



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 2018**

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises

Epreuve : Synthèse (variante 1)

Durée : 5 heures

Barème : 120 points

Le stagiaire est interdit d'utiliser le plan comptable

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

Conseils aux candidats :

- Il est impératif de répondre à la partie théorie et à la partie pratique afin d'éviter la note éliminatoire.
- 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 feuille de réponse.**

	Dossier	Note
Partie 1	Dossier 1 : marketing stratégique	20
	Dossier 2 : gestion des ressources humaines	10
	Dossier 3 : gestion de production et des approvisionnements	10
Total théorie		/40 pts
Partie 2	Dossier 4 : fiscalité de l'entreprise	20
	Dossier 5: contrôle de gestion I	20
	Dossier 6 : diagnostic financier	20
	Dossier 7 : contrôle de gestion II	20
Total pratique		/80 pts

Lesieur Cristal : La stratégie enclenchée en 2015 porte ses fruits.

La diversité des produits lancés ces trois dernières années a permis à l'entreprise de maintenir le cap dans son marché. Ainsi Lesieur Cristal a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires, malgré les aléas ayant impacté le cours de matière première en lien direct avec son activité principale, l'huile de table. « Notre chiffre d'affaires est en croissance, en dépit de tout cela. Nos prix de vente ont baissé mais notre activité a largement compensé la baisse de la matière première », explique M. Samir IDRISSEI directeur général de Lesieur Cristal. « Sur les huiles de table nous avons une part de marché de 59%, alors que notre concurrent direct n'en a que 23%. C'est honorable, mais cela n'est pas suffisant pour assurer la croissance de Lesieur Cristal », concède le patron. D'où la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance, pour asseoir le développement de l'entreprise dans la pérennité. Dans ce sens, la filiale du groupe Avril, a investi, il y a 3 ans, de nouveaux marchés, en lançant d'autres marques comme EL KKEF, sa gamme de savon pâte multi usage et une gamme de mayonnaise et de ketchup dans le domaine des condiments. « Notre marque EL KEF est en train d'élargir un petit peu sa gamme vers de nouveaux territoires, avec une part de marché de 28%, certes insuffisante par rapport à notre concurrent ONI qui jouit d'une part de 32% mais nous parions sur l'innovation » souligne le DG. En 2016, l'entreprise a mis sur ce marché quatre nouveautés, restant toujours en accélération grâce à son département R & D (recherche et développement). En revanche, l'activité condiments est encore dans son état embryonnaire avec 8% de part de marché (contre STAR 30 %), mais c'est une activité prometteuse car le marché est en croissance de 13% chaque année.

L'activité trituration* reprend également des galons, après une fermeture qui a duré 5 ans, son usine a repris en 2017 et a traité 25000 tonnes de graines. **Tous ces effets de synergie ont permis à Lesieur Cristal d'engranger un chiffre d'affaires de 4 milliards de dh** avec une progression pour l'huile d'olive qui représente 11% du chiffre d'affaires (7% en 2016) ce qui la positionne dans un leadership écrasant du marché.

Force de remarquer que l'activité à l'export de l'entreprise a aussi contribué à booster le chiffre d'affaires. En effet, Lesieur Cristal a réalisé, au premier trimestre 2018, une performance sur les marchés africain, européen et américain.

Par ailleurs, le top management ambitionne de rehausser l'amont agricole. L'objectif est d'atteindre 120.000 t en 2020, pour couvrir 20% des besoins d'huile au Maroc. Il faut savoir que la totalité des oléagineuses est, aujourd'hui importée. La deuxième filière de l'amont agricole concerne la partie « olive ». Sur ce volet, les fermes de Lesieur Cristal ont produit 35% de plus que le volume de l'année dernière et l'investissement est en croissance. « Sur l'amont agricole, nous voulons faire en sorte que l'agriculteur puisse produire du tournesol et gagner de l'argent, grâce à l'implication du ministre de l'agriculture dans le cadre du plan Maroc vert ».

