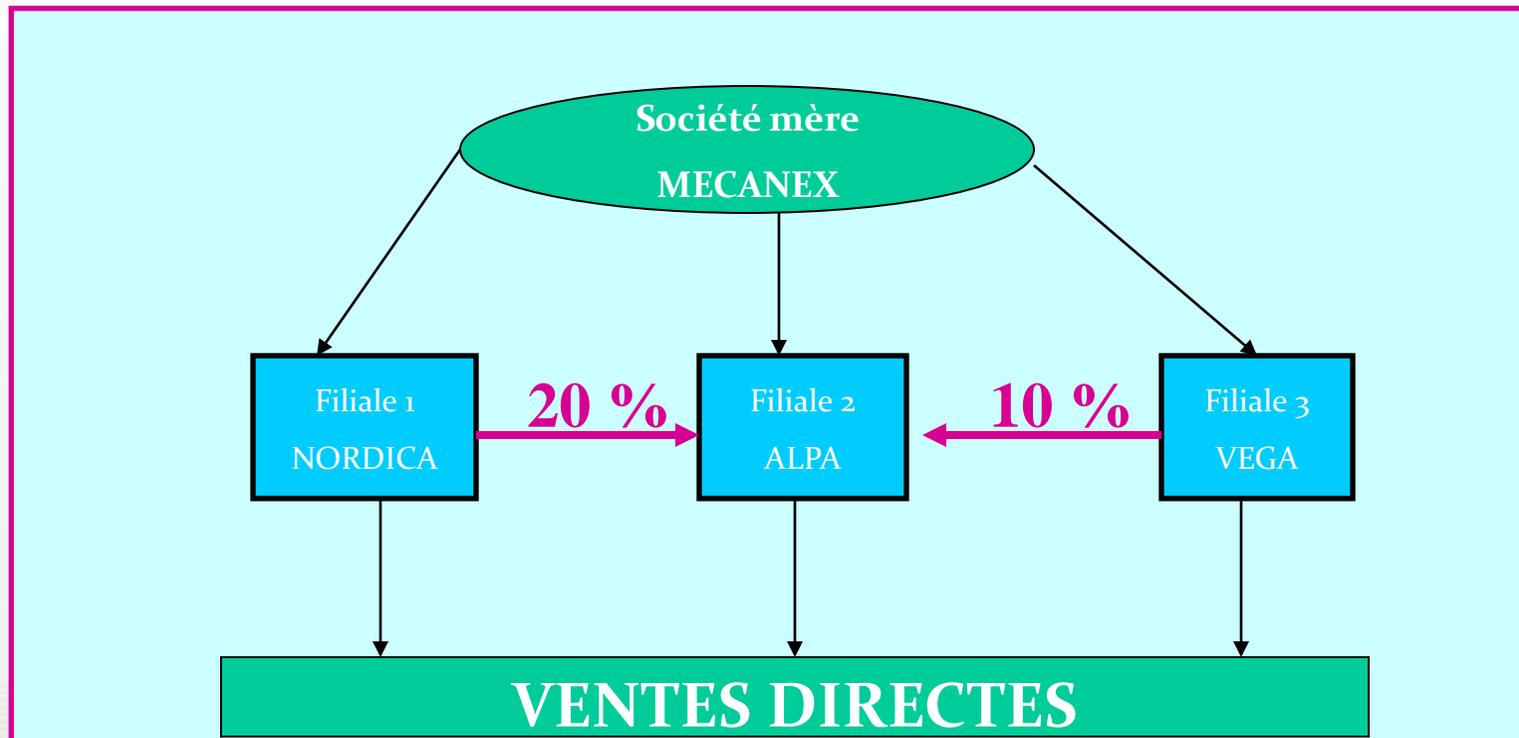


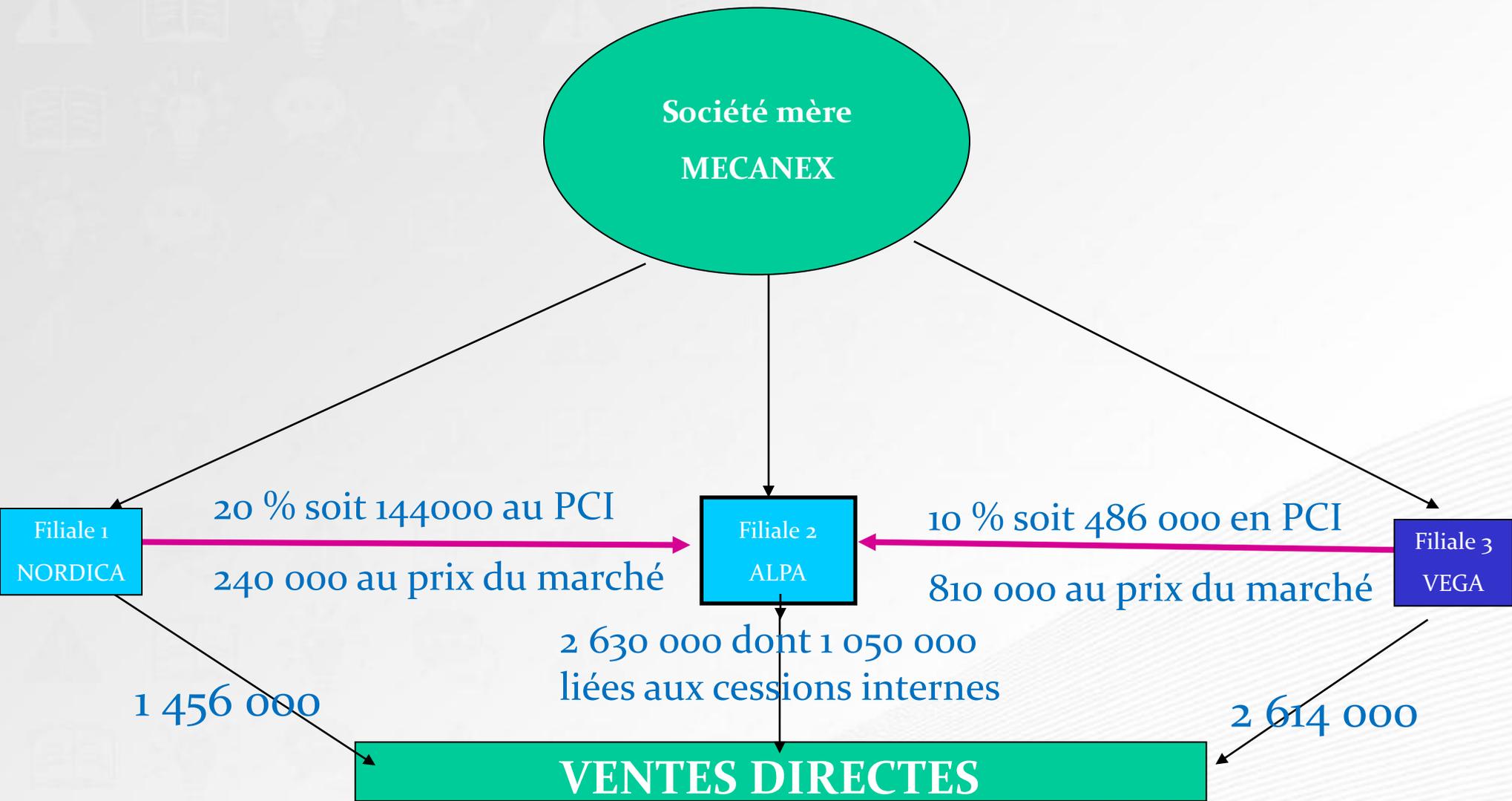
The background is a light blue color with a repeating pattern of icons including lightbulbs, speech bubbles, warning signs, and open books. In the bottom right corner, there is a decorative wavy pattern of fine lines.

