

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR  
GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE  
ASSOCIÉE  
ÉPREUVE E52**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UNE ACTIVITÉ  
DE TRANSPORT ET DE PRESTATIONS LOGISTIQUES**

SESSION 2021

**ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ ET BARÈME**

Compétences évaluées

	Compétences évaluées	
Dossier 1	Résoudre un litige	<b>26 POINTS</b>
Dossier 2	Analyser et interpréter des indicateurs Proposer des actions correctives	<b>24 POINTS</b>
Dossier 3	Analyser le bilan et le compte de résultat	<b>30 POINTS</b>

## DOSSIER 1 – CHERDAS 26 points

### 1. Déterminez si la responsabilité de Cherdas est engagée (en argumentant votre réponse). 7 points

**Principe** : le transporteur est présumé responsable de la prise en charge de la marchandise jusqu'à la livraison des marchandises.

À la prise en charge des 4 palettes chez EMINENT PRODUCTION le conducteur de la société Cherdas n'émet aucune réserve (annexe 2).

À l'arrivée le destinataire société REC relève des anomalies et porte des réserves précises et motivées sur le document de transport en indiquant « 203 boîtes manquent »

Le problème a bien lieu pendant le transport, le transporteur est donc présumé responsable, à moins qu'il ne puisse invoquer une cause d'exonération

Ici, il s'agit de 203 boîtes manquantes nous pouvons exclure la force majeure, le vice propre de la chose et la faute d'un tiers (aucune réserve au départ).

**La responsabilité du transporteur est engagée.**

### 2. Dans l'affirmatif traitez le litige de façon méthodique. 9 points

**Qualification** du litige = manquant partiel

**Type de transport** = transport routier au départ des Pays Bas et à destination de la France = transport international

**Réglementation applicable** = convention de Genève, dite CMR transport de marchandises par route internationale.

**Responsabilité** du transporteur engagée sans déclaration de valeur => calcul du plafond d'indemnisation

8,33 DTS par kilogramme de poids brut manquant

Calcul du poids brut manquant

Poids brut total de l'envoi : 1 652 kg pour 114 boîtes x 4 palettes = 456 boîtes

Poids brut d'une boîte = 1 652 kg / 456 boîtes = 3,62 kg

Poids brut des boîtes manquantes 3,62 kg x 203 boîtes = 734,86 kg

**Plafond d'indemnisation** = 734,86 kg x 8,33 = 6 121,38 DTS

Plafond en euros = 6 121,38 DTS x 1,24782 EUR = 7 638,38 EUR

**Montant du préjudice** = 203 boîtes x 4,45 € = 903,35 EUR

**Montant de l'indemnisation**

Montant du préjudice = 903,35 EUR

CMR Article 23 – 4 : Sont en outre remboursés le prix du transport [...] au prorata en cas de perte partielle. 124 € / 456 = 0,2719 € x 203 boîtes = 55,20 €

**Total = 958,55 €**

**Cohérence du raisonnement**

### 3. Répondez à la demande de votre client formulée en annexe 7 - 10 points

#### DEMANDE DU CLIENT REC

Pour les prochains transports de produits de même nature, à savoir les champignons de Paris, une déclaration de valeur n'est pas utile.

En effet, la déclaration de valeur a pour effet de remplacer le plafond d'indemnisation.

Ici les marchandises sont de faible valeur, et en dessous du plafond prévu par la CMR. Il n'y a donc pas d'intérêt pour ce type de marchandises à souscrire une déclaration de valeur.

De plus, elle n'est applicable que si la responsabilité du transporteur est engagée.

Pour le transport de truffes en provenance d'Italie, le plafond d'indemnisation de la CMR s'applique en cas de litige :  $8,33 \text{ DTS} \times 1,24782 = 10,39 \text{ €}$  par kilo.

Or la valeur du kilo de truffe est de 780 €.

Pour une indemnisation totale de la valeur perdue, en cas de litige, une déclaration de valeur est nécessaire.

Toutefois, comme cette déclaration n'est applicable que si la responsabilité du transporteur est engagée, nous vous conseillons de prendre une assurance qui vous permettra d'être indemnisé de la valeur de la marchandise perdue sans aucune condition de responsabilité.

