



OFPPT

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

**Examen de Fin de Formation
Année de formation 2013/2014**

Filière : Gestion des Entreprises

Epreuve : Synthèse 1 (V1)

Niveau : Technicien Spécialisé

Durée : 5 heures

Barème : / 120 points

ELEMENTS DE CORRECTION

N.B :

Ce corrigé est donné à titre indicatif. Il est recommandé de refaire les calculs et surtout prendre en considération le style et surtout l'argumentation des réponses de nos stagiaires et participants.

Dossier 1 : Marketing stratégique

(20 points)

- 1. Définir les termes soulignés. (4 points)**
(1 point par définition)

Concurrence : englobe toutes les offres rivales, actuelles ou potentielles, qu'une entreprise doit prendre en considération. On distingue la concurrence directe, la concurrence indirecte et la concurrence générique.

Segment : un groupe d'individus caractérisé par un comportement homogène (comportement d'achat d'un produit ou service, choix d'un magasin...).

Design : mode de création des produits permettant au consommateur d'identifier la personnalité esthétique et fonctionnelle d'un produit et de différencier une marque sur un linéaire par la vue.

Fusions/acquisitions : consiste à conduire le développement stratégique par l'absorption d'une autre organisation.

- 2. En quoi consiste le modèle d'analyse des cinq forces concurrentielles de Michael Porter ? Expliquer chacune de ces forces. (6 points)**
(1 point pour la définition et 1 point par force)

Définition du modèle

Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité. L'attrait potentiel du secteur est fonction du jeu des forces exercées par cinq grands types d'acteurs économiques : les concurrents directs, les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts.

Explication des cinq forces concurrentielles

- **La rivalité entre concurrents directs** : dépend de plusieurs facteurs : le taux de croissance de l'activité (par exemple sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents directs), la structure concurrentielle (par exemple lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence), la différenciation des produits (par exemple plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte), les barrières à la sortie (par exemple la présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur).
- **Le pouvoir de négociation des clients** : le pouvoir des clients (qui ne sont pas nécessairement des consommateurs) sera d'autant plus fort que ceux-ci sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : les fournisseurs vont, de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc à augmenter le coût de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) de façon à élever leur pouvoir de négociation.
- **La menace des nouveaux entrants** : la menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents (barrières financières, techniques et commerciales).
- **La menace des substituts** : les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.

3. Appliquer le modèle des cinq forces de Porter sur le segment de la téléphonie mobile au Maroc et commenter chacune de ces forces. (5points)

(1 point par force et par commentaire)

Force	Application	Commentaire
Concurrents directs	Maroc Telecom, Méditel, Inwi/Wana	Une surenchère promotionnelle et une guerre de prix entre les trois opérateurs. Une course pour attirer les abonnés des concurrents. Un marché concentré et globalement saturé. L'existence de grandes barrières à l'entrée.
Clients	Consommateur final du service de la téléphonie	Un client en position de force et qui a la possibilité de résilier son contrat avant terme sans que l'opérateur ne lui impose des pénalités. Consentement du client avant de renouveler un contrat qui arrive à terme. Un client peut changer d'opérateur tout en conservant le même numéro.
Fournisseurs	Fournisseurs en terminaux : Samsung, Nokia, LG, Sony-Ericsson...	Le pouvoir des fournisseurs est limité. Les fournisseurs sont encore relativement nombreux. Leur capacité de production est excédentaire. Ils proposent des terminaux substituables. Ils sont en concurrence vive.
Nouveaux entrants	Aucun nouvel entrant	Le marché quasiment saturé et l'existence de barrières à l'entrée empêchent l'arrivée de nouveaux entrants.
Substituts	Téléphonie fixe et téléphonie internet	La téléphonie fixe présente un rapport qualité/prix très compétitif. Emergence de la téléphonie internet qui commence à

		prendre de l'extension.
--	--	-------------------------

4. Pensez-vous que la segmentation stratégique est similaire à la segmentation marketing ? Selon vous, la segmentation stratégique doit-elle prendre en considération la dimension culturelle ? Expliquer. (5 points)

La dénomination segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec celle de segmentation marketing : alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients (on obtient ainsi des segments de marché, par exemple une catégorie d'individus présents sur une zone géographique donnée), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents.

