

Corrigé indicatif : barème sur 160 pts / 8 = 20 pts

Dossier 1 : 30 points

1-Les finalités de la société EMO : 4 points

Finalité	Justification
Economique 1 pt	Rester leader sur le marché de l'eau au Maroc. Préserver les parts de marché.
Sociale 1 pt	Amélioration continue de la situation professionnelle des effectifs.
Sociétale 1 pt	EMO prend l'engagement de réduire son empreinte écologique et de préserver la nature. Amélioration du bien-être des consommateurs en les hydratant sainement

Il en découle que la société EMO est socialement responsable dans la mesure où elle a décidé d'adhérer au Pacte Mondial, lancé en 2000 sous l'égide des Nations Unies, pour s'inscrire parmi les entreprises avançant tout en respectant et en appliquant dans leur sphère d'influence dix principes dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption. 1 pt.

2-Diagnostic stratégique du macro-environnement : 10 points

Il faut procéder par la méthode PESTEL

Facteurs	Opportunités	Menaces
Politiques 2 pts		une politique nationale de l'eau basée sur une vision prospective qui tient compte d'une part de l'évolution des ressources et d'autre part des besoins nationaux en eau.
Economiques 3 pts	Le marché marocain des eaux embouteillées est en pleine croissance. Durant les quatre dernières années, la demande annuelle a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 10.6 %. EMO domine le marché avec une part de 72 %.	Marché oligopolistique. Les principaux concurrents : -SOTHERMA (Ain Saiss, Sidi Harazem) : 17 % du marché ; -ALKARAMA (Ain Atlas) : 3 % du marché ; -CCI (Ciel, Bonaqua) : 3 % du marché;
Socioculturels 2 pts	Le changement des habitudes de consommation, le manque de confiance en l'eau du robinet, la quête d'une consommation saine et équilibrée et l'amélioration du pouvoir d'achat des marocains sont autant de facteurs ayant démocratisé la bouteille d'eau perçue auparavant comme étant un produit de luxe inaccessible pour la plupart des ménages marocains.	
Technologiques	-	-
Ecologiques 1 pt		Préservation des ressources naturelles.
Légaux 2 pts		La gestion de l'eau au Maroc est très réglementée. le secteur de l'exploitation des sources d'eau est régi par la loi 10-95 sur l'eau

3-Facteurs clés de succès dans le secteur de l'eau : 4 points

Il s'agit de ressources et compétences communes à toutes les entreprises du secteur.

Facteurs	Justification
Technique 2 pts	Extension et renouvellement de l'outil de production pour améliorer la productivité. De nouveaux produits à base d'arômes naturels.
Marketing-Communication 1 pt	Maitrise de la communication pour développer la notoriété des marques.
Marketing-Distribution 1 pt	Développement de nouveaux canaux de distribution, de manière à desservir les régions les plus enclavées.

4-Choix stratégiques et modes de développement des EMO : 8 points

Choix stratégiques	Argumentation
Diversification 1.5 pt	De nouvelles eaux de source ayant des propriétés thérapeutiques comme Ain Atlas.
Recentrage 2 pts	En 2010, près de 7 ans après avoir signé le contrat de franchise avec Pepsico pour l'embouteillage et la distribution des boissons gazeuses de la marque Pepsi, Mirinda et 7up, la société EMO a décidé de vendre ses actifs immobilisés liés à cette activité pour se recentrer sur son Core business, à savoir l'eau.
Innovation 1.5 pt	Au niveau marketing, la société entend continuer à innover afin de répondre positivement à tout nouveau besoin exprimé par le consommateur.
Croissance interne 1.5 pt	2009 : - Développement d'une nouvelle eau de source « Ain Atlas » et investissement dans une nouvelle ligne de production dédiée à ce produit. - Investissement dans une nouvelle ligne pour la production de Sidi Ali 150. - Investissement dans un nouveau magasin de stockage.
Croissance externe 1.5 pt	2015 : Prise de contrôle de la société béninoise Eau Technologie Environnement (ETE) à hauteur de 55 %.

5-Revirement stratégique opéré en 2011 : 4 points

-Cette décision stratégique est pertinente car la société cherche à sauvegarder son image de marque, celle d'une société citoyenne veillant pour l'amélioration de la santé et la protection de l'environnement. D'ailleurs, les sodas ont des effets négatifs sur la santé publique.

