



Direction Régionale du Grand Casablanca  
Institut Spécialisé de Gestion et d'Informatique

## مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation

Examen de Fin de Formation  
(Eléments de correction)  
Année 2012 - 2013

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises  
Niveau : Technicien Spécialisé  
Durée : 5 Heures

Epreuve : Synthèse 1

Barème : 120 Points

### Document (s) et Matériel (s) autorisé (s) :

Liste des Comptes du Plan Comptable Général, à l'exclusion de toute autre information.  
Une Calculatrice de poche à Fonctionnement autonome.

### Document (s) et Matériel (s) strictement interdit (s) :

L'usage des téléphones portables

L'utilisation des feuilles de brouillon personnelles ou non cachetées.

### Conseils pour la réussite de votre examen :

- 1) Inscrivez votre identification complète sur chaque feuille d'examen.
- 2) Reproduisez le tableau suivant sur la première page de votre feuille de réponse.
- 3) Commencez vos réponses à partir de la deuxième page.
- 4) Procédez à la pagination des pages des copies de réponse.
- 5) Recopiez le N° du dossier pour chacune des réponses correspondantes.
- 6) Assurez-vous d'avoir reçu la totalité des pages de l'épreuve.

**NB : Les deux parties : Théorie et Pratique sont à traiter obligatoirement pour éviter la note éliminatoire.**

Epreuve	Dossier	Note par Dossier
	<b>Dossier 1 : Marketing Stratégique</b>	/ 20
	<b>Dossier 2 : GRH</b>	/ 20
<b>TOTAL PARTIE 1</b>		<b>/ 40</b>
	<b>Dossier 3 : Diagnostic Financier</b>	/ 30
	<b>Dossier 4 : CAE</b>	/ 25
	<b>Dossier 5 : Budget</b>	/ 25
<b>TOTAL PARTIE 2</b>		<b>/ 80</b>

## Dossier 1 : Marketing Stratégique (20 Points)

### 1) Les calculs nécessaires pour la matrice BCG : (6 Points)

Afin d'établir une matrice BCG, on a besoin de deux éléments :

- Le taux de croissance de l'activité (précisé dans l'énoncé) ;
- La part de marché relative de l'activité (à calculer).

Le chiffre d'affaires total du groupe s'élève à 48,5 millions de DH, ce qui nous permet d'obtenir le tableau suivant :

	Poids dans le CA	Marché total	Part de marché	PDM du concurrent principal	Part de marché relative
1. Boissons gazeuses	49,3 %	75 000 000	31,8 %	3,3 %	9,6 %
2. Charcuterie	4,1 %	7 500 000	26,7 %	23,3 %	1,1 %
3. Verre	24,7 %	60 000 000	20 %	25 %	0,8 %
4. Panneaux solaires	4,1 %	6 000 000	33,3 %	37,5 %	0,9 %
5. Jeux électroniques	3,1 %	12 000 000	12,5 %	33,3 %	0,4 %
6. Elastiques	4,1 %	12 000 000	1,7 %	20,8 %	0,08 %
7. Banque	2,1 %	5 000 000	20 %	35 %	0,6 %
8. Logiciels	0,2 %	1 000 000	10 %	40 %	0,25 %
9. Chocolat	1 %	13 000 000	3,8 %	53,8 %	0,07 %
10. Stylos	7,2 %	12 000 000	29,2 %	33,3 %	0,9 %

### 2) Les conclusions tirées de ce modèle BCG : (4 Points)

Deux activités sont des dilemmes (les panneaux solaires étant dans une bien meilleure position que les logiciels) ;

Pas moins de six activités sont des poids morts.

Si l'on ne devait établir un diagnostic qu'à partir de cette matrice, il serait à conseiller de rentabiliser les deux activités principales et de conserver, outre ces deux activités, que les deux dilemmes en essayant de les développer. En tout état de cause, il semble que la stratégie de diversification aboutirait surtout à dépenser beaucoup d'argent et d'énergie pour peu de rentabilité : il y a trop de dispersion dans cette diversification.