MECANEX

La société MECANEX

La société Mecanex possède 3 filiales fabriquant différents produits électromécaniques. Pour des raisons de groupage de transport, l'une des société ALPA vend des produits fabriqués par les deux autres usines.





PCI : Prix de cession internes

Introduction

- ❖ Objectif : Réaliser une étude comparative de la rentabilité des trois filiales
- ❖ Problème : Les cessions internes entre les filiales
- ❖ Solution : Éliminer l'incidence des cessions internes sur les résultats

1ère PARTIE : Comparaison des rentabilités actuelles des trois filiales

I./ Calculs des résultats et des capitaux engagés dans chaque établissement

II./ Calculs et comparaison des rentabilités

2ème PARTIE : Comparaison des trois filiales – sans cessions internes

I./ Situation et redressements à effectuer

II./ Calcul de la rentabilité de chaque établissement

3ème PARTIE : Comparaison des 2 situations

Tableau comparatif

CONCLUSION

PREMIERE PARTIE

Comparaison des rentabilités des trois filiales

I. Calculs des résultats et des capitaux engagés dans chaque établissement

- ❖ Retraitement du crédit -bail chez VEGA
- ❖ Tableaux des soldes intermédiaires de gestion
- ❖ Capacité d'autofinancement
- ❖ Bilans fonctionnels

Retraitement du Crédit Bail

- Pour qu'une comparaison de plusieurs entreprises soit pertinente, elle doit se baser sur des SIG homogènes.
- Il faut donc retraiter le Crédit bail de VEGA. On procède comme si VEGA avait acquis le bien par emprunt.
- Les annuités de CB sont à extraire des coûts externes et à reclasser en partie dans les frais financiers et l'autre partie en dotations aux amortissements.

Valeur d'origine du bien en Crédit-bail = $1\,950\,000 * (40\%) = 780\,000 \text{ €}$

Redevance annuelle = $90\,000 \text{ €}$

Durée du Crédit-bail = 5 ans

Option d'achat = $500\,000 \text{ €}$

Redevance annuelle = Charges financières + Amortissement annuel

Amortissement annuel = (valeur du crédit bail – prix de l'option d'achat) * 0.2

Amortissement annuel = $(780\,000 - 500\,000) * 0.2 = 56\,000 \text{ €}$

Charges financières = $90\,000 - 56\,000 = 34\,000 \text{ €}$

SIG NORDICA en K€

PRODUITS	MONTANT	CHARGES	MONTANT	SOLDES INTERMEDIAIRES	MONTANT
Vente de marchandises		Cout d'achat des marchandises		MARGE COMMERCIALE	0
Production vendue	1600				
Production stockée	120				
TOTAL	1720	TOTAL	0	PRODUCTION DE L'EXERCICE	1720
Marge commerciale	0	Consommation intermediaire			
Production de l'exercice	1720	*cout var. des mat.consom.	430		
		*coût var. serv. Fabrication	140		
		*coût var. de distribution	120		
		*coût fixes de distribution	90		
TOTAL	1720	TOTAL	780	VALEUR AJOUTEE	940
Valeur ajoutée	940	Impots et taxes	500		
		Charges de personnel	160		
TOTAL	940	TOTAL	660	EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	280
EBE	280	Dotations aux amort, et prov,	90		
		Autres charges	40		
TOTAL	280	TOTAL	130	RESULTAT D'EXPLOITATION	150
Résultat d'exploitation	150				
TOTAL	150	TOTAL	0	RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	150
Résultat courant avant impots	150	Impots sur les benefices	49,995		
TOTAL	150	TOTAL	49,995	RESULTAT DE L'EXERCICE	100,005

SIG ALPA en K€

PRODUITS	MONTANT	CHARGES	MONTANT	SOLDES INTERMEDIAIRES	MONTANT
Vente de marchandises	1050	Cout d'achat des marchandises	630	MARGE COMMERCIALE	420
Production vendue	1580				
Production stockée	350				
TOTAL	1930	TOTAL	0	PRODUCTION DE L'EXERCICE	1930
Marge commerciale	420	Consommations intermediaires			
Production de l'exercice	1930	-cout var. des mat.consom.	320		
		-coût var. serv. Fabrication	130		
		-coût var. de distribution	160		
		-coût fixes de distribution	120		
TOTAL	2350	TOTAL	730	VALEUR AJOUTEE	1620
Valeur ajoutée	1620	Impots et taxes	280		
		Charges de personnel	700		
TOTAL	1620	TOTAL	980	EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	640
EBE	640	Dotations aux amort, et prov,	70		
		Autres charges	50		
TOTAL	640	TOTAL	120	RESULTAT D'EXPLOITATION	520
Résultat d'exploitation	520				
TOTAL	520	TOTAL	0	RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	520
Résultat courant avant impots	520	Impots sur les benefices	173,316		
TOTAL	520	TOTAL	173,316	RESULTAT DE L'EXERCICE	346,684

SIG VEGA en K€

PRODUITS	MONTANT	CHARGES	MONTANT	SOLDES INTERMEDIAIRES	MONTANT
Vente de marchandises		Cout d'achat des marchandises		MARGE COMMERCIALE	0
Production vendue	3100				
Production stockée		Destockage de production	50		
TOTAL	3100	TOTAL	50	PRODUCTION DE L'EXERCICE	3050
Marge commerciale	0	Consommations externes:			
Production de l'exercice	3050	*cout variable des mat.consom.	790		
		*coût variable de fabrication	120		
		*coût variable de distribution	300		
		*coût fixes de distribution	150		
		-redevance CB	90		
TOTAL	3050	TOTAL	1270	VALEUR AJOUTEE	1780
Valeur ajoutée	1780	Impôts et taxes	550		
		Charges de personnel	880		
TOTAL	1780	TOTAL	1430	EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	350
EBE	350	Dotations aux amort, et prov,	60		
		+Amortissement du crédit-bail	56		
		Autres charges	60		
TOTAL	350	TOTAL	176	RESULTAT D'EXPLOITATION	174
Résultat d'exploitation	174	Charges financières (du crédit bail)	34		
TOTAL	174	TOTAL	34	RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	140
Résultat courant avant impôts	140	Impôt sur les bénéfices	46,662		
TOTAL	140	TOTAL	46,662	RESULTAT DE L'EXERCICE	93,338

