



## MANAGEMENT

Durée : 4H

**Mardi 14 JUILLET 2009**

**De 09h00 à 13 h00**

**DOSSIER 1 : Marche de l'entreprise « MALAK CHOCOLAT ».**

**DOSSIER 2 : Analyse d'exploitation et performances des commerciaux.**

**DOSSIER 3 : Investissement et financement.**

**DOSSIER 4 : Système d'information**

## INSTRUCTION

- Chaque épreuve devra impérativement être composée sur une double feuille qui lui est spécifique.
- Vérifier que vous avez remis une copie à part pour chaque épreuve :
  - Comptabilité
  - Gestion
  - Informatique
- Vieller à mettre votre nom/ prénom et n° d'examen sur chaque copie

**Important : les quatre dossiers de l'épreuve doivent être traités sur des copies séparées**

**Matériel et document autorisés :**

- Calculatrice non programmable
- Liste intégrale des comptes du Plan Comptable Général
- Tables financières

**NB : Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.**

## **Présentation de l'entreprise MALAKCHOCOLAT**

**Dossier n°1 : Marché de l'entreprise MALAKCHOKOLA**

- Annexe 1 : L'industrie du chocolat au Maroc ; Aspects techniques et industriels.
- Annexe 2 : Le chocolat marocain prisé à l'étranger
- Annexe 3 : Les prévisions des ventes de chocolat

**DOSSIER 2 : Analyse d'exploitation et performances des commerciaux.**

- Annexe 4 : les opérations de la période
- Annexe 5 : les données de l'inventaire 01/01/2009.
- Annexe 6 : les charges de main d'œuvre directe.
- Annexe 7 : le tableau de répartition des charges indirectes (annexe à rendre)

**DOSSIER 3 : Investissement et financement.**

- Annexe 10 : caractéristiques du crédit-bail valorisé à 2290000 dh.
- Annexe 11 : caractéristiques d'un crédit bancaire de 600.000 dh
- Annexe 12 : extrait du tableau d'amortissement de l'emprunt.
- Annexe 13 : chronologie de l'opération d'acquisition :
- Annexe 14 : cours de change Euro/Dirham.
- Annexe 15 : tableau d'amortissement.
- Annexe 16 : extrait du bilan

**DOSSIER 4 : Système d'information**

**Annexe 17 : tableau des formules. (A rendre avec la copie)**

## MALAK CHOCOLAT

« MALAK CHOCOLAT » est une jeune entreprise familiale qui fabrique du chocolat à partir des fèves de cacao. Son implantation au cœur de la capitale économique du royaume et ses produits de haute qualité lui permettant un développement rapide dans le secteur, avec des opportunités d'ouverture sur le marché international.

Sa clientèle est constituée essentiellement de Grandes surfaces, d'hôtel et de restaurants. L'activité est saisonnière pour certains produits ; Saint-valentin, Pâques, Fête des Pères, Fête de Mère, Noel, Achoura.

Melle SALOUA directrice Marketing pense développer l'activité de l'entreprise ; elle vise à consolider sa stratégie qui repose sur deux objectifs essentiels : développer et démocratiser le marché du chocolat au Maroc et mieux connaître les caractéristiques du marché africain et du moyen orient afin de réfléchir à une stratégie à long terme plus ambitieuse en vue d'une implantation d'un réseau international des points de présence et optimiser l'exportation en réduisant les distances entre la marque et les produits similaires à l'étranger.

**Votre mission, au sein de « MALAK CHOCOAT » consiste à traiter les dossiers qui sont à votre disposition.**

### DOSSIER 1 : MARCHE DE L'ENTREPRISE « MALAK CHOCOLAT »

1. **Dégager, à partir des annexes 1 et 2, les forces, les faiblesse de l'entreprise, les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise.**
2. **Proposer les actions que vous jugerez pertinentes pour la promotion du secteur du chocolat au Maroc.**
3. **Par la méthode des moindres carrés, déterminer les paramètres de la fonction affine qui modélise l'évolution temporelle de chiffre d'affaires. (Annexe 3).**
4. **Prévoir les quantités vendues pour 2010 à partir de l'équation retenue. (Annexe 3).**
5. **Sachant que la quantité de vendre en 2010 'indépendamment du résultat de la question N° 4) est de 30.000 kg. Faire une prévision des ventes pour janvier 2010. (Annexe 3).**
6. **Calculer pour le mois de janvier 2010, les niveaux de ventes correspondant aux quatre scénarios décrits en Annexe 3, qui résultent de la combinaison de 'évolution prévisionnelle des ventes globales mondiales et de l'accroissement de la part du marché de l'entreprise.**

