

**EXAMEN DU CES DE RÉVISION COMPTABLE**  
**SESSION PRINCIPALE**

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 6 pages**

---

**PREMIÈRE PARTIE : POLITIQUE GÉNÉRALE (8 POINTS)**

**CAS AVERROÈS**

*Averroès* est un hôtel de catégorie 5 étoiles situé à Gammarth (banlieue nord de Tunis). Cet hôtel a été créé en 1975 par la famille *Ben Mater* suite à une idée originelle du fils aîné *Ibrahim*. Ce dernier, après l'obtention d'une maîtrise en économie a travaillé pendant 10 ans à l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT).

Profitant de la beauté du site des côtes de Carthage, l'hôtel s'est exclusivement intéressé, pendant une dizaine d'années, au tourisme balnéaire de luxe. Toutefois, le rêve de *Ibrahim* a été dès le départ de diversifier l'offre et de faire du tourisme d'affaires\* le fer de lance de l'hôtel et à terme son activité principale.

Ce tourisme englobe les congrès, les *incentives* (sorte de récompense accordée par l'entreprise à ses employés) et les salons spécialisés (un lieu de présentation des produits des professionnels) aussi bien pour les tunisiens que pour les étrangers. A côté des salles de conférences et de commissions, l'offre des hôtels d'affaires comprend l'hébergement, la restauration et les services annexes (business centre, salle de sport, etc.).

Ce tourisme est apparu en Tunisie dans les années 80 à côté du tourisme saharien (Tozeur, Kébili, Gafsa, etc.), de montagne (Tataouine, Matmata, etc.), culturel (Sbeitla, Kerkouane, El Jem...) et écologique (Ichkeul...) pour diversifier les produits offerts par le pays suite à la concurrence internationale aiguë observée dans le domaine du tourisme balnéaire de masse.

Alors que le tourisme balnéaire des côtes de Carthage n'attire les touristes que cinq mois par an, la haute saison dans les hôtels d'affaires dure à peu près neuf mois. Mais malgré ce fait, le

---

\* Pour les besoins de l'étude de cas, une certaine confusion sera faite entre le tourisme d'affaires et l'hôtellerie d'affaires

tourisme d'affaires reste marginalisé en Tunisie en raison notamment du manque de compétences et de professionnels notamment dans le domaine commercial alors que dans ce type d'activités l'aspect relationnel et la constitution d'un portefeuille client sont des éléments clés de réussite.

Les investissements nécessaires pour le lancement d'un hôtel sont par ailleurs considérablement importants. Les investissements supplémentaires nécessaires pour un hôtel d'affaires sont quant à eux moins matériels qu'immatériels (formation du personnel, système d'information, constitution et/ou acquisition de bases de données...). En effet, les compétences nécessaires pour cette activité sont sensiblement distinctes de celles du tourisme balnéaire.

A la lumière des résultats encourageants d'une étude de rentabilité du nouveau projet et profitant d'une bonne capacité d'autofinancement et d'une relation privilégiée de confiance avec les banquiers, la famille propriétaire d'*Averroès* décide en 1988 de se lancer dans le tourisme d'affaires et de réaliser ainsi le rêve de *Ibrahim*.

En 2002, le nombre total d'hôtels 5 étoiles s'intéressant au tourisme d'affaires est de 11, dont 6 situés dans la capitale. *Azur* est l'hôtel le plus ancien. Il s'intéresse exclusivement à une clientèle étrangère et a comme actionnaire principal un *tour-opérateur* (fournisseur dans le secteur hôtelier). Ceci lui vaut d'être leader dans ce segment alors que les autres hôtels sont en perpétuelle négociation avec ces rares "fournisseurs" de clients étrangers qui exigent un pourcentage assez important sur le chiffre d'affaires. Les fournisseurs d'immobilisations, de nourriture et d'équipements sont quant à eux assez disponibles en Tunisie.

La clientèle cible de l'hôtellerie et du tourisme d'affaires est assez diversifiée et le marché, assez vaste, présente encore de bonnes possibilités de développement et de segmentation. A côté des hommes d'affaires étrangers présentés par les *tour-opérateurs*, *Averroès* avait envisagé de cibler toutes les sociétés tunisiennes et étrangères présentes à Tunis et de s'intéresser également aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, aux ambassades, aux associations et aux syndicats. Mais la régularité et la fidélité de ces clients nationaux ne s'avéraient pas facilement acquise.

