



مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle
et de la Promotion du Travail

Direction Recherche et Ingénierie de la Formation

**Examen de fin de formation
Session Juin 2018**

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Epreuve : Synthèse (variante 2)

Durée : 5 heures

Barème : 120 points

Le stagiaire est interdit d'utiliser le plan comptable

L'épreuve est un sujet de synthèse (théorie et pratique) composée de plusieurs dossiers indépendants.

Conseils aux candidats :

- Il est impératif de répondre à la partie théorie et à la partie pratique afin d'éviter la note éliminatoire.
- Paginer l'ensemble des pages de la copie de composition (de 1/p jusqu'à p/p) ;
- Commencer vos réponses à partir de la deuxième page ;
- **Reproduire ce tableau sur la première page de votre feuille de réponse.**

	Dossier	Note
Partie 1	Dossier 1 : marketing stratégique	20
	Dossier 2 : gestion des ressources humaines	10
	Dossier 3 : gestion de production et des approvisionnements	10
Total théorie		/40 pts
Partie 2	Dossier 4 : fiscalité de l'entreprise	20
	Dossier 5: contrôle de gestion I	20
	Dossier 6 : diagnostic financier	20
	Dossier 7 : contrôle de gestion II	20
Total pratique		/80 pts

Lesieur Cristal : La stratégie enclenchée en 2016 porte ses fruits.

La diversité des produits lancés ces deux dernières années a permis à l'entreprise de maintenir le cap dans son marché. Ainsi Lesieur Cristal a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires, malgré les aléas ayant impacté le cours de matière première en lien direct avec son activité principale, l'huile de table. « Notre chiffre d'affaires est en croissance, en dépit de tout cela. Nos prix de vente ont baissé mais notre activité a largement compensé la baisse de la matière première », explique M. Samir IDRISSEI directeur général de Lesieur Cristal. « Sur les huiles de table nous avons une part de marché de 59%, alors que notre concurrent direct n'en a que 23%. C'est honorable, mais cela n'est pas suffisant pour un marché qui croît à 5% », concède le patron. D'où la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance, pour asseoir le développement de l'entreprise dans la pérennité. Dans ce sens, la filiale du groupe Avril, a investi, il y a 2 ans, de nouveaux marchés, en lançant d'autres marques comme EL KKEF, sa gamme de savon pâte multi usage et une gamme de mayonnaise et de ketchup dans le domaine des condiments. « Notre marque EL KEF est en train d'élargir un petit peu sa gamme vers de nouveaux territoires, avec une part de marché de 28%, certes insuffisante par rapport à notre concurrent ONI qui jouit d'une part de 32% mais nous parions sur l'innovation dans ce marché croissant à 15% » souligne le DG. En 2017, l'entreprise a mis sur ce marché quatre nouveautés, restant toujours en accélération grâce à son département R & D (recherche et développement). En revanche, l'activité condiments est encore dans son état embryonnaire avec 8% de part de marché (contre STAR 30 %), mais c'est une activité prometteuse car le marché est en croissance de 13% chaque année.

L'activité trituration* reprend également des galons, après une fermeture qui a duré 5 ans, son usine a repris en janvier 2018 et a traité 25000 tonnes de graines. **Toutes ces économies d'échelle ont permis à Lesieur Cristal d'engranger un chiffre d'affaires de 4 milliards de dh** avec une progression pour l'huile d'olive qui représente 11% du chiffre d'affaires ce qui la positionne dans un leadership écrasant du marché.

Force de remarquer que l'activité à l'export de l'entreprise a aussi contribué à booster le chiffre d'affaires. En effet, Lesieur Cristal a réalisé, au premier trimestre 2018, une performance sur les marchés africain, européen et américain.

