

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE
SESSION PRINCIPALE

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 7 pages

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

1. Quelles sont les étapes du diagnostic d'un segment stratégique ? Préciser l'ordre et le contenu de chacune des étapes. (2 points)
2. Quels sont les préalables à la mise en place d'un tableau de bord ? (2 points)
3. "L'emprunt n'a pas d'effet sur la rentabilité des actions si la rentabilité économique est égale au taux d'intérêt". Commenter. (1 point)
4. "Une augmentation standardisée des prix des inputs aurait un effet proportionnel sur le BFR". Commenter. (1 point)

Deuxième partie : Etudes de Cas (14 points)

A. POLITIQUE GENERALE : CAS "ABC" (5 POINTS)

L'entreprise ABC_1 est créée en 1992 par trois frères. C'est une entreprise de broderie sur tout type de support (tissu, cuir,...). Dès son démarrage, elle connaît une forte croissance dans un segment en pleine expansion. En 1997, ABC_1 achète un deuxième local dans la même zone industrielle. Ce local, très spacieux, constitue un investissement pour développer les capacités de production et suivre la forte croissance de la demande.

En 1998, le gérant de l'entreprise estime que le nouveau local n'est pas assez exploité, que ABC_1 a atteint une certaine taille et qu'il serait opportun d'investir dans d'autres domaines d'activité afin d'occuper le reste du local !

L'un des frères, chargé de la clientèle, propose de développer une activité liée au domaine de la chaussure. Pour lui, la situation de l'entreprise dans une zone industrielle dominée par les fabricants de chaussures est l'un des facteurs qui se trouve à la base du succès de ABC_1. En effet, ces fabricants constituent la majorité de la clientèle permanente de l'entreprise. Dans

la continuité de sa proposition, le même frère ajoute : "ces fabricants de chaussures ne produisent que la tige* qu'ils viennent broder chez nous, pourquoi ne pas leur proposer la semelle ?".

Quelques jours après cette discussion, le gérant de ABC_1 s'est rendu à la foire de l'industrie "cuir et chaussure" à Milan. Il revient en Tunisie avec un nouveau projet : investissement dans une machine pour le moulage des semelles en polyuréthane. Il s'agit d'une nouvelle technologie non encore maîtrisée en Tunisie. Le fournisseur de cette machine offre un mois de formation pour les employés.

Finalement, début 1999, une deuxième entreprise "ABC_2" est née. Il s'agit d'une entreprise dont la seule activité est la production des semelles en polyuréthane. Elle connaît un développement similaire à celui de ABC_1 puisqu'elles partagent les mêmes compétences commerciales. A vrai dire, la technologie du polyuréthane est de plus en plus répandue en Tunisie et les entreprises qui fabriquaient seulement les tiges intègrent la production des semelles en imitant "ABC_2".

En 2001, l'entreprise ABC_1 achète ABC_3, son fournisseur en fil de broderie. Il s'agit d'une entreprise de commercialisation de textiles et de fournitures (fil et accessoires) pour habillement et chaussure. Depuis, ABC_3 s'est également développée en profitant des clients de ABC_1 et de ABC_2.

Ainsi, avec les trois entreprises ABC_1, ABC_2 et ABC_3 et les savoir-faire acquis, les propriétaires pensent à intégrer la fabrication des chaussures complètes en créant une nouvelle entreprise ABC_4. Il s'agit d'une entreprise de fabrication de chaussures qui s'approvisionne chez ABC_3 en tissu, fil et accessoires et fait appel aux services de ABC_1 pour la broderie et de ABC_2 pour les semelles en polyuréthane. Par ailleurs, ABC_4 fabrique les tiges et d'autres types de semelles que celles de ABC_2. En outre, elle assemble les chaussures utilisant diverses technologies.

Depuis son démarrage, ABC_4 n'a pas pu construire un avantage concurrentiel durable malgré ses atouts issus principalement de sa connaissance étendue du secteur. ABC_4 ne cesse d'innover pour se distinguer de ses concurrents, mais dans cette activité les produits sont facilement imitables puisque la technologie est devenue disponible. En effet, certains grossistes auxquels ABC_4 vend ses produits sont eux-mêmes des fabricants de chaussures. En outre, les gros détaillants vendent leur propre production.

