



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 (V2)

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)**

**Stratégie** : une dynamique globale définie par une direction en vue d'atteindre un objectif, qui mobilise toutes les forces disponibles autour d'un plan stratégique précis. Elle consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité. La stratégie nécessite une démarche de prise de décision qui comporte trois phases : l'anticipation, le choix et la mise en œuvre.

**Environnement** : L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre. On distingue le macro-environnement (économique, démographique, écologique,...) et le micro environnement (fournisseurs, clients, concurrents,...).

**Externalisation** : Consiste à se focaliser sur le cœur du métier et à sous-traiter à des partenaires certaines tâches.

**Part de marché** : le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur un marché considéré.

#### **2. Dans quelle mesure le rôle de l'État est déterminant dans un environnement concurrentiel ? Est-ce qu'il s'agit d'une sixième force concurrentielle ? Expliquer (6 points)**

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), elle y a indiscutablement sa place. En effet, l'État (et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales) a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu

concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects tels que le pouvoir de régulation, le protectionnisme,...etc.

*(NB : Acceptez toute réponse logique)*

**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)**

Le secteur de la téléphonie mobile au Maroc a connu des changements remarquables pendant les deux dernières années dans son cadre réglementaire et dans sa structure du marché. Les réformes engagées par l'ANRT dans ce secteur ont visé principalement à doter ce secteur d'un cadre réglementaire efficace et transparent favorisant une concurrence loyale au bénéfice des clients et des opérateurs. Parmi les règles instaurées par l'ANRT, on cite notamment :

- Donner au client la possibilité de résilier son contrat avant terme sans que l'opérateur ne lui impose des pénalités.
- Obliger les entreprises à s'assurer du consentement des clients avant de renouveler les contrats arrivés à terme.
- Les abonnés de la téléphonie mobile et fixe peuvent désormais changer d'opérateur tout en conservant leur numéro.

*(NB : Acceptez toute réponse logique)*

**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)**

Stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles), c'est-à-dire les approches (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS. Pour les organisations du secteur public, il s'agit de maintenir la qualité de service tout en respectant les contraintes budgétaires. La discussion sur les stratégies génériques part du postulat selon lequel une organisation construit un avantage concurrentiel en proposant à ses clients ce qu'ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et/ou efficiente que ses concurrents et selon une approche difficilement imitable par ces derniers. Le choix d'une stratégie générique revient à se positionner à la fois en termes de prix et de valeur.

*(NB : Acceptez toute réponse logique)*

**Dossier 2 :**

**(20 points)**

**1. Législation du travail : (4 points)**

**Réponse : (1 point par cas)**

- Le licenciement.
- La démission.
- L'accord mutuel par un contrat à durée déterminée.
- La retraite.

**2. Logiciel de gestion commerciale et comptabilité : (4 points)**

**Réponse :** Vous choisissez le menu « Traitement », vous cliquez sur la commande « Saisie des écritures », ensuite vous choisissez le code journal et le mois approprié et enfin vous validez pour pouvoir saisir les informations relatives à l'écriture.

Mots clés de la réponse : menu « Traitement » (2pts) puis « saisie des écritures ou journaux de saisie » (1,5 pts) puis ouvrir le journal (1 pt)

**3. Mathématiques financières : (4 points)**

**Réponse :**

Au 31/07/2013, on a :  $A_0 = 22\ 000 * \frac{1-1,0825^{-11}}{0,0825} = 155\ 170,0274\ \text{Dh}$  (2 points)

Au 31/07/2012, on a un différé d'un an :

$A_{-1} = A_0 * 1,0825^{-1} = 155\ 170,0274 * 1,0825^{-1} = 143\ 344,1362\ \text{Dh}$  (2 points)

**Dossier 3 : Diagnostic financier**

**(30 points)**

**1. Présenter le tableau de redressements et de reclassements. (16 points)**

(1 point pour la ligne )

Eléments	VI	VE	VR	VD	CP	DLMT	DCT
<b>Totaux comptables</b>	<b>3 655 000</b>	<b>310 000</b>	<b>515 000</b>	<b>520 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>1 140 000</b>	<b>1 360 000</b>
Immobilisations en non valeurs	- 110 000				- 110 000		
Ecart de conversion-passif					+ 60 000		- 60 000
Moins-value sur constructions	- 279 000				- 279 000		
Plus-value sur matériel de transport	+ 35 000				+ 35 000		
Ecart de conversion-actif	- 8 000				- 8 000		
Comptes courants d'associés bloqués						+ 202 500	- 202 500
Emprunts à moins d'un an						- 120 000	+ 120 000
Effets à recevoir escomptables			- 55 000	+ 55 000			
TVP facilement négociables			- 85 000	+ 85 000			
Plus-value sur TVP				+ 3 000	+ 3 000		
Provisions pour risques et charges à moins d'un an						- 40 000	+ 40 000
Provisions pour risques et charges non justifiables					+ 8 400		- 8 400
Stock-outil	+ 55 800	- 55 800					
Impôt différé sur subventions d'investissement					- 150 000		+ 150 000
<b>Totaux financiers</b>	<b>3 348 800</b>	<b>254 200</b>	<b>375 000</b>	<b>663 000</b>	<b>2 059 400</b>	<b>1 182 500</b>	<b>1 399 100</b>

