

Dossier 1 : Management et stratégie**35 points**

1/ le conseil d'administration de la CTM est un organe qui représente les actionnaires. Cet organe exerce un contrôle sur les dirigeants (la direction) pour s'assurer de l'exécution des décisions stratégiques. L'objectif du conseil d'administration est de donc de défendre les intérêts des actionnaires. Il s'agit donc d'une **gouvernance actionnariale**.

En outre, la direction est assistée par un comité stratégique ayant un pouvoir de décision et un comité d'audit ayant un rôle de conseil. **5 points**

2/ La matrice SWOT résume les forces et faiblesses de l'entreprise d'une part, et les opportunités et menaces de l'environnement d'autre part : 10 points

FORCES :	FAIBLESSES :
<ul style="list-style-type: none">- CTM dispose d'un TMS Transport Management Système de dernière génération.- garantissant une traçabilité depuis la prise en commande jusqu'à sa livraison.- Nous accompagnons nos partenaires dans l'ingénierie de transport et de la messagerie afin de leur permettre l'optimisation et la rationalisation de leurs distributions.- un management qualité visant le zéro défaut.- la densité de notre réseau avec 120 points de vente, dans le but de garantir une parfaite réactivité ainsi qu'une rapidité de livraison, quelle que soit la nature de la demande.- mettant l'accent sur des standards de qualité de service avec des offres à forte valeur ajoutée.	<ul style="list-style-type: none">- CTM Messagerie qui achemine environ 3 millions de colis annuellement vient en troisième position sur le marché.

<p>OPPORTUNITES :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Croissance annuelle du marché 15 % - Les trois grands opérateurs (CTM, Voie Express et STDM) travaillent majoritairement pour le compte de grands donneurs d'ordre structurés et organisés. - La nouvelle stratégie nationale vise l'amélioration de la compétitivité logistique au Maroc, qui se traduit par une professionnalisation du système et par conséquent une augmentation des flux de marchandises. 	<p>MENACES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Environ 40% du business est détenu par les transporteurs non officiels. - le secteur souffre de plusieurs carences dont l'informel. -Le cahier des charges n'est pas assez strict et le contrôle est pratiquement inexistant. - STDM est actuellement leader de la messagerie au Maroc. -Absence de barrières juridiques à l'entrée.
--	--

3/ le plan marchéage :

10 points

<p>Le produit (service)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nous développons des gares privées en misant sur la qualité. -Nous développons ce réseau soit à travers de nouvelles créations, soit à travers le réaménagement. Enfin, nous travaillons sur la qualité de nos autocars. Nous travaillons donc sur la qualité de l'ensemble de la chaîne, la formation des chauffeurs en fait également partie. -La CTM a lancé son service premium en 2014. les véhicules offrent un niveau de confort élevé (sièges individuels en cuir plus larges avec repose-jambes et tablettes, climatisation et lumière personnalisée...). A cela s'ajoutent les prestations à bord en l'occurrence le wifi à l'intérieur des autocars, les journaux, l'eau et les biscuits qui sont distribués gratuitement à tous les passagers.
<p>Le prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Politique d'écémage (prix élevés). -système de tarification qui permettra à la CTM de mettre en place la tarification modelée (Yield management). Ainsi les tarifs vont varier en fonction de la date de réservation, la saison et la demande.

La distribution et la communication	<p>-L'e-commerce prend son envol, c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de mettre en place un site qui combine plusieurs services. Nous offrons à notre clientèle par le biais de ce site, une offre répondant aux divers besoins.</p> <p>-De plus, nous sommes actuellement en train de conclure un certain nombre de partenariats avec des sites de réservation ou agences de voyages, afin d'être le plus accessibles à un plus grand nombre (réservation et paiement en ligne).</p>
--	---

Positionnement : La CTM a une notoriété spontanée importante, les clients la perçoivent comme une entreprise sûre qui propose des services de qualité mais qui facture des prix relativement élevés.

4/ Analyse du portefeuille d'activités (Matrice BCG)

10 points

Critères	DAS1	DAS2	DAS3	DAS4
Taux de croissance du marché	$2\,091\,600 - 1\,936\,600 / 1\,936\,600 = 8\%$	7%	5%	2%
Part relative de l'entreprise	$385\,000 / 362\,000 = 1,06$	0,55	0,68	0,57

Il en découle les constats suivants :

- Le **DAS1** représente le produit « **Vedette** » de la CTM ;
- Les **DAS2** et **DAS3** représentent des produits « **Dilemmes** » ;
- Le DAS4 représente un produit « **Poids mort** ».

Le DAS1 doit dégager les liquidités nécessaires pour soutenir les DAS2 et DAS3. L'entreprise doit abandonner le DAS 4.

Dossier 2 : Investissement et performances financières 55 points**1/ Justification de la décision de renouvellement 20 points****-Première alternative : Maintien de l'ancien lot 10 points**

Année	0	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaire		1500x5= 7 500	1500x5= 7 500	1500x5= 7 500	1500x5= 7 500	1500x5= 7 500
-Dépenses		700x5= 3 500	700x5= 3 500	700x5= 3 500	700x5= 3 500	700x5= 3 500
-Amortissement		1700x5x20% 1 700	1700x5x20% 1 700	0	0	0
=Résultat avant IS		2 300	2 300	4 000	4 000	4 000
-IS 30%		690	690	1 200	1 200	1 200
=Résultat net		1 610	1 610	2 800	2 800	2 800
+Amortissement		1 700	1 700	0	0	0
=CAF		3 310	3 310	2 800	2 800	2 800
-Investissement	0					
Flux nets de trésorerie		3 310	3 310	2 800	2 800	2 800

