

C1193

**Ecole Normale Supérieure de Cachan**

61 avenue du président Wilson  
94230 CACHAN

---

Concours d'admission en **1<sup>ère</sup> année**  
**Economie et Gestion Option 1 – économique et de gestion**  
**Session 2011**

---

**Épreuve à Options**

---

Durée : **4 heures**

---

Chaque candidat devra composer sur **l'une des 2 options suivantes** :

- Option **Dominante Economique**
- Option **Dominante Gestion**

*Chaque candidat doit obligatoirement traiter le sujet qui correspond à l'option qu'il a choisie irréversiblement au moment de son inscription.*

## DOMINANTE ÉCONOMIQUE

---

### **Sujet :**

Le ‘modèle économique allemand’ depuis 1945 : un modèle transposable à d’autres Etats européens ?

## DOMINANTE GESTION

*L'utilisation de la liste des comptes du Plan Comptable Général est autorisée. Le prêt de ce document est interdit entre candidats pendant l'épreuve.*

*L'usage de calculatrices électroniques de poche à alimentation autonome, non imprimantes et sans document d'accompagnement, est autorisé, une seule à la fois étant admise sur la table ou le poste de travail, et aucun échange n'est autorisé entre les candidats.*

## CAS P'TITS LOUPS

Vous êtes le nouveau stagiaire d'une crèche parentale appelée « P'tits Loups ».

La crèche parentale « P'tits Loups » est une association créée en 2001 à partir de l'initiative de quelques parents soucieux de trouver un mode de garde satisfaisant pour leurs enfants. La crèche parentale est donc une structure d'accueil gérée au niveau pédagogique par une équipe de professionnels et au niveau administratif par les membres de l'association, c'est-à-dire les parents.

Les membres de l'instance de gouvernance, le bureau, sont donc des parents bénévoles. Par conséquent, ils sont en charge de la stratégie de la crèche et ont des rôles clés dans les prises de décision (gestion du budget, développement de la structure, recrutement, investissement...).

Votre mission consiste à aider les parents membres du bureau de l'association à comprendre les états financiers préparés par leur expert comptable et à se servir de la comptabilité comme outil pour leur gestion.

Les parents ont des interrogations relatives à la lecture des charges et produits enregistrés en comptabilité ainsi que du suivi de la trésorerie. En particulier, ils aimeraient savoir si la crèche a les moyens de financer des nouveaux équipements. Enfin, ils souhaitent suivre l'évolution de leurs coûts et mettre en place un outil permettant de comprendre plus précisément leur structure.

Des informations relatives à l'organisation de la crèche « P'tits Loups » et au nombre d'enfants accueillis sont données en annexe E.

Votre mission est composée de trois dossiers indépendants :

- premier dossier : comprendre la comptabilité financière (5 points) ;
- deuxième dossier : établir un diagnostic financier de la crèche et réaliser un suivi de la trésorerie (8 points) ;
- troisième dossier : mettre en place un système de calculs de coûts et un tableau de bord (7 points).

**Vous indiquerez avec précision chaque question traitée ; toute réponse devra être justifiée.**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

**Le barème est donné à titre indicatif.**

Nombre de pages : 9 pages (y compris celle-ci).

## **Dossier 1 : comptabilité financière (5 points)**

Votre première mission consiste à aider les parents de la crèche à comprendre le rôle de la comptabilité financière. Même si un cabinet d'expertise comptable est chargé de la comptabilisation des opérations courantes et d'inventaire, les parents pensent qu'ils devraient être capables de lire les états financiers de l'organisation.

La crèche parentale clôture ses comptes au 31 décembre.