## **Annexe 1 : L'industrie du chocolat au Maroc ; Aspects techniques et industriels.**

(...) selon un responsable marketing, en s'appuyant sur des chiffres récents relatifs à la consommation globale de cacao sous toutes ses formes au Maroc, seulement 150g sont consommés par an et par personne. Tandis qu'en Tunisie, les chiffres sont de 3 kg et de 7 kg en France. Les Américains, quant à eux, sont loin devant avec une consommation avoisinant les 9 kg par an.

Parmi les raisons principales de ce taux très bas de consommation, le pouvoir d'achat des Marocain, vu que le cacao pur est un produit de luxe, et le fait que le chocolat de qualité pour l'offrir lors des grandes occasions telles que les anniversaires ou le jour de la saint-valentin, par exemple.

(...) l'enjeu le plus délicat de cette industrie est, d'inciter à la consommation du chocolat au Maroc en proposant des prix à la portée de toutes les bourses.

Cet objectif est rendu plus difficile par la montée des prix des matières premières qui touchent, tous les produits et freinent leurs ambitions.

Par ailleurs, de nouveaux bonbons et biscuits contenant du cacao et provenant majoritairement de la Turquie, nuisent à la concurrence légale.

Leurs prix et leurs emballages attirent l'œil du consommateur aux revenus limités. Alors que le contenu n'est pas toujours ce qui est affiché, ils sont majoritairement enrobés de noix de coco ou de cacahuètes pour masquer le goût de la graisse végétale et d'autres additifs méconnus du grand public. Ils ne répondent pas à la formule qui donne un bon chocolat : pâte, beurre et liqueur de cacao. Tout ceci tiré de la fève.

Le responsable marketing a insisté sur le fait qu'il faut lire les composants de chaque produit avant de les consommer. Pour ce qui est du chocolat, certains éléments chimiques qu'on retrouve fréquemment, peuvent nuire à la qualité d'un produit « noble ». Parmi les plus nocifs de ces additifs, que certaines compagnies ne se gênent pas à mélanger au chocolat, on retrouve l'Aspartam et le Nutrasweet.

D'après les chercheurs, le caractère cancérigène de ces substances est prouvé. Ce responsable ajoute que d'autres aliments peuvent en contenir, comme les sucreries entre autres c'est pour cela qu'il faut éviter tout produit qui contient un élément purement chimique, même si le prix du produit noble et biologique ne cesse d'augmenter. Mais, étant donné la gravité du sujet à savoir, notre santé, il est de mise d'ouvrir l'œil avant le porte-monnaie.

Enfin, le cacao est une plante médicale aux effets nutrithérapeutiques (thérapie diététique). Il contient du magnésium, du fer et calme l'appétit. Il est anti-stressant et anti-oxydant, à condition que, comme tout produit, on le consomme avec modération.

*D'après un quotidien, le Mercredi 20 Février 2008*

## Annexe 2 : Le chocolat marocain prisé à l'étranger

Contradictions dans le monde du chocolat marocain. Alors que ce produit subit une forte concurrence sur le marché local, il demeure tout de même compétitif à l'international.

