

SOUS EPREUVE 1 : MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Présentation de l'entreprise

Afriquia Gaz est une société anonyme au capital social de 343 750 000 MAD. Filiale du groupe marocain Akwa Group, Afriquia Gaz est le Leader marocain de la distribution de **gaz de pétrole liquéfié (GPL)**, butane et propane. Son offre est destinée à satisfaire aussi bien les besoins domestiques que professionnels.

Après son introduction en bourse en 1999, Afriquia Gaz a poursuivi son développement en absorbant, en 2005, Tissir Gaz. Deux autres acquisitions ont été effectuées depuis 2010 à ce jour : La première est celle de la marque National Gaz créée en 1973 à Oujda, et qui s'est développée en même temps que la campagne nationale de butanisation. Elle représente aujourd'hui 30% du marché de l'oriental. La seconde est la marque Butafric, largement distribuée à Tanger, Tétouan et Région.

Avec une capacité de stockage propre de près de 75 000 T, Afriquia Gaz remplit dans ses 4 centres emplisseurs pour son compte et celui de ses confrères environ 800 000 T/an. Ces centres d'emplissage sont approvisionnés par des importations qui transitent par trois terminaux répartis sur le territoire national (Agadir, Jorf Lasfar et Mohammedia).

S'inscrivant dans la nouvelle politique énergétique nationale visant à développer l'autonomie d'approvisionnement du pays en énergie, l'opérateur a mené un projet d'extension à Jorf Lasfar qui a porté sa capacité de stockage à 24 000T.

Avec un parc de 21 millions de bouteilles, son réseau de distribution est constitué de 180 dépositaires répartis sur tout le royaume et qui distribuent environ 1 Million de Tonnes de GPL par an grâce à une flotte de camions de plus de 1 300 véhicules.

Enfin, dans le cadre d'une vision qui érige la satisfaction du client en priorité, Afriquia Gaz commercialise cinq marques : Afriquia Gaz, Tissir Gaz, Campinggaz, Ultragaz et National Gaz. La société a par ailleurs confirmé cette vision d'excellence avec la certification ISO 9001 version 2000 et en adoptant un système de management intégré qui place l'hygiène, la sécurité et l'environnement au cœur de ses préoccupations, ce qui lui a permis d'obtenir la certification QHSE.

L'étude est composée de 2 dossiers :

Dossier 1 : Management

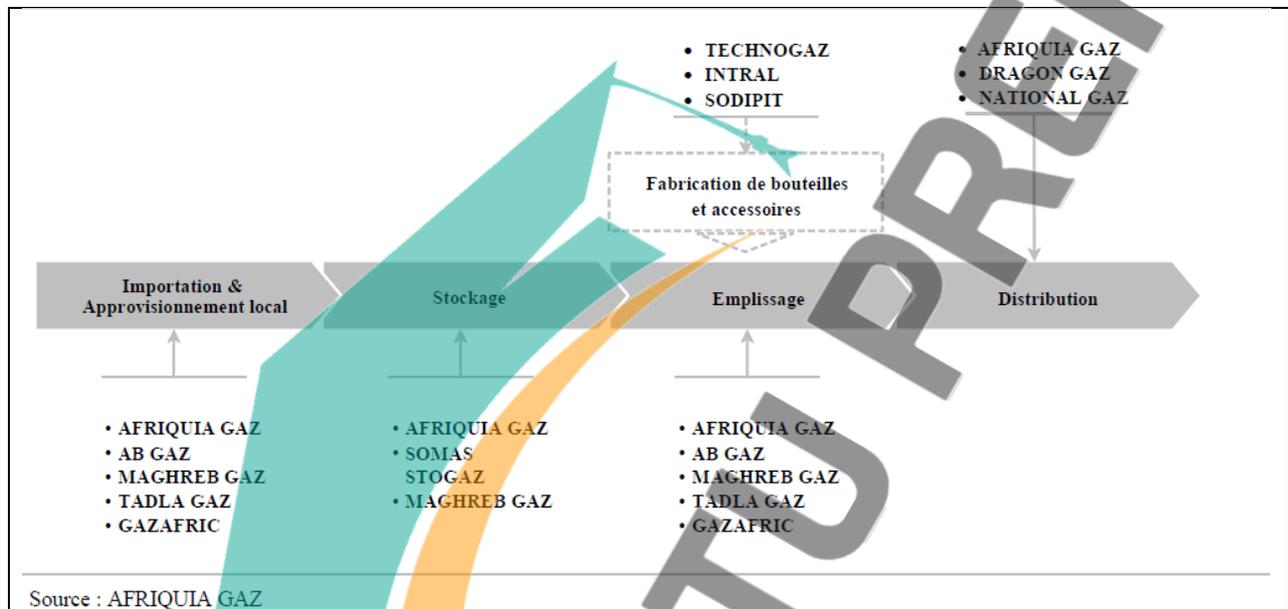
Dossier 2 : Gestion

Afriquia Gaz fait appel à vos savoirs et savoir-faire en management stratégique et vous soumet ce dossier que vous devez traiter avec concision et précision.

