

CNAEM 2014-ELEMENTS DE CORRIGE-

DOSSIER N°1 DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL

1.1 CARACTERISTIQUE D'ADM ET DE SON MARCHÉ :

L'entreprise ADM :

Nom	Société nationale des autoroutes du Maroc
Forme juridique	S.A
Capital	11,2 milliards de DH
Siege social	Hay Riad Rabat
Activité	la construction, l'entretien et l'exploitation du réseau autoroutier
Effectif	563
Chiffre d'affaire	18,33

Le marché de la concession autoroutière au Maroc

L'offre de concession autoroutière au Maroc	Extension du réseau : ADM prévoit de porter son réseau à 1 800 kilomètres en 2015 (30 % par rapport au réseau actuel).
Perspectives de croissance du marché	Le trafic sur les autoroutes du réseau ADM devrait croître plus vite que la moyenne nationale, compte tenu du développement du tourisme, de la population et des échanges de marchandises entre le Sud et le Nord du Maroc ainsi qu'avec l'Europe.
La demande sur le marché	Domestique : la population Professionnelle : les échanges commerciaux entre les différentes régions du Maroc ainsi qu'avec l'Europe Touristique : développement du tourisme
Cadre juridique	Concession avec péage
Environnement global	Stable car concession durable et exclusive

1.2 DIAGNOSTIC INTERNE :

Le diagnostic interne d'ADM revient à identifier ses ressources stratégiques et ses compétences clés

Les ressources d'ADM:	Les compétences d'ADM :
<ul style="list-style-type: none">-matérielles : les infrastructures et les équipements-immatérielles : les savoir-faire en expertise, les partenariats-financières : produits d'exploitation des activités-humaines : 850 collaborateurs qualifiés	<ul style="list-style-type: none">-en expertise : savoir faire en matière de gestion du réseau autoroutier-en démarche qualité : certification ISO 9001-en communication : mise en place de n° vert-en gestion relation client : mise en place de solution monétique pour le péage

1.3 La compétence clé de succès d'ADM

Le savoir et le savoir-faire accumulés permettent de créer une vraie valeur perçue par les clients d'ADM. La compétence clé (ou distinctive) semble bien être le **savoir dans la gestion du réseau autoroutier**

1.4 L organigramme D'ADM, Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ?

Nature	Organisation fonctionnelle et centralisée
Justification	ADM opère dans un environnement simple et stable
Les avantages	<ul style="list-style-type: none">-c'est une structure claire pour les membres de l'organisation ;-elle permet un contrôle direct sur chaque responsable hiérarchique sur les membres de son équipe ;-par la spécialisation de chacun, elle vise à maximiser les effets d'expérience et les économies d'échelle. C'est donc la structure qui favorise le plus l'efficacité.
Les inconvénients	<ul style="list-style-type: none">-seule la direction a une vision d'ensemble de l'organisation, les autres membres étant très spécialisés ;-la coordination entre fonctions est parfois difficile. Les membres de l'organisation savent peu ce que font les autres membres. La structure fonctionnelle manque donc de transversalité ;-seule la fonction marketing/vente est en contact avec le marché. Les autres fonctions n'ont pas d'accès immédiat au marché. La structure fonctionnelle tend donc à manquer de réactivité.

:

DOSSIER N°2 : ANALYSE FINANCIERE

2.1 Equilibre de base et relation mathématique:

Equilibre de base	Relation mathématique
$RE > ES \Rightarrow RFF > 0$ $FRF > BFR \Rightarrow TN > 0$	<p>On a ACTIF=PASSIF</p> $AI+AC+TA=FP+PC+TP$ $(FP-AI) - (AC-PC) = TA-TP$ $FRF - BFR = TN$

2.2 BFR de l'entreprise ADM

Principaux clients et fournisseurs de ADM	<p>Les clients : les conducteurs automobiles utilisant le réseau autoroutiers</p> <p>Les fournisseurs : les entreprises de BTP (constructeurs d'autoroute), l'Etat (impôts et taxes)</p>
BFR	
Le BFR est faible	car les clients payent au comptant et les stocks sont négligeables alors que les fournisseurs consentent un délai de paiement

2.3 Calcul des indicateurs de gestion :

	2010	2011	2012
Valeur ajoutée	889	1 111	985
Excédent brut d'exploitation	754	968	832
Profitabilité (EBE/CA)	55,76%	61%	45,39%
Rentabilité économique	0,34	0,53	-0,20
Rentabilité financière	-4,395	-17,046	-27,768

2.4 Source de rentabilité et endettement

- La rentabilité est importante
- La rentabilité économique est faible car les investissements sont lourds (importance des dotations)
- La rentabilité financière est négative du faite de l'insuffisance de la rentabilité économique par rapport au cout de la dette malgré sa faiblesse.
- L'endettement a un effet de massue.

Dettes de financement	20 362,50	27 688,50	33 475,50
Trésorerie-Passif	494	154	222
Dettes financières	20 856,50	27 842,50	33 697,50
Charges financières	403	1263	1503
Coût moyen des dettes financières	1,93	4,54	4,46
Résultat d'exploitation	96	187	-81
Actif immo	27 790	33 623	38 519
BFR	242	1 517	2 090
TRésorerie-Actif	98	71	195
Actif économique	28 130	35 211	40 804
Rentabilité économique	0,34	0,53	-0,20
Rentabilité financière	-4,395	-17,046	-27,768

