

***EXAMEN DU CES DE RÉVISION COMPTABLE***

***SESSION PRINCIPALE***

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 6 pages**

---

Mokhtar ingénieur en énergétique travaillait au sein de l'entreprise "Home Appliances" (HA). "HA", installée dans son pays natal, assemble divers articles électroménagers y compris les réfrigérateurs sous une marque internationale. En sa qualité de directeur de production, il a pu accumuler des compétences techniques et managériales durant les quelques années d'exercice à "HA".

A la fin des années 80, Mokhtar a constaté que le rythme de l'évolution de l'entreprise "HA" est assez important et a déduit que le marché de l'électroménager est en croissance. Cette déduction a été confirmée par une discussion qu'il avait menée avec certains de ses amis qui vivaient à l'étranger. Ils ont relevé que les habitudes de consommations de la population de leur pays natal se transforment entraînant une utilisation plus importante des réfrigérateurs et surtout des congélateurs.

Ces constatations ont conduit Mokhtar à réfléchir à fonder une entreprise spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs destinés au marché local et éventuellement au marché étranger. A cet effet, il a mené une étude plus poussée du marché et des technologies existantes. Les résultats de cette étude ont fait par la suite l'objet d'une discussion avec ses amis Jalel et Jawhar vivant toujours à l'étranger.

La discussion se poursuit pendant quelque temps. Finalement, les trois amis se mettent d'accord pour fonder ensemble l'entreprise "FREEGO". Fin 1990, Mokhtar s'est chargé du projet puisque les deux autres ne pouvaient pas être disponibles. Il a loué les locaux et acquis les équipements nécessaires. Il a recruté certains de ses anciens employés chez "Home Appliances"...

Au cours de la première année, FREEGO a connu quelques difficultés de démarrage comme toute nouvelle entreprise. Ensuite, elle n'a cessé de se développer d'année en année. L'entreprise fabrique des réfrigérateurs destinés à une utilisation domestique. Elle achète les moteurs et les éléments de contrôle de température et fabrique les autres parties (la structure, les parois, les étagères, etc.) pour ensuite les assembler.

Au cours de la troisième année, Jalel et Jawhar ont pu décrocher un premier marché à l'export. Le besoin de ce nouveau marché ne diffère pas fondamentalement de celui du marché local puisque les habitudes de consommations et le pouvoir d'achat sont similaires. Le client étranger s'est engagé à prendre en charge les frais du transport terrestre des produits ; ces frais sont négligeables par rapport aux prix d'achat payés par ce client.

Cette activité à l'export a démarré lentement pour s'accélérer une année et demi plus tard. En 1995, et face à ce développement, Mokhtar s'est trouvé dans l'obligation de développer les capacités de production. Pour ce faire, il a choisi de réorganiser la production en deux ateliers, chacun destiné à un marché : un atelier pour le marché local et un deuxième pour le marché étranger. Il a dû multiplier les recrutements et les équipements. Il a nommé un responsable sur chaque atelier et a décidé de gérer les deux ateliers comme deux domaines d'activités stratégiques distincts.

En 1996, face à l'intensification de la concurrence et l'évolution de la demande, Mokhtar a senti le besoin de limiter le volume de l'activité car il avait peur que la taille de l'entreprise ne devienne trop importante ce qui pourrait lui faire perdre le contrôle de la situation. Pour prendre une décision, Mokhtar a fait faire une nouvelle étude de la demande.

Suite aux résultats de cette étude, Mokhtar et ses associés ont choisi de se spécialiser dans la production de réfrigérateurs à grande capacité de réfrigération et de congélation et connus sous le nom "Réfrigérateur Américain" destinés surtout à une clientèle aisée recherchant un certain confort domestique. Mokhtar a estimé qu'avec les capacités de production existantes, il est possible de produire moins de réfrigérateurs qu'auparavant tout en maintenant le chiffre d'affaires et les bénéfices au même niveau.

Deux nouvelles conceptions ont été réalisées et testées pour remplacer progressivement les anciens modèles. Les nouveaux modèles présentent un design attractif et fonctionnel et intègrent plusieurs options comme le distributeur de glaçon. Sur le marché local, le seul produit comparable est importé en quantité très limitée à cause de son prix élevé et au manque de compétences techniques nécessaires pour assurer le service après vente.

Sur le plan de la production, Mokhtar a vu la nécessité de consacrer un atelier par produit et non plus par marché. Il a formé ses employés auprès de ses fournisseurs de moteurs et d'autres accessoires spécifiques à ce type de produit.

Ce produit a connu un succès sur le marché local mais aussi et surtout sur le marché étranger. L'entreprise FREEGO s'est ainsi constituée une image de leader dans ce type de produit. La réussite de l'activité a encouragé Jawhar à rentrer au pays, en 1998, pour aider

Mokhtar dans la gestion de leur entreprise surtout que des opportunités de développement se présentent dont deux ont été retenues.

