

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

**Épreuve : Gestion Intégrée**

**Durée : 4 heures**

**Cette épreuve contient : 6 pages**

---

**Première partie : Politique Générale (7 points)**

**Cas : La branche des conserves alimentaires**

Suite à une étude nationale de la branche des conserves alimentaires du secteur des industries agro-alimentaires (IAA) en Tunisie, un quotidien<sup>1</sup> de la place rapporte :

"... La branche des conserves alimentaires occupe une position importante et stratégique dans le secteur des IAA. Sa part dans la production du secteur avoisine les 6,6%, soit 410 M D, tandis que la valeur ajoutée de la branche a atteint près de 61 M D en 2003, soit 6,2% de celle de l'ensemble du secteur. Les principales productions de la branche pour 2003 étaient : conserves de fruits, harissa, tomates, semi-conserves industrielles, conserves de thon, conserves de sardines, produits de la mer congelés.

Le marché tunisien des conserves alimentaires paraît relativement protégé tant par les mesures non tarifaires, à savoir les licences d'importation que par le niveau relativement élevé des tarifs douaniers. Cependant, malgré cette politique de protection, certains produits importés, notamment de l'Union Européenne (UE), sont plus compétitifs que les produits tunisiens au niveau des prix.

Concernant les échanges commerciaux, la balance de la branche est largement excédentaire avec des valeurs respectives des exportations et des importations de l'ordre de 121 M D et de 10 M D. Les principales exportations sont réalisées par les produits suivants : les congelés de la mer 75% et l'harissa 11%. Les congelés de la mer, les conserves de poissons, les conserves de fruits et les conserves de légumes sont les principaux produits importés.

En Tunisie, la branche compte 118 entreprises dont plus de la moitié sont spécialisées dans l'activité de transformation des fruits et légumes. La taille de ces entreprises est en dessous de la taille moyenne européenne (moyenne de 50 personnes en Tunisie contre une taille moyenne supérieure à 100 en Europe).

En termes d'emploi, l'activité de la branche se caractérise par une grande saisonnalité et par conséquent par un nombre d'emplois temporaires très élevé. Le faible coût de la main-d'œuvre constitue une source d'avantage concurrentiel importante pour la Tunisie. Cet atout

---

<sup>1</sup> La Presse de Tunisie – Economie, 16 juin 2004. Certains éléments de l'article ont été modifiés ou supprimés pour des raisons pédagogiques.

est d'autant plus fondamental pour les industries faisant appel à une intervention importante de la main-d'œuvre.

On constate aussi une irrégularité des approvisionnements liée aux conditions climatiques et au manque d'organisation de la chaîne (absence des contrats de cultures, concurrence des produits frais...). Le prix des intrants constitue un facteur déterminant de la compétitivité de l'industrie des conserves, compte tenu de sa faible valeur ajoutée. La transformation des produits agricoles n'absorbe qu'une faible part de la production agricole comparée au marché du frais (à part la tomate qui absorbe 75%).

La saisonnalité de l'activité fait que la branche se distingue par une faible utilisation des capacités installées et par un niveau limité de qualification du personnel surtout en matière de management de la qualité et du marketing. Ce manque de qualification explique le faible niveau de certification ISO et l'étroitesse de la gamme des entreprises tunisiennes de la branche.

Au niveau du secteur des IAA en Tunisie, seulement 3% des entreprises sont certifiées ISO contre 40% au niveau européen. Toutefois, plusieurs entreprises tunisiennes de la branche sont en cours de mise en place d'un système HACCP, une certification spécifique aux industries agro-alimentaires. En effet, pour certains produits, les exigences en matière sanitaire fixées par les pays étrangers sont un enjeu important et une condition préalable pour l'exportation. Dans les conditions actuelles, certaines unités locales arriveront difficilement à respecter ces exigences.

Au niveau de l'équipement, la situation en Tunisie est hétérogène : de l'outil de production vétuste aux entreprises qui ont renouvelé et mis à niveau leur outil de production par rapport aux standards internationaux. Tandis que dans les pays de référence, les entreprises ont pratiquement toutes mis à niveau leur outil de production pour des raisons évidentes de compétitivité. Pour la branche des conserves alimentaires, la part de la Recherche et Développement (R&D) en UE est supérieure à la moyenne de l'industrie alimentaire (2% de la valeur ajoutée au lieu de 1%) car cette branche a dû investir dans ce domaine dans le cadre de sa diversification essentielle à sa survie. Par contre, l'industrie tunisienne de la branche des conserves alimentaires n'a pas encore entrepris un tel effort.

