



Le sujet comporte deux parties sur 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10

**Première partie : (5 points)**

**Exercice n° 1 :** Gestion des stocks

**Exercice n° 2 :** Recrutement de représentants

**Deuxième partie : (15 points)**

**Dossier n° 1 :** Analyse de la situation actuelle

**Dossier n° 2 :** Action commerciale et étude du potentiel technique de production

**Dossier n° 3 :** Production ou sous-traitance

**Dossier n° 4 :** Budget de trésorerie

**Nota :** - Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
- Les calculs ayant un intérêt particulier doivent figurer sur la copie.

**PREMIERE PARTIE**

**Exercice n° 1 :**

L'entreprise « **L'AGRICULTEUR** » est spécialisée dans la commercialisation des engrais organiques liquides et solides d'origine végétale.

Elle vous fournit :

- **L'annexe n°1 page 8/10 à rendre avec la copie :** la fiche de stock incomplète du mois de décembre 2018 relative à l'article « **Di-Ammonium Phosphate : DAP** » en sac de 40 kg chacun.
- les informations ci-dessous relatives à l'activité de l'année 2018 :

Eléments	Montants
Les achats du DAP de l'année	23 897,500 D
le stock du DAP au 02/01/2018	1 051,250 D

**Travail à faire :**

- 1) Complétez la fiche de stock selon le procédé du coût moyen unitaire pondéré après chaque entrée (**annexe n°1 page 8/10 à rendre avec la copie**).
- 2) Calculez le stock moyen de l'article DAP de l'année 2018.
- 3) Calculez le coût d'achat annuel des articles vendus (DAP).
- 4) Déterminez le coefficient de rotation du stock de l'article DAP. Commentez le résultat obtenu sachant que le coefficient de rotation du secteur est de 18 fois par an.

**Exercice n° 2 :**

La société « **LA PERFECTION** » est spécialisée dans la commercialisation des produits cosmétiques. Pour améliorer sa part de marché, le directeur de la société M. Salim, souhaiterait, à partir de l'année 2019, élargir sa clientèle. Pour cela, il envisage recruter des représentants commerciaux spécialisés en mercatique qui seront chargés de prospecter, de vendre les produits de l'entreprise, de fidéliser la clientèle, de remonter l'information et de véhiculer l'image de marque de l'entreprise. En effet, ces représentants commerciaux devraient :

- Visiter 1 fois par quinzaine (2 semaines) 200 grossistes pendant 12 minutes chacun ;
- Visiter 400 détaillants 1 fois par mois pendant 36 minutes chacun.

M. Salim voudrait savoir le nombre de représentants à recruter et la forme de rémunération la plus avantageuse pour l'entreprise. A cet effet, il vous communique :

❖ Les conditions de travail des représentants commerciaux à recruter. Chaque représentant :

- travaille 5 jours par semaine à raison de 8 heures par jour ;
- bénéficie annuellement d'un congé de 4 semaines et 4 semaines de formation.

❖ Les formes de rémunération possibles:

- **Forme n° 1** : un salaire mensuel fixe de 400 D majoré d'une commission de 5 % sur le chiffre d'affaires HTVA réalisé.
- **Forme n° 2** : un salaire mensuel fixe de 400 D majoré d'une commission qui varie progressivement (par pallier) selon le chiffre d'affaires mensuel réalisé :

Intervalle du CA HTVA	Taux de commission
CA ≤ 10 000 D	3 %
10 000 D < CA ≤ 15 000 D	4 %
CA > 15 000 D	6 %

**NB : 4 semaines = 1 mois**

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez le nombre de mois d'activité pour les représentants à recruter.
- 2) Calculez pour l'année 2019 et pour chaque catégorie de clients (grossistes et détaillants) :
  - a- le nombre total des visites.
  - b- la durée totale des visites en heures.
- 3) Déduisez le nombre d'heures annuel des visites pour l'ensemble des grossistes et des détaillants.
- 4) Calculez le nombre d'heures de travail annuel d'un représentant.
- 5) Déterminez le nombre de représentants à recruter.
- 6) Pour un chiffre d'affaires prévisionnel estimé à 25 000 D à réaliser par mois et par chaque représentant, quelle serait la forme de rémunération la plus avantageuse pour l'entreprise ? Justifiez.

