



OFPPT
La voie de l'avenir

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



مكتب التكوين المهني
وإنعاش الشغل
الطريق الأمل للمستقبل

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

Examen de Fin de Formation (Epreuve de Synthèse)

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

Niveau	<i>TS</i>	Durée	<i>05 Heures</i>	Barème	<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
PRATIQUE	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 ses propres magasins. Le commerce en ligne représente 6% 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 sous-traiter certaines de ses productions pour un coup de main d'œuvre moins cher. Les cadres en grande partie des stylistes juniors dotés de grands talents, sont payés aux salaires fixes et sont de moins en moins sollicités par le top management lors des prises de décision. Le résultat un climat social tendu très hétérogène.

Les entreprises d'Inditex préservent les meilleures relations possibles dans le monde tout en gardant un environnement de travail stable pour ses employés. Pour finir, le groupe se positionne grâce à un rapport qualité prix irréprochable, une image de marque reconnue et une sélection des meilleurs emplacements des boutiques et une livraison de moins de 48 h sur toute la planète. Et grâce à une politique assez stricte, le groupe évite la surproduction et ainsi des pertes d'argent inutiles.

Travail demandé :

- 1- Quel est le métier d'Inditex (2 pts)
- 2- Quels sont les facteurs clés de succès d'Inditex. (4 pts)
- 3- Réaliser le diagnostic interne avec le modèle de ~~Porter~~ Porter (ressources/compétences) (20 pts)
- 4- Quels sont les domaines de la GRH mis en œuvre par Inditex ? (6 pts)
- 5- Quel est le style de commandement choisi par Inditex (2 pts) ? quelles sont ses conséquences sur le personnel ? (6 pts)

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	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	255 000	90 000	165 000	Capital social	1 800 000
Terrains	442 500	-	442 500	Réserves légales	180 000
Constructions	2 775 000	1 050 000	1 725 000	Autres réserves	5 902 500
ITMO	4 350 000	2 925 000	1 425 000	Résultat net de l'exercice	1 507 500
Matériel de transport	322 500	217 500	105 000	Provisions pour risques	150 000
Autres créances financières	22 500	-	22 500	Provisions pour charges	1 237 500
Titres de participation	7 500	-	7 500	Passif circulant (HT)	
Actif circulant (HT)				Fournisseurs et CR	6 127 500
Matières premières	3 825 000	-	3 825 000	Clients créditeurs	2 850 000
Produits finis	5 925 000	-	5 925 000	Autres créanciers	1 500 000
Clients et CR	7 102 500	120 000	6 982 500		
Titres et valeurs de placement	15 000	-	15 000		
Trésorerie-actif					
Banques	615 000	-	615 000		
Totaux	25 657 500	4 402 500	21 255 000	Total	21 255 000

II. Bilan de « AGRO » au 31/12/2018

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Montant
Actif immobilisé				Financement permanent	
Frais préliminaires	255 000	135 000	120 000	Capital social	1 800 000
Terrains	457 500	-	457 500	Réserves légales	180 000
Constructions	5 160 000	1 320 000	3 840 000	Autres réserves	6 720 000
ITMO	6 652 500	3 885 000	2 767 500	Résultat net de l'exercice	2 250 000
Matériel de transport	1 267 500	345 000	922 500	Emprunts A.E.C.	6 000 000
Autres créances financières	165 000	-	165 000	Provisions pour risques	150 000
Titres de participation	7 500	-	7 500	Provisions pour charges	1 237 500
Actif circulant (HT)				Passif circulant (HT)	
Matières premières	4 582 500	-	4 582 500	Fournisseurs et CR	7 725 000
Produits finis	6 630 000	-	6 630 000	Clients créditeurs	1 732 500
Clients et CR	10 815 000	127 500	10 687 500	Autres créanciers	2 175 000
Titres et valeurs de placement	22 500	-	22 500	Trésorerie-passif	
Trésorerie-actif				Crédits d'escompte	405 000
Banques	172 500	-	172 500		
Totaux	36 187 500	5 812 500	30 375 000	Total	30 375 000

III. Informations relatives à l'exercice 2018

- En 2018, on a cédé pour 82 500 DH un matériel industriel, acheté pour 240 000 DH et amorti pour 172 500 DH.
- On a cédé une voiture pour 22 500 DH, achetée pour 90 000 DH et amortie pour 60 000 DH.
- Les autres postes d'immobilisations n'ont pas subi de cessions.
- Le bénéfice de l'exercice 2018 sera distribué aux associés pour 1 500 000 DH.

