
	+212659650240	مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	+212659650240	
	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail			
	Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation : Division Examen			

**CORRIGE Examen National de Fin d'année**  
Session de juin 2019

IHMADI LAHCEN

**Examen de Fin de Formation**

<b>Filière</b>	<i>Gestion des entreprises</i>	<b>Variante</b>	+212659650240 <b>01</b>
----------------	--------------------------------	-----------------	----------------------------

<b>Niveau</b>	<i>TS</i>	<b>Durée</b>	<i>05 Heures</i>	<b>Barème</b>	<i>/100</i>
---------------	-----------	--------------	------------------	---------------	-------------



+212659650240

**DOSSIER 1 : MARKETING STRATEGIQUE ET GRH** **40 pts**

- 1- La mission d'Inditex est de donner aux clients les vêtements dont ils ont envie, de la mode de qualité abordable et une inspiration de haute couture. (2 pts)
- 2- Quel est le principal avantage concurrentiel d'Inditex. (4 pts) une politique rigoureuse qui a permis d'éviter la surproduction et ainsi des pertes d'argent inutiles.
- 3- Réaliser le diagnostic externe de l'entreprise Inditex par le modèle PESTEL. (20 pts)

Le stagiaire doit impérativement mentionner pour chaque composante s'il s'agit d'une opportunité ou une menace

E.politique (4 pts)	- chaque boutique est influencée par la politique du pays d'accueil <b>(menace)</b>
E. économique (4 pts)	- le CA minimum requis pour le contrat de franchise n'est pas atteint chez certains franchiseurs : <b>menace</b> - délocalisation pour une main d'œuvre moins chère (hors europe). <b>Opportunité</b> - concurrence des marques turques sur le segment du hijab : <b>(menace)</b> - obligation de passer par les centres de livraisons espagnoles : <b>menace</b>
E.sociodémographique (4 pts)	- tendance vestimentaire pour le casual : ce qui correspond parfaitement au positionnement de l'entreprise : <b>opportunité</b> - la tendance chez les pays arabes au port du voile : ce qui ne correspond pas à l'offre de l'entreprise : <b>menace</b> -clientèle du e commerce très exigeante : livraison immédiate : <b>menace</b>
E. technologique :	Aucune mention
E. écologique (4 pts)	- prise de conscience de l'environnement ce qui correspond aux actions prises par l'entreprise (n'utilisent plus les vraies fourrures, emballages biodégradables, actions en faveur de l'environnement) : <b>opportunité</b>
E. legal (4 pts)	- obligation d'avoir de bonnes relations avec les pays d'accueil pour bénéficier de moins de taxes : <b>menace</b> - cadre juridique strict : <b>menace</b> - plusieurs politiques fiscales des pays d'accueil (94 pays) ce qui constitue un défi pour l'entreprise de s'adapter : <b>menace</b>

- 4- Relever **deux** modalités d'impartition choisies par Inditex, justifier vos réponses. (6 pts)  
Franchise / La présence au niveau internationale de la marque est favorisée grâce à sa politique de franchise même  
la délocalisation (sous traitance) : elle n'hésite plus à délocaliser certaines de ses productions pour un coup de main d'œuvre moins cher

5- Quel est le style de management préconisé par Inditex ? (2 pts)

**style participatif** : Les cadres sont sollicités par le top management afin de prendre les mesures essentielles pour la bonne marche de l'entreprise.

quel est son impact sur les cadres : (2 pts / réponse)

- un climat social très homogène
- motivation des cadres
- respect et estime des salariés

**Dossier 3 : Diagnostic financier** **(20 points)**

1. Le tableau de financement est un état de synthèse qui fait ressortir les flux financiers intervenus au cours d'un exercice, c'est-à-dire les ressources nouvelles dont l'entreprise a disposé et les emplois auxquels elle a procédé. (1 point)