## DEUXIEME PARTIE

L'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** », fabrique et commercialise deux modèles de chambres à coucher en bois massif : modèle romantique « **CC HAROUN (CCH)** » et modèle classique « **CC SOULAIMEN (CCS)** ». Sa clientèle est constituée de détaillants.

Ces dernières années, l'entreprise a connu un ralentissement de son activité dû à une concurrence de plus en plus intense, à une clientèle de plus en plus exigeante et à l'apparition de la nouvelle tendance de chambres à coucher modernes.

L'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » estime qu'il est nécessaire d'optimiser son activité, de renforcer sa position sur le marché et d'améliorer sa rentabilité. Pour ce faire, elle vous demande d'étudier les dossiers ci-après :

### Dossier n° 1 : Analyse de la situation actuelle

Pour préserver sa bonne réputation, l'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » souhaite analyser l'évolution de ses performances au regard des objectifs : « croissance et rentabilité ».

L'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » a connu ces dernières années une augmentation de ses charges variables (matières premières ; main d'œuvre ...). De ce fait, elle compte

analyser pour les trois dernières années (2016, 2017 et 2018), l'évolution de son chiffre d'affaires global et sa rentabilité. Elle vous fournit les informations suivantes :

#### Indicateurs de l'activité de l'entreprise « SOLTAN MEUBLE »

Eléments	2016		2017		2018	
	CCH	CCS	CCH	CCS	CCH	CCS
Ventes en volume	500 unités	390 unités	500 unités	360 unités	500 unités	300 unités
Ventes en valeur	1 350 000 D	1 092 000 D	1 400 000 D	1 008 000 D	1 500 000 D	840 000 D
T.M./C.V.*	38,90 %	39,95 %	40,32 %	35,55 %	42 %	30 %
Coûts fixes	600 000 D		600 000 D		600 000 D	

\*T.M./C.V. : Taux de Marge sur Coût Variable

#### Travail à faire :

- 1) Calculez le prix de vente unitaire pour chaque année et pour chaque modèle de chambres à coucher. Que constatez-vous ?
- 2) Complétez l'**annexe n° 2 page 8/10 à rendre avec la copie.**
- 3) Commentez l'évolution des marges sur coût variable de chaque modèle de chambres à coucher. Indiquez les principales causes de cette évolution.
- 4) Analysez et interprétez l'évolution de la M/CV totale des deux modèles de chambres à coucher sur l'évolution du résultat global d'exploitation durant les trois dernières années (2016, 2017 et 2018).
- 5) Complétez l'**annexe n° 3 page 9/10 à rendre avec la copie.**
- 6) Comparez l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise avec celui du secteur.
- 7) En prenant appui sur l'évolution de la part de marché, concluez sur le positionnement de l'entreprise sur le marché.
- 8) Quelles solutions proposez-vous à l'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » pour améliorer sa rentabilité et accroître sa part de marché ?

#### Dossier n° 2 : Action commerciale et étude du potentiel technique de production

A l'issue de l'analyse de la situation actuelle, l'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » décide à partir de l'année 2019 d'améliorer sa position concurrentielle. Elle envisage d'une part **promouvoir les ventes et améliorer la rentabilité** des chambres à coucher SOULAIMEN « **CCS** ». D'autre part, elle compte **se diversifier** en fabriquant un modèle moderne de chambres à coucher à tête de lit en tissu capitonné « **CC CHAHRAZED (CCC)** ».

#### A- Action commerciale :

L'étude du marché montre que la demande dépend fortement du niveau de prix et de la qualité.

Pour l'année 2019, L'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » souhaite réaliser pour les deux modèles de chambres à coucher (CCH et CCS) un taux de rentabilité globale de 15 % au minimum et une part de marché supérieure à 5 %.

Pour cela, elle envisage les deux alternatives suivantes :

- ❖ **Alternative n°1** : baisser le prix de vente unitaire des chambres à coucher « **CCS** » de l'année 2018 de 10 %, ce qui permettrait d'augmenter le volume des ventes qui passerait de 300 à 400 chambres à coucher.

