



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 juillet 2012**

Filière : Technicien Spécialisé en Gestion d'Entreprise

Niveau : Technicien Spécialisé

Durée : 5 heures.

Epreuve : Synthèse 1

Barème : 120 Points

## **ELEMENTS DE CORRECTION**

| <i>Epreuve</i>        | <i>Dossier</i>                                   | <i>Note par Dossier</i> |
|-----------------------|--|-------------------------|
| <i>Partie 1</i>       | <i>Dossier 1 : Marketing Stratégique</i>         | <i>/30</i>              |
|                       | <i>Dossier 2 : Logiciels de gestion</i>          | <i>/10</i>              |
| <b>TOTAL PARTIE 1</b> |  | <b><i>/40 pts</i></b>   |
| <i>Partie 2</i>       | <i>Dossier 3 : Diagnostic financier</i>          | <i>/25</i>              |
|                       | <i>Dossier 4 : Contrôle de gestion : C.A.E</i>   | <i>/20</i>              |
|                       | <i>Dossier 5 : Contrôle de gestion : Budgets</i> | <i>/25</i>              |
|                       | <i>Dossier 6 : Gestion de production</i>         | <i>/10</i>              |
| <b>TOTAL PARTIE 2</b> |  | <b><i>/80 pts</i></b>   |

Dossier 1 :1- Expliquer les termes en gras soulignés dans le texte

**La croissance interne** : c'est la création par l'entreprise de capacités nouvelles. Elle résulte de l'adjonction de moyens de production, de recherche, de distribution, créés grâce aux ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise

**Le métier** de l'entreprise désigne un ensemble d'activités homogènes dans lesquelles l'entreprise possède des savoir-faire particulièrement distinctifs, performants et reconnus comme tels, et qui doivent constituer le cœur des axes de ses développements futurs.

**La mission** d'entreprise est la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre, le besoin qu'elle satisfait à travers son métier.

**Le conditionnement** est un emballage primaire (première enveloppe ou premier contenant). C'est-à-dire celui qui est en contact direct avec le produit.

**Le marché** : au sens économique le marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande ; au sens commercial large, le marché comprend tout l'environnement d'un produit ou d'une entreprise : fournisseurs, clients, banques, Etat, réglementations, technologie ; au sens commercial étroit, le marché est l'ensemble des consommateurs d'un produit sur un territoire géographique délimité et sur un laps de temps précis.

2- Quelles sont les étapes du diagnostic d'un segment stratégique ? Préciser l'ordre et le contenu de chacune des étapes.

Le diagnostic d'un segment stratégique est composé des deux étapes suivantes :

- Etape 1 : Diagnostic externe / analyse externe / diagnostic de l'environnement

o *Contenu* :

- Le macro environnement (économique, politique, juridique, social, démographique, ...)
- L'industrie (concurrents, fournisseurs, clients/distributeurs, entrants potentiels, Substituts, technologie, ...)

- Etape 2 : Diagnostic interne / analyse interne / capacité de l'entreprise

o *Contenu* :

- Les différentes fonctions de l'entreprise pour identifier ses capacités stratégiques

3- Réaliser une analyse du macro-environnement en identifiant les principales opportunités et menaces pour les entreprises du secteur des eaux embouteillées au Maroc.

| Opportunités   | Menaces  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o Accueil favorable des autorités régionales</li> <li>o Croissance du secteur d'eaux embouteillées pour arracher des parts de marché.</li> <li>.....</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Produit banalisé, mais impact technologique important au niveau du conditionnement.</li> <li>Le conditionnement est la cible des innovations auxquelles sont sensibles les distributeurs.</li> <li>o Effets de noms, marques et concentration importante.</li> <li>.....</li> </ul> |

4- Définir les 3 stratégies de développement suivantes : diversification – intégration – externalisation

Voir définitions cours.

5- Parmi ces stratégies de développement, laquelle est envisagée par M. Ahmed ?

Argumenter

Quels sont ses avantages et ses limites?

La stratégie envisagée est celle de la diversification horizontale/totale non-liée/conglomérale.

**Argumentation :** Conscient du changement radical du métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer davantage sur ce projet...

Avantages et limites (voir cours)

6- Sur le plan stratégique, que recommanderiez-vous à M. Ahmed pour réussir le démarrage de cette nouvelle activité ? Argumenter

**Activité :** production de l'eau de source (M. Khalid, le PDG, envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée)

**Recommandations :**

– Saisir les opportunités :...

– Attention aux menaces :...

– S'assurer de la détention des compétences nécessaires en matière :

- d'emballage : les nouveaux emballages sont des sources de différenciation et peuvent aussi créer de nouveaux modes de consommation : clientèle nouvelle. Il serait préférable d'arriver sur le marché avec un emballage distinctif.
- de services annexes offerts aux distributeurs : livraison, assistance logistique, etc.
- de communication : la sensibilité des consommateurs à la communication dans ce secteur.