-En outre, la rentabilité des boissons gazeuses est entravée par la sur-taxation (augmentation de la TIC).

Dossier 2 : 60 points

1-La valeur d'entrée de machine à injection : 4 points

Prix d'achat : $226\,500 \times 11.20 = 2\,536\,800$

+ Frais de transport : $5\,000 \times 11.20 = 56\,000$

+ Droits de douane : 358 800

+ Frais d'installation : $58\,080 / 1.2 = 48\,400$

= Coût d'acquisition : 3 000 000 DH

2-Enregistrement des opérations de l'exercice 2015 : 16 points (1 pt par article)

2397 5141	18-03-15 Avances et acomptes sur immobilisations Banque 14 000 x 11.2	156 800	156 800
6134 34552 5141	01-04-15 Primes d'assurance Etat TVA récupérable sur charges Banque	70 000 9 800	79 800
5141 1481	01-10-15 Banque Emprunts auprès des établissements de crédit	600 000	600 000
2332 34551 5141 2397 4481	20-10-15 Matériel et outillage (226 500 + 5 000) 11.2 Etat TVA récupérable Banque Avances et acomptes sur immobilisations Dettes sur acquisition des immobilisations	2 592 800 370 000	370 000 156 800 2 436 000
2332 5141	29-10-15 Matériel et outillage Banque	358 800	358 800
5141 71271	01-11-15 Banque Locations diverses reçues	90 000	90 000
2332 34551 5141	15-11-15 Matériel et outillage Etat TVA récupérable sur immobilisations Banque	48 400 9 680	58 080
3491 6134	31-12-15 Charges constatées d'avance Primes d'assurance 70 000 x 3/12	17 500	17 500
6311 4493	31-12-15 Intérêts des emprunts et dettes Intérêts courus non échus à payer 600 000 x 0.0725 x 3/12	10 875	10 875
	31-12-15		

6193 28332	DEA des immobilisations corporelles Amortissement du matériel et outillage 3 000 000 x 0.125 x 1/12	31 250	31 250
71271 4491	31-12-15 Locations diverses reçues Produits constatés d'avance 90 000 x 1/3	30 000	30 000
7129 4455 4427	31-12-15 RRRA par l'entreprise Etat TVA facturée RRR à accorder 1 200 000 x 0.03	36 000 7 200	43 200
3417 6129 34552	31-12-15 RRR à obtenir RRRO sur achats de matières premières Etat TVA récupérable sur charges 800 000 x 0.02	19 200	16 000 3 200
3702 4481	31-12-15 Augmentation de dettes Dettes sur acquisition des immobilisations (226 500 + 5000 – 14 000) (11.35 – 11.20)	32 625	32 625
6393 4506	31-12-15 DP pour risques et charges financières Provisions pour pertes de change	32 625	32 625

3-Calcul du FRNG, BFR et TN en KDH : 8 points

Eléments	2015	2014	Variation en %
Actif circulant et trésorerie actif	544 631	487 175	
-Passif circulant et trésorerie passif	512 327	417 516	
= FRNG (A) 4 pts	32 304	69 659	-53 %
Actif circulant hors trésorerie	504 703	418 818	
-Passif circulant hors trésorerie	339 341	337 508	
= BFR (B) 2 pts	165 362	81 310	103 %
Trésorerie nette A – B 2 pts	-133 058	-11 651	104 %

4-Calcul de la CAF : 8 points

-Méthode additive 2014 en KDH : 4 pts

Résultat net	79 376
+Dotations d'exploitation durables	113 111
+Dotations financières durables	-
+Dotations non courantes durables	-
-Reprises d'exploitation durables	311
-Reprises financières durables	-
-Reprises non courantes durables	-
-Produits de cession d'immobilisations	1 182
+VNA d'immobilisations cédées	69
= CAF	191 063

-Méthode soustractive 2015 en KDH : 4 pts

EBE	304 009
+Autres produits d'exploitation	-
-Autres charges d'exploitation	1 375
+Reprises d'exploitation non durables	11 916
-Dotations d'exploitation non durables	3 258
+Produits financiers	894
-Charges financières	22 035
+Produits non courants sauf PCI	15 738
-Charges non courantes sauf VNA	33 159
-Impôt sur résultat	48 679
= CAF	224 051