“ Au niveau mondial le secteur se défend correctement alors que sur le marché local, il est « fortement perturbé » ” indique le président de l'AB2C (association des biscuitiers, chocolatiers et confiseurs). En effet, sur le plan national, le secteur est soumis à une concurrence déloyale très vive. A l'instar des autres industries de transformation, l'activité se dit plombée par l'informel, la contrebande et la sous-facturation, d'un côté. Et de l'autre, l'accord de libre-échange conclu récemment avec les pays arabes, notamment l'Egypte, la Jordanie et la Turquie, fait que le chocolat importé de ces contrées se commercialise à un prix beaucoup moins cher par rapport au produit local. Par conséquent, la part de marché des producteurs locaux a enregistré une forte baisse depuis 2011, atteignant ainsi près de 70%. Les prix sont grevés par les droits de douane appliqués sur les achats de matière première. Alors que les produits finis des concurrents entrent librement sur le marché marocain, sans avoir à s'acquitter de taxes, dans le cadre des accords conclus avec le Royaume.

Pour le président de l'AB2C, “ il est essentiel de procéder rapidement à l'alignement des droits à l'import appliqués au Maroc sur ceux des pays exportateurs”. Ceci permettra de renforcer la position du produit marocain sur le marché local.

En revanche, sur le plan international, le chocolat marocain défend bien ses couleurs. “Considéré de bonne qualité, il arrive à se tailler une part de marché conséquente dans les pays importateurs”, indique le président de l'AB2C. de plus, ajoute-t-il, la grande majorité des entreprises marocaines répondent aux normes internationales en termes de qualité puisqu'elles ont fait l'objet d'une certification. La production à l'export est essentiellement dirigée vers certains pays du Maghreb tels que l'Algérie.

Cependant, le prix du produit fini à l'export est en augmentation. Cela est dû au coût des matières premières entrant dans la fabrication du chocolat tels que le cacao, les produits chimiques ou encore l'emballage.

D'ailleurs, le chiffre d'affaires à l'export reste encore peu significatif, représentant moins de 3% de la production totale. Sur un montant global de plus de 2 milliards de DH en 2003, les exportations, en croissance régulière, selon le président de l'AB2C, ne sont que de l'ordre de 80 millions de DH. Mais l'avenir semble prometteur. En effet l'accord d'association signé avec l'UE et l'ouverture sur le marché américain élargiront le champ d'intervention des opérateurs de ce secteur et donneront lieu à la naissance de nouveaux débouchés. “Pour suivre l'évolution, le secteur doit impérativement opérer sa mus”, souligne le président de l'association. Pouvoir le faire suppose dans un premier temps de lourds investissements. Et pour 2003, ils n'ont pas dépassé une moyenne de 60 millions de DH.

Côté consommation, le Maroc fait de petit Poucet avec ses 300 grammes par habitant et par an face aux 7 kg que dégustent les Français annuellement “Même avec une politique de démocratisation du chocolat et des prix de plus en plus accessibles, la consommation moyenne demeure très faible”, rappelle Amine Berrada, vice-président de l'AB2C. Pourtant les chocolatiers marocains ne lésinent pas sur les moyens. De nombreux produits ont été créés ces dernières années, avec des formats et des prix adaptés aux petites bourses. Peut-être faudra-t-il miser sur le volet énergétique de ce produit riche en potassium, conseillé pour redonner des peps, calmer les fringales et surtout ravir toutes les papilles.

Rappelons qu'aujourd'hui, le secteur chocolaterie et confiserie confondues compte une quinzaine d'opérateurs, emploie près de 4.000 personnes dont plus de 2.000 postes directs et pèse plus de 2 milliards de DH.

“L'accord d'association signé avec l'UE et l'ouverture sur le marché américain élargiront le champ d'intervention des opérateurs de ce secteur et donneront lieu à la naissance de nouveaux débouchés”.

*Casablanca 26-04-2004 L'Economiste*

### Annexe 3 : Les prévisions des ventes de chocolat

On vous remet des données sur l'évolution des ventes de chocolat de 2004 à 2009, sur les coefficients saisonniers mensuels, ainsi que des éléments concernant les évolutions prévisionnelles du marché pour 2010.