Par ailleurs, le top management ambitionne de rehausser l'amont agricole. L'objectif est d'atteindre 120.000 t en 2020, pour couvrir 20% des besoins d'huile au Maroc. Il faut savoir que la totalité des oléagineuses est, aujourd'hui importée. La deuxième filière de l'amont agricole concerne la partie « olive ». Sur ce volet, les fermes de Lesieur Cristal ont produit 35% de plus que le volume de l'année dernière et l'investissement est en croissance. « sur l'amont agricole, nous voulons faire en sorte que l'agriculteur puisse produire du tournesol et gagner de l'argent, grâce à l'implication du ministre de l'agriculture dans le cadre du plan Maroc vert ».

*trituration : broyage des graines pour extraire l'huile

Travail demandé :

- 1- Quel est le métier de Lesieur Cristal ? (1 pt)
- 2- Expliquer le passage : **Toutes ces économies d'échelle**(4 pts)
- 3- Citer tous les segments stratégiques de Lesieur Cristal. (3 pts)
- 4- Afin de positionner les DAS : huile de table, savon pâte et condiments de Lesieur Cristal sur la matrice **BCG**.
 - a. Etablir le tableau des parts de marché relatives et des taux de croissance de chaque DAS (1pt)
 - b. Tracer la matrice BCG correspondante (4 pts), Commenter (1pt)
- 5- Reprendre et compléter le tableau suivant sur votre copie : (6 pts)

Année	Stratégie	Deux avantages	Deux inconvénients
2018			
2018			

La Société BIRON est une PME spécialisée dans la production et la vente de produits alimentaires pour les animaux (chevaux, chats, chiens,...). Cette entreprise existe depuis plus de trente ans. Elle a un partenariat avec les deux coopératives de la région. Ces dix dernières années la société a vu son activité s'accroître. Cette entreprise emploie 180 personnes en 2012. L'effectif se décompose ainsi : 100 ouvriers et employés non qualifiés, 40 ouvriers et employés qualifiés, 30 techniciens et agent de maîtrise et 10 cadres.

Entre 2012 et 2017, 4 ouvriers et employés non qualifiés et 3 techniciens et agent de maîtrise partent en retraite. 4 ouvriers et employés non qualifiés sont promus ouvriers et employés qualifiés, 3 ouvriers et employés qualifiés sont promus technicien et agent de maîtrise et 2 techniciens et agent de maîtrise sont promus cadre.

Les besoins en 2017 sont les suivants : 102 ouvriers et employés non qualifiés, 42 ouvriers et employés qualifiés, 30 techniciens et agents de maîtrise et 10 cadres, soit un effectif au total de 184 salariés.

La Société BIRON est aujourd'hui confrontée à un problème d'effectif d'ici 2017. Des salariés partent en retraite et d'autres sont Promus ce qui conduit à une transformation des structures de qualification.

Travail demandé :

1- Reprendre et compléter le tableau ci-dessous ? (8 pts)

	Ouvriers et employés Non Qualifiés	Ouvriers et employés qualifiés	Techniciens et agents de maîtrise	Cadres
Effectif en 2012				
Départs				
Promotion				
Effectif en 2017				
Besoins prévisionnels				
Ecart				

2- Proposer des ajustements sur le plan interne et externe. (2 pts)

Produit	Consommation annuelle en DH
1	3000
2	50000
3	5000
4	4000
5	500
6	28000
7	10000
8	1500
9	8000
10	1000

1. Classer les articles selon la méthode ABC (6 pts)
2. Commentez vos résultats (4 pts)

Dossier 4 : Fiscalité**20 pts**

La société JAVA est une SA au capital de 1.500.000 dh partiellement libéré. Au titre de l'exercice 2017, elle vous remet les informations suivantes :