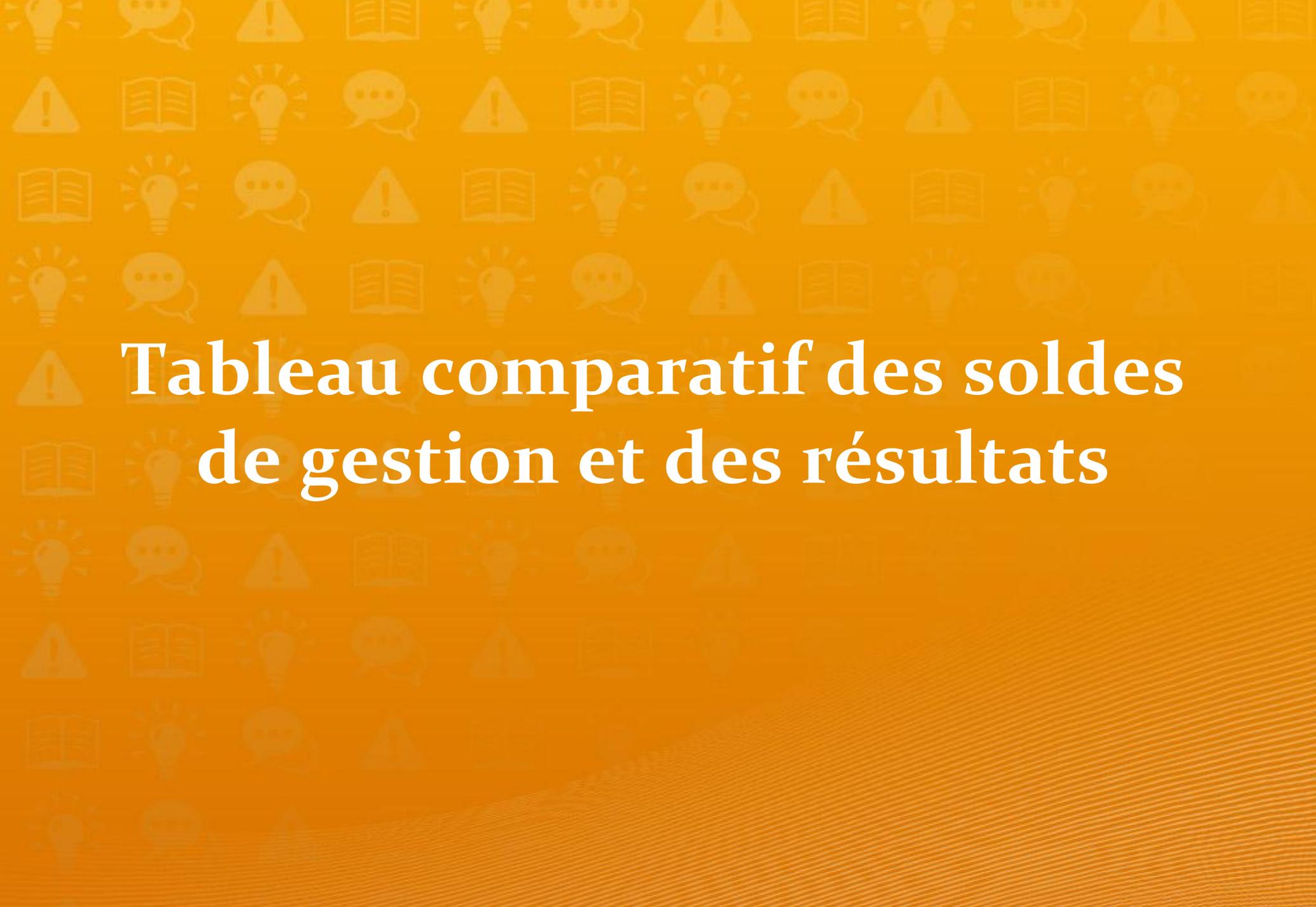


Tableau comparatif des soldes de gestion et des résultats

	Nordica	Alpa	Vega
Production vendue	1 600	2 000	3 100
Production stockée	120	350	-50
Production de l'exercice	1720	2350	3050
Coûts variables des matières consommées	430	320	790
Coûts variables de fabrication	140	130	120
Coûts variables de distribution	120	160	300
-Redevance de crédit-bail			-90
Consommation en provenance des tiers	690	610	1 120
Valeur ajoutée	1 030	1 740	1 930
Coûts variables de main d'œuvre	500	700	880
Coûts fixes de production	160	280	550
Coûts fixes de distribution	90	120	150
Excédent brut d'exploitation	280	640	350
Dotations aux amortissements	90	70	60
Amortissement du crédit-bail			56
Coûts généraux d'administration	40	50	60
Résultat d'exploitation	150	520	174
Charges financières			34
Résultat courant	150	520	140
Impôt sur les bénéfices	50	173,33	46,66
Résultat net	100	346,67	93,33

Capacité d'autofinancement

A partir de l'EBE:

en K€		NORDICA	ALPA	VEGA
	EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	280	640	350
-	Autres charges	40	50	60
-	Charges financières sauf DAP			34
-	Impôts sur les bénéfices	50	173,32	46,662
=	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	190	416,68	209,34

A partir du résultat net (vérification)

en K€		NORDICA	ALPA	VEGA
	Résultat net comptable	100	346,68	93,338
+	Dotations aux amortissements et provisions	90	70	116
=	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	190	416,68	209,34

La CAF mesure le montant des ressources secrétées au cours de l'exercice restant à la disposition de l'entreprise et qui lui permettent d'autofinancer son développement, avant la distribution des dividendes.



Bilan fonctionnel de NORDICA en K€

EMPLOIS STABLES		RESSOURCES STABLES	
Actif immobilisé brut	1860	Capitaux propres	1320
		Amortissements et provisions	510
		Dettes financières	410
TOTAL ES	1860	TOTAL RS	2240
ACTIFS D'EXPLOITATION		DETTES D'EXPLOITATION	
TOTAL AE	644	TOTAL DE	320
ACTIFS HORS EXPLOITATION		DETTES HORS EXPLOITATION	
TOTAL AHE	276	TOTAL DHE	220
ACTIFS DE TRESORERIE		DETTES DE TRESORERIE	
TOTAL AT	0	TOTAL DT	0
TOTAL BILAN	2780	TOTAL BILAN	2780



Bilan fonctionnel de ALPA en K€

EMPLOIS STABLES		RESSOURCES STABLES	
Actif immobilisé brut	1 450	Capitaux propres	1 540
		Amortissements et provisions	430
		Dettes financières	370
TOTAL ES	1 450	TOTAL RS	2 340
ACTIFS D'EXPLOITATION		DETTES D'EXPLOITATION	
TOTAL AE	1 088	TOTAL DE	350
ACTIF HORS EXPLOITATION		DETTES HORS EXPLOITATION	
TOTAL AHE	272	TOTAL DHE	120
ACTIFS DE TRESORERIE		DETTES DE TRESORERIE	
TOTAL AT	0	TOTAL DT	0
TOTAL BILAN	2 810	TOTAL BILAN	2 810



Bilan fonctionnel de VEGA en K€

EMPLOIS STABLES		RESSOURCES STABLES	
Actif immobilisé brut	1950	Capitaux propres	1760
+ Valeur brute du credit bail	780	Amortissements et provisions de l'actif	410
		Amortissements cumulés du crédit bail	56
		Dettes financières	260
		Dette de crédit-bail(VR)	724
TOTAL ES	2730	TOTAL RS	3210
ACTIF D'EXPLOITATION		DETTES D'EXPLOITATION	
TOTAL AE	795	TOTAL DE	600
ACTIF HORS EXPLOITATION		DETTES HORS EXPLOITATION	
TOTAL AHE	285	TOTAL DHE	0
ACTIFS DE TRESORERIE		DETTES DE TRESORERIE	
TOTAL AT	0	TOTAL DT	0
TOTAL BILAN	3810	TOTAL BILAN	3810



Tableau comparatif des bilans fonctionnels: Actif

<i>ACTIF en k€</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
EMPLOIS STABLES			
Actif immobilisé brut	1860	1450	1950
Crédit-bail			780
TOTAL ES	1860	1450	2730
ACTIFS D'EXPLOITATION	644		795
TOTAL AE	644	1088	795
ACTIFS HORS EXPLOITATION	276		285
TOTAL AHE	276	272	285
ACTIFS DE TRESORERIE	0		0
TOTAL AT	0	0	0
	0		
TOTAL	2780	2810	3810