**DOSSIER : DIAGNOSTIC FINANCIER :**

1) Tableau des immobilisations :

| Immobilisations                            | 2011  | Augmentation | Diminution | 2012  |
|--|-------|--------------|------------|-------|
| Frais préliminaires                        | 80    | 24           |            | 104   |
| Fonds commercial                           | 440   |              |            | 440   |
| Terrains                                   | 1 600 | 502          | 360        | 1742  |
| Construction                               | 1 400 | 416          | 340        | 1476  |
| Installations techniques mat et outillages | 2 240 |              |            | 2240  |
|  | 720   | 280          | 220        | 780   |
| Matériel de transport                      | 300   | 200          | 59,2       | 440,8 |
| Prêts immobilisés                          | 352   | 400          | 134,4      | 617,6 |
| Titres de participation                    |       |              |            |       |

2) Tableau des amortissements :

| Immobilisations                            | 2011 | Augmentation | Diminution | 2012 |
|--|------|--------------|------------|------|
| Frais préliminaires                        | 32   | 20           |            | 52   |
| Construction                               | 800  | 60           | 80         | 780  |
| Installations techniques mat et outillages | 880  | 320          |            | 1200 |
| Matériel de transport                      | 320  | 160          | 140        | 340  |



## 3) Tableau des provisions :

| Eléments                                    | 2011 | Augmentation | Diminution | 2012 |
|---|------|--------------|------------|------|
| Clients et comptes rattachés                | 2    |              |            | 2    |
| Provisions durables pour risques et charges | 14,4 | 2,8          |            | 17,2 |

Le calcul de la CAF = résultat net (750,4) + dotations durables (20+60+320+160+2,8)  
 - reprises durables (00) + VNA (260+80+360+134,4)  
 + PCI (248+380+88+168)  
 CAF= 1263,6

## 4) Tableau de financement :

|                                 | 2011   | 2010   | Variation |            |
|---------------------------------|--------|--------|-----------|------------|
|                                 |        |        | Emplois   | ressources |
| Financement permanent           | 6540   | 5634,8 | ----      | 905,2      |
| Actif immobilisé                | 5468,4 | 5100   | 368,4     | ----       |
| Fonds de roulement fonctionnel  | 1071,6 | 534,8  | ----      | 536,8      |
| Actif circulant hors trésorerie | 1014,4 | 854,8  | 159,6     |            |
| Passif circulant                | 523,2  | 1163,2 | 640       |            |
| Besoin de financement global    | 491,2  | -308,4 | 799,6     |            |
| Trésorerie nette                | 580,4  | 843,2  |           | 262,8      |

|  | EMPLOIS | RESSOURCES |
|--|---------|------------|
| <b>I RESSOURCES STABLES DE L'EXERCICE (FLUX)</b>       |         |            |
| <b>AUTOFINANCEMENT</b>                                 |         | 1023,6     |
| Capacité d'autofinancement                             |         |            |
| - Distribution de bénéfices                            |         |            |
| <b>CESSIONS ET REDUCTIONS D'IMMOBILISATIONS</b>        |         |            |
| Cessions d'immobilisation incorporelles                |         | 716        |
| Cessions d'immobilisation corporelles                  |         | 168        |
| Cessions d'immobilisations financières                 |         | 59,2       |
| Récupérations sur créances immobilisées                |         |            |
| <b>AUGMENTATION DES CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES</b>  |         | 600        |
| Augmentation de capital, apports                       |         |            |
| Subvention d'investissement                            |         |            |
| <b>AUGMENTATION DES DETTES DE FINANCEMENT</b>          |         | 480        |
| (Nettes de primes de remboursement)                    |         |            |
| <b>II – EMPLOIS STABLES DE L'EXERCICE (FLUX)</b>       |         |            |
| <b>ACQUISITIONS ET AUGMENTATIONS D'IMMOBILISATIONS</b> |         |            |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles           | 1198    |            |
| Acquisitions d'immobilisation corporelles              | 400     |            |
| Acquisitions d'immobilisation financières              | 200     |            |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Augmentation des créances immobilisées          |        |        |
| REMBOURSEMENT DES CAPITAUX PROPRES              |        |        |
| REMBOURSEMENT DES DETTES DE FINANCEMENTS        | 688    |        |
| EMPLOIS EN NON-VALEURS                          | 24     |        |
| III - VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL | 799,6  |        |
| IV - VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE           |        | 262,8  |
| TOTAL GENERAL                                   | 3309,6 | 3309,6 |

Dossier 4 :

