

**EPREUVE GESTION, MANAGEMENT ET INFORMATIQUE CNAEM 2019**  
**ELEMENTS DE CORRECTION**  
**BAREME sur 200**

**Dossier 1 : Analyse stratégique**

**1-Diagnostic externe : PESTEL**

**10 pts**

<b>Facteurs</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politiques et légaux</b>	<p>-Loi 77/15 interdisant l'utilisation des sacs en plastique.</p> <p>- La mesure de sauvegarde contre les importations : 25% sur les importations de papier en bobine et en rame et ce conformément à l'article 5 de l'Accord de l'OMC sur les sauvegardes.</p>	
<b>Economiques</b>	<p>-Malgré la crise, le secteur marque une Croissance de 3 %. Il suit donc linéairement la croissance du PIB marocain.</p>	<p>-Le marché marocain du papier est dominé par trois acteurs majeurs : l'acteur historique CMCP qui produit 100.000 tonnes par an à base de papier recyclé. L'usine GPC du groupe Chaâbi, fabrique chaque année 60.000 tonnes à base de vieux papiers et cartons. Med Paper en perte de vitesse (20.000 tonnes par an) est spécialisée dans le papier pour impression et écriture à base de pâte vierge, mais aussi de papier recyclé.</p> <p>- la pénurie mondiale du papier combinée à la nouvelle orientation à l'export des acteurs locaux de la collecte du vieux papier et carton.</p> <p>- Concurrence, manque d'innovation, consommation stagnante, production énergivore et moins efficiente.</p> <p>-Importations massives en provenance de la Tunisie, d'Espagne et du Portugal.</p> <p>-Faible recyclage : le ramassage ne dépasse pas 30% du papier consommé alors que dans d'autres pays, il se situe autour de 80%</p>
<b>Socioculturels</b>		<p>- La consommation de papier et carton reste faible au Maroc.</p> <p>-Retour progressif des sacs en plastique.</p>
<b>Technologiques</b>		<p>-Faible investissement en machines adéquates.</p> <p>-Problème de financement des investissements.</p>
<b>Ecologiques</b>		<p>- Parce qu'il n'est pas un pays à vocation forestière, le Maroc est obligé de se rabattre sur le recyclage pour son industrie du papier.</p>

<b>Ressources</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"><li>-L'usine de MED PAPER s'étend sur une superficie de 24 709 m².</li><li>- l'usine de MED PAPER dispose de deux machines opérationnelles d'une capacité théorique globale de 45 000 tonnes par an,</li><li>-En matière de développement de son activité, MED PAPER a acheté en 2015 trois (3) nouvelles machines et en 2016 deux (2) nouvelles machines de fabrication de sachets pour faire face à une demande en croissance continue sur le segment du sac à papier.</li><li>-MED PAPER gère aussi tout un processus et circuit de recyclage du vieux papier et de ramassage du papier à travers ses 3 dépôts. L'entité a aussi noué divers partenariats à travers le Maroc avec des entreprises spécialisées dans le traitement et le ramassage du vieux papier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-La production annuelle ne dépasse pas 20 000 tonnes.</li><li>-MED PAPER n'atteint pas la taille critique.</li></ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>-L'effectif sur l'année 2016 s'est élevé en moyenne à 212 salariés, soit 30 employés de plus qu'en 2015 suite à l'embauche d'intérimaires.</li><li>-Il convient de noter que durant les exercices 2015 et 2016, plusieurs contrats d'intérim ont été transformés en contrats à durée indéterminée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Une partie importante du personnel a quitté l'entreprise. En effet, lors du mois d'Août 2015, des employés et des opérateurs ont abandonné leurs postes suite à des tensions provoquées par certains employés.</li></ul>
Ressources financières		<ul style="list-style-type: none"><li>-Au cours des dernières années, Med Paper a subi de lourds déficits et son cours en bourse a perdu près de 33% depuis 2012.</li><li>-son chiffre d'affaires est en baisse continue depuis 2014.</li><li>- Les comptes annuels arrêtés depuis le 31 décembre 2013 font apparaître une situation nette inférieure au quart du capital social.</li><li>-Problèmes de trésorerie.</li></ul>
Compétences commerciales	<ul style="list-style-type: none"><li>-MED PAPER commercialise ses produits au travers d'une équipe commerciale constituée de huit (8) responsables commerciaux supervisés par un directeur commercial.</li><li>- Chacun des commerciaux est responsable d'un portefeuille rattaché à un segment d'activité en particulier.</li><li>-La participation aux foires internationales de Casablanca et de Meknès ;</li><li>-La réalisation d'enquêtes de satisfaction client ;</li><li>-La conception et la publication d'affiches publicitaires ; et</li><li>-La mise à jour continue du site web.</li></ul>	