(NB : Acceptez toute réponse logique)

Dossier 2 :

(20 points)

1. Législation du travail :

Réponse : (1 point par cas)

- Pendant l'absence du salarié pour maladie ou accident dûment constaté par un médecin.
- Pendant la période qui précède et suit l'accouchement.
- Pendant la période d'incapacité temporaire du salarié résultant d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.
- Pendant les périodes d'absence du salarié prévues par la loi.
- Pendant la durée de la grève.
- Pendant la fermeture provisoire de l'entreprise intervenue légalement.

2. Logiciel de gestion commerciale et comptabilité :

Réponse : Vous choisissez le menu « Structure », vous cliquez sur la commande « Taux de taxes », ensuite vous cliquez sur le bouton « Ajouter » de la barre de navigation et enfin vous saisissez toutes les informations dans les champs appropriés.

Mots clés de la réponse : menu « structure » (2pts) puis « taux de taxe » (1,5 pts) puis ajouter (1 pt)

3. Mathématiques financières :

Réponse :

Au 31/05/2013, on a : $A_0 = 20\,000 * \frac{1 - 1,085^{-12}}{0,085} = 146\,893,7214 \text{ Dh (2 points)}$

Au 31/05/2012, on a un différé d'un an :

$A_{-1} = A_0 * 1,085^{-1} = 146\,893,7214 * 1,085^{-1} = 135\,385,9183 \text{ Dh (2 points)}$

4. Gestion de production et des approvisionnements :

Réponse : COURS

5. Gestion des ressources humaines : COURS

Dossier 3 : Diagnostic financier

(30 points)

1. Présenter le tableau de redressements et de reclassements. (1- points)
(1 point pour la ligne)

Eléments	VI	VE	VR	VD	CP	DLMT	DCT
Totaux comptables	3 655 000	310 000	515 000	520 000	2 500 000	1 140 000	1 360 000
Immobilisations en non valeurs	- 110 000				- 110 000		
Ecart de conversion-passif					+ 60 000		- 60 000
Moins-value sur constructions	- 139 500				- 139 500		
Plus-value sur matériel de transport	+ 20 000				+ 20 000		
Ecart de conversion-actif	- 10 000				- 10 000		
Comptes courants d'associés bloqués						+ 162 000	- 162 000
Emprunts à moins d'un an						- 80 000	+ 80 000
Effets à recevoir escomptables			- 50 000	+ 50 000			
TVP facilement négociables			- 85 000	+ 85 000			
Plus-value sur TVP				+ 5 000	+ 5 000		
Provisions pour risques et charges à moins d'un an						- 30 000	+ 30 000
Provisions pour risques et charges non justifiables					+ 10 500		- 10 500
Stock-outil	+ 31 000	- 31 000					
Impôt différé sur subventions d'investissement					- 150 000		+ 150 000
Totaux financiers	3 446 500	279 000	380 000	660 000	2 186 000	1 192 000	1 387 500

2. Déduire le bilan financier résumé

(1 pt) pour l'actif et (1 pt) pour le passif

Actif	Montants	Passif	Montants
VI	3 446 500	CP	2 186 000
VE	279 000	DLMT	1 192 000
VR	380 000	DCT	1 387 500
VD	660 000		
Total	4 765 500	Total	4 765 500

3. Calculer le fonds de roulement financier (2 points indicateur)

FR Financier = Financement permanent (CP + DLMT) – Actif immobilisé (VI) = - 68 500

Ou

FR Financier = Actif circulant (VE + VR + VD) – Passif circulant (DCT) = - 68 500

BFR = Actif circulant (HT) (VE + VR) – Passif circulant (HT) (DCT – TP) = - 534 500

TN = Trésorerie-actif (VD) – Trésorerie-passif = + 466 000

Ou TN = FR Financier – BFR = + 466 000

4. Commenter la structure financière de cette entreprise. (6 points)

Le fonds de roulement est négatif, cela signifie que le financement permanent n'arrive à financer qu'une partie de l'actif immobilisé.