* Partie supérieure de la chaussure

Après de mures réflexions, les propriétaires ne voyaient pas d'autres solutions que d'intégrer la distribution. Une entreprise commerciale, ABC_5, fût alors créée et un premier magasin de vente en détail est ouvert en 2003. En cherchant toujours cette idée innovante, les propriétaires décident d'aménager un très grand espace pour une exposition originale des différentes gammes de chaussures et des marques les plus connues en Tunisie. Le choix de Tunis, la capitale, comme zone d'implantation du premier magasin est dû au fait que c'est un marché vaste où il est plus facile de développer une image de marque puisque l'information y passe plus vite, surtout que la clientèle cible est devenue habituée aux grands espaces commerciaux.

Le démarrage de cette activité a connu un succès inattendu. La notoriété est rapidement acquise. L'idée est originale. ABC_5 commence à s'implanter dans les grandes villes et former ainsi toute une chaîne de magasins.

Les responsabilités augmentent et les frères se trouvent dans l'obligation de déléguer le pouvoir car ils ne peuvent plus tout contrôler. S'agissant d'une entreprise familiale, la crainte de perte de contrôle a poussé les propriétaires à repenser leurs domaines d'activité. L'un des frères propose donc les deux idées suivantes :

- La première consiste à faire absorber ABC_2 par ABC_4 et diminuer le volume de l'activité industrielle de sorte que la totalité de la production en chaussures soit vendue dans les propres points de vente de ABC_5.
- La deuxième consiste à renforcer la position concurrentielle de ABC_5 sur le marché de la distribution de la chaussure en important certains produits pour attirer de nouveaux clients et pour se distinguer des autres distributeurs.

B. CONTROLE DE GESTION : CAS STOKA (4,5 POINTS)

L'entreprise STOKA fabrique et vend deux produits C15 et D20 dans trois régions : Nord, Centre et Sud. Le nombre d'unités vendues dans chacune des régions au cours du dernier mois figure dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Ventilation des ventes unitaires par région et par type de produit

	Unités vendues			
	Région du Nord	Région du Centre	Région du Sud	Total
Produit C15	30 000	30 000	20 000	80 000
Produit D20	60 000	20 000	40 000	120 000
Total	90 000	50 000	60 000	200 000

Le tableau 2 ci-dessous donne, pour le même mois, le calcul du résultat unitaire pour chaque produit dans chacune des régions.

Tableau 2 : Calcul du résultat unitaire par type de produit et par région

	Région du Nord	Région du Centre	Région du Sud
Produit C15			
Prix de vente	50 D	58 D	66 D
Coût unitaire	45 D	46,8 D	46,6 D
Résultat net	5 D	11,2 D	19,4 D
Produit D20			
Prix de vente	40 D	53 D	56 D
Coût unitaire	48 D	50,3 D	49,6 D
Résultat net	-8 D	2,7 D	6,4 D

Au cours du même mois, la société STOKA a réalisé un bénéfice net de 704 000 D sur des ventes totales de 10 260 000 D. Il s'agit d'un taux de rendement des ventes (ou taux de marge nette) voisinant 7% que la direction de cette société juge insuffisant.

Le coût unitaire de chaque produit a été établi à partir des informations suivantes :

- les produits C15 et D20 sont fabriqués dans une même usine de sorte que le coût variable de fabrication d'un produit est le même dans chacune des régions ;
- le coût fixe de fabrication est de 1 000 000 D, ce qui représente un coût de 5 D par unité puisque 200 000 unités ont été produites et vendues ;
- le coût variable de vente correspond à une commission aux vendeurs égale à 10% du prix de vente d'un produit ;

- les frais fixes de vente et d'administration spécifiques à chaque région sont de :
 - 1 350 000 D dans la région du Nord, soit 15 D par unité vendue ;
 - 800 000 D dans la région du Centre, soit 16 D par unité vendue ;
 - 900 000 D dans la région du Sud, soit 15 D par unité vendue.

