



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87/ 88/ 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE

SEMESTRE D'AUTOMNE

Session Normale - Janvier 2015

Épreuve : Intelligence économique et veille stratégique
Enseignant : Mostafa ABAKOUY
Niveau : 5ème année – Semestre 9
Jour/Date : Jeudi 08/01/2015 à 09h
Durée : 2 heures

NB : une copie bien soignée vous rapporte deux points
Des étudiants ont excellé parce qu'ils l'ont voulu
Bon courage !

Parmi les quatre questions ci-après, choisir et répondre à deux seulement.

Question 1 : (10 points)

Le responsable de l'intelligence économique est exposé à plusieurs risques. Déterminer sous forme tabulaire ceux qu'il peut éviter, ceux qu'il peut réduire, ceux face auxquels il ne peut rien faire et ceux qu'il ne peut même pas voir.

Question 2 : (10 points)

Quelles leçons peut-on tirer de la comparaison entre d'une part, les manifestations d'intelligence économique au Maroc et, d'autre part, les dispositifs nationaux des Etats-Unis, du Japon et de l'Allemagne ?

Question 3 : (10 points)

Le spécialiste de l'intelligence économique aurait-il un profil d'un ingénieur, d'un marketer ou d'un militaire ?

Question 4 : (10 points)

« Définir, c'est entourer d'un mur de mots un terrain vague d'idées » (d'après Aldous Huxley). Cette réflexion philosophique correspond-elle à la définition de l'intelligence économique ?



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87/ 88/ 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale - Janvier 2015

Épreuve : Géopolitique/Géostratégie
Enseignant : A.AMINE
Niveau : 5^{ème} année (Semestre 9)
Jour/Date : Jeudi 08/01/2015 à 14h30mn
Durée : 1h30

Question 1:

Définir les concepts ci-dessous en appuyant vos réponses par des exemples de la géopolitique actuelle:

Lobby- Conflit latent- Situation Géopolitique- Ressource stratégique non naturelle-Futurologie

Question 2 :

En s'appuyant sur la démarche de F.THUAL : présenter une analyse géopolitique de la conflictualité actuelle en Afghanistan ?

Question 3 :

Deux pays frontaliers entretiennent des relations antagoniques dans une région de rivalités complexes entre plusieurs acteurs régionaux et internationaux.

Le pays X a développé quatre stratégies, en se basant sur ses alliances, pour gérer ses relations géopolitiques avec le pays Y (Stratégie 1 engendra une dépense de 100 000 000\$; Stratégie 2 engendra une dépense 200 000 000\$; Stratégie 3 engendra une dépense 300 000 000\$; Stratégie 4 entraîne comme dépense 400 000 000\$). Le pays Y a développé deux visions, en s'appuyant sur ses moyens propres, pour répondre aux différentes stratégies du pays rival (la vision 1 entrainera 200 000 000 \$ pour contrecarrer les deux premières stratégies ; la vision 2 entrainera 400 000 000 \$ pour contrecarrer les deux dernières stratégies). En se référant aux principes de la théorie des jeux analyser la situation géostratégique des deux joueurs ?

- De quel jeu (type) s'agit-il dans cette situation géopolitique?
- Présenter la Matrice des différentes stratégies en spécifiant la stratégie dominante pour le pays X ?
- Spécifier les équilibres (Pareto ou Nash) ?
- Quel est le joueur le plus favorisé dans cette situation géopolitique ?

Question 4 :

Comment qualifiez-vous les relations entre la Chine et l'Afrique.



EXAMENS DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale-Janvier 2015

Épreuve : Audit Fiscal
Enseignant : Elabbadi Bouchra
Niveau : 5^{ème} année – Semestre 9
Jour/Date : Vendredi 09 janvier 2015
Durée : 2h

Traitez en 2 heures l'ensemble des questions suivantes :

Exercice 1 :(10 points)

Opérations	Opérations
Le système de facturation	Non imposition des immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même à la TVA
Les Régularisations	Immobilisations en cas de cession dans un délai de moins de 5 ans à partir de sa date d'acquisition.
La Non comptabilisation	Comptes Subventions d'exploitation et d'équilibre
Variation des stocks	Encaissement des subventions
Mauvaise évaluation des produits immobilisés	Intégration à la base imposable
Non intégration de la TVA non récupérable sur immobilisation dans la valeur d'entrée	Taux d'intérêts
La double imposition	Imposition des prêts immobilisés et autres créances financières à un taux erroné
Exactitude des enregistrements effectués	Factures incomplètes
Les sorts fiscaux des plus values réalisés	Etablissement de factures HT
Dégrèvements d'impôts déductibles accordés par l'administration fiscale	Chiffre d'affaires sans droit à déduction
Les rentrées sur créances soldées et les dons	Non application de la TVA sur les intérêts des prêts et avances données par l'entreprise
Les indemnités reçues par l'entreprise	Les actifs fictifs
Locations et charges locatives	Achats comptabilisés et non majorés
Redevances de crédit bail	Les charges déductibles
Entretien et réparation	Amendes, pénalités et majoration
Intérêts payés	Paiement par chèque
Taux de change à la clôture de l'exercice	Cadeaux publicitaires
Vente sans factures de manière répétitive	Impôts sur les sociétés
Soustraction ou destruction de pièces comptables légalement exigibles	Primes d'assurance vie/ Personnel dirigeant
Dissimulation de tout ou partie de l'actif de la société ou augmentation frauduleuse de son passif en vue d'organiser son insolvabilité	DAE / Voiture de transport de personne
Délivrance ou production de factures fictives	Produits non imposables
Les reports déficitaires	

Taxe récupérable erronée	Dividendes distribués par les sociétés soumises à l'IS
Plus-value constatée et profits réalisés en cours d'exploitation: Les sociétés réalisant un profit ou une plus-value à l'occasion de cession d'éléments corporels ou incorporels de l'actif immobilisé bénéficient de deux options	Formalité incomplète de remboursement de l'impôt
Emballages perdus	

1- Sur la base du tableau ci-dessus :(5 points)

- Identifiez avec exhaustivité les zones de risques liées à la TVA et les zones de risques liées à l'IS ?
- Spécifier dans une colonne la nature des postes objet des risques identifiés. ?

2- Construisez le plan d'approche pour chacune des zones de risques repérées dans le tableau ci-dessus.(5 points)

Exercice 2 : (10 points)

- 1- Par quel type de contrôle sont soumises les opérations fiscales relatives aux produits ? Citer des contrôles-exemples ?(2 points)
- 2- Quels sont les contrôles complémentaires ? Donnez des exemples.(2 points)

Questions de contrôle	Questions de contrôle
Les achats sont-ils appuyés de pièces probantes admises par l'administration fiscale (factures, mémoires, tickets de caisse..) permettant de justifier leur réception définitive?	Les achats sans facture, effectués auprès des fournisseurs, non patentables, sont-ils justifiés par un ordre de dépenses établi par l'entreprise? Les produits et matières ont-ils été évalués sur la base du taux de change en vigueur à la date du transfert de propriété?
Est-ce que tous les frais de personnel à la charge de l'entreprise comprennent aussi bien la rémunération de base que les compléments de rémunération?	Les rémunérations versées au personnel non permanent, correspondent-elles à une prestation effective reçue par l'entreprise?
Est-ce que toutes les charges sociales supportées dans l'intérêt du personnel (CNSS, primes d'assurances, retraite..) sont déduites du résultat fiscal?	Est-ce que les rémunérations allouées aux dirigeants n'excèdent pas la rétribution normale des fonction exercées?
Les facturations hors TVA sont-elles appuyées par les justificatifs nécessaires ?	Est-ce que toutes les livraisons intervenues au cours de l'exercice, même celles n'ayant pas encore fait l'objet de facturation, sont prises dans les produits imposables ?
Est-ce que les travaux immobiliers ayant fait l'objet d'une réception partielle ou totale, même si cette réception n'est pas définitive, ont été pris en compte pour la détermination du chiffre d'affaire imposable ?	Le chiffre d'affaire facturé hors TVA et sans droit à déduction, est-il déclaré à la TVA dans la rubrique réservée à cet effet ?

3- Sur la base du tableau ci-dessus, classez les contrôles(les questions) selon la nature des opérations fiscales. (6 points)



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87 / 88 / 89 Fax : 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE

SEMESTRE IX

Session Normale-Janvier 2015

Épreuve : Droit du Commerce International
Enseignant : SEDDIKI
Niveau : 5ème année – Semestre 9
Jour/Date : Samedi 10/01/2015 à 9h00
Durée : 2 heures

I/ Contrôle des connaissances

Les affirmations suivantes sont-elles vraies (V) ou fausses (F) ?