### 3) Les recommandations stratégiques : (6 Points)

Compte tenu des informations dont nous disposons, les recommandations suivantes peuvent être faites :

- L'activité « Boissons gazeuses » ne peut être abandonnée, c'est à la fois l'activité originelle et l'activité principale du groupe, ainsi qu'une vache à lait rentable ;
- L'activité « Charcuterie » perd de l'argent mais demeure leader sur un marché qui va sans doute devenir porteur, il faut la conserver ;
- L'activité « Verre » est un poids mort, une activité de surcroît non rentable, peu stratégique et présente sur un marché qui semble approcher du déclin, elle doit être abandonnée ;
- L'activité « Panneaux solaires » est l'une des rares en forte croissance, elle doit donc être fortement développée, d'autant plus qu'elle est déjà très rentable ;
- L'activité « Jeux électroniques » est en position de poids mort en raison de son lancement récent, il est donc naturel que l'activité soit déficitaire et il faut investir dans ce marché ;

- L'activité « Elastiques » est très rentable sur son micromarché, il n'y a aucune raison de l'abandonner ;
- L'activité « Banque » est un poids mort, elle n'est pas rentable, mais doit être conservée pour son aspect stratégique pour le groupe ;
- L'activité « Logiciels » est un dilemme, elle est très liée à l'activité « Verre » et doit donc elle aussi être abandonnée ;
- L'activité « Chocolat » est évidemment à abandonner (sauf revirement politique...) ;
- L'activité « Stylos » possède une rentabilité très fluctuante, ce qui nous conduit à proposer de l'abandonner ;

La recommandation finale est donc d'abandonner quatre activités. Le portefeuille d'activité de notre client n'en sera que plus cohérent : il disposera de deux activités vache à lait, de deux activités à développer fortement, peut-être des futures stars, et enfin de deux activités de niche très rentables.

#### 4) Les limites de la matrice BCG : (4 Points)

La matrice BCG conduit à recommander d'abandonner pas moins de six activités. Il suffit d'examiner les activités en question :

- L'activité « Elastiques » est un très bon exemple des erreurs du modèle BCG, qui oublie ici qu'il est possible d'avoir une très faible part de marché et d'être tout de même très rentable (principe du marketing de niche) ;
- L'activité « Jeux électroniques » montre aussi une erreur fréquente du modèle BCG, ce qui conduit à proposer d'abandonner des activités en lancement à fort potentiel (non rentable aujourd'hui mais peut être très importantes pour l'entreprise demain) ;
- L'activité « Charcuterie » montre qu'une activité peut très bien être non rentable et être en position de vache à lait, infirmant aussi l'une des hypothèses clés du modèle BCG, (en effet, qu'est ce qui empêche une activité d'être leader sur un marché à faible croissance et de perdre de l'argent ?) ;
- L'activité « Logiciels » est un dilemme pour BCG, qui pourrait ainsi proposer de la développer sans tenir compte des liens entre deux activités, ici les logiciels et le verre, qui devraient plutôt conduire à l'abandonner ;
- L'activité « Banque » est un poids mort pour BCG, elle propose donc de l'abandonner, mais elle oublie l'éventuelle valeur stratégique d'une activité pour une entreprise.

### Dossier 2 : GRH (20 Points)

### Dossier 3 : Diagnostic Financier (30 Points)

1) TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS (10 Points)

			EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
	1			
	2	-		
I	=			
II	+			
	3			
	4			
	5			
III	-			
	6			
	7			
IV	=			
V	9	-		
	10	-		
		=		
		=		
	11	+		
	12	-		
	13	+		
	14	-		
VI	=			
VII	±			
VIII	=			
IX	±			
	15	-		
X	=			

2) Calcul de la CAF à partir de l'EBE (5 Points)

Éléments	Montants
----------	----------

EBE	229 070
+ Autres produits d'exploitation	-
- Autres charges d'exploitation	2 200
+ Reprises d'exploitation	21 780
- Dotations d'exploitation	9 400
+ Produits financiers	15 540
- Charges financières	8 290
+ produits NC	-
- Charges NC	-
- Impôt sur les résultats	14 320

3) Quelle est l'utilité de la CAF et les autres sources de Financement des investissements (Accepter toute réponse valable) **(5 Points : 2,5 Points pour chaque partie)**

4) Calcul des ratios **(5 Points)**

Ratios	2011	2012	Commentaire
Ventes de marchandises en l'état *100/ chiffre d'affaire	70%	46,7%	
Consommation*100/ production	66%	75,8%	
Charges de personnel*100/ valeur ajoutée	40%	29,95%	
Valeur ajoutée*100/ production de l'exercice	58%	45,4%	
Résultat net*100/ chiffre d'affaires	18%	15,5%	

