

Corrigé de l'épreuve de GESTION

Session principale - Juin 2015

Recommandations

Chers élèves, on vous présente les recommandations suivantes pour subir l'épreuve de la matière Gestion :

- La révision finale doit porter essentiellement sur les différentes formules et synthèses évoquées par les différents chapitres.
- Vérifiez bien que votre machine à calculer fonctionne bien.
- Consacrez 10 à 15 mn environ pour une lecture totale du sujet.
- Le sujet de Gestion se compose de deux parties « La première partie notée sur 5 points, elle se compose de 2 à 3 exercices qui peuvent vous préparer à la 2^{ème} partie » ; « La deuxième partie notée sur 15 points, elle se compose en général de quelques dossiers ».
- Pour la *première partie* « Exercices », vous commencez par l'exercice que vous jugez facile, lisez bien les questions, puisque certaines d'entre elles demandent parfois de réflexion, essayez de respecter l'ordre des questions, mais quand vous ne pouvez pas résoudre une question, vous passez à la question suivante ; puisque, parfois les questions ne sont pas liées sur le plan calcul.
- Pour la *deuxième partie* « Etude d'un cas », essayer de saisir le fil conducteur en lisant l'introduction générale du cas ainsi que les introductions relatives à chaque dossier. La compréhension du fil conducteur vous aide à traiter convenablement le sujet. L'introduction générale de l'étude de cas peut exposer par exemple le ou les problématiques rencontrées par l'entreprise, l'analyse de quelques situations, la recherche des solutions, etc....
- Traitez les dossiers dans l'ordre tout en respectant aussi l'ordre de leurs questions. En général, les dossiers ne sont pas nécessairement liés sur le plan calcul, mais liés sur le plan idée et fil conducteur ; de ce fait, ne pas réussir dans un dossier ne constitue pas un obstacle pour résoudre le dossier suivant.
- Vérifiez bien vos calculs et remplir clairement les annexes (éviter les ratures, les surcharges...).
- Donnez les numéros correspondants des exercices, des dossiers et de leurs questions.
- Numérotez les pages de votre copie.
- Justifiez vos résultats par les calculs nécessaires.

..... Bon Courage

GESTION – Corrigé de la Session principale 2015

Le corrigé est présenté comme suit : Rappel de la question (en gras), ensuite la correction.

Première partie

Exercice n° 1 : (2 points)

- 1) **Quelle est la nature de cette formation ?**

C'est une formation continue.

- 2) **Déterminez le coût global du plan de formation proposé.**

$$(6 \times 25 \times 3) + 200 + (6 \times 25 \times 3) + (250 \times 2) = 1\,600 \text{ D}$$

- 3) **Dans l'hypothèse où l'entreprise bénéficie de l'homologation du plan de formation et obtient une ristourne de 50 % du coût global de la formation, déterminez le coût réel de cette formation.**

$$1\,600 \times 0,5 = 800 \text{ D}$$

Exercice n° 2 : (3 points)

- 1) **Quel nombre minimal de tee-shirts peut-on commander chez chaque fabricant ?**

Le nombre minimal de tee-shirts dont on peut commander chez chaque fabricant est **200 unités**.

- 2) **Quel est le nombre de tee-shirts pour lequel les deux fabricants proposent le même prix ?**

Le nombre de tee-shirts pour lequel les deux fabricants proposent le même prix est de **1 000 unités**.

- 3) **Quel est le fabricant qui propose le plus de tee-shirts pour un montant de 25 000 D ?**

Pour un montant de 25 000 D, **la Confection Moderne** propose plus de tee-shirts.

- 4) **L'organisateur COMAR décide de commander 2 000 tee-shirts :**

- a- **Quelle société doit-il choisir pour avoir un montant HTVA minimum ?**

Il doit choisir la société « **La Confection Moderne** ».