2. **Tableau de financement au titre de l'exercice N+1**

a. **Synthèse des masses du bilan (7 points) [1 point par ligne]**

<u>I- Synthèse des masses du bilan</u>					
	Masses	Exercice a	Exercice précédent b	Variations a - b	
				Emplois c	Ressources d
1	Financement permanent	12 225 000	7 185 000	-	5 040 000
2	Moins actif immobilisé	5 520 000	2 595 000	2 925 000	-
= 3	<b>Fonds de roulement fonctionnel (1 - 2) (A)</b>	<b>6 705 000</b>	<b>4 590 000</b>	<b>-</b>	<b>2 115 000</b>
4	Actif circulant	14 615 000	11 165 000	3 450 000	-
5	Moins passif circulant	7 755 000	6 985 000	-	770 000
= 6	<b>Besoin de financement global (4 - 5) (B)</b>	<b>6 860 000</b>	<b>4 180 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>-</b>
7	<b>Trésorerie nette (actif - passif) (A - B)</b>	<b>- 155 000</b>	<b>410 000</b>	<b>-</b>	<b>565 000</b>

b. **Tableau des emplois et ressources (12 points)**

**Calculs justificatifs [5,5 points]**

**Ressources stables de l'exercice**

**Autofinancement = 2 585 000 - 460 000 = 2 125 000**

→ **Capacité d'autofinancement (1,5 point)**

On a : Dotations aux Amss. (N+1) = Amss. Cumulés (N+1) - Amss. Cumulés (N) + Amss. Cumulés des immo. Cédées (N+1)

= (90 000 + 880 000 + 2 590 000 + 230 000) - (60 000 + 700 000 + 1 950 000 + 145 000) + (115 000 + 40 000) = 3 790 000 - 2 855 000 + 155 000 = **1 090 000**

Aucune variation des provisions pour risques et charges.

On a : VNA = VO - Amss. Cumulés

VNA (Matériel industriel) = 160 000 - 115 000 = 45 000

VNA (Matériel de transport) = 60 000 - 40 000 = 20 000

Total VNA = 45 000 + 20 000 = **65 000**

PC d'immobilisations = PC (Matériel industriel) + PC (Matériel de transport) = 55 000 + 15 000 = **70 000**

CAF = 1 500 000 + 1 090 000 – 70 000 + 65 000 = **2 585 000**

→ **Distribution de dividendes (1 point)**

Dividendes distribués en N+1 (Au titre du résultat de N) = RNE (N) ± RAN (N-1) - Δ° RL [(N+1) – (N)] - Δ° AR [(N+1) – (N)] – RAN (N) = 1 005 000 ± 0 – (120 000 – 120 000) – (4 480 000 – 3 935 000) – 0 = 1 005 000 ± 0 – 0 – 545 000 – 0 = **460 000**

Cessions et réductions d'immobilisations = **70 000**

→ **Cessions d'immobilisations incorporelles**

Néant

→ **Cessions d'immobilisations corporelles (1 point)**

Matériel industriel : PC = 55 000

Matériel de transport : PC = 15 000

Total = **70 000**

→ **Cessions d'immobilisations financières**

Néant

→ **Récupérations sur créances immobilisées**

Néant

Augmentation des capitaux propres et assimilés = **00**

→ **Augmentation du capital (par apports en numéraire et en nature)**

Néant

→ **Subventions d'investissement**

Néant

Augmentation des dettes de financement (nettes des primes de remboursement des obligations) = **4 000 000**

Emprunts auprès des établissements de crédit = **4 000 000**

## Emplois stables de l'exercice

Acquisitions et augmentations d'immobilisations = 3 985 000 + 95 000 = **4 080 000**

→ **Acquisitions d'immobilisations incorporelles**

Néant

→ **Acquisitions d'immobilisations corporelles (1 point)**

On a : Immobilisations en Brut (N) + Acquisitions en Brut (N+1) – VO des immobilisations cédées (N+1) = Immobilisations en Brut (N+1)

⇔ Acquisitions (N+1) = Immobilisations en Brut (N+1) – Immobilisations en Brut (N) + VO des immobilisations cédées (N+1)

