

**Examen du CES Révision Comptable  
Session Principale**

**Epreuve : Gestion Intégrée**  
Durée : 4 heures  
Cette épreuve contient 7 pages

---

**A/ POLITIQUE GENERALE : CAS "LES DELICES DE FATMA" (7 points)**

Fatma est une brave femme issue d'une famille modeste originaire du Sud- Est tunisien. Dans les années 70, elle s'est lancée dans la fabrication des sirops artisanaux, sur la base d'arômes naturels (grenadine, amandes, roses, menthe, etc.), pour aider son mari à boucler ses fins de mois. Ce dernier, agriculteur, avait un petit champ, dans lequel était située la maison où il habitait avec sa famille composée de cinq enfants et de leur mère. Dans la partie terrain, étaient plantés des amandiers, des grenadiers, ainsi que des roses et de la menthe à proximité de la maison. Au départ, Fatma avait commencé par fabriquer de la grenadine fait maison : Un délicieux sirop sucré de couleur rouge à base du jus et de la pulpe filtrée de la grenade pressée. Le tout était, ensuite, cuit dans une cuve en cuivre pendant deux heures environ, durant lesquelles Fatma restait très attentive à l'homogénéité, à la couleur et la viscosité du liquide. Après refroidissement, le sirop était rempli dans des bidons en plastique de 5 litres, que son mari vendait.

Contente du succès des ses sirops de grenadine, Fatma s'est ensuite lancée dans la fabrication des sirops de roses, d'amandes et de menthe. La préparation se faisait selon les mêmes procédés, les principales différences étaient, parfois, dans l'ordre des étapes, dans le dosage des quantités d'eau et de sucre ajoutés, ainsi que dans le temps de la cuisson. Le conditionnement a changé pour être fait dans des bouteilles en verre étiquetées "Les sirops de Fatma". Les sirops se vendaient très bien, surtout que le mari de Fatma a su progressivement construire de bonnes relations avec les commerçants et supermarchés de la ville qui distribuaient ses produits.

A l'époque, la fabrication des sirops artisanaux, sur la base d'arômes naturels, avait bien sa clientèle en Tunisie. Deux segments de marché étaient identifiés : le familial (usage à domicile, cérémonies de mariages, fêtes, invitations, etc.) et le professionnel (cafés, hôtels, restaurants, etc.). En Europe, le segment professionnel est bien attractif, et est marqué par la présence d'une gamme spéciale Barman utilisant les sirops pour faire des cocktails alcoolisés. Contrairement au cas de la Tunisie et des pays, où les habitudes alimentaires sont tournées vers les "soft-drinks" et où c'est le segment familial qui constitue l'essentiel de la demande.

Mais dans les années 80, la croissance de la demande familiale pour les sirops est devenue très faible en Tunisie (ne dépassant pas les 2% dans le meilleur des cas). Même le *Leader* du marché de la fabrication des sirops, qui réalisait un chiffre d'affaires cinq fois supérieur à celui des "Sirops de Fatma" avait du mal à accroître ses ventes. Les habitudes ont changé ! La baisse de la demande est principalement due à l'apparition de la "mode" des boissons gazeuses, plus pratiques pour les cérémonies, les fêtes et même pour servir aux invités. En effet, si pour les sirops il fallait ajouter 80% d'eau en moyenne (fraîche de préférence), les boissons gazeuses, pouvaient être servies en l'état.

Encouragée par son mari, Fatma a décidé de se lancer dans la fabrication des jus de fruits en acquérant de nouvelles techniques de conservation. Pour "Les Jus de Fatma", le conditionnement se faisait dans les mêmes bouteilles en verre que celles utilisées pour les sirops. Le marché était en plein essor, avec un taux de croissance annuel moyen de la demande avoisinant les 15%. Cependant, l'activité est dominée par quelques entreprises ayant réalisé de lourds investissements leur permettant une fabrication des jus à grande envergure. Le principal concurrent réalisait dix fois le chiffre d'affaires annuel réalisé par "Les Jus de Fatma". Face à cette situation, le mari de Fatma avait sollicité un crédit, auprès de sa banque, avec l'intention d'investir dans du nouveau matériel. Mais Sami, le fils aîné, avait conseillé à ses parents de se retirer "par prudence" et ne plus faire les jus. Les parents ont, ainsi, suivi le conseil de leur fils, et ont arrêté l'activité peu après son lancement.

