

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

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 1 pages**

---

**Première partie : Politique Générale (6 points)**

**Cas de l'Industrie Pharmaceutique**

D'après une étude de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial, on peut lire que cette industrie est considérée comme transnationale dominée par de grandes multinationales freinant la concurrence par les prix des médicaments brevetés. En 1997, les cinquante plus grandes entreprises représentent entre 60 et 95 % de la production mondiale.

Toutefois, malgré la grande taille de ces firmes, le marché est morcelé puisque la part de chaque laboratoire est située entre 1 et 5% pour les 20 premiers. De ce fait, aucune des grandes firmes ne dispose d'une position dominante. Les plus grandes firmes du monde (selon leur chiffre d'affaires) ont pour pays d'origine la France, l'Allemagne, le Royaume Unis, la Suède, la Suisse et, essentiellement, les Etats-Unis d'Amérique. Quant aux Pays en Voie de Développement (PVD), ils ne participent qu'à concurrence de 10 à 15 % de la production mondiale des médicaments.

Les grandes entreprises multinationales ont leur siège aux Etats Unis, en Europe et au Japon. Aux Etats-Unis, les entreprises pharmaceutiques se sont développées à partir de sociétés de vente au détail, alors qu'en Europe, elles trouvent leur origine dans les grandes sociétés de fabrication de produits chimiques. La plus grande partie des capacités de production et de Recherche et Développement de ces entreprises se trouvent dans leur pays d'origine. Les autres pays sont desservis par des filiales des multinationales ou par les exportations.

L'industrie pharmaceutique est donc hautement compétitive. La concurrence adopte deux formes essentielles :

- Les grandes multinationales luttent entre elles au stade de la Recherche et Développement pour arriver à commercialiser leurs produits avant qu'une autre société n'élabore un produit semblable. Elles consacrent également des sommes importantes pour le marketing.
- Les compagnies de médicaments génériques luttent presque uniquement au niveau du prix.

Un médicament générique est un médicament dont la formule est tombée dans le domaine public. Les fabricants de génériques formulent et vendent des copies de médicaments dont le brevet est expiré, à des prix en général moins chers.

Le secteur des médicaments génériques connaît une croissance rapide dans la plupart des pays développés. On estime que les produits génériques détenaient en 1995 plus de 50 % du marché américain des ordonnances. En Europe, les fabricants de médicaments génériques détiennent une part modeste du marché, mais en croissance. Le taux de pénétration des produits génériques est plus élevé en Allemagne, au Danemark (50%) et aux Pays Bas (30 %). En Grèce, en Italie, en Irlande et en Belgique ce taux ne dépasse pas 5 %.

Quant à l'industrie pharmaceutique tunisienne, elle a connu un développement rapide ces dernières années, puisque jusqu'en 1989 une seule unité étatique, à savoir la Pharmacie Centrale de Tunisie, assurait la fabrication de quelques médicaments à usage humain.

La Tunisie, qui ne produisait qu'à peine 8% de ses besoins en 1987, en assure actuellement plus de 50 % grâce à une vingtaine d'unités industrielles privées et publiques. En effet, sur les 50 premiers médicaments consommés en Tunisie, environ une quarantaine est fabriqué localement. Au cours des années 90, la production a connu une forte croissance : elle a enregistré un taux d'accroissement annuel moyen égal à 25,5%. Les produits génériques représentaient près de 45% de cette production contre 55% pour les produits sous licence.

Actuellement, les laboratoires tunisiens peuvent être classés en trois catégories :

- ceux qui fabriquent exclusivement des génériques ;
- ceux qui fabriquent exclusivement des produits sous licence ;
- ceux qui fabriquent des génériques et des médicaments sous licence.

Il est à noter que les prix des produits fabriqués sous licence sont en moyenne 40 à 50% plus chers que les génériques, et que la comparaison en valeur est toujours en défaveur des génériques d'autant que la libéralisation du marché à l'import a entraîné une consommation de plus en plus importante de produits à forte valeur ajoutée.

La fabrication sous licence est assurée de deux manières : soit par simple conditionnement, soit par façonnage et conditionnement. Le licencié achète à la maison mère les intrants (principes actifs sur lesquels cette dernière réalise sa marge et éventuellement les excipients) et assure les deux étapes de fabrication (façonnage et conditionnement). Toutefois, l'obligation faite aux fabricants de s'approvisionner en intrants à des prix élevés auprès des bailleurs de licences, génère des prix élevés malgré un coût de production de 60% inférieur aux pays développés. Seuls 10% de la valeur totale des matières utilisées sont des produits locaux, essentiellement les produits d'emballage.