Répondez directement sur cette feuille

		Vrai	Faux
a	La convention de Vienne définit la notion de contravention essentielle au contrat dans son article 14		
b	Les règles de conflit de juridiction ne sont pas unifiées à l'international		
c	L'autonomie de la volonté est la source de droit principale dans les pays de la Common law		
d	Généralement la succursale dispose de la personnalité morale dans le pays où elle est installée		
f	Les traités internationaux deviennent lois internes dès lors qu'ils ont été signés, ratifiés et publiés au Journal officiel		
g	Au Maroc les traités et conventions internationales ont une autorité supérieure à celle de la loi		

II/ Définissez

1. L'immunité de juridiction
2. La loi de police
3. Le principe de l'effet direct et immédiat du droit
4. L'indépendance et l'impartialité des arbitres
5. La LEX MERCATORIA

III/ Systèmes Juridiques

Certains pays ont adopté le monisme juridique et d'autres le dualisme juridique. Cette distinction a-t-elle des conséquences au niveau du droit du commerce international ? (Sur les parties à un contrat, dans le cadre d'un litige...), qu'en est-il au Maroc ?

IV/ Présentez

- 1- Les principales organisations internationales utiles au développement du commerce international ;
- 2- Les sociétés en droit des pays romano-germaniques et en droit anglais et américain ;
- 3- La conclusion d'un contrat international ;
- 4- L'exécution et la résolution d'un contrat international ;
- 5- La clause de réserve de propriété ;
- 6- La loi applicable à un contrat international ;
- 7- La nationalité des sociétés



Année universitaire : 2014/2015

Examen

Niveau : 5^{ème} année / semestre 9 / ACG
Responsable : H. BOUJETTOU
Epreuve : Audit Comptable et Financier
Durée : 2 heures

Etude de cas

L'objet social de la « SA ATIF » est la commercialisation de machines : presse à chaud, dorure à chaud, timbres caoutchouc. L'entretien avec les responsables vous a permis de collecter les informations suivantes concernant le cycle des ventes de cette société.

Les commandes sont réceptionnées par le service commercial soit directement du client (courrier ou téléphone), soit par les représentants. Ces derniers contrôlent la conformité des prix avec ce qu'ils ont déjà négocié avec le client et adressent à l'usine un fax de commande. La fixation des prix et des conditions de règlement des factures est laissée à la discrétion de l'agent commercial qui dispose d'une marge de manœuvre.

Le service commercial établit un bon de commande numéroté et daté du jour en quatre exemplaires, sur lequel sont notés tous les renseignements concernant les marchandises à livrer et les conditions de règlement.

Les quatre exemplaires du bon de commande sont ensuite transmis au service Magasin Expéditions qui inscrit les marchandises à livrer sur son planning de livraison. Ce service mentionne sur les bons de commande avec un tampon la date d'expédition des marchandises.

- L'exemplaire n° 1 du bon de commande est expédié avec les marchandises.
- L'exemplaire n° 2 du bon de commande est transmis au service Facturation.
- L'exemplaire n° 3 est classé chronologiquement après avoir été utilisé pour mettre à jour les fiches de stocks.
- L'exemplaire n° 4 est retourné au service commercial qui l'enregistre sur le registre des commandes puis le classe dans le dossier client avec le courrier du client ou celui du représentant.

Le service Facturation regroupe les bons de commandes et, deux fois par mois, établit à l'aide de la liste des prix les factures de ventes en trois exemplaires, numérotés et datés du jour de leur établissement

- L'original de la facture est envoyé au client.
- L'exemplaire n° 2 est transmis au service Comptabilité.
- L'exemplaire n° 3 reste classé chronologiquement au service Facturation avec l'exemplaire du bon de commande.

Le service Comptabilité enregistre, au moyen d'un ordinateur, la facture sur le journal des ventes et sur le compte individuel client. L'échéance du règlement est notée dans la partie statistique du compte. L'exemplaire de la facture est ensuite classé dans le dossier « factures ventes » dans l'ordre numérique.

Dès réception, les règlements clients sont transmis directement au service Comptabilité, qui les enregistre sur le journal de banque et sur les comptes individuels clients. Tous les deux jours, des bordereaux de remise de chèques sont établis et déposés à la banque avec les chèques.

Chaque fin de mois, le service comptable pointe les comptes clients. Tout client dont le règlement n'est pas intervenu à l'échéance fait l'objet d'une relance. Celle-ci est établie en double exemplaire :

- l'original est adressé au client ;
- le double est classé alphabétiquement dans un dossier « relances clients » en attente du règlement.



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE / Session de Janvier 2015

Epreuve : R.S.E. Niveau : 5^e année / MRH / S9
Enseignant : M. Omar BELKHEIRI Durée : 2 heures

Question 1 : (5 points)

Quelles sont les principales différences entre les deux conceptions, américaine et européenne, de la RSE (Développez de manière précise et succincte)

Question 2 : (5 points)

Commentez (explicitiez) ces principales étapes d'une démarche opérationnelle d'une certification sociale d'une entreprise, menée par une tierce partie :

- 1-Relève de l'engagement de la Direction
- 2-Détermination de l'équipe de suivi et de mise en œuvre
- 3-Diagnostic documentaire et terrain
- 4-Déclinaison des points à améliorer
- 5-Engager les actions nécessaires
- 6-Audit de certification

Utiliser obligatoire la présentation suivantes (en tableau) :

Etape	Objectif / Intérêt	Acteurs concernés
-------	--------------------	-------------------

(signaler les numéros dans l'ordre)

Question 3 : (5 points)

Expliquez les trois concepts suivants... (Dans l'ordre : 1,5 pts - 2 pts - 1,5 pts)



Question 4 : (5 points)

Expliquez les quatre catégories taxonomiques suivantes de l'engagement RSE des entreprises, de manière à comprendre clairement les différences entre elles.

Entreprise « Friedman »	RSE cosmétique	RSE périphérique	RSE intégrée	RSE B.O.P.	Entreprise Sociale
-------------------------	----------------	------------------	--------------	------------	--------------------

Ce contrôle fait partie d'une démarche d'appréciation globale incluant une évaluation continue basée sur l'assiduité et la participation en classe et sur les travaux à faire et rendus. La note finale à délivrer sera le produit combiné de ces trois axes d'appréciation, selon une structure de pondération convenue préalablement d'un commun accord.



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
National School of Management

Tél : 039-31-34-87/88/89, Fax :039-31-34-93 ,Adresse: B.P 1255 Tanger-
Maroc
Site Web: www.encgt.ma

EXAMEN DE LA SESSION D'AUTOMNE
SESSION NORMALE – JANVIER 2015

Epreuve	: Audit Marketing et Commercial
Niveau	: 5^{ème} année – Semestre 09 (Option Mac)
Durée	: 2 heures

I- (7points)

1.

- a) Différence entre audit et contrôle.**
- b) Présenter les mutations significatives du contrôle.**

2. Vous êtes futur stagiaire dans une entreprise, la thématique de votre projet de fin d'études (PFE) s'inscrit dans la discipline du contrôle marketing et commercial. Avant de commencer le stage votre encadrant professionnel vous a demandé le travail suivant:

- a) Une problématique de votre choix.**
- b) Les axes que vous allez traiter.**
- c) La méthodologie de travail.**

II- (7points)

Le service marketing et commercial d'une entreprise gère une force de vente répartie sur plusieurs zones géographiques. Chaque mois il reçoit des différentes représentations les résultats de son activité.

Le responsable commercial a réalisé au cours du mois un CA de 20 416. Il a effectué 153 visites débouchant sur 58 commandes. Il a dû

arrêter de travailler 2 jours pour motifs personnels et a été immobilisé 3 jours de plus suite a une panne imprévue du camion de démonstrations.

Le chiffre d'affaires prévu est d'un montant de 400 par commande. Le taux de conclusion normal attendu des représentants est de 50%. Un représentant doit effectuer en moyenne 8 visites par jours et il est admis un taux moyen d'absentéisme de 10% du nombre de jours travaillés (le mois considéré comprend 22 jours ouvrables).

