINANCIERE / 30 POINTS

Annexe 7 : Bilans fonctionnels au 31/12/2020 et au 31/12/2019 ;

Document n°3 : Analyse financière (à rendre avec la copie).

### **DEUXIEME PARTIE** : ANALYSE DE L'EXPLOITATION / 15 POINTS

Annexe 8 : Informations pour l'exercice 2017

Annexe 9 : Modification de la structure 2017

Annexe 10 : Quantités mensuelles vendues 2017

## PREMIERE PARTIE

### CONTEXTE : CAS : " BOULANGERIE RINGO " / 15 POINTS

La **Boulangerie RINGO** est une PME camerounaise au capital de 80 000 000 F implantée à Bonamoussadi au lieu-dit « DENVER ». Elle dispose d'un vaste réseau de distribution dans la presque totalité des zones d'attraction, Bonamoussadi, Kotto, Logpom, Makèpè, etc.

La **Boulangerie RINGO** est spécialisée dans la production et la vente de Pain, des Brioches et du Samussa.

Depuis le début de l'année 2020, son chiffre d'affaires s'est fortement détérioré en raison d'une mesure du Ministère du Commerce d'interdiction de commercialiser du Samussa dans les boutiques, kiosques et autres points de vente populaires qui représentent plus de 90% de son réseau de distribution. En effet, sur recommandation du Comité Scientifique de Gestion des Epidémies, il est établi que la manipulation du Samussa et des brioches par des livreurs et vendeurs sans mesure de protection ni respect de la distanciation sociale est susceptible de propager le virus appelé COVID-19 qui sévit dans le monde depuis décembre 2019.

Ainsi, le seul point de vente disponible actuellement reste la petite boutique de vente installée dans les locaux du siège social de l'entité et des différents établissements secondaires.

Cette situation particulièrement préoccupante a pour conséquences pour l'entité : une forte baisse de l'activité, une dégradation importante de la trésorerie, une diminution des commandes de jours en jours, des retards dans les chaînes d'approvisionnement des fournisseurs, des difficultés de certains clients qui n'arrivent plus à honorer leurs engagements et demandent des reports d'échéance.

Toutes ces répercussions négatives de cette pandémie installent une crise sanitaire, psychologique et économique sans précédent à l'échelle mondiale avec de fortes incidences financières difficilement soutenables pour les entités et les ménages.

**M. DJEMBA**, Directeur Général de la **Boulangerie RINGO** est très irrité face à cette situation. Il fait appel à **Mme Lys Berthe**, une Experte en Comptabilité de Management pour des conseils permettant à l'entité de soutenir la crise et prenant en compte les difficultés de trésorerie immédiate.

Après une investigation approfondie, **Mme Lys Berthe** propose à l'entité un plan d'urgence de relance portant sur deux axes :

- ✓ Mise en place dans les locaux de l'entité d'un dispositif sanitaire de mesures barrières ;
- ✓ Et instauration de mesures à incidences financières soutenables pour l'entité tout en étant dans une perspective de reprise de l'activité à court terme.

Ces deux axes stratégiques du plan de relance se traduisent par une batterie d'actions suivantes :

- ✓ Acheter des masque-visages et des gants pour tout le personnel et les inciter à un lavage régulier des mains avec du savon ;
- ✓ Demander aux clients qui viennent à la boulangerie d'utiliser le gel hydroalcoolique mis à leur disposition ;
- ✓ Réorganiser le dispositif de travail afin de s'adapter au rythme actuel de l'évolution de l'activité en décidant de mettre immédiatement au chômage technique la moitié de l'effectif des ouvriers pendant une durée de 4 mois, d'instaurer le télétravail pour le personnel de secrétariat, d'administration et de gestion, d'initier un système de travail par roulement pour le personnel de sécurité et de procéder au redéploiement d'une partie du personnel technique des établissements secondaires vers le siège social ;

- ✓ Accorder un escompte de règlement de 4% aux clients qui acceptent de payer sous-huitaine et de 5% pour ceux qui payeront au comptant ;
- ✓ Vendre le four rotatif électrique dont la durée d'utilité est atteinte ;
- ✓ Vendre aux ferrailleurs la coupeuse à pain mise au rebut il y'a plus de 6 mois ;
- ✓ Mobiliser des créances par le biais des effets de commerce et de l'affacturage ;
- ✓ Demander à l'Administration fiscale des reports d'échéances fiscales, et même au-delà d'examiner la possibilité d'annulation totale ou partielle de la dette fiscale ;
- ✓ Demander le rallongement des délais de paiement des charges sociales ;
- ✓ Demander à notre principale banque, la CCA Bank, le report d'échéance des dettes financières (capital et intérêts dus à la date d'échéance).