TRAVAIL À FAIRE

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 :
 - 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 3 539 340 DH
- 200 000 kg de M2 à 2,7978 DH le kg
- 125 000 kg de M3 à 7,2978 DH le kg

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

- Autres charges externes 345 000 DH
- Impôts et taxes 301 500 DH
- Charges de personnel 720 000 DH
- Charges financières 354 000 DH
- Charges non courantes 156 000 DH
- Dotations aux amortissements 281 400 DH

Le montant des charges supplétives est de 34 680 DH.

- Le stock de M2 au début du mois : 50 000 kg de M2 à 5,5 DH/kg
- Le stock de M2 à la fin du mois : 89 000 kg de M2

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	Page 3 6

► **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 5 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	?	126 375	1 254 825	308 880	?
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 À FAIRE

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 M2 selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré. (4 points)

Dossier 4: Contrôle de gestion – Gestion budgétaire

(20 points)

Yanis 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	31 250	6 250	25 000	Capital social	6 750 000
Fonds commercial	1 000 000	-	1 000 000	Résultat net de l'exercice	1 215 000
Bâtiments	3 000 000	250 000	2 750 000	Emprunts A.E.C.	1 500 000
Matériel et outillage	5 000 000	625 000	4 375 000	Fournisseurs	750 000
Stocks	1 500 000	-	1 500 000	Organismes sociaux	218 750
Clients et CR	1 500 000	-	1 500 000	Etat-créditeur	849 463,75
Etat-TVA récupérable	125 000	-	125 000	Autres créanciers	491 786,25
Banques	500 000	-	500 000		
Totaux	12 656 250	881 250	11 775 000	Total	11 775 000

Session	Examen de :	Filière	Epreuve de	Variante	Page
Juin 2019	Fin de Formation	Gestion des entreprises	Synthèse	02	Page 4 6

II. Autres renseignements

L'entreprise a prévu de réaliser les opérations suivantes :

Eléments	Janvier	Février	Mars
Ventes (H.T.)	4 000 000	4 750 000	6 000 000
Achats (H.T.)	625 000	1 550 000	1 925 000
Frais de production	537 500	612 500	737 500

- 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 CR).
- Remboursement en janvier des dettes fournisseurs.
- Une augmentation du capital de 1 125 000 Dh en numéraire prévue le 5 février 2018.
- Les autres dettes du bilan comprennent :
 - 218 750 Dh de charges sociales sur salaires de décembre 2017, payables au plus tard le 15 janvier 2018.
 - 386 606,25 Dh de TVA due.
 - 462 857,5 Dh d'autres impôts payables le 31 mars 2018.
- Les dividendes seront mis en distribution comme suit : 250 000 Dh le 15 mars 2018 et 187 500 Dh le 15 juin 2018.
- Un achat d'une machine de production d'un montant hors taxes de 3 125 000 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'achat. (TVA 20%).
- Les frais de production, dont 50 000 d'amortissement mensuels, sont réglés le mois même de leur engagement.
- Les salaires s'élèvent à 625 000 Dh par mois et ils sont payés le dernier jour du mois.
- Les charges sociales s'élèvent à 218 750 Dh par mois et elles sont payables le 15 du mois suivant.
- La TVA sur les achats et sur les ventes est calculée au taux de 20%. La déclaration est mensuelle selon le régime des débits.
- L'emprunt figurant au bilan donnera lieu à un remboursement de 250 000 Dh le 15 avril 2018.

TRAVAIL A FAIRE

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	02	Page 5 6