1) A partir de la balance des comptes de classe 6 et 7 sur la période 01/01/2010 – 31/12/2010 (annexes A et B), répondez aux questions suivantes (chaque réponse doit être brièvement justifiée) :

- a) A quoi correspond le produit 777 « quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice » ?
- b) Quelle est la différence entre le compte 621 « personnel extérieur » et le compte 641 « rémunération du personnel » ?
- c) Les immobilisations ont-elles connu des pertes de valeur non prévues au cours de l'année 2010 ?
- d) Une immobilisation a-t-elle été vendue au cours de l'année 2010 ?
- e) Existe-t-il un stock de marchandises au 31/12/2010 ?
- f) Existe-t-il des litiges en cours au 31/12/2010 ?
- g) Aucun compte de charges ne présente un solde créditeur. Est-ce une situation possible ?
- h) Pouvez-vous calculer les salaires nets versés en 2010 ?

2) Par rapport aux balances des comptes de classe 6 et de classe 7, quel serait l'apport du compte de résultat de l'année 2010 ?

3) Par rapport aux balances des comptes de classe 6 et de classe 7, quel serait l'apport du bilan au 31/12/2010 ?

4) Voici les réponses de trois parents à la question « qu'est-ce que la comptabilité ? ». Donnez votre avis sur chaque réponse (maximum 10 lignes par réponse).

- a) réponse du premier parent : « la comptabilité sert à enregistrer les différents mouvements d'argent dans l'organisation afin d'avoir une trace » ;
- b) réponse du deuxième parent : « la comptabilité est un outil de gestion, permettant d'avoir des comptes clairs et transparents, indispensable à la bonne gestion d'une organisation » ;
- c) réponse du troisième parent : « la comptabilité consiste en une écriture qui permet de suivre l'évolution de l'organisation et de prendre des décisions pour le futur en donnant une description détaillée de l'organisation ».

5) Les parents membres du bureau de l'association « P'tits Loups » sont les dirigeants de la crèche. N'étant présents dans la structure que par alternance, ils peuvent mettre en place des outils pour contrôler le personnel salarié. Les états financiers établis par l'expert comptable remplissent-ils ce rôle ? Justifiez votre réponse (20 lignes au maximum).

## **Dossier 2 : analyse financière (8 points)**

Votre deuxième mission consiste à faire un diagnostic de l'activité de la crèche parentale « P'tits Loups » et de sa trésorerie.

### Première partie : diagnostic de l'activité

Vous disposez des balances des comptes de classe 6 et 7 en annexes A et B pour l'exercice 2010.

- 1) Calculez le résultat de l'exercice.
- 2) Calculez le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel. Commentez vos résultats.
- 3) Calculez l'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement. Commentez vos résultats.
- 4) Quel est l'indicateur précédemment calculé dans les questions 2 et 3 le plus pertinent pour votre diagnostic ?
- 5) De quelles autres informations auriez-vous besoin pour compléter votre analyse de l'activité ?

### Deuxième partie : diagnostic de la trésorerie

Vous disposez du grand livre du compte 512 « banque » en annexe C pour janvier et février 2011 et de la présentation du livret bleu en annexe D.

- 1) A quoi correspond l'écriture libellée « frais bancaires » du 05 janvier 2011 ?
- 2) A quoi correspond l'écriture libellée « actions » du 06 février 2011 ?
- 3) A quoi correspondent les écritures libellées « virement interne – livret bleu » du 16 janvier 2011, du 26 janvier 2011, du 10 février 2011 et du 15 février 2011 ? Quel est l'intérêt pour la crèche de détenir un livret bleu ? Quelle en est la principale limite ? Proposez aux parents une solution alternative à l'utilisation de ce livret.
- 4) Quel est le montant de la trésorerie (inscrite au compte 512 « banque ») généré sur la période du 01/01/2011 au 28/02/2011 ?
- 5) Sous quelles conditions comptabilisez-vous une dépense en immobilisation ou en charge ? Parmi les dépenses des mois de janvier et de février, quelles sont celles qui correspondent à des immobilisations ?
- 6) A partir des encaissements et des décaissements associés aux opérations d'investissement de la crèche « P'tits Loups », calculez le flux de trésorerie généré par l'investissement sur la période du 01/01/2011 au 28/02/2011.
- 7) Quelles sont les principales sources de financement d'une entreprise industrielle ? En quoi le financement de la crèche « P'tits Loups » est-il particulier ?
- 8) A partir des encaissements et des décaissements associés aux opérations de financement de la crèche « P'tits Loups », calculez le flux de trésorerie généré par le financement sur la période du 01/01/2011 au 28/02/2011.
- 9) A partir des encaissements et des décaissements associés à l'activité de la crèche « P'tits Loups », calculez le flux de trésorerie généré par l'activité sur la période du 01/01/2011 au 28/02/2011.