En effet, en 1999, étant donnée que la clientèle cible de l'entreprise pour les réfrigérateurs américains est assez spécifique, l'équipe dirigeante a décidé de se lancer dans la distribution de ses produits par correspondance et en particulier à travers Internet. Pour ce faire, elle a développé la logistique nécessaire à ce type d'activité et surtout le service après vente.

En outre, l'équipe dirigeante a choisi de se lancer dans la production d'un nouveau type de produit destiné à une clientèle professionnelle. Il s'agit de produire des congélateurs utilisés dans le commerce, l'hôtellerie ou la restauration. Ce type de produit est demandé même par des industriels de l'agroalimentaire qui l'utilisent comme support publicitaire chez les commerçants. En se basant sur son expérience, deux congélateurs ont été conçus (un à ouverture horizontale et l'autre à ouverture verticale). Ces nouveaux produits nécessitent la mise en œuvre des mêmes compétences que les produits initiaux. Un nouvel atelier a été mis en place car les capacités de production sont devenues insuffisantes. Cet atelier présente des caractéristiques similaires aux deux anciens ateliers et peut être utilisé pour la production de n'importe quel type de produit de l'entreprise.

En septembre 2000, Mokhtar fût informé par l'avocat de l'entreprise que le propriétaire de la société « ELECTRIC CAP » Monsieur KAMOUN vient de décéder et que sa veuve ne connaissant rien au monde des affaires a décidé de vendre l'entreprise.

Avant de se décider, Monsieur Mokhtar, voulait y voir plus clair. C'est ainsi qu'il chargea son directeur financier d'étudier la rentabilité de cette affaire et le meilleur schéma de financement. Ce dernier, après investigation, visite des lieux et entretien avec les responsables d'ELECTRIC CAP, a opté pour l'achat par cession d'actifs. Le contrat portera sur les éléments suivants<sup>1</sup> :

- Un terrain de 50 000 D.
- Des locaux d'une valeur de 150 000 D. Ils pourront être amortis linéairement sur leur durée restante, soit 15 ans. La société devra effectuer aussi des dépenses d'aménagement de 10 000 D à amortir linéairement sur 10 ans.
- Un mobilier de 20 000 D à amortir linéairement sur 10 ans.
- Un matériel de transport de 80 000 D à amortir linéairement sur 5 ans.

---

<sup>1</sup> La société ELECTRIC CAP se chargera elle-même de régler ses créances et dettes avec ses tiers.

- Un matériel industriel de 800 000 D amortissable linéairement en 5 ans.
- Des stocks pour une valeur de 50 000 D<sup>2</sup>.

Le produit fabriqué peut être vendu à 120 D l'unité. La structure des coûts est la suivante:

CV unitaire	70 D
CF unitaire (autre que l'amortissement):	10 D

Le BFR d'exploitation est estimé à 30 jours du CAHT.

La demande du produit de la société est incertaine. La direction ne pense pas pouvoir stabiliser ses ventes moyennant une politique de prix. Elle préfère plutôt adapter sa production à la demande de marché. Trois scénarios sont envisagés :

<b>Etat de la nature</b>	<b>Scénario</b>	<b>Scénario</b>	<b>Scénario</b>
<b>Volume des ventes</b>	<b>pessimiste</b>	<b>réaliste</b>	<b>optimiste</b>
Quantité à vendre par année	9 000 unités	11 000 unités	13 000 unités

Le niveau et la structure des coûts sont insensibles au niveau de la production.

L'affaire fût conclue avec succès courant décembre 2000 et Monsieur ISMAIL l'a payée au comptant.

« ELECTRIC CAP » se trouve dans la zone industrielle de GROMBALIA et occupe une position dominante sur le marché national. Elle est en pleine expansion. A la fin de l'année 1999 elle ne fabriquait et ne vendait qu'une seule pièce électrique. La production de cette année-là a été telle que le coût moyen des séries fabriquées et livrées à la clientèle était minimum. Le prix de vente de la série était égal à ce coût moyen minimum majoré de 7 150 DT.

A cette date le seul concurrent de la société « ELECTRIC CAP » étant en difficultés sérieuses et la capacité de production (15 séries) n'étant pas utilisée au mieux, il a été décidé de fabriquer et de vendre dorénavant le nombre de séries maximisant le bénéfice.

---

<sup>2</sup> Ces stocks devront alimenter en partie le BFR de démarrage de la nouvelle activité d'ELECTRIC CAP.