*trituration : broyage des graines pour extraire l'huile

Travail demandé :

- 1- Quelle est la mission de Lesieur Cristal ? (1 pt)
- 2- Expliquer le passage en gras : **Tous ces effets de synergie.....** (4 pts)
- 3- Citer tous les domaines d'activités stratégiques de Lesieur Cristal. (3 pts)
- 4- Positionner les DAS : trituration, huile de table et condiments de Lesieur Cristal sur la matrice ADL. (4 pts) Commenter cette matrice (2 pts)
- 5- Reprendre et compléter le tableau suivant sur votre copie : (6 pts)

Année	Stratégie	Deux avantages	Deux inconvénients
2015			
2020			

La société Dentine est une PME spécialisée dans la production et la vente de produits d'hygiène bucco-dentaire emploie 332 personnes. Etant donné que le marché est porteur sur le moyen terme, La direction a décidé de profiter de cette croissance, d'évaluer ses atouts en termes de personnel, et donc d'analyser l'évolution probable de ses salariés par rapport aux besoins prévisionnels.

On vous soumet les effectifs actuels et les besoins en effectifs prévus à un horizon de quatre ans qui exprime une croissance et une transformation des structures de qualification :

Catégorie	Effectifs actuels	Effectifs prévus
Ouvriers non qualifiés	195	140
Ouvriers et employés qualifiés	89	110
Techniciens et agents de maîtrise	25	30
Cadres	23	18
Total	332	298

Compte tenu de la pyramide des âges actuelle et à partir d'une reconduction des taux d'évolution au sein des catégories professionnelles (démissions, mutations, promotions), la direction est en mesure d'anticiper les caractéristiques de la population actuelle à l'horizon de quatre ans :

- ✓ La catégorie des cadres, relativement jeune et très stable, ne devrait perdre qu'une seule personne ;
- ✓ Parmi les techniciens, trois auront vraisemblablement quitté l'entreprise et deux auront accédé à la catégorie des cadres ;
- ✓ Le personnel qualifié aura diminué du fait des départs (huit) et des promotions (trois) ;

Le personnel non qualifié aura également diminué, principalement en raison d'un taux de rotation assez élevé. Dix personnes auront quitté l'entreprise et sept auront été promues.

Travail demandé :

1- Reprendre et compléter le tableau ci-dessous ? (8 Pts)

	Effectifs actuels	Besoins à 4 ans	Effectifs Probables	Ecart
Ouvriers non qualifiés				
Ouvriers et employés qualifiés				
Techniciens				
Cadres				
Total				

2- Quelles sont les politiques qui peuvent être menées ? (2Pts)

Produit	Consommation annuelle en DH
1	9000
2	150000
3	15000
4	12000
5	1500
6	84000
7	30000
8	4500
9	24000
10	3000

1. Classer les articles selon la méthode ABC (6pts)
2. Commentez vos résultats. (4pts)

Dossier 4 : Fiscalité d'entreprise**20 pts**

La société LAZARET est une SA au capital de 1.500.000 dh intégralement libéré. Au titre de l'exercice 2017, elle vous remet les informations suivantes :

N°	Eléments	Montant
1	Résultat avant impôt (Bénéfice)	117000
	Pour les produits	
2	Chiffre d'affaires local (HT)	2150000
3	Produits accessoires (HT)	92500
4	Dividendes reçus	21150
5	Intérêts bruts sur compte à terme	11100
6	Produits de cession d'un camion totalement amorti	65000
	Pour les Charges	
7	Achats de marchandises comptabilisés en TTC	15000
8	Commissions payées 01/09/2017 au fournisseur CHARBA	14000
9	Cadeaux publicitaires à la clientèle (95 dh l'unité)	9350
10	Dons octroyés aux Associations d'utilité publique	10940
11	Prime d'assurance vie contractée au profit de la société sur la tête de son dirigeant. Ce dernier est décédé en mai 2017, l'indemnité reçue est de 225000 non comptabilisée. Le total des primes payées jusqu'à fin 2016 s'élève à 120000 dh	5000
12	Achats d'ordinateurs payés par chèque (HT)	7500
13	IS de l'année 2016	12000
14	Acomptes provisionnels de l'IS	20000
15	Provision pour litiges judiciaires	2180
16	Provision Pour dépréciation sur client NASSER	6700
27	Intérêts de compte courant d'associé crédité de 900000 au taux de 14% .Le taux réglementaire est de 10%	126000
28	Amendes fiscales pour infractions au code de la route	3400
29	Avance au fournisseur payée par chèque sur une commande qui sera livrée et facturée en 2018	8000
20	Pénalités pour paiement tardif de la TVA	7350

