



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 2)

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 : Diagnostic financier	/30
	Dossier 4 : Contrôle de Gestion 1 : CAE	/25
	Dossier 5 : Contrôle de Gestion 2 : Budgets	/25
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. Quel est le métier d'Apple ? (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 d'Apple. Justifier (2 pts)
 - 1-
 - a. Réaliser la matrice ADL 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 ADL (2 pts)
- 4- Après avoir expliqué la différence entre la stratégie de différenciation et de domination par les coûts, préciser celle adoptée par Apple, en justifiant (4 pts)

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

Parler de «Ressources Humaines», ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes disposent de ressources. La GRH, a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés ...) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets. Ce développement et cette mobilisation impliquent de nouveaux acteurs de la fonction Ressources Humaines: responsables hiérarchiques, superviseurs et dirigeants deviennent «Tous D.R.H ».

Travail demandé :

- 1- Expliquer les 2 termes soulignés dans le texte (2 pts)
- 2- Commenter en quelques lignes la dernière phrase du paragraphe ci-dessus (3 pts)

B- Législation du Travail (5 Pts)

- 1- Définir : Licenciement abusif – Démission (2 pts)
- 2- Citer les prestations à court terme fournies par la CNSS (3 pts)

C- GPA (5 Pts)

- 1- Définir les termes suivants: (3 pts)
 - a. Goulot d'étranglement
 - b. QQQQCP
 - c. PARETO
- 2- Quel est le rôle de l'ordonnancement dans un processus de production ? (2 pts)

PARTIE II : PRATIQUE

/ 80 PTS

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

L'entreprise **BAYER** fabrique deux types de couvertures, le modèle **JUST** à partir de la laine et le modèle **JULY** en polyester.

Les deux matières premières les fils de laines et les fils de polyester sont traitées dans trois centres de production : **Centre de tissage, Centre d'impression (où sont imprimés les différents motifs) et le Centre de confection (piquage, couture), les produits passent ensuite au contrôle qualité puis au conditionnement.**

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					
	Gestion du personnel	Gestion du matériel	Approvisionnement	Tissage	impression	Confection	Contrôle qualité	Conditionnement
Totaux répartition primaire	23 420	34 300	13 970	64 030	29 630	28 030	33 602	20 410
Gestion du personnel		10%	5%	25%	25%	25%	5%	25%
Gestion du matériel	15%		15%	10%	10%	10%	25%	15%
Nature des unités d'œuvres			Mètre fil acheté	Heure machine	Heure machine	Unité fabriquée	Coûts de production des produits vendus	1 dh de ventes

Informations complémentaires :

- Les achats du mois : 60 000 m à 96 000 DH de fil de laine et 40 000 m à 40 000 DH de fil de polyester
- Consommation : 65000 m de fils de laine et 30000 m de fils de polyester.
- Production : 2000 JUST et 1000 JULY
- MOD à 60 dhs : 715 H pour JUST et 300 H pour JULY.
- Heure machine tissage : 600h dont 250 h pour JULY.
- Heure machine impression : 203 h dont 143h pour JUST
- L'entreprise a vendu : 1 800 JUST à 160 DH et 800 JULY à 130 DH.
- Le conditionnement concerne uniquement les articles vendus.

Etat des stocks

Eléments	Stock au 02Mai	Stock au 31 Mai
Fil de laine	10 000 m pour 16 000 DH	4 900 m
Fil de polyester	2 000 m pour 2 000 DH	12 200 m
Couverture JUST	100 à 11850 DH	300
Couverture JULY	200 à 19350 DH	400

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 JUST et JULY (6 pts)
- 5- Etablir les inventaires permanents des couvertures JUST et JULY. (2 pts)
- 6- Déterminer les coûts de revient et le résultat analytique global. (2 pts)

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

Vous passez votre stage chez SODEXO, spécialiste de la restauration collective, au sein du département contrôle de gestion. On vous demande de présenter et analyser le budget de trésorerie relatif au 3^{ème} trimestre 2016, à partir des informations suivantes :

Bilan au 30/06/2016 :

