

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

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 6 pages**

---

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

1. Quelles sont les quatre principales causes de l'effet d'expérience ? Donner une explication concise de chaque cause. Présenter votre réponse sous forme d'un tableau. (2 points)
2. Quels sont les quatre principaux axes (ou perspectives) d'un tableau de bord prospectif (le Balanced Scorecard). Discuter l'intérêt et la pertinence de chaque axe. (2 points)
3. Pourquoi prend-on autant de peine à calculer un coût moyen pondéré du capital (CMPC) alors qu'on pourrait simplement retenir le coût spécifique de la (ou des) source(s) de financement utilisée(s) dans le projet. (2 points)

---

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

**A. POLITIQUE GENERALE : CAS "ELECTRODE" (4 POINTS)**

---

L'entreprise ELECTRODE est fondée en 1980 par un ingénieur en électronique. Dès le démarrage, il s'est mis à fabriquer et commercialiser deux produits audio : des radios et des baladeurs (Walkman). Ces deux produits utilisent globalement les mêmes composants, suivent le même processus de fabrication et sont commercialisés à travers les mêmes canaux. Dans un objectif d'une meilleure utilisation des capacités de production et de développement des ventes, l'ingénieur a décidé de diversifier sa gamme de produits. En 1985, il a intégré la fabrication et la commercialisation des auto-radios et des mini-chaînes en s'inspirant en partie des produits existants et en s'appuyant sur un savoir-faire commun.

En 1990, l'ingénieur fait le point sur ses activités. Il constate que tous les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés effectués auprès de certains fournisseurs. En effet, pour s'approvisionner en composants électroniques nécessaires à la fabrication de ses produits, ELECTRODE a noué des relations de partenariat avec certains fournisseurs. Ces relations ont permis à l'entreprise de profiter des compétences des partenaires pour améliorer la qualité de

ses produits. Au fil de ces années de coopération, ELECTRODE a constaté que la qualité de ses produits dépend largement des composants utilisés et que ses coûts de transfert sont devenus assez élevés.

L'ingénieur constate également que les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine image de la marque ELECTRODE sur le marché. Les distributeurs, dont le nombre est très important par rapport aux fabricants de ce type de produits, ne cessent de s'intéresser aux produits d'ELECTRODE compte tenu de leur qualité.

Suite à ces constats, l'ingénieur décide de profiter de cette notoriété pour poursuivre sa stratégie de diversification de sa gamme. Il s'est intéressé aux produits audio-visuels et décide de se lancer dans la fabrication et la commercialisation de téléviseurs. Ces nouveaux produits sont commercialisés sous la même marque que les anciens. La clientèle cible est la même ainsi que les réseaux de distribution. Surestimant la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication des téléviseurs, l'ingénieur crée, en 1991, un nouvel atelier dédié à la production de ces nouveaux produits. L'ingénieur décide, par ailleurs, de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS.

## **B. CONTROLE DE GESTION : CAS "METAX" (5 POINTS)**

---

L'entreprise METAX fabrique en série un produit fini P d'utilisation courante dans trois ateliers AT1, AT2 et AT3 correspondant à trois phases successives de transformation.

L'étude du procédé de fabrication révèle que les matières premières sont utilisées dès le début de fabrication et ce pour chaque atelier.

Quant à la main d'œuvre et aux frais généraux de fabrication, on estime qu'ils se répartissent suivant le degré d'achèvement de production.

Les coûts unitaires de fabrication ainsi que les taux de défaut de chaque phase de transformation se résument dans le tableau ci-dessous.

| <b>Phase de transformation</b> | <b>Coûts de fabrication par unité</b> | <b>Taux de défaut de chaque phase</b> |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Atelier AT1                    | 50 D                                  | 4 %                                   |
| Atelier AT2                    | 70 D                                  | 3 %                                   |
| Atelier AT3                    | 80 D                                  | 2 %                                   |

Le taux de défaut est exprimé en pourcentage des produits entrés en fabrication.

