



**EXAMEN DE FIN DE FORMATION (CDJ et CDS)  
Juin 2013**

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

Epreuve : Synthèse 1  
Barème : 120 Points

**Documents(s) et Matériel(s) autorisés :**

Liste des comptes du plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information.  
Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome

**Document remis au candidat :**

L'examen comporte plusieurs dossiers indépendants.

**Conseils pour la réussite de votre examen :**

- Procéder à la pagination des pages des copies de réponse.
- Commencer vos réponses à partir de la deuxième page.
- Commencer par le dossier que vous jugez le plus facile à décoder.
- Reproduire le tableau suivant sur la première page de votre feuille de réponse :

<i>Epreuve</i>	<i>Dossier</i>	<i>Note par Dossier</i>
<i>Dossier 1 :</i>	<i>Marketing Stratégique</i>	<i>/ 20</i>
<i>Dossier 2 :</i>	<i>LT et GRH</i>	<i>/ 20</i>
<b><i>TOTAL THEORIE</i></b>		<b><i>/ 40</i></b>
<i>Dossier 3 :</i>	<i>Diagnostic Financier</i>	<i>/ 30</i>
<i>Dossier 4 :</i>	<i>Contrôle de Gestion : CAE</i>	<i>/ 25</i>
<i>Dossier 5 :</i>	<i>Contrôle de Gestion : Budgets</i>	<i>/ 25</i>
<b><i>TOTAL PRATIQUE</i></b>		<b><i>/ 80</i></b>

**Dossier 1 : Marketing Stratégique (20 Points)**

Un grand groupe a pour activité principale la production et la commercialisation des boissons gazeuses. En 2010, surfant sur son immense succès, il souhaite se lancer dans une stratégie de diversification. Le PDG vous demande d'évaluer la pertinence de cette stratégie à partir du dossier prévisionnel qu'il vous remet. Ce dernier contient une description des dix activités dans lesquelles le groupe souhaite intervenir dans les cinq ans à venir, ainsi que les chiffres prévisionnels. Concernant ces dix activités, le dossier contient les données suivantes :

Activité	Caractéristiques prévisionnelles en 2015
1. Boissons gazeuses	C'est l'activité d'origine du groupe. Elle est très rentable, mais entre en concurrence avec les marques espagnoles et françaises (Principal marché de la société : 80 % des ventes)
2. Charcuterie	La concurrence rude, ainsi que la crise économique, ont affecté les ventes de cette activité qui tend à régresser. Les prix en chute libre entraînent des résultats financiers déficitaires. A moyen terme, ce marché pourrait paradoxalement devenir très porteur à condition de ne pas disparaître avant.
3. Verre	En dépit de son lancement brutal, cette activité n'a jamais réussi à s'implanter sur le marché et elle collectionne les pertes depuis cinq ans. Seules les autres activités du groupe semblent encore lui acheter ses produits.
4. Panneaux solaires	Cette niche de marché est très rentable, la concurrence étant pour le moment inexistante et l'avance technologique du groupe importante.
5. Jeux électroniques	Le groupe s'est lancé récemment dans la commercialisation des jeux électroniques, dans l'espoir de voir se développer les salles de jeux.
6. Elastiques	Cette division est spécialisée dans un micro – marché très rentable.
7. Banque	Comme tout grand groupe, la société a lancé sa banque, qui propose aussi des produits d'assurance. Elle travaille essentiellement avec les autres divisions du groupe.
8. Logiciels	Cette division a été créée dans le but de fournir des logiciels pour l'usine de verre du groupe. Elle produit accessoirement d'autres logiciels qu'elle vend aux autres divisions et obtient, rarement, des contrats en dehors du groupe.
9. Chocolat	Le lancement de cette activité, est principalement dû aux pressions des hautes instances politiques.
10. Stylos	Les résultats de cette activité fluctuent en fonction des commandes des librairies et papeteries.