1) Calcul des prestations réciproques

$$A = 19\,740 + 10\% \cdot T \quad \text{----} \rightarrow A = 22\,000\text{Dh} \quad T = 18\,200 + 20\% \cdot E \quad \text{----} \rightarrow T = 22\,600\text{ DH}$$

Tableau de répartition des charges indirectes

|                | Total      | Sections auxiliaires |           | Sections principales |        |               |                |               |
|----------------|------------|----------------------|-----------|----------------------|--------|---------------|----------------|---------------|
|                |            | Admini               | Transport | Approvis             | Coupe  | Couture       | Finition       | Distribution  |
| T.R.P          | 150 192,50 | 19 740               | 18 200    | 16 860               | 21 645 | 22 970        | 28 340         | 29 825        |
| Rep. Sec       |            |                      |           |                      |        |               |                |               |
| _Administ      |            | -22 000              | 4 400     | 2 200                | 5 500  | 7 700         | 1 100          | 1 100         |
| _transport     |            | 2 260                | -22 600   | 4 520                | 1 130  | 1 130         | 2 260          | 11 300        |
| T R S          | -----      | 00                   | 00        | 23 580               | 28 275 | 31 800        | 31 700         | 42 225        |
| Nature de l'UO | -----      | -----                | -----     | Mètre de cuir acheté | H MOD  | Heure machine | Produits finis | 100 DHS de CA |
| Nombre d'UO    | -----      | -----                | -----     | 78 600               | 3900   | 10 600        | 31 700         | 28 150        |
| Cout de l'UO   | -----      | -----                | -----     | 0,3                  | 7,25   | 3             | 1              | 1,5           |

2 Le cout d'achat et l'inventaire permanent du CUIR :

| Eléments          | CUIR NOIR |       |           |
|-------------------|-----------|-------|-----------|
|                   | Quantité  | P U   | Montant   |
| Achats            | 57 000    | 22,30 | 1 271 100 |
| Approvisionnement | 57 000    | 0,3   | 17 100    |
| Cout d'achat      | 57 000    | 22,60 | 1 288 200 |

Inventaire de cuir noir

| Eléments | Q      | CU    | MT        | Eléments          | Q      | CU    | MT        |
|----------|--------|-------|-----------|-------------------|--------|-------|-----------|
| SI       | 3 000  | 20,6  | 61 800    | Sorties           | 53 200 | 22,5  | 1 197 000 |
| Entrée   | 57 000 | 22,60 | 1 288 200 | Stocks final      | 6 790  | 22,5  | 152 775   |
|          |        |       |           | Mali d'inventaire | 10     | 22,50 | 225       |
| TOTAL    | 60 000 | 22,50 | 1 350 000 | TOTAL             | 60 000 | 22,50 | 1 350 000 |

3 Le cout de production

| Eléments                          | CARTABLES |     |        |
|-----------------------------------|-----------|-----|--------|
|                                   | Q         | Cu  | mt     |
| Encours initial - atelier couture | ---       | --- | 60 900 |

|                            |               |              |                  |
|----------------------------|---------------|--------------|------------------|
| - At finition              | ----          | ---          | 4 600            |
| <b>Charges directes :</b>  |               |              |                  |
| -Cout d'achat de cuir      | 53 200        | 22,50        | 1 197 000        |
| -Fournitures               | ----          | ----         | 38 400           |
| -Main d'œuvre directe/     | ---           | ----         | ----             |
| - AT coupe                 | 2 300         | 6            | 13 800           |
| - AT couture               | 1 800         | 10           | 18 000           |
| - AT finition              | 1 152         | 12,50        | 14 400           |
| <b>Charges indirectes:</b> | ----          | ----         | ----             |
| - AT coupe                 | 2 300         | 7,25         | 16 675           |
| - AT couture               | 6400          | 3            | 19 200           |
| - AT finition              | 19 000        | 1            | 19 000           |
| - Déchets                  | ----          | --           | + 350            |
| -Encours final             |               |              |                  |
| - AT couture               |               |              | -32 000          |
| <b>COUT DE PRODUCTION</b>  | <b>19 000</b> | <b>72,12</b> | <b>1 370 325</b> |

**INVENTAIRE PERMANENT DES CARTABLES**

| Eléments       | Q             | Cu           | Mt               | Eléments          | Q            | Cu           | mt               |
|----------------|---------------|--------------|------------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|
| Stocks initial | 8 00          | -            | 47 553           | Sortie            | 19 000       | 71,61        | 1 360 590        |
| Entrées        | 19 000        | 72,12        | 1 370 325        | Srstocks final    | 790          | 71,61        | 56571.90         |
|                |               |              |                  | Mali d'inventaire | 10           | 71,61        | 716.1            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>19 800</b> | <b>71,61</b> | <b>1 417 878</b> | <b>TOTAL</b>      | <b>19800</b> | <b>71,61</b> | <b>1 417 878</b> |

