



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 2016

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Epreuve : Synthèse (variante 1)

Durée : 5 heures.

Barème : 120 points

Document(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

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

Conseils au candidat pour une bonne présentation et organisation de sa copie :

- 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 copie de réponse.

NB : IL EST IMPERATIF DE REpondre A LA THEORIE ET A LA PRATIQUE AFIN D'EVITER UNE NOTE ELIMINATOIRE

	Dossier	Note
Partie 1	Dossier 1 : Marketing Stratégique	/25
	Dossier 2 : GRH – Législation du Travail – GPA	/15
Total théorie		/40 pts
Partie 2	Dossier 3 : Contrôle de Gestion 1 : CAE	/25
	Dossier 4 : Contrôle de Gestion 2 : Budgets	/25
	Dossier 5 : Diagnostic financier	/30
Total pratique		/80 pts
NOTE TOTALE		/120

Dossier 1 : Marketing Stratégique (25 pts)

Sans aller jusqu'à une radicalité destructive, Apple pratique une stratégie de saturation de gamme et d'innovation qui crée parfois une cannibalisation entre ses produits, mais qui laisse peu de place à ses concurrents, bouscule en permanence leurs positions acquises et les contraint au rôle du suiveur.

Dans le marché des baladeurs numériques, Apple a saturé la gamme de produits (iPod Classic, Nano, Shuffle, Touch) et a introduit des nouvelles fonctionnalités afin de laisser peu d'espace aux concurrents. Ceux-ci ont été rapidement et largement distancés. Par ailleurs Apple, ayant très vite compris que les téléphones portables allaient se substituer aux lecteurs MP3, a favorisé les iPhones au détriment des iPods dont le chiffre d'affaires est aujourd'hui en forte baisse alors qu'il était le produit vedette de la gamme Apple. Ainsi, alors qu'en 2006, les ventes de l'iPod totalisaient plus de 50 %, elles représentaient en 2011 à peine 6 % du CA d'Apple. Il apparaît que sa position n'est plus très favorable et son marché est voué à la disparition.

Malgré ses imperfections initiales et les positions fortes de Nokia et de BlackBerry, l'iPhone s'est imposé depuis longtemps sur le marché des smartphones avec un produit régulièrement amélioré grâce à différentes versions. Il est imbattable et connaît une croissance fulgurante.

Le lancement du produit d'Apple « l'iPad » a aussi totalement déconcerté les concurrents. Même s'il est nouveau, ce produit aura un avenir prometteur, vu sa position déjà très honorable. Il a été d'abord jugé inutile par de nombreux analystes : il n'était ni téléphone ni ordinateur, peu de contenus étaient disponibles. Pourtant la tablette s'est imposée auprès du grand public : les jeunes et les plus âgés s'y sont intéressés. Elle a même commencé à se substituer aux PC tout en suscitant de multiples imitations qui n'ont guère connu de succès (Dell, HP, Acer, RIM...).

Apple, seulement menacé par Samsung, a maintenu son niveau de prix et engrangé des profits records pour un produit qui était censé ne pas avoir de marché. Partout, Apple a dicté son design, son offre, sa gamme de produits, ses standards et contraint ses concurrents à être en permanence sur la défensive. Samsung tente aujourd'hui de dépasser Apple en lançant de nombreux produits innovants, que ce soit dans les tablettes ou les smartphones, ce qui place Apple dans une position défensive.

La concurrence est par ailleurs avivée par la position forte d'Amazon dans les tablettes de lecture avec Kindle, et par l'entrée de Google et de Microsoft dans le Hardware avec leurs tablettes respectives, la Nexus de Google et la Surface de Microsoft.