Les résultats prévisionnels pour 2015 sont synthétisés dans le tableau suivant :

	Taux de croissance	CA de l'activité en DH	CA du concurrent principal en DH	Marge nette
1. Boissons gazeuses	1 %	23 900 000	2 500 000	2 %
2. Charcuterie	1 %	2 000 000	1 750 000	-4 %
3. Verre	0 %	12 000 000	15 000 000	-3 %
4. Panneaux solaires	9,5 %	2 000 000	2 250 000	9 %
5. Jeux électroniques	1,5 %	1 500 000	4 000 000	-2 %
6. Elastiques	1,5 %	200 000	2 500 000	12 %
7. Banque	1 %	1 000 000	1 750 000	-1 %
8. Logiciels	4,5 %	100 000	400 000	1 %
9. Chocolat	-5 %	500 000	7 000 000	-25 %
10. Stylos	1 %	3 500 000	4 000 000	4 %

9,56

Informations complémentaires :

- Le marché principal du groupe s'élève à 150 millions de DH, dont 50 % pour les boissons gazeuses et 5 % pour la charcuterie
- Le marché du verre est de 60 millions de DH, celui des panneaux solaires représentant 10 % de ce montant et celui des jeux électroniques 20 % de ce montant
- Le marché des élastiques s'élève à 12 millions de DH, comme celui des stylos.
- Le marché des banques est de 5 millions de DH, soit le quintuple de celui des logiciels.
- Le marché du chocolat a fondu, à peine 13 millions de DH.

### Travail à faire :

- 1) Évaluez le portefeuille d'activité du groupe à l'aide du modèle BCG. (6 Points)
- 2) Quelles conclusions en tirez – vous ? (4 Points)
- 3) Quelles recommandations stratégiques pouvez- vous effectuer pour aider votre client ? (6 Points)
- 4) Quelles limites de la matrice BCG pouvez –vous identifier ? (4 Points)

## **Dossier 2 : LT et GRH (20 Points)**

### A : Législation du travail

Les entreprises marocaines sont de plus en plus sensibles aux notions de parité et d'égalité, d'où l'émergence et l'instauration de l'approche genre dans les politiques RH, au sein de nombreuses organisations tant publiques que privées.

Le genre est un concept utilisé en sciences sociales, il tire son origine du vocable anglais Gender. Ce concept s'est développé depuis la Conférence mondiale des femmes de Beijing en 1995. Le genre se réfère aux différences et aux relations sociales entre les hommes et les femmes. Celles-ci sont acquises et varient considérablement d'une société, d'une culture et d'une époque à l'autre.

Dans l'organisation, l'approche genre consiste à respecter l'égalité entre femmes et hommes, à la promouvoir et à l'appliquer à l'ensemble du rapport de travail, dans tout le processus de gestion des ressources humaines.

TAF : En vertu de la législation du travail :

1. Citez les obligations légales pour protéger les droits propres de la femme. (5 points)
2. Citez les obligations légales pour instaurer l'égalité professionnelle entre l'homme et la femme. (5 points)

## **B : Gestion des Ressources Humaines**

La formation est un moyen pour améliorer les **compétences** des collaborateurs dans certains domaines, mais c'est aussi un moyen de booster la **carrière** des employés et de créer un climat social favorable.

Pour réussir un bon plan de formation, il ne faut pas trop se précipiter. Mieux vaut s'y atteler à l'avance et prendre le temps de bien cerner les attentes des collaborateurs et les besoins de l'entreprise, que de se lancer tête baissée dans une démarche afin de bénéficier du financement par l'Etat.

Pour réussir son plan de formation, l'entreprise doit éviter les erreurs suivantes :

- a) ne pas adosser l'ingénierie formation à la politique RH et aux orientations de l'entreprise ;
- b) ne pas respecter les démarches et la méthodologie de l'ingénierie ;
- c) ne pas choisir un cabinet par professionnalisme ;
- d) ne pas faire une ingénierie appuyée sur un cahier des charges ;
- e) ne pas communiquer et obtenir l'adhésion du top management et des salariés.