Calculer les écarts suivants :

- 1. L'écart sur chiffre d'affaires moyen par commande.*
- 2. L'écart sur le taux de conclusion.*
- 3. L'écart sur le nombre de visites.*
- 4. L'écart sur les jours travaillés.*
- 5. L'écart total.*

III- (6points)

Soit la série des ventes d'une entreprise :

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Année 1	500	600	700	575
Année 2	525	675	750	650
Année 3	550	725	850	700
Année 4	625	825	925	775

Le calcul statistique a donné les paramètres de la droite d'ajustement suivants : ($a=36,5$ et $b=480$)

- 1. Déterminer les coefficients saisonniers.*
- 2. Etablir les prévisions des ventes pour l'année 5.*
- 3. En absence de données historiques des ventes, quelles méthodes de prévision peut-on retenir ?*

ANCUN DOCUMENT N'EST AUTORISE



Université Abdelmalek Essaâdi

ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION DE TANGER

Adresse : B.P 1255 Tanger-Maroc, Tél : 039-31-34-87/88/89

Fax: 039-31-34-93 Site web: www.encgt.ma

Examen du 1^{er} semestre (Janvier 2015)

Niveau : S9
Option : Commerce International
Matière : Fiscalité Internationale
Responsable : M.Belamhitou
Durée : 2h

I Traiter le sujet suivant : (8 points)

Les conventions fiscales internationales : champ d'application matériel et temporel

II Traiter les cas suivants : (12 points)

Soit un contribuable résident à tanger et disposant au titre de l'année 2014 d'un revenu locatif imposable de 200 000dh. Ce contribuable a aussi disposé au titre de la même année d'une redevance de 72000dh payée par un laboratoire domicilié en France, pays avec lequel le maroc a conclu une convention de non double imposition.

Sur cette redevance, le laboratoire a opéré une retenue à la source au taux de 10%.

T.A.F :

1-Calculer l'IR à payer par ce contribuable en appliquant les méthodes d'élimination de la double imposition suivantes :

- Méthodes d'exonérations.
- Méthodes d'Imputation.
- Méthode de déduction.

**Evaluation Finale
Session d'automne 2015**

Diplôme	: ENCG (Option MRH : semestre 9)
Durée	: 2Heures
Responsable	: S. Balhadj
Matière	: Management différencié des RH

Travail à faire :

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document ci apres, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Quelles sont les spécificités de l'entreprise DELL ? (5 points)
- 2 – En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez précisément la politique Ressources Humaines de DELL. (5 points)
- 3 – Les outils de GRH décrits dans le cas (vous devrez les identifier) sont-ils adaptés au contexte français ? (5 points)
- 4 – Quelles préconisations pouvez-vous formuler pour améliorer la politique RH de DELL ? (5 points)

Présentation de Dell

Fondé en 1984 par Michael Dell, le fabricant d'ordinateurs illustre le mythe américain de la création d'entreprise. Agé de 19 ans à l'époque, le fondateur n'avait pas plus de 1000 \$ en poche.

En France, Dell (implanté depuis 1989) réalise 90 % de son chiffre d'affaires avec les entreprises. Dell leur vend non seulement ses PC mais également des services associés.

En 2006, Dell est au 1^{er} rang de la vente aux entreprises sur le marché français (22,2 % de parts de marché sur le segment des portables et 27,2 % sur celui des PC). Dell se positionne également à la 2^e place sur le marché français des serveurs vendus, avec 24 % de parts de marché.

Trois ans après avoir confié les rênes de sa société à Kevin Rollins, Michael Dell est revenu aux commandes en février 2007. En 2005, Dell s'était pourtant hissé au premier rand mondial de l'industrie du PC, devant Hewlett-Packard et IBM, mais le fabricant d'ordinateurs et de périphériques a vu ses résultats s'effriter et son chiffre d'affaires piétiner durant l'année 2006.

En 2006, Michael Dell a supprimé les bonus pour les dirigeants et les a remplacés par des primes sur objectifs pour les autres salariés concernés. Il a également diminué le nombre de cadres dirigeants au siège texan de Round Rock afin de réduire « la bureaucratie, qui coûte cher et nous ralentit ». Par ailleurs, Dell envisage de vendre des ordinateurs dans les grandes surfaces comme Wal Mart, renonçant ainsi à la vente uniquement par Internet.

Le 31 mai 2007, Dell (effectifs : 88 000 personnes) a annoncé, lors de la publication de ses résultats du 1^{er} trimestre 2007, la suppression de 10 % de ses effectifs dans le monde dans les 12 mois à venir. Son action a perdu 53 % depuis 18 mois.

Thierry Labbé, vice-président et directeur général de Dell France depuis cinq ans, considère toutefois que : « Dell n'est pas malade ». Passé par Texas Instruments, Compaq (1987-1994) et Cisco Systems (1997-2000), il est familier de cette culture de la performance, de l'individualisation et de la réduction des coûts.

Des notions qui dictent la GRH chez Dell.

La GRH chez Dell

1 – Réduction des coûts

Fort d'une croissance supérieure à celle du groupe sur son périmètre (France, Italie et Espagne), Dell France n'a pas grand-chose à craindre du retour de Michael Dell.

En France, les effectifs ont augmenté de 160 personnes en 2006 pour atteindre 1340 salariés répartis sur deux sites (en 2002, Dell France comptait 1030 salariés).

A Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), 400 commerciaux gèrent les clients les plus importants (entreprises de plus de 200 personnes). Mais c'est à Montpellier (Hérault) qu'est installé le gros des troupes, près de 1000 personnes.

Des commerciaux spécialisés dans la vente aux PME et des techniciens qui assurent le support technique après-vente. Le *business model* de Dell se caractérise par la vente directe.

90 % des commandes sont réalisés à travers le site Internet. La production se cale sur les commandes, ce qui réduit les stocks de produits finis. Un bon moyen de comprimer les frais fixes.

Dell possède une entreprise en Irlande qui alimente le marché européen. Elle sera bientôt secondée par un deuxième site en Pologne. De la même façon, un tiers des salariés de Montpellier travaille pour les marchés italien, espagnol ou grec. 26 nationalités se côtoient sur le site dans une ambiance de campus universitaire. Sur les panneaux d'informations syndicales, les tracts CGT sont présentés en trois versions : française, anglaise et espagnole.

Dans les étages, les salariés en jean et tee-shirt, travaillent en *open space*. Xavier Molinié, DRH France, codirecteur du site, est installé dans un coin de salle au rez-de-chaussée :

« C'est le modèle de l'entreprise. Les frais généraux sont réduits à leur plus simple expression pour garantir les prix les plus bas à nos clients ». Thierry Labbé se targue de voyager en classe éco.

En 2003, cette recherche systématique du moindre coût a conduit le groupe américain à transférer la gestion du service après-vente pour les particuliers de Montpellier à Casablanca.

Thierry Labbé : « Les activités à faible valeur ajoutée ont été transférées. Les salaires sont deux fois moins élevés là-bas et les gens travaillent le samedi sans surcoût. Or, c'est le jour où les particuliers appellent le plus. En outre, nous avons fait monter en compétences les salariés français qui perdaient leur job ».

A l'époque, ce déménagement avait inquiété les représentants du personnel qui redoutaient de voir les emplois fuir de France. Jean Ruiz, DS CFTC, indique que le comité d'entreprise s'était fortement impliqué. Aucun plan social n'a eu lieu. Trois après, les effectifs montpelliérains ont augmenté de plus de 200 personnes.

2 – Formalisation du management

« Dell mesure tout et segmente tout afin d'analyser la situation et d'en tirer des objectifs pour l'avenir », explique Thierry Labbé. Ce qui est vrai de la gestion des clients ou du budget l'est aussi de la gestion des hommes. Un classement des meilleurs employés est constitué chaque année, et les dix meilleurs gagnent un voyage.

Mais ce sont surtout les très nombreux rendez-vous entre un cadre et ses collaborateurs qui sont la marque de fabrique du management Dell.

Un entretien tous les 15 jours permet de passer en revue les projets en cours. Sans compter 4 étapes obligées : en début d'année, le manager fixe les objectifs annuels de son collaborateur.

6 mois plus tard, c'est le *medium review* pour faire le point. En fin d'année, le *merit review* permet d'apprécier les résultats obtenus. Enfin, un dernier rendez-vous aborde le plan de développement personnel du salarié, l'IDP en langage Dell. Sont évoqués ses souhaits de carrière, les compétences à acquérir pour évoluer, les formations pour y parvenir.

« Grâce aux différents outils de GRH à notre disposition, les relations entre un manager et ses collaborateurs sont très contractuelles. Après chaque IDP, le salarié peut modifier son dossier personnel sur l'intranet en fonction de dont nous avons convenu. En validant, je m'engage à l'aider à progresser pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés », explique Jean Ruiz, qui, outre ses responsabilités syndicales, est aussi responsable du département vente PME Espagne. « Le système Dell est fondé sur l'objectivité. Les objectifs individuels doivent être réalistes, atteignables et mesurables », précise Xavier Molinié.