Compétences d'innovation	Par ailleurs, MED PAPER dispose d'un laboratoire d'essais et de recherche & développement pour apporter de façon continue des innovations sur ses produits et satisfaire ainsi les nouvelles attentes de sa clientèle.	
--------------------------	--	--

### **3-Les stratégies globales adoptées par la société :**

**10 pts**

<b>Stratégies</b>	<b>Justification</b>	<b>Risques associés</b>
<b>Spécialisation</b>	MED PAPER se concentre sur un seul DAS qui est la production du papier pour impression et le papier d'emballage.	Vulnérabilité : en effet la société se trouve aujourd'hui dans l'impasse à cause de sa spécialisation. Face à son incapacité de faire face aux concurrents et notamment les étrangers, MED PAPER n'a pas d'autres activités pour compenser les pertes et diversifier le risque.
<b>Impartition</b>	MED PAPER indique qu'elle n'a pas besoin d'être un producteur de pâte à papier et par conséquent, d'être intégré en amont et en aval pour que son activité soit rentable. Selon Med Paper, la tendance d'aujourd'hui est à la spécialisation et en se concentrant sur le cœur de son métier, la société parvient à maîtriser mieux son process et ses coûts.	Dépendance : en effet l'importation des matières premières limite les manœuvres de la société et affecte la quantité produite et coût de fabrication.

### **4-Plan de restructuration**

**15 pts**

<b>Axes</b>	<b>Justification (Actions prévues)</b>	<b>Cohérence avec la situation de la société</b>
<b>Gestion financière</b>	MED PAPER souhaite rembourser des crédits bancaires au moyen de la vente du foncier non exploité de la société. Cette mesure, prise dans le cadre d'un protocole conclu entre les principaux actionnaires et les banques, permettra de réduire les encours bancaires de 70%.	La réduction des charges financières permet de rétablir le résultat financier et donc le résultat net. La vente du foncier permet de rétablir la trésorerie.
<b>Gestion de production</b>	MED PAPER escompte engager un audit énergétique par un cabinet spécialisé pour déterminer et quantifier les économies d'énergie. la modification des transformateurs de moyenne tension pour réduire la consommation de l'électricité ;	La maîtrise du coût est un élément essentiel pour la compétitivité de la société.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	MED PAPER cherche à rajeunir son personnel en assurant sa formation.	Le personnel est un facteur clé de succès qui permet à la société d'améliorer sa productivité.
<b>Gestion commerciale</b>	- Mise en place d'un plan de marketing-mix (prix produit distribution) ;	La société devient plus réactive et s'adapte aux besoins des clients.

## Dossier 2 : Analyse comptable et financière

### 1-Principe comptable

5 pts

-Le principe comptable évoqué dans le rapport du commissaire aux comptes est « la continuité d'exploitation ». Selon ce principe, les états de synthèse de l'exercice doivent être établis dans la perspective d'une poursuite normale de ses activités. Dans le cas où les conditions d'une cessation d'activité totale ou partielle sont réunies, les états de synthèse sont présentés dans l'hypothèse de liquidation.

-Le non-respect de ce principe entraîne l'établissement d'un bilan de liquidation qui doit prendre en considération les valeurs réelles et non valeurs comptables. L'entreprise sera aussi amenée à remettre en cause les principes de permanence des méthodes, du coût historique et de spécialisation des exercices.

### 2- Opérations libellées en devises

15 pts

6121 34552 5141 4411	18-08-18 Achats de matières premières Etat TVA récupérable sur charges Banque Fournisseurs 19 000 x 10.72	203 680 40 736	40 736 203 680
4411 5141 7331	30-12-18 Fournisseurs : 9 000 x 10.72 Banque : 9 000 x 10.68 Gains de change	96 480	96 120 360
3702 4411	31-12-18 Augmentation de dettes Fournisseurs 10 000 (10.86 -10.72)	1 400	1 400
6393 4506	31-12-98 Dotations aux provisions pour risques et charges financières Provisions pour pertes de change	1 400	1 400
4411 3702	01-01-19 Fournisseurs Augmentation des dettes	1 400	1 400
4111 6331 5141	31-01-19 Fournisseurs : 10 000 x 10.72 Pertes de change Banque : 10 000 x 10.77	107 200 500	107 700
4506 7393	31-12-19 Provisions pour pertes de change Reprises sur provisions pour RCF	1 400	1 400