En effet, de façon générale, la Tunisie ne présente pas une gamme très étendue et se focalise sur des produits basiques. Par contre, sur les marchés européens, la diversification est la première caractéristique de l'offre. Sur le marché tunisien, peu d'innovations en matière d'emballage et de présentation ont été constatées.

Enfin, en terme de production globale, les prévisions d'évolution de la branche pour les trois prochaines années (X<sup>ème</sup> Plan) présentent un taux de croissance annuel moyen d'environ 3%. Cette faible croissance reflète la stagnation prévue au niveau de la production de certaines activités de la branche telles que les produits de la mer congelés...".

## Deuxième partie : Contrôle de Gestion (6 points)

La société ATHENA est une entreprise qui opère dans l'industrie électrique. Elle dispose de deux usines : Une usine A spécialisée dans la fabrication d'un composant et une usine B spécialisée dans le montage de composants achetés à l'extérieur pour produire un équipement électrique. Les deux produits sont distribués par les propres moyens de la société aussi bien sur le marché local que sur le marché extérieur. La société, qui souhaite évaluer ses performances pour éventuellement prendre des décisions pertinentes pour son avenir, met à votre disposition les informations suivantes et vous demande de répondre à ses interrogations.

Données prévisionnelles pour l'année 2003 :

Désignation	USINE A		USINE B	
	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire
Charges variables par unité :				
Matières	2 kg	1,5 D / kg	-	-
Composants	-	-	5 unités	3,6 D / unité
Main d'œuvre de production	1,5 h	8 D/ h	1,2 h	10 D / h
Charges fixes spécifiques	?		90 000 D	
Charges de personnel d'encadrement technique			48 000 D (effectif = 8)	
Amortissements			42 000 D	
Charges fixes communes	180 000 D			
Production prévisionnelle	15 000 unités		10 000 unités	
Activité normale	30 000 h		9 600 h	
Prix de vente unitaire	40 D		38 D	

L'activité de chaque usine est mesurée par l'heure de main d'œuvre de production.

Les charges fixes communes sont relatives aux services fonctionnels et d'état major et sont réparties entre les usines en fonction des quantités produites et vendues de chacune d'elles, la variation de stocks étant nulle.

Données réelles pour l'année 2003 :

Désignation	USINE A		USINE B	
	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire
Charges variables par unité :				
Matières	2 kg	1,6 D / kg	-	-
Composants	-	-	5 unités	3,5 D / unité
Main d'œuvre de production	1,4 h	8 D/ h	1,1 h	10,5 D/h
Charges fixes spécifiques	135 000 D		99 000 D	
Charges de personnel d'encadrement technique			57 000 D (effectif = 9)	
Amortissements			42 000 D	
Charges fixes communes	180 000 D			
Production réelle	18 000 unités		12 000 unités	
Activité normale	28 000 h		9 600 h	

Il est à signaler que la main d'œuvre de production est valorisée dans les tableaux précédents au taux horaire non majoré.

---

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

Ayant obtenu le CES de Révision Comptable, la société XYZ vous recrute pour assister son directeur financier. Ce dernier vous consulte sur la question de prise en compte de l'inflation dans l'analyse de projets. Habituellement, on négligeait ce facteur en supposant que son effet est global (le même sur les recettes et dépenses) et n'affecte donc pas la décision. N'étant pas convaincu, le directeur financier vous demande d'analyser le projet A.

Le trésorier vous remet les prévisions apparaissant au tableau 1. Le projet nécessite un investissement initial de 1 200 000 D (1 200 MD) pour l'agrandissement d'une usine et l'achat des nouvelles machines. A la fin du projet, les installations seront démontées et revendues au prix approximatif de 200 MD.

