

**EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE**  
**SESSION DE RATTRAPAGE**

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 6 pages**

---

**Première partie : Questions de connaissance et d'analyse (6 points)**

1. Détailler les différentes modalités de pénétration des marchés étrangers ? Classer les selon l'importance de l'engagement de l'entreprise dans les pays d'accueil. (2 points)
2. Présenter les étapes nécessaires pour la mise en place des budgets à base zéro. (2 points)
3. « Le Fonds de Roulement Normatif est une méthode basée sur la décomposition du BFR en composante stable et une autre instable ». Commenter (1 point).
4. « L'utilisation du coût du capital en tant que taux d'actualisation dans le calcul de la VAN repose sur l'hypothèse de séparation entre la décision d'investissement et celle de financement ». Commenter (1 point).

---

**Deuxième partie : Etudes de Cas (14 points)**

**A. POLITIQUE GENERALE : CAS "RUSSEL" (5 POINTS)**

---

Au démarrage, la société RUSSEL ne fabriquait qu'un seul produit électronique A destiné à une clientèle de ménages. Elle avait trois entreprises concurrentes qui fabriquaient le même type de produit.

Dans ce domaine, la fabrication nécessite des compétences dont l'acquisition n'est pas aisée. En outre, pour améliorer son produit et essayer de devancer ses concurrents, il est nécessaire d'investir en recherche et développement (R&D). En effet, il est important d'innover au niveau du processus ainsi qu'au niveau du produit. Ces innovations ne sont qu'incrémentales. Par ailleurs, les marges sont relativement faibles ce qui rend la concurrence très rude. La rentabilité d'une entreprise dans ce domaine dépend largement de son volume de vente.

Cette situation a poussé le dirigeant de RUSSEL à rénover les machines et à investir dans les ressources humaines pour améliorer sa compétitivité. L'entreprise est ainsi devenue leader dans son domaine.

Approchant l'âge de la retraite, le dirigeant décide d'accorder plus de responsabilité à son fils. Ce dernier a quelques années d'expérience dans l'entreprise, a une formation d'ingénieur en électronique et a profité de quelques mois de stage chez une entreprise étrangère.

Le fils commence par effectuer un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise. Il constate que le chiffre d'affaires est en baisse depuis deux ans mais l'entreprise est toujours leader. Il déduit qu'il est temps de réfléchir à diversifier les produits voire les activités de RUSSEL. Il arrive à convaincre son père que limiter l'activité à un seul produit est devenu risqué pour la survie de l'entreprise compte tenu du faible taux de croissance du marché.

Dans un premier temps, le fils avec l'aide de l'équipe R&D réussit à créer un nouveau produit A1 à partir du produit A. Il s'agit d'un produit ayant un design amélioré en termes de fonctionnalités et une qualité supérieure grâce à un contrôle qualité poussé puisqu'il est destiné à une clientèle industrielle exigeante. Les compétences nécessaires à sa fabrication et à sa commercialisation restent, toutefois, globalement les mêmes que pour le produit A. Ce produit a permis de dégager des marges élevées, de relancer l'activité malgré un taux de croissance timide, et de conforter l'entreprise dans sa position de leader.

Dans un deuxième temps, le fils et ses collaborateurs ont réussi à proposer à des transporteurs un nouveau produit B jusque là importé. La fabrication de ce produit a nécessité des investissements dans de nouvelles compétences distinctes de celles utilisées pour les produits A et A1. Ce troisième produit a connu un succès inattendu avant que l'un des trois concurrents de RUSSEL ne se soit engagé avec XYZ, l'un des anciens exportateurs de B vers la Tunisie, pour monter une unité de fabrication commune dans le cadre d'une joint-venture. L'expérience de XYZ fut décisive et la société RUSSEL a été dépassée par son unique concurrent dans une activité en pleine croissance.

Dans un troisième temps, le fils s'est lancé dans une nouvelle aventure pour fabriquer et commercialiser des produits dans le secteur de l'électroménager. Il a ainsi créé une nouvelle entreprise GAMMA. Dans cette activité, il existe déjà des concurrents en Tunisie mais le marché présente de fortes possibilités de développement. Etant en retard par rapport aux entreprises de cette activité, il décide de conclure un accord de coopération avec une firme multinationale spécialisée dans la fabrication des produits électroménagers. Le démarrage de cette activité a connu un succès grâce à la notoriété du partenaire, une campagne publicitaire originale et un service après-vente performant. Deux ans ont suffi pour que GAMMA dépasse son concurrent immédiat.

Etant arrivé à ce stade de développement, le fils a commandé une étude stratégique du portefeuille des activités de RUSSEL et GAMMA.