= (305 000 + 3 440 000 + 4 435 000 + 845 000) – (295 000 + 1 850 000 + 2 900 000 + 215 000) + (160 000 + 60 000) = 9 025 000 – 5 260 000 + 220 000 = **3 985 000**

→ **Acquisitions d'immobilisations financières**

Néant

→ **Augmentations des créances immobilisées (1 point)**

Augmentations des autres créances financières = Autres créances financières (N+1) – Autres créances financières (N)

= 110 000 – 15 000 = **95 000**

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 2   6

**Remboursement des capitaux propres = 00**

Néant

**Remboursement des dettes de financement = 00**

Néant

**Emplois en non-valeurs = 00**

Néant

**Tableau des emplois et ressources [6,5 points]**

[0,5 point par ressource – 0,5 point par total – 0,5 point par variation]

		Exercice	
		Emplois	Ressources
<b>II- Emplois et ressources</b>			
	<u>Ressources stables de l'exercice (Flux)</u>		
	<b>Autofinancement (A)</b>		<b>2 125 000</b>
	Capacité d'autofinancement		2 585 000
	Distribution de bénéfices	460 000	
	<b>Cessions et réductions d'immobilisations (B)</b>		<b>70 000</b>
	Cessions d'immobilisations incorporelles		-
I	Cessions d'immobilisations corporelles		70 000
	Cessions d'immobilisations financières		-
	Récupérations sur créances immobilisées		-
	<b>Augmentation des capitaux propres et assimilés (C)</b>		<b>00</b>
	Augmentations de capital, apports		-
	Subventions d'investissement		-
	<b>Augmentation des dettes de financement (nettes de primes de remboursement) (D)</b>		<b>4 000 000</b>
	<b>Total I Ressources stables (A + B + C + D)</b>		<b>6 195 000</b>
	Emplois stables de l'exercice (Flux)		
	<b>Acquisitions et augmentations d'immobilisations (E)</b>	<b>4 080 000</b>	
	Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-	
	Acquisitions d'immobilisations corporelles	3 985 000	
	Acquisitions d'immobilisations financières	-	
II	Augmentation des créances immobilisées	95 000	
	<b>Remboursement des capitaux propres (F)</b>	<b>00</b>	
	<b>Remboursement des dettes de financement (G)</b>	<b>00</b>	
	<b>Emplois en non-valeurs (H)</b>	<b>00</b>	
	<b>Total II Emplois stables (E + F + G + H)</b>	<b>4 080 000</b>	
III	Variation du besoin de financement global	2 680 000	
IV	Variation de la trésorerie		565 000
	<b>Total général</b>	<b>6 760 000</b>	<b>6 760 000</b>

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 3   6

**Dossier 4 : Contrôle de gestion – CAE****(20 points)****1. Calculer le montant total des charges indirectes de la comptabilité analytique ? (2 points)**

Charges indirectes de la comptabilité analytique = Charges indirectes de la CG – Charges non incorporables + Charges supplétives

$$= (115\,000 + 100\,500 + 240\,000 + 118\,000 + 52\,000 + 93\,800) - 52\,000 + 11\,560 = \mathbf{678\,860\,DH}$$

**2. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes. (8 points) 2 PTS PAR COLONNE**

	Total des charges incorporables	Centres principaux			
		Approvisionnement	Fabrication	Conditionnement	Distribution
Répartition secondaire	678 860	42 125	418 275	102 960	115 500 (a)
Nature de l'UO		1 000 kg de matières achetées	1 000 kg de produits fabriqués	1 000 boîtes conditionnées	1 000 DH de CA (HT)
Nombre d'UO		625 (b)	495 (c)	990 (d)	2 750 (e)
Coût de l'UO		<b>67,4</b>	<b>845</b>	<b>104</b>	<b>42</b>