Le produit fini P est vendu sur le marché à 300 D l'unité.

Dans sa politique de vente, l'entreprise METAX offre une garantie à ses clients sous forme de remplacement gratuit des unités défectueuses détectées par le client. Cette politique augmente les coûts de non qualité (coûts liés aux défauts découverts par les clients) et nuit à l'image de marque de la société.

A l'heure actuelle, aucun contrôle de qualité n'est effectué lors du processus de fabrication. La direction de l'entreprise METAX, soucieuse d'améliorer la qualité de ses produits ainsi que son image de marque vis-à-vis de sa clientèle, envisage d'instaurer un système de contrôle exhaustif après chaque phase de transformation. Le coût unitaire de contrôle est estimé à :

- 2 D à l'atelier AT1 ;
- 3 D à l'atelier AT2 ;
- 2 D à l'atelier AT3.

Ce système de contrôle permettrait de détecter les unités défectueuses et de les éliminer pour la phase suivante.

### **C. GESTION FINANCIERE : CAS "HYPER" (5 POINTS)**

---

La société HYPER envisage d'implanter un nouveau point de vente dans la banlieue sud de Tunis. La société possède dans cette zone un terrain d'une superficie d'un hectare, acquis il y a dix ans au prix de 30 000 dinars. Les terrains de proximité se vendent actuellement à 30 dinars le m<sup>2</sup>. Etant donné le développement de la zone, on estime que le prix du terrain continuera à croître au rythme de 10% par an pendant les 10 prochaines années.

Les annexes 1 à 3 résument les autres prévisions concernant ce projet.

#### **Annexe 1 : L'investissement**

##### ***Dépenses d'aménagement et de construction***

Le nouveau point de vente comportera quatre entités :

- Un magasin d'une superficie de 4 000 m<sup>2</sup> ;
- Une galerie marchande de 2 000 m<sup>2</sup> ;
- Une aire de jeux de 1 000 m<sup>2</sup> ;
- Le reste du terrain sera aménagé en parking pour voitures.

Le calendrier des travaux qui seront effectués d'une façon successive est résumé dans le tableau suivant :

| <b>Nature de l'opération</b> | <b>Durée prévue des travaux</b> |
|------------------------------|---------------------------------|
| A : aménagement du terrain   | 2 mois                          |
| B : Construction             | 16 mois                         |
| C : Parking et aire de jeux  | 1 mois                          |

La société s'est convenue avec un seul entrepreneur pour l'ensemble des travaux aux conditions suivantes :

- Coûts d'aménagement du terrain : 10 000 dinars.
- Coûts de construction : 100 dinars le m<sup>2</sup> pour le magasin et la galerie marchande, 30 dinars le m<sup>2</sup> pour l'aire de jeux et 10 dinars le m<sup>2</sup> pour le parking.

Le paiement sera effectué selon le calendrier suivant :

- 10% à la signature du contrat et le début des travaux (1/04/2007) ;
- 20% à la fin des travaux d'aménagement ;
- 50% à la fin de l'achèvement de la construction du magasin et de la galerie ;
- Le reste à la livraison, soit un mois après la fin de tous les travaux.

### ***Autres dépenses***

L'ouverture du centre, prévue un mois après la livraison, nécessite les dépenses suivantes :

- Frais d'approche (26 000 dinars) et de publicité (10 000 dinars), engagées 6 mois avant l'ouverture du centre et amortissables sur 3 ans à partir de la première année d'activité.
- Frais d'achat et d'installation des meubles et des rayonnages : 350 000 dinars. Ces frais seront engagés pendant le mois qui précède l'ouverture du centre. Ces frais sont amortissables linéairement sur 10 ans.
- Frais d'acquisition de matériels de transport afin d'assurer l'approvisionnement et la livraison après vente : 100 000 dinars. Ces matériels seront payés la veille de l'ouverture du centre et sont amortissables linéairement sur 5 ans.