Pour autant, le côté scientifique de ce mode de management ne fait pas l'unanimité chez les syndicats.

« Le système est séduisant en théorie. Mais, dans la réalité, il pèse sur la santé des gens, estime Marco Alba de la CGT. La recherche incessante de résultat provoque un stress important. Au point que le CHSCT a demandé la réalisation d'une enquête de morbidité en 2005 pour mesurer le nombre et la fréquence des maladies parmi les employés de Dell ».

L'enquête n'a pas pu être menée jusqu'au bout, mais, sur les 336 personnes rencontrées par le médecin du travail, 22 % souffraient d'hypertension et 18 % présentaient des signes dépressifs plus ou moins aigus. Des taux significatifs pour une population dont la moyenne d'âge tourne autour des 35 ans. Côté DRH, on reconnaît que 50 % des départs annuels sont justifiés par une

insuffisance de résultat mais on souligne que les coaches internes sont justement là pour aider les salariés à faire face.

Ce que conteste le DS CGT : « Lorsque les résultats sont mauvais, on leur colle un coach sur le dos et ils ont trois mois pour faire leurs preuves. Le manager engage un « plan d'amélioration personnel ». Nous, on parle d'un *prêt à partir...* ».

3 – L'individualisation de la GRH

Le budget consacré aux augmentations de salaire est tout entier dévolu aux mesures individuelles. La paie des commerciaux est constituée d'un fixe de 60 % et d'un variable de 40 %, calculé chaque mois en fonction des résultats. Sans compter les *Spif*, sorte de compétition interne pour placer un produit ou une solution de financement auprès des clients.

Avec rémunération complémentaire à la clé.

Les techniciens peuvent, quant à eux, espérer un bonus. Mais celui-ci dépend des résultats du groupe dans le monde, en Europe ainsi que de la performance personnelle.

Grâce à la progression du chiffre d'affaires, à l'ouverture de nouveaux départements et aussi au turnover non négligeable (9,02 % en 2006, en régression par rapport aux années précédentes), la gestion des carrières est dynamique. Entre 35 et 40 % des postes libérés sont pourvus en interne. « Les postes disponibles sont présentés sur l'intranet et dans *Talent Acquisition*, une lettre hebdomadaire reçue par tous les salariés », indique Nathanael Juricic, le chargé du recrutement et des carrières. « Nous aimerions qu'un poste sur deux soit pourvu en interne », indique Xavier Molinié, le DRH. Et d'expliquer qu'en parallèle, son service met les bouchées doubles afin d'améliorer ses rapports avec les écoles d'ingénieurs et de commerce de l'Hérault. Objectif : augmenter l'embauche de jeunes à potentiel.

A l'instar d'Anne-Laure Fresse, entrée comme standardiste à l'âge de 19 ans avec un BTS et une parfaite maîtrise de l'italien. En 7 ans de présence, elle est passée de la réception de commandes par Internet à plusieurs postes d'assistante commerciale. Elle gère un portefeuille de 60 grands comptes. « Le *career path* est une religion chez Dell. Les salariés peuvent évoluer en se spécialisant dans un métier ou en prenant des responsabilités de manager ou de coach » explique Jean-Pierre Berronne, responsable du département support technique pour l'Europe du Sud.

Cette individualisation poussée des rémunérations et des parcours n'empêche pas les salariés de profiter d'avantages collectifs non négligeables. La couverture prévoyance et mutuelle est gratuite pour tous. « Elle englobe le conjoint et les enfants pour un taux proche de 100 % » explique Sébastien Boule, responsable *Compensation & benefits*.

L'entreprise propose également une conciergerie sur ses deux sites : repassage, réparation auto, cordonnerie, clés minute ou travaux de couture sont réalisés par une association dont l'abonnement est payé par Dell. Et une crèche d'entreprise devrait prochainement ouvrir ses portes à Montpellier.

La direction a aussi mis en place un programme *Work life balance* pour permettre aux salariés de concilier vie privée et vie professionnelle. Au menu, des possibilités de *home office*, ou travail à la maison, et une gestion souple des horaires en cas de besoin.

Contradiction, la direction est tout de même revenue sur l'accord 35 h il y a deux ans, passant de 22 jours de RTT à 11 jours pour les commerciaux.

4 – La politique formation

Manager de proximité chez Dell n'est pas un poste de tout repos. Comme leurs collaborateurs, ils sont régulièrement évalués. Et notamment par l'intermédiaire d'une enquête sociale baptisée *Tell Dell*. Réalisée tous les 6 mois par un prestataire extérieur, elle est l'occasion pour les collaborateurs d'exprimer un avis anonyme sur le mode de management, la culture d'entreprise et leur engagement personnel.

« Plus de 9 personnes sur 10 répondent à ce questionnaire. Si le taux d'insatisfaction dans un service est important, nous demandons au manager de proposer un plan d'action pour remédier au problème », indique Xavier Molinié, qui avoue que certains retours peuvent être virulents.

Pas étonnant, dès lors, de voir la direction soigner la formation de ses cadres, premiers supports de la GRH dans l'entreprise américaine. « Tous les futurs managers suivent une formation à l'intégration aux fonctions d'encadrement », indique Elodie Lombardo, responsable de la formation. Process RH, gestion des rendez-vous avec les collaborateurs, utilisation des outils informatiques de gestion des compétences et des performances, la formation s'étale sur 15 mois et comprend 25 journées. A cela s'ajoutent l'aide d'un formateur en développement personnel et communication et l'appui d'un coach pour travailler la prise de parole en public ou l'écoute des collaborateurs.

Plus globalement, Dell mise sur la formation accessible à tous et dépense 5,8 % de sa masse salariale dans le budget *learning & development*.

« Les équipes ont besoin de monter en compétence pour mieux servir nos clients » indique Elodie Lombardo.

Huit formateurs internes proposent 46 formations différentes. Les techniciens peuvent ainsi obtenir des certifications sur des matériels, reconnues sur le marché du travail. D'autres programmes comme *People in play*, sont destinés à se préparer à des fonctions spécifiques, du coach au manager de projet en passant par différents postes de technico-commercial. Ces derniers programmes allient formations classiques et tutorat pendant 6 mois.

Pour améliorer le dialogue social, Xavier Molinié compte même proposer aux membres du CE et aux élus du personnel une formation économique pour mieux comprendre la gestion d'une entreprise : « Les échanges sont de meilleure qualité quand on emploie un vocabulaire identique ». Le DRH a du pain sur la planche dans ce domaine. Avec son mode de gestion du personnel centré sur l'individu, Dell n'a jusqu'ici pas privilégié les relations avec les instances représentatives du personnel. « Nous manquons d'informations précises sur les évolutions d'effectifs », déplore un membre du CE de Montpellier.

Management à l'américaine et dialogue social à la française ne font pas toujours bon ménage...

Samuel Mercier, adapté de Liaisons Sociales magazine (mars 2007, p. 37-39)



UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
National School of Management

Tél: 039-31-34-87/88/89, Fax: 039-31-34-93, Adresse: B.P 1255 Tanger.

Responsable : Pr Nora BENAHMED

Epreuve : Techniques de Négociation Commerciale.

Durée : 2 heures.

I/- Mme Safia veut vendre sa voiture d'occasion en passant une annonce sur Internet ou dans la presse. La concurrence est forte car de nombreux autres véhicules de la même catégorie sont aussi proposés. Pourtant elle est bien décidée à en tirer un bon prix, supérieur à la moyenne. Elle pense que pour intéresser un acheteur potentiel et le convaincre d'acheter plus cher que ce que vaut réellement son véhicule, il faut être capable de proposer des petits services supplémentaires :

- Changer les pneus avant de lui vendre la voiture ;
- Faire le plein ;
- La livrer chez lui ;
- La faire nettoyer de fond en comble par une entreprise spécialisée.

Bien entendu, tous ces services ont un coût que Safia devra valoriser pendant la négociation pour être sûre de faire une bonne affaire.

Données de la négociation :

- L'automobile de Safia cote 65.000 dhs à l'Argus¹ et son objectif est de la vendre 80.000 dhs ;
- Un seul acheteur potentiel a répondu à l'annonce et a pris rendez-vous pour la voir.

Lors de la discussion avec la personne, Safia a su que celle-ci ne vit pas dans la même ville qu'elle, attend un bébé dans le mois qui suit et va être promue au poste chef d'équipe au lieu de technicien de maintenance.