En outre, en vue d'éliminer le concurrent, le dirigeant de la société « ELECTRIC CAP » Monsieur KAMOUN a décidé de procéder à la vente de trois séries-réclame, puis de reprendre ensuite les livraisons dans les conditions normales.

Vers la fin de l'année 1999 les ventes-réclame ayant été un grand succès, le concurrent est définitivement éliminé. La décision de réinvestir était alors prise par Monsieur KAMOUN, de façon à occuper la place laissée vacante par ce dernier.

Le coût marginal des séries était prévu comme suit pour les années 1998 et 1999 :

<b>Séries(de 100 unités)</b>	<b>Coût marginal (en DT)</b>
1 <sup>re</sup>	36 300
2 <sup>e</sup>	13 200
3 <sup>e</sup>	10 700
4 <sup>e</sup>	8 800
5 <sup>e</sup>	7 500
6 <sup>e</sup>	6 800
7 <sup>e</sup>	6 700
8 <sup>e</sup>	7 200
9 <sup>e</sup>	8 300
10 <sup>e</sup>	10 000
11 <sup>e</sup>	12 300
12 <sup>e</sup>	15 200
13 <sup>e</sup>	18 700
14 <sup>e</sup>	22 900
15 <sup>e</sup>	27 900

---

## TRAVAIL À FAIRE

### QUESTIONS A : (7 POINTS)

**Question A1 :** Commentez la segmentation stratégique opérée par Mokhtar pour le développement des capacités de production en vous référant au concept de "synergie".

**Question A2 :** Quelle est la stratégie de domaine adoptée par l'entreprise "FREEGO" à partir de 1998 ? Justifiez votre réponse.

**Question A3 :** Quelles sont les voies de développement stratégique choisies par l'entreprise "FREEGO" en 2001°? Justifiez votre réponse.

### QUESTIONS B: (6 POINTS)

Sachant que:

- Le nombre de séries fabriquées et vendues durant 1999 par ELECTRIC CAP a été tel que le bénéfice eût été maximum sans la baisse des prix résultant des ventes – réclame.
- Les séries ont été livrées sur le marché de la manière suivante : D’abord le nombre de séries nécessaires à la réalisation d’un bénéfice de l’ordre de 40 000 DT, puis les trois séries–réclame à un prix moyen de 12 000 DT, enfin les autres séries vendues au prix normal.

#### **Question B1 :**

- a) Déterminer le nombre de séries fabriquées et vendues par ELECTRIC CAP au cours de l’année 1998.
- b) Calculer le prix de vente normal de la série.
- c) En déduire le bénéfice réalisé au cours de l’exercice 1998 sachant que l’exercice coïncide avec l’année civile et que l’entreprise écoule toute sa production.

#### **Question B2 :**

- a) Déterminer le nombre de séries fabriquées et vendues pendant l’année 1999 et le bénéfice normal correspondant.
- b) Quel est le numéro des séries écoulées lors des ventes – réclame ? A quel prix moyen aurait-on pu les vendre s’il avait été jugé de ne réaliser aucun bénéfice sur ces séries ?

c) Quel bénéfice l'entreprise ELECTRIC CAP a-t-elle finalement réalisé au cours de l'exercice 1999 ?

### QUESTIONS C: (7 POINTS)

Sachant que:

- Le terrain prendra de la valeur au rythme de 10% par an.
- Une fois la production arrêtée, les équipements auront une valeur résiduelle nulle. Les autres immobilisations auront une valeur résiduelle égale à leur valeur comptable nette (excepté les dépenses d'aménagement qui sont irrécupérables).
- Les valeurs immobilisées qui ne sont pas totalement amorties ne seront pas cédées, mais pourront être utilisées pour d'autres usages.

**Question C1 :** Analyser la rentabilité économique de l'investissement (y compris celui en BFR) si le taux de rendement exigé par les entreprises de même classe de risque, mais non endettées est de 15% net d'impôt.

Avant de conclure le contrat, le responsable financier de la société a proposé au PDG de d'utiliser l'emprunt ou le crédit-bail pour financer le matériel industriel. L'argument du financier est de profiter de l'effet de levier financier pour augmenter la rentabilité financière.

Après avoir prospecté le marché, il vient avec deux offres qu'il pense les meilleures :

- Un emprunt de 800 000 D auprès de la BIAT au taux facial de 10% et remboursable par annuités constantes sur 5 ans.
- Un crédit-bail auprès de Tunisie leasing aux conditions suivantes:
  - Un dépôt de garantie de 150 000 D sur un contrat de 5 ans.
  - Des redevances annuelles de 200 000 D payables en fin d'année.
  - Une option d'achat à exercer à la fin l'année 4 et à valoir sur le dépôt de garantie.

**Question C2 :** Dans quelle mesure le schéma de financement aurait-il influencé la décision d'achat ?