10) Commentez le niveau de la trésorerie au 01/01/2011 et son évolution au cours des deux premiers mois de l'année 2011.

11) Au 28/02/2011, la crèche « P'tits Loups » envisage l'acquisition d'une structure pour jeux d'extérieur en bois pour un montant total de 7 000 €. Deux possibilités de financement sont envisagées :

- Cas 1 : utiliser la trésorerie disponible au 28/02/2011 pour financer cette acquisition ;
- Cas 2 : contracter un emprunt bancaire dont les conditions sont les suivantes : durée de l'emprunt de 4 années, remboursement par amortissement constant, taux annuel : 2,8 %.

Présentez les flux de trésorerie associés aux deux cas. Comment conseiller les parents de la crèche quant à la solution à retenir ? Vous faites abstraction de toute fiscalité pour répondre à cette question.

### **Dossier 3 : contrôle de gestion (7 points)**

Les parents ne parviennent pas à déterminer un outil leur permettant de mieux comprendre la structure de leurs coûts. Votre mission consiste à leur présenter différentes méthodes et à leur expliquer leurs avantages et inconvénients pour la crèche.

Vous disposez de l'ensemble des charges de l'année 2010 en annexe A, de la présentation de la crèche parentale « P'tits Loups » en annexe E ainsi que de la présentation d'un tableau de bord en annexe F.

1) Quelle est l'originalité de la crèche parentale « P'tits Loups » par rapport à une entreprise industrielle ? Quelle en est la conséquence pour le contrôle de gestion ?

2) Quelle différence faites-vous entre une dépense, une charge et un coût ?

3) Méthode de calcul des coûts partiels :

a) Définissez une charge directe et une charge indirecte.

b) A partir des annexes A et E, donnez, si c'est possible, un exemple d'une charge directe et un exemple d'une charge indirecte. Savoir décomposer les charges de cette manière (directes/indirectes) est-il utile pour mieux connaître les coûts de la crèche parentale « P'tits Loups » ?

c) Définissez une charge fixe et une charge variable.

d) A partir des annexes A et E, donnez, si c'est possible, un exemple d'une charge fixe et un exemple d'une charge variable. Savoir décomposer les charges de cette manière (fixes/variables) est-il utile pour mieux connaître les coûts de la crèche parentale « P'tits Loups » ?

4) Méthode de calcul des coûts complets :

a) Quelle différence faites-vous entre une unité d'œuvre et un inducteur de coût ?

b) Présentez brièvement la démarche de calculs de coûts complets par la méthode ABC.

c) La méthode ABC est-elle adaptée à la crèche parentale « P'tits Loups » ?

5) Mettez en place un système permettant de mieux connaître la structure des coûts de la crèche « P'tits Loups ». Pensez à justifier et à décrire la démarche retenue avec précision. Il vous est permis de poser des hypothèses si des informations vous semblent imprécises. N'oubliez pas de commenter vos résultats.

6) Quelles décisions peuvent-elles être prises sur la base d'un calcul permettant une meilleure compréhension de la structure des coûts ?

7) Les parents souhaitent mettre en place un tableau de bord pour suivre les activités éducatives proposées aux enfants par les professionnels de la crèche « P'tits Loups ». L'annexe F rassemble des documents présentant cet outil de gestion.