Travail à faire : (8 points)

1. Fixez votre objectif de négociation ;
2. Quelle tactique privilégieriez-vous, offensive ou intégrative? justifiez par rapport à vos données.
3. Etablissez les points négociables et les limites inférieures et limites supérieures ;
4. Préparez le CAP et le SONCAS possible pour ce cas.
5. Simuler des binômes d'échange.

Voici quelques scénarios de négociation possibles :

- Ne pas dépenser plus de 5000 dhs en services associés ;
- Ne pas changer les pneus si le prix proposé est inférieur à 70.000dhs ;
- Ne pas proposer livraison et nettoyage en même temps.

II/- Dites pour chaque phrase, quel canal sensoriel est utilisé. (2 points)

1. Ce que tu dis fait écho sur moi.
2. Je note par écrit ce que vous me proposez.
3. J'emploie des images pour transmettre l'information.
4. Je sens bien ce que tu dis.

¹ Valeur reconnue par les particuliers.

III/- Quelques marques utilisent des messages pour atteindre une cible : (3 points)

Voici quelques extraits :

1. Philips : « philips, faisant toujours mieux »
2. Siemens : « Prenez le meilleur, c'est moins cher »
3. L'oréal : « Parce que vous le valez bien »
4. Air France : « Vous allez aussi nous aimer pour nos prix »
5. Volvo : « Vous n'aurez jamais pris tant de plaisir à être en sécurité »

Déterminez quels types de motivations sont ciblés pour chaque cas, mettez en évidence le mot qui vous incite à faire votre choix.

IV/ - Cochez la case correspondante à chaque point du tableau et mettez quelle motivation peut correspondre (4points)

	Caractéristiques	Avantages	SONCAS
Bois solide et léger			
Les sièges arrière permettent un ancrage confortable et sûr des sièges enfants			
Le chocolat noir contient plus de 70% de cacao			
Il vous permet un retour d'investissement de 10%			
Publicité : affichage, spot publicitaire, bars de dégustation et page facebook			
Un véhicule rechargeable proposant une tenue de route plus que parfaite et des sensations de conduite à couper le souffle.			
La marque Whirpool est placée 2 ^{ème} en terme de vente avec une CA de 406,7M€ en 2013 en France.			

- Quelle est la différence entre un avantage et une caractéristique ?

V :Voici des extraits de différents cas de négociations commerciales, commentez-les (3 points) :

A/- Le vendeur : On a dit que notre produit est bien toléré par les enfants qui le prennent. Jusqu'à maintenant aucun enfant n'a eu de problèmes, ni de complications en l'utilisant. N'ayez pas peur et faites moi confiance.

B/- Le vendeur : Savez-vous pourquoi il faut agir sur cette tirette et quelles sont les raisons de ces graduations ?

Le client : En agissant sur la tirette on va introduire du mélange dans le circuit et les graduations vont permettre de connaître la quantité d'air nécessaire. C'est bien cela ?

- Le vendeur : Absolument. Et que pensez-vous de ce système, tout compte fait assez simple, pour régler la quantité d'air à injecter ?
- Le client : c'est une excellente idée et ce procédé n'existe pas chez vos concurrents. Je crois.

Bon courage.



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale - Janvier 2015

Épreuve : Contrôle de gestion approfondi
Enseignant : Rachid DAANOUNE
Niveau : 5^{ème} année - Semestre 9 Filière : Gestion / Option : ACG
Jour/Date : Mardi 13/01/2015 à 09h
Durée : 02h

Traiter les questions et les cas suivants :

1) QCM (3 points) (Répondre sur la copie d'examen)

- a) Le tableau de bord consiste en la production d'indicateurs.
VRAI FAUX
- b) Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de performance.
VRAI FAUX
- c) Il vaut mieux sortir un tableau de bord juste à J + 25 qu'un tableau de bord « approximatif » à J + 5.
VRAI FAUX
- d) Dans le tableau de bord, seuls les indicateurs financiers sont pertinents puisque de toute façon tout finit par se traduire en dirhams.
VRAI FAUX
- e) Le principe de base de la création de valeur est le retour sur investissement.
VRAI FAUX
- f) Diminuer le besoin en fonds de roulement contribue à créer de la valeur.
VRAI FAUX
- g) Vendre des immobilisations obsolètes et inutilisées contribue à créer de la valeur.
VRAI FAUX
- h) La création de valeur peut se décliner à tous les niveaux de l'entreprise.
VRAI FAUX

2) Présenter les sources d'information du reporting financier . Expliquer (1,5 points)

3) Dans le modèle Economic Value Added (EVA), quels sont les leviers utilisés par les entreprises pour augmenter la valeur créée ? Comment le contrôleur de gestion peut décliner la création de valeur au niveau des centres de responsabilités. Expliquer (1,5 points)

4) Dans le domaine du contrôle de gestion sociale, :

4-1) Présenter les variables « Ressources Humaines » leviers de performance dans le modèle Balanced Scorecard (BSC). Expliquer (2 points)

4-2) Comment se décline le modèle Balanced Scorecard (BSC) au niveau de la fonction Ressources Humaines : la notion de "Human Resource Scorecard" ? Expliquer (2 points).

CAS PERFORM (4 points)

Vous êtes contrôleur de gestion dans la Banque X. On vous demande d'analyser les réalisations d'objectifs visés par cette banque pour le marché des crédits à la clientèle particuliers.

Suivi des objectifs de la Banque X Emplois – Crédit à la Clientèle des particuliers

Ecart et taux de réalisation

(En milliers de Dhs)

Désignation	Réalisations 30/11/N (1)	Prévisions N (2)	Ecart (1) - (2)	Taux de réalisation (%)
<u>CT Particuliers</u>	<u>29 155</u>	<u>28 842</u>	<u>313</u>	<u>101,08</u>
Débiteurs	12 375	5 370	7 005	230,45
Crédit particulier Maroc	6 461	9 650	- 3 189	66,95
Crédits RME	4 949	5 992	- 1 043	82,59
Crédit de consolidation	35	230	- 195	15,22
Crédit revolving	5 335	7 600	- 2 265	70,20
<u>MT& LT Particuliers</u>	<u>349 178</u>	<u>392 610</u>	<u>- 43 432</u>	<u>88,94</u>
Habitat local	165 476	187 800	- 22 324	88,11
Habitat MRE	86 526	94 000	-7 474	92,05
Habitat Bon Marché	17 833	16 800	1 033	106,15
Crédit de consolidation	2 825	3 910	- 1 085	72,25
Equipement MRE	267	0	267	
Prêts étudiants	376	400	- 24	94
Crédits part. Maroc	75 875	89 700	- 13 825	84,59
<u>Total</u>	<u>378 333</u>	<u>421 452</u>	<u>-43 119</u>	<u>89,77</u>

CAS SONTRA (6 points)

La société anonyme SONTRA est spécialisée dans la production et distribution de produits nutritionnels pour animaux. Les succès commerciaux sont dus à d'importants investissements en recherche développement et en structure commerciale. Les résultats ont souffert de cette priorité au développement et **un groupe d'actionnaires demande une orientation de la politique générale vers la création de valeur**. Un contrat passé avec une chaîne de franchisés nécessite un développement des capacités de production. Le système d'information actuel est saturé et tout accroissement d'activité nécessite sa réorganisation. Le projet industriel se double donc d'un projet organisationnel qui doit notamment améliorer la gestion des stocks et des créances clients. Ce projet global serait mis en œuvre début N + 1

On vous remet, en annexes, les documents suivants :

Annexe 1 - Bilan fonctionnel au 31 décembre N (en milliers de DH)

Actif			Passif		
Emplois stables		84600	Ressources stables		110720
Immobilisations corporelles	74600		Capital & réserves	44070	
Immobilisations financières	10000		Résultat	950	
			Amortissements	37500	
			Dettes financières (Emprunts EC)	28200	
			Ressources cycliques d'exploitation		22400
Emplois cycliques exploitation		47400	Dettes fournisseurs (4)	18000	
Stocks de matières (1)	6000		Dettes fiscales & sociales, autres		
Stocks de produits (2)	5400		dettes	4400	
Créances clients (3)	36000		Ressources cycliques		
			hors exploitation		1 600
Emplois cycliques			Dettes IS	200	
hors exploitation		1 800	Autres dettes	1 400	
Créances hors exploitation	1 800				
Trésorerie active		920			
		1 34 720			134720

(1) Délai de rotation : 25 jours.

(4) Durée moyenne du crédit fournisseur : 70 jours.

(2) Délai de rotation : 18 jours.

(3) Délai du crédit client : 60 jours.