☞ **Les ventes de chocolat exprimées en kilogrammes entre 2004 et 2009 :**

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rang années f(x)	1	2	3	4	5	6
Ventes en kg	16.000	17.300	19.600	21.100	24.000	25.900

☞ Coefficients saisonniers mensuels :

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Coef.	1,2	1,2	1	1	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9	1,1	1,1	1,3

❖ **Evolutions prévisionnelles du marché du chocolat pour 2010 :**

La crise économique actuelle risque d'avoir des répercussions négatives sur le marché international du chocolat en 2010. Ainsi, il est fort probable que la baisse des ventes globales mondiales sera située entre 4% et 8%.

Dans ce contexte la politique commerciale de l'entreprise permet d'envisager les scénarios suivants :

**Scénarios envisagés pour janvier 2010 :**

- ❖ Une augmentation de part du marché de l'entreprise de 3% ou 6% conjuguée à une baisse du marché international de 4%.
- ❖ Une augmentation de part du marché de l'entreprise de 3% ou de 6% conjuguée à une baisse du marché international de 8%.

## DOSSIER 2 : ANALYSE D'EXPLOITATION ET PERFORMANCES DES COMMERCIAUX

### Sous dossier 1 : Coût de production du chocolat

La fabrication du chocolat chez MALAK CHOCOLAT passe par un processus de production qui comprend les étapes suivantes :

- Les fèves de cacao achetées sont stockées dans un magasin avant de passer dans l'atelier "**Préparation**" pour le tri, nettoyage et concassage aboutissant ainsi à des fèves préparées. Les déchets provenant de cette opération représentent 10% du poids brut et sont sans valeur. Leur évacuation n'engendre pas de frais supplémentaires.
- Les fèves préparées sont ensuite torréfiées dans l'atelier « **Torréfaction** »
- Après un stockage, les fèves torréfiées passent dans l'atelier "Broyage" pour donner une pâte grasse.
- La pâte grasse passe directement à l'atelier "**Malaxage**" où elle est ajoutée à des matières consommables pour donner le chocolat.
- La pâte de chocolat ainsi obtenue passe à l'atelier "**Moulage**" et enfin au « **conditionnement** ». le conditionnement se fait par palette de 100 kg de chocolat.

CHOCOMALAK tient une comptabilité analytique mensuelle.

Les informations tirées de son système d'information comptable pour la période allant du 01/01/2009 au 31/01/2009 sont fournis en annexes ci-dessous.

#### Travail à faire :

1. **Complète le tableau de répartition des charges indirectes (annexe 7).**
2. **Présenter sous formes de tableaux :**
  - a. **Le coût et l'inventaire des fèves de cacao.**
  - b. **Le coût de production et l'inventaire des fèves torréfiées.**
  - c. **Le coût de production et l'inventaire du chocolat.**
  - d. **Le coût de revient du chocolat vendu.**
  - e. **Le résultat analytique.**

**NB :** les sorties sont évaluées selon la méthode de coût moyen unitaire pondéré. **Les CMUP seront arrondis à l'entier le plus proche.**





## Sous dossier 2 : les performances mensuelles de l'équipe commerciale.

Vous souhaitez évaluer les performances de votre équipe commerciale. Vous profitez de cette évaluation pour formuler un ensemble de propositions permettant d'accroître l'efficacité de l'équipe. Vous disposez dans l'annexe 8, d'un ensemble de grandeurs caractéristiques de l'activité de chaque commercial.

### Annexe 8 : données de l'équipe commerciale.

Performances des commerciaux	Commerciaux		
	AMINE	HAMOUDA	DOUAA
Objectifs en termes de chiffre d'affaires	180000	180000	180000
Réalisations chiffre d'affaires	1980000	180000	180000
Objectifs en termes de marge brute	108000	108000	108000
Réalisations marge brute	113400	102600	97200
Nombre de commandes	165	180	170

Activités des commerciaux	Commerciaux		
	AMINE	HAMOUDA	DOUAA
Nombre de visite	1000	1260	1512
Kilomètres parcourus (1)	1800	2040	1920
Partie variable de la rémunération	3600	3480	3480
(1) Le coût du kilomètre parcourus est de 8dh			

(1)Le coût du Kilomètre parcouru est de 8 dh

#### ➤ Travail à faire :

1. Compléter le tableau. (Annexe 9).
2. Commenter les résultats obtenus par chacun des commerciaux et formuler en quelques lignes des propositions permettant d'améliorer l'efficacité de l'équipe commerciale.

