

	+21659650240	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			

+212659650240

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

+212659650240

## Examen de Fin de Formation

<u>Filière</u>	<i>Gestion des entreprises</i>	<u>Variante</u>	02
----------------	--------------------------------	-----------------	----

<u>Niveau</u>	TS	<u>Durée</u>	05 Heures	<u>Barème</u>	/100
---------------	----	--------------	-----------	---------------	------

+212659650240

## DOSSIER 1 : MARKETING STRATEGIQUE ET GRH 40 pts

- Quel est le métier d'Inditex (2 pts)  
La production et la commercialisation des vêtements (casual)
- Quels sont les facteurs clés de succès d'Inditex. (4 pts)
  - Un rapport qualité prix irréprochable
  - une image de marque reconnue
  - une sélection des meilleurs emplacements des boutiques
  - une livraison de moins de 48 h sur toute la planète
- Réaliser le diagnostic interne avec le modèle de Penrose (ressources/compétences) (20 pts)  
Le stagiaire doit impérativement mentionner pour chaque composante s'il s'agit d'une force ou d'une faiblesse

**Ressources tangibles :**

  - Propre réseau de vente : magasin et centres de distribution : **force**
  - Canal du e-vente est très limité : **faiblesse**
  - Production intégrée : grande valeur ajoutée : **force**
  - Les cadres stylistes jeunes : **force**

**Ressources intangibles :**

  - Grands talents des stylistes : **force**
  - Image de marque reconnue : **force**

**Compétences transversales :**

  - capacité d'internationalisation : **force**
  - maîtrise des coûts : grâce à la sous-traitance et aux salaires fixes: **force**
  - climat social tendu et hétérogène : **faiblesse**
  - bon rapport qualité prix : **force**

**Compétences spécifiques :**

  - ancienneté de l'entreprise : développement d'un savoir faire : **force**
  - couverture de tous les segments : **force**
  - incapacité de répondre au segment hijab : **faiblesse**
  - grande capacité d'adaptation avec les politiques des pays d'accueil : **force**
  - capacité d'adaptation aux contraintes écologiques : **force**
  - sélection des emplacements des boutiques : **force**
  - distribution rapide : **force**
- Quels sont les domaines de la GRH mis en œuvre par Inditex ? (6 pts)  
Recrutement (jeunes stylistes)- rémunération(r. fixe)-GPEC (travail stable)
- Quel est le style de commandement choisi par Inditex (2 pts) ? autocratique ou autoritaire, décisions prises sans faire participer les cadres  
quelles sont ses conséquences sur le personnel ?
  - Démotivation
  - Climat social tendu et hétérogène
  - Faible intégration dans la culture d'entreprise

IHMADI LAHCEN

**1. Présenter les avantages et les limites de la CAF ? (1 point)**

2. Présenter le tableau de financement de l'entreprise « AGRO » au titre de l'exercice 2018 **sur l'annexe** :
- Synthèse des masses du bilan. (7 points)
  - Tableau des emplois et ressources. (12 points)

**1. Tableau de financement au titre de l'exercice N+1****a. Synthèse des masses du bilan (7 points) [1 point par ligne]**

I- Synthèse des masses du bilan					
	Masses	Exercice a	Exercice précédent b	Variations a - b	
				Emplois c	Ressources d
1	Financement permanent	18 337 500	10 777 500	-	7 560 000
2	Moins actif immobilisé	8 280 000	3 892 500	4 387 500	-
= 3	<b>Fonds de roulement fonctionnel (1 - 2) (A)</b>	<b>10 057 500</b>	<b>6 885 000</b>	<b>-</b>	<b>3 172 500</b>
4	Actif circulant	21 922 500	16 747 500	5 175 000	-
5	Moins passif circulant	11 632 500	10 477 500	-	1 155 000
= 6	<b>Besoin de financement global (4 - 5) (B)</b>	<b>10 290 000</b>	<b>6 270 000</b>	<b>4 020 000</b>	<b>-</b>
7	<b>Trésorerie nette (actif - passif) (A - B)</b>	<b>- 232 500</b>	<b>615 000</b>	<b>-</b>	<b>847 500</b>

**b. Tableau des emplois et ressources (12 points)****Calculs justificatifs [5,5 points]****Ressources stables de l'exercice**

$$\text{Autofinancement} = 3\,877\,500 - 690\,000 = \boxed{3\,187\,500}$$

**→ 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)

$$= (135\,000 + 1\,320\,000 + 3\,885\,000 + 345\,000) - (90\,000 + 1\,050\,000 + 2\,925\,000 + 217\,500) + (172\,500 + 60\,000) = 5\,685\,000 - 4\,282\,500 + 232\,500 = \mathbf{1\,635\,000}$$

Aucune variation des provisions pour risques et charges.

On a : VNA = VO - Amss. Cumulés

$$\text{VNA (Matériel industriel)} = 240\,000 - 172\,500 = 67\,500$$

$$\text{VNA (Matériel de transport)} = 90\,000 - 60\,000 = 30\,000$$

$$\text{Total VNA} = 67\,500 + 30\,000 = \mathbf{97\,500}$$

$$\text{PC d'immobilisations} = \text{PC (Matériel industriel)} + \text{PC (Matériel de transport)} = 82\,500 + 22\,500 = \mathbf{105\,000}$$

$$\text{CAF} = 2\,250\,000 + 1\,635\,000 - 105\,000 + 97\,500 = \mathbf{3\,877\,500}$$

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

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	Page 1   6

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 - (180 000 - 180 000) - (6 720 000 - 5 902 500) - 0 = 1 507 500 ± 0 - 0 - 817 500 - 0 = **690 000**

