

Offices 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 (V2)

Niveau : Technicien Spécialisé

Date : 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.

**Document(s) et Matériel(s) strictement interdits :**

- L'usage des téléphones portables.
- L'utilisation des feuilles de brouillons personnelles ou non cachetées.

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

- 1- Insérez votre identification complète sur chaque feuille d'examen.
- 2- Assurez-vous d'avoir reçu la totalité des pages de l'épreuve.
- 3- Reproduisez le tableau suivant sur la première page de votre feuille de réponse.
- 4- Commencez vos réponses à partir de la deuxième page.
- 5- Procédez à la pagination des pages des copies de réponse.
- 6- Recopiez le numéro du dossier pour chacune des réponses correspondantes.

**N.B :** Les deux parties : Théorie et Pratique sont à traiter obligatoire pour éviter la note éliminatoire.

| Epreuve               | Dossier                                  | Note par dossier |
|-----------------------|------------------------------------------|------------------|
| Dossier 1             | Marketing stratégique                    | /20              |
| Dossier 2             | GRH/LT, Logiciels de gestion, MF et GP   | /20              |
| <b>TOTAL THEORIE</b>  |                                          | <b>/40</b>       |
| Dossier 3             | Diagnostic financier                     | /30              |
| Dossier 4             | Contrôle de gestion – CAE                | /25              |
| Dossier 5             | Contrôle de gestion – Gestion budgétaire | /25              |
| <b>TOTAL PRATIQUE</b> |                                          | <b>/80</b>       |

## Dossier 1 : Marketing stratégique

(20 points)

A l'instar de nombreux autres marchés émergents de par le monde, la téléphonie mobile continue son ascension au Maroc, stimulée par une concurrence en hausse et des prix en baisse depuis un an et demi. Le taux de pénétration du téléphone portable a augmenté tellement vite ces dernières années qu'il dépasse déjà l'objectif fixé par le gouvernement dans le cadre de sa stratégie « Maroc Numérique 2013 », à savoir atteindre 34 millions d'abonnements téléphoniques (fixe et portable) d'ici l'an prochain.

Toutefois, si cet objectif a été dépassé mi-2011 c'est grâce à une hausse des abonnements de téléphonie mobile, qui se chiffrent actuellement à 38,3 millions.

La concurrence s'est accrue sur le marché des télécommunications depuis que Inwi/Wana s'est vu attribuer une licence GSM début 2010. Leur stratégie a consisté à rivaliser sur la base de prix bas à travers une série de promotions musclées sur les services prépayés. Les promotions sur le marché sont désormais plus importantes et plus fréquentes. Récemment, la réaction de Maroc Telecom face à la pression concurrentielle a semblé positive comparée à celle de Méditel, dont les parts de marché sont en chute libre depuis quelques trimestres.

Ces résultats sont dus en partie à plusieurs réformes législatives et administratives qui ont non seulement stimulé la demande mais aussi favorisé l'émergence d'un environnement opérationnel plus concurrentiel. Au cours des deux dernières années, l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) a déterminé un éventail de nouvelles règles à destination à la fois des opérateurs et des clients, notamment en matière d'annulation et de renouvellement de contrats.

Parmi ces règles, l'ANRT donne désormais au client la possibilité de résilier son contrat avant terme sans que l'opérateur ne lui impose des pénalités. L'ANRT oblige également les entreprises à s'assurer du consentement des clients avant de renouveler les contrats arrivés à terme. D'autres nouvelles lois ont été publiées en avril 2011 : les abonnés de la téléphonie mobile et fixe peuvent désormais changer d'opérateur tout en conservant leur numéro. Si ce service est gratuit pour le client, le nouvel opérateur doit s'acquitter de la somme forfaitaire de 70 dirhams.

Les services prépayés dominent le segment de la téléphonie mobile : ils représentent environ 95,3% des abonnements. Ce chiffre (95%) est assez typique des pays du Maghreb. On a ici affaire à un taux élevé parce que les gens veulent pouvoir contrôler leurs dépenses, sans oublier les problèmes de dettes et de remboursement. C'est également une question d'habitude.