### TAF :

1. Expliquez les termes soulignés. **(2 points)**
2. Citez les étapes d'élaboration d'un plan de formation. **(2 points)**
3. Précisez les conditions à remplir pour réussir un plan de formation. **(2 points)**
4. Expliquez le concept de la formation comme levier de motivation pour le salarié. **(4 points)**

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

La société « VEGETA - INDUS » spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits végétariens, met à votre disposition l'extrait de sa balance au 31 décembre 2012 :

6 111	Achats de marchandises	460 500	
6 114	Variations de stocks de marchandises	5 200	
6 121	Achats de matières premières	521 600	
6 124	Variations des stocks de matières premières		21 450
61 251	Eau et électricité	14 500	
61 252	Achats de fournitures d'entretien	3 400	
61 254	Achats de fournitures de bureau	3 200	
61 291	RRR obtenus sur achats de matières premières		17 250
6 133	Entretiens et réparations	9 300	
6 134	Primes d'assurances	17 800	
6 136	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 300	
61 415	Documentations générales	700	
6 144	Publicité	21 000	
61 451	Frais postaux	1 260	
6 161	Impôts et taxes directs	4 540	
6 171	Rémunérations du personnel	82 450	
6 174	Charges sociales	17 430	
6 182	Pertes sur créances irrécouvrables	2 200	
6 191	DEA des immobilisations en non valeurs	2 000	
6 193	DEA des immobilisations corporelles	41 300	
6 196	DEP pour dépréciation de l'actif circulant	9 400	
6 311	Intérêts des emprunts	7 520	
6 386	Escomptes accordés	770	
6392	Dotations financières des tires de participations	630	
6 511	VNA des immobilisations corporelles cédées	8 730	
6 701	Impôts sur les bénéfices	14 320	
7 111	Ventes de marchandises		621 700
71 211	Ventes de produits finis		734 250
7 129	RRR accordés par l'entreprise	25 900	
7 132	Variations de stocks de produits finis		25 500
7 196	Reprises sur prov. Actif circulant		21 420
7 197	Transferts de charges d'exploitation		360
7 384	Revenus des titres de participations		15 300
7 394	Reprises sur provisions des TVP		240
7 510	Produis de cession des immobilisations		12 300
757	Reprises sur subventions d'investissement		9 350
7 595	RNC sur provisions pour risques et charges		4 350

**Travail à faire :**

- 1) Etablir le tableau de formation des résultats (ANNEXE 1) **(10 points)**
- 2) Calculer la CAF à partir de l'EBE **(5 points)**
- 3) Quelle est l'utilité de la CAF ? **(2,5 points)**. Citer les autres sources de financement des investissements (citer au moins 5). **(2,5 points)**
- 4) Quels sont les retraitements des charges et produits à opérer pour établir des comparaisons Interentreprises pertinentes. **(5 points)**

5) Compléter le tableau des ratios suivants : (5 points) (A rendre avec la copie)

Ratios	2011	2012	Commentaire
Ventes de marchandises en l'état *100/ chiffre d'affaires	70 %		
Consommation*100/production	66 %		
Charges de personnel*100/ valeur ajoutée	40 %		
Valeur ajoutée*100/ production de l'exercice	58 %		
Résultat net*100/chiffre d'affaires	18 %		

ANNEXE 1 : (A rendre avec la copie)

	EXERCICE
Ventes de marchandises (en l'état)	
Achats revendus de marchandises	
Marge brute sur ventes en l'état	
Production de l'exercice :	
Ventes de biens et services produits	
Variation stocks de produits	
Immob produites par l'E/se pour elle - même	
Consommation de l'exercice :	
Achats consommés de matières et fournitures	
Autres charges externes	
Valeur ajoutée	
Subventions d'exploitation	
Impôts et taxes	
Charges de personnel	
Excédent brut d'exploitation (EBE) ou Insuffisance brute d'exploitation (IBE)	
Autres produits d'exploitation	
Autres charges d'exploitation	
Reprises d'exploitation : transferts de charges	
Dotations d'exploitation	
Résultat d'exploitation (+ ou -)	
Résultat financier	
Résultat courant (+ ou -)	
Résultat non courant	
Impôts sur les résultats	
Résultat net de l'exercice (+ ou -)	

**Dossier 4 : Contrôle de Gestion : CAE (25 Points)**

La Société Industrielle « VEGETA – INDUS » fabrique deux types de PF conditionnés (P) et (Q). La MP M (1) brute est traitée dans l'atelier « Epuration ». A la sortie de cet atelier, est obtenue la matière M (1) épurée. Ce produit semi – fini, ajouté à la matière première M (2), subit dans les ateliers « Fabrication » et « Conditionnement » un traitement complémentaire, à la suite duquel sont élaborés les PF (P) et (Q) conditionnés.