En 1990, le couple décide d'utiliser l'argent de la banque pour acheter un grand four, un réfrigérateur professionnel, ainsi que du matériel (moules, caissettes de cuisson, emporte pièce à piston, cornets en métal, etc.) pour faire de la pâtisserie orientale en utilisant principalement les amandes "maison". En effet, il se trouve qu'au-delà du savoir-faire qu'elle utilisait pour faire les sirops, Fatma avait d'autres compétences culinaires héritées de sa mère. Toute jeune, elle avait appris à faire de la pâtisserie d'amande avec sa maman et elle avait même appris cela à ses filles ! A l'époque, elles emmenaient les plateaux au boulanger du quartier pour la cuisson et le résultat n'était pas toujours bon. Mais maintenant, avec le four flambant neuf acheté, "Les Délices de Fatma" seront bien réussis.

Comme prévu, les délicieux produits de Fatma ont connu un franc succès. Dès lors, Fatma et son mari ont pris contact avec les pâtisseries de renom de la ville, afin de distribuer les "Délices de Fatma". Cette décision leur a permis d'augmenter rapidement leur chiffre d'affaires et d'améliorer leur position concurrentielle dans une activité caractérisée par la présence de nombreux petits concurrents ayant des rentabilités très voisines.

Mais un jour, Walid, un ami de leur fils Sami, travaillant en tant que consultant en management, est venu déjeuner à la maison et a goûté les produits de Fatma au dessert. Epaté par le goût et la finesse des pâtisseries présentées, il a conseillé au couple de se détacher du "concept" pâtisserie orientale, là où de nombreux petits concurrents sont présents et d'investir dans tout ce qui leur permettrait d'accéder à un nouveau "concept" de pâtisserie fine, mettant en valeur la finesse des produits et des ingrédients, le savoir-faire de Fatma, ainsi que la créativité de ses filles alliant, à la fois, tradition et innovation.

En outre, les premières recommandations émises au couple étaient d'investir, d'une part, dans la sophistication des emballages, dans lesquels étaient présentées les pâtisseries, et d'autre part, dans la mise en place progressive d'un réseau de boutiques pour la distribution des produits.

Avec Sami, ils se sont rendu chez "POLY PACK", un professionnel travaillant dans la création et la fabrication des emballages alimentaires, dont les formes, les volumes, ainsi que les matériaux utilisés (carton, PVC, PET, polypropylène) s'adaptent aux besoins de sa clientèle. En ce qui concerne l'impression du nom de la marque, le prestataire leur a proposé plusieurs solutions *offset* et traditionnelles (UV, numérique, sérigraphique, marquage à chaud, etc.) valorisantes. Le choix avait porté sur une gamme d'emballages améliorés pour les commandes classiques, ainsi que sur toute une gamme d'emballages luxueux (boîtes coffrets, ballotins, sacs en carton imprimé, sacs à ruban, etc.) permettant de vendre des pâtisseries fines prêtes à offrir en cadeau.

En 2000, Fatma et son mari ont conclu un accord d'exclusivité avec "POLY PACK". Grâce à cette convention, le couple a bénéficié d'une offre régulière adaptée à ses besoins et n'a plus à se soucier de la question des emballages. Le fournisseur, quant à lui, s'est assuré d'un débouché commercial permanent et garanti. Dans la même année, le couple a décidé de distribuer lui même ses produits et a ouvert une première boutique portant le nom de l'enseigne "Les Délices de Fatma". Cette première boutique, ouverte à proximité des commerces de la ville, s'est avérée rapidement très rentable. Alors en 2005, d'autres boutiques, réparties dans toutes les grandes villes tunisiennes, ainsi qu'un nouveau point de vente à Paris ont vu le jour. Pour ce faire, ils ont confié à un architecte d'intérieur la conception et l'aménagement esthétique de toutes les boutiques de la même façon. De telle sorte à ce qu'elles reflètent une image conciliant à la fois, tradition, innovation et raffinement. Et ce, en jouant sur les volumes, la lumière, les couleurs, les matériaux de décoration, le mobilier, etc.