(a)  $678\,860 - (42\,125 + 418\,275 + 102\,960)$

(b)  $(300\,000 + 200\,000 + 125\,000) / 1\,000$

(c)  $[(294\,000 + 160\,000 + 96\,000) \times (1 - 0,1)] / 1\,000 = 495\,000 / 1\,000$

(d)  $[(495\,000\,Kg \times 1\,000 = 495\,000\,000\,grammes) / 500\,grammes] / 1\,000$

(e)  $(1\,100\,000 \times 2,5) / 1\,000$

**3. Calculer le coût d'achat des trois matières premières. (6 points) 2 PTS PAR MATIERE**

Eléments	M1			M2			M3		
	Q	PU	M	Q	PU	M	Q	PU	M
<b>Charges directes</b>									
Prix d'achat de la matière première	300 000		1 179 780	200 000	0,9326	186 520	125 000	2,4326	304 075
<b>Charges indirectes</b>									
Centre « Approvisionnement »	300	67,4	20 220	200	67,4	13 480	125	67,4	8 425
Coût d'achat	<b>300 000</b>	<b>4</b>	<b>1 200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>1</b>	<b>200 000</b>	<b>125 000</b>	<b>2,5</b>	<b>312 500</b>

**4. Présenter le compte d'inventaire permanent de la matière première M1 selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré. (4 points)**

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	10 000		71 000	Sorties	294 000	4,1	1 205 400
Entrées	300 000	4	1 200 000	SF	17 000	4,1	69 700
Boni	1 000	4,1	4 100				

<b>Total</b>	<b>311 000</b>	<b>4,1</b>	<b>1 275 100</b>	<b>Total</b>	<b>311 000</b>	<b>4,1</b>	<b>1 275 100</b>
--------------	----------------	------------	------------------	--------------	----------------	------------	------------------

<b>Dossier 5 : Contrôle de gestion – Gestion budgétaire</b>	<b>(20 points)</b>
---	--------------------

Présenter, au titre du premier trimestre de l'année 2018, les budgets suivants :

1. Encaissements. (4 points)

Eléments	Janvier	Février	Mars
Clients (Bilan)	1 200 000	-	-
Ventes (TTC)			
Janvier	1 920 000	960 000	960 000
Février	-	2 280 000	1 140 000
Mars	-	-	2 880 000
Augmentation du capital	-	900 000	-
<b>Totaux</b>	<b>3 120 000</b>	<b>4 140 000</b>	<b>4 980 000</b>

2. TVA (la déclaration est mensuelle selon le régime des débits) (4 points)

Eléments	Janvier	Février	Mars
TVA facturée	640 000	760 000	960 000
TVA récupérable / Charges (y compris TVA Bilan)	150 000	124 000	204 000
TVA récupérable / Immobilisations	-	-	500 000
TVA due	490 000	636 000	256 000
<b>TVA à payer</b>	<b>309 285</b>	<b>490 000</b>	<b>636 000</b>

3. Décaissements. (9 points)

Eléments	Janvier	Février	Mars
TVA à décaisser	309 285	490 000	636 000
Dettes fournisseurs (Bilan)	600 000	-	-
Charges sociales	175 000	175 000	175 000
Salaires	500 000	500 000	500 000
Autres impôts	-	-	370 286
Dividendes	-	-	200 000
Investissement (TTC)	-	-	1 500 000
Frais de production	390 000	450 000	550 000
Achats (TTC)			
Janvier	300 000	-	300 000
Février	-	744 000	-
Mars	-	-	924 000
<b>Totaux</b>	<b>2 274 285</b>	<b>2 359 000</b>	<b>5 155 286</b>

4. Trésorerie. (3 points)

Eléments	Janvier	Février	Mars
----------	---------	---------	------

Trésorerie initiale	400 000	1 245 715	3 026 715
+ Encaissements	3 120 000	4 140 000	4 980 000
- Décaissements	2 274 285	2 359 000	5 155 286
<b>= Trésorerie finale</b>	<b>1 245 715</b>	<b>3 026 715</b>	<b>2 851 429</b>

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 6   6