N°	Eléments	Montant
1	Résultat avant impôt (Bénéfice)	234 000
	Pour les produits	
2	Chiffre d'affaires local (HT)	4300000
3	Produits accessoires (HT)	185000
4	Dividendes reçus	42300
5	Intérêts bruts sur compte à terme	22200
6	Produits de cession d'un camion totalement amorti	130000
	Pour les Charges	
7	Achats de marchandises comptabilisés en TTC	30000
8	Commissions payées à divers prestataires en espèces	28000
9	Cadeaux publicitaires à la clientèle (125 dh l'unité)	18700
10	Dons octroyés aux Associations d'utilité publique	21 880
11	Prime d'assurance vie contractée au profit de la société sur la tête de son dirigeant. il est décédé en mai 2017, l'indemnité reçue est de 450000 non comptabilisée. Le total des primes payées jusqu'à fin 2016 s'élève à 120000 dh	10000
12	Achats de deux ordinateurs payés par chèque (HT)	15000
13	Taxe professionnelle	24000
14	Acomptes provisionnels de l'IS	40000
15	Provision pour litiges judiciaires	4360
16	Provision pour risques divers	13400
17	Intérêts de compte courant d'associé crédité de 1000000 au taux de 14% Le taux réglementaire est de 9%	50 000
18	Amendes fiscales pour infractions au code de la route	6 800
19	Avance au fournisseur payée par chèque sur une commande qui sera livrée et facturée en 2018	16 000
20	Pénalités pour livraison tardive des marchandises	14 700

Travail demandé

1. Présenter le tableau de détermination du résultat fiscal au titre de l'exercice 2017 (14 points)
2. Calculer l'IS théorique et le la cotisation minimale. (2 points)
3. Déterminer l'IS dû au titre de l'exercice 2017. (2 points)
4. Procéder à la régularisation de l'IS. (2 points)

Dossier 5 : Contrôle de gestion I**20 pts**

L'entreprise CITA est une usine de construction métallique spécialisé dans la construction et la commercialisation des citernes en inox destinées à l'industrie agroalimentaire. Elle travaille sur commande. Pour le Mois de mai 2018, on vous communique les informations suivantes :

- **Tableau de répartition des charges indirectes :**

	Administration	Achat	Atelier	Distribution
Total répartition primaire	140000	70000	89000	90000
Les charges fixes	140.000	28000	71200	45000
Les charges variables	0	42000	17800	45000
Les unités d'œuvre		1tonne achetée	H MOD	100 DH des ventes
Coefficient d'imputation rationnelle	1	1	0.9	1.2
Clés de répartition	-	10%	60%	30%

- Achat de 12 tonnes de tôle d'inox au prix unitaire de 14000 dhs la tonne.
- Les charges directes : la force motrice de l'atelier 70000 dhs et la main d'œuvre directe de l'atelier 85000 dhs pour 500 heures.

Au cours de ce mois l'atelier a travaillé sur la commande de la Centrale Laitière et celle de COPAG.

Eléments	Commande de la Centrale Laitière	Commande de COPAG
Composition	3 citernes	2 citernes
Consommation de tôle	80 t	40 t
MOD	350 h	150 h
Force motrice	42000 dhs	28000 dhs
Avancement	Non livrée	Terminée et livrée
Prix total facturé sur la commande	500000 dhs	480000 dhs

Travail demandé :

- 1- En utilisant la méthode des coûts complets : Calculer le résultat analytique de la commande de COPAG (9 pts)
- 2- En utilisant la méthode de l'imputation rationnelle : recalculer le même résultat de la commande de COPAG (9 pts)
- 3- Etablir la concordance entre les deux résultats. (2 pts)

Dossier 6: Diagnostic financier

20 pts

La société anonyme « NOURE » vous communique son bilan au 31-12-2016 avec des informations complémentaires pour mener un diagnostic détaillé de sa situation financière. Elle est spécialisée dans la distribution des produits congelés.