*"Nous avons de la chance, le créneau des pâtisseries fines nous place sur un marché de niche, sur lequel très peu d'enseignes sont présentes. Il y a très certainement de la place pour des boutiques se distinguant par leurs positionnement haut de gamme, reliant à la fois, tradition, finesse et innovation. Grâce à leur créativité, mes sœurs ont introduit de nombreux nouveaux produits, à base d'ingrédients savoureux et raffinés très appréciés par notre clientèle et nous arrivons à vendre 20% plus cher que la concurrence",* tels étaient les propos de Sami, devenu Directeur Commercial des "Délices de Fatma". Fier du succès familial, il ajoute *"nous remercions toujours mon ami Walid pour ses précieux conseils et nous entretenons d'excellentes relations. Il est devenu un grand ami de la famille, d'ailleurs, il dîne chez nous ce soir "*. Questionné sur le repas de la soirée, il réplique en souriant *" Ah, je n'ai aucune idée sur le menu, mais ce qui est sûr, c'est qu'il y aura des doigts de Fatma !"*.

**Questions :**

1. Dans les années 80, quelle est la force concurrentielle dont l'intensité est la plus élevée dans l'activité de fabrication des sirops artisanaux ? (Justifiez votre réponse) (1 point)
2. Schématisez la matrice BCG1 et situez (en donnant le nom de la position) les deux activités de Fatma dans les années 80. En déduire une appréciation du conseil de Sami recommandant à ses parents d'abandonner la fabrication des jus de fruits. (Justifiez votre réponse) (2,5 points)
3. Identifiez les voies de développement suivies par Fatma et son mari en 1990 et en 2000 (Présentez votre réponse sous forme d'un tableau Année / Voie de Développement / Justification) (2 points)
4. Quel est le système concurrentiel relatif à l'activité de fabrication de pâtisserie fine ? (Justifiez votre réponse) (1,5 points)

**B/ CONTROLE DE GESTION (6,5 points)**

**QUESTION DE COURS (1 point)**

Quels sont les convergences et les divergences entre la méthode ABC (comptabilité par les activités) et la méthode des centres d'analyse ou des sections homogènes ?

**PROBLEME (5,5 points)**

La société TWITTER fabrique et distribue un produit sous deux modèles : Un modèle A et un modèle B. La production a lieu dans un seul atelier qui effectue aussi un contrôle exhaustif de tous les produits finis après passage sur un banc d'essai. Ce contrôle de la qualité permet de déceler les produits non conformes aux normes de la qualité. Les statistiques ont montré que les produits non conformes et ne pouvant être vendus représentent généralement 5% des quantités produites de A et 1% des quantités produites de B.

**1. La structure des coûts prévisionnels pour l'année 2011 se présente comme suit :**

Désignation	Modèle A		Modèle B	
	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire
<b>Charges variables par unité produite :</b>				
- Matière première	12,5 kg	2 D/kg	17,5 kg	2 D/kg
- Main d'œuvre de fabrication	? h	30 D/h	? h	30 D/h
- Main d'œuvre de contrôle de la qualité par unité contrôlée	? h	70 D/h	? h	70 D/h
<b>Charges variables de distribution par unité vendue</b>		5 D		5 D
<b>Charges fixes spécifiques de fabrication et de distribution par trimestre :</b>				
- Charges de personnel		96 000 D		74 000 D
- Frais généraux		124 000 D		106 000 D
<b>Charges fixes communes de fabrication et de distribution par trimestre</b>		180 000 D		
Prix de vente unitaire		90 D		100 D

Les charges fixes communes sont réparties proportionnellement aux quantités produites de A et B.

Le rendement prévisionnel par heure de fabrication est de 5 unités de A et de 4 unités de B, le facteur rare étant le temps de main d'œuvre de fabrication. La capacité théorique de fabrication est de 4000 heures de main d'œuvre et les temps morts représentent 5% de cette capacité. En cas d'insuffisance de capacité, la société TWITTER recourt à la sous-traitance.

Le service de contrôle de la qualité effectue le contrôle de 10 unités de A ou de B par heure. Il n'y a pas de contrainte de temps de contrôle de la qualité.

