

**Barème : sur 120 points
(A ramener à 20)**

Dossier 1 : 20 points

Dossier 2 : 40 points

Dossier 3 : 40 points

Dossier 4: 20 points

Dossier 1 : 20 points

1-Caractéristiques de l'environnement 8 points

Selon Porter cinq forces agissent au sein d'un secteur :

- La rivalité entre les firmes
- La menace de nouveaux entrants
- La menace de substituts
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Dans le cas de **CIMAR** :

Analyse de la concurrence :

- Cinq opérateurs se répartissent le marché du ciment ;
- Monopoles régionaux (40 % de marchés locaux en situation de monopole) ;
- 50 % de marchés en situation d'oligopole ;
- Augmentation de la capacité de production de 7.2 % entre 2000 et 2011
- Capacité de production dépassant la demande locale ;
- Marges confortables ;

Analyse de la demande :

- Secteur dépendant du logement et BTP ;
- Crise du logement (ralentissement conjoncturel) ;
- Développement de logements sociaux ;
- Nouvelles villes, nouvelles lignes ferroviaires ;
- Baisse de crédits immobiliers ;
- Taxe spéciale sur le ciment ;

Nouveaux entrants :

- Dernier entrant : CIMAT
- Barrières à l'entrée : investissements lourds
- Barrières à la sortie : investissements spécifiques

Matières premières :

- Energie représente 33 % du coût de production ;
- Impact négatif du code de route sur le coût de transport ;

Conclusion : Le secteur du ciment dépend en large mesure de celui du logement et BTP. Avec la politique d'Etat en matière de logement économique et de grands œuvres (opportunités à saisir), les cimentiers se comportent bien malgré une crise conjoncturelle (menaces limitées).

2- Les facteurs clés de succès de CIMAR :

6 points

Un facteur clé de succès est une combinaison de ressources et compétences permettant à l'entreprise de tirer des avantages concurrentiels.

Dans le cas de CIMAR, plusieurs facteurs sont maîtrisés :

- Image de marque : CIMAR est filiale d' **Italcementi Group**.
- Part de marché élevée : CIMAR est le deuxième opérateur sur le marché du ciment et le premier sur celui du béton prêt à l'emploi.
- Politique d'investissement soutenue (usine Ait Baha 2010).
- Réseaux de distribution.
- Mécénat.
- Développement durable (investissements environnementaux, rénovation de sites).
- Prix innovation plages propres...

3- Choix stratégiques

6 points

Domaines d'activité stratégiques :

- Stratégie de spécialisation : matériaux de construction
- Un seul DAS
- Plusieurs marques (diversification horizontale)
- Recentrage sur le métier par la cession des titres AXIM.

Croissance :

- Croissance interne
 - 1989 : Création de deux filiales dans les matériaux de construction
 - 1990 : Nouvelle cimenterie à Safi
 - 2001 : Création de la filiale Indusaha à Laayoune
 - 2010 : Mise en service de l'usine Ait Baha
- Croissance externe
 - 1999 : fusion absorption de la société ASMAR par CIMAR
 - : Prise de participation stratégique au capital de Suez Cement

Dossier 2 :

40 points

• Enregistrements comptables

8 points

1319	Subventions d'investissement inscrites au CPC	11 815	
7577	Reprises sur subventions d'investissement		11 815
2121	Charges à répartir sur plusieurs exercices	1 776	
7197	Transferts de charges d'exploitation		1 776
5141	Banque	53 900	
7514	Produits de cession des immobilisations financières		53 900
6514	VNA des immobilisations financières cédées	11 000	
2510	Titres de participation		11 000

• **Explication de l'opinion du commissaire aux comptes :** **6 points**

Etats financiers établis en respect des sept principes comptables fondamentaux :

- Continuité d'exploitation ;
- Coût historique ;
- Permanence de méthodes ;
- Spécialisation des exercices ;
- Prudence ;
- Clarté ;
- Importance significative

Ce qui permet d'atteindre l'image fidèle. Si cette image fidèle n'est pas atteinte, on doit présenter l'ETIC et parfois on peut déroger aux principes cités.

• **Calcul de L'EBE et de la CAF 2011:** **12 points**

Marge commerciale : $5\,894 - 5\,332 = 562$

Production de l'exercice : $3\,287\,928 - 12\,850 + 26\,953 = 3\,302\,031$

Consommation de l'exercice : $1\,277\,931 + 260\,286 = 1\,538\,217$

Valeur ajoutée : $1\,764\,376$

EBE : $1\,764\,376 - 24\,806 - 194\,326 = 1\,545\,244$

EBE	1 545 244
+Transferts de charges d'exploitation	1 776
+Autres produits d'exploitation	51
-Autres charges d'exploitation	2 720
+Reprises d'exploitation	26 057
-Dotations d'exploitation	1 465
+Produits financiers	171 456
-Charges financières	64 477
+Produits non courants	36 035
-Charges non courantes	45 605
-Impôts sur résultats	341 020
CAF	1 325 332

• **Annexes** **8 points**

Evolution des indicateurs de l'activité : en 1 000 DH

Indicateurs (en millions de DH)	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012	Variation % 2011/2010	Variation % 2012/2011
Chiffre d'affaires	2 984	3 293	2 894	10 %	-12 %
Excédent brut d'exploitation	1 300	1 545	1 380	19 %	-10 %
Résultat d'exploitation	1 047	1 142	945	9 %	-17 %
Résultat net	815	953	600	17 %	-37 %
Capacité d'autofinancement	1 107	1 325	1 263	20 %	-5 %

