

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION PRINCIPALE
Année universitaire 2008/2009

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 8 pages

Première partie : Questions de connaissance et d'analyse (4 points)

1. Dans quelle mesure les coûts standard servent en tant qu'instrument de contrôle, d'évaluation et de prise de décision ? (1 POINT)
2. S'il existe un marché de produits intermédiaires et si la capacité de production d'un centre vendeur est excédentaire, quel serait l'intervalle de négociation du prix de cession interne entre le centre acheteur et le centre vendeur d'une même entreprise. (1 POINT)
3. Votre directeur financier vous interpelle sur deux questions :
 - a. Doit-on évaluer un projet par rapport à son secteur ou par rapport à la société qui compte l'adopter ? justifier votre réponse. (1 POINT)
 - b. Est-il possible d'adopter un projet uniquement à partir des flux de recettes et dépenses qu'il est censé générer ? justifier votre réponse. (1 POINT)

Deuxième partie : Etudes de Cas (16 points)

A. POLITIQUE GENERALE : CAS "Un regard fouillé sur le marché des articles de jardin "
(7 POINTS)

La majorité des ménages interviewée affirme jardiner souvent ou de temps en temps, qu'ils vivent dans une maison individuelle avec jardin ou en appartement avec balcon. Tout d'abord le jardinage apparaît comme un moyen de retrouver une relation plus harmonieuse avec la nature. Ensuite, les motivations des jardiniers sont également d'ordre esthétique: la beauté du cadre de vie prend une place croissante chez les ménagers. Enfin, la nature permet de développer tous les sens: la vue, le flair, le toucher et le goût.

Cette approche polysensorielle séduit le public en quête de sensations pures et naturelles. En effet, depuis une dizaine d'années, la multiplication des résidences individuelles a largement contribué à l'augmentation du nombre des ménages ayant à leur disposition un jardin

individuel et enthousiasmé pour l'activité du jardinage. Quoique la manière de pratiquer le jardinage semble variée en fonction du sexe, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à s'occuper d'un jardin. Par ailleurs, le débat actuel, sur la conciliation entre l'environnement et le développement durable, exhorte les autorités locales à conserver et à aménager des terrains de plus en plus vastes pour des jardins publics dans les périmètres municipaux.

En raison de cette évolution dans les modes de vie et des valeurs sociétales, le volume des ventes des articles de jardin proposés au marché devrait connaître une croissance soutenue dans les prochaines années.

Un clin d'œil sur le marché des articles du jardin laisse entrevoir la forte ramification de l'offre embrassant essentiellement quatre principaux segments, dont les besoins et les préférences, en matière d'articles du jardin, sont fortement variés :

- Végétaux (fleurs, gazon, arbres fruitiers, plantes grâces...)
- Outils de jardinage (petit outillage, tondeuse, taille herbe, tronçonneuse ...)
- Equipements de jardinage (abris de voiture, barbecues, éclairage extérieur ...)
- Mobilier de jardin (table, table basse, canapé, balancelles, parasols...)

Un regard mitigé sur toutes ces mutations indique que le marché de jardinage s'inscrit également en structuration où les nouveaux entrants sont nombreux, où les positionnements concurrentiels évoluent rapidement et où les parts de marché sont susceptibles d'être redistribuées rapidement. Néanmoins, une cristallisation des positions concurrentielles sur les segments du marché du jardin qui se répartissent en diverses niches, devrait découler de cette situation.

Un regard approfondi sur la rivalité concurrentielle dans la fabrication des articles du jardin révèle apparemment que l'activité outils de jardinage, et plus particulièrement la fabrication de la tondeuse à gazon, constitue le cheval de bataille de la lutte concurrentielle. En effet, la quasi-totalité des propriétaires de jardins individuels ou publics possède une tondeuse à gazon. Les critères du choix, communément retenus par le marché pris dans sa globalité pour l'achat d'une tondeuse, sont : la robustesse, la facilité d'usage et la facilité d'entretien et le prix modéré. Néanmoins les critères de choix d'une tondeuse diffèrent largement d'un propriétaire à un autre.

L'analyse de la carte stratégique de la fabrication de la tondeuse à gazon illustre la concomitance de plusieurs groupes stratégiques dont les stratégies concurrentielles sont fort différentes. En effet, les entreprises concurrentes se différencient aussi bien par le choix des

segments servis que le type de distinction opérée par rapport aux attentes implicites du marché quant aux caractéristiques couramment retenues pour l'achat d'une tondeuse. Nous distinguons trois groupes stratégiques.