- b- **Quel sera le montant HTVA minimum ?**

Le montant minimum HTVA sera de **23 250 D**

- c- **Calculez le prix unitaire hors taxe.**

$$\text{Prix unitaire HTVA} = \frac{23\,250}{2\,000} = 11,625 \text{ D}$$

- d- **Sachant que le taux de TVA est de 18 %, calculez le prix unitaire TVA comprise.**

$$\text{Prix unitaire TTC} = 11,625 \times 1,18 = 13,718 \text{ D}$$

Deuxième partie

Dossier n° 1 : Analyse du marché de chocolat et de la rentabilité des produits de l'entreprise « LA DELICIEUSE »

A- Analyse du marché de chocolat :

1) Analysez la situation générale du marché de chocolat (gamme de produits) et les tendances actuelles d'évolution.

Le marché de chocolat est constitué de 4 segments les deux premiers (confiserie de chocolat et tablette de chocolat) connaissent une évolution d'année en année par conséquent le marché est porteur, alors que le troisième (cacao en poudre sucré) subi une diminution. Pour le quatrième segment (crème à tartiner) il est en pleine expansion alors qu'il n'est pas commercialisé par « LA DELICIEUSE ».

2) Que pensez-vous de la gamme de produits de la société « LA DELICIEUSE » et quelles sont vos recommandations pour optimiser sa position concurrentielle ?

Bien que la gamme de la société « LA DELICIEUSE » soit diversifiée, elle manque un segment en pleine expansion « la crème à tartiner » qui constitue une opportunité à ne pas rater. Par conséquent la société doit élargir sa gamme de produits en lançant la fabrication du produit « Crème à tartiner ».

3) Complétez le tableau des indicateurs de gestion donné en annexe 1 page 7/8 (à rendre avec la copie).

Voir annexe 1

4) Comparez et commentez les résultats de l'entreprise avec ceux du secteur sur l'annexe 1 page 7/8 (à rendre avec la copie).

Voir annexe 1

B- Analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise :

1) Calculez sur l'annexe 2 page 7/8 (à rendre avec la copie) les résultats annuels de 2014 et les taux de rentabilité.

Voir annexe 2

2) Commentez la rentabilité pour chaque segment et pour la gamme de produits de l'entreprise.

- La rentabilité de chaque segment :
 - Tablette de chocolat : c'est le produit le plus rentable, il dégage un taux de rentabilité de 12,5 % avec un CA en évolution.
 - Confiserie de chocolat : le taux de rentabilité est de l'ordre de 9,2 %, il est classé deuxième et le marché est en évolution.
 - Cacao en poudre : il dégage le taux de rentabilité le plus faible : 6,8 %, avec un marché en baisse ; mais quand même il est rentable et l'entreprise pourrait encore le commercialiser.
- La rentabilité de la gamme de produits de « LA DELICIEUSE » est de l'ordre de 10,63 %. Elle est atténuée par le taux le plus faible du segment « cacao en poudre sucré ».

Dossier n° 2 : Lancement des crèmes à tartiner en pots de 1 kg

1) En exploitant les éléments de l'annexe B page 5/8, calculez pour un pot de 1 kg de crème à tartiner:

a- le coût variable

$$2 + 0,100 + (4/1\ 000) + 0,500 + (120/100)/12 + (0,600/12) + 0,050 = 2,804\text{ D}$$

b- le coût de revient

$$2,804 + 0,900 + 0,070 + 0,090 = 3,864\text{ D}$$

2) L'entreprise envisage de vendre, aux grossistes et aux grandes surfaces, un pot de crème à tartiner à 5 D HTVA 18 % ; citez d'autres éléments qui pourraient servir à M. ALI pour fixer le prix de vente public (au consommateur final).

Pour fixer le prix de vente public, M. Ali doit prendre en considération les marges des grossistes et des grandes surfaces (marges des intervenants) et évidemment la TVA.