Travail demandé :

- 1- Expliquer les 4 termes soulignés dans le texte (6 pts)
- 2-
 - a. Donner une définition de DAS (2 pts)
 - b. Quels sont les 3 DAS d'Apple cités dans le texte ? (2 pts)
- 3- D'après le texte, déterminer la position concurrentielle de Samsung. Justifier (2 pts)
- 4-
 - a. Réaliser la matrice BCG d'Apple (sans calcul), selon les données du texte (3 pts)
 - b. Analyser cette matrice et proposer des recommandations stratégiques (4 pts)
 - c. Présenter 2 limites de la matrice BCG (2 pts)
- 5- Après avoir expliqué la différence entre la stratégie de diversification concentrique et conglomérale, préciser celle adoptée par Apple, en justifiant (4 pts)

Dossier 2 : GRH – Législation du Travail – GPA (15 Pts)**A- GRH (5 pts)**

Les sources principales de l'avantage compétitif, au cours des dernières décennies, découlent des ressources financières ou de l'utilisation de la technologie. Ces sources sont considérées actuellement comme nécessaires, mais pas suffisantes. Maintes entreprises estiment que les sources de cet avantage résident également dans des collaborateurs capables de satisfaire les "désirs du client" avec des produits de qualité, et dans la maîtrise rapide des évolutions techniques, ce qui les pousse à adopter une bonne gestion des ressources humaines.

Travail demandé :

- 1- Expliquer les 2 termes soulignés dans le texte (2 pts)
- 2- A votre avis, sur quoi repose une bonne gestion des ressources humaines ? (3 pts)

B- Législation du Travail (5 Pts)

- 1- Définir : Licenciement – Faute grave (2 pts)
- 2- Citer les prestations à long terme fournies par la CNSS (3 pts)

C- GPA (5 Pts)

- 1- Définir les termes suivants: (3 pts)
 - a. Le juste à temps
 - b. Le jalonnement
 - c. OPT
- 2- Peut-on considérer la gamme opératoire comme une nomenclature définitive ? (2 pts)

PARTIE II : PRATIQUE	/ 80 PTS
-----------------------------	-----------------

Dossier 3 : Contrôle de Gestion 1 : CAE (25 Pts)

L'entreprise **MAZAFIL** fabrique deux types de couvre-lits, le modèle **luxe** à partir du coton et le modèle **confort** en lycra.

Les deux matières premières (les fils de coton et les fils de lycra) sont traitées dans trois centres de production : **Centre de tissage**, **Centre teinture** et le **Centre de piquage**, les **couvre-lits passent ensuite au contrôle qualité puis ils sont vendus.**

Les informations relatives au mois de Mai 2016 sont données en annexes

Annexe 1

Tableau de répartition des charges indirectes

Charges	Centres auxiliaires		Centres principaux					
	Entretien	administration	Approvisi- onnement	Tissage	teinture	piquage	Contrôle qualité	distribution
Totaux répartition primaire	46840	68600	27940	128060	59260	56060	67204	40820
Entretien		10%	5%	25%	25%	25%	5%	25%
Administration	15%		15%	10%	10%	10%	15%	25%
Nature des unités d'œuvres			Mètre fil acheté	Heure machine	Heure machine	Couvre- lit fabriqué	Coûts de production des couvre- lits vendus	1 dh de CA

Informations complémentaires :

- Les achats du mois : 12 bobines de fil coton à 192000 DH et 8 bobines de fil de lycra à 80 000 DH. (une bobine =10 000 m)
- Consommation : 130000 m de fils de coton et 60000 m de fils de lycra.
- Production : 4000 **luxe** et 2000 **confort**
- MOD à 120 dhs : 1430 H pour **luxe** et 600 H pour **confort**.
- Heure machine tissage : 1200h dont 500 h pour **confort**.
- Heure machine teinture : 406 h dont 286 h pour **luxe**
- L'entreprise a vendu : 3600 couvre-lits **luxe** à 320 DH et 1600 couvre-lits **confort** à 260 DH.

Etat des stocks

Eléments	Stock au 02Mai	Stock au 31 Mai
Fil de coton	20 000 m pour 32 000 DH	9800 m
Fil de lycra	4 000 m pour 4 000 DH	24400 m
Couverture luxe	200 à 23700 DH	600
Couverture confort	400 à 38700 DH	800

Travail demandé :

- 1- Compléter le tableau de répartition des charges indirectes. (7 pts)
- 2- Calculer les coûts d'achat des matières. (4 pts)
- 3- Etablir les inventaires permanents des matières premières. (4 pts)
- 4- Calculer les coûts de production des couvertures **luxe** et **confort** (6 pts)
- 5- Etablir les inventaires permanents des couvertures **luxe** et **confort**. (2 pts)
- 6- Déterminer les coûts de revient et le résultat analytique global. (2 pts)

