

Site internet : <https://animacours.com/>

Les éléments du corrigé

C'est juste une proposition !!

Prof BOURHEJDI Said

CONCOURS NATIONAL D'ACCES AUX ECOLES DE MANAGEMENT (CNAEM)

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

DOSSIER 1 : CADRE STRATEGIQUE DE LA SONASID

La SONASID vise le développement de son activité. Pour ce faire, l'analyse de l'évolution de son domaine d'activité stratégique représente une nécessité incontournable pour elle. En effet, la connaissance du secteur de l'industrie métallurgique et plus précisément sidérurgique, ses perspectives de développement ainsi que les compétences requises pour réussir une stratégie ambitieuse de développement de ses activités revêt une importance capitale.

En vous basant sur les annexes 1 et 2 répondez aux questions ci-dessous :

1- Caractériser l'environnement de la SONASID en identifiant ses menaces et ses opportunités. (structurer votre réponse en utilisant des matrices de votre choix)

Introduction :

Micro environnement

Il consiste à étudier les relations directes entre l'entreprise et ses principaux acteurs :

- ✓ Fournisseurs
- ✓ Clients
- ✓ Concurrents
- ✓ Menaces de nouveaux entrants
- ✓ Pression des produits de substitution

L'outil de management le plus adapté est les cinq forces de M. Porter

acteurs	Caractéristiques	Opportunités	Menaces
Fournisseurs	Pouvoir de négociation des fournisseurs	*Abondance de matière première et baisse des prix	
Clients	Pouvoir de négociation des clients		*BTP est le principal client. *Ralentissement du secteur du BTP

Concurrents	Rivalité des concurrents	*Barrières aux importations	*concurrence européenne ; *Le secteur traverse une crise à l'échelle nationale et internationale. La surcapacité sidérurgique chinoise continue de toucher de plein fouet le marché local. Les exportations ont, en effet, progressé de 9 % par rapport à la même période de l'année précédente. Il faut aux Chinois faire tourner leurs usines seulement 12 heures pour produire la totalité des besoins du Maroc en acier
Menaces de nouveaux entrants	Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier		*plusieurs sociétés décident d'investir dans la sidérurgie
Pression des produits de substitution	Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation		

Macro environnement

Il consiste à étudier les variables qui entretiennent des relations indirectes avec l'entreprise. L'outil de management adapté est la méthode P.E.S.T.E.L dot les initiales décrivent la nature de la relation avec 6 dimension essentiels :

- ✓ Politique
- ✓ Économique
- ✓ Socioculturel
- ✓ Technologique
- ✓ Écologiques
- ✓ Légal

dimension	Caractéristiques	Opportunités	Menaces
Politique	décisions que les pouvoirs publics prennent.	*Politique volontariste qui protéger l'industrie nationale : Mesure de sauvegarde qui protège la sidérurgie	Politique d'ouverture sur l'Europe et la Chine

Socioculturel	évolutions démographiques, sociologiques et comportementales dans la population.		
Économique	Situation économique et conséquences sur l'entreprise	<p>*le Maroc est un pays vierge, où l'on est très loin de la moyenne mondiale en termes de production d'acier : 80 kg par habitant, alors que la moyenne annuelle mondiale avoisine les 200 kg par habitant.</p> <p>*Le Maroc figure parmi les pays les plus autonomes en matière de production d'acier.</p> <p>* Le secteur a réalisé un chiffre d'affaires totalisant 13,5 milliards DH en 2011</p>	<p>*, la consommation au Maroc par habitant reste encore faible comparée à celle de pays comme l'Egypte (122 kg) ou le Vietnam (181 kg) et est très loin devant la Turquie (422 kg).</p>
Technologique	innovations technologiques, les inventions, etc.		
Écologiques	mise en place du développement durable et nouvelles normes écologiques	Le secteur de sidérurgie est écologie par nature via son système de recyclage	
Légal	évolution de la législation au niveau du droit dans tous les domaines qui touchent le secteur sur lequel se situe une entreprise.	<p>* le ministère du Commerce Extérieur a mis en place une mesure anti-dumping qui consiste au paiement d'un droit de douane additionnel.</p> <p>* l'article 65 de la loi 15-09 relative aux mesures de défense commerciale : « la mesure de sauvegarde définitive n'est applicable que pendant la période nécessaire pour prévenir ou préparer le dommage grave et faciliter l'ajustement de la branche de production nationale du produit similaire ou directement concurrent au produit considéré »</p>	<p>* La commission de normalisation des Fers à Béton et Armatures de Précontrainte a révisé en 2011, les deux normes marocaines NM 01.4.080 et NM 01.4.220 qui exigent plus de traçabilité</p>

Conclusion :

2- Identifier les facteurs clés de succès du marché de la sidérurgie.