Ainsi, malgré l'effort entrepris pour l'amélioration du taux de couverture (part de la production nationale qui satisfait les besoins du pays), la Tunisie continue d'importer par le biais de la Pharmacie Centrale qui détient toujours le monopole de l'importation des

médicaments. Quant à l'origine de ces produits, près de 70% des médicaments importés proviennent de la France, le reste provient d'autres pays dont l'Italie, l'Angleterre, le Danemark, la Jordanie, ...

Quant à l'exportation des médicaments de la Tunisie, elle demeure modeste. L'expérience de la dernière décennie a démontré que le marché à l'export est très volatile, et dépend de plusieurs paramètres exogènes et indépendants de la compétitivité de l'industrie locale (difficultés d'enregistrement des médicaments dans les pays étrangers, transparence des appels d'offres, etc.).

Il apparaît ainsi, que l'industrie pharmaceutique en Tunisie a connu un essor rapide au cours de la dernière décennie grâce notamment au contexte économique très favorable, axé sur une économie de marché, sur le développement de l'initiative privée, et sur le partenariat.

En effet, la fabrication des médicaments sous licence a permis un développement rapide du partenariat sous forme de contrats de licences et d'assistance technique, entre les industriels tunisiens et les laboratoires étrangers de fabrication de médicaments. A présent, dans la longue liste des partenaires étrangers figurent quelques-uns parmi les plus grands laboratoires du monde. Une forme de partenariat de plus en plus répandue consiste dans la participation des laboratoires internationaux dans le capital de firmes tunisiennes. D'autres laboratoires ont choisi de créer leurs propres filiales en Tunisie.

La stratégie de la Tunisie dans ce domaine est de consolider la dynamique d'industrialisation et d'encourager les exportations. Des avantages sont accordés aux laboratoires étrangers afin de développer la fabrication locale et l'exportation à partir de la Tunisie en plus de la vente sur le marché local.

Dans ce sens, un ensemble d'initiatives a été mis en œuvre et qui consiste essentiellement dans :

- la promulgation d'un cadre juridique approprié, organisant les professions pharmaceutiques ;
- la création d'institutions d'encadrement, de contrôle et de suivi du secteur ;
- l'instauration de mesures incitatives et d'encouragement à l'investissement pour l'industrie pharmaceutique.

Au niveau mondial, l'industrie pharmaceutique traverse une période de restructuration due en partie à la baisse de la marge dans le secteur (suite principalement aux politiques gouvernementales de maîtrise des coûts des soins de santé). En effet, le coût de plus en plus élevé des soins de santé dans les pays développés a amené les gouvernements et les entreprises de gestion des soins de santé à adopter des mesures visant à limiter la croissance de ces dépenses. Ces mesures ont entraîné des restrictions sur le volume des ventes et sur le prix des médicaments.

Ainsi, les entreprises innovatrices doivent absolument accroître leur productivité afin de pouvoir absorber les coûts croissants liés à la recherche, à l'élaboration et à la commercialisation des nouveaux médicaments vendus sous leur marque de commerce.

Plusieurs grandes multinationales pharmaceutiques ont procédé à des fusions dans le but d'augmenter leurs moyens de recherche, de développement et de commercialisation.

On assiste, dans le même temps à la croissance rapide d'entreprises qui produisent des médicaments génériques. Cette évolution s'explique, en partie, sur le plan économique, par les mesures adoptées par un grand nombre de pays pour réduire le coût des soins de la santé. En outre, l'amélioration des niveaux de vie dans les pays en voie de développement et l'accès d'une plus grande partie de la population dans ces pays aux soins, offrent des perspectives intéressantes au marché des génériques.

Plusieurs multinationales possèdent maintenant une division consacrée aux produits génériques, ou entretiennent des liens étroits avec les fabricants des génériques. De leur côté, les fabricants des génériques des Etats Unis et de certains pays européens ont souvent recherché des ententes avec les multinationales, pour tirer le meilleur parti de leur réseau de distribution. L'augmentation du besoin d'offrir une gamme complète de produits à bon marché ouvre la perspective à d'autres alliances dans le future.

Le coût des opérations d'acquisitions étant de plus en plus élevé, les entreprises développent des accords entre elles et font appel à des compétences extérieures à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication, etc.

Par ailleurs, des accords de licence permettent aux laboratoires d'accroître leur chiffre d'affaires, en confiant la commercialisation de certains médicaments à d'autres entreprises pharmaceutiques. Ces contrats de licence, moins coûteux que des fusions-acquisitions, sont de plus en plus répandus.