Suite au lancement de Inwi/Wana en 2010, les trois opérateurs se sont livrés à une concurrence féroce, introduisant diverses offres promotionnelles sur les appels, les SMS, l'internet mobile et les téléphones portables.

Même si le design ou les fonctionnalités d'un terminal pouvaient constituer un critère d'achat déterminant pour le client final, le pouvoir des fournisseurs en terminaux reste limité. En effet, malgré les mouvements de fusion/acquisitions et d'externalisation de 2001 à 2002, les fournisseurs de terminaux fixes et mobiles sont encore relativement nombreux (Samsung, Nokia, LG, Sony-Ericsson...), leur capacité de production est excédentaire, ils proposent des terminaux substituables et ils sont eux-mêmes en concurrence vive.

Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'existence de grandes barrières à l'entrée (sophistication technologique et importance des coûts irrécupérables des licences et de déploiement et des coûts fixes, etc.) a réduit le nombre d'opérateurs de façon très importante. Le secteur de la téléphonie mobile est donc un marché très concentré et globalement saturé.

mais avec une concurrence acharnée se traduisant par une « guerre » de prix, une relance des opérations promotionnelles, une course pour attirer les abonnés des concurrents... etc.  
La baisse des prix a engendré un environnement plus concurrentiel entre les principaux opérateurs du pays, à la fois désireux de conserver leurs parts de marché et de stimuler le nombre d'abonnements et l'activité du secteur. L'utilisation du téléphone portable devrait poursuivre sa progression vu que les services deviennent toujours plus abordables. La seule menace de substitution viendrait toujours de la téléphonie fixe qui présente un rapport qualité/prix très compétitif sans oublier l'émergence de la téléphonie internet qui commence à prendre de l'extension.

#### TRAVAIL A FAIRE

1. Définir les termes soulignés. (4 points)
2. Dans quelle mesure le rôle de l'Etat est déterminant dans un environnement concurrentiel ? Est-ce qu'il s'agit d'une sixième force concurrentielle ? Expliquer. (6 points)
3. Quel est le rôle de l'Etat dans la réglementation du secteur de la téléphonie mobile au Maroc ? Quelles sont selon vous les limites de l'intervention de l'Etat dans un environnement concurrentiel ? (5 points)
4. En quoi consiste une stratégie générique ? Selon vous quelle est la meilleure stratégie à adopter par Maroc Télécom pour faire face à la concurrence des autres opérateurs ? Expliquer. (5 points)

#### **Dossier 2 : GRH/LT, Logiciels de gestion, MF et GP (20 points)**

##### *1. Législation du travail :*

Citer quatre cas de cessation d'un contrat de travail. (4 points)

##### *2. Logiciel de gestion commerciale et comptabilité :*

Quelle démarche à suivre pour enregistrer des écritures dans les journaux ? (4 points)

##### *3. Mathématiques financières :*

Calculer au 31/07/2013 la valeur actuelle d'une suite de 11 annuités de 22 000 Dh chacune tout en sachant que le premier versement aura lieu le 31/07/2014 et le taux d'intérêt est fixé à 8,25% l'an. Calculer la valeur de la même suite au 31/07/2012. (4 points)

##### *4. Gestion de production et des approvisionnements :*

Préciser le principe de la méthode GANTT (4 points)

##### *5. Gestion des ressources humaines :*

Préciser l'importance de la sélection dans le processus de recrutement? (4 points)

**Dossier 3 : Diagnostic financier**

(30 points)

La société « COFRAK » est une SARL spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de divers articles de maroquinerie (petits objets en cuir).  
Le directeur financier de cette société vous remet les informations ci-dessous et vous demande de réaliser certains travaux.