*Tableau 1 (chiffres en MD) \**

<b>Année</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Amortissements cumulés	200	380	520	630	700
Besoin en Fonds de Roulement	50	108	240	334	240
Produits d'exploitation	160	440	1 760	2 280	1 620
Charges d'exploitation	100	210	1 020	1 460	1 040

\* Les prévisions sont effectuées sur la base du niveau actuel des prix

Le trésorier vous indique qu'il n'a pas considéré l'inflation puisque (selon lui) son effet sur les dépenses est contrebalancé par une augmentation des prix de vente.

## **TRAVAIL A FAIRE**

---

### **Première partie : Politique Générale (7 points)**

1. Quels sont les facteurs de compétitivité des entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires ? Expliquer. (1 point)
  2. Sachant que la protection du marché tunisien n'est que temporaire, quelles sont les compétences stratégiques que devraient développer les entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires pour pouvoir affronter la concurrence européenne ? Expliquer. (2 points)
  3. Pour une entreprise tunisienne désirant rester dans la branche des conserves alimentaires, à quels types de voies de développement stratégique correspondrait une diversification de ses produits ? Expliquer. (2 points)
  4. Sachant que l'intégration vers l'amont est risquée, comment une entreprise de la branche des conserves alimentaires peut-elle surmonter les difficultés liées à l'approvisionnement ? (2 points)
- 

### **Deuxième partie : Contrôle de Gestion (6 points)**

1. Déterminer les charges fixes prévisionnelles de l'usine A sachant que le bénéfice prévisionnel unitaire est de 9,8 D. (0,5 point)
2. Calculer le seuil de rentabilité prévisionnel de l'usine A en quantité et en valeur compte tenu des données disponibles. (1 point)
3. La direction générale prévoyait une augmentation du taux de salaire de production de 10% à partir de mai 2003. Calculer le seuil de rentabilité prévisionnel de l'usine A en quantité et en valeur. La situation est-elle meilleure ? Expliquer. (1 point)
4. En supposant que pour l'usine A l'augmentation du taux de salaire de production de 10% a lieu dès le 1/1/2003 (voir question 3), déterminer le résultat prévisionnel de chaque usine et le résultat global de la société. En déduire les décisions à prendre. (1,5 points)
5. La direction générale a-t-elle intérêt à arrêter la production de l'usine B si les hypothèses suivantes sont toutes réunies : (1 point)
  - Elle ne peut licencier que 50% du personnel d'encadrement technique prévisionnel moyennant le paiement d'une indemnité de licenciement de 14 000 D ;
  - Elle cède ses équipements à leur valeur comptable ;
  - Elle ne peut pas réduire ses charges fixes communes.
6. Calculer, analyser et commenter l'écart économique sur composants et sur main d'œuvre de production de l'usine B. (1 point)

---

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

1. N'étant pas convaincu de l'argument avancé par le trésorier, vous tentez de calculer la VAN du projet à votre manière. Présenter deux méthodes de calcul de la VAN, l'une en négligeant l'effet de l'inflation et l'autre en tenant compte d'un taux d'inflation uniforme de 5%. Le coût du capital réel est de 10% et le taux d'impôt sur les bénéfices est de 35%. **(4 points)**
  
2. Supposons que la VAN du projet étudié dans la question 1 est de 20 MD. Le contrôleur de gestion vous communique les résultats relatifs à l'étude d'un autre projet « B » de même montant investi, mais dont la durée de vie est de 8 ans et dégageant une VAN de 25 MD. Sur quel projet portera votre choix si vous reprenez un taux d'actualisation de 15% ? **(1 point)**
  
3. Pour financer le projet A, deux possibilités sont offertes à la société :
  - Une nouvelle émission d'actions de même valeur nominale que celles déjà existante dans l'entreprise (soit 200 D) ;
  - Une émission d'obligations à un taux d'intérêt de 8%.

En vous basant sur les informations du tableau 2 et la relation entre le BAII (bénéfice avant intérêts et impôts) et le BPA (bénéfice par action), discutez et représentez graphiquement les possibilités de financement du nouveau projet. **(2 points)**

*Tableau 2*

Actifs totaux de l'entreprise (avant l'adoption du projet)	3000 MD
Ratio actuel (avant le financement du projet) Dettes / Fonds propres	1/3
Taux d'intérêt des dettes existantes avant le projet	6%