**3-Bilan fonctionnel au 31-12-17 :****10 pts**

Emplois stables		Ressources durables	<b>558 500</b>
Actif immobilisé en VB	640 900	Capitaux propres	-22 000
		Amortissements et provisions	509 000
Actif circulant en VB (149 800 – 100 -200)	149 500	Dettes de financement	71 500
		Passif circulant (101 900 -100 -200)	101 600
Trésorerie-Actif	700	Trésorerie-Passif	131 000
Total	791 100	Total	791 100

**-Calcul du FR, BFR et TN****5 pts**

$$FR = 558\,500 - 640\,900 = -82\,400$$

$$BFR = 149\,500 - 101\,600 = 47\,900$$

$$TN = 700 - 131\,000 = -130\,300$$

L'entreprise ne dispose pas de fond de roulement. Pour financer le BFR et les emplois stables, l'entreprise recourt aux concours bancaires. D'où une trésorerie négative.

-Pour rétablir sa trésorerie et améliorer ses résultats, l'entreprise prévoit :

La vente d'un terrain à une banque pour un montant de 23 000 K MAD ;

L'abandon de certaines créances (intérêts de retard, agios, etc.) par une autre banque pour un montant total de plus de 9 200 KMAD ...

**4-Note de synthèse :****15 pts**

Calcul préalable :

Années	2014	2015	2016	2017
Ressources stables	719 200	623 400	597 100	558 500
Emplois stables	645 000	639 600	643 000	640 900
Fond de roulement	74 200	-16 200	-45 900	-82 400
Actif circulant	322 100	211 500	196 000	149 500
Passif circulant	112 800	87 800	97 100	101 600
BFR	209 300	123 700	98 900	47 900
TN	-135 100	-139 900	-144 800	-130 300

**Note :**

Medpaper traverse une phase très difficile. Les résultats se détériorent. De même l'équilibre financier de l'entreprise n'est pas atteint.

☞ **Au niveau des soldes de gestion :**

-Baisse remarquable de la production sur les 4 années ;

- Faible valeur ajoutée ;
- EBE négatif et en dégradation continue ;
- Résultat et résultat financier négatifs et en détérioration ;
- Seul le résultat courant a marqué une augmentation importante en 2017 ;
- Le résultat net négatif depuis 2014 est passé au vert en 2017 grâce à l'activité non courante.

☞ **Au niveau de l'équilibre financier :**

- Le FR positif en 2014 est devenu négatif et est en diminution continue ;
- Le BFR positif a marqué une baisse continue à cause de la baisse de l'activité ;
- Malgré la baisse du BFR, la trésorerie est toujours négative et est très élevée ;
- En l'absence de financement bancaire à long terme, la société fait appel aux concours bancaire à court terme.

<b>Dossier 3 : Système d'information et gestion des ressources Humaines</b>
---

**1-Retrouvons les taux d'encadrement et de turnover :** **5 pts**

Taux d'encadrement = effectif des cadres et agents de maîtrise / effectif total x 100

$$18+20 / (212 - 22) \times 100 = 20 \%$$

Taux turnover = (entrants + sortants) / 2 / effectif au début de l'année x 100

$$(73 + 43 / 2) / (182 - 24) \times 100 = 36 \%$$

**Autres indicateurs à suivre :** **5 pts**

- Taux d'absentéisme
- Taux de formation
- Taux d'accidents de travail
- Taux horaire de rémunération...

Ces différents indicateurs permettent d'apprécier et les impacts de la politique sociale de la société.

**2-Les défaillances de la politique sociale de MED PAPER** **10 pts**

- Faible motivation des salariés : il convient de noter que suite aux problèmes de trésorerie, la Société rencontre des difficultés à régler les cotisations à la CNSS, mutuelles et CIMR.
- Formation insuffisante : il convient de noter qu'en raison des difficultés financières traversées par la Société, aucun jour de formation n'a été dispensé pour les salariés de MED PAPER durant la période 2014-2016.

-Climat social instable : Une partie importante du personnel a quitté l'entreprise. En effet, lors du mois d'Août 2015, des employés et des opérateurs ont abandonné leurs postes suite à des tensions provoquées par certains employés. Une procédure judiciaire à l'encontre de 110 opérateurs a été entamée le même mois. L'affaire est toujours en cours d'instruction.

- Taux de départ élevé,

- la mise en place d'un plan social.