### Annexe 9 : indicateurs de la performance de l'équipe commerciale (Annexe à rendre)

Performances des commerciaux	Commerciaux		
	AMINE	HAMOUDA	DOUAA
Taux de réalisation du chiffre d'affaires			
Taux de réalisation de la marge brute			
Montant moyen d'une commande			
Taux de concrétisation-commande par visite			
Coût des déplacements			
Coût des commerciaux			
Coût variable d'une visite			

### DOSSIER 3 : INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

Dans l'objectif d'élargir sa capacité de production pour faire face à l'augmentation de la demande, l'entreprise décide d'acquérir un matériel industriel, auprès d'une société Française, pour une valeur de 200.000 euro. Le financement du matériel se fera par l'une des deux modalités suivantes :

- Financement par fonds propres complété par un crédit bancaire,
- Financement par crédit-bail.

#### Annexe 10 : caractéristiques du crédit-bail valorisé à 2290000 dh.

Caractéristiques du crédit-bail	Mensualité HT des crédits bail	Périodicité	Valeur résiduelle	TVA
	45000 dh	60 mois	7.500 dh	20%

#### Annexe 11 : caractéristiques d'un crédit bancaire de 600.000 dh.

Caractéristiques du crédit bancaire	Mensualité HT	Périodicité	Taux d'intérêt	Mode de remboursement	TVA
	A déterminer	60 mois	12,69% l'an	Annuité constante	0,1%

Travail à faire :

1. Distinguer entre le financement d'investissement d'exploitation.
2. Dresser un tableau comparatif des avantages et des inconvénients de financement par fonds propres, par crédit-bail et par crédit bancaire.
3. Compléter l'extrait du tableau d'amortissement de l'emprunt le taux d'intérêt à retenir est le taux mensuel équivalent. (Annexe 12).

L'entreprise opte pour un crédit bancaire et se lance dans l'opération d'importation d'une immobilisation. La chronologie de cette opération est présentée dans l'annexe 13.

#### Annexe 12 : extrait du tableau d'amortissement de l'emprunt.

Mois	Capital restant dû	Intérêt	TVA sur intérêt (intérêt x 10%)	Amortissement	Mensualité HT	Mensualité TTC
					Intérêt HT + Amortissement	Intérêt + TVA + Amortissement
1						
28						
60				13 214,53		

#### Annexe 13 : chronologie de l'opération d'acquisition :

Date	Opérations
05/12/2009	Un acompte de 20% du prix d'achat versé lors de la commande
20/12/2009	Réception de la facture
20/12/2009	Règlement par chèque bancaire des droits de douane : 247.500 dh et 395.150 de TVA.
20/12/2009	Règlement par chèque bancaire des frais de transport : 2000 dh HT TVA 14%.
20/12/2009	Règlement par chèque bancaire des frais d'installation : 12.600 dh TTC TVA 20%
15/01/2010	Règlement du solde par virement bancaire

**Annexe 14 : cours de change Euro/Dirham.**

05/12/09	20/12/09	31/12/09	15/12/2010
1 euro=11,45 DH	1 euro=11,45 DH	1 euro = 11,55 DH	1 euro = 11,40 DH

**Annexe 15 : tableau d'amortissement.**

Date	Amortissement linéaire		Amortissement dégressif				Amortissement dérogatoire	
	Amort	VNA	Base amortissable	Amort	Cumul	VNA	Dotation	Reprise

**Annexe 16 : extrait du bilan**

ACTIF	Montant brut	A/P	Montant net	Passif	Montant

1. Déterminer le coût d'entrée de l'immobilisation.
2. Le directeur financier estime que l'amortissement économiquement justifié est l'amortissement linéaire sur 10 ans, mais pouvant bénéficier des avantages fiscaux de l'amortissement dégressif, il a mis en œuvre le dispositif des amortissements dérogatoires. Présenter les deux premières années du plan d'amortissement du matériel (annexe 15).
3. Enregistrer les écritures comptables relatives aux questions 4 et 5 jusqu'au 15 janvier 2010.
4. Présenter un extrait de bilan au 31/12/2010 au 31/12/2010. (annexe 16).