En effet, les clients des hôtels d'affaires qu'ils soient tunisiens ou étrangers deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à la technologie utilisée dans les salles de conférences (vidéo-projecteurs, micro baladeurs et fixes, sonorisation...), à la qualité du service de restauration et d'hébergement (souplesse en matière d'heure de retour des clefs le jour du départ) et à la

diversité des animations et des services et produits annexes. Cette clientèle est également sensible aux prix et exige généralement des tarifs négociés pour le groupe. Une concurrence indirecte se faisait même sentir de la part des hôtels de catégories inférieures et de certains complexes et salles de fêtes de luxe.

Une étude stratégique réalisée par un important cabinet de conseil de la place réussit à convaincre les dirigeants de s'intéresser et de protéger une cible étroite pour être plus à même de réaliser des économies d'échelle sur le segment choisi et protégé.

La niche choisie est celle des congrès internationaux (qu'ils soient organisés par des étrangers ou des tunisiens) et à côté d'une campagne de recrutement de commerciaux, une grande campagne de communication a été lancée pour mettre en relief les atouts d'*Averroès* et notamment les différents services annexes proposés. Grâce à une association avec une agence de voyage tunisienne, une offre intégrée a pu être proposée comprenant notamment des excursions et des visites diverses tout au long et en marge des congrès.

#### **TRAVAIL À FAIRE**

**Question 1 :** Quels types de modes de développement et de voies de développement stratégiques (type de croissance et type de stratégie d'ensemble) ont été choisis par *Averroès* en 1988. Argumentez vos réponses. (2 points)

**Question 2 :** Procédez à une étude approfondie de la concurrence dans le domaine du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 en utilisant le modèle d'analyse concurrentielle de PORTER. (3 points)

**Question 3 :** En utilisant la matrice BCG, identifiez le système concurrentiel le plus adapté pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002. Argumentez votre réponse. (1,5 points)

**Question 4 :** Identifiez le type de stratégie de domaine (stratégie dans un DAS) choisi par *Averroès* suite à l'étude réalisée par le cabinet de conseil. Commentez ce choix en se référant au système concurrentiel identifié dans la question 3. (1,5 points)

---

## DEUXIÈME PARTIE : CONTRÔLE DE GESTION (5 POINTS)

### A / (0,75 point)

L'entreprise « COSMOS » fabrique et commercialise un seul produit A vendu au prix unitaire de 1960 dinars. L'analyse de l'exploitation du dernier exercice (2002) fait ressortir les résultats suivants :

- Chiffre d'affaires	3 920 000 DT
- Coûts variables	3 320 000 DT
- Coûts fixes	530 000 DT
- Résultat	70 000 DT

#### Questions A :

- 1) Déterminer le point mort (en quantité) et le seuil de rentabilité (en valeur) de cette société.
- 2) Quel sera le bénéfice en 2003 sachant que l'entreprise compte vendre 2 200 produits A ?

### B/ (1 point)

Les dirigeants de la société, désireux d'accroître la rentabilité de l'entreprise envisagent de créer un nouveau département chargé de commercialiser un nouveau produit B pour lequel une étude prévisionnelle a donné les éléments d'exploitation suivants :

- Prix de vente unitaire	3 000 DT
- Coût variable unitaire	2 400 DT

La réalisation du nouveau projet entraînerait l'acquisition au début de l'exercice 2003 d'un matériel amortissable sur 5 ans d'une valeur de 150 000 DT. Il faudrait tenir compte également des charges de structure liées à ce nouveau projet s'élevant à 225 000 DT par an.

#### Questions B :

- 1) Déterminer le niveau d'activité nécessaire pour assurer la rentabilité du nouveau département.
- 2) Déterminer le résultat prévisionnel du nouveau département sachant qu'il peut compter vendre 500 produits B la première année au prix retenu de 3000 DT l'unité.
- 3) Quel sera le résultat d'exploitation prévisionnel de la société « COSMOS » si elle opte pour la fabrication et la commercialisation des deux produits A et B ?

**C/ (3,25 points)**

Une étude plus approfondie des charges fixes déterminées en première partie montre que 330 000 DT reviennent à la production et à la commercialisation du produit A. Le reste pourra être considéré comme des charges indirectes communes à A et B.

Il est décidé d'imputer ces dernières à raison de 3/4 pour A et 1/4 pour B.

**Questions C :**

- 1) Déterminer prévisionnellement dans ces conditions, pour chaque unité de A :
  - La marge sur coût variable ;
  - La marge sur coût spécifique ;
  - Le résultat sur coût complet.
- 2) Calculer les points morts et les seuils de rentabilité des deux produits A et B.
- 3) Le résultat d'exploitation prévisionnel de la société est-il différent de celui trouvé dans la partie B ? Justifiez votre réponse et tirez en la conclusion.
- 4) Sachant que :
  - La capacité de vente des deux produits A et B est respectivement limitée à 2 200 unités et 500 unités,
  - Les possibilités du service commercial ne pourront pas permettre de commercialiser plus de 2 500 unités des deux produits A et B confondus.Existe-t-il une combinaison optimale (maximisant le résultat prévisionnel global) des deux productions A et B de la société COSMOS ?