Evolution de la situation financière : en 1 000 DH

Masses du bilan (en millions de DH)	Exercice 2011	Exercice 2010	Variation en valeur absolue
Financement permanent	6 267	6 181	86
Actif immobilisé	5 929	6 081	-152
Fonds de roulement fonctionnel	338	100	238
Actif circulant hors trésorerie	1 198	1 149	49
Passif circulant hors trésorerie	786	981	-195
Besoin de financement global	412	168	244
Trésorerie nette	-74	-68	-6

5-Appréciation des performances :

6 points

Baisse remarquable des indicateurs de gestion en 2012 après des améliorations importantes enregistrées en 2011.

Situation financière en équilibre en 2011, malgré une trésorerie négative.

Augmentation du FRF de 238, parallèlement augmentation du BFG de 244, d'où une diminution de la trésorerie de 6.

La société se comporte bien car la baisse des résultats n'est pas due à une mauvaise gestion, mais plutôt à la mauvaise conjoncture (crise de logements) qui se rétablira dans les années à venir grâce à la politique de l'Etat.

Dossier 3 :

40 points

• Corrélation entre FBCF BTP et ventes du ciment

8 points

Il faut d'abord déterminer la FBCF BTP.

FBCF BTP = FBCF x t Exemple : pour 2005 FBCF BTP= 147.06 x 0.51 = 75

Xi (FBCF BTP)	Yi (Ventes du ciment)	Xi²	Yi²	Xi.Yi
75	10.3	5 625	106.09	772.5
80	11.3	6 460	127.69	904
96	12.8	9 216	163.84	1 228.8
111	14	12 321	196	1 554
112	14.4	12 544	207.36	1 612.8
120	14.6	14 400	213.16	1 752
594	77.4	60 506	1 014.14	7 824.1

$$M(X) = 594/6 = 99$$

$$M(Y) = 77.4/6 = 12.9$$

$$r = \frac{\sum XiYi - n M(X)M(Y)}{\sqrt{(\sum Xi^2 - nM(X)^2)(\sum Yi^2 - nM(Y)^2)}}$$

$$r = 0.98$$

Forte corrélation positive.

2-Taux d'actualisation (coût du capital)**4 points**

C'est la moyenne arithmétique pondérée du taux de rentabilité minimal exigé par les actionnaires et du coût moyen de l'endettement.

3-Caractéristiques du projet**8 points**

$$VAN = -3\,000\,000 + 500\,000 \times 1 - (1.11)^{-20} / 0.11 + 1\,000\,000 \times 0.7 \times (1.11)^{-20}$$

$$VAN = 1\,068\,487$$

Délai de récupération du capital investi :

$$3\,000\,000 = 500\,000 \times 1 - (1.11)^{-n} / 0.11$$

$$N = 10.4$$

Le capital sera récupéré après 10 ans et 4 mois.

Projet acceptable dans la mesure où la VAN est élevée, moins risqué dans la mesure où le délai de récupération est la moitié de la durée d'exploitation.

4-Le coût unitaire cible de production sortie usine**6 points**

$$PV\ HT\ détaillant : 1\,364.82$$

$$\text{Coût de revient détaillant} : 1\,364.82 / 1.15 = 1\,186.8$$

$$PV\ HT\ grossiste : 1\,186.8$$

$$\text{Coût de revient grossiste} : 1\,186.8 / 1.15 = 1\,032$$

$$PV\ HT\ sortie\ usine : 1\,032$$

$$\text{Coût de production sortie usine} : 1\,032 / 1.29 = 800 \text{ (coût cible)}$$

5-Coût de production mensuel (niveau normal)**6 points**

Eléments	production	Coût unitaire	Montant
Energie	100 000	$800 \times 0.33 = 264$	26 400 000
Matières et fournitures	100 000	$800 \times 0.28 = 224$	22 400 000
Main d'œuvre	100 000	$800 \times 0.27 = 216$	21 600 000
Amortissement	100 000	$800 \times 0.12 = 96$	9 600 000
Total	100 000	800	80 000 000

6-Coût de production mensuel (70 000 tonnes)**8 points**

Eléments	production	Coût unitaire	Montant
Energie	70 000	264	18 480 000
Matières et fournitures	70 000	224	15 680 000
Main d'œuvre	70 000		21 600 000
Amortissement	70 000		9 600 000
Total	70 000	933.71	65 360 000

Interprétation :

Un niveau de production inférieur au niveau normal (70 000 au lieu de 100 000) entraîne une augmentation du coût unitaire de production (933 au lieu de 800). Ceci s'explique par l'existence d'un coût de chômage (mali de sous activité = coût fixe réel – coût fixe imputé).

En effet, si on impute les charges fixes de façon rationnelle, on aura :

$$\text{Main d'œuvre} : 70\,000 \times 216 = 15\,120\,000$$

$$\text{Amortissement} : 70\,000 \times 96 = 6\,720\,000$$

$$\text{Mali de sous activité} = (21\,600\,000 + 9\,600\,000) - (15\,120\,000 + 6\,720\,000) = 9\,360.$$