5) Les retraitements des charges et produits à opérer pour établir des comparaisons interentreprises pertinentes. Accepter toute réponse valable **(5 Points)**

1) Tableau de répartition des charges indirectes : **7 Points**

On constate qu'il y a prestations réciproques entre les centres auxiliaires (Infrastructure) et (Entretien)

Soient :

X : La charge définitive du centre (Infrastructure) à répartir

Y : La charge définitive du centre (Entretien) à répartir

$$X = 86\,500 + 0,2 Y$$

$$Y = 13\,400 + 0,1 X$$

$$X = 91\,000 \text{ DH}$$

$$Y = 22\,500 \text{ DH}$$

Charges Indirectes	Centres auxiliaires		Centres principaux				
	Infra	Entr	App	Epuration	Fabri	Condit	Distrib
TRP = 316 200	86 500	13 400	2 635	20 205	103 575	3 210	86 675
Centre « Infra »	-91 000	9 100	9 100	18 200	27 300	9 100	18 200
Centre « Entr »	4 500	-22 500	1 125	9 000	4 500	2 250	1 125
TRS = 316 200	00	00	12 860	47 405	135 375	14 560	106 000
Nature UO			100 DH d'achat	Kg de MP épurée Produite	Nbre de (P) et (Q) Conditionnés	H-Machine	Le DH de CA
Nombre UO			643 (1)	19 000 (2)	37 500 (3)	80 (4)	1 060 000 (5)
Coût UO			20	2,495	3,61	182	0,1

$$(1) [(10\,200 + 49\,100 + 5\,000)] / 100 = 643$$

$$(2) \text{ Production du mois} = M (1) 19\,000 \text{ Kg}$$

$$(3) \text{ Production du mois} = (P) = 15\,500 + (Q) = 22\,000 = 37\,500 \text{ unités}$$

$$(4) \text{ Activité du centre « Conditionnement »} = 35 \text{ H} + 45 \text{ H} = 80 \text{ H-Machine}$$

$$(5) \text{ CA des PF (P) et (Q)} = (18\,000 * 20) + (25\,000 * 28) = 1\,060\,000 \text{ DH}$$

2) Coûts d'achat et CIP des matières : **6 Points**

Eléments	MP M (1) brute			MP M (2)		
	Q	PU	M	Q	PU	M
Prix d'achat	17 000	-	10 200	17 500	-	49 100
Frais d'approvisionnement	10 200/100	20	2 040	49 100/100	20	9 820
Coût d'achat	17 000	0,72	12 240	17 500	3,37	58 920

Eléments	Sachets		
	Q	PU	M
Prix d'achat	50 000	-	5 000
Frais d'approvisionnement	5 000/100	20	1 000
Coût d'achat	50 000	0,12	6 000

CIP de la MP M (1) brute :

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	10 300	-	4 140	Sortie	20 000	0,60	12 000
Entrée	17 000	0,70	12 240	SF	7 300	0,60	4 380
CMUP	27 300	0,60	16 380	CMUP	27 300	0,60	16 380

CIP de la MP M (2) :

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	500	-	4 080	Sortie pour (P)	5 800	3,50	20 300
Entrée	17 500	3,37	58 920	Sortie pour (Q)	11 900	3,50	41 650
				SF	290	3,50	1 015
				Diff d'nv (Mali)	+10	3,50	+35
CMUP	18 000	3,50	63 000	CMUP	18 000	3,50	63 000

CIP des Sachets :

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	20 000	-	2 400	Sortie pour (P)	15 500	0,12	1 860
Entrée	50 000	0,12	6 000	Sortie pour (Q)	22 000	0,12	2 640
				SF	31 500	0,12	3 780
				Diff d'nv (Mali)	+1 000	0,12	+120
CMUP	70 000	0,12	8 400	CMUP	70 000	0,12	8 400

Coût de production et CIP de M(1) épurée :

Coût de l'épuration de la MP M (1) : **3 Points**

Eléments	Q	PU	M
<b>Charges directes :</b>			
M (1) brute consommée	20 000	0,6	12 000
MOD At (Epuration)	130	65	8 450
<b>Charges indirectes :</b>			
Frais At (Epuration)	19 000	2,495	47 405
<b>En-cours :</b>			
EC initial			+10 500
EC final			- 8 500
Déchets imputés			+ 4 500
Coût de production	19 000	3,91	74 355

