



مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation : Division Examen



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

Examen de Fin de Formation (Epreuve de Synthèse)

<u>Filière</u>	<i>Gestion des entreprises</i>	<u>Variante</u>	01
----------------	--------------------------------	-----------------	-----------

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

Consignes et Conseils aux candidats :

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

	Dossiers	Note
THEORIE	Dossier 1 : marketing stratégique et GRH ✓/40
Total théorie	/40 pts
	Dossier 2: diagnostic financier ✓/20
	Dossier 3: contrôle de gestion I ✓/20
	Dossier 4 : contrôle de gestion II ✓/ 20
Total pratique	/60 pts

Le groupe Inditex fabrique et commercialise les marques Zara, Zara Home, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, a été créé en 1963. En 1975, le fondateur développe la marque Zara qui lui permet de créer officiellement le groupe Inditex en 1985. En 1988, le groupe décide de se développer à l'internationale et ouvre sa première boutique à Porto au Portugal. Selon son fondateur : « nous voulons donner aux clients les vêtements dont ils ont envie, de la mode de qualité abordable et une inspiration de haute couture ».

La tendance vers des vêtements casual est présente dans tous les pays, actuellement le style chic et soutenu a été remplacé par le style sport et décontracté. L'entreprise se penche sur tous les segments enfants, adultes, femmes et hommes, mais la style hijab lui manque énormément sachant que la marque est présente dans la majorité des pays arabes, laissant ainsi la place aux marques turques qui rivalisent fortement sur ce segment porteur.

La présence au niveau internationale de la marque est favorisée grâce à sa politique de franchise même si le minimum du CA requis fait défaut chez de nombreux franchiseur mais la marque a su s'imposer en proposant des avantages à ses représentants. Le commerce en ligne représente 4% de ses ventes, mais le défi est important : les clients demandent des livraisons de plus en plus immédiates, passant toutes par des centres de distribution espagnoles

En matière fiscale le groupe est essentiellement influencé par la politique de L'Espagne, mais aussi par la politique mondiale, car, comme elle est présente dans 94 pays, chaque boutique est influencée par le pays où elle se situe. Ainsi, Inditex doit s'assurer les meilleures relations internationales, nationales ou régionales s'ils veulent prospérer le mieux possible dans les pays et ne pas avoir des taxes supplémentaires ou des taux d'intérêt supérieurs.

Inditex réalise toutes ses affaires dans un cadre juridique strict et s'adapte aux lois des pays dans lesquels elle collabore. Au niveau environnemental le groupe a bien conscience qu'il joue un rôle important pour la préservation de la planète et a pris plusieurs grosses décisions pour minimiser son impact. Ses marques n'utilisent plus de vraies fourrures (préservation des espèces animales). Ils utilisent des sacs jetables qui sont biodégradables. Ils aident les actions en faveur de l'environnement et notamment au développement des énergies renouvelables.

Même si Inditex suit une production intégrée, elle n'hésite plus à délocaliser certaines de ses productions pour un coup de main d'œuvre moins cher tout en protégeant les employés avec un salaire minimum fixe. Les cadres sont sollicités par le top management afin de prendre les mesures essentielles pour la bonne marche de l'entreprise. Le résultat un climat social très homogène et respectueux du personnel.

Les entreprises d'Inditex préservent les meilleures relations possibles dans le monde tout en gardant un environnement de travail stable pour ses employés grâce à un système d'évaluation permanente et les cercles de qualité. Et grâce à une politique assez stricte, le groupe évite la surproduction et ainsi des pertes d'argents inutiles.

Travail demandé :

- 1- Quelle est la mission d'Inditex. (2 pts)
- 2- Quel est le principal avantage concurrentiel d'Inditex. (4 pts)
- 3- Réaliser le diagnostic externe de l'entreprise Inditex par le modèle PESTEL. (20 pts)
- 4- Relever deux modalités d'impartition choisies par Inditex, justifier vos réponses. (6 pts)
- 5- Quel est le style de management préconisé par Inditex ? (2 pts), quel est son impact sur les cadres. (6 pts)

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 1 6

Dossier 2 : Diagnostic financier**(20 points)**

AGRO est une société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits alimentaires. À partir des informations complémentaires et des deux bilans successifs, on vous demande de réaliser certains travaux.