Bilan au 31/12/2013

| Actif                                      | Brut      | A et P  | Net         | Passif                             | Montant   |
|--------------------------------------------|-----------|---------|-------------|------------------------------------|-----------|
| Frais préliminaires                        | 40 000    | 10 000  | 30 000      | Capitaux propres                   | 2 000 000 |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices | 120 000   | 40 000  | 80 000      | Subventions d'investissement       | 500 000   |
| Terrains                                   | 1 000 000 |         | 1 000 000   | Emprunts auprès des EC             | 800 000   |
| Constructions                              | 1 200 000 | 270 000 | 930 000     | Emprunts obligataires              | 250 000   |
| ITMO                                       | 650 000   | 60 000  | 590 000     | Provisions pour risques et charges | 90 000    |
| Matériel de transport                      | 820 000   | 120 000 | 700 000     | Fournisseurs et CR                 | 340 000   |
| Mobilier, matériel de bureau et AD         | 200 000   | 80 000  | 120 000     | Personnel                          | 186 000   |
| Créances immobilisées                      | 70 000    |         | 70 000      | Etat                               | 100 000   |
| Titres de participation                    | 95 000    |         | 95 000      | Comptes d'associés                 | 270 000   |
| Ecart de conversion-actif                  | 40 000    |         | 40 000      | Autres créanciers                  | 210 000   |
| Stocks                                     | 380 000   | 70 000  | 310 000     | Ecart de conversion-passif         | 60 000    |
| Clients et CR                              | 400 000   | 50 000  | 350 000 (*) | Trésorerie-passif                  | 194 000   |
| Autres débiteurs                           | 80 000    |         | 80 000      |                                    |           |
| TVP                                        | 85 000    |         | 85 000      |                                    |           |
| Trésorerie-actif                           | 520 000   |         | 520 000     |                                    |           |
| Totaux                                     | 5 700 000 | 700 000 | 5 000 000   | Total                              | 5 000 000 |

(\*) Dont 45 000 pour clients-effets à recevoir

Renseignements complémentaires

- Les subventions d'investissement sont imposables au taux de 30%.
- 20% des écarts de conversion-actif n'a pas donné lieu à la constitution d'une provision pour perte de change.
- Les TVP sont facilement négociables et leur valeur de revente est estimée à 88 000 Dh.
- Un stock-outil représente 18% de l'ensemble des stocks.
- Une entente avec les associés afin de bloquer les « comptes d'associés » à concurrence de 75%.

- La société peut escompter son portefeuille d'effets à recevoir dans la limite de son plafond d'escompte fixé à 55 000 Dh.
- La valeur réelle des constructions ne représente que 70% de leur valeur nette d'amortissements.
- Une provision pour risques et charges d'un montant de 40 000 Dh, couvrant un risque assez proche (à moins d'un an), n'est justifiable qu'à raison de 70% (taux de l'IS 30%).
- L'amortissement réel du matériel de transport s'élève à 85 000 Dh.
- 15% des emprunts auprès des établissements de crédit arriveront à échéance le 31/5/2014.

#### TRAVAIL A FAIRE

1. Présenter le tableau de redressements et de reclassements. (16 points)
2. Dédire le bilan financier résumé en valeurs (4 masses à l'actif et 3 masses au passif) au 31/12/2013. (2 points)
3. Calculer le fonds de roulement financier, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. (6 points)
4. Commenter la structure financière de cette entreprise. (6 points)

#### **Dossier 4 : Contrôle de gestion – CAE**

(25 points)

L'entreprise « Sucreries de Chaouia » est une société anonyme, au capital de 800 000 Dh, spécialisée dans la production du sucre roux à partir de deux matières premières : Betterave et Jus de cristallisation.

La betterave est d'abord coupée dans l'atelier « Coupe » où elle perd 20% de son poids par élimination de déchets sans valeur et nécessitant des frais d'évacuation de 3 525 Dh.

La betterave coupée, appelée « Cossettes », est directement (sans stockage intermédiaire) associée au Jus de cristallisation dans l'atelier « Raffinage » pour donner le produit fini « Sucre roux » et un sous-produit « Pulpe de betterave » qui représente 12,5% du poids du produit fini fabriqué.