Annexe 2 - Compte de produits et charges (en milliers de DH)

Charges		Produits	
Achats de matières	77000	Ventes de biens et services produits	1 80 500
Variations de stocks matières	(-1 000)	Variation des stocks de produits	1 600
Autres charges externes	38800	Produits financiers	840
Charges de personnel	52000		
Impôts & taxes	5 380		
Dotations aux amortissements	7460		
Charges financières	900		
Charges non courantes	1000		
Impôt sur les résultats	450		
Résultat net	950		
Total	1 82 940	Total	1 82 940

Renseignements complémentaires :

- Toutes les immobilisations actuelles ont été acquises début N - 4.
- On considérera, à titre de simplification, que l'amortissement est linéaire à un taux de 10 %.
- Le taux moyen des emprunts est appliqué sur les dettes de début d'exercice (avec prise en compte des émissions ou remboursements).
- Il n'y a pas de distribution de dividendes en N et N + 1.

Annexe 3 - Description du projet

	Projet I
Augmentation du volume de vente N + 1/N	+ 15%
Evolution des prix de vente	Prix stabilisés
Variation des achats consommés	+ 12%
Evolution des prix d'achat des matières	Prix stabilisés
Variation des autres charges externes	+ 6%
Variation des charges de personnel	+ 7%
Variation des impôts et taxes	Sans influence
Produits de financiers	Inchangés
Evolution du stock de matières (1)	Durée de stockage ramenée à 15 jours
Evolution du stock de produits finis (2)	Durée de stockage ramenée à 12 jours
Créances clients et dettes fournisseurs (3)	Durée du crédit client ramenée à 54 jours. Crédit fournisseur maintenu
Dettes fiscales et sociales	+ 6%
Eléments cycliques hors exploitation	Inchangés
Investissement (biens amortissables)	Acquisition de matériel industriel début N + 1 : 6 000 k DH Modernisation du système d'information début N + 1 : 4 200 k DH
Emprunt contracté début N + 1	6200 k DH
Cessions d'immobilisations (début N + 1)	Matériel acquis 2 000 k DH cédé 860 k DH
Remboursement d'emprunt en N + 1 (réalisé en début d'exercice)	2 200 k DH

(1) Évolution proportionnelle aux achats.

(2) Évolution proportionnelle aux ventes.

(3) Les créances évoluent proportionnellement aux ventes et les dettes proportionnellement aux achats.

Annexe 4 - Éléments de calcul de l'EVA (coût des capitaux)

Taux d'intérêt des emprunts (applicable à l'ancien et au nouvel emprunt) : 10 %

Taux de rendement des obligations d'État R_0 (sans risque) : 6,5 %

Taux attendus par les placements risqués R_m : 13 %.

Coefficient de risque β : 0,75.

Taux de l'impôt sur les sociétés : 30 %

Travail à faire :

1. Mesurer la performance en calculant l'Economic Value Added (EVA) dégagée sur l'exercice N (2 points).

1.1. Calculer le coût du capital, k_c

1.2. Calculer l'EVA dégagée sur l'exercice N (on considérera qu'aucun retraitement de résultat n'est nécessaire).

2. Etablir les budgets de synthèse ou comptes prévisionnels résultant de la réalisation du projet en N + 1 et calculer l'EVA en N+1 (4 points).

2.1. Bilan prévisionnel.

2.2. Compte de produits et charges prévisionnel.

2.3. Mesurer la performance en calculant l'EVA de l'exercice N + 1. Conclure.



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Tél : 039-31-34-87/88/89, Fax : 039-31-34-93, Adresse: B.P 1255 Tanger-Maroc

www.encgt.ma

Examen session normale

janvier 2015 - Semestre 9

Filière : MRH

Matière : Systèmes d'informations RH

Responsable : Khalid CHAFIK

(Durée 2H)

**Chronodrive : Etude de cadrage SIRH et Aide au choix
Conseil SIRH**

1. Contexte et enjeu :

Chronodrive est une entreprise de e-commerce alimentaire qui permet à ses clients de commander sur Internet et de se faire livrer, dans un de ses magasins, leurs achats sur le principe du drive.

Premier magasin ouvert en 2004, 16 en 2009, et 49 magasins et 1600 salariés à fin 2011, le challenge de Chronodrive est d'être présent partout en France.

Dans le cadre de son développement Chronodrive a souhaité aligner son système d'information RH sur son projet d'entreprise et ses objectifs en matière de gestion et de développement des ressources humaines.

Chronodrive a fait appel à Strator RH pour lui apporter conseil et assistance dans l'étude de cadrage de son projet SIRH et dans le choix d'une solution de planification et de gestion des temps (GTA).

2. Réalisations :

Dans sa mission de conduite de ce projet le cabinet Strator RH a effectué les opérations suivantes :

- Etude de cadrage du projet
- Recueil, formalisation et évaluation des besoins

- Rédaction du cahier des charges et de l'appel d'offre
- Organisation et lancement de la consultation
- Elaboration d'outils adaptés d'évaluation des offres
- Pilotage et animation du processus de choix de la solution cible
- Analyse des offres et des solutions
- Recommandations

3. Témoignage :

« Dans un contexte de croissance forte, la gestion du capital humain représente un enjeu stratégique pour Chronodrive. Les consultants de strator-rh se sont imprégnés de notre projet d'entreprise, de nos valeurs humaines et de notre métier innovant pour mener, avec succès, une démarche collaborative de cadrage de notre projet de gestion de temps et de sélection d'un outil de planification. Leur implication, leur adaptabilité, leur connaissance du domaine de la gestion du temps ainsi que leur volonté de simplifier nous ont permis de définir un projet porteur d'une valeur ajoutée indéniable. »

**Directeur des Systèmes d'Information
Chronodrive**

Questions :

1. Analyser l'étude de cas en mettant l'accent sur les différentes réalisations dans la conduite du projet SIRH (les opérations non citées dans l'énoncé de cas peuvent faire aussi l'objet de développement)?
 - Avant la mise en place de la solution ?
 - Le choix de la solution et mise en œuvre de la solution ?
 - Après la mise en place de la solution ?
2. Quels sont les facteurs clés de réussite de conduite d'un projet SIRH ?



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87 / 88 / 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE

Session Normale-Janvier 2015

Épreuve : Logistique internationale
Enseignant : BENBBA Brahim
Niveau : 5^{ème} année – Commerce International
Jour/Date : Mercredi 14/01/2015 à 9 H
Durée : 2 H

Répondez à l'ensemble des questions suivantes :

Question 1/ Commentez la définition de la logistique ci-après en illustrant votre réponse par des exemples : La logistique concerne l'ensemble des opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaitées sur les lieux de production, de distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui déborde le simple cadre du transport international. **6 pts**

Question 2/ Les choix logistiques constituent le prolongement indispensable de la politique commerciale de l'entreprise. Ils sont fonction de l'analyse des flux de marchandises mais aussi de l'ensemble des services annexes tels qu'entreposage, groupage de la marchandise, réception à l'arrivée, prise en charge des formalités douanières, etc.

Développez cette proposition en soulignant les critères du choix des prestations logistiques. **8pts**

Question 3/ Caractéristiques et spécificités de l'achat du transport maritime. **6 pts**

UAE

ENCG – TANGER

Session : Janvier 2015

Epreuve de : Management des exportations

Niveau : 5ème année (S9), option : CI

Durée : 2 heures

Professeur : Mostafa ABAKOUY

NB :

- **une copie bien soignée vous rapporte deux points (il est souhaitable de ne pas utiliser le « correcteur »)**
- **des étudiants ont excellé parce qu'ils l'ont voulu**

Bon courage !

Répondre aux deux questions suivantes :

Question 1 (10 points)

Un vrai labyrinthe ou du moins un puzzle pour certains, l'internationalisation des entreprises offre, par contre, des solutions inouïes ou du moins est source de jouvence. Il faut savoir mener un rythme régulier et mesuré de l'articulation de temps et de l'espace. Bref, il faut savoir marcher en cadence. (D'après Mostafa ABAKOUY, 2012)

Commenter.

Question 2 (10 points) : Cas de la société Corolle

La société Corolle est spécialisée dans les poupées et notamment le poupon baigneur. Elle propose une gamme de plus de 150 produits, allant des poupées aux panoplies en passant par les vêtements et accessoires de poupées. Ses produits sont exclusivement vendus chez les spécialistes du jouet et dans les grands magasins.

4 grands principes fondent l'action de la direction :

- la création, conception et fabrication de produits exclusivement haut de gamme à forte valeur ajoutée,
- une écoute attentive des consommateurs c'est à dire des enfants,
- une recherche incessante de créativité et d'innovation,
- une volonté permanente de pénétration et de développement sur les marchés étrangers qui permet une dessaisonalisation de l'activité.