L'activité du mois d'Août de l'année N, se résume ainsi :

**Les achats du mois :**

Matières achetées	Quantité	Valeur en DH
M (1)	17 000 Kg	10 200
M (2)	17 500 Kg	49 100
Sachets	50 000 unités	5 000

**Les stocks :**

Eléments	Stocks au 01/08/N	Stocks au 31/08/N
M (1)	10 300 Kg pour 4140 DH	7 300 Kg
M (1) épurée	1 000 Kg pour 3 853 DH	0
M (2)	500 Kg pour 4 080 DH	290 Kg
Sachets vides	20 000 unités pour 2 400 DH	31 500 DH
En-cours Atelier (Epuration)	10 500 DH	8 500 DH
PF (P) conditionnés	4 500 unités pour 50 917 DH	1 980 unités
PF (Q) conditionnés	13 000 unités pour 308 300 DH	10 000 unités

**Main d'oeuvre directe : MOD**

- Atelier (Epuration) : 130 H à 65 DH l'heure
- Atelier (Fabrication de P) : 830 H à 70 DH l'heure
- Atelier (Fabrication de Q) : 460 H à 70 DH l'heure
- Atelier (Conditionnement) : 0

**Activité du centre « Conditionnement » :**

- Conditionnement du PF (P) : 35 H-Machine
- Conditionnement du PF (Q) : 45 H-Machine

**Consommation du mois :**

- M (1) brute : 20 000 Kg
- M (1) épurée : 20 000 Kg [Dont 9 800 Kg pour (P) et 10 200 Kg pour (Q)]
- M (2) : 5 800 Kg pour le PF (P) et 11 900 Kg pour le PF (Q)
- Sachets : 37 500 sachets dont 15 500 pour (P) et 22 000 pour (Q).

**Production du mois :**

- M (1) épurée : 19 000 Kg
- PF (P) conditionnés : 15 500 unités
- PF (Q) conditionnés : 22 000 unités

**Ventes du mois :**

- PF (P) : 18 000 unités à 20 DH l'unité
- PF (Q) : 25 000 unités à 28 DH l'unité

**Les charges indirectes :**

Charges indirectes	Centres auxiliaires		Centres principaux				
	Infrastructure	Entretien	Approv	Epuration	Fabrication	Conditionnement	Distribution
Répartition primaire	86 500	13 400	2 635	20 205	103 575	3 210	86 675
Infrastructure	-	10 %	10 %	20 %	30 %	10 %	20 %
Entretien	20 %	-	5 %	40 %	20 %	10 %	5 %
Nature des UO			100 DH d'achat des Matières achetées	Le Kg de M(1) épurée produite	Le Nbre de PF conditionné	H-Machine	Le DH de CA

**Divers :**

- Tous les calculs justificatifs doivent être portés sur la copie
- Les sorties de stocks des Matières et Produits sont valorisées au CMUP
- L'évacuation des déchets a coûté 4 500 DH. Ce coût est imputable au coût de production de l'atelier « Epuration »

**Travail à faire :**

1. Achever le tableau de répartition des charges indirectes. **(7 Points)**
2. Calculer les coûts d'achat et présenter les CIP des Matières. **(6 Points)**
3. Calculer le coût de production et présenter le CIP de M (1) épurée. **(4 Points)**
4. Calculer les coûts de production et présenter les CIP des PF (P) et (Q). **(8 Points)**



**Dossier 4 : Contrôle de Gestion : Budgets (25 Points)**

La Direction de l'entreprise industrielle « VEGETA – INDUS » désire établir son budget de trésorerie pour les quatre premiers mois de l'année N+1, vous communique les informations suivantes :

**1) Budget des ventes :**

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
Prévisions des ventes en quantité	3 300	3 300	3 850	4 950

Le prix de vente unitaire commun (HT) est de 50 DH.