Pour le mois de mai 2014, les renseignements suivants vous sont communiqués :

#### Stocks au 1<sup>er</sup> mai

- Betterave : 6 tonnes au prix unitaire de 4 350 Dh la tonne
- Jus de cristallisation : 300 litres au prix unitaire de 41 Dh le litre
- Sucre roux (Produit fini) : 3 000 Kg au prix unitaire de 17 Dh le Kg
- Pulpe de betterave (Sous-produit) : Néant
- En-cours Atelier « Raffinage » : 7 400 Dh

#### Achats du mois

- Betterave : 18 tonnes au prix unitaire de 4 500 Dh la tonne
- Jus de Cristallisation : 1 200 litres au prix unitaire de 30 Dh le litre

**La main d'œuvre directe**

- Atelier « Coupe » : 600 heures au prix unitaire de 16 Dh l'heure
- Atelier « Raffinage » : 800 heures au prix unitaire de 12 Dh l'heure

**Sorties des magasins de matières premières**

- Betterave : 15 tonnes
- Jus de Cristallisation : 1 100 litres

**Production du mois**

- Sucre roux : 12 000 Kg

**Ventes du mois**

- Sucre roux : 14 000 Kg au prix unitaire de 35 Dh le Kg
- Pulpe de betterave : la quantité produite est directement vendue sur le marché.

**Existants réels en magasins à la fin du mois de mai**

- Betterave : 9 tonnes
- Jus de cristallisation : 350 litres
- Sucre roux (Produit fini) : 980 Kg
- Pulpe de betterave (Sous-produit) : Néant
- En-cours Atelier « Raffinage » : 64 900 Dh

**Renseignements relatifs aux charges indirectes**

| Charges indirectes | Montants | Centres auxiliaires |         | Centres principaux |                           |              |                       |
|--------------------|----------|---------------------|---------|--------------------|---------------------------|--------------|-----------------------|
|                    |          | Entretien           | Energie | Appro.             | Coupe                     | Raffinage    | Distribution          |
| TRP                | 279 400  | 12 000              | 16 250  | 75 650             | 43 500                    | 86 500       | 45 500                |
| Entretien          |          | -                   | 25%     | 15%                | 20%                       | 30%          | 10%                   |
| Energie            |          | 15%                 | -       | 20%                | 30%                       | 25%          | 10%                   |
| TRS                |          |                     |         |                    |                           |              |                       |
| Nature UO          |          |                     |         | 10 Dh d'achats     | Tonne de betterave coupée | Heure de MOD | 100 Dh ventes produit |
| Nombre UO          |          |                     |         |                    |                           |              |                       |
| Coût UO            |          |                     |         |                    |                           |              |                       |

Appro. : Approvisionnements

**Renseignements complémentaires**

- Toutes les sorties de magasin sont chiffrées au CMUP de période de stockage avec cumul du stock initial.
- Les frais de distribution sont affectés en totalité au produit fini.
- Le coût de production du sous-produit est déterminé à partir de son prix de vente de 7 Dh le Kg, compte tenu d'une marge bénéficiaire de 4 350 Dh sur le prix de vente et d'un montant forfaitaire de 0,1 Dh par Kg pour frais de distribution.

**TRAVAIL A FAIRE**

1. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes. (8 points)
2. Présenter sous forme de tableaux les calculs conduisant à la détermination :
  - a. Des coûts d'achat des matières premières. (4 points)
  - b. Des comptes d'inventaire permanent des matières premières. (4 points)
  - c. Du coût de production du produit intermédiaire. (4 points)
  - d. Du coût de production du produit fini. (5 points)

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

L'entreprise « NORA-PLAST » est une société anonyme de type familial spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de divers articles en plastique. Son directeur financier vous remet les documents et informations ci-dessous afin de lui établir le budget de trésorerie au titre du premier semestre de l'année N.