---

## Deuxième partie : Contrôle de Gestion (7 points)

La Société PRODIC est une société qui fabrique et vend un seul produit destiné à l'exportation. Son activité est exonérée de tout impôt. Pour la préparation de ses budgets pour le deuxième trimestre 2004, le département du budget a recueilli les informations suivantes :

a. Les prévisions de ventes en unités de son unique produit sont les suivantes :

Mois	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
Ventes en unités	600	800	1000	1300	1400	1200

Le prix de vente prévisionnel est de 25 D.

La politique de la société en matière de crédit est la suivante :

- 2% d'escompte, accordés à toute facture réglée dans les dix jours de la vente
- un délai maximum de crédit de 60 jours pour les clients qui achètent à crédit.

L'expérience de cette société a montré que généralement :

- 30% des ventes de n'importe quel mois profitent des conditions d'escompte dont 2/3 sont réglés le même mois et 1/3 le mois d'après
- Le reste est réglé dans les proportions suivantes : 60% dans un mois et 40% dans deux mois.

b. La fabrication de chaque unité nécessite 2kg de matières premières à 0,800 D le kg et une heure de main d'œuvre directe à 2D l'heure (charges sociales comprises). Le coût de la main d'œuvre directe est réglé le même mois alors que les achats sont payés 30% au comptant, le reste le mois suivant.

Le taux d'imputation des frais généraux de fabrication variables est de 3,500 D par unité. En moyenne 60% de ces frais sont payables le même mois et 40% le mois suivant. Par ailleurs, la société sous-traite certaines opérations de fabrication à l'extérieur. Le coût de la sous-traitance est de 1,500 D par unité jusqu'à un seuil de 600 unités. Une remise de 20% est accordée sur chaque unité au-dessus de ce seuil. Le coût de sous-traitance est payable à raison de 30% le même mois et 70% le mois suivant.

c. Les coûts fixes de fabrication sont constitués principalement par :

- des primes d'assurance sur équipement et locaux de l'usine : 6000 D par semestre payables en deux versements égaux au début et à la fin de chaque semestre (le premier semestre débute le 1<sup>er</sup> janvier).
- des salaires des ingénieurs et contremaîtres : 3000 D par mois payables au cours du mois où ils sont encourus.
- des dotations aux amortissements : 24 000 D par an réparties uniformément entre les douze mois de l'année.

d. Les frais d'administration et de vente sont constitués de deux parties :

- Une partie variable, représentée essentiellement par des salaires, commissions et petites fournitures. Elle est égale à 10% des ventes, payable le même mois.
- Une partie fixe égale à 4 500 D par trimestre dont 1500 D d'amortissement. Elle est payable en moyenne à raison de 60% au début du trimestre, le reste est réparti en trois tranches égales payables à la fin de chaque mois du même trimestre.

e. La société doit avoir à la fin de chaque mois suffisamment de stock de produits finis pour satisfaire les besoins de deux mois de vente et suffisamment de matières premières pour satisfaire les besoins d'un mois de production.

f. La société calcule ses coûts de production par la méthode du coût complet et valorise ses stocks de produits finis et de matières premières par la méthode FIFO (première entrée première sortie). La production d'un trimestre est considérée comme un seul lot.

g. Le bilan de la société au 31 mars 2004 se présente comme suit :

<b><u>Actifs non courants</u></b>	<b><u>83 000</u></b>	<b><u>Capitaux propres</u></b>	<b><u>115 607</u></b>
Immobilisations	155 000	Capital + réserves	111 507
-Amortissements	<b><u>- 72 000</u></b>	<b><u>Passif non courant</u></b>	<b><u>7 345</u></b>
Immobilisations nettes	83 000	Fournisseurs	1 400
<b><u>Actifs courants</u></b>	<b><u>39 952</u></b>	Charges à payer	
Stock des matières premières (2000kg)	1 402	Frais généraux de fabrication	2 000
Stock des produits finis (1500 unités)	18 750	Sous-traitance	945
Clients	14 500	Dividendes à payer	3 000
Caisse	5 300		
<b>Total des actifs</b>	<b>122 952</b>	<b>Capitaux propres et passif</b>	<b>122 952</b>

h. Les créances sur les clients, figurant au bilan ci-dessus sont représentées par les montants restant à recevoir sur les ventes de février et de mars qui s'élèvent respectivement à 12 500 D et 13 750 D.

i. La société compte vendre au comptant, au mois de juin 2004, un terrain à sa valeur comptable, soit 10 000 D.

j. Les dividendes à payer seront réglés durant le mois de juin 2004.

k. La société désire avoir une encaisse minimale de 5 000 D à la fin de chaque mois. Elle dispose d'une autorisation de crédit à un taux de 12% l'an. Les emprunts doivent être effectués au début du mois durant lequel on aura besoin d'argent. L'intérêt est calculé et payé à la fin de chaque mois. Les remboursements sont effectués à la fin de chaque mois si la situation de trésorerie le permet. Les fonds sont empruntés ou remboursés en multiples de 1000 D.