Groupe 1 : Les entreprises appartenant à ce groupe proposent une large variété de tondeuses à gazon destinées aux jardins individuels aussi bien qu'aux jardins publics. Ces tondeuses ont des caractéristiques plus nombreuses que celles exigées par l'achat d'une tondeuse standard, mais sont proposées à un niveau élevé des prix. Les caractéristiques sur lesquelles jouent les concurrents de ce groupe, au-delà de celles exigées par le marché pour l'achat d'une tondeuse standard, sont : normes de sécurité, multifonctions, faible niveau sonore, innovation et esthétique. Chacun de ces concurrents cherche à se positionner par rapport aux autres en termes de nombre, de fiabilité et de combinaisons des caractéristiques de l'offre proposée. Il en résulte que les capacités d'investissement requises par la création et l'innovation du produit se trouvent largement élevées. Une situation d'hypercompétitivité régnant au sein du groupe a failli conduire les belligérants, cherchant à bénéficier de l'effet d'expérience, à pratiquer des prix réduits. Heureusement, la guerre des prix a été délogée, du fait que les concurrents l'auraient anticipé. Paradoxalement, la majorité des concurrents de ce groupe procède à des relations de coopération en créant des centres de recherches et de développement communs en vue d'alléger les coûts occasionnés par cette activité et de faire face aux agressivités des nouveaux migrants.

Groupe 2 : Les entreprises appartenant à ce groupe proposent, plutôt, des tondeuses à gazon, assez similaires et de « bas de gamme », destinées aussi bien aux jardins publics qu'aux jardins individuels dont les surfaces à tondre sont réduites et dont les élévations du gazon sont efflanqués. En outre, ce groupe se distingue par le nombre réduit des caractéristiques de la tondeuse qu'il propose et par le bas prix pratiqué. En effet, il considère que les facteurs les plus déterminants lors d'un achat d'une tondeuse pour une bonne partie des segments visés sont la facilité d'usage et la facilité d'entretien tandis que la robustesse est reléguée au second plan. Pour s'assurer d'une relation plus profitable entre valeur-prix-coûts, les concurrents de groupe procèdent à une politique de fabrication faiblement intégrée en vue de rendre les coûts fixes plus flexibles. Ils fabriquent le moteur, confient la fabrication des roues, de la carcasse, des lames et les autres accessoires à des partenaires. Malgré cette manœuvre stratégique certains concurrents ne sont ni soulagés par la promesse de volumes de ventes ni par une marge unitaire modérée. Ils désirent trouver une place au soleil en émigrant au groupe 1.

Groupe 3 : Ce groupe, se caractérisant par un nombre réduit de concurrents, propose une tondeuse autoportée (micro tracteur) destinée essentiellement pour les jardins publics dont la surface de pelouse est large, dont les coupes sont à périodicités régulières et dont les herbes sont hautes. Les caractéristiques de la tondeuse autoportée sur lesquelles jouent les concurrents de ce groupe sont: la puissance du moteur, le système de ramassage lors de la tonte, la largeur de la coupe, la facilité des manœuvres, la précision et la rapidité du tondage. Les concurrents de ce groupe se distinguent par le type du modèle de la tondeuse autoportée proposée au segment du marché visé. Ils proposent deux modèles. Le premier modèle, plus pratique et moins encombrant lors de la découpe, se caractérise par l'éjection latérale convenant aux coupes régulières avec des herbes courtes. Le second modèle, se caractérisant par l'éjection arrière, est privilégié pour les coupes à périodicités irrégulières avec des herbes hautes et évite considérablement le bourrage lors de la tonte. Les deux modèles sont proposés à des prix comparables mais à un niveau strictement élevé par rapport à celui d'une tondeuse ordinaire.

Certains concurrents de ce groupe, profitant d'une forte assise financière, d'une bonne image de marque et d'une harmonieuse coopération, ont failli surprendre les deux autres groupes par la fabrication d'une variété de tondeuse. En effet, cette variété de tondeuse s'adapte à n'importe quel type de surface de jardin, a toutes les caractéristiques souhaitées par le marché local et éventuellement par le marché mondial et sera proposée à bas prix.