Le contrôleur de gestion, soucieux d'apporter des suggestions à la direction afin d'améliorer le rendement de l'entreprise, effectue les deux simulations suivantes.

- Première simulation : Constatant que le produit D20 est déficitaire de 8 D par unité dans la région du Nord, il émet l'hypothèse d'un abandon du produit D20 dans cette région.
- Deuxième simulation : Abandonner complètement la région du Nord.

C. GESTION FINANCIERE : CAS XYZ (4,5 POINTS)

Chargé d'une mission d'analyse d'un nouveau projet d'investissement chez XYZ, vous récoltez les données nécessaires à votre mission :

- Données relatives à l'investissement :
 - Le projet nécessite une mise initiale de 3 millions de dinars (3000 MD), dont les 2/3 sont des équipements amortissables linéairement sur 10 ans ;
 - L'autre 1/3 est ainsi réparti :
 - un terrain à acquérir pour un montant de 200 000 D,
 - des constructions dont le coût est estimé à 700 000 D. On pense amortir les constructions au taux linéaire de 4%,
 - le reste est réparti entre des frais d'aménagement des locaux et de formation accélérée de personnel qualifié. Ces frais sont amortissables en tranches égales sur 5 ans.
- Données relatives à l'exploitation :
 - Quantité à vendre : 100 000 unités. La société estime à 6 ans la durée de vie du produit à fabriquer. Après cette date, le produit ne sera plus demandé.
 - Prix de vente unitaire : 22 Dinars ;
 - Coût variable unitaire : 10 Dinars ;
 - Coûts fixes (autres qu'amortissement) : 300 000 Dinars ;
 - Besoin en Fonds de Roulement : il est estimé à 36 jours de chiffre d'affaires hors taxes.
- Financement : La société compte financer son projet par de la dette et des fonds propres dans la même proportion que la structure existante. Le coût moyen de financement est estimé à 10% net d'impôt.

DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS (14 POINTS)

Travail à faire

A. Politique Générale (5 points)

1. Identifier le système concurrentiel de l'activité de fabrication de chaussures en Tunisie. Justifier votre réponse.
2. Identifier les différents types de voies de développement stratégique par rapport à la première activité exercée par ABC_1. Justifier votre réponse.
3. Les propriétaires vous demande d'évaluer les deux idées proposées. Indiquer celle qui répond le plus à leurs soucis tout en argumentant votre réponse.

B. Contrôle de Gestion (4,5 points)

1. A partir des données du dernier mois, calculer les différentes marges obtenues pour chacun des produits et dans chacune des régions (les coûts unitaires sont à arrondir à deux chiffres après la virgule).
2. Expliquer, avec des calculs à l'appui, les résultats des deux simulations du contrôleur de gestion et leurs impacts sur le résultat global de la société STOKA.
3. A la lumière de ces deux simulations, quelle suggestion devrait apporter le contrôleur de gestion à la direction de la STOKA en vue de maximiser le taux de rendement de ses ventes ?

C. Gestion Financière (4,5 points)

Sachant que :

- la société est imposée à 35%,
- les équipements peuvent être liquidés à tout moment à leur valeur comptable nette,
- le prix du terrain augmentera au taux annuel de 3%,
- les autres éléments amortissables n'auront plus de valeur à la fin du projet,

1. Evaluer la VAN du projet dans l'hypothèse de liquidation à la fin du projet.
2. Supposer que la demande est incertaine et qu'elle pourrait baisser de 20% dans le scénario pessimiste et augmenter de 20% dans le scénario optimiste. Analyser la sensibilité de la VAN.
3. En supposant que les trois scénarios (pessimiste, réaliste, optimiste) sont équiprobables avec des VAN respectives de -250 000 D, 500 000 D et 1000 000 D, quelle est la probabilité d'avoir une VAN négative ? (prendre comme hypothèse : cash-flows sont normalement distribués).