

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION DE RATTRAPAGE

Année universitaire 2009/2010

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 8 pages

Première partie : Questions de connaissance et d'analyse (3 points)

QUESTIONS DE CONNAISSANCE (3 points)

1. Le « target costing » (coût cible) est une approche managériale qui se propose d'améliorer la performance en réduisant le prix du marché, le coût des fonctionnalités et la marge bénéficiaire. Commenter. **(1,5 points)**

2. Peut – on dire, pour un actif financier sous évalué par le marché, que son taux actuariel est plus faible que son coût (taux de rendement exigé par le détenteur de cet actif) ? **(1,5 points)**

(Les éléments de réponse doivent contenir obligatoirement la définition du taux actuariel: (0,5 pt); la définition du coût attaché à un actif financier (0,5 pt); (Interprétation liée à la question : 0,5 pt).

Deuxième partie : Etudes de Cas (17 points)

Politique Générale : Cas « Tendance Cuir » (7 points)

L'entreprise "Tendance Cuir" a vu le jour en 1990. Créée par Mourad, styliste de formation et tailleur pour hommes de profession, "Tendance Cuir" a démarré dans la confection des blousons en cuir pour hommes. Au lieu de confectionner du sur-mesure, comme le faisaient, à l'époque, beaucoup de tailleurs de sa région "ElJem", l'objectif du premier atelier monté par Mourad était de proposer quelques modèles de blousons avec différentes tailles et de les vendre ensuite aux commerçants du prêt à porter. Mourad a donc investi dans dix machines et a recruté un tailleur modéliste pour l'assister et huit opératrices de machines à coudre.

Mourad travaille sur les modèles de blousons en s'inspirant des catalogues de mode et des tendances du marché. Il s'approvisionne en cuir auprès des quelques grossistes qu'il connaît. Les petites fournitures et certaines fournitures particulières, par exemple les doublures, sont fournies directement par les fabricants. Le tailleur modéliste, conçoit un patron de modèle qu'il décline ensuite en différentes tailles. Les opératrices cousent à la machine les pièces de

cuir afin de fabriquer les blousons. Elles travaillent sur la base des patrons de modèles fournis par le tailleur modéliste.

Trois ans après sa création, “*Tendance Cuir*” n’a pas pu construire un avantage concurrentiel durable. Le fait de passer à du "semi-artisanal" dans la confection du blouson cuir n’a pas permis à l’entreprise de Mourad d’avoir un avantage significatif par rapport à la concurrence. De nombreux petits concurrents ont réussi à s’établir rapidement et à proposer une offre similaire. Dans un tel contexte, Mourad s’est retrouvé dans l’obligation de penser régulièrement à de nouvelles idées lui permettant de se démarquer de la concurrence. Echangeant à ce sujet avec un ami à lui, qui commercialise, entre autres, les produits de “*Tendance Cuir*”, ce dernier lui avait confié « *Le blouson en cuir est un objet de désir, on commence à le voir partout, mais la nouveauté fait vendre quelque soit la conjoncture...Mes clients demeurent malgré tout très sensibles à la mode et aux nouvelles tendances. Ils apprécient les produits biens finis et faits avec de la bonne matière ...* ». En outre, le commerçant avait conseillé à Mourad de proposer des modèles pour femmes qui, d’après lui «*achètent beaucoup plus que les hommes...*».

Suite à ces conseils, Mourad s’est lancé en 1994 dans la confection des blousons cuir pour femmes. Pour ce faire, ce dernier a décidé de recruter une styliste modéliste confirmée, Marwa, à laquelle il a confié la responsabilité totale des modèles féminins. Tout comme le fait Mourad pour les blousons hommes, et avec un savoir-faire équivalent, Marwa travaille sur les modèles féminins, s’occupe de l’approvisionnement en cuir et en fournitures, et commercialise les produits auprès des distributeurs. La fabrication se fait en suivant les mêmes procédés et en utilisant les mêmes machines. Au départ, les modèles féminins ont connu un franc succès et le chiffre d’affaires réalisé par Marwa suite à son premier trimestre était bien satisfaisant. Afin de l’encourager, Mourad a décidé de doubler son salaire et de créer une division indépendante de l’entreprise, exclusivement dédiée aux blousons pour femmes. Un nouvel atelier a été construit, des dizaines de machines ont été achetées et de nombreux recrutements d’opératrices ont eu lieu. L’objectif de Mourad, était d’accroître sa taille afin d’atteindre une capacité de production lui permettant de conquérir plus de parts du marché féminin en produisant de plus grandes séries.