Vous êtes recruté (e) comme assistant (e) comptable par la **Boulangerie RINGO**. En l'absence du comptable, en quarantaine pour 14 jours au moins et confiné dans un hôtel de la place après avoir été en contact avec un malade du Coronavirus, vous êtes chargé(e) de travaux comptables et d'inventaire au titre de l'exercice 2020 recueillis dans deux dossiers.

### **1<sup>er</sup> TRAVAIL A FAIRE :**

**1.1 Citer les mesures barrières proposées par Mme Lys Berthe à la Boulangerie RINGO.**

**1.2 Identifier, dans un tableau, toutes les mesures à incidences financières proposées par Mme Lys Berthe et dire pour chacune d'elles, leur véritable impact (augmentation ou diminution) sur la trésorerie de la Boulangerie RINGO.**

**1.3 Dire pourquoi la Boulangerie RINGO ne règle qu'une partie des salaires mensuels au personnel et gèle le reversement des différentes cotisations sociales et retenues fiscales.**

### **DOSSIER 1 : ANALYSE DES COÛTS PREETABLIS / 40 POINTS**

La Boulangerie RINGO est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente de Pain, des Brioches et du Samussa.

M. DJEMBA décide de vous nommer jeune assistant au contrôle de gestion afin de mettre en œuvre les outils de la méthode des coûts préétablis.

Votre première mission porte sur une commande de 25 600 bricks de Samussas par la Délégation du MINADER (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural) chargé entre autres de la Sécurité Alimentaire pour venir en aide aux enfants des banlieues restés en confinement.

M. DJEMBA vous confie les annexes 1 à 6 et les documents n°1 et 2 pour traiter le dossier relatif au calcul des coûts et à l'analyse des écarts pour cette commande pour le mois de juin 2020. On vous communique les informations suivantes en annexes 1 à 6 et documents n°1 et 2 :

Annexe 1 : Informations prévisionnelles des coûts

Annexe 2 : Informations sur les coûts constatés

Annexe 3 : Conditions de fonctionnement de l'atelier pétrissage

Annexe 4 : Fiche de coût unitaire préétabli pour un brick de Samussa (à rendre avec la copie)

Annexe 5 : Calcul des coûts d'unité d'œuvre prévisionnels (à rendre avec la copie)

Annexe 6 : Tableau comparatif entre le coût réel et le coût préétabli de la production de juin 2020 permettant de mettre en évidence les écarts globaux (à rendre avec la copie)

Document n°1 : Analyse des écarts (à rendre avec la copie)

Document n°2 : Rédaction d'une note de synthèse (à rendre avec la copie)

## **2<sup>ème</sup> TRAVAIL A FAIRE :**

- 2.1 Etablir en annexe 4 la fiche de coût unitaire préétabli pour un brick de Samussa (à rendre avec la copie).**
- 2.2 Etablir en annexe 5 et 6 le tableau comparatif entre le coût réel et le coût préétabli de la production de juin 2020 permettant de mettre en évidence les écarts globaux (à rendre avec la copie).**
- 2.3 Décomposer l'écart global sur farine de blé, et sur MOD Pétrissage. En préciser le sens (Favorable ou Défavorable) (document n°1 à rendre avec la copie).**
- 2.4 Présenter l'analyse de l'écart global sur charges indirectes de l'atelier Pétrissage. En préciser le sens (Favorable ou Défavorable) (document n°1 à rendre avec la copie).**
- 2.5 Rédiger une note de synthèse datée le 1<sup>er</sup> juillet 2020 d'une vingtaine de lignes adressée à M. DJEMBA mettant en évidence les causes des écarts significatifs, c'est-à-dire supérieurs ou égales à 5 % par rapport aux prévisions (document n°2 à rendre avec la copie).**

## **DOSSIER 2 : ANALYSE FINANCIERE / 30 POINTS**

La Boulangerie RINGO est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente de Pain, des Brioches et du Samussa.

Elle a réalisé une capacité d'autofinancement de 6 000 000 F en 2019 et 5 000 000 F en 2020.

Le directeur général, M. DJEMBA vous communique les bilans fonctionnels établis au 31/12/2020 et au 31/12/2019.