---

### Troisième Partie : Gestion Financière (7 points)

Une société travaillant dans le secteur de textile et partiellement exportatrice envisage d'augmenter sa capacité de production pour répondre à une nouvelle demande aussi bien locale qu'étrangère. La direction hésite entre construire la nouvelle unité de production à Tunis (à côté de l'usine actuelle) ou profiter des avantages fiscaux et financiers que l'Etat offre pour un investissement dans les zones prioritaires. Le choix de Tunis offre l'avantage de la proximité et permettrait des économies d'échelle à plusieurs niveaux. C'est ce qui a motivé la direction à se concentrer d'abord sur Tunis. La société utilisera un terrain qui est sa propriété sur lequel elle construira l'usine. De nouveaux équipements sont à acquérir et des frais annexes sont à supporter.

Les annexes 1 à 4 résument les données concernant les différentes facettes de l'activité actuelle et du nouveau projet.

### **Annexes 1 : Données sur l'activité actuelle**

Le prix de vente actuel est de 12 dinars et la quantité produite et vendue est de 100 000 unités.

Les charges fixes et variables sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Charges variables unitaires	Charges fixes annuelles
Les charges de production		
Matières Premières	3 D	-
Services extérieurs	2 D	-
Main d'œuvre	0,9 D	70 000 D
Dotations aux amortissements	-	58 000 D
Autres charges fixes	-	20 000 D
Les charges de distribution		
Charges variables	0,5 D	-
Main d'œuvre	-	20 000 D
Dotations aux amortissements	-	10 000 D
Autres charges fixes	-	10 000 D

On dispose, par ailleurs des informations complémentaires suivantes :

- La durée moyenne de stockage est de 30 jours pour les matières premières et de 20 jours pour les produits finis.
- La société vend 30% de sa production à l'étranger et le reste sur le marché local. Elle accorde un délai de faveur de 60 jours fin du mois.
- Les fournisseurs de matières accordent à la société un délai de 30 jours fin du mois alors que ceux des services extérieurs et autres charges variables exigent un paiement au comptant.
- Les charges fixes de production et de distribution autres que les charges relatives au personnel sont payées au comptant.
- Les salaires nets ainsi que les charges sociales représentent 3 jours du CAHT.

### **Annexe 2 : données sur les investissements dans le nouveau projet**

La société compte exploiter un terrain acquis depuis sa création pour 10 000 dinars et qui a actuellement une valeur marchande de 100 000 dinars. On estime que la valeur du terrain continuera à croître au taux de 10%.

Les bâtiments à construire sur le terrain coûteront 200 000 dinars et prendront une durée de 9 mois. La société devra verser 50 000 dinars au début des travaux, 100 000 dinars après 3 mois. Le solde sera versé le 31-12-N, soit une semaine après la livraison. Les bâtiments sont amortissables sur une durée de 10 ans et ne seront ni détruits, ni vendus à la fin de la durée de vie du projet. On estime que le coût de construction (et donc la valeur marchande des

bâtiments à neuf) devra augmenter au taux annuel de 10%. Toutefois, pour les bâtiments anciens, la valeur marchande devra être corrigée par le taux de dépréciation comptable.

La société compte acquérir 3 machines sophistiquées et très performantes au coût unitaire de 200 000 dinars. Ces machines sont linéairement amortissables sur 5 ans (durée du projet) et nécessiteraient des frais d'entretien annuel de 4 000 dinars chacune. Ces machines sont livrées, payées et montées très rapidement aux alentours de la fin du mois de décembre de l'année N. Ces machines ne pourront pas être liquidées sur le marché local après utilisation. Leur valeur résiduelle sera donc nulle à la fin du projet.

La société envisage, par ailleurs, former une partie de son personnel ouvrier aux nouvelles machines. Le contrat de formation pour une valeur de 21 000 dinars est payé d'avance, le 30-09-N. Ces frais sont amortissables sur une durée de 3 ans à partir de la date du démarrage du projet.