**B. CONTROLE DE GESTION : CAS "RUSSEL" (4,5 POINTS)**

---

Rappelons que la société RUSSEL fabrique trois produits A, A1 et B :

- Le produit A est un bien standard destiné à une clientèle de ménages ;
- Le produit A1, destiné à une clientèle d'industriels, est un produit A différencié. Il consomme la même matière que A mais se différencie par la consommation d'un composant C et des charges variables de fabrication ;
- Le produit B, destiné à des transporteurs, est un produit différent de A et de A1.

La société a toujours utilisé la méthode du direct costing simple pour le calcul et l'analyse de ses coûts. Toutefois, elle vient de réaliser que celle-ci n'est pas suffisamment pertinente surtout en présence de produits différenciés. C'est pourquoi, elle envisage la mise en œuvre de la méthode ABC au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre 2006.

La direction générale met à votre disposition les renseignements ci-dessous (annexes B1 à B3) et vous demande de l'aider à prendre des décisions urgentes.

**Annexe B1 : Structure des coûts prévisionnels**

Désignation	A	A1	B
Charges variables par unité produite :			
Matière M en quantité	1 unité	1 unité	3 unités
Composant C en quantité	-	2 unités	-
Main d'œuvre en heures	0,8 h	0,8 h	2 h
Charges de fabrication en h.m	0,4 h.m.	0,6 h.m.	0,8 h.m.
Charges fixes par trimestre :			
De fabrication		27 000 D	
De distribution		87 040 D	
D'administration		13 500 D	

*h.m. : heure machine*

- Coût unitaire de M = 2 D
- Coût unitaire de C = 2,2 D
- Taux horaire de main d'œuvre = 12 D
- La capacité de fabrication par trimestre, mesurée par l'heure machine (h.m.), est de 15 000 h.m. à un coût unitaire de 8 D
- La capacité des services commerciaux et administratifs est de 30 000 unités, quel que soit le type de produit

### Annexe B2 : Ventes prévisionnelles en quantité 2006

Désignation	Trimestre 1	Trimestre 2	Prix de vente unitaire
A	12 000	13 000	22 D
A1	8 000	9 000	32 D
B	7 000	5 000	52 D

La variation des stocks de produits, de matière M et de composant est nulle.

### Annexe B3 : Activités et inducteurs de coûts

L'analyse des charges a montré que les charges variables sont généralement directes et que les charges fixes sont indirectes par rapport aux trois produits. Le reclassement de ces charges fixes par activités a permis de dresser le tableau suivant :

Charges fixes	Activité	Coût de l'activité	Nature de l'inducteur
De fabrication	Fabriquer	27 000 D	Quantité produite
De distribution	Vendre	13 500 D	Quantité vendue
	Expédier	33 840 D	Nombre de commandes
	Contacteur les clients potentiels	39 700 D	Nombre de clients contactés
D'administration	Administration	13 500 D	Quantité produite et vendue

La taille de la commande pour les produits A, A1 et B est respectivement de 25 unités, 5 unités et 10 unités. En outre, pour décrocher une commande de A1 ou de B, il faut contacter 3 clients alors que pour A, il en faut 2.

### C. GESTION FINANCIERE : CAS "GAMMA" (4,5 POINTS)

La Société GAMMA envisage de lancer un projet dans le secteur électrique, dans lequel opèrent déjà trois sociétés dont les caractéristiques sont les suivantes :

	Société 1	Société 2	Société 3
Bêta des Actions	1,217	1,433	1,65
Structure financière	1/3	2/3	1

La structure financière de la Société GAMMA est actuellement de 1/3.

Par ailleurs, le rendement espéré du marché ( $E[R_m]$ ) est de 13%, le taux d'intérêt sans risque ( $R_f$ ) est de 8% et le taux d'impôt sur les sociétés est de 35%.

Les données relatives au nouveau projet sont résumées dans les annexes C1 à C3.

### Annexe C1 : Données relatives à l'investissement

La durée de réalisation du projet (période de construction des bâtiments) est d'un an (du 31-12-2005 au 31-12-2006). L'entrée en production est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2007. La

durée de vie économique du projet est de 5 ans. Après cinq ans le projet pourra être cédé à sa valeur comptable nette.