Annexe 7 : Bilans fonctionnels au 31/12/2020 et au 31/12/2019 ;

Document n°3 : Analyse financière (à rendre avec la copie).

## **3<sup>ème</sup> TRAVAIL A FAIRE :**

- 3.1 En vous servant de l'annexe 7, dire pourquoi le montant des dettes financières n'a pas varié entre 2019 et 2020 ?**

**En vous servant de l'annexe 7 et du document n°3 :**

- 3.2 Calculer, pour les exercices 2020 et 2019, le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette de l'entreprise (à rendre avec la copie).**
- 3.3 Déterminer, pour les exercices 2020 et 2019, le ratio de solvabilité ou ratio d'autonomie financière de l'entreprise (à rendre avec la copie).**
- 3.4 Commenter en une demi-page au maximum la situation de l'entité au cours des deux dernières années en développant notamment :**
  - ✓ **L'évolution de son activité et de son résultat (à rendre avec la copie).**
  - ✓ **L'évolution de son endettement financier (à rendre avec la copie).**
  - ✓ **L'évolution de sa trésorerie (à rendre avec la copie).**

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXPLOITATION / 15 POINTS**

La société SOFAM, spécialisée dans la fabrication et la vente d'un type de dériveur, utilise pour sa gestion la méthode du coût variable. Vous êtes stagiaire au service administratif et financier. M. MBAPO'O, directeur du service, voudrait savoir quel est le nombre minimum de dériveurs à vendre pour couvrir les charges fixes. Pour cela, les informations pour l'exercice 2017 sont les suivantes :

## **ANNEXE 8 : INFORMATIONS POUR L'EXERCICE 2017**

- ✓ Production et vente de 26 000 dériveurs
- ✓ Prix de vente unitaire : 48 500 F
- ✓ Coût variable unitaire de production : 29 100 F
- ✓ Coût variable unitaire de distribution : 4 850 F
- ✓ Charges fixes : 12 800 000 F

### **4<sup>ème</sup> TRAVAIL A FAIRE :**

**En vous servant de l'annexe 8 et de l'annexe 10 :**

**4.1 Dressez d'abord le compte de résultat différentiel.**

**4.2 Calculez le seuil de rentabilité en valeur et en volume.**

**4.3 Représentez graphiquement le seuil de rentabilité par la méthode  $M/CV=CF$ .**

**4.4 Déterminer le point mort en sachant que cette entreprise a une activité saisonnière et représentez-le sur le graphique précédent.**

## **ANNEXE 9 : MODIFICATION DE LA STRUCTURE**

Pour accroître son chiffre d'affaires, l'entreprise doit porter ses charges fixes à 18 400 000 F.

### **5<sup>ème</sup> TRAVAIL A FAIRE :**

**En vous servant des annexes 8, 9 et 10 :**

**5.1 Déterminer le nouveau seuil de rentabilité.**

**5.2 Quel est le CA minimum que l'entreprise devrait réaliser pour obtenir un résultat identique ?**

## **ANNEXE 1 : INFORMATIONS PREVISIONNELLES DES COÛTS**

Les données préétablies sont réalisées sur la base d'une production normale d'une commande de 32 000 bricks de Samussas par mois :

### **✓ Charges directes :**

- Farine de blé : 1 920 kg à 680 F le kg
- Ingrédients (viande hachée, tomate et épices) : 160 000 F
- MOD Pétrissage : 160 heures coûtant 1 600 F l'heure
- MOD Façonnage : 1 920 heures coûtant 480 F l'heure
- MOD Fermentation : 640 heures coûtant 700 F l'heure
- MOD Cuisson : 128 heures coûtant 590 F l'heure
- Emballages Alimentaires Ecologiques : 32 000 emballages alimentaires à 50 F l'unité
- MOD Conditionnement : 256 heures à 510 F l'heure

### **✓ Charges indirectes :**

- Atelier Pétrissage : 1 920 kg de farine de blé pétrie à 200 F l'UO dont 288 000 F de charges variables (UO : kg de farine de blé pétrie)
- Atelier Façonnage : 1 920 kg de pâte à bricks obtenus à 130 F l'UO dont 134 400 F de charges fixes (UO : kg pâte à bricks obtenus)
- Atelier Fermentation : 640 heures MOD à 900 F l'UO dont 600 F de CUO variable (UO : heure MOD)
- Atelier Cuisson : 64 heures machine à 650 F l'UO dont 400 F de CUO fixe (UO : heures machine)

- Atelier Conditionnement : 32 000 bricks de Samussas à 24 F l'UO dont 512 000 F de charges fixes (UO : bricks de Samussas utilisés).