CIP de la MP M (1) épurée : **1 Point**

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	1 000	-	3 853	Sortie pour (P)	9 800	3,9104	38 321,92
Entrée	19 000	3,91	74 355	Sortie pour (Q)	10 200	3,9104	39 886,08
				SF	0	0	0
CMUP	20 000	3,9104	78 208	CMUP	20 000	3,9104	78 208

Coût de production et CIP des PF (P) et (Q) :

**Coûts de production de (P) et (Q) : 6 Points**

Eléments	PF (P)			PF (Q)		
	Q	PU	M	Q	PU	M
<b>Charges directes :</b>						
MP (1) épurée	9 800	3,9104	38 321,92	10 200	3,9104	39 886,08
M (2) consommée	5 800	3,50	20 300	11 900	3,50	41 650
Sachets consommés (P)	15 500	0,12	1 860	-	-	-
Sachets consommés (Q)	-	-	-	22 000	0,12	2 640
MOD (Fab de P)	830	70	58 100	-	-	-
MOD (Fab de Q)	-	-	-	460	70	32 200
<b>Charges indirectes :</b>						
Frais At (Fabrication)	15 500	3,61	55 955	22 000	3,61	79 420
Frais At (Conditionnement)	35	182	6 370	45	182	8 190
<b>Coût de production</b>	<b>15 500</b>	<b>11,67</b>	<b>180 906,92</b>	<b>22 000</b>	<b>9,27</b>	<b>203 986,08</b>

**CIP des stocks de PF (P) : 1 Point**

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	4 500	-	50 197	Sortie	18 000	11,55	207 900
Entrée	15 500	11,67	180 906,92	SF	1 980	11,55	22 869
				Diff d'nv (Mali)	+20	11,55	+231
				Diff d'inc (Mali)			+103,92
<b>CMUP</b>	<b>20 000</b>	<b>11,55</b>	<b>231 103,92</b>	<b>CMUP</b>	<b>20 000</b>	<b>11,55</b>	<b>231 103,92</b>

**CIP des stocks de PF (Q) : 1 Point**

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	13 000	-	308 300	Sortie	25 000	14,64	366 000
Entrée	22 000	9,27	203 986,08	SF	10 000	14,64	146 400
				Diff d'nv (Boni)	-	-	-113,92
<b>CMUP</b>	<b>35 000</b>	<b>14,64</b>	<b>512 286,08</b>	<b>CMUP</b>	<b>35 000</b>	<b>14,64</b>	<b>512 286,08</b>

**Dossier 5 : Contrôle de Gestion : Budgets (25 Points)**

1) Budget des encaissements : 6 pts



Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Avril
Clients au 31/12/n	307956	239 904	68 052		
Ventes TTC :					
Janvier	198 000	79 200	97 200	36 600	
Février	198 000		97 200	97 200	39 600
Mars	231 000			92 400	92 400
avril	297 000				118 800
Total		319 104	226 452	211 200	250 800

2) Budget des décaissements : 12 pts

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
Dettes - Frs (N)	330 000			
Org. sociaux (N)	23 100			
Etat IS (N)			16 038	
Acomptes IS			12 590	
TVA due	15 785	28 368		7 778
Approvisionnements				369 600
Autres ch. externes	30 492	30 492	30 492	30 492
Salaires	39 490	39 490	39 490	39 490
CNSS		11 847	11 847	11 847
Immo corporelles				660 000
Rem de l'emprunt			45 540	
Total	438 867	110 197	155 997	1 119 207

3) Budget de TVA : 7 pts

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
TVA facturée des créances - clients (N)	39 984	11 342		
Encaissements	13 200	26 400	35 200	41 800
Total TVA facturée	53 184	37 742	35 200	41 800
TVA déductible des dettes - Frs (N)	24 816	55 000	-	-
Approvisionnements	-	-	-	-
Autres ch externes	-	5 082	5 082	5 082
Immob corporelles	-	-	-	110 000
Total TVA déductible	24 816	60 082	5 082	115 082
Crédit de TVA	-	22 340	-	73 282
TVA due	28 368	-	7 778	-
Décaissements	15 785	28 368	-	7 778