**DOSSIER 2 ROCHER SA 24 points**

1. Complétez les tableaux de l'annexes A (à rendre avec votre copie).

**7 points****Extrait du tableau de bord : ACTIVITÉ ET CHIFFRE D'AFFAIRES****1-Évolution du CA sur 5 ans par activité**

Années	2016	2017	2018	2019	2020
CA Commissionnaire : (K€)	1 680	1 700	1 700	850	930
CA Transport en propre (K€)	3 816	3 830	3 850	5 025	5 520
<b>TOTAL CA (K€)</b>	5 496	5 530	5 550	5 875	6 450
Part CA commissionnaire en %	30,56 %	30,74 %	30,63 %	14,47 %	14,42 %
% d'augmentation du CA total par rapport à 2016		0,62%	0,98 %	6,90 %	17,36 %

**2-Évolution de la rentabilité de 2016 à 2020**

Années	2016	2017	2018	2019	2020
Marge en % du CA	11,3%	11,4%	11,3%	10,0%	8,5%
CA (K€)	5 496	5 530	5 550	5 875	6 450
Marge en K€	621,05	630,40	627,17	587,50	548,25

**Extrait du tableau de bord : ANALYSE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

L'entreprise a pour objectif d'atteindre les taux de référence du CNR

Indicateur	2018	2020	Référence CNR*	Évolution 2020 / 2018 en %	Calcul 2018 / Référence CNR en %	Calcul 2020 / Référence CNR en %
Taux de parcours en charge	87%	80%	86,50%	- 08,05 %	100,58 %	92,49 %
Taux de chargement sur parcours en charge	90%	80%	88,20%	- 11,11 %	102,04 %	90,7 %

2. À partir de l'ensemble des informations fournies en annexes et de vos calculs, analysez et commentez les différents éléments de la performance commerciale et organisationnelle. **8 points**

### **1-ACTIVITÉ ET CHIFFRE D'AFFAIRES**

**Évolution du CA** de 17,36 % depuis 2016 avec une augmentation sensible depuis 2019.

L'activité transport progresse alors que celle de commissionnaire diminue. Cela s'explique par le fait qu'une entreprise ne peut sous-traiter plus de 15% de son chiffre d'affaires, et qu'à partir de 2019 elle n'a plus d'attestataire de capacité commissionnaire.

Les transports sont donc réalisés par les moyens de l'entreprise, ce qui suppose que ses moyens roulants et humains n'étaient pas employés à leur pleine capacité.

La rentabilité quant à elle diminue. L'entreprise a plus d'activité mais gagne moins. Jusqu'en 2018 la marge oscille autour de 11,3 % et à compter de 2019 elle chute et passe à moins de 10 %. La marge observée dans la profession permet de dire que l'activité commissionnaire est génératrice de marge importante. Avec le départ de l'attestataire les transports réalisés sont plus nombreux mais moins rentables en raison d'une marge plus faible (entre 3,7 et 3) et de transports certainement non optimisés.

### **LE PORTEFEUILLE CLIENTS**

Le portefeuille secteur Nord-Ouest compte 40 clients en **2018**. Il est plutôt équilibré, même s'il ne répond pas totalement aux caractéristiques observées dans la profession en terme de répartition par type de clients

Les petits clients sont plus nombreux : 35 % au lieu de 10 % observés dans la profession.

Les catégories « client moyen » et « client important » sont elles sous-représentées : respectivement 42,5 % et 22,5 % contre 60 % et 30 %.

En **2020**, on enregistre une perte de 5 clients et la répartition est sensiblement modifiée. Les petits clients déjà trop nombreux par rapport à l'observation de la profession sont encore plus importants et représentent presque 70 %.

La catégorie des clients moyens diminue fortement pour ne plus représenter que 17 %. C'est également vrai pour les clients importants.

On peut donc penser que le fait de ne plus pouvoir affréter au-delà des 15 % légaux sans attestataire de capacité de commissionnaire a amené les exploitants à chercher davantage de fret chez les « petits clients ». La réponse aux besoins des clients moyens était très certainement trouvée pour partie dans l'affrètement. Cette possibilité disparaissant l'entreprise voit la perte de clients.