3) Une étude de marché a montré que la société pouvait compter sur un marché potentiel de 500 000 pots par an. Elle compte réaliser une marge minimale de 20 % de son chiffre d'affaires :

a- Calculez le coût fixe total

$$(0,900 + 0,070 + 0,090) \times 500\ 000 = 530\ 000\text{ D}$$

b- Combien de pots doit-elle vendre pour atteindre son seuil de rentabilité ?

$$SR_Q = 530\ 000 / (5 - 2,804) = 241\ 347,9053 \text{ soit } 241\ 348 \text{ pots}$$

c- Parviendra-t-elle à atteindre son objectif de marge ?

Taux de marge bénéficiaire par rapport au chiffre d'affaires

$$= (5 - 3,864)/5 = 0,2272 \text{ soit } 22,72\ \% ; \text{ donc l'entreprise parvient à atteindre son objectif de marge car } 22,72\ \% > 20\ \%.$$

Dossier n° 3 : Investissement et financement

A- Investissement :

1) Calculez le coût d'exploitation engendré par la deuxième alternative.

$$50\ 000 + 20\ 000 = 70\ 000\text{ D}$$

2) Quelle est la meilleure alternative pour la société. Justifiez votre réponse.

La deuxième alternative est la meilleure pour la société car elle est la moins coûteuse :
 $70\ 000\text{ D} < 95\ 000\text{ D}$.

3) Chiffrez l'économie réalisée sur la livraison des produits aux clients si la société opte pour la deuxième alternative.

$$95\ 000 - 70\ 000 = 25\ 000\text{ D}.$$

La réponse sur la base de 5 ans est acceptée pour la question précédente n°3 :

- 1- Coût d'exploitation de la 2^{ème} alternative : $(50\ 000 + 200\ 000) \times 5 = 350\ 000\ D$.
- 2- Quelle est la meilleure alternative : $95\ 000 \times 5 = 475\ 000\ D$, la 2^{ème} alternative est la moins coûteuse.
- 3- Chiffrez l'économie réalisée sur la livraison des produits :
 $475\ 000 - 350\ 000 = 125\ 000\ D$

4) Calculez la valeur actualisée nette (VAN) et dites si le projet est rentable.

$$VAN = 38\ 750 \times [1 - (1,1)^{-5}] / 0,1 - 100\ 000 = 46\ 893\ D$$

Le projet est rentable car sa VAN est positive.

5) Déterminez le délai de récupération de l'investissement (DRCI).

$$DRCI = 100\ 000 / 38\ 750 = 2,580... \text{ soit } \underline{\underline{2 \text{ ans } 7 \text{ mois}}}.$$

B- Financement :

1) Déterminez le montant de l'autofinancement.

$$100\ 000 \times 0,40 = 40\ 000\ D$$

2) A l'aide de l'annexe D page 6/8, déterminez le taux d'intérêt de l'emprunt.

$$5\ 400 / 60\ 000 = 0,09 \text{ soit } 9\ \%$$

3) En vous basant sur un taux d'actualisation de 10 % (annexe E page 6/8) et un taux d'impôt sur les bénéfices de 25 %, déterminez les flux nets de trésorerie actualisés relatifs au financement de l'investissement et le coût net de financement. Annexe 3 page 8/8 (à rendre avec la copie).

Voir annexe 3

4) M. ALI juge que le projet peut être retenu si la VAN est supérieure à 30 000 D, le délai de récupération ne dépasse pas 3 ans 6 mois et le coût de financement est inférieur à 80 000 D. Quelle est la décision à prendre ?

Oui le projet est à retenir car toutes les exigences sont respectées :

- VAN : $46\ 893\ D > 30\ 000\ D$
- DRCI : $2 \text{ ans } 7 \text{ mois} < 3 \text{ ans et } 6 \text{ mois}$

Coût net de financement : $76\ 091\ D < 80\ 000\ D$.