Tableau comparatif des bilans fonctionnels: Passif

<i>PASSIF en k€</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
RESSOURCES STABLES			
Capitaux propres	1320	1540	1760
Amortissements et provisions	510	430	410
Amortissements cumulés du crédit bail			56
Dettes financières	410	370	260
Dette de crédit bail			724
TOTAL RESSOURCES STABLES	2240	2340	3210
DETTES D'EXPLOITATION			
Dettes d'exploitation	320	350	600
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	320	350	600
DETTES HORS EXPLOITATION			
Dettes hors exploitation	220	120	0
TOTAL DETTES HORS EXPLOITATION	220	120	0
DETTES DE TRESORERIE			
Dettes de trésorerie	0	0	0
TOTAL DETTES DE TRESORERIE	0	0	0
TOTAL	2780	2810	3810

Tableau comparatif des Soldes financiers des bilans fonctionnels

<i>En k€</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
Ressources stables	2240	2340	3210
Emplois stables	1860	1450	2730
FR = RS - ES	380	890	480
Actifs d'exploitation	644	1088	795
Dettes d'exploitation	320	350	600
BFRE= AE - DE	324	738	195
Actifs hors exploitation	276	272	285
Dettes hors exploitation	220	120	0
BFRHE = AHE - DHE	56	152	285
BFR=BFRE+BFRHE	380	890	480
Trésorerie nette (TN = FR-BFR)	0	0	0

II. Calculs des rentabilités et comparaison

- ❖ EBE
- ❖ Capitaux investis
- ❖ La rentabilité économique
- ❖ La rentabilité financière
- ❖ La rentabilité d'exploitation
- ❖ La sécurité de l'exploitation: structure des coûts

Calcul de l'EBE

(Rappel du tableau des SIG)

EXCEDENT



Surplus

BRUT



Donc avant déduction des dotations aux amortissements...)

D'EXPLOITATION



Lié aux activités de gestion courante

	Formule	NORDICA	ALPA	VEGA
EBE	Produits Exploitation - Charges Exploitation	280 000	640 000	350 000

❖ Il reste à Alpa 2 fois plus d'EBE que les 2 autres sociétés pour s'autofinancer et rémunérer ses associés bien qu'elle n'ait pas le CA le plus élevé (2.63M€ contre 3.1M€ pour Vega).

Calcul des capitaux investis (à partir des bilans fonctionnels)

	<i>Formules</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
<i>BFRE</i>	<i>BFRE = (AE - DE)</i>	324 000	738 000	195 000
<i>IMMOBILISATIONS</i>	<i>IBE</i>	1 860 000	1 450 000	2 730 000
<i>Capitaux investis</i>	<i>IMMO + BFRE</i>	2 184 000	2188 000	2 925 000

Rentabilités économiques

	NORDICA	ALPA	VEGA
EBE	280 000	640 000	350 000
RE	150 000	520 000	174 000
Capitaux investis	1 860 000+324 000= 2 184 000	1 450 000+738 000= 2 188 000	2 730 000+195 000= 2 925 000

<i>Taux de rentabilité (en %):</i>	NORDICA	ALPA	VEGA
Rentabilité économique brute: EBE/Capitaux investis	12,82%	29,25%	11,96%
Rentabilité économique nette: RE/Capitaux investis	4,6%	15,8%	5,95%

Alpa est la filiale qui paraît avoir la meilleure rentabilité économique.

Rentabilités financières

	NORDICA	ALPA	VEGA
Résultat net	100 005	346 684	93 338
CAF	190 000	416 680	209 340
Capitaux propres	1 320 000	1 540 000	1 760 000

➤ Rentabilité financière nette = Résultat net / Capitaux Propres

Taux de rentabilité financière nette	NORDICA	ALPA	VEGA
$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	7,58%	22,51%	5,30%

➤ Rentabilité financière brute = CAF / Capitaux Propres

Taux de rentabilité financière brute	NORDICA	ALPA	VEGA
$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux propres}}$	14,39%	27,06%	11,89%

Rentabilité d'exploitation

➤ Taux de marge brute d'exploitation

Le Taux de marge brute d'exploitation est un facteur explicatif des écarts de rentabilité économique brute , en liaison avec la rotation du capital .

Taux de marge brute d'exploitation = $EBE / CAHT$

En %	ALPA	NORDICA	VEGA
Taux de marge brute d'exploitation: EBE/CAHT	24,33	17,50	11,29
Poids des charges dans le CA: Charges d'exploitation/CAHT	65%	90%	87%



➤ Taux de Marge nette

Le Taux de marge nette d'exploitation est un facteur explicatif des écarts de rentabilité économique nette , en liaison avec la rotation du capital .

Taux de marge nette = Résultat net / CA HT

	NORDICA	ALPA	VEGA
Résultat net	100 005	346 684	93 338
CA HT	1 600 000	2 630 000	3 100 000

En %	ALPA	NORDICA	VEGA
Taux de marge nette	13,18%	6,25%	3,02%

Structure des coûts

Les entreprises supportent deux types de coûts :

- ❖ Les coûts variables: plus ou moins proportionnels à l'activité.
- ❖ Les coûts fixes : constants à l'intérieur d'une plage d'activité et variant ensuite par paliers, lors des changements en particulier les changements de structures de l'entreprise.

La marge sur coût variable (MSCV) est la différence entre le chiffre d'affaires (CA) et les coûts variables (CV).

$$\text{MSCV} = \text{CA} - \text{CV}$$

En €	NORDICA	ALPA	VEGA
MSCV	410 000	690 000	1 010 000

Le taux de marge sur coût variable (m): rapport entre la MSCV et le CA, exprime le nombre de centimes d'€ secrété par 1€ de vente pour couvrir les coûts fixes et au delà pour réaliser un résultat.

$$m = \text{MSCV} / \text{CA}$$

En %:	NORDICA	ALPA	VEGA
m	0,2563	0,2624	0,3258

Le seuil de rentabilité de l'entreprise est le niveau d'activité pour lequel le bénéfice est nul. A ce niveau la marge sur coût variable (MSCV) couvre tout juste les coûts fixes.

$$\text{SR} = \text{Coûts fixes} / \text{Taux de marge sur coût variable} = \text{CF}/m$$

En €	NORDICA	ALPA	VEGA
SR	1 482 927	1 982 029	2 516 832

Mais on ne peut comparer directement les SR des 3 établissements car il dépend de leur niveau d'activité.

La différence entre le CA réalisé et le seuil de rentabilité mesure la **marge de sécurité** de l'entreprise(MS): $MS = CA - SR$

Elle indique de quel montant ,en valeur absolue ,peuvent diminuer les ventes avant de rentrer dans la zone des pertes.

En €	NORDICA	ALPA	VEGA
Marge de sécurité (MS)	170 732	647 971	583 168

Mais il est plus intéressant de la rapporter au CA pour obtenir **l'indice de sécurité** (IS): $IS = MS/CA$. Il indique de quel % le CA peut baisser avant que l'entreprise ne rentre dans la zone des pertes, en raison d'une activité insuffisante pour couvrir ses coûts fixes.

