



# 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**

**Session juin 2011**

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion des Entreprises  
Niveau : Technicien Spécialisé  
Durée : 5 heures.

Epreuve : Synthèse 1

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 remis au candidat :

L'examen comporte deux parties, composées chacune de plusieurs dossiers indépendants.

## Conseils pour la réussite de votre examen :

- Procéder à la pagination des pages des copies de réponse ;
- Commencer vos réponses à partir de la deuxième page ;
- Reproduire le tableau suivant sur la première page de votre feuille de réponse :

| <i>Epreuve</i>        | <i>Dossier</i>                            | <i>Note par dossier</i> |
|-----------------------|---|-------------------------|
| <i>Partie 1</i>       | Dossier 1 : Marketing Stratégique         | / 25                    |
|                       | Dossier 2 : GRH                           | / 15                    |
| <b>TOTAL PARTIE 1</b> |   | <b>/40 pts</b>          |
| <i>Partie 2</i>       | Dossier 3 : Diagnostic financier          | / 30                    |
|                       | Dossier 4 : Contrôle de gestion : CAE     | / 30                    |
|                       | Dossier 5 : Contrôle de gestion : Budgets | / 20                    |
| <b>TOTAL PARTIE 2</b> |   | <b>/80 pts</b>          |

**Dossier 1 : (/25 points)**

La société « FRIGALIA » est une entreprise industrielle du secteur de l'électroménager créée en 2001 par M GHARIB un ingénieur en énergétique. Dès le démarrage, elle s'est mise à fabriquer et commercialiser deux produits : des congélateurs et des réfrigérateurs. Ces deux produits utilisent globalement les mêmes composants, suivent le même **processus de fabrication** et sont commercialisés à travers les mêmes canaux. Dans un objectif d'une meilleure utilisation des capacités de production et de développement des ventes, l'ingénieur a décidé de diversifier **sa gamme** de produits. En 2005, il a intégré la fabrication et la commercialisation des ventilateurs et des chauffages en s'inspirant en partie des produits existants et en s'appuyant sur un savoir-faire commun.

En 2010, l'ingénieur fait le point sur ses activités. Il constate que tous les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés effectués auprès de certains fournisseurs. En effet la société « FRIGALIA » a noué des relations de partenariat avec certains fournisseurs. Ces relations ont permis à l'entreprise de profiter des compétences des partenaires pour améliorer **la qualité** de ses produits. Au fil de ces années de coopération, La société « FRIGALIA » a constaté que la qualité de ses produits dépend largement des composants utilisés et que ses coûts de transfert sont devenus assez élevés.

L'ingénieur constate également que les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine **image de la marque** « FRIGALIA » sur le marché. Les distributeurs, dont le nombre est très important par rapport aux fabricants de ce type de produits, ne cessent de s'intéresser aux produits « FRIGALIA » compte tenu de leur qualité.

Suite à ces constats, l'ingénieur décide de profiter de cette notoriété pour poursuivre sa **stratégie de diversification** de sa gamme et décide de se lancer dans la fabrication et la commercialisation des aspirateurs et des nettoyeurs. Ces nouveaux produits sont commercialisés sous la même marque que les anciens. La clientèle cible est la même ainsi que les réseaux de distribution. Surestimant la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication de ces produits, l'ingénieur crée, en 2011, un nouvel atelier dédié à leur production. L'ingénieur décide, par ailleurs, de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau **DAS**.

**Travail à faire :**

- 1- Expliquer les termes soulignés (6 points)
- 2- Pourquoi les entreprises décomposent leurs activités en DAS ? (2 points)
- 3- En général, quels sont les critères requis pour la segmentation stratégique ? (4 points)
- 4- Commenter la décision de gérer l'activité de fabrication et de commercialisation des aspirateurs et des nettoyeurs comme un nouveau DAS. (4 points)
- 5- Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter. (2 points)

6- Faites une comparaison entre les stratégies de diversification et de différenciation.