Déjà présente dans 21 pays, Corolle reçoit des distinctions en France et à l'étranger. En 17 ans, Corolle a reçu 11 récompenses à l'exportation et 15 en France.

Dans le cadre de la recherche d'un mode de présence en Europe du nord, trois possibilités sont envisagées :

- vente par l'intermédiaire d'un agent commercial exclusif,
- vente par l'intermédiaire d'un importateur-distributeur,
- création d'un réseau de franchise autour d'un concept centré sur la poupée et ses accessoires.

Le directeur commercial vous précise un certain nombre de contraintes :

- Corolle souhaite contrôler le prix de vente au client final,
- Corolle veut développer une politique de marque,
- Corolle ne souhaite pas financer les stocks de produits à l'étranger,
- Le budget pour les frais de commercialisation sera limité (publicité, documentation),
- Corolle désire développer un volume de ventes régulier.

On vous demande de recenser les avantages et les inconvénients de chaque possibilité envisagée et de choisir celle qui répond le mieux aux contraintes définies par le directeur commercial.



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87/ 88/ 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE

SEMESTRE D'AUTOMNE

Session Normale - Janvier 2015

Épreuve	: Audit des fonctions et des processus
Enseignant	: M. Abdeslam CHRAÏBI
Niveau	: 5 ^{ème} année – Semestre 9
Jour/Date	: Jeudi 05/01/2015 à 09h
Durée	: 2h

Etude de Cas : Société SOPHIA S.A

Le président du conseil d'administration de la société SOPHIA S.A. M. SALAH vous appelle en consultation.

Il vient de recevoir le rapport de son auditeur interne qui émet des réserves sur les procédures clients, ventes et stocks. Les écarts d'inventaire sont en effet très importants et inexpliqués par la société. Il existe un grand nombre d'avoirs à émettre pour livraisons non conformes à la commande et d'avoirs à émettre pour retours de marchandises.

M. SALAH, qui jusqu'à présent n'était pas au courant de ces problèmes, a contacté le cabinet KPMG, dans lequel vous travaillez en tant qu'Auditeur Sénior, pour mener une mission d'audit.

Au cours du premier entretien que vous avez eu avec M. SALAH, il vous est exposé ce qui suit :

- La société SOPHIA S.A. distribue des produits aux petites, moyennes et grandes surfaces commerciales (jouets, produits cosmétiques, gadgets pour animaux, ustensiles de cuisine...) :
- La société SOPHIA S.A. détenue en majorité par M. SALAH et sa famille, est très dynamique. Le chiffre d'affaires ne cesse de croître depuis cinq ans et M. SALAH pense diversifier encore plus les gammes de produits.

M. SALAH vous demande d'analyser le circuit d'exploitation : ventes, clients, sorties de stocks.

A la suite de vos investigations, vous notez les points suivants :

1- ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

La société a pour unique activité le négoce de produits très divers (1500 références d'articles), destinés aux petites, moyennes et grandes surfaces commerciales.

Les produits sont achetés au Maroc ou à l'étranger et sont revendus sur tout le territoire Marocain.

Il n'existe qu'un seul lieu de stockage : Tanger.

1) Commandes

a) Réception des commandes

Les commandes des clients sont recueillies par les représentants, les bons de commande sont prénumérotés et établis en trois exemplaires :

- Un exemplaire pour le client
- Deux exemplaires pour le service commercial.

b) Le service commercial

Le service commercial saisit les bons de commande sur ordinateur. Ce dernier émet une étiquette autocollante mentionnant le nom, le numéro et l'adresse du client.

Le service commercial vérifie aussi que les articles commandés sont bien en stock et décide des réapprovisionnements lorsque le seuil des stocks minimum fixé est atteint.

Le service commercial transmet ensuite deux exemplaires des bons de commande et l'étiquette autocollante au chef magasinier.

2) Sortie des stocks

a) Magasin : sortie physique

M.OMAR, chef magasinier, reçoit chaque matin les bons de commande et fait préparer les sorties de stocks. Les différents articles commandés par un client X sont alors sortis du stock et rangés dans une boîte en plastique destinée à ce client, sur laquelle a été fixée l'étiquette auto-collante mentionnant les références du destinataire :

- Les boîtes en plastique circulent sur un tapis roulant avec leur bon de commande. Chaque magasinier, qui est chargé de la sortie d'un certain nombre d'articles, a un poste fixe.
- Il lit le bon de commande, range dans la boîte les articles commandés pour lesquels il est responsable et coche les articles correspondants sur le bon de commande.
- A la fin de la chaîne, la boîte est refermée et un exemplaire du bon de commande est laissé sur la boîte, M. OMAR vérifie que tous les éléments du bon de commande sont cochés.

b) Saisie comptable

Le deuxième exemplaire du bon de commande est remis au service commercial qui, par la validation des bons de commande, édite les bons de livraison et les factures, et met à jour le stock comptable.

Lorsqu'une rupture de stock est constatée physiquement au magasin et non sur le stock comptable, le service commerciale remet à jour le stock comptable et commande aux fournisseurs les références correspondantes. Cette situation arrive régulièrement.

3) Livraison

Les bons de commande reçus le matin au magasin sont traités dans la matinée. Les marchandises sont expédiées dans l'après-midi

Les livraisons sont assurées par des transporteurs indépendants. Ceux-ci livrent les colis et remettent un des deux exemplaires du bon de livraison au client. Ils rendent parfois le deuxième exemplaire à la société SOPHIA S.A.

4) Retour des marchandises

Réception des marchandises retournées par les clients

Les retours, qui arrivent fréquemment, sont reçus par le service commercial qui, à la fin de chaque mois :

- Procède à l'inventaire de ces stocks reçus ;
- Etablit les bons de réception ;
- Emet les avoirs qu'il envoie aux clients ;
- Remet un double des avoirs au service clients qui ajuste les comptes clients et constate une charge en compte « charge diverses de gestion courante ».

5) Emission d'avoirs pour marchandises facturées et non livrées

Les avoirs sont émis par le service commercial lorsqu'il reçoit des réclamations téléphoniques ou écrites.

Etant donné le grand nombre de réclamation, le service commercial a un important retard dans l'émission des avoirs et n'est plus en mesure de contrôler le bien-fondé des réclamations des clients.

6) Editions informatiques

A chaque fin de journée, le service commercial reçoit le listing des factures éditées, le listing des bons de livraison et le listing des bons de commande transmis le matin même au magasin et revenus pour facturation au service commercial.

Ces listings classent les documents commerciaux par ordre numérique.

Le service commercial range ces états informatiques qui ne servent que lorsque les clients disent ne pas avoir reçu leur commande, ou lorsque le service clients demande des précisions.

7) Le service client

Le service client est chargé de tenir à jour la comptabilité-clients et d'assurer le suivi des impayés.

a) Suivi des clients

Ce service dispose à cet effet de listings informatiques énumérant par client tous les mouvements (vente et encaissement).

Le suivi des clients est un travail pesant car la société a environ 6000 clients.

b) Relance des impayés

Lorsqu'un client a dépassé l'échéance de 30 jours, le service clients envoie une lettre de rappel.

Cette procédure est en réalité peu utilisée car il y a beaucoup de clients à analyser et, étant donné le retard de la société dans l'émission des avoirs, les clients mécontents bloquent délibérément les paiements ou se déduisent d'office les avoirs.

c) Réception des chèques

Les chèques reçus parviennent au service courrier qui les transmet au service client pour comptabilisation.

Lorsque des chèques ne peuvent pas être imputés sur des comptes individuels clients précis (le nom n'étant pas répertorié par la société), ceux-ci sont comptabilisés en compte « client collectif ».

L'analyse de ce compte montre que de nombreux chèques reçus y figurent.

d) Réception des lettres de change

Les lettres de change acceptées par les clients sont classées dans un portefeuille par échéance, qui est conservé par le service clients.

e) Retour d'effets impayés

Les traites revenues impayées sont comptabilisées par le service client qui annule le compte « effets à recevoir » et émet une autre lettre de change à échéance de 60 jours fin de mois.

T.A.F :

Réaliser votre mission d'audit en utilisant les outils d'audit les plus appropriés.



Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87/ 88/ 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Rattrapage- Février 2015

Épreuve	: Géopolitique/Géostratégie
Enseignant	: A.AMINE
Niveau	: 5 ^{ème} année (Semestre 9)
Jour/Date	: Mercredi 11/02/2015 à 14h30mn
Durée	: 1h30mn

Question I (10pts):

En s'appuyant sur la démarche de F.THUAL : présenter une ébauche d'analyse géopolitique de la crise en Syrie?