La perte de clients importants est également préoccupante : non satisfaction, impossibilité de répondre aux besoins sans l'affrètement ? L'équilibre du portefeuille est beaucoup moins harmonieux et s'éloigne de façon significative des observations de la profession.

### **ANALYSE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

En **2018**, les résultats de l'activité sont conformes à ceux du CNR voire un peu supérieurs. L'entreprise gère donc correctement son activité et est attentive à la gestion des kilomètres ainsi qu'à l'optimisation des chargements. Ses objectifs sont atteints.

En **2020** la situation présente une nette dégradation. On peut faire le rapprochement avec l'augmentation des transports réalisés par l'entreprise. Elle n'affrète plus ses partenaires transporteurs mais cela l'amène à réaliser plus de transport à vide et avec un taux de chargement plus faible.

En conclusion le chiffre d'affaires s'envole, il dépend essentiellement de quelques gros clients et la rentabilité diminue sensiblement.

Les objectifs ne sont plus atteints, des actions correctrices doivent être envisagées.

**3. Identifiez les points de vigilance et proposez des pistes d'amélioration pour chacun d'eux. 9 points**

**Le CA de l'activité** commissionnaire est en baisse en raison d'un manque attestataire. Ce problème va être résolu avec l'embauche du titulaire du BTS GTLA. Cela va également permettre de mieux gérer les transports réalisés en propre, en affrétant ceux qui amenuiseraient la marge (trop de kilomètres ou pas assez de remplissage) tout en apportant satisfaction à nos clients.

**La performance de l'activité** est en déclin, la piste d'amélioration est également dans le développement de la sous-traitance qui dégage une marge plus importante et surtout de ne choisir que les transports intéressants pour l'entreprise (transport en propre). Une autre solution envisageable peut être la révision des prix et leur augmentation à condition que la satisfaction client soit totale et que la concurrence ne soit pas trop agressive.

**Le portefeuille clients** est peu équilibré, et a vu la perte de clients moyens et importants. Il semble urgent de retrouver un portefeuille équilibré qui se rapprocherait davantage de la répartition observée par la profession. Les petits clients sont trop nombreux, il faudrait les amener à nous confier davantage de fret (dans la mesure du possible) ou sous-traiter si les volumes ne sont pas suffisants.

Il serait également opportun de prospecter et de trouver de nouveaux clients de taille moyenne et de suivre tout particulièrement les besoins de nos clients importants pour éviter de continuer à en perdre.

1. Vérifiez que la capacité financière de l'entreprise de M. Martin permet l'intégration de 2 nouveaux camions en fin d'année 2020. **5 points**

**Situation en 2020**

12 conducteurs avec chacun un ensemble articulé attitré (véhicule de plus de 3,5 tonnes de PTAC)

$$\begin{aligned} \text{Capacité financière exigible} &= 1 \times 9\,000 = 9\,000 \\ &+ 11 \times 5\,000 = 55\,000 \\ \text{Total capacité financière} &= \mathbf{64\,000\,€} \end{aligned}$$

Les capitaux propres (sous total 1 du bilan comptable) s'élèvent en 2020 à **927 030 €**. La condition de capacité financière est bien respectée.

Avec l'acquisition des 2 nouveaux véhicules **en 2021** la capacité financière sera de 64 000 € + 2 x 5 000 € = **74 000 €** montant qui est toujours très inférieur aux capitaux propres détenus.

M. Martin peut donc envisager cette acquisition

2. Calculez les indicateurs FRNG, BFR et trésorerie nette, en 2019 et 2020 ainsi que leur évolution. Présentez vos résultats sous forme de tableau. **(10 points)**

**FRNG**

$$\begin{aligned} 2019 &= 1\,352\,788 - 854\,196 = 498\,592\,€ \\ 2020 &= 1\,778\,870 - 979\,349 = 799\,521\,€ \\ \text{Évolution} &= (799\,521 - 498\,592) / 498\,592 = 60,36\% \end{aligned}$$