### **3-Les théories de motivation**

**10 pts**

Selon HERZBERG il faut distinguer entre les facteurs d'hygiène (dont la satisfaction ne motive pas les salariés) et les facteurs de motivation (dont la satisfaction est impérative pour motiver les salariés). La société MEDPAPER doit améliorer les conditions matérielles de travail avant d'impliquer son personnel par la participation. Selon VROOM, la motivation est fonction de trois facteurs : la Valence, l'Instrumentalité et l'Expectation. La valence, dans la théorie de Vroom, correspond à la valeur que nous accordons à ce que nous allons obtenir. Dans la théorie de Vroom, l'instrumentalisé correspond à la probabilité que nous puissions satisfaire nos attentes. Enfin, dans la théorie de Vroom, l'expectation correspond à la capacité de réussir en fonction de ses propres compétences. La société MEDPAPER doit développer l'employabilité par la formation afin de motiver les salariés à rester dans l'entreprise.

### **NB : 4, 5, 6 et 7 questions informatique à noter sur 50 points**

#### **Dossier 4 : Activité et risque d'exploitation**

1-tableau de résultat différentiel simplifié 2016 :

**10 pts**

Eléments	Montant	%
Chiffre d'affaires	81 336	100
-Coût variable	39 675	48.78
= Marge sur coût variable	41 661	51.22
-coût fixe	42 000	-
= Résultat courant	-339	-

### **2-Chiffre d'affaires critique : SR = Coût fixe / taux de MCV**

**5 pts**

$$SR = 42\,000 / 0.5122 = 82\,000$$

Le SR n'est pas atteint en 2016 car la société n'arrive pas encore à couvrir ses charges fixes en raison de la baisse du niveau d'activité.

### **3-Levier opérationnel** (coefficient de volatilité)

**10 pts**

Lo = Variation du résultat en % / Variation des ventes en %

2015 : Variation du résultat :  $(3033 - 9102) / 9102 = -0.66$

Variation des ventes :  $(101\,630 - 116\,885) / 116\,885 = -0.13$

$$Lo = 0.66 / 0.13 = 5$$

2016 : Variation du résultat :  $(-339 - 3033) / 3033 = -1.11$

Variation des ventes :  $(81\,336 - 101\,630) / 101\,630 = -0.20$



$$Lo = 1.11 / 0.20 = 5.5$$

Le résultat varie 5 fois plus vite que la variation des ventes. Si les ventes varient de 1 %, le résultat variera de 5 %.

Le risque d'exploitation est très élevé. En effet, face à la baisse de la demande, l'entreprise ne travaille qu'à 25 % de sa capacité de production. Il en découle une baisse de l'activité, mais aussi une baisse plus importante du résultat. Cette baisse plus élevée du résultat s'explique par l'importance des charges fixes qui seront supportées par des niveaux d'activité plus faibles (l'entreprise subit un « mali » de sous activité ou un coût de chômage).

#### **4-Tableau de résultat différentiel dans l'hypothèse d'une production normale (45 000 tonnes)** **10 pts**

Le chiffre d'affaires 81 336 correspond à 9 825 tonnes

Le chiffre d'affaires qui correspond à 45 000 tonnes :  $81\,336 \times 45\,000 / 9\,825 = 372\,531$

Eléments	Montant	%
Chiffre d'affaires	372 531	100
-Coût variable	181 720	48.78
= Marge sur coût variable	190 811	51.22
-coût fixe	42 000	-
= Résultat courant	148 811	-

La production à pleine capacité permettra à la société de réaliser des économies d'échelle très importantes. Il découlera une baisse très significative du coût et donc une amélioration du résultat.

Point mort :  $82\,000 / 372\,531 \times 360 = 79$  jours

Le SR est atteint après 79 jours, soit le 19 Mars.

Indice de sécurité :  $(372\,531 - 82\,000) / 372\,531 = 0.78$

Les ventes peuvent baisser de 78% sans que l'entreprise subisse des pertes.

5-Perspectives de développement :

#### **Hypothèse 1 :**

**5 pts**

Eléments	Montant
Chiffre d'affaires $81\,336 \times 0.92 \times 1.2$	89 795
-Coût variable $39\,675 \times 1.2$	47 610
= Marge sur coût variable	42 185
-coût fixe	42 000
= Résultat courant	185

#### **Hypothèse 2 :**

**5 pts**

Eléments	Montant
Chiffre d'affaires $81\,336 \times 0.96 \times 1.16$	90 576
-Coût variable $39\,675 \times 1.16 \times 1.02$	46 944
= Marge sur coût variable	43 632
-coût fixe	42 000
= Résultat courant	1 632

La deuxième proposition est plus favorable à la rentabilité de l'entreprise.