### **Annexe 2 : L'exploitation**

La société compte louer les magasins de la galerie marchande pour 200 dinars le m<sup>2</sup> par an avec un accroissement de 10% et exploiter le magasin central pour son propre compte. Selon les prévisions, le chiffre d'affaires à réaliser dans le magasin serait de 1 700 000 dinars la première année et ce chiffre augmenterait de 20% par an.

Les achats ainsi que les autres charges variables sont estimés à 75% du chiffre d'affaires. Les dépenses fixes seraient de 300 000 dinars la première année avec un accroissement de 50% lorsque l'activité est amenée à doubler.

Il est estimé que le BFR en jour de vente restera au niveau actuel, soit 18 jours du chiffre d'affaires hors taxes.

Pour mieux gérer ce nouveau centre, la société compte abandonner une partie de son exploitation dans une autre zone et elle a estimé la baisse du chiffre d'affaires à 200 000 dinars par an. L'activité à abandonner dégage la même marge sur coût variable que celle du nouveau projet.

### **Annexe 3 : Le financement**

La société compte financer le projet en partie par un emprunt obligataire et en partie par fonds internes. L'emprunt sera émis au taux nominal de 10,5% et remboursé au pair dans 10 ans (remboursement in fine). On estime que les obligations similaires se coteront à 91,5% de leur valeur nominale au moment de l'émission et rapporteront à leurs détenteurs un taux de rendement de 12%. Les frais d'émission sont négligeables.

Actuellement, la société n'est pas endettée. Elle compte exploiter cette capacité d'endettement en se fixant un ratio objectif (valeur des dettes / valeur des actions) de 1 pour ce nouveau projet.

Le BPA (bénéfice par action) de la société est actuellement de 6,25 dinars et le cours de son action sur le marché est de 31,25 dinars. La société affiche la même rentabilité que celle des entreprises comparables de son secteur.

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

### Travail à faire

(les trois parties sont indépendantes)

---

#### A. Politique Générale (4 points)

1. Commenter la décision de gérer l'activité de fabrication et de commercialisation de téléviseurs comme un nouveau DAS. (1 point)
  2. Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces. (2 points)
  3. Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter. (1 point)
- 

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

1. Si aucun contrôle n'était effectué, pour vendre 1000 unités non-défectueuses : (1,25 points)
    - 1.1. Combien d'unités devrait-on fabriquer ?
    - 1.2. Quel serait le coût de non qualité ?
    - 1.3. Quelle serait la marge brute réalisée ?
  2. Si un système de contrôle qualité était mis en place, pour vendre 1000 unités non-défectueuses : (2,5 points)
    - 2.1. Quel serait le coût de sa mise en place (coût d'obtention de la qualité) ?
    - 2.2. En déduire la marge brute.
  3. A la lumière des calculs effectués dans les deux précédentes questions, quels seraient vos conseils à la direction ? (1,25 points)
- 

#### C. Gestion Financière (5 points)

Sachant que :

- La procédure d'émission de l'emprunt prendra quelques mois et l'argent sera disponible au moment du règlement de la troisième tranche pour l'entrepreneur. Les économies d'impôt sur les intérêts seront réalisées en fin d'année lors du paiement de l'impôt sur les sociétés.
- La société compte amortir l'ensemble des dépenses d'aménagement et de construction au taux linéaire de 5%.
- La société compte exploiter ce projet pendant les 5 premières années d'activité et le céder par la suite. On procédera par cession d'actifs. On estime le prix de cession du magasin et de la galerie marchande à 400 000 D. L'aire de jeux et le parking n'auront pas de valeur. Toutefois, le terrain qu'ils occupent sera vendu au prix du marché.
- Les autres immobilisations amortissables seront vendues à leur valeur comptable nette.
- Le taux d'impôt est de 30%.

**Question : Evaluer la rentabilité du projet.**