**BFR**

$$\begin{aligned} 2019 &= 535\,060 - 111\,186 = 423\,874\,€ \\ 2020 &= 520\,752 - 84\,940 = 435\,812\,€ \\ \text{Évolution} &= (435\,812 - 423\,874) / 423\,874 = 2,82\% \end{aligned}$$

**Trésorerie nette**

$$\begin{aligned} \text{FRNG - BFR} \\ 2019 &= 498\,592 - 423\,874 = 74\,718\,€ \\ 2020 &= 799\,521 - 435\,812 = 363\,709\,€ \\ \text{Évolution} &= (363\,709 - 74\,718) / 74\,718 = 386,78\% \end{aligned}$$

### Tableau récapitulatif

	FRNG	BFR	Trésorerie nette
2019	498 592	423 874	74 718
2020	799 521	435 812	363 709
Taux d'évolution	60,36 %	2,82 %	386,78 %

### 3. Proposez une méthode de vérification du calcul de la trésorerie nette 2 points

Dans le bilan fonctionnel Trésorerie active – trésorerie passive

2019 :  $93\,635 - 18\,917 = 74\,718$  €

2020 :  $383\,946 - 202\,37 = 363\,709$  €

### 4. Indiquer l'intérêt pour M. Martin de présenter le bilan fonctionnel et commentez ces indicateurs et leur évolution. (13 points)

#### Intérêt du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel permet d'étudier d'où vient l'argent et comment il est utilisé en distinguant :

les opérations à long terme d'investissement (cycle long ; les achats d'immobilisations par exemple) et de financement (emprunt) ;

les opérations à court terme dites d'exploitation (cycle court ; avec par exemple financement des stocks et des créances clients par les dettes fournisseurs marchandises, obtention d'un délai de règlement).

Il permet de détecter les déséquilibres et de rechercher des solutions.

#### Commentaire des indicateurs

L'étude du fonds de roulement net global (FRNG), du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie nette (TN) va mettre en évidence plusieurs situations dont certaines peuvent s'avérer dangereuses pour la pérennité de l'entreprise. Celle-ci dispose de plusieurs moyens d'action plus ou moins faciles à mettre en œuvre pour tenter d'améliorer sa situation financière

**Le FRNG** résulte de l'étude du cycle de financement long. La règle de l'équilibre financier indique que les ressources à long terme financent les emplois à long terme.

Cette règle est respectée.

En 2019 comme en 2020 les ressources stables financent les emplois stables et dégagent un excédent le FRNG qui permettra de financer les besoins liés à l'activité (cycle d'exploitation) de l'entreprise si nécessaire.

Le FRNG augmente de 60,32 %. Les ressources stables augmentent de 31,50 % (augmentation du capital et emprunt essentiellement) alors que les emplois n'augmentent que de 14,52 %. (Immobilisations corporelles et immobilisations financières).

Ces investissements sont à rapprocher de l'année 2020 avec une activité exceptionnelle qui a pu nécessiter l'investissement dans des moyens roulants, hypothèse qui pourrait être confortée par l'apparition en 2020 de dettes financières (emprunt).

## **Le BFR**

Le besoin en fonds de roulement correspond à la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes d'exploitation.

Sur les deux années étudiées, le BFR reste relativement stable (+ 2,32 %). Le besoin provient pour les 2/3 de VMP non liée directement au cycle d'exploitation.

Les créances clients diminuent légèrement ce qui signifie que l'entreprise gère bien le suivi de ses règlements.

## **Trésorerie nette**

Pour les deux années, le FRNG est supérieur au BFR et dégage une trésorerie nette positive qui présente une augmentation importante (+ 386,78 %).

Malgré ces disponibilités confortables l'entreprise présente néanmoins un concours bancaire courant qui peut entraîner des charges d'intérêt.

Une réflexion sur la gestion des disponibilités peut s'avérer nécessaire.

Actuellement l'entreprise dispose en trésorerie d'un montant supérieur au besoin d'investissement à venir ( $82\ 000 + 27\ 000 = 109\ 000\ € = \text{prix d'un ensemble articulé} \times 2 = 218\ 000\ €$ )

**M. Martin peut envisager sereinement cet achat puisque la capacité financière de l'entreprise le permet et qu'il n'aura aucune difficulté à le financer.**