Dossier 4 : Contrôle de Gestion 2 : Budgets (25 Pts)

La société SAMEX fabrique et commercialise des équipements de rayonnage. Son administration demande aux employés de service contrôle de gestion de présenter et analyser le budget de trésorerie relatif au 2^{ème} trimestre 2016, à partir des informations suivantes :

Bilan au 31/03/2016 :

Actif	montants	Passif	montants
Actif immobilisé net	800 000	Capital social	800 000
Immobilisations financières(a)	400 000	Réserves	200 000
Stocks des marchandises	360 000	Emprunts (c)	480 000
Clients et comptes rattachés (b)	576 000	Fournisseurs et comptes rattachés (d)	864 000
Etat débiteur	240 000	Etat créditeur (e)	264 000
Trésorerie Actif	240 000	Organismes sociaux (f)	8 000
Total		Total	

- (a) Prêt immobilisé remboursable à raison 120 000 dhs d'amortissement chaque fin de trimestre, taux d'intérêt de 12% ; TVA 20% ;
- (b) A encaissé 1/3 en avril, 1/3 en Mai le reste en juin ;
- (c) Emprunt remboursable par amortissement constant et trimestriel de 160 000dhs, le taux d'intérêt annuel de 9% et la TVA : 10%.
- (d) Payable 50% en avril, 50% en mai ;
- (e) Il concerne la TVA facturée, le reliquat de l'IS : 36 000dhs et le reste pour la TVA due.
- (f) A verser en avril.

BUDGET DES ACHATS ET VENTES (T.V.A 20%)

	Avril	Mai	juin	Observations
VENTES (HT)	800 000	1 200 000	1 440 000	25% au comptant ; 50% dans 30 jours et le reste dans 60 jours.
ACHATS (HT)	680 000	460 000	560 000	50% au comptant ; 25% à 1 mois et le reste à 2 mois.

BUDGET DE PRODUCTION : Fiche de coût de production préétabli mensuel :

	valeurs	observations
Matières premières utilisées	30 000	
Main d'œuvre directe (y compris les charges sociales):	240 000	Payables le mois de leur engagement. Les charges sociales représentent 40% des salaires payables le mois suivant.
Charges indirectes HT	50 000	Payables au comptant dont 10000 DH d'amortissement mensuel.
Production	15 000	

- **BUDGET D'INVESTISSEMENT :**

- En avril 2016 l'entreprise décide d'acquérir une machine : 1 000 000 HT payable 25% au comptant, 25% en juin et le reste en septembre.
- En mai 2016 l'entreprise décide d'acquérir une voiture pour le DG de l'entreprise : 400 000 HT payable 50% au comptant, le reste en juin.
- Acquisition d'une machine en crédit bail en avril dont les conditions suivantes :
 - Loyer mensuel : 33 000dhs (HT), le taux de la TVA 20%
 - Garantie déposée au comptant un chèque de montant : 320 000dhs (décaissé le même mois) ;
 - Durée : 5 ans ;

- **EMPRUNT AUPRES DE LA BANQUE POPULAIRE :**

- Montant : 200 000 dh ; - Date de déblocage : 28/05/2016 ;
- Taux d'intérêt : 10% ; - 40 trimestrialités constantes à compter du 28/05/2017.

- **AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL :**

On envisage un apport en nature sous forme d'un camion pour une valeur de 400 000 dh en avril et un apport en numéraire de 200 000 dh en mai.