Mais fin 1994, les réalisations de la division "femmes" sont restées très en dessous de ce qu’espérait Mourad. Malgré l’importance des investissements réalisés, la rentabilité de l’entreprise n’était pas bonne. En effet, même s’ils étaient biens finis, les modèles proposés n’ont pas eu le succès espéré et de nombreux concurrents ont réussi à proposer "*de plus belles*

choses" et à s'imposer sur le marché. Par ailleurs, des problèmes de gestion sont apparus : des problèmes d'approvisionnement ont entraîné une hausse importante des budgets d'approvisionnement. De plus, chez un même fournisseur, les achats étaient fractionnés et non synchronisés : Mourad mettait toujours la pression pour être servi en premier pour satisfaire les besoins de sa division « hommes ». Ce qui perturbait souvent l'approvisionnement de Marwa, se trouvant obligée à acheter le cuir et parfois même les petites fournitures au prix fort du marché (25% plus cher) afin de satisfaire ses commandes de modèles féminins.

Afin de résoudre ce problème, Mourad avait conclu en 1995 un accord d'exclusivité avec l'un des ses principaux fournisseurs en cuir. Grâce à cette convention, "*Tendance Cuir*" a bénéficié d'une offre régulière adaptée à ses besoins et n'a plus à se soucier des stocks de matières premières. Le fournisseur, quant à lui, s'est assuré d'un débouché commercial permanent et garanti. Débarrassée de la tâche pénible et stressante de gérer les urgences en matière d'approvisionnement, Marwa a pu dégager plus de temps pour suivre les nouvelles tendances du marché. Outre les nettes améliorations apportées aux modèles des blousons, Marwa a réussi à enrichir l'offre du catalogue de l'Entreprise, en proposant de la maroquinerie à sa clientèle féminine (sac à main, portefeuilles en cuir, etc.). Ces nouveaux produits sont commercialisés auprès des mêmes commerçants et ne requièrent pas des compétences particulières par rapport à celles déjà possédées par l'Entreprise. Pour améliorer la finition des sacs et des blousons, deux nouvelles machines ont été achetées.

En 1997, Mourad s'inspire de Marwa, et se lance dans la fabrication de ceintures pour hommes. Il utilise le même cuir que celui acheté pour confectionner les blousons et achète les boucles auprès d'un nouveau fournisseur localisé à Tunis. Au départ, le personnel a mis du temps pour se familiariser à une nouvelle méthode de découpe et à une technique de perforation du cuir très précise. La couture des boucles et le surfilage se faisaient en utilisant les mêmes machines que celles utilisées pour faire les blousons. Mourad passait par les mêmes commerçants que pour ses blousons. Très rapidement, il s'est rendu compte que ses ceintures n'ont pas eu le succès espéré. Certes, elles étaient faites avec du bon cuir, mais elles coûtaient très cher par rapport aux produits de la concurrence, très présente sur le marché. A la différence de leurs comportements face aux blousons, les clients étaient très sensibles aux prix. Etudiant la question de plus près, Mourad s'est rendu compte que la majorité des ceintures proposées sur le marché était fabriquée d'une manière industrielle, notamment grâce à des machines spéciales permettant, d'une part, la réduction de l'épaisseur du cuir utilisé (de 6 mm à 3,5 mm par ceinture) et des déchets (entre 20% et 30% de gain) et d'autre part, la

production de grandes séries. En outre, la majorité des concurrents utilisait de la « croûte de cuir » (couche inférieure côté chair), alors que « *Tendance Cuir* » utilisait le même cuir « pleine fleur » (partie plus noble et plus chère) que pour les blousons. Face à ces constats, Mourad réfléchit à des idées permettant à ses ceintures d'avoir plus de succès. Il hésite entre deux alternatives :

La première consiste à acheter les machines permettant une production industrielle des ceintures en cuir et ce, afin d'accroître la productivité de ses opérateurs, augmenter le nombre de ceintures fabriquées, réduire la consommation du cuir et les déchets et devenir, ainsi, plus compétitif sur les prix.

La deuxième consiste à changer de circuit de distribution, en nouant un accord avec son cousin vivant en Allemagne, qui lui a créé un site Internet de vente en ligne des articles artisanaux confectionnés en Tunisie. Mourad gardera la même logique actuelle de sa production des ceintures et les vendra plus chers via Internet.

B. Contrôle de Gestion : Cas " ROTEX " (4,5 points)

La société Agrofood est une entreprise opérant dans le secteur de l'agroalimentaire depuis 1980. Elle détient une part importante du marché et s'est constituée une excellente réputation dans le milieu par la qualité de ses produits.