- a) Quels sont les avantages associés à la mise en place d'un tableau de bord ? Quelles en sont les limites ? Vous devez répondre à ces questions à l'aide d'exemples précis.
- b) Proposez quelques indicateurs utiles pour suivre les activités éducatives proposées aux enfants de la crèche « P'tits Loups ». Déterminez la périodicité à respecter pour informer sur les indicateurs retenus.
- c) Réalisez un tableau de bord pour suivre les activités éducatives proposées aux enfants de la crèche « P'tits Loups ».
- d) Peut-on affirmer qu'un tableau de bord est un outil de gestion pertinent pour mesurer la performance d'une organisation ? Justifiez votre réponse (20 lignes au maximum).

Annexes

Annexe A : balance des comptes de classe 6 sur la période du 01/01/2010 au 31/12/2010

N° de compte	Intitulé du compte	Solde	
		Débiteur	Créditeur
6061	Fournitures non stockables (eau, énergies...)	1 823,07	
60621	Alimentation	12 292,31	
60622	Autres achats non stockés (couches, pharmacie...)	5 994,98	
6063	Produits et matériel d'entretien	3 528,47	
6064	Fournitures administratives	942,07	
6065	Fournitures pédagogiques	3 094,8	
6066	Petits équipements	1 483,82	
611	Sous-traitance – gestion des paies	3 942,00	
613	Locations	13 735,32	
615	Entretiens et réparations	942,70	
616	Primes d'assurance	745,72	
621	Personnel extérieur	431,76	
6226	Honoraires	6 246,51	
6231	Annonces et insertions	420,99	
625	Déplacements, missions et réceptions	3 155,72	
626	Frais postaux et de télécommunication	1 862,17	
627	Services bancaires et assimilés	270,50	
63	Impôts, taxes et versements assimilés	11 870,35	
641	Rémunération du personnel	132 875,07	
645	Sécurité sociale et prévoyance	49 350,80	
647	Indemnités transport et médecine du travail	2 128,10	
648	Formation du personnel	3 080,00	
65	Autres charges de gestion courante	63,63	
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	15 094,64	
<b>TOTAL CLASSE 6</b>		<b>275 375,50</b>	-

Annexe B : balance des comptes de classe 7 sur la période du 01/01/2010 au 31/12/2010

N° de compte	Intitulé du compte	Solde	
		Débiteur	Créditeur
7061	Cotisations des parents		600,00
7062	Participations familiales		36 194,51
74	Subventions d'exploitation		235 857,29
76	Produits financiers		2 818,39
777	Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice		15 298,06
<b>TOTAL CLASSE 7</b>		-	<b>290 768,25</b>

Annexe C : grand livre du compte 512 « banque » sur la période du 01/01/2011 au 28/02/2011