A partir de la présentation générale de l'entreprise, des annexes et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

1. *Identifiez et décrivez les métiers de la société Afriquia Gaz.*
2. *Analysez le microenvironnement de la société Afriquia Gaz en termes d'opportunités et de menaces/contraintes.*
3. *Compte tenu des caractéristiques de son environnement, quels sont les grands défis stratégiques que la société Afriquia Gaz doit relever ?*
4. *Que pensez-vous de la pertinence des choix stratégiques adoptés par Afriquia Gaz ?*

Annexe 1.1 : Présence de AKWA Group et AFRIQUIA GAZ sur la chaîne de valeur du GPL



L'activité emplissage est fortement corrélée à l'activité distribution de GPL conditionné. A ce titre, Afriquia Gaz, dans le cadre de la distribution de GPL conditionné, fait appel à trois types de centres emplisseurs :

- Les centres d'emplissage propres à Afriquia Gaz (situés à Marrakech, Mohammedia, Jorf Lasfar et Beni Mellal) ;
- Les centres d'emplissage détenus en participation ou entrant dans le périmètre de AKWA Group (MAGHREB GAZ, AB GAZ, TADLA GAZ, SALAM GAZ et GAZAFRIC) ;
- Les centres emplisseurs d'autres sociétés.

Le choix de l'un de ces trois modes d'emplissage dépend principalement de la localisation géographique des centres et de leur proximité avec le lieu de distribution et de l'optimisation de la supply chain. Les centres emplisseurs détenus en propre interviennent essentiellement pour le compte de Afriquia Gaz, mais également pour le compte d'autres distributeurs de GPL conditionné.

L'activité distribution de GPL constitue le principal de métier de Afriquia Gaz et représente, à fin 2014, 71,5% du chiffre d'affaires total soit 3 188 M MAD. Afriquia Gaz dispose d'un panel de produits complet et propose du GPL en vrac et du GPL conditionné (Butane B3, Butane B6, Butane B12 et Propane P34).

Source : <http://www.ammc.ma/>

Annexe 1.2 : Les principales caractéristiques de l'environnement de Afriquia Gaz

Le marché de la distribution de GPL est concurrentiel. Toutefois il convient de souligner que l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché national du conditionné est peu probable en raison de l'importance de l'investissement de départ. Ainsi, les coûts des installations élevés et le réseau de distribution existant, couvrant presque la totalité du territoire marocain, constituent des barrières à l'entrée. Sur le marché du vrac, AFRIQUIA GAZ est liée par des contrats.

L'évolution récente du marché fait apparaître clairement une tendance haussière de la consommation nationale de GPL conditionné. L'élément remarquable dans ce segment de marché est le recul des ventes de butane B3, au profit d'une hausse des ventes de butane B6 et B12. La raison principale de ce phénomène est la poursuite de la politique d'électrification rurale.

Vu le niveau atteint par le Programme d'Electrification Rurale Global « PERG » (plus de 98%), les ventes de B3 devraient se stabiliser au cours des prochaines années.

Concernant la distribution de GPL en vrac, l'évolution du marché dépend étroitement de la demande industrielle, plus aléatoire. Toutefois, la structure des ventes de AFRIQUIA GAZ accorde à la distribution du vrac plus de 10% du chiffre d'affaires contre moins de 90% pour le conditionné.

La libéralisation des prix de l'ensemble des GPL, pressentie à moyen terme, entraînera une déréglementation des prix et une fluctuation des marges pour les distributeurs. Actuellement, le propane et le butane vrac bénéficient de cette mesure, et ce, depuis 1995. Cela permet aux différents distributeurs de GPL, dont AFRIQUIA GAZ, de bénéficier d'une expérience réussie, du passage d'un marché réglementé à un marché libéralisé.