Face à un marché concurrentiel, le dirigeant de la société s'est trouvé dans l'obligation de procéder à la restructuration de l'entreprise en adoptant une structure par centre de responsabilité et a élargi la gamme de produits fabriqués. Ainsi, il a créé deux centres autonomes constituant chacun un centre de profit :

- Le centre « Fabrication Tomate Concentrée » a pour objet la fabrication de la tomate concentrée commercialisée sur le marché local,
- Le centre « Collecte Tomates » a pour objet le ramassage des tomates auprès des agriculteurs de la région du cap bon réputée par leur bonne qualité et par leur bon rendement. Les tomates ainsi collectées sont ensuite revendues soit au centre « Fabrication Tomate Concentrée » à un prix préférentiel soit à des clients externes au prix du marché.

Au cours d'une réunion effectuée par la direction générale de la société Agrofood afin d'analyser les résultats réalisés au cours de l'année 2009, Monsieur Ali responsable du centre « Collecte Tomates » a affirmé : « le prix de vente des tomates au centre « Fabrication Tomate Concentrée » est inférieur au coût de revient unitaire, ce qui a engendré une perte non

négligeable à mon centre. Cette situation défavorable va à l'encontre des objectifs qui m'ont été attribués ».

Les annexes 1 et 2 résument respectivement les données relatives à l'exploitation du centre « Collecte Tomates » en 2009 et à toute l'entreprise en 2010.

Annexe 1 : Données relatives à l'exploitation du centre « Collecte Tomates »

- L'extrait des comptes de gestion pour l'année 2009 présente les soldes suivants :

Achat de tomates (5 000 000 kg à 0,200 DT)	1 000 000
Achat d'emballages	25 000
Services extérieurs	24 250
Autres services extérieurs	125 000
Charges de personnel	223 000
Impôts et taxes et versements assimilés	24 500
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	118 250
Dotations aux résorptions des charges reportées	8 000
Ventes externes (1 875 000 kg à 0,350 DT)	656 250
Ventes internes (3 125 000 kg à 0,280 DT)	875 000
Subvention d'exploitation reçue	85 000

- Toutes les charges sont variables à l'exception des charges de personnel, des impôts et taxes et versements assimilés, les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles, les dotations aux résorptions des charges reportées ainsi que les services extérieurs.
- Les charges de structure sont réparties proportionnellement aux quantités vendues à chaque catégorie de client.
- Les charges relatives aux autres services extérieurs correspondent à des frais de transport des tomates vendues dont 60% correspondent aux ventes internes.
- L'emballage est utilisé exclusivement pour les ventes externes, la consommation de l'emballage est proportionnelle aux quantités de tomates vendues.

Annexe 2 : Données relatives à l'année 2010

- Le responsable du centre « Collecte Tomates » voudrait améliorer sa rentabilité pour l'année 2010. Pour cela, il envisage la révision du prix de cession interne qu'il facture au centre « Fabrication Tomate Concentrée » de façon à réaliser un résultat d'exploitation de 125 000 DT.
- Le responsable du centre « Fabrication Tomate Concentrée » a signalé à son homologue le responsable du centre « Collecte Tomates » que pour l'année 2010 il y aura l'entrée sur le marché d'un nouveau producteur concurrent. Cette situation l'empêcherait de faire ni une augmentation du prix de vente ni une augmentation du

volume de production. Il estime que le prix de cession interne ne pourrait pas augmenter de plus de 5%.

- Les ventes externes pourraient augmenter de 8%, le prix de vente reste inchangé.
- Les ventes du centre « Collecte Tomates » au centre « Fabrication Tomate Concentrée » dépendent du niveau de production de celui-ci.
- Le centre « Collecte Tomates » prévoit acheter auprès des agriculteurs la quantité de tomates destinée à être vendue moyennant une augmentation du prix d'achat de 5% par rapport à l'année 2009.
- La subvention d'exploitation reçue sera réduite de 10 000 DT.
- Les charges reportées ont été totalement résorbées en 2009.
- La structure de production et des coûts unitaires restent inchangés.

C. Gestion Financière : Cas "Escargots" (5 points)

Après avoir effectué une formation professionnelle de 1000 h en héliciculture (offerte gratuitement par les centres de formation professionnelle), vous songez à la création d'un projet qui consiste à élever et commercialiser des escargots (gros gris, environ 20 g).

La technique que vous comptez adopter pour l'élevage des escargots s'appelle « élevage mixte ». Celle – ci se consiste principalement à la reproduction et à la croissance des nouveaux nés qui nécessitent (i) un bâtiment climatisé coûtant 400 000 D et amorti sur 20 ans, et (ii) des boîtes en bois coûtant 150 000 et amorties sur 10 ans.