Travail demandé:

- 1- Présenter le tableau de détermination du résultat fiscal au titre de l'exercice 2017 (14 Pts)
- 2- Calculer l'IS théorique et le la cotisation minimale. (2 Pts)
- 3- Déterminer l'IS dû au titre de l'exercice 2017. (2 Pts)
- 4- Procéder à la régularisation de l'IS. (2 Pts)

Dossier 5 : Contrôle de gestion I**20 pts**

L'entreprise CITA est une usine de construction métallique spécialisée dans la construction et la commercialisation des citernes en inox destinées à l'industrie agroalimentaire. Elle travaille sur commande.

Pour le Mois de mai 2018, on vous communique les informations suivantes :

- Achat de 12 tonnes de tôle d'inox au prix unitaire de 14000 dhs la tonne.
- Les charges directes : la force motrice de l'atelier 70000 dhs et la main d'œuvre directe de l'atelier 85000 dhs pour 500 heures.

- **Tableau de répartition des charges indirectes :**

	Administration	Achat	Atelier	Distribution
Total répartition primaire	140000	70000	89000	90000
Les charges fixes	140000	28000	71200	45000
Les charges variables	0	42000	17800	45000
Les unités d'œuvre		1 tonne achetée	H MOD	100 DH des ventes
Coefficient d'imputation rationnelle	1	1	0.9	1.2
Clés de répartition	-	10%	60%	30%

Au cours de ce mois l'atelier a travaillé sur la commande de la Centrale Laitière et celle de COPAG.

Eléments	Commande de la Centrale Laitière	Commande de COPAG
Composition	3 citernes	2 citernes
Consommation de tôle	80 t	40 t
MOD	350 h	150 h
Force motrice	42000 dhs	28000 dhs
Avancement	Terminée et livrée	Non livrée
Prix total facturé sur la commande	500000 dhs	480000 dhs

Travail demandé :

- 1- **En utilisant la méthode des coûts complets :** Calculer le résultat analytique de la commande de la centrale laitière (9 pts)
- 2- **En utilisant la méthode de l'imputation rationnelle :** recalculer le même résultat de la commande de la centrale laitière (9 pts)
- 3- Etablir la concordance entre les deux résultats. (2 pts)

Dossier 6 : Diagnostic financier

20 pts

Afin de mener un diagnostic financier détaillé sur sa situation financière, l'entreprise MANSOUR spécialisée dans la production et la commercialisation des produits électroménagers vous soumet son bilan arrêté au 31/12/2017 avant répartition de son bénéfice.

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Immobilisations En Non-valeur		Capitaux propres	
Frais préliminaires	12000	Capital social	2000000
Charges à répartir sur plusieurs exercices	7500	Réserve légale	125000
Immobilisations incorporelles		Autres réserves	21000
Fonds commercial	397500	Report à nouveau	3000
Immobilisations corporelle		Résultat net de l'exercice	109000
Terrains	500000	Capitaux propres assimilés	
Constructions	450000	Subvention d'investissement	235000
ITMO	700000	Dettes de financement	
Immobilisations financières		Autres dettes de financement (b)	756500
Prêts immobilisés	7383,5	Provisions durables pour R&C	
STOCKS		Provisions pour risques	6700
Matières et fournitures consommables	757500	Provisions pour charges	23000
Produits en cours	300000	Dettes du passif circulant	
Produits finis	150000	Fournisseurs et comptes rattachés	248775,5
Créances de l'actif circulant		Organismes sociaux créditeurs	46050
Clients et comptes rattachés (a)	465000	Etat créancier	26514,5
Titres et valeurs de placement	1000	Autres créanciers	225920
Ecart de conversion actif	9200	Ecart de conversion passif	600
Trésorerie actif			
Banques	69976,5		
Total	3827060	Total	3827060