❖ **Alternative n°2** : réaliser un investissement de modernisation qui permettrait :

- d'améliorer la qualité des chambres à coucher ;
- de diminuer le taux du coût variable de l'année 2018 de :
  - ✓ 4,64 points pour le modèle « CCH »
  - ✓ 5,60 points pour le modèle « CCS » ;
- de produire 550 chambres à coucher « CCH » et 350 chambres à coucher « CCS » ;
- d'augmenter les charges fixes de 20% ;
- de maintenir pour les deux modèles les mêmes prix de vente unitaire de l'année 2018 (CCH : 3 000 D et CCS : 2 800 D).

**Travail à faire :**

- 1) Pour l'alternative n° 2, justifiez que les taux des coûts variables pour les deux modèles de chambres à coucher « CCH » et « CCS » sont respectivement de 53,36 % et de 64,4 %.
- 2) Complétez l'annexe n°4 page 9/10 à rendre avec la copie en faisant les calculs nécessaires.
- 3) En se basant sur l'annexe n°4 page 9/10 à rendre avec la copie, calculez pour chaque alternative :
  - a- Le taux de rentabilité.
  - b- La part de marché, sachant que le chiffre d'affaires des concurrents pour l'année 2019 est estimé à 47 652 000 D.
- 4) Quelle alternative conseillez-vous à l'entreprise « SOLTAN MEUBLE » pour atteindre les deux objectifs fixés (rentabilité et part de marché)? Justifiez.

**B- Etude du potentiel technique de production**

En 2019, dans l'objectif de répondre au mieux aux tendances du marché et d'optimiser son activité, l'entreprise « SOLTAN MEUBLE » envisage la fabrication d'un nouveau modèle de chambres à coucher à tête de lit en tissu capitonné (chambres à coucher CHAHRAZAD « CCC »).

A cet effet, elle vous fournit les informations suivantes :

- Le service technique vous communique la consommation annuelle des heures machine en % relative à chaque modèle de chambres à coucher pour l'atelier découpage et l'atelier assemblage et finition dans le tableau ci-dessous :

**Tableau des capacités annuelles des deux ateliers  
et des quantités à produire et à vendre**

Eléments	CCH	CCS	Capacités annuelles maximales
Atelier découpage	45 %	30 %	1 800 h
Atelier assemblage et finition	49 %	30 %	20 000 h
Quantité maximale à produire et à vendre	550 unités	350 unités	

- **Autres informations :**

- Le prix de vente unitaire est de 3 000 D pour « CCH » et 2 800 D pour « CCS »
- Le marché peut absorber 350 chambres à coucher du modèle « CCC »

### Travail à faire :

- 1) Calculez pour chaque modèle de chambres à coucher « CCH » et « CCS » le nombre d'heures machine utilisées dans chaque atelier.
- 2) Déduisez le nombre total des heures machine utilisées dans chaque atelier. Que constatez-vous ?
- 3) Déterminez le nombre d'heures machine non utilisées dans chaque atelier.
- 4) L'entreprise envisage d'utiliser la capacité restante de ses ateliers pour la fabrication du nouveau modèle de chambres à coucher « CCC » (Chambre à coucher CHAHRAZED). Sachant qu'une chambre à coucher « CCC » nécessite 1,5 h machine dans l'atelier « découpage » et 14 h machine dans l'atelier « assemblage et finition », calculez la quantité à produire du modèle « CCC ».
- 5) L'entreprise « SOLTAN MEUBLE » pourra-t-elle écouler les quantités à produire sur le marché ? Justifiez.

### Dossier n° 3 : Production ou sous-traitance

L'entreprise « SOLTAN MEUBLE » décide, à partir de l'année 2019, d'exploiter les capacités maximales de ses deux ateliers, en fabriquant les trois modèles de chambres à coucher : « CCH ; CCS et CCC ».

Après une étude de marché, l'entreprise compte produire et écouler les quantités suivantes :

- Chambre à coucher « CCH » : 550 unités
- Chambre à coucher « CCS » : 350 unités
- Chambre à coucher « CCC » : 300 unités

Une fois que l'entreprise achève la fabrication des composantes de chambres à coucher modèle « CCC » en bois massif, elle entame la réalisation des 300 têtes de lits en tissu capitonné.