**Cessions et réductions d'immobilisations = 105 000**

→ **Cessions d'immobilisations incorporelles**

Néant

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

Matériel industriel : PC = 82 500

Matériel de transport : PC = 22 500

Total = **105 000**

→ **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) = 6 000 000**

Emprunts auprès des établissements de crédit = **6 000 000**

## **Emplois stables de l'exercice**

**Acquisitions et augmentations d'immobilisations = 5 977 500 + 142 500 = 6 120 000**

→ **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)

= (457 500 + 5 160 000 + 6 652 500 + 1 267 500) - (442 500 + 2 775 000 + 4 350 000 + 322 500) + (240 000 + 90 000) = 13 537 500 - 7 890 000 + 330 000 = **5 977 500**

→ **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)

= 165 000 - 22 500 = **142 500**

**Remboursement des capitaux propres = 00**

Néant

**Remboursement des dettes de financement = 00**

Néant

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	Page 2   6

**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>3 187 500</b>
	Capacité d'autofinancement		3 877 500
	Distribution de bénéfices	690 000	
	<b>Cessions et réductions d'immobilisations (B)</b>		<b>105 000</b>
	Cessions d'immobilisations incorporelles		-
	Cessions d'immobilisations corporelles		105 000
I	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>6 000 000</b>
	<b>Total I Ressources stables (A + B + C + D)</b>		<b>9 292 500</b>
	Emplois stables de l'exercice (Flux)		
	<b>Acquisitions et augmentations d'immobilisations (E)</b>	<b>6 120 000</b>	
	Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-	
	Acquisitions d'immobilisations corporelles	5 977 500	
	Acquisitions d'immobilisations financières	-	
II	Augmentation des créances immobilisées	142 500	
	<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>6 120 000</b>	
II	Variation du besoin de financement global	4 020 000	
I	Variation de la trésorerie		847 500
V			
	<b>Total général</b>	<b>10 140 000</b>	<b>10 140 000</b>

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

$$= (345\ 000 + 301\ 500 + 720\ 000 + 354\ 000 + 156\ 000 + 281\ 400) - 156\ 000 + 34\ 680 = \mathbf{2\ 036\ 580\ DH}$$

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

	Total des charges incorporables	Centres principaux			
		Approvisionnement	Fabrication	Conditionnement	Distribution
Répartition secondaire	2 036 580	126 375	1 254 825	308 880	346 500 (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)	5 500 (e)
Coût de l'UO		<b>202,2</b>	<b>2 535</b>	<b>312</b>	<b>63</b>

(a)  $2\ 036\ 580 - (126\ 375 + 1\ 254\ 825 + 308\ 880)$

(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)  $(1\ 100\ 000 \times 5) / 1\ 000$

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		3 539 340	200 000	2,7978	559 560	125 000	7,2978	912 225
<b>Charges indirectes</b>									
Centre « Approvisionnement »	300	202,2	60 660	200	202,2	40 440	125	202,2	25 275
Coût d'achat	<b>300 000</b>	<b>12</b>	<b>3 600 000</b>	<b>200 000</b>	<b>3</b>	<b>600 000</b>	<b>125 000</b>	<b>7,5</b>	<b>937 500</b>

4. Présenter le compte d'inventaire permanent de la matière première M2 selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré. **(4 points)**

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	50 000	5,5	275 000	Sorties	160 000	3,5	560 000
Entrées	200 000	3	600 000	SF	89 000	3,5	311 500
				Mali	1 000	3,5	3 500
<b>Total</b>	<b>250 000</b>	<b>3,5</b>	<b>875 000</b>	<b>Total</b>	<b>250 000</b>	<b>3,5</b>	<b>875 000</b>

**1. Encaissements. (4 points)**

Eléments	Janvier	Février	Mars
Clients (Bilan)	1 500 000	-	-
Ventes (TTC)			
Janvier	2 400 000	1 200 000	1 200 000
Février	-	2 850 000	1 425 000
Mars	-	-	3 600 000
Augmentation du capital	-	1 125 000	-
<b>Totaux</b>	<b>3 900 000</b>	<b>5 175 000</b>	<b>6 225 000</b>

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

Eléments	Janvier	Février	Mars
TVA facturée	800 000	950 000	1 200 000
TVA récupérable / Charges (y compris TVA Bilan)	187 500	155 000	255 000
TVA récupérable / Immobilisations	-	-	625 000
TVA due	612 500	795 000	320 000
<b>TVA à payer</b>	<b>386 606,25</b>	<b>612 500</b>	<b>795 000</b>

**3. Décaissements. (9 points)**

Eléments	Janvier	Février	Mars
TVA à décaisser	386 606,25	612 500	795 000
Dettes fournisseurs (Bilan)	750 000	-	-
Charges sociales	218 750	218 750	218 750
Salaires	625 000	625 000	625 000
Autres impôts	-	-	462 857,5
Dividendes	-	-	250 000
Investissement (TTC)	-	-	1 875 000
Frais de production	487 500	562 500	687 500
Achats (TTC)			
Janvier	375 000	-	375 000
Février	-	930 000	-
Mars	-	-	1 155 000
<b>Totaux</b>	<b>2 842 856,25</b>	<b>2 948 750</b>	<b>6 444 107,5</b>

**4. Trésorerie. (3 points)**

Eléments	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale	500 000	1 557 143,75	3 783 393,75
+ Encaissements	3 900 000	5 175 000	6 225 000
- Décaissements	2 842 856,25	2 948 750	6 444 107,5
<b>= Trésorerie finale</b>	<b>1 557 143,75</b>	<b>3 783 393,75</b>	<b>3 564 286,25</b>

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	Page 6   6