



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
(Éléments de correction)
Année 2012 - 2013

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Epreuve : Synthèse 2

Niveau : Technicien Spécialisé

Durée : 5 Heures

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
	Dossier 1 : Marketing Stratégique	/ 20
	Dossier 2 : GRH	/ 20
TOTAL PARTIE 1		/ 40
	Dossier 3 : Diagnostic Financier	/ 30
	Dossier 4 : CAE	/ 25
	Dossier 5 : Budget	/ 25
TOTAL PARTIE 2		/ 80

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. Jus exotiques	49,3 %	75 000 000	31,8 %	3,3 %	9,6 %
2. Biscuits	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 « Jus exotiques » 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 « Biscuits » 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 importante pour l'entreprise demain) ;
- L'activité « Biscuits » 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
	1	Ventes de marchandises (en l'état)	777 125,00
	2	- Achats revendus de marchandises	605 410,00
I	=	Marge brute sur ventes en l'état	171 715,00
II	+	Production de l'exercice : (3+4+5)	917 313,00
	3	Ventes de biens et services produits	885 438,00
	4	Variation stocks de produits	31 875,00
	5	Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	
III	-	Consommation de l'exercice : (6+7)	723 268,00
	6	Achats consommés de matières et fournitures	655 200,00
	7	Autres charges externes	68 068,00
IV	=	Valeur ajoutée (I+II-III)	365 760,00
	8	+ Subventions d'exploitation	
V	9	- Impôts et taxes	5 902,00
	10	- Charges de personnel	129 844,00
		= Excédent brut d'exploitation (EBE)	230 014,00
		= ou Insuffisance brute d'exploitation (IBE)	
	11	+ Autres produits d'exploitation	
	12	- Autres charges d'exploitation	2 860,00
	13	+ Reprises d'exploitation : transferts de charges	27 225,00
	14	- Dotations d'exploitation	68 510,00
VI	=	Résultat d'exploitation (+ ou -)	185 869,00
VII	±	Résultat financier	7 829,00
VIII	=	Résultat courant (+ ou -)	193 698,00
IX	±	Résultat non courant	21 151,00
	15	- Impôts sur les résultats	18 616,00
X	=	Résultat net de l'exercice (+ ou -)	196 233,00

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

Éléments	Montants
EBE	230 014
+ Autres produits d'exploitation	-
- Autres charges d'exploitation	2 860
+ Reprises d'exploitation	27 225
- Dotations d'exploitation	-
+ Produits financiers	19 425
- Charges financières	10 777
+ produits NC	5 438
- Charges NC	-
- Impôt sur les résultats	18 616
CAF	249 849

3) L'utilité de la CAF et les autres sources de Financement des investissements
(5 Points : 2,5 Points pour chaque partie)

4) Le tableau des Ratios : (5 Points)

Ratios	2011	2012	Commentaire
Ventes de produits finis*100 /chiffre d'affaire	60%	53,3%	
Consommation*100/ production	75%	78,8%	
Charges de personnel*100 / valeur ajoutée	40%	35,5%	
Valeur ajoutée*100/ production de l'exercice	28%	39,9%	
Résultat net*100 /chiffre d'affaires	12%	11,8%	

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

Dossier 4 : Contrôle de Gestion : CAE

1) Tableau de répartition des charges indirectes : 7 Points

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

Soient :

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

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

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

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

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

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

Charges Indirectes	Centres auxiliaires		Centres principaux				
	Admini	Entr	App	Epuration	Fabri	Condit	Distrib
TRP = 316 200	13 400	86 500	2 635	20 205	103 575	3 210	86 675
Centre « Adm »	-22 500	4 500	1 125	4 500	6 750	2 250	3 375
Centre « Entr »	9 100	-91 000	4 550	36 400	18 200	9 100	13 650
TRS = 316 200	00	00	8 310	61 105	128 525	14 560	103 700
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			415,5 (1)	19 000 (2)	35 603 (3)	80 (4)	1 037 000 (5)
Coût UO			20	3,22	3,61	182	0,1

$$(1) [(10\,200 + 26\,350 + 5\,000)] / 100 = 415,5$$

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

$$(3) \text{ Production du mois} = (P) = 15\,500 + (Q) = 20\,103 = 35\,603 \text{ unités}$$