Actif	montants	Passif	montants
Actif immobilisé net	960 000	Capital social	960 000
Immobilisations financières ^(a)	480 000	Réserves	240 000
Stocks des marchandises	432 000	Emprunts ^(c)	576 000
Clients et comptes rattachés ^(b)	691 200	Fournisseurs et comptes rattachés ^(d)	1 036 800
Etat débiteur	288 000	Etat créditeur ^(e)	316 800
Trésorerie Actif	288 000	Organismes sociaux ^(f)	9 600
Total	3 139 200	total	3 139 200

(a) Prêt immobilisé remboursable à raison 144 000 dhs d'amortissement chaque fin de trimestre, taux d'intérêt de 12% ; TVA 20% ;

(b) A encaissé 1/3 en juillet, 1/3 en Août le reste en septembre.

(c) Emprunt remboursable par amortissement constant et trimestriel de 192 000dhs, le taux d'intérêt annuel de 9% et la TVA : 10%.

(d) Payable 50% en juillet, 50% en août ;

(e) Il concerne la TVA facturée, le reliquat de l'IS : 43200 dhs et le reste pour la TVA due.

(f) A verser en juillet.

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

	Juillet	Aout	septembre	Observations
VENTES (HT)	960 000	1 440 000	1 728 000	25% au comptant ; 50% dans 30 jours et le reste dans 60 jours.
ACHATS (HT)	816 000	552 000	672 000	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):	288 000	Payables le mois de leur engagement. Les charges sociales représentent 40% des salaires payables le mois suivant.
Charges indirectes HT	60 000	Payables au comptant dont 12000 DH d'amortissement mensuel.
Production	18 000	

- **BUDGET D'INVESTISSEMENT :**

- En juillet 2016 l'entreprise décide d'acquérir un four à : 1 200 000 HT payable 25% au comptant, 25% en Septembre et le reste en décembre.
- En Août 2016 l'entreprise décide d'acquérir une camionnette équipée pour la livraison : 480 000 HT payable 50% au comptant, le reste en Septembre.
- Acquisition d'un réfrigérateur en crédit bail en juillet dont les conditions suivantes :
 - o Loyer mensuel : 39 600 dhs (HT), le taux de la TVA 20%
 - o Garantie déposée au comptant un chèque de montant : 384 000dhs (décaissé le même mois) ;
 - o Durée : 5 ans ;

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

- Montant : 240 000 dh ; - Date de déblocage : 28/08/2016 ;
- Taux d'intérêt : 10% ; - 40 trimestrialités constantes à compter du 28/08/2017.

- **AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL :**

On envisage un apport en nature sous forme d'un local pour une valeur de 480 000 dh en juillet et un apport en numéraire de 240 000 dh en Août.

- L'IS dû au titre de l'exercice 2015 est 422 400dhs.

- 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 « BARIMA » est une société spécialisée dans la construction et l'exploitation des installations thermiques au capital de 2 023 658,60 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	1 026 864,71	98 628,78 (1)	-	1 125 493,49
PAR ENGAGEMENT	-	34 022,74	-	-
PAR VIREMENT	-	64 607,04	-	-
TOTAL (1)	1 026 864,71	98 628,78	-	1 125 493,49
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	11 064 275,80	431,66	-	11 064 707,46
TOTAL (2)	11 064 275,80	431,66	-	11 064 707,46
Constructions	898,38	?	?	874,38
Installations techniques, matériel et outillage	316 473,31	?	?	318 942,27
Matériel de transport	3 969,14	?	?	3 418,44
Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers	143 182,18	?	?	146 571,14
Autres immobilisations corporelles	225,23	-	21,54	203,69
Immobilisations corporelles en cours	61 219,81	164 474,55	?	105 940,17
TOTAL (3)	525 968,06	175 515,67	125 533,64	575 950,09
Prêts immobilisés	14 979,61	-	?	11 279,48
TOTAL (4)	14 979,61	-	3 700,12	11 279,48