Annexes à rendre avec la copie

Annexe 1

Indicateurs de gestion

Segments	Part de marché de l'entreprise		Taux d'évolution du chiffre d'affaires		Commentaires
	2013	2014	Secteur	«LA DELICIEUSE»	
Confiserie de chocolat	12,50 %	12,50 %	2,50 %	2,50 %	Le taux d'évolution est égal à celui du secteur par conséquent la part de marché de l'entreprise n'a pas changé
Tablette de chocolat	11,11 %	11,05 %	3,26 %	2,67 %	Le taux d'évolution est inférieur à celui du secteur ce qui a influencé négativement sur la part de marché de l'entreprise
Cacao en poudre sucré	12,50 %	12,66 %	- 4,58 %	- 3,33 %	Bien que le taux d'évolution soit négatif la situation de l'entreprise est moins mauvaise que celle du secteur
Crème à tartiner	-	-	17,33 %	-	Le marché est en pleine expansion alors que l'entreprise n'a pas attaqué ce segment ce qui constitue une opportunité non exploitée

Détail des calculs :

Part de marché de la confiserie de chocolat : $6\,150\,000 / (43\,050\,000 + 6\,150\,000) = 0,125$ soit **12,5 %**
 Part de marché de la tablette de chocolat : $7\,700\,000 / (62\,000\,000 + 7\,700\,000) = 0,11047$ soit **11,05 %**
 Part de marché du cacao en poudre sucré : $1\,450\,000 / (10\,000\,000 + 1\,450\,000) = 0,12663$ soit **12,66 %**
 Taux d'évolution du chiffre d'affaires de la confiserie de chocolat : $(6\,150\,000 - 6\,000\,000) / 6\,000\,000 = 0,025$ soit **2,5 %**
 Taux d'évolution du chiffre d'affaires de la tablette de chocolat : $(7\,700\,000 - 7\,500\,000) / 7\,500\,000 = 0,02664$ soit **2,66 %**
 Taux d'évolution du chiffre d'affaires du cacao en poudre sucré : $(1\,450\,000 - 1\,500\,000) / 1\,500\,000 = -0,0333$ soit **- 3,33 %**

Annexe 2 : Tableau d'analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise pour l'année 2014

Segments	Taux de TVA	Chiffre d'affaires TTC	Chiffre d'affaires HTVA	Taux de rentabilité	Résultats	Coût de revient
Confiserie de chocolat	18 %	7 257 000	^(B) 6 150 000	9,20 %	565 800	5 584 200
Tablette de chocolat	18 %	^(A) 9 086 000	7 700 000	12,50 %	962 500	6 737 500
Cacao en poudre sucré	18 %	1 711 000	1 450 000	6,80 %	98 600	^(C) 1 351 400
Totaux		18 054 000	15 300 000	10,63 %	1 626 900	13 673 100

Détail des calculs :

(A) $7\,700\,000 \times 1,18 = 9\,086\,000$ D

(B) $7\,257\,000 / 1,18 = 6\,150\,000$ D

(C) $1\,450\,000 - 98\,600 = 1\,351\,400$ D

Annexe 3
Tableau de calcul des flux nets de trésorerie actualisés

(Sommes en dinars)

Eléments \ Années	0	1	2	3	4	5
Décaissements :						
Coût de l'investissement	100 000,000					
Paiement des intérêts		5 400,000	4 497,700	3 514,194	2 442,172	1 273,684
Remboursement du principal (amortissement)		10 025,550	10 927,850	11 911,356	12 983,378	14 151,866
Totaux	100 000,000	15 425,550	15 425,550	15 425,550	15 425,550	15 425,550
Encaissements :						
Montant de l'emprunt	60 000,000					
Economie d'impôt sur les intérêts		1 350,000	1 124,425	878,549	610,543	318,421
Economie d'impôt sur amortissements		5 000,000	5 000,000	5 000,000	5 000,000	5 000,000
Valeur résiduelle						-
Totaux	60 000,000	6 350,000	6 124,425	5 878,549	5 610,543	5 318,421
Flux nets de trésorerie	- 40 000,000	- 9 075,550	- 9 301,125	- 9 547,001	- 9 815,007	- 10 107,129
Coefficient d'actualisation	1	0,909 091	0,826 446	0,751 315	0,683 014	0,620 921
Flux nets de trésorerie actualisés (1)	- 40 000	- 8 251	- 7 687	- 7 173	- 6 704	- 6 276
Coût net de financement	76 091 D					