Face à l'incertitude que laisse planer la crise financière mondiale qui risque de rendre volatile la croissance du marché des articles du jardin, lesdits concurrents ont décidé d'ajourner leur attaque pour un lendemain meilleur. Fort heureusement pour les deux visés, la carte stratégique est conservée. Néanmoins, ils doivent se préparer, après la fin de la crise financière, à une situation caractérisée par la mobilité des concurrents, par l'amplitude et l'agressivité des manœuvres concurrentielles générant un déséquilibre permanent dans lequel nul concurrent ne peut prétendre établir une position durable, sauf celui qui a rompu le statu quo et aurait prévu le changement.

B. Contrôle de Gestion : Cas " NPA " (4 points)

La société NPA est une entreprise publique exonérée de l'impôt sur les sociétés et offrant un bien de première nécessité partiellement subventionné.

Pour l'analyse de sa performance financière durant les deux derniers exercices 2007 et 2008, elle utilise la méthode des surplus.

Vous disposez des informations sur les charges et les produits d'exploitation ainsi qu'un extrait des bilans pour les exercices concernés tels qu'ils sont fournis par la comptabilité de gestion.

1- Informations relatives aux charges d'exploitation

	2007		2008	
	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire
Charges variables de production				
Matière M1	2kg	1,6 D	2,2 kg	1,5 D
Matière M2	1,5 kg	5 D	1,4 kg	5 D
Main d'œuvre directe P1	1,2 h	6 D	1,1 h	6 D
Main d'œuvre directe P2	0,6 h	12 D	0,5 h	12,6 D
Charges variables de distribution				
Frais d'expédition par unité vendue		6,5 D		6 D
Charges fixes :				
Frais de personnel administratif				
Impôts et taxes				
Dotations aux amortissements				
Autres charges d'exploitation				
Charges financières				

- La matière M1 est utilisée pour la fabrication du produit fini P1 alors que la matière M2 est utilisée pour la fabrication du produit fini P2.
- Les frais de personnel de production et d'administration incluent les charges patronales au taux de 20% des salaires bruts.
- Les frais de personnel administratif au titre de l'exercice 2007 s'élèvent à 118 800 D pour 6600 journées de travail. Aucune variation n'a été constatée en 2008.
- Les impôts et taxes sont calculés sur la base des salaires bruts au taux de 5% en 2007 et 4% en 2008.
- Les dotations aux amortissements sont calculées sur la base de la valeur brute moyenne des immobilisations au début et à la fin d'un exercice.
- Les autres charges d'exploitation en 2007 et 2008 s'élèvent respectivement à 48 000 D et 49 000 D et sont mesurées par la quantité vendue.
- Les charges financières sont calculées sur la base du montant moyen des emprunts au début et à la fin d'un exercice. Le taux moyen d'intérêt est de 5% en 2007 et 4% en 2008.
- Les titres de participation sont rémunérés au taux 6% durant les deux exercices. La base de calcul est la valeur moyenne au début et à la fin d'un exercice.
- Le taux de rémunération des capitaux propres a été respectivement de 8% et 10% en 2007 et 2008.

2- Informations relatives aux produits d'exploitation

Les ventes des années 2007 et 2008 sont les suivantes :

	2007		2008	
	Quantité	Prix unitaire	Quantité	Prix unitaire
Produit P1	3 000	90 D	2 700	95 D
Produit P2	1 800	150 D	2 200	140 D

3- Extraits des bilans des exercices 2007 et 2008 (en milliers de D)

	2006	2007	2008		2006	2007	2008
Actifs non courants				Passifs non courants			
Immobilisations brutes	1 250	1 550	1 850				
- Amortissements	825	937	1 107				
Titres de participation	60	40	50				
Actifs courants				Emprunts	450	380	580
Stock P1	15	37,5	30				
Stock P2	72	48	60				

Les stocks des produits finis P1 et P2 sont évalués respectivement au coût de production standard de 75 D et 120 D.

C. Gestion Financière : Cas "SOCONAV" (5 points)

La SOCONAV est une société spécialisée dans la construction navale. Elle envisage l'opportunité de réaliser un nouveau projet de construction de bateaux de plaisance de luxe (yacht) et de gros cargos sur la période 2009-2010. Les informations relatives à l'investissement, à l'exploitation et au financement se résument ainsi :

Investissement :

Les dépenses d'acquisition des immobilisations sont engagées sur deux années : 6 000 000 D au cours de l'année 2009 (première tranche) et 4 000 000 D au cours de l'année 2010 (deuxième tranche).

Ces immobilisations sont amortissables au rythme de 10% par an à partir de l'année 2011 et peuvent être liquidées à tout moment à 50% de leur valeur comptable nette.