I. Bilan de « AGRO » au 31/12/2017

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Montant
Actif immobilisé				Financement permanent	
Frais préliminaires	170 000	60 000	110 000	Capital social	1 200 000
Terrains	295 000	-	295 000	Réserves légales	120 000
Constructions	1 850 000	700 000	1 150 000	Autres réserves	3 935 000
ITMO	2 900 000	1 950 000	950 000	Résultat net de l'exercice	1 005 000
Matériel de transport	215 000	145 000	70 000	Provisions pour risques	100 000
Autres créances financières	15 000	-	15 000	Provisions pour charges	825 000
Titres de participation	5 000	-	5 000	Passif circulant (HT)	
Actif circulant (HT)				Fournisseurs et CR	4 085 000
Matières premières	2 550 000	-	2 550 000	Clients créditeurs	1 900 000
Produits finis	3 950 000	-	3 950 000	Autres créanciers	1 000 000
Clients et CR	4 735 000	80 000	4 655 000		
Titres et valeurs de placement	10 000	-	10 000		
Trésorerie-actif					
Banques	410 000	-	410 000		
Totaux	17 105 000	2 935 000	14 170 000	Total	14 170 000

II. Bilan de « AGRO » au 31/12/2018

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Montant
Actif immobilisé				Financement permanent	
Frais préliminaires	170 000	90 000	80 000	Capital social	1 200 000
Terrains	305 000	-	305 000	Réserves légales	120 000
Constructions	3 440 000	880 000	2 560 000	Autres réserves	4 480 000
ITMO	4 435 000	2 590 000	1 845 000	Résultat net de l'exercice	1 500 000
Matériel de transport	845 000	230 000	615 000	Emprunts A.E.C.	4 000 000
Autres créances financières	110 000	-	110 000	Provisions pour risques	100 000
Titres de participation	5 000	-	5 000	Provisions pour charges	825 000
Actif circulant (HT)				Passif circulant (HT)	
Matières premières	3 055 000	-	3 055 000	Fournisseurs et CR	5 150 000
Produits finis	4 420 000	-	4 420 000	Clients créditeurs	1 155 000
Clients et CR	7 210 000	85 000	7 125 000	Autres créanciers	1 450 000
Titres et valeurs de placement	15 000	-	15 000	Trésorerie-passif	
Trésorerie-actif				Crédits d'escompte	270 000
Banques	115 000	-	115 000		
Totaux	24 125 000	3 875 000	20 250 000	Total	20 250 000

III. Informations relatives à l'exercice 2018

- En 2018, on a cédé pour 55 000 DH une machine industrielle, achetée pour 160 000 DH et amortie pour 115 000 Dh.
- On a cédé une voiture pour 15 000 DH, achetée pour 60 000 DH et amortie pour 40 000 DH.
- Les autres postes d'immobilisations n'ont pas subi de cessions.
- Le bénéfice de l'exercice 2018 sera distribué aux associés pour 1 000 000 DH.

Travail demandé :

1. Expliquer les objectifs du tableau de financement ? (1 point)
2. Présenter le tableau de financement de l'entreprise « AGRO » au titre de l'exercice 2018 sur l'annexe:
 - a. Synthèse des masses du bilan. (7 points)
 - b. Tableau des emplois et ressources. (12 points)

N.B. : tous les calculs justificatifs doivent figurer sur la copie.

Dossier 3 : Contrôle de gestion – CAE

(20 points)

LABEL est une société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits agroalimentaires. Elle commercialise depuis peu de temps un nouveau produit « NUTRIBIO ». Celui-ci est constitué de 3 matières premières M1, M2 et M3. Après traitement, le produit résultant est immédiatement conditionné dans des boîtes de 500 grammes (0,5 kilogramme). Le nouveau mode de fabrication permet de réaliser l'ensemble des travaux dans un même atelier. Le produit est ensuite stocké avant d'être vendu.

Les responsables de l'entreprise vous remettent les informations ci-après en vue de réaliser certains travaux.

I. Informations relatives à la comptabilité analytique de décembre 2018

► Les seuls achats de la période concernent les matières premières :

- 300 000 kg de M1 pour 1 179 780 DH
- 200 000 kg de M2 à 0,9326 DH le kg
- 125 000 kg de M3 à 2,4326 DH le kg

► Après avoir retiré les charges directes du mois, il nous reste les données suivantes :

- Autres charges externes 115 000 DH
- Impôts et taxes 100 500 DH
- Charges de personnel 240 000 DH
- Charges financières 118 000 DH
- Charges non courantes 52 000 DH
- Dotations aux amortissements 93 800 DH

Le montant des charges supplétives est de 11 560 DH

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

- ▶ **Le stock de M1 au début du mois** : 10 000 kg de M1 pour 71 000 DH
 - **Le stock de M1 à la fin du mois** : 17 000 kg de M1
- ▶ **La consommation de matières premières de la période est la suivante** :
 - 294 000 kg de M1
 - 160 000 kg de M2
 - 96 000 kg de M3

Le traitement fait perdre 10% du poids global à l'ensemble des matières premières utilisées.