	<b>Coût en Milliers de Dinars (MD)</b>	<b>Durée de vie</b> (amortissement linéaire)	<b>Règlement</b>
Terrain (la valeur du terrain augmentera au taux annuel de 5%)	400	-	1-1-2006
Bâtiment	1200	20 ans	- 1/3 au 1-1-2006 - Le reste à la livraison au 31-12-2006
Matériel Industriel	4000	10 ans	31-12-2006
Frais d'approches et divers	400	5 ans	31-12-2006
<b>Total</b>	<b>6 000</b>		

### **Annexe C2 : Données relatives à l'exploitation**

Les prévisions des ventes, des consommations et des autres charges sont (en MD) :

<b>Eléments</b>	<b>Années</b>	<b>2007 à 2009</b>	<b>2010 à 2011</b>
Chiffre d'affaires		2300	2800
Matières Consommées		40% du prix de vente	
Charges fixes (hors dotations aux amortissements)		300	400

L'impôt, calculé sur la base du résultat imposable de l'exercice, est supposé être réglé le 31 décembre du même exercice.

Les Besoins en Fonds de Roulement sont estimés à 30 jours de ventes.

### **Annexe C3 : Données relatives au financement**

Le schéma de financement du projet est le suivant :

- Capitaux Propres (apport nouveau) : 2 000 000 Dinars
- Dettes à moyen terme : 4 000 000 Dinars

La libération du Capital a lieu au 31-12-2005 (les frais sur augmentation du Capital sont supposés négligeables).

Les dettes sont contractées auprès d'une banque aux conditions suivantes :

- Déblocage : 31-12-2006
- Taux d'intérêt nominal : 8 %
- Remboursement *in fine*
- Durée de l'emprunt : 7 ans

Il est à noter que les frais sur emprunts sont supposés négligeables.

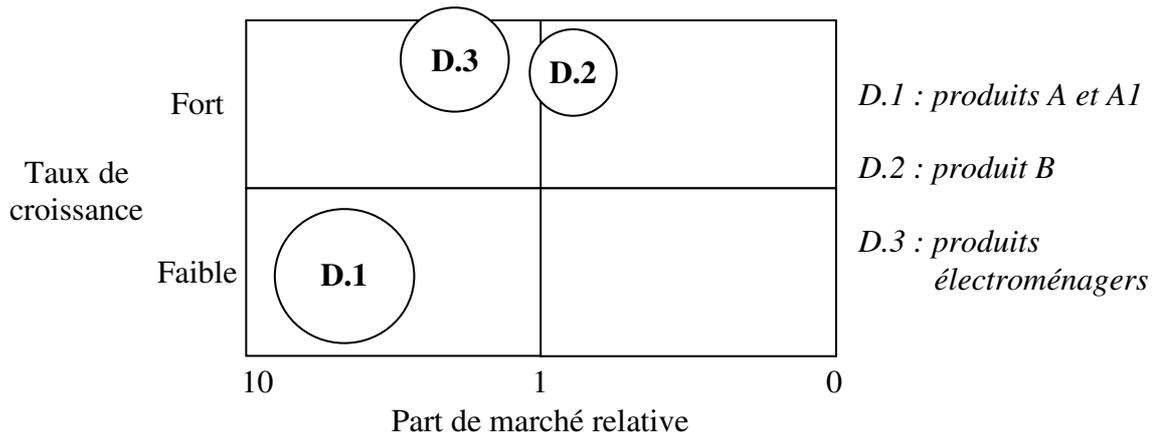
## DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS (14 POINTS)

### Travail à faire

(les trois parties sont indépendantes)

#### A. Politique Générale (5 points)

1. Quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par RUSSEL au démarrage de l'activité du produit A ? Argumenter la réponse en utilisant le concept de système concurrentiel. (1 point)
2. En supposant que la matrice BCG se présente de la façon suivante :



- 2.1. Compléter le tableau suivant. (1,5 points)

Activité	Degré de maturité	Justification
D1		
D2		
D3		

- 2.2. Préciser la recommandation stratégique du BCG correspondant à chacune des activités D.1, D.2 et D.3. (1,5 points)
- 2.3. Commenter le portefeuille. (1 point)

#### B. Contrôle de Gestion (4,5 points)

1. Présenter le programme de production en quantité des trois produits pour chaque trimestre qui respecte la contrainte commerciale et celle de capacité de production et qui maximise le résultat. En déduire le résultat de la société au titre du 2<sup>ème</sup> trimestre. (2,5 points)
2. Calculer le coût de revient de chaque produit par la méthode ABC au titre du 2<sup>ème</sup> trimestre. Pensez-vous qu'il y a lieu de maintenir le programme de production obtenu dans la 1<sup>ère</sup> question ? Dans la négative, quel serait le nouveau programme de production ? (2 points)

#### C. Gestion Financière (4,5 points)

Analyser la rentabilité du nouvel investissement, sachant que la valeur du terrain augmentera au taux annuel de 5%.