4) LE cout de revient:

| Eléments                           | CARTABLES     |              |                 |
|------------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
|                                    | Q             | Cu           | mt              |
| Cout de sortie                     | 19 000        | 71,61        | 1 360 590       |
| Charges indirectes de distribution | 19 000        | 1,5          | 28 500          |
| <b>COUT DE REVIENT</b>             | <b>19 000</b> | <b>73.11</b> | <b>1 389090</b> |

8) le résultat analytique

| Eléments                   | CARTABLES     |              |                |
|----------------------------|---------------|--------------|----------------|
|                            | Q             | Cu           | Mt             |
| Chiffre d'affaire          | 19 000        | 100          | 1 900 000      |
| Cout de revient            | 19 000        | 72.73        | 1 389 090      |
| <b>Résultat analytique</b> | <b>19 000</b> | <b>26.89</b> | <b>510 910</b> |

**Dossier 5 :**

**Budget des encaissements**

| Eléments            | Janvier | Février | Mars    |
|---------------------|---------|---------|---------|
| clients - Créances  | 251 285 | 251 285 |         |
| recevoir - Effets à | 88 950  |         |         |
| - Ventes            |         | 810 000 | 816 000 |



|              |                |                  |                |
|--------------|----------------|------------------|----------------|
| TTC          |                |                  |                |
| - Emprunt    |                |                  | 60 000         |
| <b>TOTAL</b> | <b>340 235</b> | <b>1 061 285</b> | <b>876 000</b> |

#### Budget de TVA

| Eléments                              | Janvier        | Février       | Mars          |
|---------------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| - TVA collectée                       | 135 000        | 136 000       | 138 000       |
| - TVA récupérable sur charges         |                | 73 000        | 108 000       |
| - TVA récupérable sur immobilisations |                |               | 15 000        |
| <b>TVA nette</b>                      | <b>135 000</b> | <b>63 000</b> | <b>15 000</b> |

#### Budget des décaissements

| Eléments             | Janvier        | Février        | Mars           |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| - Fournisseurs 31/12 | 240 000        | 240 000        | 240 000        |
| - Achats TTC         | 198 000        | 408 000        | 390 000        |
| - Salaires           | 112 500        | 112 500        | 112 500        |
| - Charges sociales   | 65 625         | 56 000         | 58 000         |
| - Autres charges     | 35 000         | 30 000         | 30 000         |
| - TVA à payer        | 30 127         | 135 000        | 63 000         |
| - Investissement TTC |                |                | 90 000         |
| - Acompte            |                |                | 10 125         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>681 252</b> | <b>981 500</b> | <b>993 625</b> |

#### Budget de

trésorerie

| Eléments | Janvier | Février | Mars |
|----------|---------|---------|------|
|----------|---------|---------|------|

|                     |          |           |          |
|---------------------|----------|-----------|----------|
| Trésorerie initiale | 237 235  | -103 782  | -23 997  |
| Encaissements       | 340 235  | 1 061 285 | 876 000  |
| Décaissements       | -681 252 | -981 500  | -993 625 |
| Solde du mois       | -341 017 | 79 785    | -117 625 |
| Trésorerie finale   | -103 782 | -23 997   | -130 497 |

**DOSSIER :**

- 1) Tracer le tableau qui classe les articles par ordre décroissant selon le critère de valeur.

| Consommation en valeur |         | Consommation cumulée |     |      |
|------------------------|---------|----------------------|-----|------|
| Réf                    | Montant | Montant              | %   | %art |
| R3                     | 33000   | 33000                | 28  | 10   |
| R9                     | 27000   | 60000                | 50  | 20   |
| R6                     | 21000   | 81000                | 68  | 30   |
| R8                     | 15000   | 96000                | 81  | 40   |
| R10                    | 9000    | 105000               | 88  | 50   |
| R1                     | 7500    | 112500               | 95  | 60   |
| R4                     | 3000    | 115500               | 97  | 70   |
| R5                     | 1500    | 117000               | 98  | 80   |
| R7                     | 1200    | 118200               | 99  | 90   |
| R2                     | 300     | 118500               | 100 | 100  |

- 2) Pour la construction de la courbe de concentration il suffit de porter en abscisse les% cumulés des articles et en ordonnées les % cumulés des consommations.
- 3) L'entreprise doit être accordée à la gestion des articles de référence R3 et R9.
- 4) L'importance de la méthode ABC réside dans le fait qu'elle permet de classier les objets étudiés par ordre d'importance selon un critère choisi. Ce qui permet, selon les objectifs de l'entreprise, soit de suivre spécialement une catégorie d'objet, soit de procéder à des transferts d'objet d'un groupe à un autre.