Le BFR est négatif cela signifie que le cycle d'exploitation a dégagé une ressource de financement qui servira à couvrir une partie de l'actif immobilisé et de consolider la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit donc d'une structure financière déséquilibrée nécessitant des mesures de redressement financières.

NB : Accepter le commentaire même si les agrégats sont faux. Il faut simplement que le commentaire du stagiaire corresponde aux valeurs qu'il a trouvées

Dossier 4 : Contrôle de gestion – CAE

(25 points)

1. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes. (6 points)

(0,5 point nature d'unité d'œuvre, 1 point par coût d'UO et 2 points pour les prestations réciproques)

Tableau de répartition des charges indirectes

Charges indirectes	Montants	Centres auxiliaires		Centres principaux			
		Entretien	Energie	Appro.	Coupe	Raffinage	Distribution
TRP	255 800	7 600	11 000	68 400	73 400	57 200	38 200
Entretien		- 10 000	1 000	1 000	3 000	3 000	2 000
Energie		2 400	- 12 000	600	3 600	4 800	600
TRS		0	0	70 000	80 000	65 000	40 800
Nature UO				10 Dh d'achats	Tonne de betterave coupée	Heure de MOD	100 Dh de ventes du produit fini
Nombre UO				14 000	16	650	3 400
Coût UO				5	5 000	100	12

Tableau des prestations réciproques

	Entretien	Energie
TRP	7 600	11 000
Entretien	-	10 % X
Energie	20 % Y	-
Totaux après prestations réciproques	X	Y

Donc :

$$\begin{cases} X = 7\,600 + 0,2 Y \\ Y = 11\,000 + 0,1 X \end{cases}$$

Par substitution, on aura :

$$X = 7\,600 + 0,2(11\,000 + 0,1 X)$$

$$X = 7\,600 + 2\,200 + 0,02 X$$

$$0,98 X = 9\,800$$

$$X = 10\,000$$

Par déduction, on aura : $Y = 11\,000 + 1\,000$

$$Y = 12\,000$$

a. Coûts d'achat des matières premières.

Eléments	Betterave (2pts)			Jus de cristallisation (2 pts)		
	Q	PU	M	Q	PU	M
Charges directes						
Prix d'achat de la matière	20	5 000	100 000	1 000	40	40 000
Charges indirectes						
Centre « Approvisionnement »	10 000	5	50 000	4 000	5	20 000
Coût d'achat	20	7 500	150 000	1 000	60	60 000

b. Comptes d'inventaire permanent des matières premières.

Betterave (2pts)

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	5	6 000	30 000	Sorties	16	7 200	115 200
Entrées	20	7 500	150 000	SF	9	7 200	64 800
Total	25	7 200	180 000	Total	25	7 200	180 000

Jus de cristallisation (2pts)

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	200	48	9 600	Sorties	900	58	52 200
Entrées	1 000	60	60 000	SF	290	58	16 820
				Mali	+ 10	58	580
Total	1 200	58	69 600	Total	1 200	58	69 600

c. Coût de production du produit intermédiaire. (4pts)

Eléments	Cossettes		
	Q	PU	M
Charges directes			
Consommation de la betterave	16	7 200	115 200
MOD	950	12	11 400
Charges indirectes			

Centre « Coupe »	16	5 000	80 000
Déchet (12,5% x 16)	- 2		+ 3 400
Coût de production	14	15 000	210 000

d. Coût de production du produit fini.