(1) - Arrondir au dinar supérieur si la partie décimale est supérieure ou égale à 0,500
 - Arrondir au dinar inférieur si la partie décimale est inférieure à 0,500.

Analyse du sujet : Session principale 2015

Première partie : 5 points			
Problème posé	Chapitre concerné	Outils scientifique à utiliser	Commentaire
<u>Exercice n° 1:</u> Formation du personnel (2 points). . La société prévoit un plan de formation pour 3 de ses employés, elle a reçu une proposition d'un cabinet spécialisé ; il est demandé de : -préciser la nature de la formation. -déterminer le coût global du plan de la formation. -déterminer le coût réel en tenant compte d'une ristourne..	Chapitre V°) Gestion des ressources humaines. - Formation du personnel ; - Coût de la formation.	-la formation continue pour le personnel stable et titulaire. -coût global de la formation : Durée x coût unitaire. -coût réel de la formation après ristourne : Coût global x (1-0,5).	Le candidat doit être capable de : -connaître la nature des différents types de formation. -calculer le coût global de la formation. - Calculer le coût réel de la formation.
<u>Exercice n°2 :</u> Choix de fournisseur (2 points). Il s'agit d'un, graphique qui présente les offres de 2 fabricants (Nombre de tee-shirts et montants HTVA), il s'agit de faire une analyse du graphique pour répondre à diverses questions et pour déterminer entre autres le fabricant à choisir.	Chapitre II°) Gestion de l'approvisionnement.	-Analyse et commentaire d'une représentation graphique, tout en se référant minutieusement à l'axe des abscisses et à l'axe des ordonnées pour répondre aux diverses question	Le candidat doit être capable de (d') : -analyse et commenter une solution graphique. -calculer un prix unitaire ; -calculer un prix TVA comprise.

Deuxième partie : 15 points

Problématique et fil conducteur :

Il s'agit d'une société agroalimentaire nommée « la délicieuse », qui estime élargir sa gamme de produits en proposant la production d'un nouveau produit « crème à tartiner », à ce propos, il est demandé d'analyser les dossiers suivants.

Dossier n°1 : Analyse du marché de chocolat et de la rentabilité des produits de l'entreprise « la délicieuse » (Analyse du marché de chocolat → Analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise).

→ **Dossier n°2 :** Lancement de crème à tartiner en pots de 1 Kg (coût variable et coût de revient unitaire → autres éléments qui pourraient servir pour fixer le prix de vente public → calcul du coût fixe total, du seuil de rentabilité pour un marché potentiel de 500 000 pots).

→ **Dossier n°3 :** Investissement et financement. (Investissement..... « VAN, DRCI » → Financement « Flux nets de trésorerie et coût net de financement »).

Problème posé	Chapitre concerné	Outils scientifique à utiliser	Commentaire
Dossier n°1 : A°) A partir de l'annexe A, « Répartition du chiffre d'affaires par segments, il est demandé de (d') : - Analyser la situation générale du marché de chocolat ; - Analyser la gamme de produits de la société et proposer des recommandations pour optimiser ma position concurrentielle de la société - Compléter le tableau des indicateurs de gestion (Annexe 1). - Comparer et commenter les résultats avec ceux du secteur (Annexe 1). B°) Analyse de la rentabilité des produits de l'entreprise.	Chapitre IV°) Gestion commerciale.	- Part de marché de l'entreprise = $\frac{\text{Chiffre d'affaires de l'entreprise}}{\text{Chiffre d'affaires du secteur}}$ - Taux d'évolution du chiffre d'affaires = $\frac{\text{CA (N)} - \text{CA (N-1)}}{\text{CA (N-1)}}$ - CAHT = $\frac{\text{CATTC}}{1+t}$ - aux de rentabilité = $\frac{\text{Résultat}}{\text{CAHT}} \times 100$ - Résultat = CAHTVA x Taux de rentabilité - Coût de revient = CAHTVA – Résultat. - Commenter la rentabilité.	L'élève doit être capable de (d') : - calculer la part de marché de l'entreprise ; - calculer le taux d'évolution du chiffre d'affaires ; - calculer le CAHTVA à partir du CATTC ; - calculer le taux de rentabilité ; - exploiter le taux de rentabilité pour calculer le résultat ; - calculer le coût de revient.