**2. Prévisions de ventes en quantité du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestre 2011 :**

Type de produit	Modèle A	Modèle B
Ventes 2 <sup>ème</sup> trimestre	9 500	7 920
Ventes 3 <sup>ème</sup> trimestre	7 980	6 336

**Questions :**

1. Calculer la marge sur coût variable unitaire par produit et l'indice de contribution par unité de facteur rare. *(2 points)*
2. Présenter le programme de production du 2<sup>ème</sup> et du 3<sup>ème</sup> trimestre 2011 par la méthode de chargement. En déduire la quantité à sous-traiter. *(1,5 points)*
3. En supposant que la société ne peut écouler plus de 7 920 unités de B au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre 2011 :
  - a- Calculer la quantité de A permettant d'obtenir le seuil de rentabilité prévisionnel ; *(0,25 point)*
  - b- Calculer la quantité de A permettant de réaliser un bénéfice prévisionnel trimestriel de 248 900 D. Pensez-vous que l'objectif de bénéfice peut être atteint ? Expliquer. *(0,75 point)*
4. Au cours du mois d'avril 2011, la société TWITTER a reçu une commande supplémentaire de 570 unités de A au prix unitaire de 75 D. Elle se demande si elle doit accepter cette commande. La production de celle-ci nécessiterait une augmentation des charges fixes spécifiques et en particulier les charges de personnel de 12 000 D et des frais généraux de 3 000 D et une diminution des charges variables pour vendre et expédier cette commande de 2 D par unité. Calculer le profit marginal budgété. Aurait-elle intérêt à honorer cette nouvelle commande ? *(1 point)*

C/ GESTION FINANCIERE (6,5 points)

QUESTIONS DE COURS (1 point)

1. En quoi le concept de la capacité d'autofinancement diffère de celui du Cash Flow ?  
(0,5 point)
2. A quelle condition le coût du capital d'une entreprise peut-il être utilisé comme taux d'actualisation pour calculer la VAN d'un nouveau projet ? (0,5 point)

PROBLEME (5,5 points)

Vous venez d'être recruté (e) par un cabinet d'expertise comptable. Votre chef de mission vous demande de lui apporter les éclaircissements nécessaires sur le cas suivant :

Le cas confié se rapporte à la création d'un nouveau projet ( $P_1$ ) qui s'insère totalement dans les activités de l'entreprise. Le montant total de cet investissement est de 400 000 D. Il serait amorti en linéaire sur 10 ans (la durée de vie du projet). Le point mort comptable et le point mort financier (en unités) sont respectivement de 9 500 et 11 700 (le chiffre avant arrondissement est de 11 699,547).

Sachant que :

- Le taux d'impôt sur les bénéfices est de 30%,
- Le coût de capital est de 12%,

- 1) On vous demande de calculer la marge sur coût variable. (1 point)
- 2) En supposant que cette marge est de 18 D, que la quantité qu'on peut vendre est de 13 000 unités et que les charges fixes d'exploitation (hors dotations aux amortissements) sont estimés à 150 000 D,

On vous demande de :

- (a) Calculer la VAN du projet (0,5 point)
  - (b) Recalculer, de deux manières, la VAN du projet en tenant compte d'un taux d'inflation unique de 5% sur toutes les recettes et les dépenses. (1,5 points)
- 3) Votre chef de mission vous demande s'il serait plus intéressant d'opter, au lieu du projet  $P_1$ , pour les deux projets  $P_2$  et  $P_3$  dont les montants d'investissement sont respectivement de 300 000 D et 200 000 D et les VAN respectives sont de 27 000 D et 20 000 D. Donnez votre réponse en vous plaçant dans un contexte d'une contrainte budgétaire de 500 000 D et en vous basant sur l'indice d'enrichissement (Present Value Index). Pour répondre à cette question on suppose que la VAN calculée à la question 2-a est de 40 000 D. (1 point)

---

N'étant pas convaincu de l'idée de respecter, lors du financement de projet, la structure de financement actuelle, votre chef de mission s'interroge sur le choix de financement qu'il faut adopter. Il considère les deux possibilités suivantes :

- Une nouvelle émission d'action à 20 D
- Une nouvelle émission d'obligation à un taux d'intérêt de 8%.

La structure financière actuelle de l'entreprise est la suivante :

- Capitaux propres 40 000 actions à 20 D,
- Dettes 500 000 D à 6%

4) Vous êtes appelé à lui avancer une réponse en vous basant sur la relation entre le BAII et le BPA. Pour ceci, il faut :

- (a) Calculer le niveau du BAII pour lequel on serait indifférent entre les deux modes de financement *(0,5 point)*
  - (b) Calculer le niveau du BPA correspondant au BAII calculé à la question (a) *(0,5 point)*
  - (b) Représenter graphiquement la relation entre le BPA et le BAII et interpréter les résultats *(0,5 point)*
-