5-Evolution des parts de marché : 6 points

La comparaison des gammes des différents opérateurs dans le secteur de l'eau fait montrer que la gamme des EMO est la plus large avec 4 lignes, suivie par SOTHERMA avec 3 lignes. 2 pts

L'évolution des parts des marchés des différents intervenants : 4 pts

Opérateurs	Ventes 2015 en KD	Part de marché 2015	Part de marché 2014
EMO	1 251 390	73.80 %	72.81 %
SOTHERMA	299 540	17.66 %	17.65 %
AL KARAMA	45 480	2.68 %	2.92 %
CCI	46 080	2.71 %	3.33 %
Brasseries Maroc	53 080	3.13 %	3.19 %
Total	1 695 570		

6-Calcul des ratios de rotation : 6 pts

Ratio	Calcul
Délai de rotation du stock des matières 2 pts	$((89\,537 + 83\,833)/2) / 429\,068 \times 360 = 72 \text{ j}$
Délai de règlement des clients 2 pts	$(263\,950 - 13\,332) / (1\,350\,340 \times 1.2) = 55 \text{ j}$
Délai de règlement des fournisseurs 2 pts	$(136\,216 - 39\,047) / (798\,976 \times 1.2) = 36 \text{ j}$

Le stock de matières se renouvelle tous les 72 jours, les clients règlent en moyenne dans 55 jours et les fournisseurs sont payés dans 36 jours. L'utilité de calculer ces ratios est de repérer les sources du BFR afin de trouver des solutions pour améliorer l'équilibre financier de l'entreprise. 2 pts

7-Evolution de l'équilibre financier de la société : 6 points

Aussi bien en 2014 qu'en 2015, Le FRNG n'arrive pas à couvrir le BFR. D'où le recours aux concours bancaires pour combler cette insuffisance. En outre, le FRNG a enregistré en 2015 une baisse de 53 % contre une augmentation de 103 % du BFR. Il en résulte une dégradation remarquable de la trésorerie.

L'importance du BFR s'explique par le décalage remarquable entre le délai de rotation des actifs circulants (stocks 72 j et créances 55 j) et celui des passifs circulants (fournisseurs 36 j).

Malgré l'amélioration de la CAF qui est passée de 191 063 KDH en 2014 à 224 051 KDH en 2015, le FRNG reste faible et enregistre une détérioration importante.

8-confirmation de la conclusion du diagnostic financier : 6 points

La société EMO conforte sa position de leader sur le marché de l'eau en consolidant sa part de marché qui est passée de 72.8 % à 73.8 %.

Mais l'équilibre financier de la société n'est pas encore rétabli. Le FRNG se dégrade alors que le BFR augmente davantage. La trésorerie négative persiste. Les investissements réalisés en 2015 pourront aider la société à terme à rétablir cet équilibre financier.

Dossier 3 : 30 points

1-Prévision du chiffre d'affaires de 2016 par la méthode des moindres carrés : 5 pts

Années	Rang année x	Chiffre d'affaires y	xy	x ²
2012	1	978 904	978 904	1
2013	2	1 133 346	2 266 692	4
2014	3	1 236 240	3 708 720	9
2015	4	1 360 048	5 440 192	16
Total	10	4 708 538	12 394 508	30

$$y = 124\,632.6x + 865\,553 \quad 4 \text{ pts}$$

$$\text{CA 2016} : 124\,632.6 \cdot 5 + 865\,553 = 1\,488\,716 \quad 1 \text{ pt}$$

2-calcul du résultat selon le coût complet en KDH : 5 points

Eléments	EMN 1 pt	EMG 1 pt	EDT 1 pt	Total 1 pt
Ventes	1 033 585	165 820	160 643	1 360 048
Coût de revient	709 915	121 700	182 549	1 014 164
Résultat	323 670	44 120	-21 906	345 884

D'après la méthode du coût complet, EDT est une activité déficitaire. On peut donc penser à la supprimer pour améliorer le résultat global. 1 pt

3-calcul du résultat selon le direct costing en KDH: 7 points

Eléments	EMN 1.5 pt	EMG 1.5 pt	EDT 1.5 pt	Total 1.5 pt
Ventes	1 033 585	165 820	160 643	1 360 048
Coût variable	512 215	98 300	124 260	734 775
Marge sur coût variable	521 370	67 520	36 383	625 273
Coût fixe	-	-	-	279 389
Résultat	-	-	-	345 884

D'après la méthode du coût variable, les trois activités dégagent des M/CV positives et participent ensemble à la couverture des charges fixes communes. La suppression des EDT n'est pas justifiée.