En %	NORDICA	ALPA	VEGA
Indice de sécurité (IS)= MS/CA	7.32%	24.64%	18.81%

Récapitulatif

	NORDICA	ALPA	VEGA
Seuil de rentabilité (SR)	1 482 927	1 982 029	2 516 832 2
Marge de sécurité (MS)	170 732	647 971	583 168
Indice de sécurité (IS)	7.32%	24.64%	18.81%
Taux de marge brute	17.50%	24.33%	11.29%
Taux de marge nette	6.25%	13.18%	3.01%
Rentabilité économique brute	12.82%	29.25%	16.31%
Rentabilité économique nette	4,6%	15,8%	5,95%
Rentabilité financière brute	14.39%	27,06%	11,89%
Rentabilité financière nette	7.58%	22.51%	5.30% ✨

Synthèse

- ❖ D'après cette étude **Alpa apparaît comme l'établissement le plus performant et le plus rentable des 3 filiales au regard de 8 des neuf critères étudiés.**
- ❖ Bien qu'elle n'ait pas le CA le plus élevé (2630 K€ alors que Vega = 3100 K€), elle produit un résultat net de 346 K€ ce qui correspond à presque 3 fois le bénéfice de Vega.
- ❖ C'est également la société qui est la plus apte à générer de la trésorerie par sa CAF et sa Rentabilité économique brute très élevés (Rbe = 24.33%).
- ❖ On constate que les 3 sociétés sont toutes bénéficiaires au regard de la structure des coûts puisque leurs $CA > SR$. Cependant, Alpa est la plus rentable économiquement et financièrement et de plus possède la plus grande marge de sécurité. Cette société peut connaître une baisse de son CA de 25 % avant d'être en perte.
- ❖ Enfin, du point de vue de l'équilibre financier, ses ressources stables couvrent largement ses emplois stables, son fonds de roulement étant largement positif (+ 520 000) et couvrant son BFR. ✨

❖ En ce qui concerne Nordica et Vega, on remarque que le CA de Vega équivaut à 2 fois celui de Nordica. Les charges d'exploitation suivent cette même logique. C'est pour cela que ces 2 sociétés ont des rentabilités assez proches. Cependant, Nordica réalise un bénéfice égal à 2 fois celui de Vega (pour 100€ de CA réalisé, le bénéfice de Nordica est de 6.25€ et celui de Vega est de 3.02€). Cela peut s'expliquer par les immobilisations en CB possédées par Vega. En effet, l'amortissement et les charges financières entraînés par le CB minorent le résultat net.

❖ Cette supériorité de rentabilité qui apparaît pour Alpa s'explique principalement par 2 éléments :

- un CA important
- des charges d'exploitation faibles par rapport à ce CA. En effet, ses charges d'exploitation ne représentent que 65% de son CA tandis que pour les deux autres sociétés elles représentent près de 90%. En valeur absolue, les charges d'exploitation d'Alpa sont à peine plus élevées que celles de Nordica qui a pourtant un CA beaucoup plus faible.



DEUXIEME PARTIE

**Comparaison des rentabilités
des trois filiales en éliminant
les cessions internes**

Comparaison des rentabilités des filiales en éliminant les Cessions internes

Les cessions internes faussent la comparaison entre les trois filiales.

En effet Alpa bénéficie d'une remise forfaitaire de 40% sur tous les produits achetés aux deux autres sociétés, sans que les données fournies permettent de savoir si cela correspond effectivement :

- aux surcoûts supportés par Alpa;
- aux coûts supprimés chez Vega et chez Nordica du fait que ces deux filiales ne commercialisent plus elles-mêmes une partie de leur production.

Il faut donc **éliminer l'incidence des cessions internes** sur les résultats et sur les capitaux investis pour apprécier la pertinence de ce taux de remise.



Redressements à effectuer

Les retraitements nécessaires concernent:

- ❖ Le retraitement du CA;
- ❖ Le retraitement des coûts variables de distribution ;
- ❖ Le retraitement des coûts fixes de distribution.

Schéma des ventes avec les cessions internes

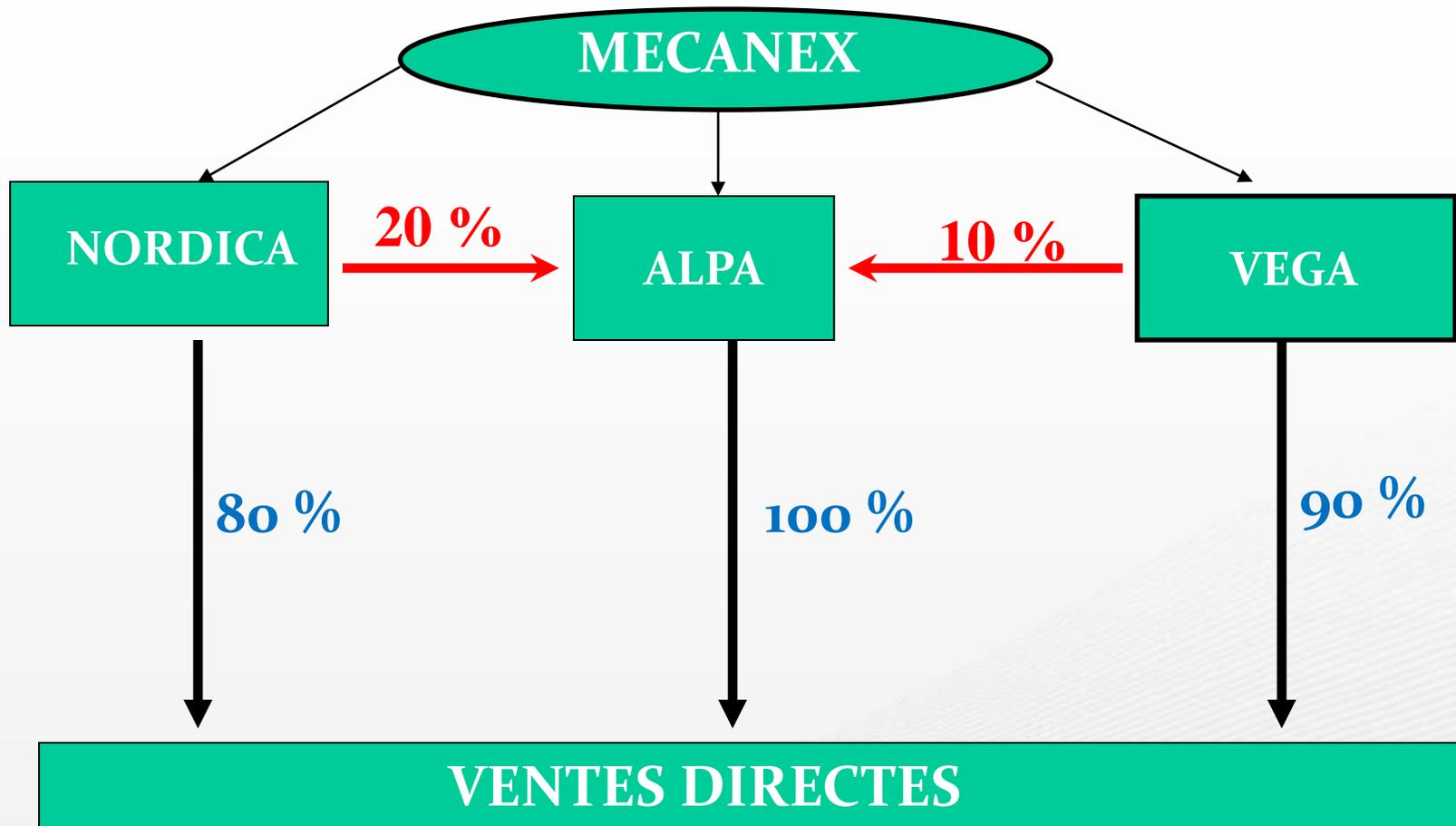
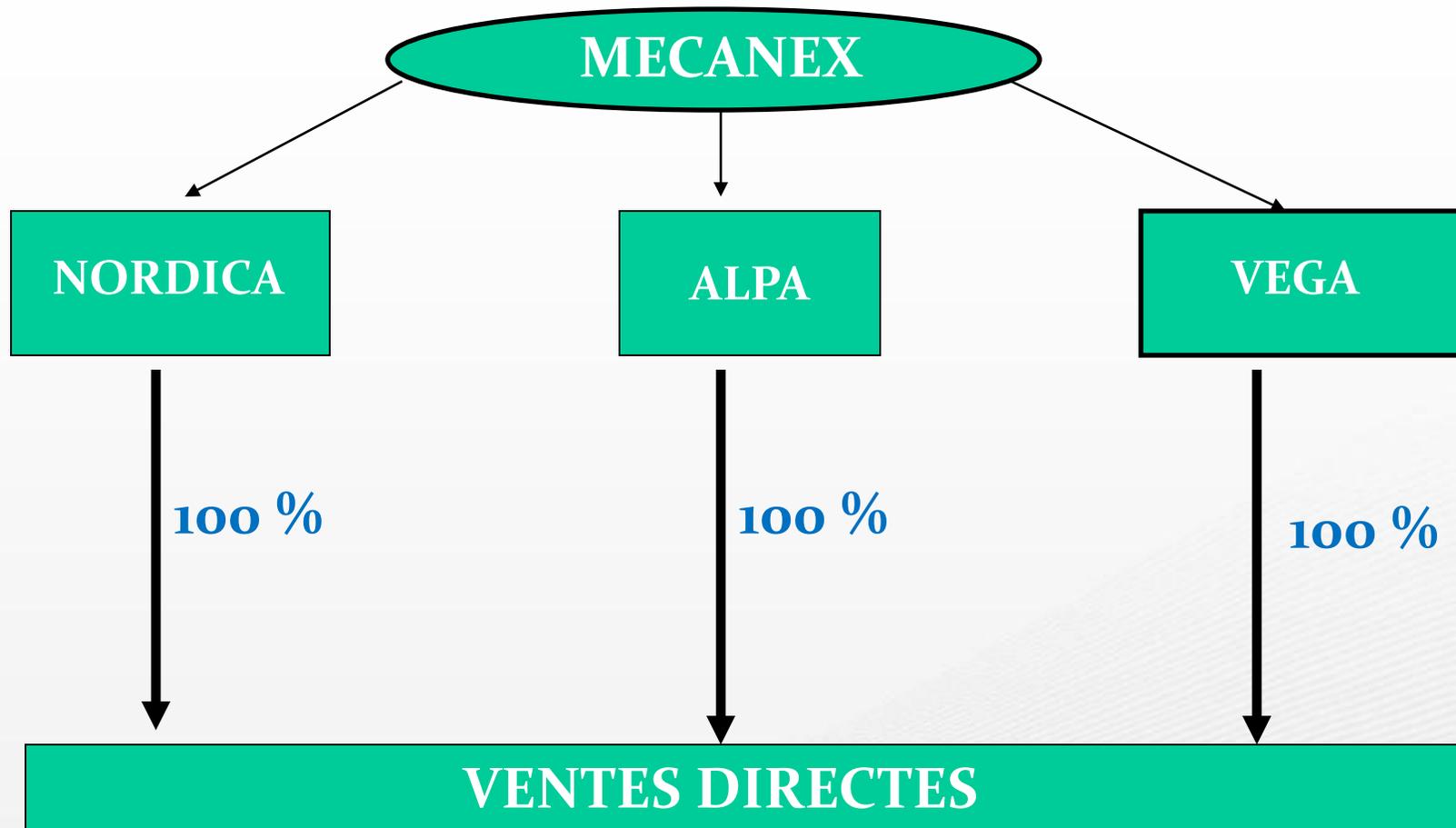