Dossier n°2 : ■ Lors de lancement des crèmes à tartiner en pots de 1 kg et tout en exploitant l'annexe B relative à des données prévisionnelles pour le calcul des coûts, il est demandé de (d') : -Calculer le coût variable et le coût de revient -Citer des autres éléments qui peuvent servir pour fixer le prix de vente ; ■ Pour un marché potentiel de 500 000 pots par an, avec un taux de marge minimale de 20%, il est demandé de calculer le coût fixe total, la quantité de pots à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité ; dire si la société puisse atteindre son objectif de marge de 20% du chiffre d'affaires.	Chapitre III°) Gestion de la production ; Chapitre IV°) Gestion commerciale.	Coût variable unitaire pour un pot de 1kg de crème à tartiner = Matières premières + Emballage (Pot + coût unitaire de l'étiquette par pot) + frais de fabrication + coût d'un carton pour 1 pot + MOD par pot + Frais de commercialisation par pot.(*). N.B. (*) le calcul doit être fait pour 1 pot de 1 kg. Coût de revient d'un pot = Coût variable unitaire + Frais fixe de fabrication unitaire + Frais de commercialisation unitaire + Frais publicitaire unitaire. Coût fixe total = Coût fixe unitaire x CA en quantité. Seuil de rentabilité en quantité = $\frac{\text{Coût fixe total}}{\text{MCV unitaire}}$. Taux de marge = $\frac{\text{CA} - \text{Coût de revient}}{\text{CA}}$	L'élève doit être capable de (d') : - Déterminer le coût variable unitaire. - Déterminer le coût de revient unitaire ; - Déterminer le seuil de rentabilité en quantité ; - Déterminer le taux de marge bénéficiaire.
--	--	---	---

Dossier n°3 : ■ Investissement :. Le recours à une société de transport ou à l'acquisition de 2 camions pour assurer la livraison des produits aux clients, il est demandé de (d') : -calculer le coût d'exploitation de la 2ème alternative (acquisition de 2 camions) et embauche de 2 chauffeurs. -préciser la meilleure alternative ; -chiffrer l'économie si l'entreprise opte pour la 2^{ème} alternative. -déterminer la VAN et dire si le projet est rentable. déterminer le DRCI. ■ Financement., il est demandé de (d') : -déterminer l'autofinancement ; -déterminer le taux d'intérêt de l'emprunt ; -déterminer les flux nets de trésorerie actualisés et le coût net de financement ;	Chapitre VI°) Gestion financière	-Coût d'exploitation = -Coût de fonctionnement + Amortissement annuel. - VAN = $a [(1-(1+i)^{-n})/i]$ - - DRCI = Coût d'acquisition / Cash flow net annuel. - Taux de l'emprunt = Intérêt 1 / Vo de l'emprunt -Flux nets de trésorerie = Total Encaissements – Total Décaissements. - Coût net de financement = Somme des flux nets de trésorerie actualisés.	L'élève doit être capable de : -Calculer la VAN et le DRCI -Calculer le taux de l'emprunt. -Calculer les flux nets de trésorerie actualisés. -Déterminer le coût net de financement.
---	---	---	---