Une tête de lit nécessite :

- un panneau de contreplaqué standard CP13 de 13 mm d'épaisseur, de 1 m de hauteur et 1,53 m de largeur pour un coût de 60 D ;
- 2 m de tissu en velours à 32 D le m ;
- 3 m de ouate (152 cm de largeur) pour un prix total de 28,500 D ;
- Autres accessoires pour 15 D ;
- 2 h de MOD à 15 D l'heure ;
- Autres frais de capitonnage : 60 D.

Pour l'opération de capitonnage, l'entreprise a la possibilité de faire ou de faire faire les têtes de lit en tissu capitonné :

- Première possibilité : faire le capitonnage du tissu des têtes de lits elle-même.
- Deuxième possibilité, faire faire le capitonnage du tissu des têtes de lits par l'intermédiaire d'un sous-traitant, sachant que :
  - l'entreprise fournit les panneaux de contreplaqué, le tissu, l'ouate et les autres accessoires et se charge de la récupération des têtes de lits capitonnées ;
  - le transport est assuré par les propres moyens de l'entreprise.

Les informations nécessaires pour le choix du sous-traitant vous sont communiquées dans le tableau ci-dessous :

Eléments	Sous-traitants		
	n°1	n°2	n°3
Coût de capitonnage d'une tête de lit sous-traitée (MOD et autres frais de capitonnage)	79 D	74,600 D	68 D
Délai de livraison	15 jours	25 jours	18 jours
km parcourus	20 km	60 km	100 km

• Autres informations

Distance parcourue	Distance <40 km	40 Km ≤ Distance ≤ 90 km	Distance >90 km
Frais de transport	0,050 D par km parcouru et par tête de lit	1,400 D par tête de lit	50 D pour 25 têtes de lits

L'entreprise exige que la livraison s'effectue dans les 20 jours qui suivent l'ordre de la sous-traitance et préfère le sous-traitant le plus proche si la différence du coût unitaire de sous-traitance ne dépasse pas 12D.

**Travail à faire :**

- 1) Pour la deuxième possibilité, quel est le sous-traitant à retenir ? Justifiez votre réponse.
- 2) Calculez le coût de production d'une tête de lit en tissu capitonné pour :
  - a- la première possibilité (fabriquée par l'entreprise) ;
  - b- la deuxième possibilité (sous-traitance du capitonnage).
- 3) Quelle possibilité de production proposez-vous à l'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » ? Justifiez votre réponse.

**Dossier n° 4 : Budget de trésorerie**

L'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » souhaite connaître l'incidence de l'action commerciale et du lancement du nouveau modèle de chambres à coucher « **CCC** » sur l'évolution de sa trésorerie pour le premier trimestre de l'année 2019. Pour ce faire, elle vous fournit les renseignements suivants :

- Les dettes fournisseurs d'exploitation s'élèvent à 110 880 D qui seront payées ainsi :
  - 55 440 D en janvier 2019
  - 55 440 D en février 2019
- Les créances sur les clients seront réglées de la manière suivante :
  - 163 268 D en janvier 2019
  - 81 634 D en février 2019

**Budget des achats** (Sommes en dinars)

Eléments	1 <sup>er</sup> trimestre 2019		
	Janvier	Février	Mars
Achats HTVA	140 000	140 000	140 000
TVA 19 %	26600	26600	26600
Achats TTC	166 600	166 600	166 600

Les paiements aux fournisseurs sont effectués ainsi : 40 % au comptant et le reste dans 2 mois.

**Budget des ventes** (Sommes en dinars)

Eléments	1 <sup>er</sup> trimestre 2019		
	Janvier	Février	Mars
Ventes HTVA	285 000	283 000	284 000
TVA 19 %	54 150	53 770	53 960
Ventes TTC	339 150	336 770	337 960

Les clients règlent 30% au comptant ; 35 % dans 1 mois et le reste dans 2 mois.

**Travail à faire :**

- 1) Complétez les annexes à rendre avec la copie :
  - a- le budget de TVA (**annexe n° 5 page 10/10**)
  - b- le budget des décaissements et des encaissements (**annexe n° 6 page 10/10**)
  - c- le budget de trésorerie (**annexe n° 7 page 10/10**)
- 2) Commentez la situation prévisionnelle de la trésorerie pour le premier trimestre 2019.  
Quels conseils proposez-vous à l'entreprise « **SOLTAN MEUBLE** » ?