On entend par facteur clé de succès une description des principales compétences et ressources nécessaires pour réussir sur un marché donné. Ces fonctions, activités ou pratiques commerciales, définies par le marché et non par l'entreprise, et telles que perçues par les clients qui sont essentielles à la relation entreprise / client.

Pour le cas **SONASID** on trouve :

- **FCS 1 : Afficher des prix compétitifs**

- FCS 2 : traçabilité et qualité des produits
- FCS 3 : respecter les normes du secteur
- FCS4 : sécurité des approvisionnements et maîtrise des conditions d'achat
- FCS 5 : Proximité avec la clientèle

3- Analyser la nature et les sources de l'avantage concurrentiel de la SONASID.

Nature et sources de l'avantage concurrentiel :

Les avantages concurrentiels sont des conditions qui permettent à une entreprise de produire un bien ou un service de valeur qui surpasse celle des concurrents. Ces conditions permettent à l'entité productive de générer plus de ventes ou des marges supérieures par rapport à ses rivaux du marché.

Pour SONASID on trouve :

- Effet d'expérience : en effet SONASID accumule plus de 30 années d'exploitation.
- Maîtriser les coûts d'approvisionnement et les coûts de production
- Réaliser des économies d'échelle en 2015 elle a réalisé une production de 1M de tonnes

4- Analyser la pertinence des choix stratégiques de SONASID.

Choix stratégiques	Famille de stratégie	Avantages	Inconvénients
Intégration en amont	Groupe	Sécuriser les approvisionnements	Complexité organisationnelle
Croissance externe	Groupe	Accéder immédiatement à des compétences et/ou des marchés sans délais de mise en œuvre	Lourdeur du nouvel ensemble
partenariats	Groupe	Effets de synergies	Comportements opportunistes
Domination par les coûts	domaine	Améliorer la compétitivité prix	Risque de pénaliser les marges et le résultat de l'entreprise
Spécialisation	Groupe	Image forte et proximité avec la clientèle	Vulnérabilité de l'entreprise
Internationalisation	Groupe	Développer le chiffre d'affaires de l'entreprise surtout en cas de saturation du marché intérieur	Le risque pays et formalités administratives

5- Dans quelle mesure peut-on considérer SONASID une entreprise citoyenne ?

La citoyenneté d'entreprise est le terme utilisé pour décrire la contribution d'une entreprise ou d'une organisation à la communauté ou à la société locale dans son ensemble. Ces contributions comprennent non seulement les activités commerciales de base de l'entreprise, mais également ses investissements dans la communauté locale.

- ☞ Or SONASID opère dans la branche de sidérurgie. Elle s'agit d'une industrie de recyclage, avec un matériau : l'acier qui se recycle à l'infini. Le site SONASID de Jorf Lasfar est considérée comme l'une des plus écologiques au monde.

- ☞ En revanche, la SONASID a investis 130 millions de Dirhams dans les deux laminoirs pour limiter la consommation d'eau ;
- ☞ L'entreprise a conclu également un contrat d'achat de 20% des besoins de son laminoir de Jorf Lasfar à partir des futurs parcs éoliens développés par NAREVA, soit une réduction de 21 400 tonnes CO2/an.
- ☞ La SONASID a participé parmi d'autres donateurs à une caravane médicale au profit des habitants de la région d'EL Hoceima, à Tamasint Jamaa...ETC

Par conséquent, on peut dire que SONASID est une entreprise citoyenne

DOSSIER 2 : SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SONASID

La conjoncture difficile dans le secteur de la sidérurgie a eu des retombées négatives sur les performances de l'entreprise. En effet, la SONASID souhaite des éclaircissements sur certaines opérations effectuées au cours de l'exercice, ainsi que sur l'évolution de ses indicateurs de performance. En vous basant sur les annexes de 3 à 6 répondez aux questions ci-dessous :

1- Reconstituer dans le journal de l'entreprise les opérations suivantes relatives à l'exercice 2015 :

- Etalement de la subvention d'investissement ;
- Régularisation de l'intérêt de l'emprunt indivis et règlement de la première échéance ;
- Dotations aux amortissements dérogatoires ;
- Annulation des provisions pour pertes de change ;