Schéma des ventes sans cessions internes

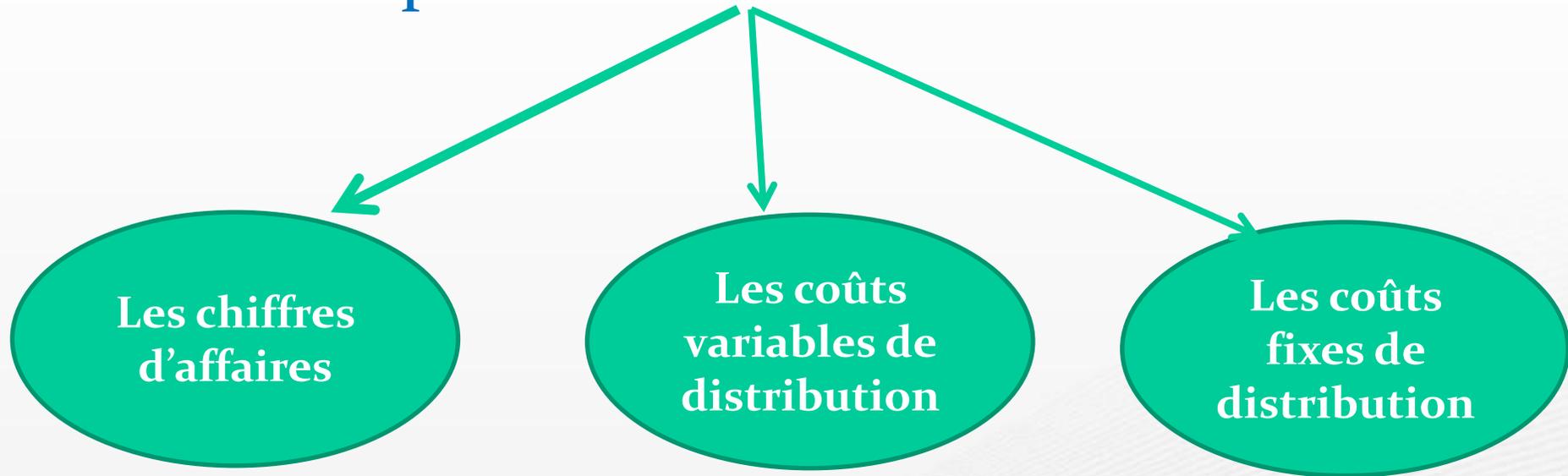


Bases des retraitements

- ❖ Alpa achète 10% de la production de VEGA.
- ❖ Alpa achète 20% de la production de NORDICA.
- ❖ Alpa bénéficie d'une remise de 40% sur tous les produits achetés aux deux autres sociétés.
- ❖ Cette remise doit couvrir la hausse des coûts fixes (48 000 €) et les coûts variables supplémentaires entraînés par les cessions internes chez ALPA.
- ❖ Si NORDICA et VEGA distribueraient elles-mêmes leurs marchandises, elles n'auraient pas de coûts fixes supplémentaires, mais supporteraient les coûts variables de distribution supplémentaires.
- ❖ Les coûts variables des produits sont proportionnels au CA.

Retraitements à effectuer

Il portent sur trois éléments



Redressements à effectuer

- Retraitement du CA

En €	NORDICA	ALPA	VEGA
CA initial	1 600 000	2 630 000	3 100 000

Le taux de marge (marge commerciale /CA) sur les cessions internes est de 40%.