**Annexes à rendre avec la copie**

**Annexe n° 1**

Article : DAP		FICHE DE STOCK n° 635-18						Mois : décembre 2018		
Dates	Libellés	Entrées			Sorties			Existants		
		Q	CU	M	Q	CU	M	Q	CU	M
03/12/2018	Stock initial	-	-	-	-	-	-	200	18,000	3 600,000
04/12/2018	Bon de livraison	-	-	-	100					
07/12/2018	Bon de réception	700	18,600	13 020,000	-	-	-	800	18,525	14 820,000
10/12/2018	Bon de livraison	-	-	-	400					7 410,000
15/12/2018	Bon de livraison	-	-	-	200	18,525	3 705,000	200		
17/12/2018	Bon de réception	400	19,200	7 680,000	-	-	-			
19/12/2018	Bon de livraison	-	-	-	350			250	18,975	
28/12/2018	Bon de livraison	-	-	-	200					
Totaux				20 700,000			23 351,250	50	18,975	948,750

**Annexe n° 2 Tableau des résultats différentiels (Sommes en dinars)**

Eléments	2016		2017		2018	
	CCH	CCS	CCH	CCS	CCH	CCS
CA en valeur	1 350 000	1 092 000	1 400 000	1 008 000	1 500 000	840 000
Coût variable total	824 850		835 520	649 656	870 000	588 000
M/CV		436 254	564 480			252 000
M/CV totale	961 404		922 824			
Coûts fixes	600 000		600 000		600 000	
Résultat d'exploitation	361 404		322 824			

Épreuve : **Gestion** (Section : **Économie et Gestion**)

Section : .....  
 Nom et prénom : .....  
 N° d'inscription : .....  
 Date et lieu de naissance : .....  
 Série : .....

Signatures des  
surveillants



**Annexe n° 3**
**Evolution du chiffre d'affaires et de la part de marché**

Eléments	2016	2017	2018	Variation	
				2016-2017	2017-2018
C.A. global de l'entreprise	2 442 000 D	2 408 000 D			- 68 000 D
C.A. du secteur	30 525 000 D		52 000 000 D	7 100 000 D	14 375 000 D
Part de marché		6,4 %	4,5 %	- 1,6 point	

**Annexe n° 4 Tableau des résultats différentiels**

Eléments	Alternative 1			Alternative 2		
	CCH	CCS	Global	CCH	CCS	Global
CA en quantité	500	400		550	350	
PVU	3 000			3 000	2 800	
CA en valeur	1 500 000	1 008 000	2 508 000	1 650 000	980 000	2 630 000
Coût variable total	870 000	784 000	1 654 000	880 440		1 511 560
M/CV	630 000			769 560	348 880	1 118 440
Coûts fixes			600 000			
Résultat d'exploitation			254 000			

NE RIEN ECRIRE ICI

NE RIEN ECRIRE ICI

**Annexe n° 5 Budget de TVA** (Sommes en dinars)

Eléments	1 <sup>er</sup> trimestre 2019		
	Janvier	Février	Mars
TVA collectées			
TVA déductibles sur achats			
TVA déductible sur autres charges d'exploitation	7 125	7 125	7 125
TVA déductible sur investissement	38 000	-	-
Crédit de TVA antérieur	-		
TVA à décaisser			
ou crédit de TVA à reporter	17 575		

**Annexe n° 6 Budget des encaissements et des décaissements** (Sommes en dinars)

Eléments	1 <sup>er</sup> trimestre 2019		
	Janvier	Février	Mars
<b>Encaissements :</b>			
Créances sur les clients			
Ventes TTC			
Janvier			
Février			
Mars			
Total des encaissements			
<b>Décaissements :</b>			
Dettes fournisseurs d'exploitation			
Autres charges d'exploitation	68 625,000	68 625,000	68 625,000
Achats TTC			
Janvier			
Février			
Mars			
Investissement TTC	238 000,000		
TVA à décaisser	19 950,000	-	2 470,000
Total des décaissements			

**Annexe n° 7 Budget de trésorerie** (Sommes en dinars)

Eléments	1 <sup>er</sup> trimestre 2019		
	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale	180 000,000		
Encaissements			
Décaissements			237 695,000
Trésorerie finale			