## DOSSIER 4 : SYSTEME D'INFORMATION

### Partie 1 : Informatique générale

- Qu'est-ce qu'un navigateur internet ? Citez deux exemples.
- Qu'est-ce qu'un moteur de recherche ? Citez deux exemples.
- Définir le protocole TCP/IP

### Partie 2 : Tableur

Soit le système suivant pour calculer la performance des commerciaux

	A	B	C	D
<b>1</b>	<b>Performances des commerciaux</b>	<b>Commerciaux</b>		
<b>2</b>		<b>AMINE</b>	<b>HAMOUDA</b>	<b>DOUAA</b>
<b>3</b>	<b>Objectifs en termes de chiffre d'affaires</b>	<b>180000</b>		
<b>4</b>	<b>Réalisations chiffre d'affaires</b>	<b>198000</b>	<b>180000</b>	<b>183600</b>
<b>5</b>	<b>Objectifs en termes de marge brute</b>	<b>108000</b>		
<b>6</b>	<b>Réalisations marge brute</b>	<b>113400</b>	<b>102600</b>	<b>97200</b>
<b>7</b>	<b>Nombres de commandes</b>	<b>165</b>	<b>180</b>	<b>170</b>

	A	B	C	D
<b>10</b>	<b>Activités des commerciaux</b>	<b>Commerciaux</b>		
<b>11</b>		<b>AMINE</b>	<b>HAMOUDA</b>	<b>DOUAA</b>
<b>12</b>	<b>Nombres de visites</b>	<b>1000</b>	<b>1260</b>	<b>1512</b>
<b>13</b>	<b>Kilomètres parcourus</b>	<b>1800</b>	<b>2040</b>	<b>1920</b>
<b>14</b>	<b>Partie variable de la rémunération</b>	<b>3600</b>	<b>3480</b>	<b>3480</b>

	A	B
<b>16</b>	<b>Taux Kilométrique</b>	<b>8 DH</b>

	A	B	C	D
<b>18</b>	<b>Performances des commerciaux</b>	<b>Commerciaux</b>		
<b>19</b>		<b>AMINE</b>	<b>HAMOUDA</b>	<b>DOUAA</b>
<b>20</b>	<b>Taux de réalisation du chiffre d'affaires</b>			
<b>21</b>	<b>Taux de réalisation de marge brute</b>			
<b>22</b>	<b>Montant moyen par commande</b>			
<b>23</b>	<b>Taux de concrétisation (commande par visite)</b>			
<b>24</b>	<b>Coût de déplacement</b>			
<b>25</b>	<b>Rémunération</b>			
<b>26</b>	<b>Coût des commerciaux</b>			
<b>27</b>	<b>Coût de variable d'une visite</b>			

## Règles de gestion : rémunération

Condition	Règle
Taux de concrétisation > 0,5	Rémunération = partie variable de la rémunération x (1 + taux de concrétisation)
Taux de concrétisation ≥ 0,5	Rémunération = partie variable de la rémunération

**Coût des Commerciaux** = Rémunération x objectifs chiffre d'affaires/Chiffre d'affaires

**Coût variable d'une visite** = Rémunération/nombre de visites

**Travail à faire :**

1. Remplir le tableau des formules (annexe 17)
2. Donner la nouvelle formule de la cellule (D24), sachant que le système de rémunération des déplacements suivra dorénavant la nouvelle règle de gestion suivante :

### Cas N° 1 : $0 \leq$ Taux de concrétisation $\leq 0,5$

Km parcourus	$\leq 1000$	$\leq 2000$	$> 2000$
Le taux kilométrique	40	45	50

### Cas N° 2 : $0,5 <$ Taux de concrétisation $\leq 1$

Km parcourus	$\leq 1000$	$\leq 2000$	$1 > 2000$
Le taux kilométrique	45	50	60

### Remarque :

Donner des formules valables lorsqu'on utilise l'opération de recopié de formule sur la même ligne.