- L'IS dû au titre de l'exercice 2015 est 352 000dhs.
- La TVA au taux de 20% selon la déclaration mensuelle et selon le Régime d'encaissement ;

Travail demandé :

- 1- Présenter le budget des encaissements (8 pts)
- 2- Présenter le budget des décaissements (8 pts)
- 3- Présenter le budget de la TVA (4 pts)
- 4- Etablir le budget de trésorerie (3 pts)
- 5- Commenter la situation de cette entreprise (2 pts)

Dossier 5 : Diagnostic financier (30 Pts)

La société « DALIDA » est une société spécialisée dans la construction et l'exploitation des installations thermiques au capital de 200 000 KDH. Son directeur financier remet à votre disposition les informations suivantes (annexes I, II et III) en vue de mener une analyse de sa situation financière (selon l'approche dynamique) et de répondre aux questions suivantes :

- 1- Compléter l'état des informations complémentaires (ANNEXE I). (20 pts)
- 2- Etablir le tableau de financement de l'exercice 2015 (ANNEXES II ET III). (8 pts)
- 3- Commenter vos résultats obtenus. (2 pts).

ANNEXE I : ETAT DES INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES EN KDH (à compléter et à rendre avec la copie)

*** TABLEAU DES IMMOBILISATIONS (4.5 pts)**

IMMOBILISATIONS	SDP	ACQUISITIONS OU AUGMENTATIONS	CESSIONS OU REDUCTIONS	SFP
Charges à répartir sur plusieurs exercices	50 800,00	30 200,00	-	81 000,00
TOTAL (1)	50 800,00	30 200,00	-	81 000,00
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	200 500,00	150 000,00	-	350 500,00
TOTAL (2)	200 500,00	150 000,00	-	350 500,00
Constructions	1 270 000,00	-	-	1 270 000,00
Installations techniques, matériel et outillage	314 000,00	?	?	456 500,00
Matériel de transport	52 000,00	?	?	82 000,00
Mobilier, matériel de bureau et AD	33 600,00	?	?	33 827,00
Autres immobilisations corporelles	88 220,00	?	?	94 685,00
Immobilisations corporelles en cours	23 850,00	?	?	23 940,00
TOTAL (3)	1 781 670,00	279 177,00	99 895,00	1 960 952,00
Prêts immobilisés	92 000,00	-	?	90 800,00
TOTAL (4)	92 000,00	-	1 200,00	90 800,00
TOTAL (1+2+3+4)	2 124 970,00	459 377,00	101 095,00	2 483 252,00

*** TABLEAU DES AMORTISSEMENTS (6 pts)**

IMMOBILISATIONS	SDP	ACQUISITIONS OU AUGMENTATIONS	CESSIONS OU REDUCTIONS	SFP
Charges à répartir sur plusieurs exercices	40 640,00	?	-	54 808,00
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	30 480,00	?	-	54 640,00
Constructions	192 770,00	?	-	294 690,00
Installations techniques, matériel et outillage	31200,00	?	?	99 254,00
Matériel de transport	24080,00	?	?	27 500,00
Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers	66165,00	?	?	70 625,00
Autres immobilisations corporelles	14310,00	?	?	15 215,00
Immobilisations corporelles en cours	12720,00	?	?	14 080,00
TOTAL	412 365,00	312 637,00	94 190,00	630 812,00

*** TABLEAU DES PROVISIONS (1 pt)**

ÉLÉMENTS	SDP	DOTATIONS	REPRISES	SFP
Provisions réglementées	1 345,00	?	-	2 890,00
SOUS TOTAL (1)	?	?	-	?

*** TABLEAU DES PMV REALISEES SUR CESSION D'IMMOBILISATIONS (1.5 pt)**

IMMOBILISATIONS	VO	Σ Amort	VNA	PRIX DE CESSION	VALUE	
					+	-
Constructions	-	-	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage	87 500,00	82 000,00	?	-	-	5 500,00
Matériel de transport	12 000,00	11 800,00	?	?	250,00	-
Mobilier, matériel de bureau et AD	115,00	115,00	-	?	25,00	-
Autres immobilisations corporelles	235,00	235,00	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	45,00	40,00	5,00	-	-	5,00
TOTAL	99 895,00	94 190,00	5 705,00	475,00	275,00	5 505,00

* TABLEAU DES DETTES DE FINANCEMENT (1 pt)

DETTES DE FINANCEMENT	SDP	SOUSCRIPTION	REMBOURSEMENT	SFP
AUTRES DETTES DE FINANCEMENT	8 700,00	?	?	10 700,00
TOTAL	8 700,00	3 200,00	1 200,00	10 700,00

* TABLEAU DES CAPITAUX PROPRES (3 pts)