⇒ **Fin d'exercice 2015**

31/12/2015				
1319	Subventions d'investissement inscrites au CPC		4 800k	
7577		Reprises sur subventions d'investissement de l'exercice		4 800k
Etalement de la subvention d'investissement				
31/12/2015				
6311	Intérêts des emprunts et dettes		25k	
3458	Etat autres comptes débiteurs		2,5K	
4493		Intérêts courus et non échus à payer		27,5k
Charges d'intérêt à payer :		$\frac{2\,000k \times 5 \times 3}{1200}$		

31/12/2015			
65941 1351	D.N.C. pour amortissements dérogatoires	1 636 k	
	Provisions pour amortissements dérogatoires		1 636 k
	Dotations aux amortissements dérogatoires		
31/12/2015			
4506	Provisions pour pertes de change	7 464k	
7393	Reprises sur provisions pour risques et charges financières		7 464k
	Annulation des provisions pour pertes de change		

⇒ 30/09/2016 : Règlement de la première échéance de l'intérêt de l'emprunt indivis

30/09/2016			
6311 3455	Intérêts des emprunts Etat TVA récupérables	100k 10K	
5141	Charges d'intérêt : $\frac{2\,000k \cdot 5 \cdot 12}{1200}$	Banque	110k

7 Dans une note structurée, commentez les résultats des paramètres financiers calculés ci-dessous :

⇒ Calculer pour l'exercice 2015 le FRNG, BFRE, BFRHE et TN.

Masses	Valeur en kdh 2015
Financement Permanent (1)	4 822 660,00
- Actif Immobilise (2)	3 994 905,00
= FONDS DE ROULEMENT FONCTIONNEL (A)= (1-2)	827 755,00
Actif Circulant d'exploitation (H.T) (3)	1 565 486
- Passif Circulant d'exploitation (H.T) (4)	970 412
=Besoin en fonds de roulement d'exploitation (5)=(3)-(4)	595 074
Actif Circulant hors exploitation (H.T) (6)	599 191

- Passif Circulant d'exploitation (H.T) (7)	1 362
=Besoin en fonds de roulement hors exploitation (8)=(6)-(7)	597 829
= BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (B)= (5)+(8)	1 192 903
TRESORERIE NETTE = A-B	-365 148,00

⇒ Les indicateurs et les ratios d'activité :

	2013	2014	2015	Taux de variation 2014/2013	Taux de variation 2015/2014
Marge brute sur vente	-	- 88	-89	-	1,14%
Production de l'exercice	4 766 634	4 166 562	3222945	-12,59%	-22,65%
Consommation de l'exercice	4 115 999	3 590 371	2890162	-12,77%	-19,50%
Valeur ajoutée	650 635	576 103	332694	-11,46%	-42,25%
Excédent brut d'exploitation	412 248	339 525	109762	-17,64%	-67,67%

⇒ Les ratios d'activité :

Ratios	2013	2014	2015
Résultat net/capitaux propres	14,02%	11,11%	-2,99%
Charges de personnel/Valeur ajoutée	25,95%	29,20%	48,26%
EBE/Chiffre d'affaires	8,90%	8,23%	3,20%
Valeur ajoutée/Production de l'exercice	13,64%	13,83%	10,32%
BFRE en jours du chiffre d'affaires	23 jours	43 jours	63 jours

⇒ **CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF) Méthode additive**

	Résultat net de l'exercice	Montants Kdh
	* Bénéfice +	
	* Perte -	-37157
+	Dotations d'exploitation (1)	156428
+	Dotations financières (1)	5458
+	Dotations non courantes (1)	10619
-	Reprises d'exploitation (2)	0
-	Reprises financières (2)	243
-	Reprises non courantes (2) (3)	51725
-	Produits de cession d'immobilisation	0
+	VNA des immobilisations cédées	6
=	Capacité d'autofinancement (CAF)	83386

(1) A l'exclusion des dotations relatives aux actifs et passifs circulants et à la trésorerie

(2) A l'exclusion des dotations relatives aux actifs et passifs circulants et à la trésorerie

(3) Y compris reprises sur subventions d'investissement

⇒ **CAF Méthode soustractive**

Les éléments		Montants
+ Excédent brut d'exploitation (EBE) (1)		109 762
- Charges décaissables : (2)		Σ charges décaissables : 218 353
*Autres charges d'exploitation	1 120	
*DEP pour dépréciation de l'actif circulant et pour risques et charges momentanés	156 212	
*Charges financières (sauf dotations sur actif immobilisé et financement permanent)	26 720	
*Charges non courantes (sauf valeur nette d'amortissements des immobilisations cédées et dotations sur actif immobilisé ou sur financement permanent)	17 043	
*Impôt sur les résultats	17 258	
+Produits encaissables : (3)		Σ Produits encaissables : 191 977
*Autres produits d'exploitation	0	
*Reprises/provisions circulantes	80 480	
*TCE : transferts de charges d'exploitation	75 728	
*Produits financiers (sauf reprise financière durable)	35 766	
*Produits non courant (sauf produits de cessions d'immobilisations, reprise sur subventions d'investissement et reprise sur provision durables ou réglementées)	3	
CAF= (1) – (2) + (3) = EBE –Charges décaissables + produits encaissables		83 386