- **Les ventes du mois** : 1 100 000 boîtes au prix de 2,50 DH (HT) la boîte

II. Tableau de répartition des charges indirectes

	Total des charges indirectes	Centres principaux			
		Approvisionnement	Fabrication	Conditionnement	Distribution
Totaux de la répartition secondaire	?	42 125	418 275	102 960	?
Nature de l'unité d'œuvre		1 000 kg de matières premières achetées	1 000 kg de produits fabriqués	1 000 boîtes conditionnées	1 000 DH de CA (HT)
Nombre d'unités d'œuvre					
Coût de l'unité d'œuvre					

Travail demandé :

1. Calculer le montant total des charges indirectes de la comptabilité analytique ? (2 points)
2. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes. (8 points)
3. Calculer le coût d'achat des trois matières premières. (6 points)
4. Présenter le compte d'inventaire permanent de la matière première M1 selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré. (4 points)

Dossier 4 : Contrôle de gestion – Gestion budgétaire (20 points)

YOUN est une société anonyme spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'accessoires électriques. Son directeur financier vous remet les documents et informations ci-dessous afin de lui établir certains budgets au titre du premier trimestre de l'année 2018.

I. Bilan au 31/12/2017

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Montant
Frais préliminaires	25 000	5 000	20 000	Capital social	5 400 000
Fonds commercial	800 000	-	800 000	Résultat net de l'exercice	972 000
Bâtiments	2 400 000	200 000	2 200 000	Emprunts A.E.C.	1 200 000
Matériel et outillage	4 000 000	500 000	3 500 000	Fournisseurs	600 000
Stocks	1 200 000	-	1 200 000	Organismes sociaux	175 000
Clients et CR	1 200 000	-	1 200 000	Etat-créditeur	679 571
Etat-TVA récupérable	100 000	-	100 000	Autres créanciers	393 429
Banques	400 000	-	400 000		
Totaux	10 125 000	705 000	9 420 000	Total	9 420 000

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 4 6

II. Autres renseignements

- L'entreprise a prévu de réaliser les opérations suivantes :

Eléments	Janvier	Février	Mars
Ventes (H.T.)	3 200 000	3 800 000	4 800 000
Achats (H.T.)	500 000	1 240 000	1 540 000
Frais de production	390 000	450 000	550 000

- Encaissement des ventes : 50% au comptant, 25% à 30 jours et 25% à 60 jours. ✓
- Règlement des fournisseurs : 50% au comptant et 50% à 60 jours. ✓
- Encaissement en janvier des créances au bilan (clients et comptes rattachés). ✓
- Remboursement en janvier des dettes fournisseurs. ✓
- Une augmentation du capital de 900 000 DH en numéraire prévue le 5 février 2018. ✓
 - Les autres dettes du bilan comprennent :
 - 175 000 DH de charges sociales sur salaires de décembre 2018, payables au plus tard le 15 janvier 2018.
 - 309 285 DH de TVA due.
 - 370 286 DH d'autres impôts payables le 31 mars 2018.
 - Les dividendes seront mis en distribution comme suit : 200 000 DH le 15 mars 2018 et 150 000 DH le 15 juin 2018.
 - Acquisition d'une machine de production d'un montant hors taxes de 2 500 000 DH est prévu pour le mois de mars 2018. Le règlement se fera 50% au comptant et 50% à crédit, un an après la date d'acquisition. (TVA 20%).
 - Les frais de production sont réglés le mois même de leur engagement.
 - Les salaires s'élèvent à 500 000 DH par mois payables le dernier jour du mois.
 - Les charges sociales s'élèvent à 175 000 DH par mois et sont payables le 15 du mois suivant.
 - La TVA sur les achats et sur les ventes est calculée au taux de 20%.
 - L'emprunt figurant au bilan donnera lieu à un remboursement de 200 000 DH le 15 avril 2018.

Travail demandé :

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

1. Encaissements. (4 points)
2. TVA (la déclaration est mensuelle selon le régime des débits) (4 points)
3. Décaissements. (9 points)
4. Trésorerie. (3 points)

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	01	Page 5 6