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

$$(5) \text{ CA des PF (P) et (Q)} = (18\,000 * 18,75) + (25\,000 * 27,98) = 1\,037\,000 \text{ DH}$$

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	-	26 350
Frais d'approvisionnement	10 200/100	20	2 040	26 350/100	20	5 270
Coût d'achat	17 000	0,72	12 240	17 500	1,81	31 620

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	0,72	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	-	34 980	Sortie pour (P)	5 800	3,70	21 460
Entrée	17 500	1,81	31 620	Sortie pour (Q)	11 900	3,70	44 030
				SF	290	3,70	1 073
				Diff d'nv (Mali)	+10	3,70	+37
CMUP	18 000	3,70	66 600	CMUP	18 000	3,70	66 600

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)	20 103	0,12	2 412,36
				SF	31 500	0,12	3 780
				Diff d'nv (Mali)	+2 897	0,12	+347,64
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
Charges directes :			
M (1) brute consommée	20 000	0,60	12 000
MOD At (Epuration)	130	65	8 450
Charges indirectes :			
Frais At (Epuration)	19 000	3,22	61 105
En-cours :			
EC initial			+10 500
EC final			- 8 500
Déchets imputés			+ 4 500
Coût de production	19 000	4,63	88 055

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	4,5954	45 034,92
Entrée	19 000	4,63	88 055	Sortie pour (Q)	10 200	4,5954	46 873,08
				SF	0	0	0
CMUP	20 000	4,5954	91 908	CMUP	20 000	4,5954	91 908

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

Eléments	PF (P)			PF (Q)		
	Q	PU	M	Q	PU	M
Charges directes :						
MP (1) épurée	9 800	4,5954	45 034,92	10 200	4,5954	46 873,0
M (2) consommée	5 800	3,70	21 460	11 900	3,70	44 030
Sachets consommés (P)	15 500	0,12	1 860	-	-	-
Sachets consommés (Q)	-	-	-	20 103	0,12	2 412,36
MOD (Fab de P)	830	70	58 100	-	-	-
MOD (Fab de Q)	-	-	-	460	70	32 200
Charges indirectes :						
Frais At (Fabrication)	15 500	3,61	55 955	20 103	3,61	72 571,8
Frais At (Conditionnement)	35	182	6 370	45	182	8 190
Coût de production	15 500	12,18	188 779,92	20 103	10,26	206 277,2

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

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	4 500	-	50 197	Sortie	18 000	11,95	215 100
Entrée	15 500	12,18	188 779,92	SF	1 980	11,95	23 661
				Diff d'nv (Mali)	+20	11,95	+239
				Diff d'nc (Boni)			-32,08
CMUP	20 000	11,95	238 976,92	CMUP	20 000	11,95	238 976,92

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

Eléments	Q	PU	M	Eléments	Q	PU	M
SI	13 000	-	308 300	Sortie	25 000	15,54	388 500
Entrée	20 103	10,26	206 277,27	SF	10 000	15,54	155 400
				Diff d'nv (Boni)	-1 897	15,54	-29 479,38
				Diff d'inc (Mali)			+156,65
CMUP	33 103	15,54	514 577,27	CMUP	33 103	15,54	514 577,27

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

1) Budget des encaissements: 6 pts

Mois	Montants	Janvier	Février	Mars	Avril
Clients au 31/12/N	307 956	68 052	239 904		
Janvier	297 200	97 020	97 020	83 160	
Février	297 200		97 020	97 020	83 160
Mars	323 400			113 190	113 190
Avril	415 800				145 530
Total		165 072	433 944	293 370	341 880

1) 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	2 696	12 242	
Approvisionnement			269 600	
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				540 000
Rem de l'emprunt			45 540	
Total	438 867	84 525	437 839	621 829

2) Budget de TVA : 7 pts

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
TVA facturée des créances - clients (N)	11 342	39 984		
Encaissements	16 170	32 340	48 895	56 980
Total TVA facturée	27 512	72 324	48 895	56 980
TVA récupérable des dettes - Frs (N)	24 816	55 000	-	-
Approvisionnement	-	-	61 600	-
Autres ch externes	-	5 082	5 082	5 082
Immob corporelles	-	-	-	90 000
Total TVA récupérable	24 816	60 082	66 682	95 082
Crédit de TVA	-	-	17 787	55 889
TVA due	2 696	12 242	-	-
Décaissements	15 785	2 696	12 242	-