## **ANNEXE 2 : INFORMATIONS SUR LES COÛTS CONSTATES**

Les données réellement constatées du mois de juin 2020 obtenues sont les suivantes :

### ✓ **Charges directes :**

- Farine de blé : 1 280 kg coûtant 650 F le kg
- Ingrédients (viande hachée, tomate et épices) : 128 000 F globalement
- MOD Pétrissage : 160 heures coûtant 1 500 F l'heure
- MOD Façonnage : 800 heures coûtant 480 F l'heure
- MOD Fermentation : 450 heures coûtant 800 F l'heure
- MOD Cuisson : 100 heures coûtant 600 F l'heure
- Emballages Alimentaires Ecologiques : 25 600 emballages vides coûtant 50 F l'unité
- MOD Conditionnement : 188 heures coûtant 500 F l'heure

### ✓ **Charges indirectes :**

- Atelier Pétrissage : 1 280 kg de farine de blé pétrie à 252 F l'UO
- Atelier Façonnage : 1 280 kg de pâte à bricks obtenus à 125 F l'UO
- Atelier Fermentation : 450 heures MOD à 850 F l'UO
- Atelier Cuisson : 60 heures machines à 540 F l'UO
- Atelier Conditionnement : 25 600 bricks de Samussas à 25 F l'UO

## **ANNEXE 3 : CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DE L'ATELIER PETRISSAGE**

La production constatée est de 25 600 bricks de Samussas prêts à être commercialisés à la Délégation du MINADER.

Cette commande a été réalisée dans les conditions de fonctionnement suivantes de l'atelier pétrissage :

- ✓ Les deux ouvriers chargés du pétrissage de la pâte ont effectué des erreurs de pesage des matières et ingrédients, les obligeant à de nombreuses reprises ;
- ✓ Certains ouvriers ont consenti une baisse du taux horaire à la demande de la direction face aux difficultés de trésorerie générées par la baisse importante de l'activité.

En revanche, une amélioration dans la gestion plus rigoureuse dans l'utilisation de la machine de pétrissage a été notée au niveau de cet atelier.

## **ANNEXE 7 : BILANS FONCTIONNELS AU 31/12/2020 ET AU 31/12/2019**

<b>ACTIF</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>PASSIF</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
ACTIF IMMOBILISÉ	132 000 000	133 000 000	CAPITAUX PROPRES	120 350 000	155 370 000
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	41 000 000	46 000 000	DETTES FINANCIÈRES	15 000 000	15 000 000
ACTIF CIRCULANT HAO	2 000 000	2 050 000	PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	25 000 000	9 000 000
TRESORERIE ACTIF	50 000	120 000	PASSIF CIRCULANT HAO	1 700 000	1 800 000
			TRESORERIE PASSIF	13 000 000	0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>175 050 000</b>	<b>181 170 000</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>175 050 000</b>	<b>181 170 000</b>

**ANNEXE 10 : QUANTITES MENSUELLES VENDUES 2017 :**

Janvier	350	Avril	2 460	Juillet	5 730	Oct.	430
Février	320	Mai	3 650	Août	4 980	Nov.	360
Mars	540	Juin	4 820	Sept	2 140	Déc.	220

**ANNEXE 4 : FICHE DE COUT UNITAIRE PREETABLI POUR UN BRICK DE SAMUSSA**  
(à rendre avec la copie)

Eléments	1 Brick de Samussa		
	Quantité préétablie	Coût unitaire préétabli	Qp x Cp
<b>Pétrissage</b>			
✓ Farine de blé			
✓ Ingrédients			
✓ MOD			
✓ CI			
<b>Façonnage</b>			
✓ MOD			
✓ CI			
<b>Fermentation</b>			
✓ MOD			
✓ CI			
<b>Cuisson</b>			
✓ MOD			
✓ CI			
<b>Conditionnement</b>			
✓ Emballages vides			
✓ MOD			
✓ CI			
<b>Coût de Production</b>	<b>1 Brick de Samussa</b>		