Les dépenses et les recettes d'exploitation sont estimées, pour la durée de vie du projet de 10 ans, comme suit :

Années	1 - 4	5 - 7	8 - 10
Demande annuelle (kg)	500 000	700 000	800 000
Prix de vente unitaire (D)	1,5	1,6	1,8
Coût (par kg) des ingrédients (D)	0,83	0,90	1,0
Coût (par kg) de MOD (D)	0,12	0,13	0,17
Autres frais variables (par kg) (D)	0,15	0,17	0,23
Frais fixes (autres qu'amortissements) (D)	120 000	100 000	70 000

Travail à faire

A. Politique Générale (7 points)

1. Identifier le système concurrentiel relatif à l'activité de confection des blousons en cuir sur le marché tunisien ? Justifier votre réponse. **(1,5 points)**
 2. Quelles sont les deux erreurs stratégiques commises par Mourad en 1994 ? Présenter votre réponse justifiée sous forme d'un tableau (Erreur/ Explication/ Justification) **(2,5 points)**
 3. Préciser, en justifiant votre réponse, les voies de développement suivies, par Marwa en 1995 et par Mourad en 1997. **(1,5 points)**
 4. Mourad vous demande de l'aider à évaluer les deux alternatives proposées. Indiquer celle ayant les plus grandes chances de réussite tout en argumentant votre réponse. **(1,5 points)**
-

B. Contrôle de Gestion (5 points)

1. Déterminer le coût de revient d'un kg de tomate vendu à chaque catégorie de client (client interne et client externe) en vous basant sur les informations communiquées à l'annexe 1. Etes-vous d'accord avec l'affirmation faite par Monsieur Ali, justifier votre réponse. **(1,25 points)**
2. En considérant les informations de l'annexe 2 :
 - (a) Quel devrait être le prix de cession interne d'un kg de tomate au centre de « Fabrication Tomate Concentrée » ? **(1,25 points)**
 - (b) Déterminer les limites de négociation du prix de cession interne entre les deux centres. **(0,25 point)**
3. Pour résoudre le conflit, le contrôleur de gestion de la société Agrofood propose que le prix de cession interne soit égal au coût de revient standard d'un kg de tomate vendu au centre « Fabrication Tomate Concentrée ».
 - (a) Calculer le coût de revient standard par kg de tomate vendu au centre « Fabrication Tomate Concentrée » sachant que la capacité normale de production annuelle du centre « Collecte Tomates » est de 5 500 000 kg de tomates, que les quantités et les coûts unitaires des charges opérationnelles sont considérées comme normales. **(0,5 point)**
 - (b) Expliquer la différence entre le coût de revient et le coût de revient standard d'un kg de tomate vendu au centre « Fabrication Tomate Concentrée ». En déduire le coût de la sous - activité. **(0,5 point)**
 - (c) Quels sont les avantages de ce mode de fixation de prix de cession interne ? **(0,5 point)**
4. Monsieur Ali responsable du centre « Collecte Tomates » n'est pas convaincu par la proposition effectuée par le contrôleur de gestion de la société. Il refuse catégoriquement le principe de la fixation du prix de cession interne par référence à un coût. Comment selon vous, la direction générale d'Agrofood arrivera-t-elle à résoudre ce conflit ? **(0,75 point)**

C. Gestion Financière (5 points)

1. Calculer la VAN de ce projet sachant que :

- Le coût du capital de l'entreprise est de 12% ;
- La société est soumise à un impôt sur les bénéfices au taux de 30% ;
- Le besoin en fonds de roulement est estimé à 100 000 D du CAHT ;
- La valeur résiduelle du projet est estimée à 150 000 D. **(2 points)** *(-0,5 pt par erreur)*

2. Calculer le TRI **(0,5 point)**

3. Répondre à la question (1) en supposant que le BFR est de 36 j du CAHT et en supposant que la VAN calculée à la première question est de 47 000 D. **(1 point)**

4. En considérant que la VAN retrouvée à la première question est de l'ordre de 47 000, retrouver la nouvelle VAN en supposant que la formation professionnelle vous a coûté 5 D l'heure. **(0,5 point)**

5. Pour financer le projet, vous avez contacté une banque de la région qui, après étude de la viabilité technique et économique du projet, a accepté de vous accorder un crédit dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Le remboursement se fait par n annuités constantes ;
- La différence entre les intérêts de la première année et ceux de la deuxième année est de 1 364, 549 D ;
- Les intérêts de l'avant dernière année sont de 4 238,987 D ;
- Les intérêts de la dernière année sont de 2 191,167 D ;

On vous demande de calculer *dans l'ordre* :

(a) le taux d'intérêt ; (b) le dernier amortissement ; (c) la durée de l'emprunt et (d) le montant de l'emprunt. **(1 point, soit 0,25 par réponse)**