La société pense que le FDR normatif (BFR en jours de CAHT) ne sera pas modifié avec le projet.

### **Annexe 3 : données sur l'exploitation du nouveau projet**

La société compte exploiter au maximum les machines nouvelles. Le gérant s'est fixé comme objectif le ratio suivant :  $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{investissements en machines}} = 1,6$  pour les 3 premières années. Ce ratio baissera à 1,3 par la suite.

La société compte appliquer le même prix de vente. Les coûts directs de production et de distribution évolueront de manière plus que proportionnelle. Ils représenteront 55% du prix de vente. Les charges fixes (hors amortissements) baisseront et ne représenteront plus que 80% de leur niveau actuel.

### **Annexe 4 : données sur le financement du nouveau projet**

Pour financer le projet, la direction contacte le banquier de la société, qui lui propose les conditions actuelles de marché : un taux d'intérêt facial de 8% et un remboursement en bloc à l'échéance (*in fine*). La direction voudrait acquérir les nouvelles machines par emprunt. L'emprunt, d'une durée égale à celle du projet, sera débloqué pour l'achat des machines. Les intérêts annuels sont payables à partir du 31-12-N+1.

La construction et les frais de formation seront financés par fonds internes.



## **TRAVAIL A FAIRE**

---

### **Première partie : Politique Générale (6 points)**

1. En se référant à la structure concurrentielle au niveau mondial,
    - 1.1. Quel est le système concurrentiel caractérisant l'industrie pharmaceutique ? Justifier votre réponse. **(0,5 point)**
    - 1.2. Quel est le facteur stratégique source de cette situation ? **(0,5 point)**
  2. En se référant à la carte des groupes stratégiques et si on considère que les trois catégories de laboratoires tunisiens comme trois groupes stratégiques distincts, quels seraient les deux groupes ayant la distance stratégique la plus élevée ? Argumenter votre réponse. **(0,75 point)**
  3. Quels sont les modes de pénétration du marché tunisien suivis par les groupes internationaux ? Justifier votre réponse. **(1,75 points)**
  4. En considérant la restructuration de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial, quelle stratégie de développement recommanderiez-vous à une entreprise tunisienne fabricant des médicaments génériques (précisez la voie et le mode de développement ainsi que la ou les manœuvres stratégiques) ? Argumenter votre réponse. **(2,5 point)**
- 

### **Deuxième partie : Contrôle de Gestion (7 points)**

1. Présenter pour les mois d'avril, mai et juin 2004 : **(3,25 points)**
  - 1.1. Le budget des recettes de vente
  - 1.2. Le budget de production
  - 1.3. Le budget des achats des matières premières
  - 1.4. Le budget de débours pour achats des matières premières
  - 1.5. Le budget des autres coûts
  - 1.6. Le budget de débours des autres coûts
  - 1.7. Le budget de trésorerie
2. Présenter l'état prévisionnel de résultat pour le deuxième trimestre 2004. **(1,75 points)**
3. Présenter le bilan prévisionnel au 30 juin 2004. **(1 point)**
4. Commenter la variation de la situation financière durant la période budgétaire en spécifiant : **(1 point)**
  - 4.1. les causes de variation du fonds de roulement ;
  - 4.2. les sources et la manière d'utiliser des fonds permanents.

---

**Troisième Partie : Gestion Financière (7 points)**

Sachant que :

- Les formalités d'appels d'offre et de choix du constructeur prendront environ 3 mois ;
- L'adoption du projet ne modifie pas le risque économique de la société ;
- Le Bêta des actions des sociétés cotées comparables du point de vue taille, secteur d'activité et risque économique, mais financée à raison de 1/3 par dettes est 1,59 ;
- Le taux sans risque est de 6,6% et le rendement espéré du portefeuille de marché est de 13,6% ;
- La société est soumise à la TVA sur ses ventes locales et sur tous ses approvisionnements (matières premières et services extérieurs) au taux de 18 % et la TVA due est réglée le 28 du mois suivant ;
- La société paie des impôts sur les bénéfices au taux marginal de 35%.

1. Evaluer la rentabilité économique du projet et l'impact du choix du mode de financement **(5 points)**.
2. Etant donné l'avantage financier accordé par l'Etat aux zones prioritaires (sous forme de taux d'intérêt bonifié à 3%), quelle est la rentabilité économique minimale à dégager dans ce type de zones qui rendrait la société indifférente par rapport à un investissement à Tunis ? **(2 point)**