⇒ **Calculer l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) en 2015. En kdh**

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{Variation du BFRE}$$

- BFRE de l'exercice 2014 = 1 792 826 - 1 308 514 = 484 312
- ETE = 109 762 – (595 074-484312) = 109 762 – 110762 = -1 000

Note synthèse

- La société SONASID est en déséquilibre financier au sens traditionnel dans la mesure où son Fonds de roulement n'arrive même pas à couvrir son besoin en fonds de roulement cela génère une trésorerie négatif à l'ordre de - **365 148** Kdhs. Il faut signaler que presque 50% du BFR de la société provient des activités hors exploitation.
- Tous les indicateurs d'activité affichent des contreperformances qui peuvent remettre en cause la pérennité de l'entreprise :
 - **baisse de la production de l'exercice** de -22,65%
 - **baisse de la valeur ajoutée** de -42,25% ;
 - **baisse de l'Excédent brut d'exploitation** de -67,67%

- ETC...

➤ Les ratios d'activité sont très inquiétants :

- Résultat net/capitaux propres = -2,99% pour chaque 100 dh d'apport propre l'entreprise détruit de la valeur de 3 dhs ;
- Charges de personnel/Valeur ajoutée = 48,26% la masse salariale absorbe presque 50% de la richesse créée cela nous renseigne sur une non maitrise de la masse salariale
- EBE/Chiffre d'affaires : 3,20% pour chaque 100 dhs de CA l'entreprise crée un EBE de 3.2 dhs un niveau trop faible et en dégradation sachant que juste l'exercice 2014 elle dégage une richesse de 8.23%
- Valeur ajoutée/Production de l'exercice = 10,32% le niveau de la consommation de l'exercice est élevé : l'entreprise est trop tributaire à ses fournisseurs.
- BFRE en jours du chiffre d'affaires=63 jours l'entreprise ne gère pas bien son BFRE qui enregistre une évolution défavorable dans le temps.
- ETC...

➤ ETE = - 1000 Kdhs l'entreprise est en déséquilibre financier elle encoure un risque de liquidité

DOSSIER 3 : CHOIX D'INVESTISSEMENT ET CALCUL DE COUT

Première partie : Choix d'investissement

1. Dresser le tableau des flux nets de trésorerie dégagés par le projet

1) calcul des CFL : les chiffres sont présentés en M Dhs

Années		0	1	2	3	4	5
Exploitation	+CA		1700000	1700000	1700000	1700000	1700000
	- CV		850000	850000	850000	850000	850000
	-CF(HA)		360000	360000	360000	360000	360000
	-Amort		240000	240000	240000	240000	240000
	= R brut		250000	250000	250000	250000	250000
	- l'I.S		75000	75000	75000	75000	75000
	= R net		175000	175000	175000	175000	175000
	+ Amort		240000	240000	240000	240000	240000
	CFL(Ex)		415000	415000	415000	415000	415000
	<i>ITMO</i>	-1200000					
	<i>ΔBFR</i>	-170000					
	<i>Récupér BFR</i>						170000
	<i>Valeur résiduelle</i>						280000
	CFL(I)	-1370000					450000
FNG= CFL (EXP) + CFL (I)		-1370000	415000	415000	415000	415000	865000

2) Conclusion sur la rentabilité du projet

TIR = Le taux interne de rentabilité est de 21,5%.

$$\text{VAN} = -1\,370\,000 + 415\,000 * \frac{1-(1+9\%)^{-4}}{9\%} + 865\,000 * (1+9\%)^{-5} = 536\,674$$

Conclusion : Le TIR > coût du capital et la VAN > 0 alors le projet est rentable

Deuxième partie : Calcul de coût et prix différentiels

La SONASID vient d'être sollicitée pour être le fournisseur exclusif du rond à béton pour un projet de construction de logement social initié par un promoteur immobilier dans la ville d'Agadir. Il s'agit d'une commande de 250 000 tonnes.