VAN1 à 14% =10 796**-Deuxième alternative : Investissement dans le nouveau lot 10 points**

Année	0	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaire		14 800	14 800	18 500	18 500	18 500
-Dépenses		6 000	6 000	6 600	6 600	6 600
-Amortissement		2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
=Résultat avant IS		6 600	6 600	9 700	9 700	9 700
-IS 30%		1 980	1 980	2 910	2 910	2 910
=Résultat net		4 620	4 620	6 790	6 790	6 790
+Amortissement		2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
=CAF		6 820	6 820	8 990	8 990	8 990
-Investissement	11 000					
+Cession ancien lot	2 380					
+Cession nouveau lot						1 400
Flux nets de trésorerie	8 620	6820	6820	8 990	8 990	10 390

VAN2 à 14% =19 397

Conclusion : la décision de renouvellement est bien justifiée (VAN2 est supérieure à VAN1).

2/ Enregistrement comptable**15 points****-Opérations courantes 2019 :10 points**

2397 5141	03/03/19 Avances et acomptes sur commandes d'immob. Banques 100 000 x 11.20	1 120 000	1 120 000
2340 3455 2397 4481 5141	10/10/19 Matériel de transport (290000 x 11.20) + 915 000 Etat TVA récupérable (4163000 x 20%) Avances et acomptes Dettes sur acquisition des immob. Banques	4 163 000 832 600	1 120 000 2 128 000 1 747 600
2340 3455 5141	30/10/19 Matériel de transport Etat TVA récupérable Banques	45 000 6 300	51 300

-Inventaire 2019 : 5 points

3702 4481	31/12/19 Augmentation des dettes circulantes Dettes sur acquisition des immob. (11.45 – 11.20) 190 000	47 500	47 500
6393 4506	31/12/19 Dotations aux prov. Pour risques et charges fin. Provisions pour pertes de change	47 500	47 500
6193 2340	31/12/19 DEA des immobilisations corporelles Amortissements du matériel de transport (4163000 + 45 000) 20% x 2/12	140 266	140 266

3/ Ratios de la structure financière 2019**10 points**

	2019
Couverture des actifs immobilisés	$475\,725 / 422\,352 \times 100 = 112,6 \%$
Ratio d'endettement	$(475\,725 - 341\,887) / 475\,725 \times 100 = 28,1\%$
Rentabilité économique	$70151 / (422352 + 88\,850) \times 100 = 13,72\%$
Profitabilité globale	$61485 / 531953 \times 100 = 11,55\%$
Rentabilité financière	$61485 / 341\,887 \times 100 = 17,98\%$

4/ Appréciation des performances financières de la CTM**10 points****Activité : 4 points**

- Légère baisse du chiffre d'affaires en 2019 ;
- Légère baisse des résultats en 2019;
- Baisse de la CAF en 2019 ;
- Profitabilité importante.

Structure financière : 6 points

- Malgré l'augmentation du fonds de roulement en 2019, le BFR qui était négatif en 2018 a augmenté plus rapidement ;
- En conséquence, la trésorerie s'est détériorée et est devenue négative ;
- Le ratio d'endettement reste faible ;
- Baisse remarquable de la rentabilité économique en 2019 ;
- La rentabilité financière reste élevée.

Dossier 3 : Calcul des coûts et politique des prix 30 points**1/ Coût de revient de la prestation par mois 15 points**

Eléments	Quantité	Coût unitaire	Montant
<u>Charges directes :</u>			
Consommation du carburant	8x2x30= 480	1 000	480 000
Pneumatiques	480	50	24 000
Main d'œuvre directe	240	700x1.2= 840	201 600
Péage	480	120	57 600
Assurances	8	21 600/12= 2 350	18 800
Amortissements	8	360 000/12= 30 000	240 000
<u>Charges indirectes :</u>			
Frais atelier	8	5 750	46 000
Frais administration	480	700	336 000
Total	8	175 500	1 404 000

Coût de revient d'une prestation par voyageur :

$$175\,500/30 = 5\,850/45 = 130/2 = 65 \text{ DH.}$$

2/ Le prix de vente d'une prestation :5 points

$PV = \text{Coût de revient} + \text{Marge bénéficiaire}$

$PVHT = 65 + 0.35 PV$ (Il s'agit d'un taux de marque à appliquer sur le prix de vente).

$PVHT = 100 \text{ DH.}$

$PVTTTC = 100 \times 1.14$

$PVTTTC = 114 \text{ DH.}$

3/Coût cible :5 points

$PVTTTC = 100 \text{ DH}$

$PVHT = 100 / 1.14 = 87.72 \text{ DH}$

$PV = \text{Coût de revient} + \text{Marge bénéficiaire}$

$87.72 = \text{Coût de revient} + 0.35 \times 87.72$

$\text{Coût de revient} = 57 \text{ DH}$

Le coût cible que l'entreprise ne doit pas dépasser pour réaliser la même marge bénéficiaire est de 57 DH. Il est inférieur au coût de revient constaté qui est de 65 DH. L'entreprise doit revoir son coût de revient à la baisse.

4/ L'entreprise n'a pas intérêt à s'aligner sur le prix de marché pour les raisons suivantes :5 points

- Il s'agit d'un produit (prestation) Haut de gamme ;
- L'entreprise opte pour une stratégie de différenciation vers le haut ;
- L'entreprise applique une stratégie d'écémage pour réaliser une marge plus élevée.