## 2. Déduire le bilan financier condensé

Actif	Montants	Passif	Montants
VI	3 348 800	CP	2 059 400
VE	254 200	DLMT	1 182 500
VR	375 000	DCT	1 399 100
VD	663 000		
<b>Total</b>	<b>4 641 000</b>	<b>Total</b>	<b>4 641 000</b>

**FR Financier** = Financement permanent (CP + DLMT) – Actif immobilisé (VI) = - 106 900

**BFR** = Actif circulant (HT) (VE + VR) – Passif circulant (HT) (DCT – TP) = - 575 900

**TN** = Trésorerie-actif (VD) – Trésorerie-passif = + 469 000

ou

**TN** = FR Financier – BFR = + 469 000

## 3. Commenter la structure financière de cette entreprise.

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 correspond aux valeurs qu'il a trouvées**

## Dossier 4 : Contrôle de gestion – CAE

(25 points)

### 1. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes.

*Tableau de répartition des charges indirectes*

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

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		- 15 000	3 750	2 250	3 000	4 500	1 500
Energie		3 000	- 20 000	4 000	6 000	5 000	2 000
TRS		0	0	81 900	52 500	96 000	49 000
Nature UO				10 Dh d'achats	Tonne de betterave coupée	Heure de MOD	100 Dh de ventes du produit fini
Nombre UO				11 700	15	800	4 900
<b>Coût UO</b>				<b>7</b>	<b>3 500</b>	<b>120</b>	<b>10</b>

**Tableau des prestations réciproques**

	Entretien	Energie
TRP	12 000	16 250
Entretien	-	25 % X
Energie	15 % Y	-
Totaux après prestations réciproques	X	Y

Donc :

$$X = 12\,000 + 0,15 Y$$

$$Y = 16\,250 + 0,25 X$$

Par substitution, on aura :

$$X = 12\,000 + 0,15(16\,250 + 0,25 X)$$

$$X = 12\,000 + 2\,437,5 + 0,0375 X$$

$$0,9625 X = 14\,437,5$$

$$X = 15\,000$$

Par déduction, on aura :

$$Y = 16\,250 + (0,25 * 15\,000)$$

$$Y = 20\,000$$

**a. Coûts d'achat des matières premières.**

Eléments	Betterave (2 pts)			Jus de cristallisation (2pts)		
	Q	PU	M	Q	PU	M
<b>Charges directes</b>						
Prix d'achat de la matière	18	4 500	81 000	1 200	30	36 000
<b>Charges indirectes</b>						
Centre « Approvisionnement »	8 100	7	56 700	3 600	7	25 200
<b>Coût d'achat</b>	<b>18</b>	<b>7 650</b>	<b>137 700</b>	<b>1 200</b>	<b>51</b>	<b>61 200</b>

**b. Comptes d'inventaire permanent des matières premières.**

**Betterave (2pts)**

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	6	4 350	26 100	Sorties	15	6 825	102 375
Entrées	18	7 650	137 700	SF	9	6 825	61 425
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>6 825</b>	<b>163 800</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>6 825</b>	<b>163 800</b>

Jus de cristallisation (2pts)

Libellés	Q	PU	M	Libellés	Q	PU	M
SI	300	41	12 300	Sorties	1 100	49	53 900
Entrées	1 200	51	61 200	SF	350	49	17 150
				Mali	+ 50	49	2 450
<b>Total</b>	<b>1 500</b>	<b>49</b>	<b>73 500</b>	<b>Total</b>	<b>1 500</b>	<b>49</b>	<b>73 500</b>

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

Eléments	Cossettes		
	Q	PU	M
<b>Charges directes</b>			
Consommation de la betterave	15	6 825	102 375
MOD	600	16	9 600
<b>Charges indirectes</b>			
Centre « Coupe »	15	3 500	52 500
Déchets (20% x 15)	- 3		+ 3 525
<b>Coût de production</b>	<b>12</b>	<b>14 000</b>	<b>168 000</b>

d. Coût de production du produit fini.