(a) Dont 35000 à plus d'un an

(b) Dont 205000 à moins d'un an

Informations complémentaires

- ✓ 50% du résultat sera porté en réserves le reste à distribuer aux actionnaires.
- ✓ Les terrains peuvent être vendus à 120% de leur valeur nette
- ✓ Les titres et valeurs de placement sont très liquides
- ✓ L'écart de conversion actif est couvert par une provision.
- ✓ Les provisions pour risques et charges peuvent être considérées comme stables.
- ✓ Le stock outil est évalué à 20% du total des Matières et fournitures consommables
- ✓ L'impôt sur les sociétés est de 30 %.

Travail demandé

- 1) Présenter le tableau des retraitements et des reclassements ? (10 pts)
- 2) Présenter le bilan financier en grandes masses (4 masses à l'actif et 3 au passif) (4 pts)
- 3) Calculer le fonds de roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la trésorerie nette. (3 pts)
- 4) Calculer et commenter les ratios suivants : (3pts)
 - Financement permanent
 - Solvabilité générale
 - Trésorerie à échéance

Dossier 7 : Gestion budgétaire**20 pts**

Pour établir les budgets du premier semestre d'une entreprise, nous disposons des renseignements suivants :

Bilan au 31/12/2017

Actif	MT	Passif	MT
Actif immobilisé net	200 000	Capitaux propres	260 000
Stock de merchandise	40 000	Dettes de financement(d)	89 000
Clients et comptes rattachés(a)	180 000	Fournisseurs et comptes rattachés(e)	90 000
Etat Débiteur (b)	20 000	Etat créditeur (f)	40 000
Autres débiteurs(c)	7 500	Organismes sociaux(g)	4 000
Banque	100 000	Autres créanciers	64 500
Total	547 500	Total	547 500

- **Encaissements et décaissements relatifs aux éléments du bilan :**

- a. Les clients paient la moitié (1/2) en janvier, le reste en février.
- b. Etat TVA récupérable sur charges, l'Etat crédit de TVA qui s'élève à 5000 DH.
- c. Payé en Janvier
- d. Emprunt remboursable par annuités constantes le 30/5 (principal 8000 DH, intérêt 800 DH HT)
- e. Payé comme suit : 45 000dhs en Janvier et 45000 dhs en février.
- f. Etat TVA Facturée, et reliquat IS qui s'élève à 10 000 dhs.
- g. Payé en Janvier

- **Les prévisions de la période :**

Les ventes prévisionnelles pour les 6 mois à venir 18 000 articles, le prix de vente prévisionnel est de 85 DH HT. Les clients règlent à 30 jours

- **Les coefficients saisonniers sont :**

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
coefficients	1,4	0,5	0,8	1,4	0,9	1

- **Les achats prévisionnels**

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin
Achats HT	155 000	160000	165000	170000	175000	180000

- Les fournisseurs sont réglés à 30 jours fin du mois
- Les salaires mensuels 23000 DH
- Les charges sociales sont de 17 % des salaires payables le mois suivant
- Autres charges externes 4200 DH TTC payables mensuellement
- Acquisition d'une voiture 160 000 HT payable en juin
- Les acomptes de l'IS à payer 4000 DH par acomptes
- La TVA est au taux normal 20%.

Travail demandé :

1. Présenter le budget des ventes (3 points)
2. Présenter le budget des achats (3points)
3. Présenter le budget de TVA (3points)
4. Présenter le budget général de décaissements (5 points)
5. Présenter le budget général des encaissements (3points)
6. Présenter et commenter le budget de trésorerie (3 points)