Au sein du portefeuille de clients de AFRIQUIA GAZ, aucun client ne représente plus de 10% du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, au niveau de la distribution de GPL en vrac et notamment à destination des clients institutionnels, AFRIQUIA GAZ dispose de contrats d'exclusivité.

L'ensemble des installations et des équipements (Centre d'emplissage, Bouteilles, citernes et transport) de AFRIQUIA GAZ répondent aux normes de sécurité en vigueur au Maroc.

Par ailleurs, dans le cadre du programme Hygiène, Sécurité et Environnement, propre à AKWA Group et à l'ensemble de ses filiales, AFRIQUIA GAZ travaille en permanence dans le but d'améliorer ses process de production.

Les cours de GPL sur les marchés internationaux subissent des fluctuations importantes liées aux cours du pétrole brut et du gaz naturel.

Les prix du propane étant libéralisés, AFRIQUIA GAZ est exposée, à l'instar des autres acteurs de GPL, dans le cadre de ses importations, aux fluctuations des cours de GPL à l'international. Ces fluctuations sont généralement répercutées sur les clients mais peuvent, rarement, avoir une incidence sur les résultats de la société liée à l'impact de ces variations sur le chiffre d'affaires « Propane ».

Dans la mesure où la part du propane dans l'activité de AFRIQUIA GAZ est inférieure à 10% du chiffre d'affaires, ce risque reste d'une portée très limitée.

En ce qui concerne l'activité « Butane conditionné », les fluctuations des cours à l'international ne présentent, actuellement, aucun risque dans la mesure où les prix de reprise sont réglementés et subventionnés à travers la Caisse de Compensation.

Source : <http://www.ammc.ma/>

Annexe 1.3 : Orientations stratégiques de AFRIQUIA GAZ

La société Afriquia Gaz, leader de la distribution de GPL au Maroc, est engagée depuis quelques années dans une politique de développement volontariste lui permettant d'envisager de réaliser un résultat net à fin 2015 de l'ordre de 420 M MAD.

En effet, la Société multiplie les opérations stratégiques avec à son actif le rapprochement opéré en 2005 avec TISSIR PRIMAGAZ, l'acquisition (i) en 2009 du distributeur NATIONAL GAZ dans la région de l'Oriental, et (ii) en 2010 de DRAGON GAZ via NATIONAL GAZ, ou encore plus récemment, en 2011, la mise en service de terminal de stockage de Jorf Lasfar.

Toutes ces actions ont permis à Afriquia Gaz de s'imposer comme un opérateur incontournable de la place. La Société est, aujourd'hui, le premier importateur de GPL au Maroc, détient la plus importante capacité de stockage et d'emplissage et écoule plus de 40% des volumes commercialisés du secteur.

Afriquia Gaz est également le premier opérateur gazier au Maroc à avoir obtenu la triple certification qualité, environnement, hygiène et sécurité.

Encouragée par le succès rencontré par sa stratégie passée et par la solidité et le dynamisme de l'économie marocaine, Afriquia Gaz ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. En effet, la Société entend consolider son leadership à travers la poursuite de son programme d'investissement pour l'extension de ses capacités de stockage afin de mieux répondre à l'accroissement de la demande.

Aussi, le programme d'investissement du groupe sera axé principalement sur :

- La sécurité d'approvisionnement à travers l'extension de la capacité de stockage (investissement dans un nouveau terminal de stockage prévu à moyen terme) ;
- L'extension de la supply chain et ceci grâce à l'augmentation de la capacité des centres emplisseurs ;
- Le développement du maillage territorial par l'injection de bouteilles neuves.

Outre les investissements que Afriquia Gaz prévoit de réaliser dans des infrastructures de stockage et d'emplissage stratégiques en cours ou futurs, la Société compte également maintenir les investissements récurrents qui s'inscrivent dans le cadre de son activité. Ces derniers comprennent notamment le renouvellement et la mise à niveau du parc de bouteilles ainsi que les installations de citernes chez les clients.

La qualité et la sécurité des installations étant une priorité pour AFRIQUIA GAZ eu égard à sa responsabilité citoyenne et aux exigences dictées par sa certification et sa position de leader.

Enfin, effort considérable de prospection est déployé par la Société dans le but de se saisir de toute opération pouvant contribuer à la consolidation de sa position actuelle.

Source : <http://www.ammc.ma/>

A la fin de l'exercice 2016, le département comptable de Afriquia Gaz n'as pas encore effectué tous les travaux de fin d'exercice. C'est ainsi que vous êtes sollicité(e) pour effectuer certaines régularisations comptables.