2.5 Analyse financière d'ADM sur la période 2010/2012

	Forces	Faiblesses
L'ACTIVITE	Evolution du CA de l'ordre de 13% par an, essentiellement les recettes de péage, ce qui s'explique par l'augmentation du trafic routier et la mise en service de l'autoroute Fès-Oujda ;	évolution des autres charges externes (entretien du réseau) ; dégradation des résultats d'exploitation et financier (charges d'intérêt des emprunts) sur la période
L'INVEST :	Un effort d'investissement considérable sur la période (construction de centaine de km d'autoroute	La rentabilité économique est trop faible pour rentabiliser les investissements
Le FINANCEMENT	ADM finance son activité essentiellement par l'endettement, cette dette est peu chère et peu risquée (garanties de l'Etat)	
La RENTABILITE	Bien que le coût de la dette est faible, la rentabilité économique est encore plus faible (investissement lourd). L'endettement est source d'un effet de massue	

DOSSIER N°3 : ANALYSE DE COUT ET SUIVI D'UN CHANTIER

3.1 Coût de production prévisionnel des travaux « fondation-terrassement ».

Éléments	Qté	Cu	Coût total
Main d'œuvre	2,5	14	350
Ciments	25	1,25	31,25
Sable	100	0,5	50
fil de fer 5 mm	5	10,25	52,5
Fil de fer 10 mm	5	11,92	59,6
Gravas	100	1,3	130
pierre	25	0,8	20
Coût de production unitaire			693,35

3.2 Déterminer le coût de revient prévisionnel du chantier n° « 01/2013 »

	Qté	Cu	Coût total
Coût de production prévisionnel	35 200	693,35	24 405 920,00
Frais généraux	24 405 920	0,2	4 881 184,00
Coût de Revient			29 287 104,00

3.3 Jugement critique sur la méthode actuelle :

Avantage	Limites
<p>Le coefficient utilisé actuellement est une méthode qui permet d'imputer simplement et rapidement les charges aux coûts des chantiers.</p>	<p>- Il conduit à traiter de la même façon des charges directes et des charges indirectes ; - Ce coefficient suppose que l'ensemble des charges communes varie proportionnellement au coût de production direct du chantier. Ceci est loin d'être évident car les charges communes concernent plusieurs activités.</p>

3.4 Proposition d'amélioration:

Propositions
<ul style="list-style-type: none"> • étudier plus en détail le caractère direct/indirect des charges ; • envisager la mise en œuvre d'une méthode d'attribution des charges indirectes basée soit sur la méthode des centres d'analyse soit sur la méthode à base d'activités. • L'importance des charges communes (essentiellement indirectes) ainsi que l'accroissement de leur poids dans les coûts conduirait cependant à privilégier une méthode basée sur les activités.

3.5 Détermination du montant des charges communes imputables au chantier n° « 01/2013 »

Calcul de couts des inducteurs

Activités	Total ressources	Inducteurs d'activité	Volume de l'inducteur	Cout inducteur
Etude technique du chantier	1 944 000	Heure d'étude	1 080	1 800
Sélection séquence	2 160 000	le chantier	18	120 000
Ordonnancement	3 000 000	Nombre de séquences du chantier	100	30 000
Contrôle	4 320 000	le chantier	18	240 000
Approvisionnement matière	200 000	la référence matière	200	1000
Transport	850 000	l'expédition	170	5000

Imputation des charges communes au chantier

Activités	Nombre Inducteur	Cout inducteur	Total des charges consommées
Etude technique du chantier	600	1 800	1 080 000
Sélection séquence	1	120 000	120 000
Ordonnancement	10	30 000	30 000
Contrôle	1	240 000	240 000
Approvisionnement matière	120	1000	120 000
Transport	100	5000	500 000
Total charges			2 090 000

3.6 Cout de revient prévisionnel du chantier :

	Qté	Cu	Coût total
Coût de production prévisionnel	35 200	693,35	24 405 920,00
Frais généraux (total charge ABC)			2 090 000,00
Coût de Revient			26 495 920,00

3.7 Commentaire :

L'adoption de la méthode ABC a permis, grâce à une meilleure répartition, de réduire les charges communes imputées au cout de revient du chantier de 50%

DOSSIER N°4 : GRH

2.6 Requête :

2.7 Que pensez-vous du rattachement hiérarchique des ressources humaines dans l'organigramme actuel d'ADM ?

La GRH au sein d'ADM n'a pas encore la place qu'elle mérite puisqu'elle est juste une division de la fonction administrative et financière alors qu'une fonction GRH autonome et indépendante refléterait plus d'intérêt de la part d'ADM à ses ressources humaines

2.8 CALCUL DES INDICATEURS:

Le taux d'évolution des effectifs		2010/2011	2011/2012
CADRES		0%	-1,17
MAITRISE		-3,51%	-0,28%
EXECUTIVE		-14,58%	-7,32%

	2010	2011	2012
TAUX D'ENCADREMENT	29%	30%	30%

2.9 Analyse du climat sociale de l'entreprise à partir des indicateurs et de leur évolution :

ANALYSE	Dégradation du climat social -Situation 2010/2011 : dégradation des indicateurs notamment du taux d'absentéisme et des journées de travail perdu suite aux conflits sociaux. Dégradation du climat social.. -Situation 2011/2012 : stabilité voir amélioration des indicateurs
RAISONS	Ralentissement de la progression moyenne des salaires mais également diminution du nombre de jours de formation accordés aux salariés. Dégradation à la fois « quantitatives » (ralentissement de l'augmentation des salaires et turn over plus élevé, l'ancienneté moyenne) et « qualitative » (baisse du nombre de jours de formation).

2.10 Mesures susceptibles d'améliorer la situation :

Mesures	Il est envisageable d'améliorer un certain nombre de choses, notamment : <ul style="list-style-type: none">• revenir à une formation accrue des salariés,• revoir à la hausse les salaires ou opter pour une politique d'intéressement
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Ces mesures permettraient de restaurer le climat social et donc d'améliorer la motivation et l'implication des salariés dans l'entreprise.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------