Compte tenu de cet important volume supplémentaire, le PDG sollicite le service de contrôle de gestion pour assister le service commercial et le service production dans l'établissement du devis. Les informations collectées auprès du service « contrôle de gestion » sont fournies en annexe9. En vous basant sur l'annexe 8 :

1. Quel est le bénéfice courant de l'activité, généré par le rond à béton ? en déduire le taux de marge bénéficiaire.

Eléments	Quantité	PU	MT	En %
Chiffre d'affaire	420000	6	2 520 000	100%
- Charges variables	420000	3,5	1 470 000	58%
Marge sur coût variable	420000	2,5	1 050 000	42%
- Charges fixes	**	**	546 000	**
Résultat	420000	1,2	504 000	20%

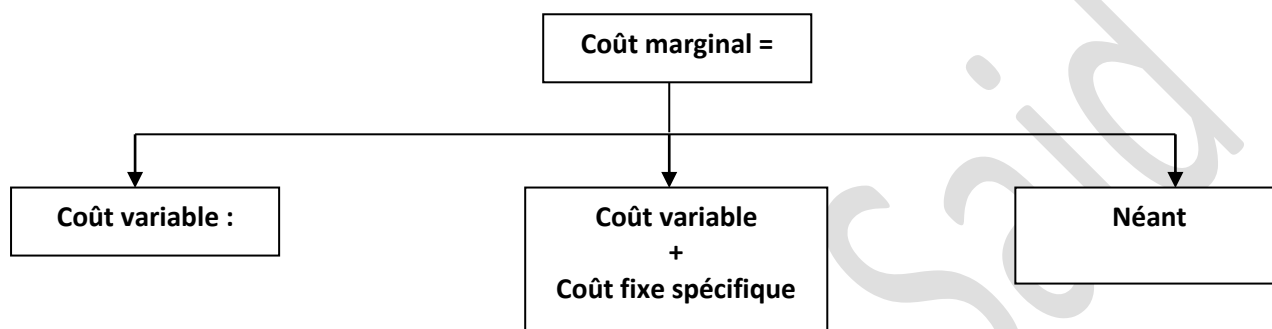
☞ Résultat = **504 000 KDH**

☞ Taux de marge bénéficiaire = $\frac{504000}{2\,520\,000} * 100\% = 20\%$

2. Afin de fixer le prix de vente par tonne de la commande supplémentaire, quel est le coût de référence à considérer, justifier votre réponse.

Il faut analyser dans une perspective de coût marginal dans la mesure où on parle d'une commande supplémentaire.

On entend par coût marginal (cm) : le coût de revient d'une unité supplémentaire d'un bien. Il y a trois méthodes de calcul selon les dépenses supplémentaires générées par la commande supplémentaire



Pour simplifier les calculs on proposera le tableau suivant pour les questions 3, 4, 5 et 6

Eléments	coûts pour 420K T	Coût global 420KT+250KT+110KT	Coût marginal commande supplémentaire n°1 de 250 000 T		Coût marginal commande supplémentaire n° 2 de 110 000 T	
			Global	Unitaire	Global	Unitaire
Charges variables	1470000	2772000	875000 (1)	3,5	442750(2)	4,025
Charges fixes	546000	601000(3)	0	0	55000	0,5
Totaux	2016000	3373000	875000	3,5	497750	4,53
Coût unitaires	4,80	4,32	*****	****	*****	*****

(1) : $250\,000 \times 3,5\text{Kdhs}$

(2) : $110\,000 \times 3,5\text{Kdhs} \times (1+15\%)$

(3) : $546\,000 + 55\,000$

3. Le promoteur immobilier propose, pour cette commande supplémentaire, un prix de 4 KDH HT la tonne, un tel prix est-il acceptable ? justifier votre réponse.

Pour cette commande on va utiliser seulement le coût variable de 3.5Kdh la tonne. Le prix de 4kdh étant supérieur donc on accepte cette commande

4. En déduire l'incidence sur le résultat de la SONASID ?

Recette marginale = Prix – coût marginal = $250\,000\text{ T} \times (4\text{Kdhs} - 3,5\text{KDhs}) = 125\,000\text{ Kdhs}$

5. Expliquer pourquoi il n'est pas possible d'accepter la 2^{ème} commande supplémentaire de 110 000 tonnes au même prix que la précédente de 250 000 tonnes.

Dans la 2^{ème} commande on va utiliser le coût variable et le coût fixe spécifique. En plus ce coût variable il faut l'ajuster car il va subir une augmentation de 15% par conséquent le coût marginal = 4.53 Kdhs largement supérieur au prix proposé.

6. A quel prix, le SONASID doit-elle écouler la 2^{ème} commande supplémentaire de 110 000 tonnes ? Un prix >4.53Kdhs