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

IMMOBILISATIONS	SDP	ACQUISITION OU AUGMENTATION	CESSIONS OU REDUCTIONS	SFP
Charges à répartir sur plusieurs exercices	772 626,75	?	00	954 356,84
Brevets, marques, droits et valeurs similaires	5 127 650,23	?	00	5 534 157,80
autres immobilisations incorporelles	450 378,56	?	00	473 345,49
Constructions	192,44	?	?	228,94
Installations techniques, matériel et outillage	249 668,86	?	?	267 775,80
Matériel de transport	3 036,71	?	?	2 595,91
Mobilier, matériel de bureau et aménagements divers	82 103,80	12 496,76	1 086,75	93 513,82
Autres immobilisations corporelles	190,57	12,97	21,54	182,00
TOTAL	6 685 847,92	646 034,78	5 726,09	7 326 156,61

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

ÉLÉMENTS	SDP	DOTATIONS	REPRISES	SFP
Provisions pour dépréciation de l'AI	-	-	-	-
Provisions durables pour risques et charges	13 847,25	?	?	13 876,18
SOUS TOTAL (1)	13 847,25	?	?	13 876,18
Provisions pour dépréciation de l'A.C (HT)	18 611,39	18 047,24	18 611,39	18 047,24
Autres provisions pour risques et charges	2 536,33	232 332,02	268,67	234 599,67
SOUS TOTAL (2)	21 147,71	250 379,26	18 880,06	252 646,91
TOTAL (1 + 2)	34 994,96	264 255,44	32 727,31	266 523,09

* TABLEAU DES PMV REALISEES SUR CESSION D'IMMOBILISATIONS (3 pts)

IMMOBILISATIONS	VO	Σ Amort	VNA	PRIX DE CESSION	VALUE	
					+	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	00	00	00	00	00	00
Construction	24,00	?	15,58	?	-	15,58
Matériels de transport	731,31	?	00	?	145,00	-
ITMO (MACHINEA)	3 181,01	?	00	?	150,00	-
ITMO (machine B)	697,07	?	00	-	-	-
MMB & AD	1 124,52	1 086,75	37,78	?	-	37,78
Autres immobilisations corporelles	?	?	00	-	-	-
TOTAL	5 779,45	5 726,09	53,36	295,00	295,00	53,36

* TABLEAU DES DETTES DE FINANCEMENT (1 pt)

DETTES DE FINANCEMENT	SDP	SOUSCRIPTION	REMBOURSEMENT	SFP
AUTRES DETTES DE FINANCEMENT	5 681 372,55	0,00	?	5 282 679,74
TOTAL	5 681 372,55	-	?	5 282 679,74

* TABLEAU DES CAPITAUX PROPRES (1,5 pts)

CAPITAUX PROPRES	SDP	AUGMENTAT°	DIMINUTION	SFP
Capital social ou personnel	2 023 658,60	?	-	2 358 854,20
Primes d'émission, de fusion, d'apport	00	1 164 804,71	-	1 164 804,71
Réserve légale	202 365,86	-	-	202 365,86
Autres réserves (Réserves facultatives)	-	?	-	2 232 245,93
Report à nouveau	1 758 803,66	-	?	00
Résultats nets en instance d'affectation	1 175,02	-	?	00
Résultat net de l'exercice	472 267,25	343 645,27	472 267,25	343 645,27

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>Dotations d'exploitation durable</i>	
+	<i>Dotations financières</i>	
+	<i>Dotations non courantes</i>	
-	<i>Reprise d'exploitation</i>	
-	<i>Reprises financières</i>	
-	<i>Reprises non courantes</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 comporte 64 607,04 d'augmentation par virement.
- La provision durable pour risque de l'exercice 2014 a été sans objet au 31/12/2015 et concerne un élément non courant.
- Aucun emprunt nouveau n'a été contracté.
- 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	11 598 471,89	10 153 490,18		
2- Actif immobilisé	7 497 026,75	7 936 845,96		
3=FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL A = (1-2)				
4 Actif Circulant (HT)	5 136 083,01	3 667 993,32		
5 Passif circulant (HT)	1 065 734,63	1 503 734,57		
6 = BESOINS DE FINANCEMENT GLOBAL (B) = (4-5)				
7 TRESORERIE NETTE = A - B				

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

I. 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		