**(2 points)**

7- « ...les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine image de la marque «FRIGALIA» sur le marché ». Etes vous d'accord ? sinon, citez les autres facteurs qui contribuent à la construction de l'image de marque (10 lignes maximums). **(5 points)**

### **Dossier 2 : (/15 points)**

Afin de mieux gérer le nouvel atelier ainsi créé, M.GHARIB vous sollicite pour l'éclairer sur les points suivants relatifs à la gestion du potentiel humain :

Pour recruter le personnel dédié au nouvel atelier, il vous demande de :

- 1) Présenter les étapes du processus de recrutement **(5 points)**
- 2) Présenter et expliquer les sources de motivations pour le salarié autre que la rémunération ? Expliquer. **(4 points)**
- 3) Présenter les étapes d'élaboration d'un plan de formation afin d'améliorer la compétence de son personnel. **(3 points)**
- 4) Définir le tableau de bord social, et en présenter un modèle. **(3 points)**

**Dossier 3 : (30 points)**

La société ZARIOH SARL située à Salé, commercialise des matériels pour industries pharmaceutiques. Dans le but de porter un jugement sur sa solvabilité et sa liquidité, son directeur financier vous soumet un certain nombre d'informations:

**1- Bilan au 31-12-2010**

| ACTIF                     |                  | PASSIF                       |                  |
|---------------------------|------------------|------------------------------|------------------|
| Charges à répartir        | 47 500           | Capital social               | 900 000          |
| Constructions             | 650 000          | Réserves                     | 69 000           |
| Matériels et outillages   | 300 000          | Résultat net de l'exercice   | 142 000          |
| Matériels de transport    | 250 000          | Emprunts                     | 277 500          |
| Titres de participation   | 52 000           | Provisions pour risques      | 15 000           |
| Ecart de conversion actif | 12 000           |                              |                  |
| Stocks de marchandises    | 135 000          | Fournisseurs                 | 161 000          |
| Clients                   | 36 000           | Organismes sociaux           | 31 000           |
| Clients effets à recevoir | 25 000           | Autres provision pour litige | 26 000           |
| Autres débiteurs          | 11 000           | Ecart de conversion passif   | 24 000           |
| TVP                       | 70 000           |                              |                  |
| Banque                    | 45 000           |                              |                  |
| Caisse                    | 12 000           |                              |                  |
| <b>TOTAL</b>              | <b>1 645 500</b> | <b>TOTAL</b>                 | <b>1 645 500</b> |

**Extrait de l'étude d'évaluation des éléments du bilan:**

- Le fonds commercial peut être estimé à 200 000 Dh.
- La valeur des constructions ne représente que 85% de leur valeur réelle.
- Etat des titres de participation:

| Titres | Nombre | Prix d'achat unitaire | Cours au 31/12/2010 |
|--------|--------|-----------------------|---------------------|
| ABC    | 75     | 500                   | 600                 |
| XYZ    | 30     | 650                   | 760                 |

- 90% seulement des écarts de conversion Actif sont couverts par des provisions
- Le stock outil est de 30 000 Dh.
- Le stock rossignol est de 15 000 Dh.
- Le plafond d'escompte des effets est fixé à 20 000 Dh.
- Les TVP se composent des actions suivantes:
  - FRP pour une valeur globale de 40 000 Dh sont facilement négociables. Ils peuvent être vendus à 95% de leur valeur.
  - MAR pour une valeur globale de 30 000 Dh seront négociables dans quelques mois.
- 70% seulement des montants des autres débiteurs sont réalisables.
- Les autres provisions pour litiges correspondent à des indemnités à verser dans 3 mois à un ouvrier licencié.
- Les provisions pour risques de 7 000 Dh sont fondées et à échéance lointaine. Le reste de la provision est injustifié. (IS 30%)
- 80% des emprunts sont à plus d'un an.
- La société a l'habitude de mettre en réserves 65% du bénéfice net.

## TRAVAIL A FAIRE :

1. Etablir le tableau des retraitements (15 points)
2. En déduire le bilan financier (5 points)
3. Calculer et commenter le FRF (2 points)
4. Calculer et commenter les ratios suivants : (8 points)

| Formule                                 | Moyenne du secteur |
|---|--------------------|
| Capitaux propres/ financement permanent | 0.6                |
| Financement permanent /AI+BFR           | 1.15               |
| Actif circulant / passif circulant      | 1.05               |
| Total actif / total dettes              | 2.7                |

## Dossier 4 :(30 points)

« Nord-vision » est une société à responsabilité limitée de production des lunettes. La société dispose d'un seul atelier où elle effectue le montage des verres sur les montures.

