

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION DE RATTRAPAGE

Année universitaire 2006/2007

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 5 pages

Première partie : Question de connaissance et d'analyse (2 points)

L'étude de la rentabilité des projets d'investissement est basée sur l'analyse des flux de trésorerie liés au projet. C'est sur cette base que certains prétendent que les règles comptables et fiscales sont sans objet. Qu'en pensez vous ? (2 points)

Deuxième partie : Etudes de Cas (18 points)

A. POLITIQUE GENERALE : CAS "PC&I" (6 POINTS)

PC&I (Personal Computer & Internet) est une entreprise qui évolue dans le secteur informatique. Elle intervient sur deux domaines d'activités stratégiques (DAS) différents : l'un industriel (l'assemblage de micro-ordinateurs) et l'autre de service (les études et le conseil en Technologies de l'Information "TI").

En 2002, elle rachète l'entreprise PCShop qui commercialise une gamme d'ordinateurs proche de celle de PC&I et qui dispose d'un réseau de distribution étendu sur l'ensemble du territoire tunisien. Cette décision peut paraître judicieuse car, avec le rachat de PCShop, PC&I dispose d'un réseau de distribution déjà opérationnel.

En 2003, PC&I se divise en deux pour former deux entités indépendantes PCNet et NetTechnology. PCNet a repris l'activité d'assemblage et de commercialisation des ordinateurs fabriqués et NetTechnology s'est spécialisée dans le domaine des études et du conseil en Technologies de l'Information (TI).

PCNet a choisi d'utiliser dans les ordinateurs assemblés, des composants de qualité supérieure en comparaison aux composants utilisés par les concurrents. Cette stratégie est à l'origine d'une augmentation des coûts. Sachant que dans cette activité les marges bénéficiaires sont très réduites et que la concurrence est intense, l'entreprise PCNet ne pouvait augmenter ses prix que légèrement. Pour récupérer partiellement cette augmentation des coûts et réussir ainsi sa stratégie, l'entreprise a cherché à compresser les charges de la distribution. La direction a

redéfini les objectifs des commerciaux vers la hausse et a gelé la part fixe de leur salaire. Elle a également réduit les effectifs des assistants-commerciaux. L'augmentation de la charge de travail des commerciaux et la pression de la direction pour atteindre les objectifs fixés a conduit certains commerciaux performants à quitter PCNet et à passer à la concurrence. Sur la période 2004-2006, le chiffre d'affaires de PCNet a diminué de 13% et les bénéfices de l'exercice 2006 sont devenus légèrement négatifs.

NetTechnology qui s'est spécialisée dans le domaine des études et du conseil en TI s'est créée une solide image de marque, de sérieux et de professionnalisme. L'entreprise s'est ainsi distinguée de la concurrence locale et étrangère, ce qui lui a valu de travailler aussi bien pour différentes entreprises tunisiennes que pour des administrations publiques et des organismes internationaux.

Parallèlement à son activité traditionnelle d'études et de conseil et vu la demande sur le marché, NetTechnology s'est engagée en 2005 dans un nouveau domaine, celui de l'administration des réseaux. Il s'agit de définir et de mettre en œuvre pour ses clients la solution réseau qui garantit la maîtrise de l'infrastructure réseau (étude et audit préalable pour l'identification des besoins, conception et mise en œuvre de solutions globales de management des réseaux, intégration de solutions de gestion de la qualité de service des réseaux...). Pour mettre en œuvre ce nouveau projet, NetTechnology a cherché à acquérir de nouvelles compétences étant donnée que la nouvelle activité présente une faible synergie avec l'activité traditionnelle d'études et de conseil. En outre, NetTechnology a signé en 2006 des accords avec des fournisseurs d'équipements disposant des technologies nécessaires et offrant une mise à jour permanente des tendances exigées par le marché. Parmi les partenaires, figure l'espagnol Satec (Sistemas Avanzados de Tecnología, S.A.), un des plus grands intégrateurs internationaux. Satec qui a réalisé le réseau MPLS de certains opérateurs de télécommunication européens et africains, compte 650 personnes, dont 85 % sont des ingénieurs et réalise un chiffre d'affaires d'environ 200 millions de dinars tunisiens par an.

Début 2007, Satec propose à NetTechnology une prise de participation à son capital de 70%. L'objectif déclaré de cette prise de participation est de rendre NetTechnology plus compétitive sur les appels d'offres des opérateurs de télécommunication et de bien se placer sur les appels d'offres, nationaux et régionaux et surtout ceux de l'Afrique.

B. CONTROLE DE GESTION : CAS "SOMINO" (7 POINTS)

La Société Minière du Nord Ouest (SOMINO) comprend deux divisions. La « Division Mines » extrait le minerai de zinc qui est ensuite transféré à la « Division Métaux ». Le zinc est traité par cette dernière avant d'être vendu aux clients au prix de 150 dinars le quintal. La direction de la société demande actuellement à la « Division Mines » de céder sa production annuelle de 400 000 quintaux de zinc à la « Division Métaux », à 110 % du coût complet de l'extraction. Des quantités illimitées de zinc peuvent être achetées et vendues sur le marché au prix de 90 dinars le quintal.