**ANNEXE 5 : CALCUL DES COUTS D'UNITE D'ŒUVRE PREVISIONNELS (à rendre avec la copie)**

Eléments	Pétrissage	Façonnage	Fermentation	Cuisson	Condit.	Distrib.
Totaux Répartition 2 <sup>nd</sup> Préétablie						
Dont variable						
Dont fixe						
Nature UO						
Nombre UO						
CUO préétabli						
CUO variable						
CUO fixe						



**ANNEXE 6 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LE COUT REEL ET LE COUT PREETABLI DE LA PRODUCTION DE JUIN 2020 PERMETTANT DE METTRE EN EVIDENCE LES ECARTS GLOBAUX (à rendre avec la copie)**

Eléments	Réalizations			Prévisions			Ecart Global		
	Qr	Cr	QrCr	Qp	Cp	QpCp	Ecart	Sens	% Δ°
✓ Farine Blé									
✓ Ingrédients									
✓ MOD									
✓ CI									
<b>Pétrissage</b>									
✓ MOD									
✓ CI									
<b>Façonnage</b>									
✓ MOD									
✓ CI									
<b>Fermentation</b>									
✓ MOD									
✓ CI									
<b>Cuisson</b>									
✓ Emballage vide									
✓ MOD									
✓ CI									
<b>Condit.</b>									

**DOCUMENT N°1 : ANALYSE DES ECARTS (à rendre avec la copie)**

**1. Décomposons l'écart global sur farine de blé, et sur MOD :**

- ✓ a. Ecart sur Farine de blé
  - Ecart sur Quantité =  $(Qr - Qp)Cp =$
  - Ecart sur Coût =  $(Cr - Cp)Qr =$
  - Contrôle Ecart Global =
- ✓ b. Ecart sur MOD Atelier Pétrissage
  - Ecart sur Temps =  $(Tr - Tp)Tp =$
  - Ecart sur taux =  $(Tr - Tp)Tr =$
  - Contrôle Ecart Global =

**2. Présentons l'analyse de l'écart global sur charges indirectes de l'atelier Pétrissage :**

- Equation du budget flexible :  $YBF = 150x + 96\ 000$  (avec X = activité)
- Equation du coût préétabli :  $YCP = 200x$  (avec X = activité)
- ✓ Ecart sur budget
  - $E/B = QrCr - BFAR =$
  - $E/B =$
- ✓ Ecart sur activité
  - $E/A = BFAR - CPAR =$
  - $E/A =$

- ✓ Ecart sur rendement
  - $E/R = \text{CPAR} - \text{CPAP}$
  - $E/R =$
- ✓ Contrôle Ecart Global
  - $EG =$

**DOCUMENT N°2** : Rédaction d'une note de synthèse datée le 1<sup>er</sup> juillet 2020 d'une vingtaine de lignes adressée à M. DJEMBA mettant en évidence les causes des écarts significatifs, c'est-à-dire supérieurs ou égales à 5% par rapport aux prévisions (à rendre avec la copie) :

Assistant(e) Comptable

Douala, le 1<sup>er</sup> Juillet 2020

A  
M. Le Directeur Général  
BOULANGERIE RINGO  
Bonamoussadi – Douala

**Objet** : Causes des écarts significatifs.

## **NOTE DE SYNTHÈSE**

**PJ** : Tableau de calcul des coûts.

**Assistant(e) Comptable**

**DOCUMENT N° 3 : ANALYSE FINANCIERE (à rendre avec la copie)**

1. Dire pourquoi le montant des dettes financières n'a pas varié entre 2019 et 2020 ?

---

---

---

---

---

2. Calcul, pour les exercices 2020 et 2019, du fonds de roulement net global, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette de la Boulangerie RINGO (à rendre avec la copie) :

Indicateurs	Formules et Calculs	2020	2019	Variation	% Δ°
FRNG	RS – ES				
	2020 :				
	2019 :				
BFRE	ACE – PCE				
	2020 :				
	2019 :				
BFR HAO	AC HAO – PC HAO				
	2020 :				
	2019 :				
BFRNG	BFRE + BFR HAO				
	2020 :				
	2019 :				
TN	FRNG – BFRNG				
	2020 :				
	2019 :				
Contrôle TN	TA – TP				
	2020 :				
	2019 :				

3. Déterminer, pour les exercices 2020 et 2019, le ratio de solvabilité ou d'autonomie financière de l'entreprise (à rendre avec la copie) :

**3.1 Ratio d'autonomie financière**

Autonomie financière = Dettes financières/Capitaux propres

✓ Année 2019 :

✓ Année 2020 :