Date	Libellé de l'écriture	Montant débit	Montant crédit	Solde cumulé
01/01/2011	Solde initial	7 712,31		7 712,31
05/01/2011	Frais bancaires		31,05	7 681,26
07/01/2011	Prélèvement – téléphonie mobile de décembre 2010		32,00	7 649,26
08/01/2011	Réparation – serrures		404,25	7 245,01
12/01/2011	Honoraires – expert comptable		956,08	6 288,93
12/01/2011	Fournitures pédagogiques		23,17	6 265,76
12/01/2011	Petit équipement – thermomètres		62,90	6 202,86
13/01/2011	Prélèvement – Internet de janvier 2011		62,89	6 139,97
13/01/2011	Boulangerie		62,40	6 077,57
14/01/2011	Prélèvement – loyer de décembre 2010		1 144,61	4 932,96
15/01/2011	Cotisations sociales – retraite et prévoyance		4 899,00	33,96
15/01/2011	Cotisations sociales – URSSAF		16 093,00	-16 059,04
16/01/2011	Virement interne – livret bleu	18 630,00		2 570,96
19/01/2011	Alimentation – primeurs		196,50	2 374,46
22/01/2011	Produits d'entretien		611,75	1 762,71
26/01/2011	Virement interne – livret bleu	10 000,00		11 762,71
30/01/2011	Virement – salaire de janvier 2011 – Martin		143,48	11 619,23
30/01/2011	Virement – salaire de janvier 2011 – Landais		1 815,29	9 803,94
30/01/2011	Virement – salaire de janvier 2011 – Dupuis		3 009,32	6 794,62
30/01/2011	Virement – salaire de janvier 2011 – Ménard		914,39	5 880,23
30/01/2011	Virement – salaire de janvier 2011 – Tronal		1 523,02	4 357,21
01/02/2011	Prélèvement – cotisations des parents pour 2011	480,00		4 837,21
06/02/2011	Actions	554,00		5 391,21
06/02/2011	Prélèvement – gaz		316,28	5 074,93
09/02/2011	Prélèvement – électricité		173,56	4 901,37
09/02/2011	Prélèvement – téléphonie mobile de janvier 2011		32,00	4 869,37
10/02/2011	Abonnement – revue		326,71	4 542,66
10/02/2011	Frais bancaires		10,72	4 531,94
10/02/2011	Virement interne – livret bleu		2 000,00	2 531,94
11/02/2011	Subvention – collectivités territoriales (ville)	55 300,00		57 831,94
12/02/2011	Prélèvement – Internet de février 2011		57,89	57 774,05
14/02/2011	Prélèvement – loyer de janvier 2011		1 144,61	56 629,44
14/02/2011	Boulangerie		27,20	56 602,24
14/02/2011	Pharmacie		14,91	56 587,33
15/02/2011	Virement interne – livret bleu		20 000,00	36 587,33
26/02/2011	Subvention – collectivités territoriales (département)	5 120,00		41 707,33
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Martin		172,80	41 534,53
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Landais		1 815,29	39 719,24
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Dupuis		3 009,32	36 709,92
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Ménard		914,39	35 795,53
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Tronal		1 523,02	34 272,51
28/02/2011	Virement – salaire de février 2011 – Colombe		573,40	33 699,11
28/02/2011	Sous-traitance – gestion des paies		370,00	33 329,11
<b>TOTAL COMPTE 512</b>		<b>97 796,31</b>	<b>64 467,20</b>	<b>33 329,11</b>

Annexe D : présentation du livret bleu de la crèche « P'tits Loups »

Le livret bleu permet à son détenteur de bénéficier à la fois d'une rémunération des avoirs et de leur liquidité. Le taux annuel applicable depuis le 1<sup>er</sup> août 2010 est de 1,75 %.

La crèche a ouvert un livret bleu en 1980. Elle utilise ce compte uniquement lors de virements internes avec son compte 512 « banque ».

#### Annexe E : présentation de la crèche parentale « P'tits Loups »

La crèche parentale « P'tits Loups » est une structure à taille humaine dont la capacité d'accueil est de 12 enfants (de 2 mois et demi jusqu'au départ à l'école maternelle). La crèche accueille tous les enfants à temps plein.

La crèche est ouverte du lundi au vendredi de 8h à 19h. La fermeture annuelle est de 4 semaines au total : 3 semaines au mois d'août et 1 semaine fin décembre.

Six personnes sont salariées à temps plein ou à temps partiel :

- deux éducateurs de jeunes enfants (à temps plein) ;
- deux auxiliaires de puériculture (un à mi temps ; un à temps plein) ;
- un animateur (à temps plein) ;
- un technicien de surface (à mi temps).

La préparation des repas est assurée par les auxiliaires de puériculture.

La crèche parentale « P'tits Loups » dispose d'une surface totale de 300 m<sup>2</sup>. En voici la répartition :

- 3 salles d'activité d'une surface totale de 185 m<sup>2</sup> ;
- 1 salle de repos d'une surface de 40 m<sup>2</sup> ;
- un réfectoire de 40 m<sup>2</sup> ;
- le local d'accueil et deux bureaux administratifs pour une surface totale de 35 m<sup>2</sup>.