Le tableau suivant renseigne sur les coûts unitaires de l'exercice 2006 pour un quintal :

Eléments de coûts	Division Mines	Division Métaux
Matières Directes	12	6
Main d'œuvre Directe	16	20
Charges indirectes de production	32 ⁽¹⁾	25 ⁽²⁾
Coût unitaire de production	60	51

(1) Les charges indirectes de la « Division Mines » comprennent 25% de charges fixes.

(2) Les charges indirectes de la « Division Métaux » comprennent 60% de charges fixes.

Notons également que pour vendre le zinc à l'extérieur, la « Division Mines » supporterait un coût unitaire variable de distribution de 5 dinars par quintal. De même si la « Division Métaux » achetait le zinc à l'extérieur, elle supporterait un coût variable unitaire d'achat de 3 dinars par quintal.

C. GESTION FINANCIERE : CAS "SOTUFER" (5 POINTS)

La SOTUFER est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'articles en fer forgé. Elle envisage d'enrichir sa gamme de produits en y ajoutant du verre soufflé. Après une étude de marché, elle collecte les prévisions suivantes :

Données sur l'investissement :

La nouvelle gamme de produits en verre soufflé nécessiterait des dépenses d'investissements en équipements d'une somme de 100 000 dinars. Le BFR en jours de ventes hors taxe est de 18 et ne changera pas avec la nouvelle activité.

La société pourra exploiter le nouveau créneau pendant quelques années. Toutefois, elle pourra se limiter à 3 années d'exploitation et liquider les équipements au 3/5 de leur valeur comptable nette. Les équipements sont amortissables linéairement sur une durée de 5 ans au bout desquels ils n'auront aucune valeur.

Données sur l'exploitation :

La nouvelle gamme de produits en verre soufflé peut être commercialisée pendant la durée de vie des équipements. Cependant, la demande devra baisser de moitié à partir de la quatrième année. Les ventes annuelles sont estimées à 150 000 dinars les trois premières années. Les charges d'exploitation proportionnelles sont estimées à 70% des ventes et les charges fixes hors amortissements à 7 000 dinars par an.

Données sur le financement :

Actuellement la société n'est pas endettée et compte profiter de sa capacité d'emprunt. Elle pourra lever des capitaux auprès de la banque au taux d'intérêt facial de 12%. Les conditions d'emprunt sont un remboursement en bloc à l'échéance après 5 ans. L'emprunt servira à financer exclusivement l'acquisition des équipements.

La société hésite entre deux régimes fiscaux :

- Régime 1 : vendre la totalité de sa production en verre soufflé sur le marché local. Dans ce cas elle paiera un impôt sur les bénéfices au taux de 30%.
- Régime 2 : exporter la totalité de sa production en verre soufflé. Elle sera alors exonérée de l'IS, mais verra ses charges proportionnelles passer à 75% des ventes et son BFR en jours à 30. Le niveau des ventes et les autres charges ne seront pas affectés.

DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS (18 POINTS)

Travail à faire

(les trois parties sont indépendantes)

A. Politique Générale (6 points)

1. Quelles sont les stratégies génériques adoptées par PCNet et par NetTechnology ? Argumentez votre réponse. (1 point)
 2. Comment expliquez-vous l'échec de la stratégie adoptée par PCNet sur la période 2004-2006 ? (1,5 points)
 3. Quelle est la voie de développement choisie par NetTechnology en 2005 et quels en sont les avantages ? (1,5 points)
 4. Discutez brièvement les avantages et les inconvénients de la proposition faite par Satec à NetTechnology ? (2 points)
-

B. Contrôle de Gestion (7 points)

1. Calculez les résultats d'exploitation des deux divisions pour les 400 000 quintaux de zinc selon : (2 points)
 - 1.1. La méthode du prix de marché ;
 - 1.2. La méthode retenant 110% du coût complet de production.
 2. En supposant que la SOMINO accorde à chaque directeur de division un intéressement de 1% du bénéfice d'exploitation de leur division, quel est le montant de l'intéressement reçu par chacun en fonction des deux méthodes indiquées dans la question 1 ? (1 point)
 3. Quels seraient les arguments du directeur de la « Division Mines » pour soutenir la méthode qui a sa préférence ? (0,75 point)
 4. En supposant que la « Division Mines » ne soit pas obligée de céder sa production annuelle de 400 000 quintaux à la « Division Métaux », du point de vue de la SOMINO, quelle quantité de zinc la « Division Mines » devrait elle céder à la « Division Métaux » ? (0,75 point)
 5. En supposant maintenant que chaque division maximise son propre résultat de manière autonome, quel est l'intervalle dans lequel les prix de cession interne permettraient aux directeurs de division de réaliser leur objectif de la question précédente (n°4) ? (1,25 points)
 6. Recommandez vous à la SOMINO de laisser les divisions acheter et vendre sur le marché et négocier les prix de cession entre elles ? (1,25 points)
-

C. Gestion Financière (5 points)

Sachant que la rentabilité exigée par les actionnaires d'une entreprise non endettée du même secteur d'activité est de 15%, que conseillez vous à la SOTUFER ?