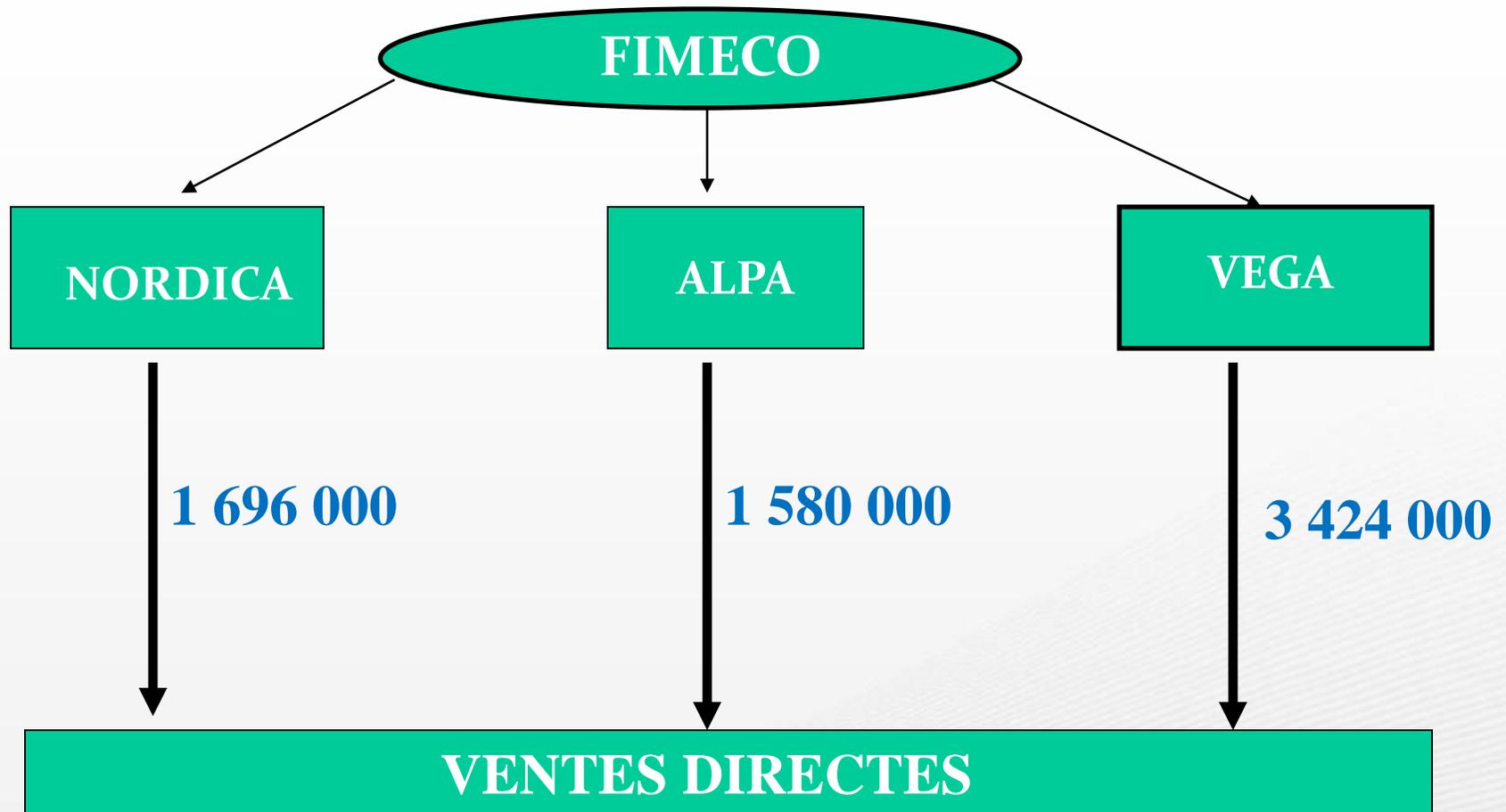
Ceci permet de retrouver les cessions internes, au prix de vente :

$$CA = \text{Marge commerciale} / \text{taux de marge}$$

- Pour Nordica: $CA = 96\ 000 / 0,4 = 240\ 000$ (au prix du marché)
- Pour Vega: $CA = 324\ 000 / 0,4 = 810\ 000$ (au prix du marché)
- Pour Alpa: ventes liées aux cessions internes: $240\ 000 + 810\ 000 = 1\ 050\ 000$

En €	NORDICA	ALPA	VEGA
CA après redressement	$1\ 600\ 000 + 96\ 000$ = 1 696 000	$2\ 630\ 000 - 1\ 050\ 000$ = 1 580 000	$3\ 100\ 000 + 324\ 000$ = 3 424 000

Montant des ventes sans les cessions internes



Redressements à effectuer

- Retraitement des coûts variables de distribution
 - Coûts variables de distribution

<i>En €</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
CA (ventes directes)	1 456 000	2 630 000	2 614 000
Coûts variables de distribution avant retraitement	120 000	160 000	300 000
Part des coûts de distribution dans le CA	8,24%	6,08%	11,48%

<i>En €</i>	<i>NORDICA</i>	<i>ALPA</i>	<i>VEGA</i>
CA après redressement	+96 000 = 1 696 000	-1 050 000 = 1 580 000	+ 324 000 = 3 424 000
Coûts variables de distribution après retraitement	139 750	96 122	393 075

- Retraitement des coûts fixes de distribution

<i>En €</i>	NORDICA	ALPA	VEGA
Coûts fixes avant redressement	90 000	120 000	150 000

Les coûts fixes engendrés par les produits cédés à ALPA par les deux autres sociétés sont de 48 000 €.

Par ailleurs, si NORDICA & VEGA distribueraient elles-mêmes leurs marchandises, elles n'auraient pas de coûts fixes supplémentaires.

<i>En €</i>	NORDICA	ALPA	VEGA
Coûts fixes après redressement	90 000	120 000 – 48 000 = 72 000	150 000

Comparaison des rentabilités des filiales en éliminant les cessions internes

Calcul de la rentabilité de chaque établissement

- ❖ Compte de résultat
- ❖ Tableau des soldes de gestion
- ❖ Capacité d'autofinancement
- ❖ Calcul des taux de rentabilité

Compte de résultat après suppression des cessions internes

	NORDICA	ALPA	VEGA
CA	1 696 000	1 580 000	3 424 000
Production stockée	120 000	350 000	-50 000
Total Crédit	1 816 000	1 930 000	3 374 000
Coût d'achat marchandises	0	0	0
Coût variable matières consommées	430 000	320 000	790 000
Coût MO directe de fabrication	500 000	700 000	880 000
Coût variable des services fabrication	140 000	130 000	120 000
Coût fixe de production (MO,impôts,,,))	160 000	280 000	550 000
Coût variable de distribution	139 750	96 122	393 074
Coût fixe de distribution	90 000	72 000	150 000
Amortissement matériel de prod°	90 000	70 000	60 000
Coût généraux d'administration (siège)	40 000	50 000	60 000
Total des charges	1 589 750	1 718 122	3 003 074
Résultat avant IS	226 250	211 878	370 926
Total	1 816 000	1 930 000	3 374 000

SIG après suppression des cessions internes

en K€	NORDICA	ALPA	VEGA
MARGE COMMERCIALE	0	0	0
Production vendue	1696	1580	3424,00
Production stockée	120	350	-50
PRODUCTION DE L'EXERCICE	1816	1930	3374,00
Consommations intermed.			
*cout var. des mat.consom.	430	320	790
*coût var. serv. Fabrication	140	130	120
*coût var. de distribution	139	96	393
*coût fixes de distribution	90	72	150
+redevance CB			90
VALEUR AJOUTEE	1017	1312	2011,00
Impots et taxes	500	280	550
Charges de personnel	160	700	880
EXEDENT BRUT D'EXPL.	357	332	581,00
Dotations aux amort, et prov,	90	70	60
+dotation au CB			56
Autres charges	40	50	60
RESULTAT D'EXPLOITATION	227	212	405,00
Charges financières			34,00
RESLT COUR. AV. IS	227	212	371,00
Impots sur les bénéfices	75,659	70,660	123,654
RESULTAT DE L'EXERCICE	151,341	141,340	247,346