*Coût de production du sous-produit « Pulpe » ((2pts)*

Coût de production de la pulpe (sous-produit) = Prix de vente – Marge bénéficiaire – Frais de distribution = [(12 000 \* 0,125) \* 7] – 4 350 – 150 = **6 000 Dh**

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

Eléments	Sucre roux		
	Q	PU	M
<b>Charges directes</b>			
Consommation de Cossettes (PI)	12	14 000	168 000
Consommation du jus de cristallisation	1 100	49	53 900
MOD	800	12	9 600
<b>Charges indirectes</b>			
Centre « Raffinage »	800	120	96 000
Encours initial			+ 7 400
Encours final			- 64 900
Coût de production de la pulpe (SP)			- 6 000
<b>Coût de production</b>	<b>12 000</b>	<b>22</b>	<b>264 000</b>

**Dossier 5 : Contrôle de gestion – Gestion budgétaire****(25 points)****1. Ventes. (3 points) (0,5 point par mois)**

	<b>Total TTC</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Reste</b>
Créances (bilan)	352 800	151 200		201 600				
<b>Ventes TTC</b>								
Janvier	720 000	216 000	216 000		288 000			
Février	552 000		165 600	165 600		220 800		
Mars	420 000			126 000	126 000		168 000	
Avril	600 000				180 000	180 000		240 000
Mai	648 000					194 400	194 400	259 200
Juin	480 000						144 000	336 000
<b>Encaissements sur ventes</b>		<b>367 200</b>	<b>381 600</b>	<b>493 200</b>	<b>594 000</b>	<b>595 200</b>	<b>506 400</b>	<b>835 200</b>

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

	<b>Total TTC</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Reste</b>
Dettes (bilan)	252 000	252 000						
<b>Achats TTC</b>								
Janvier	312 000	93 600	218 400					
Février	300 000		90 000	210 000				
Mars	372 000			111 600	260 400			
Avril	240 000				72 000	168 000		
Mai	480 000					144 000	336 000	
Juin	360 000						108 000	252 000
<b>Décaissements sur achats</b>		<b>345 600</b>	<b>308 400</b>	<b>321 600</b>	<b>332 400</b>	<b>312 000</b>	<b>444 000</b>	<b>252 000</b>

**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**

	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Reste</b>
TVA facturée	120 000	92 000	70 000	100 000	108 000	80 000	
TVA récupérable / Immo.					30 000	30 000	
TVA récupérable (Bilan)	18 000	42 000					
TVA récupérable / Achats		15 600	51 400	53 600	55 400	52 000	74 000
TVA récupérable / Intérêts				36			36
Crédit de TVA	-	-	-	-	-	2 000	
TVA due	102 000	34 400	18 600	46 364	22 600	-	
<b>TVA à payer (à décaisser)</b>	<b>32 000</b>	<b>102 000</b>	<b>34 400</b>	<b>18 600</b>	<b>46 364</b>	<b>22 600</b>	<b>0</b>

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

	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>
Achats	345 600	308 400	321 600	332 400	312 000	444 000
Autres charges externes	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Salaires	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Charges sociales	20 000	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Acomptes IS + Reliquat d'IS			39 000			22 000
TVA à décaisser	32 000	102 000	34 400	18 600	46 364	22 600
Amortissement de l'emprunt			6 000			6 000
Intérêts sur emprunt			396			396
Acquisition des machines					180 000	180 000
<b>Total des décaissements</b>	<b>547 600</b>	<b>582 000</b>	<b>572 996</b>	<b>522 600</b>	<b>709 964</b>	<b>846 596</b>

**5. Encaissements. (4 points)**

(01 point par ligne)

	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>
Ventes	367 200	381 600	493 200	594 000	595 200	506 400
Souscription d'emprunt	360 000		540 000			
Apports en comptes d'associés		300 000	100 000	200 000		
<b>Total des encaissements</b>	<b>727 200</b>	<b>681 600</b>	<b>1 133 200</b>	<b>794 000</b>	<b>595 200</b>	<b>506 400</b>

**6. Trésorerie. (4 points)**

(1 point par ligne)

	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>
Solde de trésorerie initiale	1 000 000	1 179 600	1 279 200	1 839 404	2 110 804	1 996 040
Encaissements	727 200	681 600	1 133 200	794 000	595 200	506 400
Décaissements	547 600	582 000	572 996	522 600	709 964	846 596
<b>Solde de trésorerie finale</b>	<b>1 179 600</b>	<b>1 279 200</b>	<b>1 839 404</b>	<b>2 110 804</b>	<b>1 996 040</b>	<b>1 655 844</b>