1 pt.

4-Seuil de rentabilité et point mort 2015 : 7 pts

$$SR = 1\,360\,048 \times 279\,389 / 625\,273 = 607\,706.47 \quad 2 \text{ pts}$$

Point mort : 5 pts

$$CA \text{ trimestriel moyen} : 1\,360\,048 / 4 = 340\,012$$

Trimestre	Coefficient	Chiffre d'affaires	Cumul
1	0.65	221 007.8	221 007.8
2	0.92	312 811.04	533 818.84
3	1.38	469 216.56	1 003 035.4
4	1.05	357 012.6	
Total	4	1 360 048	-

Le SR est atteint au cours du troisième trimestre.

$$469\,216.56 \rightarrow 90 \text{ j}$$

$$607\,706.47 - 533\,818.84 \rightarrow x \text{ j}$$

$$X = 14$$

Après interpolation linéaire : le SR est atteint au 14-07-15.

5-Probabilité de réalisation du seuil de rentabilité : 6 points

$$\text{Probabilité d'atteindre le seuil de rentabilité} = P(CA > 607\,706.47) = ?$$

On change de variable (remplacement de CA par T qui suit la loi normale centrée réduite de paramètre (0,1)), nous pouvons écrire :

$$P(CA > 607\,706.47) = P(T > (607\,706.47 - 1\,000\,000) / 200\,000) = P(T > -1,96) = P(T < 1,96).$$

D'après la lecture de la table de la loi normale, pour une valeur de T=1,96

$$P(T < 1,96) = 0.975$$

Ce qui nous donne une probabilité élevée (97,5%) d'atteindre le seuil de rentabilité dans l'année.

Dossier 4 : 40 points

1-Axes stratégiques : 6 points (1.5 pt par axe)

Axes stratégiques	Objectifs attendus
GPEC	-Adaptation des ressources en personnel aux besoins de l'entreprise. -Maitrise de changements technologiques. -Maintien de l'employabilité.
Formation	-Développement des compétences des employés. -Assurance de la qualité. -Amélioration des performances.
Communication interne	-Gestion participative par objectifs.
Rémunération	-Motivation des employés. -Amélioration de la productivité.

2- Annexe 15 : Tableau de bord social 8 points

Indicateurs	2014	2015	Variation en %
Part des permanents dans l'effectif global 1 pt	597/1373 = 43%	41 %	-4.65 %
Part des intérimaires dans l'effectif global 1 pt	776/1373 = 57 %	59 %	3.5 %
Taux d'encadrement (1) 1.5 pt	$(109+30+12)/597$ =25 %	29 %	16 %
Taux de turn-over (2) 1.5 pt	$((47+31)/2) / 567$ =7 %	8 %	14 %
Productivité par employé en KDH (3) 1.5 pt	502 746/1373 = 366	366	-

(1) (Nombre de cadres / effectif permanent) x 100

(2) $[(recrues + départs) / 2] / \text{effectif permanent au début de l'année} \times 100$

(3) Valeur ajoutée / effectif global

Interprétation : 1.5 pt

- Augmentation de la du personnel intérimaire au détriment du personnel permanent.
- Augmentation du taux d'encadrement.
- Légère augmentation du taux de turn-over.
- Productivité stable.

3-Avantages et inconvénients du recours au personnel intérimaire : 6 points

Avantages 4 pts	Limites 2 pts
<ul style="list-style-type: none">-Flexibilité externe : ajustements des effectifs aux besoins réels de l'entreprise.-Maitrise de la masse salariale.-Bénéfice de l'expertise des entreprises spécialisées dans certaines activités.-Concentration de l'entreprise sur ses activités principales.-Externalisation de certains problèmes de gestion.	<ul style="list-style-type: none">-Difficulté de gestion du personnel extérieur à l'entreprise.-Risque de conflits internes.-Dépendance vis à vis d'entreprises spécialisées.

4-système d'information : 20 pts