Exploitation :

Les bateaux de plaisance ont un délai moyen de construction de 6 mois alors que pour les cargos, un délai moyen de 2 ans à partir de la date de la commande est nécessaire (un cargo commandé au cours de l'année N est livré au cours de l'année N+2).

La fabrication d'un cargo implique des dépenses d'exploitation de 2 000 000 D par an durant les deux premières années et un encaissement de 7 600 000 D à la fin de la troisième année.

Le nombre de commandes reçues par l'entreprise est de 10 cargos.

Année	2011	2012	2013	2014
Nombre de commandes	4	2	2	2

Les commandes de l'année 2011 sont fermes et ne peuvent en aucun cas être annulées. Celles des autres années sont basées sur une étude de marché effectuée au cours de l'année 2007 et ne sont pas confirmées.

En ce qui concerne les yachts et les bateaux de plaisance, 6 commandes par an sont prévues. Ces bateaux sont livrés au cours de l'année de la commande. Les yachts sont vendus à 800 000 D et nécessitent des dépenses de fabrication de 360 000 D. Seules les commandes de l'année 2011 sont fermes.

Les besoins en fonds de roulement représentent 10% des dépenses d'exploitation engagées pour les construire (yachts et cargos). Des dépenses annuelles d'entretien des locaux évaluées à 400 000 D sont nécessaires pour la bonne marche du projet à partir de 2010.

Financement :

La société a le choix entre deux modalités de financement :

- a) Un financement mixte, auquel cas, les acquisitions de la première tranche de son projet sont financées par dettes remboursables en bloc après 10 ans avec paiement annuel des intérêts au taux nominal de 8%. Les acquisitions de la deuxième tranche sont financées par fonds propres.
- b) Un financement intégral des acquisitions par dettes.

Travail à faire

A. Politique Générale (7 points)

1. Evaluer la rentabilité du marché des articles du jardin en se référant aux critères retenus par l'approche fondée sur la valeur économique de l'activité ? (2 points)
2. Quelles sont les deux variables les plus discriminantes, ayant conduit à l'identification des trois groupes stratégiques dans la fabrication de la tondeuse ? (1 point)
3. Quelles sont les stratégies concurrentielles adoptées par le groupe 1 et le groupe 3 (1,5 points)
4. Quelles sont les sources de barrière à la mobilité pour une entreprise du groupe 1 désirant migrée vers le groupe 2 ? (2 points)
5. Quel est le type de facteurs ayant affecté la compétitivité entre les groupes stratégiques de la fabrication de la tondeuse à gazon ? (0,5 point)

N.B : Toutes les réponses doivent être, à la fois, fondées sur les concepts théoriques et argumentées selon les données du cas.

B. Contrôle de Gestion

QUESTIONS : (4 points)

- 1- Déterminer la performance financière de la société NPA en terme de résultat eu titre des exercices 2007 et 2008 **(1 point)**
 - 2- En comparant la performance financière des deux exercices, **(2points)**
 - a- calculer le surplus de productivité globale ainsi que son pourcentage par rapport au chiffre d'affaires.
 - b- L'entreprise est-elle productive ? Si oui, quels sont les facteurs explicatifs de sa productivité ?
 - 3- Présenter et commenter le compte de surplus en spécifiant les apporteurs (ressources) et les bénéficiaires (emplois). **(1 point)**
-

C. Gestion Financière (5 points)

Sachant que :

- La société est imposable au taux de 30% et prévoit réaliser un résultat bénéficiaire sur la totalité des ses activités sur les 10 prochaines années.
- Le ratio d'endettement (dettes / actif total) actuel de la société est de 60%.
- La rentabilité exigée des sociétés non endettées du même secteur est de 18%.

Questions :

- 1) Evaluer la rentabilité de ce projet dans le cas d'un financement mixte et dans l'hypothèse de prise en compte de toutes les commandes. **(2,5 points)**
- 2) Quel serait l'impact sur la rentabilité du projet du choix d'un financement exclusif des acquisitions par dettes ? **(1 points)**
- 3) Expliquer la différence des rentabilités calculées dans les deux premières questions. **(1 points)**
- 4) Vu la crise financière actuelle, les dirigeants redoutent une annulation de toutes les commandes non fermes. Evaluer l'impact de ce scénario sur la rentabilité du projet dans le cas d'un financement exclusif par dettes. **(0,5 points)**