Au cours du mois de Janvier 2011, on relève les informations suivantes :

### Stocks au 01/01/2011 :

- 550 verres évalués à 52 250 Dh

### Achat du mois :

- 6 100 verres à 72 Dh l'unité
- 3 200 montures à 270 Dh l'une

### Production du mois :

- 3 000 paires de lunettes montées
- Chaque paire de lunettes nécessite deux verres, une seule monture et un temps de montage de 18 minutes. (Durant le processus de montage, des verres et des montures peuvent être cassés et perdus).
- MOD : 20 Dh l'heure
- Accessoires (charges directes) : 13 200 Dh

### Stocks au 31/01/2011 :

- Verres : 630
- Montures : néant
- Lunettes montées : 500 paires

### Ventes du mois :

- 2 500 paires de lunettes montées à 835,60 Dh l'une

Le tableau de la répartition des charges indirectes se présente ainsi :

|  | Gestion du personnel | Approvisionnement | Atelier       | Distribution                 |
|--|----------------------|-------------------|---------------|------------------------------|
| TRP  | 30 000               | 137 300           | 49 800        | 52 000                       |
| Charges fixes                                  | 30 000               | 16 500            | 27 000        | 1 750                        |
| Charges variables                              |                      | 120 800           | 22 800        | 50 250                       |
| Unité - d'œuvre                                |                      | verre acheté      | Heures de MOD | une paire de lunettes vendue |
| Coefficient d'activité                         | 1                    | 1                 | 0,8           | 1,1                          |
| Clés de répartition de la gestion du personnel |                      | 10%               | 50%           | 40%                          |

NB : L'évaluation du mouvement des stocks se fait au CMUP.

### Travail à faire :

**Dans le cas où la société « Nord-vision » pratique la méthode des coûts complets :**

1. Achever le tableau de répartition des charges indirectes (4 points)
2. Déterminer sous formes des tableaux :
  - a- Coût d'achat des verres (2 points)
  - b- Coût de production des paires de lunettes. (6 points)
  - c- Coût de revient et résultat analytique des paires de lunettes. (6 points)

**Dans le cas où la société « Nord-vision » pratique la méthode de l'imputation rationnelle:**

3. Achever le tableau de répartition des charges indirectes (4 points)
4. Déterminer sous forme de tableaux :
  - a- Coût d'achat des verres (2 points)
  - b- Coût de production des paires de lunettes. (2 points)
  - c- Coût de revient et résultat analytique des paires de lunettes. (2 points)
5. Faire le rapprochement des résultats analytiques entre les deux méthodes. (2 points)

### Dossier 5 :(20 points)

La société ABC, spécialisée dans le commerce des fournitures de bureau, décide de mettre en place un plan d'actions pour liquider le stock de marchandises. Ainsi, aucune opération d'achat de marchandises n'est prévue pour le premier trimestre 2011.

Elle met à votre disposition les informations suivantes :

- Stock de M/ses, au 31/12/2010 : 375 000 Dhs.
- (Les M/ses en stock ont été achetées en Décembre 2010 et payées par chèque pour un montant global de 450 000 Dh TTC).
- Les créances au 31/12/2010 : 112 500 Dhs (ces créances seront encaissées 50% en Janvier et le reste en Février 2011).

Les prévisions de vente pour liquider les M/ses en stock, se présentent comme suite :

|                                | Jan 2011 | Fév. 2011 | Mars 2011 |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Prévisions des ventes en Dh HT | 105 000  | 210 000   | 150 000   |

Règlement client : 60% au comptant et 40% le mois suivant

### Travail à faire :

- 1) Le budget de TVA a-t-il une incidence sur le bilan prévisionnel ? Expliquer (3 points)
- 2) Présenter le schéma d'articulation des budgets (4 points)
- 3) Présenter les budgets ci-dessous de la société ABC, pour le premier trimestre 2011 :
  - Le budget des encaissements. (3 points)
  - Le budget de la TVA (suivant le régime des encaissements), sachant que la TVA due au 31/12/2010 s'élève à 25 000 Dhs (4 points)
- 4) A la fin du premier trimestre 2011, les réalisations des ventes (H T) étaient comme suit :
  - a. Janvier 75 000 Dh
  - b. Février 240 000 Dh
  - c. Mars 127 500 Dh

Présenter le tableau de bord et commenter vos résultats. (6 points)