A partir des données de l'annexe 2.1 et l'annexe A vous répondez aux questions ci-dessous :

1. Complétez le tableau de l'annexe A (à rendre avec la copie).
2. Passer au journal de la société les écritures relatives aux amortissements.
3. Régularisez la cession du camion C1.

Annexe 2.1 : Données sur la cession du camion C1

- Le camion C1 est cédé le 31/03/2016.
- Le comptable a passé l'écriture suivante à la date de la cession :

31/03/2016

5141	Banques	250 000	-
7513	Produits de cession des I.C	-	250 000

Annexe A : Extrait du plan d'amortissement de quelques immobilisations de la société Afriquia Gaz

(A RENDRE AVEC LA COPIE)

Nature de l'immobilisation	Date d'acquisition	Valeur d'origine	Durée d'utilisation	Taux d'amortissement	Amortissements					
					2011	2012	2013	2014	2015	2016
Citernes	01/01/2011	3 600 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Chariots élévateurs Compresseurs	01/01/2011 1/04/2013	1 200 000 120 000 6 ans 2/3	180 000 -	180 000 -	180 000	180 000	180 000
Matériel de transport : - Camion C1 - Camion C2	01/01/2013 01/04/2016	620 000 820 000 5 ans	20%	- -	- - - - -
Matériel de bureau	01/09/2011	10 %	64 950
Agencements divers	01/01/2013	1 000 000	12.5 %	-	-

N.B : La société pratique pour toutes ses immobilisations l'amortissement linéaire.

SOUS EPREUVE 2 : ECONOMIE - DROIT

Dossier 1 : ECONOMIE

À partir de vos connaissances et des documents fournis en annexes 1.1 et 1.2, répondez aux questions ci-dessous :

1. Après avoir rappelé le sens précis des expressions : "taux d'emploi", "taux d'activité" et "taux de chômage", reproduisez sur votre copie et complétez les 3 dernières lignes du tableau 1.1.1.
2. Analysez et commentez les caractéristiques de la population active marocaine.
3. Précisez en quoi la définition économique de la notion "investissement" diffère de sa définition courante.
4. En vous aidant des documents 1.2.2 et 1.2.3, calculez et commentez la contribution du facteur capital à la croissance du PIB marocain entre 2008 et 2012.

Annexe 1.1 : Le facteur travail

1.1.1 Activité et chômage au Maroc

	2015			2016		
	Urbain	Rural	Ensemble	Urbain	Rural	Ensemble
Population en âge d'activité (en milliers)	15 263	9 702	24 965	15 559	9 772	25 331
Population active (en milliers)	6 326	5 501	11 827	6 307	5 440	11 747
Taux d'activité	41,4%	56,7%	47,4%	40,5%	55,7%	46,4%
Population active occupée (en milliers)	5 402	5 277	10 679	5 428	5 214	10 642
Taux d'emploi						
Population active en chômage (en milliers)						
Taux de chômage						

(Source: "Enquête Nationale sur l'Emploi", Direction de la Statistique, 2016)

1.1.2 Les caractéristiques de la population active au Maroc (Année 2016) :

	2016		
	Urbain	Rural	Ensemble
Taux de féminisation de la population active	21,2%	32,3%	26,3%
Taux d'activité selon sexe :			
- Homme	66,3%	77,9%	70,8%
- Femme	16,6%	34,9%	23,6%
Taux d'activité selon l'âge :			
- 15 – 24 ans	20,4%	38,6%	28,5%
- 25 – 34 ans	57,2%	64,8%	60,3%
- 35 – 44 ans	56,2%	67,5%	60,2%
- 45 ans et plus	33,9%	57,3%	42,1%
Taux d'activité selon le diplôme :			
- Sans diplôme	35,1%	58,3%	46,9%
- Ayant un diplôme	45,0%	48,2%	45,7%

Annexe 1.2 : Le facteur capital

1.2.1 La notion d'investissement

Le terme "investissement" suscite quelquefois un peu de confusion dans l'esprit des étudiants en macroéconomie. L'origine en est que ce qui paraît être un investissement du point de vue d'une personne donnée n'est pas nécessairement un investissement quand l'on considère l'ensemble de l'économie.

Prenons comme exemple les deux événements suivants

- Ali achète pour son propre usage une vieille maison de la médina.
- Jamila construit à son propre usage une maison contemporaine flambant neuve.

Comment calculer l'investissement total dans un tel cas ? Deux maisons, une seule maison ou pas de maison du tout ?