ACTIF	Montants nets	PASSIF	Montants
<i>Actif immobilisé</i>		<i>Financement permanent</i>	
Immo en non-valeurs	30000	Capitaux propres	
Frais préliminaires	30 000	Capital social	590000
Immo. Corporelles		Réserves	20 000
Terrains	180 000	Résultat	32000
Matériel de transport	160 000	Dettes de financement	
ITMO	100 000	Autres dettes de financement	28000
Ecart de conversion/ actif	10 000	Provision pour risques	12 000
<i>Actif circulant</i>		<i>Passif circulant</i>	
Stocks de m/ses	120 000	Fournisseurs et comptes rattachés	40000
Clients et comptes rattachés (1)	92 000	Créditeurs divers	22 000
Titres et valeurs de placement	8 000	<i>Trésorerie passif</i>	
<i>Trésorerie Actif</i>		Crédit de trésorerie	6000
Banque	20 000		
Total actif	750 000	Total passif	750 000

(1) Dont 20 000 à plus d'un an

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- Les terrains peuvent être vendus à 120% de leur valeur nette
- Le matériel de transport est estimé à 125 000 dh
- Les Installations techniques matériel et outillages ont une valeur réelle de 85 000 dh
- Les titres et valeurs de placement sont difficilement cessibles.
- Le stock outil est évalué à 10% du total des stocks de m/ses
- Le fond commercial est évalué à 300000
- La Provision pour risques est sans objet.

- L'écart de conversion actif n'est pas couvert par une provision
- Le taux de l'IS est de 30%

Travail demandé

- 1) Présenter le tableau des retraitements et des reclassements ? (10 pts)
- 2) Présenter Le bilan financier en grandes masses (4 masses à l'actif et 3 au passif). (4 pts)
- 3) Calculer le fonds de roulement, le Besoin de financement et la trésorerie nette. (3 pts)
- 4) Calculer et interpréter les ratios suivants : (3pts)
 - Financement étranger,
 - Endettement,
 - Trésorerie immédiate.

Dossier 7: Gestion budgétaire

20 pts

Pour établir les budgets du premier semestre d'une entreprise, nous disposons des renseignements suivants :
Bilan au 31/12/2017

Actif	MT	Passif	MT
Actif immobilisé net	200 000	Capitaux propres	180 000
Stock de marchandise	40 000	Dettes de financement(d)	70 000
Clients et comptes rattachés(a)	105 000	Fournisseurs et comptes rattachés(e)	120 000
Etat Débiteur (b)	30 000	Etat créditeur (f)	35 000
Autres débiteurs(c)	3 500	Organismes sociaux(g)	4 200
Banque	95 000	Autres créanciers	64 300
Total	473 500	Total	473 500

Encaissements décaissements relatifs aux éléments du bilan :

- (a) Les clients ont réglé comme suit : le 1/3 en janvier, 1/3 en février et 1/3 en Mars ;
- (b) Etat TVA récupérable sur charges.
- (c) Encaissé en Janvier ;
- (d) Emprunt remboursable par annuités constantes le 30/6 (principal 10000 DH, intérêt 1000 DH HT) ;
- (e) Payé comme suit janvier (40 000) ; février (20 000) ; mars (60 000).
- (f) Etat TVA due 2500 DH, et reliquat IS à hauteur de 15 000 dhs et le reste Etat TVA Facturée.
- (g) Payé en Janvier

Les prévisions de la période

Les ventes prévisionnelles pour les 6 mois à venir 12 000 articles, Le prix de vente prévisionnel est de 80 DH HT, les clients règlent à 30 jours.

Les coefficients saisonniers sont :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Coefficients	1,6	0,6	0,8	1,2	1	0,8

Les achats prévisionnels :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Achats HT	140 000	100000	120000	130000	90000	120000

- Les fournisseurs sont réglés à 30 jours fin du mois ;
- Les salaires mensuels 24000 DH ;
- Les charges sociales sont de 16 % des salaires payables le mois suivant
- Autres charges externes 3000 DH HT payables mensuellement (soumises à la TVA)
- Acquisition d'une voiture 180 000 HT payable en juin
- Les acomptes de l'IS à payer 5000 DH
- La TVA est au taux normal de 20% ;

Travail demandé

1. Présenter le budget des ventes (3 points)
2. Présenter le budget des achats (3points)
3. Présenter le budget de TVA (3points)
4. Présenter le budget général de décaissements (5 points)
5. Présenter le budget général des encaissements (3points)
6. Présenter et commenter le budget de trésorerie (3 points)