CAPITAUX PROPRES	SDP	AUGMENTATION	DIMINUTION	SFP
Capital social ou personnel	200 000,00	?	-	300 000,00
Primes d'émission, de fusion, d'apport	-	15 400,00	-	15 400,00
Réserve légale	20 000,00		-	20 000,00
Autres réserves (Réserves facultatives)	-	?	-	18 900,00
Report à nouveau	4 500,00		?	-
Résultats nets en instance d'affectation	6 200,00		?	-
Résultat net de l'exercice	8 200,00	9 800,00	8 200,00	9 800,00

CAF METHODE ADDITIVE (3 pts)

CAPACITE D'AUTO FINANCEMENT (CAF)	EXERCICE 2015
<i>Résultat net de l'exercice</i>	
<i>Bénéfice+</i>	
<i>Perte-</i>	
+ <i>Dotation d'exploitation durables (1)</i>	
+ <i>Dotations financières (1)</i>	
+ <i>Dotations non courantes (1)</i>	
- <i>Reprise d'exploitation (2)</i>	
- <i>Reprises financières (2)</i>	
- <i>Reprises non courantes (2) (3)</i>	
- <i>Produits des cessions d'immobilisations</i>	
+ <i>Valeur nettes d'amortissements des immobilisations cédées</i>	
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F)	
- Distribution de Bénéfices	
= AUTOFINANCEMENT	

ANNEXE II: INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- La variation des charges à répartir sur plusieurs exercices comporte 2 200 d'augmentation par virement.
- Aucune reprise durable n'a eu lieu.
- Aucun prêt consenti au titre de 2015.
- quatre échéances d'emprunt (principal seulement) ont été remboursées au cours de 2015 de 300 chacune.
- Une seule forme d'augmentation du capital a eu lieu au cours de l'exercice 2015.

ANNEXE III: TABLEAU DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE (8 pts)

I. TABLEAU DE SYNTHÈSE DE MASSES DU BILAN en KDH (2,5 pts)

MASSES	2015	2014	VARIATION	
			EMPLOI	RESSOURCE
1 Financement permanent	1 196 320	950 640,00		
2 Actif immobilisé	1 075 200,00	820 630,00		
3 = FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL A = (1-2)				
4 Actif circulant (HT)	923 300,00	840 500,00		
5 Passif circulant (HT)	845 100,00	795 200,00		
6 = BESOINS DE FINANCEMENT GLOBAL (B) = (4-5)				
7 TRESORERIE NETTE (ACTIF-PASSIF) = A - B				

II- TABLEAU DES EMPLOIS ET RESSOURCES en KDH (5.5 points)

II. RESSOURCES STABLES DE L'EXERCICE	EMPLOIS	RESSOURCES
• AUTOFINANCEMENT (A)		
• Capacité d'autofinancement		
- Distributions de bénéfices		
• CESSIONS ET REDUCTIONS D'IMMOBILISATIONS (B)		
• Cessions d'immobilisations incorporelles		
• Cessions d'immobilisations corporelles		
• Cessions d'immobilisations financières		
• Récupérations sur créances immobilisées		
• AUGMENTATIONS DES CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES (C)		
• Augmentations de capital, apports		
• Subvention d'investissement		
• AUGMENTATION DES DETTES DE FINANCEMENT (D) (nettes de primes de remboursement)		
TOTAL I RESSOURCES STABLES (A+B+C+D)		
II. EMPLOIS STABLES DE L'EXERCICE		
ACQUISITIONS ET AUGMENTATIONS D'IMMOBILISATIONS (E)		
• Acquisitions d'immobilisations incorporelles		
• Acquisitions d'immobilisations corporelles		
• Acquisitions d'immobilisations financières		
• Augmentation des créances immobilisées		
• REMBOURSEMENT DES CAPITAUX PROPRES (F)		
• REMBOURSEMENT DES DETTES DE FINANCEMENT (G)		
• EMPLOIS EN NON VALEURS (H)		
TOTAL II. EMPLOIS STABLES (E+F+G+H)		
III. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (B.F.G.)		
IV. VARIATION DE LA TRESORERIE		
TOTAL GENERAL		