Face à ces deux transactions, l'économiste ne retient comme investissement que la maison construite par Jamila. En effet, la transaction effectuée par Ali ne crée aucun nouveau logement au niveau de l'ensemble de l'économie : elle ne fait que réallouer une capacité de logement existante. L'achat effectué par Ali est donc un investissement à ses propres yeux, mais celui-ci est compensé par un désinvestissement dans le chef de la personne qui lui a vendu la maison. Au contraire, Jamila ajoute une nouvelle capacité de logement dans l'ensemble de l'économie : c'est pourquoi sa nouvelle maison est recensée au titre de l'investissement.

De même, considérons les deux événements suivants :

- Hamid achète à Fatima 5 millions de dirhams d'actions CTM à la bourse de Casablanca,
- Sonasid vend au grand public 10 millions de dirhams de ses actions et en utilise la contrepartie pour construire une nouvelle usine.

Dans le cadre de la première transaction, Hamid investit en actions CTM et Fatima en désinvestit : il n'y a aucun investissement net pour l'économie dans son ensemble. Dans le cas de Sonasid, au contraire, la société utilise une partie de la production de biens et services de l'économie pour accroître son stock de capital physique : on recense donc comme investissement sa nouvelle usine.

La règle est donc que les achats qui réallouent des actifs existants entre acteurs différents ne constituent pas un investissement pour l'économie. Au sens des économistes, l'investissement doit créer un capital nouveau.

(Source: Adaptation d'après G. N. Mankiw, *Macroéconomie*, De Boeck Université, 2000)

1.2.2 Évolution du taux d'investissement au Maroc entre 2008 et 2012

OPERATIONS	2008	2009	2010	2011	2012
Produit intérieur brut (en millions de dirhams)	505 014	616 254	732 449	764 031	802 607
Formation brute de capital fixe (en millions de dirhams)	262 560	261 075	267 658	288 563	291 865
Taux d'investissement					
Variation annuelle du taux d'investissement	---				

(Source : www.hcp.ma, Avril 2017)

1.2.3 Les effets de l'investissement

Pour mesurer les effets de l'investissement, il est nécessaire de distinguer les conséquences de long terme, et de court terme.

- à long terme, l'investissement accroît la capacité de production ou la productivité du capital employé et permet ainsi une augmentation de la richesse créée. Les pays qui ont connu la croissance la plus rapide depuis la Seconde Guerre mondiale sont ceux qui ont réalisé l'effort d'investissement le plus grand. Il faut cependant nuancer cette affirmation. Les études empiriques menées par Denison ou Carré-Dubois-Malinvaud ont montré que l'accroissement du stock de capital n'explique, sur le long terme, qu'une fraction modeste de la croissance économique. La contribution du capital à la croissance ne dépasse pas 30 %.

- à court terme, la relation entre investissement et croissance passe par les mécanismes du multiplicateur et de l'accélérateur. Une augmentation des investissements entraîne une croissance des revenus en vertu de l'effet multiplicateur et donc une augmentation de la demande. Cette demande supplémentaire provoque un besoin de capital nouveau qui se traduit alors par des investissements (effet accélérateur). La combinaison de ces effets peut provoquer une croissance économique régulière ou des comportements cycliques.

L'investissement exerce un effet important sur la conjoncture. La décomposition de la croissance du Produit Intérieur Brut permet de rendre compte l'effet de l'investissement sur la croissance. Pour ce il suffit de partir de l'équation d'équilibre de la comptabilité nationale :

$$\text{PIB} = \text{Consommation Finale} + \text{FBCF} + \text{variation des Stocks} + (\text{Exportations} - \text{Importations})$$

La contribution de chaque facteur à la croissance du PIB est alors le produit de son taux de croissance par son poids dans le PIB. Parmi les composantes de la demande celle qui participe le plus à la croissance du PIB est la consommation finale, car elle pèse très lourd dans la demande globale. En revanche, les variations annuelles de son taux de croissance sont de faible ampleur.

L'investissement pèse proportionnellement moins lourd, mais ses variations sont plus importantes. Il peut aussi bien tirer la croissance économique vers le haut que vers le bas. Il est alors une variable fondamentale des fluctuations économiques et on comprend pourquoi il est souvent au centre des préoccupations de politique économique. Pour mesurer les effets de l'investissement, il est nécessaire de distinguer les conséquences de long terme, et de court terme.