Capacité d'autofinancement après suppression des cessions internes

A partir de l'EBE

en K€		NORDICA	ALPA	VEGA
	EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	357	332	581
-	Autres charges	40	50	60
-	Charges financières sauf DAP			34
-	Impôts sur les bénéfices	75,659	70,66	123,654
=	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	241,341	211,34	363,35

A partir du résultat net (vérification)

	Résultat net comptable	151	141,34	247,346
+	Dotations aux amortissements et provisions	90	70	116
=	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	241,341	211,34	363,35

III. Les taux de rentabilité

- ❖ La rentabilité économique
- ❖ La rentabilité financière
- ❖ L'analyse du risque d'exploitation : la structure des coûts

Rentabilité économique brute

Rentabilité économique brute= EBE / Capitaux investis (Immobilisations brutes+ BFRE)

	NORDICA	ALPA	VEGA
EBE	357	332	581,00
Immobilisations	1 860 000	1 450 000	2.730 000
BFRE	+324 000=	+738 000=	+195 000=
Capitaux investis	2 184 000	2 188 000	2 925 000

Rentabilité économique brute	16,35%	15,17%	19,86%
-------------------------------------	---------------	---------------	---------------

❖ Vega est la société qui a la rentabilité économique brute la meilleure, du fait de son CA important qui couvre largement ses charges.

❖ Alpa a la rentabilité économique la plus faible.

Rentabilité financière nette

Rentabilité financière nette = Résultat net / Capitaux Propres

	NORDICA	ALPA	VEGA
Résultat net	151	141,34	247,34
Capitaux propres	1 320 000	1 540 000	1 760 000

Rentabilité financière nette	11,44%	9,15%	14,03%
------------------------------	---------------	--------------	---------------

Vega obtient de nouveau les meilleures performances, et Alpa les plus faibles.

Sécurité de l'exploitation: Structure des coûts

	NORDICA	ALPA	VEGA
Analyse des CV			
Matières	430	320	790
Main d'oeuvre	140	130	120
Fabrication	139	96	393
Distribution	500	700	880
Total CV	1 209	1 246	2183
Analyse des CF			
Production	160	280	550
Distribution	90	72	150
Amortissements	90	70	60
Siège	40	50	60
Total CF	380	472	820

Indicateurs de sécurité de l'exploitation

	NORDICA	ALPA	VEGA
CA	1 696	1 580	3 424
MSCV	487	334	1 241
CF	380	472	820
CA	1 696	1 580	3 424
MSCV	487	334	1 241
Taux de MSCV	0,2871	0,2114	0,3624
Total CF	380	472	820
Seuil de rentabilité	1323	2 232	2262
Marge de sécurité	373	- 652	1162
Indice de sécurité	22%	- 41%	34%

Structure des coûts : sécurité de l'exploitation

- Ainsi il apparaît que VEGA non seulement a les rentabilités économiques et financières les meilleures, mais que de plus l'analyse de son risque d'exploitation montre qu'elle dispose d'une très bonne marge de sécurité et son indice de sécurité montre qu'elle pourrait voir ses ventes chuter de 34% avant de réaliser des pertes d'exploitation.
- La situation de Nordica, avec un indice de sécurité de 22% est satisfaisante.
- En revanche il apparaît qu'Alpa **n'atteint même pas son point mort**. Il faudrait accroître son activité de 41% pour y parvenir, ce qui est vraiment beaucoup. Il apparaît clairement que **ses coûts fixes sont trop élevés pour son activité**: ils représentent 30% du CA contre 22% pour Nordica et 24% pour Vega

Comparaisons des 2 situations

❖ Conclusions

❖ Recommandations

Conclusions

Après retraitement visant à éliminer les cessions internes, on constate que :

- ❖ Les rentabilités de Nordica et Vega s'améliorent nettement, bien que leurs coûts variables de distribution aient augmenté. Car ce supplément de charges résultant des ventes directes des produits sur le marché est inférieur au CA supplémentaire dégagé. Vega obtient les meilleures performances.
- ❖ Les CV et CF de distribution d'Alpa diminuent (puisque Nordica et Vega distribuent elles-mêmes leurs productions). Mais cette diminution ne lui permet pas de conserver son niveau de rentabilité :
- ❖ En effet la marge commerciale qu'elle percevait pour la vente des produits issus de cessions internes (les 40% de remise), était supérieure aux coûts de distribution supplémentaires.
- ❖ Ainsi le diagnostic fait apparaître qu'Alpa semblait plus rentable que les deux autres sociétés, alors que sa rentabilité apparente n'est due qu'à un transfert de résultat de Vega et Nordica. En raison des prix de cession internes trop bas.
- ❖ En fait Alpa n'atteint même pas son seuil de rentabilité (son résultat n'est positif que grâce à la variation de stock). Il faudrait soit chercher à accroître le volume des ventes (ce qui semble difficile compte tenu de l'importance des marchandises stockées), soit abaisser le niveau des coûts fixes qui paraissent très élevés pour une faible activité, voire comprimer les coûts variables pour améliorer le taux de marge sur coûts variables.

Propositions et recommandations

- ❖ Si le groupe conserve ses cessions internes (pour des raisons de groupage de transport), il ne faut pas fonder les stratégies sur les résultats obtenus avec les cessions internes.
- ❖ Il faut prendre en compte la rentabilité réelle des sociétés..
- ❖ Pour cela il convient de réduire la remise consentie à Alpa.
 - En effet 40% de remise sur les produits des cessions internes excèdent largement les CV+CF de distribution supplémentaires.
 - Les coûts supplémentaires supportés par Alpa du fait des cessions internes s'élèvent à:

$$CF = 48\ 000\ €$$

$$CV\ (Alpa) = 160\ 000\ (\text{avec les cessions internes}) \\ \underline{-96\ 122}\ (\text{sans les cessions internes}) \\ 63\ 878\ €$$

$$\text{Coûts de distribution supplémentaires.} = 63\ 878 + 48\ 000 = 111\ 878\ €$$

$$\text{Taux de remise couvrant les coûts supplémentaires: } T = 111\ 878 / 1\ 050\ 000 \\ (\text{valeur de la production achetée à Vega et Nordica sans remise})$$

$$T = 10,66\%$$

Alpa devrait bénéficier d'une remise de 11% pour couvrir les coûts de distribution supplémentaires engendrés par les cessions internes.

En ce qui concerne Alpa qui n'est pas rentable puisqu'elle n'atteint pas son seuil de rentabilité, il faudrait :

❖ Qu'elle augmente son CA :

- Respecter ses engagements d'achats et de ventes;
- Augmenter ses prix (si possible);
- Compléter ses approvisionnements auprès de fournisseurs extérieurs pour absorber ses coûts fixes trop élevés.

❖ Qu'elle diminue ses coûts:

- Améliorer sa productivité;
- Réduire ses coûts fixes;
- Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gestion des flux;
- Mettre en place de nouvelles méthodes d'organisation des ventes pour accroître l'efficacité commerciale.

The background is a solid orange color with a repeating pattern of white icons. The icons include a lightbulb, a speech bubble, a warning triangle, and an open book, arranged in a grid-like fashion. The text "FIN DE L'ETUDE" is centered in the middle of the page in a white, bold, serif font.

FIN DE L'ETUDE