---

**TROISIÈME PARTIE : GESTION FINANCIÈRE (7 POINTS)**

La Société BP est une entreprise de fabrication de bouchons en plastic. Depuis sa création, son chiffre d'affaires, ses bénéfices et ses excédents de trésorerie ont toujours été élevés et en croissance continue. Ainsi la société est actuellement financée exclusivement par capitaux propres. Pour l'exercice 2002, la société devrait réaliser un chiffre d'affaires de 3 millions de dinars.

Lors d'une mission d'évaluation périodique de la société, le diagnostic de l'expert d'un bureau spécialisé fait ressortir les points suivants :

1. Le secteur de l'injection des bouchons connaîtra une évolution technologique remarquable au cours des cinq prochaines années.
2. La concurrence sera très vive en raison de la libéralisation des importations.
3. Si la Société BP n'engage pas de programme de renouvellement de son matériel, elle risquera de voir son chiffre d'affaires baisser. Cette baisse des ventes peut s'expliquer par un ralentissement de la demande face à la concurrence des produits étrangers obéissant aux normes européennes.  
Cette baisse sera concentrée durant les trois prochaines années (2003-2005). Les ventes baisseront donc au rythme de 10% par an (par rapport à l'année 2002) et se stabiliseront à leur niveau de l'exercice 2005 pour le restant du projet.

4. Le renouvellement de 50% des équipements, à la fin de 2002, devrait permettre à la société d'accroître son chiffre d'affaires au taux de 10 % (par rapport à l'année 2002) durant les premières années. Le chiffre d'affaires stagnerait ensuite à son niveau de l'année 2005 pour la durée restante du projet.
5. Les coûts variables, qui représentent actuellement 50 % du chiffre d'affaires, ne représenteraient plus que 40 % du chiffre d'affaires en cas de renouvellement.
6. Les charges fixes hors dotations aux amortissements seront maintenues à leur niveau actuel si l'entreprise ne procède pas au renouvellement. En revanche, ces coûts augmenteraient, en cas de renouvellement, à raison de 10 000 Dinars pour chaque tranche d'augmentation de 300 000 Dinars de chiffre d'affaires (par rapport au chiffre d'affaires de 2002).

La valeur comptable nette des équipements actuels est estimée à 1 000 000 Dinars. Cette valeur devrait être amortie linéairement sur les cinq prochaines années. Le programme de renouvellement nécessitera la vente de 50% de ces équipements à un prix équivalent à 50% de leur valeur comptable nette.

Les nouveaux équipements ont un coût de 2 000 000 Dinars. Ils sont à amortir linéairement sur cinq ans. Au bout de 5 ans, le projet pourra être cédé à valeur comptable nette.

Les Besoins en Fonds de Roulement, qui représentent actuellement (avant renouvellement) 30 jours de chiffre d'affaires hors taxe, devraient passer à 45 jours de chiffre d'affaires en cas de renouvellement.

Pour financer le renouvellement des équipements, la société a contacté une banque de la place et une société de leasing. Les deux établissements ont accepté de financer une partie des équipements représentant la moitié des dépenses de renouvellement. Les conditions offertes par les deux organismes sont comme suit :

<b>Emprunt bancaire</b>	<b>Crédit bail</b>
Taux d'intérêt facial = 8%	Dépôt de garantie, à valoir sur l'option d'achat = 150 000 D
Durée = 5 ans	Redevances annuelles payées en fin d'année = 250 000 D
Remboursement : <i>in fine</i>	Option d'achat à exercer à la fin de l'année 4 = 200 000 D

### **TRAVAIL À FAIRE**

Sachant que :

- Le complément de financement du projet se fera par autofinancement ;
- Le bêta de la société est actuellement (avant adoption du projet) de 0,75 ;
- La société est imposée au taux de 35% ;
- Le taux d'intérêt sans risque est actuellement de 8% ;
- Le prix d'une unité de risque est actuellement de 4% ;
- On estime que le projet à entreprendre augmentera le risque de moitié ;

1°/ Analyser la rentabilité économique de l'investissement de renouvellement.  
(4 points)

2°/ Quel serait l'effet du mode financement sur la rentabilité ? (3 points)