- à long terme, l'investissement accroît la capacité de production ou la productivité du capital employé et permet ainsi une augmentation de la richesse créée. Les pays qui ont connu la croissance la plus rapide depuis la Seconde Guerre mondiale sont ceux qui ont réalisé l'effort d'investissement le plus grand. Il faut cependant nuancer cette affirmation. Les études empiriques menées par Denison ou Carré-Dubois-Malinvaud ont montré que l'accroissement du stock de capital n'explique, sur le long terme, qu'une fraction modeste de la croissance économique. La contribution du capital à la croissance ne dépasse pas 30 %.

- à court terme, la relation entre investissement et croissance passe par les mécanismes du multiplicateur et de l'accélérateur. Une augmentation des investissements entraîne une croissance des revenus en vertu de l'effet multiplicateur et donc une augmentation de la demande. Cette demande supplémentaire provoque un besoin de capital nouveau qui se traduit alors par des investissements (effet accélérateur). La combinaison de ces effets peut provoquer une croissance économique régulière ou des comportements cycliques.

L'investissement exerce un effet important sur la conjoncture. La décomposition de la croissance du Produit Intérieur Brut permet de rendre compte l'effet de l'investissement sur la croissance. Pour ce il suffit de partir de l'équation d'équilibre de la comptabilité nationale :

$$\text{PIB} = \text{Consommation Finale} + \text{FBCF} + \text{variation des Stocks} + (\text{Exportations} - \text{Importations})$$

La contribution de chaque facteur à la croissance du PIB est alors le produit de son taux de croissance par son poids dans le PIB. Parmi les composantes de la demande celle qui participe le plus à la croissance du PIB est la consommation finale, car elle pèse très lourd dans la demande globale. En revanche, les variations annuelles de son taux de croissance sont de faible ampleur. L'investissement pèse proportionnellement moins lourd, mais ses variations sont plus importantes. Il peut aussi bien tirer la croissance économique vers le haut que vers le bas. Il est alors une variable fondamentale des fluctuations économiques et on comprend pourquoi il est souvent au centre des préoccupations de politique économique.

(Source: Pierre – André Corpron,, "Investissement", Cahiers français, n° 279)



À partir de vos connaissances et des documents fournis en annexes 2.1 et 2.2, répondez aux questions ci-dessous :

1. *Rappelez les principaux éléments des faits.*
2. *Quel est le tribunal compétent pour traiter de ce litige ?*
3. *Quelle doit être la décision du tribunal ?*

Annexe 2.1 : Les faits

M. Mabrouk, membre de l'association sportive D3D, assurée de la Compagnie d'assurance AXA, était victime d'un traumatisme thoracique au cours d'un entraînement organisé par ladite association et a signé le 25 avril 2014 une quittance, rédigée en français, par laquelle il reconnaissait avoir perçu une somme de 20 000 DH au titre d'indemnité totale et définitive en réparation de son dommage.

M. Mabrouk prétend qu'illettré aussi bien en arabe qu'en français, il avait entendu recevoir cette somme à titre d'acompte et, soulevant la nullité de cette quittance, a réclamé à l'assureur l'indemnisation totale qui lui est due.

Le tribunal a estimé que l'acte signé par M. Mabrouk (qui ne dénie pas sa signature) constitue un commencement de preuve par écrit, autorisant la société sportive et l'assureur à prouver que la somme avait été perçue en règlement définitif, par témoignages ou par présomptions, en conséquence de quoi il a débouté M. Mabrouk de sa demande (il a refusé sa demande).

Annexe 2.1 : Le Droit

Extraits du code civil :

- **Article 427:** les écritures portant l'obligation de personnes illettrées ne valent que si elles ont été reçues par notaires ou par officiers publics.
- **Article 443 :** Les conventions et autres faits juridiques ayant pour but de créer, de transférer, de modifier ou d'éteindre des obligations ou des droits et excédant la somme ou la valeur de dix mille dirhams ne peuvent être prouvés par témoins. Il doit en être passé acte authentique ou sous seing privé, éventuellement établi sous forme électronique ou transmis par voie électronique.
- **Article 447 :** Les règles ci-dessus reçoivent exception lorsqu'il existe un commencement de preuve par écrit. On appelle ainsi tout écrit qui rend vraisemblable le fait allégué, et qui est émané de celui auquel on l'oppose, de son auteur, ou de celui qui le représente. Est réputé émané de la partie toute acte dressé à sa requête par un officier public compétent, dans la forme voulue pour faire foi, ainsi que les dires des parties consignés dans un acte ou décision judiciaire réguliers en la forme.