**Bilan au 31/12/N-1**

| Actif                          | Montant          | Passif                            | Montant          |
|--------------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------|
| Immobilisations incorporelles  | 200 000          | Capital social                    | 2 200 000        |
| Immobilisations corporelles    | 700 000          | Réserve légale                    | 74 000           |
| Immobilisations financières    | 100 000          | Autres réserves                   | 55 000           |
| Stocks                         | 692 400          | Résultat net de l'exercice        | 110 000          |
| Clients et comptes rattachés   | 352 800          | Dettes de financement             | 540 000          |
| Etat-débiteur                  | 60 000           | Fournisseurs et comptes rattachés | 252 000          |
| Titres et valeurs de placement | 194 800          | Etat-créditeur                    | 49 000           |
| Trésorerie-actif               | 1 000 000        | Organismes sociaux                | 20 000           |
| <b>Total</b>                   | <b>3 300 000</b> | <b>Total</b>                      | <b>3 300 000</b> |

**Les prévisions de ventes au titre du premier semestre N**

| Mois                   | Janvier | Février | Mars    | Avril   | Mai     | Juin    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Les ventes (HT)</b> | 600 000 | 460 000 | 350 000 | 500 000 | 540 000 | 400 000 |

Les clients règlent selon les modalités suivantes : 30% au comptant, 30% à 30 jours fin de mois et 40% à 90 jours fin de mois.

**Les prévisions d'achats au titre du premier semestre N**

| Mois                   | Décembre N-1 | Janvier | Février | Mars    | Avril   | Mai     | Juin    |
|------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Les achats (HT)</b> | 300 000      | 260 000 | 250 000 | 310 000 | 200 000 | 400 000 | 300 000 |

Les fournisseurs sont réglés selon les modalités suivantes : 30% au comptant et 70% à 30 jours fin de mois.

Autres renseignements

- Les créances-clients figurant au bilan sont encaissables selon l'échéancier suivant : 151 200 Dh en janvier N et 201 600 Dh en mars N.
- Les dettes-fournisseurs figurant au bilan sont décaissables intégralement en janvier N.
- Le poste « Etat-débiteur » est constitué de la TVA récupérable sur charges calculée sur les achats du mois de décembre N-1.
- Le poste « Etat-créditeur » est composé de la TVA due au titre du mois de décembre N-1 (à décaisser en janvier N) pour un montant de 32 000 Dh ainsi qu'un reliquat à payer de l'impôt sur les sociétés.
- Le poste « Organismes sociaux » comprend des cotisations sociales à régler en janvier N.
- Les autres charges externes s'élèvent mensuellement à 30 000 Dh TTC (TVA non récupérable) et payables le mois même.
- Les salaires s'élèvent mensuellement à 120 000 Dh et payables à la fin de chaque mois.
- Les charges sociales représentent 18% des salaires et payables à la fin du mois suivant.
- Souscription en N d'un nouvel emprunt d'un montant de 900 000 Dh et qui sera encaissé selon l'échéancier suivant : 40% en janvier et 60% en mars.
- Remboursement d'un emprunt par tranches mensuelles constantes de 6 396 Dh (y compris un intérêt TTC de 396 Dh) ; la TVA sur intérêts est calculée au taux de 10%.
- Il est prévu d'augmenter la capacité de production de l'entreprise par l'acquisition de nouvelles machines au cours du mois de mai pour un montant HT de 300 000 Dh à régler selon l'échéancier suivant : 50% au comptant et le reste fin juin N.
- Des apports en comptes courants d'associés sont prévus en N selon l'échéancier suivant : 300 000 Dh en février, 100 000 Dh en mars et 200 000 Dh en avril.
- En terme d'acomptes provisionnels, L'impôt sur les sociétés au titre de l'exercice N-1 s'élève à 88 000 Dh.

N.B :

- La TVA sur achats, sur acquisitions d'immobilisations et sur ventes est calculée au taux normal de 20%.
- La société « NORA-PLAST » a opté pour le régime des débits avec déclaration mensuelle.

TRAVAIL A FAIRE

Présenter, au titre du premier semestre de l'année N, les budgets suivants :

1. Encaissements sur les ventes. (3 points)
2. Décaissements sur achats. (3 points)
3. TVA. (4 points) (tenir compte du décalage d'un mois)
4. Total décaissements. (5 points)
5. Total encaissements. (4 points)
6. Trésorerie. (4 points)
7. Commenter la situation de trésorerie (2 points)