Les clients règlent comme suit :

- 40 % au comptant
- 40 % le mois suivant la vente
- 20 % dans deux mois

**2) Budget des approvisionnements en matières premières :**

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
Achats (HT)	308 000	-	-	346 500

Les achats de matières premières sont payés à 90 jours fin de mois.

**3) Programme de production :**

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
Articles produits	3 850	3 850	3 850	4 620

**4) Budget des frais de production et de distribution :**

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril
Consommation des MP	96 250	96 250	96 250	115 500
Autres ch. Externes (a)	25 410	25 410	25 410	25 410
Salaires (b)	39 490	39 490	39 490	39 490
Charges sociales (c)	19 745	19 745	19 745	19 745
Amorti des immob	42 350	42 350	42 350	42 350
Total	223 245	223 245	223 245	242 495

- (a) Le paiement des autres charges externes s'effectue au comptant.  
(b) Les salaires sont payés en fin de mois et les charges sociales le 15 du mois suivant.  
(c) dont les charges de CNSS et organismes sociaux représentent 60 % du montant global.

**5) Budget des investissements :**

Il est prévu d'acquérir en Avril une machine de production, au comptant, pour un prix de 550 000 DH (HT). L'amortissement sera linéaire en 5 ans.

**6) La TVA :**

Par mesure de simplification, on retiendra un taux de 20 % tant sur les ventes que sur les achats de MP, des autres charges externes et des immobilisations. Il n'y aura pas de TVA sur les intérêts de l'emprunt. Le règlement de la TVA due au titre d'un mois se fait le 20 du mois suivant.

**NB : L'entreprise suit le régime des encaissements.**

7) Bilan simplifié au 31-12-N :

ACTIF	Montants	PASSIF	Montants
<b>Actif immobilisé :</b>		<b>Financement permanent :</b>	
Immobilisations corporelles brutes	665 500	Capital social	990 000
Amortissements	-374 000	Réserves	66 550
Immobilisations corporelles nettes	291 500	Résultat net de l'exercice	85 602
Fonds commercial	660 000	Emprunts AEC	132 000
<b>Actif circulant H.T :</b>		<b>Passif circulant H.T</b>	
Stocks de MP	126 500	Fournisseurs (3)	330 000
Stocks de PF	60 500	Organismes sociaux (4)	23 100
Clients (1)	307 956	Etat, crédeur	83 149
Etat, TVA récupérable (2)	79 816	Intérêts courus non échus à payer	7 425
<b>Trésorerie-Actif :</b>		<b>Trésorerie-Passif</b>	
Disponibilité	191 554		-
<b>TOTAL</b>	<b>1 717 826</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1 717 826</b>

- (1) Les créances sur les clients sont réglées : 239 904 DH en Janvier et 68 052 DH en Février.
- (2) TVA récupérable comprise dans la dette des fournisseurs figurant au Passif et la TVA des charges réglées en Décembre N.
- (3) Les dettes – Fournisseurs seront payées en Janvier
- (4) Echéance : Janvier

8) Autres informations :

- TVA due de Décembre : 15 785 DH ; TVA facturée : 51 326 DH ; Reliquat de l'IS : 16 038 DH.
- L'emprunt figurant au Passif du Bilan porte intérêt au taux de 7,5 %. Une annuité (dont intérêt) de : 45 540 DH sera payée en Mars (Les intérêts de l'emprunt sont exonérés de TVA)
- L'IS de l'exercice N s'est élevé à 50 360 DH.
- Les acomptes versés au courant de l'exercice N se sont élevés à 34 322 DH.
- Le solde de l'IS de l'exercice N, ainsi que les deux premiers acomptes de l'exercice N+1 seront Payés à leurs dates limites d'exigibilité (Mars et Juin).

Travail à faire :

- 1) Présenter le budget des encaissements. **(6 Points)**
- 2) Présenter le budget des décaissements. **(12 Points)**
- 3) Présenter le budget de TVA. **(7 Points)**