Coût de production du sous-produit « Pulpe »

Coût de production de la pulpe (sous-produit) = Prix de vente – Marge bénéficiaire – Frais de distribution = $[(10\,000 \times 0,1) \times 5] - 2\,900 - 100 = 2\,000 \text{ Dh}$ **(2pts)**

Coût de production du produit fini « Sucre roux » **(3pts)**

Eléments	Sucre roux		
	Q	PU	M
Charges directes			
Consommation de Cossettes (PI)	14	15 000	210 000
Consommation du jus de cristallisation	900	58	52 200
MOD	650	16	10 400
Charges indirectes			
Centre « Raffinage »	650	100	65 000
Encours initial			+ 9 000
Encours final			- 54 600
Coût de production de la pulpe (SP)			- 2 000
Coût de production	10 000	29	290 000

Dossier 5 : Contrôle de gestion – Gestion budgétaire (25 points)

1. Ventes.

(0,5 point par mois)

	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Reste
Créances (bilan)	234 000	90 000		144 000				
Ventes TTC								
Janvier	240 000	84 000	60 000		96 000			
Février	420 000		147 000	105 000		168 000		
Mars	480 000			168 000	120 000		192 000	
Avril	360 000				126 000	90 000		144 000
Mai	300 000					105 000	75 000	120 000
Juin	240 000						84 000	156 000
Encaissements sur ventes		174 000	207 000	417 000	342 000	363 000	351 000	420 000

2. Achats. (3 points)
(0,5 point par mois)

	Total TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Reste
Dettes (bilan)	180 000	180 000						
Achats TTC								
Janvier	120 000	48 000	72 000					
Février	312 000		124 800	187 200				
Mars	336 000			134 400	201 600			
Avril	240 000				96 000	144 000		
Mai	180 000					72 000	108 000	
Juin	144 000						57 600	86 400
Décaissements sur achats		228 000	196 800	321 600	297 600	216 000	165 600	86 400

3. TVA. (4 points) (0,5 point par ligne)

NB : à titre de simplification, certains auteurs et contrôleurs de gestion appliquent aussi le régime des débits sur les achats.

Ainsi, le correcteur doit prendre ceci en considération

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Reste
TVA facturée	40 000	70 000	80 000	60 000	50 000	40 000	
TVA récupérable / Immo.				20 000		20 000	
TVA récupérable (Bilan)	20 000	30 000					
TVA récupérable / Achats		8 000	32 800	53 600	49 600	36 000	42 000
TVA récupérable / Intérêts				30			30
Crédit de TVA	-	-	-	13 630	13 230	29 230	
TVA due	20 000	32 000	47 200	-	-	-	
TVA à payer (à décaisser)	25 000	20 000	32 000	47 200	0	0	0

4. Décaissements. (5 points) (0,5 point par ligne)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Achats	228 000	196 800	321 600	297 600	216 000	165 600
Autres charges externes	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Salaires	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Charges sociales	15 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Acomptes IS + Reliquat d'IS			28 000			15 000
TVA à décaisser	25 000	20 000	32 000	47 200	0	0
Amortissement de l'emprunt			5 000			5 000
Intérêts sur emprunt			330			330

Acquisition des machines				120 000		120 000
Total des décaissements	392 000	360 800	530 930	608 800	360 000	449 930

5. Encaissements. (1,5 points)

(1 point par ligne)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Ventes	174 000	207 000	417 000	342 000	363 000	351 000
Subvention d'investissement	300 000				400 000	
Augmentation du capital		100 000	200 000	400 000		
Total des encaissements	474 000	307 000	617 000	742 000	763 000	351 000

6. Trésorerie. (4 points)

(1 point par ligne)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Solde de trésorerie initiale	1 000 000	1 082 000	1 028 200	1 114 270	1 247 470	1 650 470
Encaissements	474 000	307 000	617 000	742 000	763 000	351 000
Décaissements	392 000	360 800	530 930	608 800	360 000	449 930
Solde de trésorerie finale	1 082 000	1 028 200	1 114 270	1 247 470	1 650 470	1 551 540