En plus de ces locaux, les enfants ont accès à un jardin privé d'une surface de 120 m<sup>2</sup>.

Présentation d'une journée type :

- matin : l'équipe s'adapte au rythme des enfants les plus petits. Pour les plus grands, des activités manuelles ou physiques sont prévues (à l'intérieur ou à l'extérieur selon la météo). Deux sorties à l'extérieur sont très fréquentes : celles à la piscine (environ deux fois par mois sauf les mois de novembre, décembre et janvier) et celles à la ludothèque (environ une fois par mois) ;
- midi : les repas sont pris au réfectoire entre 12 heures et 13 heures ;
- après-midi : la sieste (ou un temps calme pour les plus grands) est obligatoire jusqu'à 15 heures. Un jeu libre est prévu pour les premiers enfants levés. Vers 16 heures, les enfants goûtent puis des jeux libres sont encore prévus jusqu'à l'arrivée des parents.

Afin de faciliter le travail des membres du bureau de l'association, quatre commissions (c'est-à-dire des groupes de discussion) sont créées pour permettre le dialogue et l'échange entre les parents sur des thèmes particuliers :

- commission « achats » : veiller aux achats pour le bon fonctionnement de la crèche (petits et gros matériels) ;
- commission « alimentation » : aider à l'élaboration des menus, faire les courses alimentaires ;
- commission « sécurité et bricolage » : installer le matériel neuf (ampoule, serrure, étagère...) et réparer le matériel défectueux. Organiser le ménage annuel. Nettoyer les espaces extérieurs. Suivre l'actualité sur les normes d'hygiène et de sécurité en lien avec la vie dans une crèche parentale. Faire les courses des produits non alimentaires ;
- commission « communication » : créer et animer un site Internet destiné aux parents de la crèche, aux futurs parents en recherche d'un lieu d'accueil pour leurs enfants et aux personnes en recherche de stage et/ou emploi. Informer les parents et professionnels de la crèche et diffuser les compte-rendus des assemblées générales.

#### Annexe F : présentation d'un tableau de bord

Les parents de la crèche « P'tits Loups » ont entendu parler de l'existence de tableaux de bord comme outil de pilotage d'une organisation mais ils ne savent pas précisément de quoi il s'agit. Ils ont rassemblé quelques informations pour compléter leurs connaissances.

Voici une définition d'un tableau de bord : « Outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (Bouquin, H., 2003, *Le contrôle de gestion*, Gestion PUF, p. 461).

Vous trouverez ci-dessous un extrait du site Internet de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) sur la manière d'établir un tableau de bord.

Le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs quantifiés pertinents. Le premier travail consiste donc à trouver les indicateurs adaptés à l'entreprise et en fonction de ces derniers, à formaliser des objectifs.

Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise :

- les indicateurs économiques : les plus couramment utilisés, ils mesurent les résultats et les coûts,
- les indicateurs physiques : ils traduisent physiquement l'activité et mesurent la qualité, le traitement des commandes, l'approvisionnement, la logistique, etc.
- les indicateurs humains : ils mesurent la performance des salariés productifs (consultants, ouvriers, etc.),
- les indicateurs de suivi de projets : ils mesurent l'avancée d'un projet.

En fonction de ce qu'il souhaite mesurer, le chef d'entreprise choisit avec soin ses indicateurs.

Les prévisions financières réalisées en amont de la création de l'entreprise délivrent le cadre et les repères pour la suite.

Sur ce schéma sera construit un ou des tableaux de bord (en fonction de la taille de l'entreprise) dont l'objectif est de mettre en lumière les écarts entre les prévisions et la réalité.

(Source : site Internet [www.apce.com](http://www.apce.com))

***Fin de l'épreuve***