Question II (10pts):

Deux pays frontaliers entretiennent des relations antagoniques dans une région de rivalités complexes entre plusieurs acteurs régionaux et internationaux.

Le pays X a développé quatre stratégies, en se basant sur ses alliances, pour gérer ses relations géopolitiques avec le pays Y (Stratégie 1 engendra une dépense de 100 000 000\$; Stratégie 2 engendra une dépense 200 000 000\$; Stratégie 3 engendra une dépense 300 000 000\$; Stratégie 4 entraîne comme dépense 400 000 000\$). Le pays Y a développé deux visions, en s'appuyant sur ses moyens propres, pour répondre aux différentes stratégies du pays rival (la vision 1 entrainera 200 000 000 \$ pour contrecarrer les deux premières stratégies ; la vision 2 entrainera 400 000 000 \$ pour contrecarrer les deux dernières stratégies). En se référant aux principes de la théorie des jeux analyser la situation géostratégique des deux joueurs ?

1. De quel type jeu s'agit-il dans cette situation géopolitique (définition & exemple)?
2. Présenter la Matrice des paiements du jeu?
3. Spécifier les équilibres (Pareto/Nash : définitions) ?
4. Quel est le joueur le moins favorisé dans cette situation géopolitique (pourquoi) ?
5. Si le jeu est répétitif y aura-t-il un équilibre ?

Question Géopolitique :

Le rôle géopolitique des USA en tant que joueur principal au Moyen Orient ?

UAE

ENCG – TANGER

Session de rattrapage

Epreuve : Intelligence économique et veille stratégique

Niveau : 5ème année (S9), toutes options

Durée : 1 heure et demie

Professeur : Mostafa ABAKOUY

NB :

- une copie bien soignée vous rapporte deux points (il est souhaitable de ne pas utiliser le « correcteur »)
- des étudiants ont excellé parce qu'ils l'ont voulu

Bon courage !

Parmi les trois questions suivantes, choisir et répondre à deux seulement :

Question 1 : (10 points)

En exposant son fil informationnel, le chargé d'intelligence économique bute sur plusieurs risques. Comment peut-il s'y prendre ? (Il est souhaitable de répondre sous forme matricielle).

Question 2 : (10 points)

Eu égard aux pays pionniers, le Maroc peut-il asseoir son dispositif d'intelligence économique ?

Question 3 : (10 points)

En intelligence économique, qui espionne qui ?



Année universitaire : 2013/2014

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

5^{ème} Année / Semestre : 9

Filière : Gestion / Option : Gestion Financière et Comptable

Ingénierie Financière

Pr JEDLANE Nabil

1h

A/ Question :

Expliquer la relation entre fusion, Acquisitions et évaluation ?

B/ Exercice :

On vous donne pour quatre exercices consécutifs un extrait de bilan de la société Y après répartition des bénéfices :

	N-3	N-2	N-1	N
Reserve légale	404 750	439 750	480 000	500 000
Réserve facultative	805 250	1 060 250	1 400 000	1 700 000
RAN	10 000	20 000	15 000	25 000

Le bilan ne comprend pas d'autres réserves. Le capital est divisé en 50 000 actions de 100 dhs, depuis une date antérieure à N-3. Les dividendes distribués au titre de N-1 et N ont été identiques pour les actions entièrement libérées. Les 50 000 actions sont identiques et toutes intégralement libérées.

Travail à faire :

Déterminer la valeur financière et la valeur de rendement des actions entièrement libérées, en procédant à une moyenne sur les 3 derniers exercices et adoptant un taux de capitalisation de 8% pour la valeur financière et de 12,5% pour la valeur de rendement.



Université Abdelmalek El-Asâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Adresse : B.P. 1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93
Tel: 05 39 31 34 87/ 88/ 89 Fax: 05 39 31-34-93
Site web : www.engt.ma

EXAMEN DE FIN DE RATTRAPAGE
SEMESTRE D'AUTOMNE

Session Rattrapage-2015

Epreuve : Droit du commerce international
Enseignant : Nora Seddiki-El Houdaigui
Niveau : 5ème année - Semestre 9
Jour/Date : Jeudi 12/02/2015 à 8h30
Durée : 1h30

Système s Juridiques

I/ Les Etats Unies ne reconnaissent pas la commercialité. Expliquer cette affirmation.
II/ Quelle est la place du droit du commerce international dans l'ordre juridique des Etats ?



EXAMEN DE RATTRAPAGE

Niveau : 5^{ème} année /semestre 9/ ACF

Responsable : H. BOUJETTOU

Epreuve : AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER

Durée : 1 H 30

I- Questions (8 points)

- a. Analyser l'évaluation des composantes du risque d'audit et leurs relations.
- b. Précisez l'incidence du risque d'audit sur la mission
- c. Précisez la fixation du seuil de signification

II- Etude de cas (12 points)

La société TRESOR est une société anonyme au capital social de 20.000.000 dh ayant son siège social à Casablanca. Elle a pour activité la commercialisation des produits alimentaires à travers un réseau constitué de cinq points de vente situés dans différents endroits.

Depuis six mois, soucieux de donner un nouvel élan à la société, les actionnaires ont recruté Monsieur ARIF pour occuper le poste de directeur général.

Monsieur ARIF qui dispose d'une expérience significative, a souhaité avant de se lancer dans l'opérationnel, réaliser un diagnostic global de l'ensemble des activités de la société. Il a identifié dans un premier temps les activités suivantes :

1. Commercialisation
2. Approvisionnement
3. Trésorerie
4. Ressources Humaines

Concernant la trésorerie, il a demandé à Monsieur MEFTAHA, auditeur interne, de procéder à un diagnostic complet de l'existant.

Dix jours après, Monsieur MEFTAHA a remis au nouveau Directeur Général un rapport sur le contrôle interne et le contrôle des comptes au sein de la Trésorerie. Nous vous présentons ci-après quelques éléments de ce rapport.

Il n'y a pas de procédure écrite pour la gestion de la trésorerie, cependant Messieurs TAHAR et NADEF s'occupent de la gestion de la Trésorerie et ceci depuis la création de la société. D'ailleurs, la société n'a jamais fait appel aux concours bancaires « et d'ailleurs, le solde de nos comptes bancaires ont toujours été positifs pour des sommes très importantes » affirment les deux messieurs.

Monsieur TAHAR réalise les opérations suivantes :

- Réception des encaissements clients payés en espèces;
- Règlement des fournisseurs en espèces pour les montants n'excédent pas 20 Kdh ;
- Décaissement des avances et prêts accordés au personnel de la société ainsi que le suivi des échéances de ces avances et prêts ;

- Tenue de la caisse et comptabilisation des opérations passées par cette caisse.

Par ailleurs, c'est Monsieur NADEF qui s'occupe des aspects suivants :

- Conservation des chèques reçus des clients, ainsi que des carnets de chèques,
- envoi de chèques aux fournisseurs
- tenue des comptes fournisseurs locaux,
- remise de chèques aux banques, et l'établissement des rapprochements bancaires.

Par souci de sécurité, Monsieur TAHAR conserve tous les encaissements clients dans son coffre-fort jusqu'à ce que le montant global atteint 1.000 Kdh pour faire appel aux banquiers pour versement.

La culture de contrôle est composante fondamentale du système de valeurs de la société. Au dire de Monsieur MEFTAH, Monsieur NACER, Directeur Financier procéderait régulièrement chaque fin du mois à des contrôles inopinés de la caisse pour s'assurer que le solde réel correspond au solde inscrit sur le registre de caisse. Mais, étant occupé, il ne matérialise pas ce contrôle.

Monsieur NACER signe conjointement avec Monsieur TAHAR ou NADEF tous les ordres de paiements supérieurs à 15.000 dh sur présentation des justificatifs même à posteriori pour certaines opérations dont la liste n'est pas encore arrêtée. Les justificatifs sont ensuite comptabilisés immédiatement et ne sont pas visés par les signataires.

Matériellement, à chaque opération d'encaissement ou de décaissement, le responsable remet à Monsieur NACER les justificatifs pour la signature des titres de paiement, il n'est prévu d'établir de fiches qui ne feraient qu'alourdir la procédure efficace à ce jour.

Monsieur TAHAR tient un registre de caisse manuellement et tient régulièrement les états de rapprochements bancaires pour les comptes mouvementés. Les rapprochements bancaires de la BMCE comprennent des suspens anciens dus notamment au retard dans la réception des avis de débit et de crédit. Monsieur NACER n'a pas jugé utile de relancer la BMCE.

Entretien d'excellents rapports avec ses administrateurs, la société accorde des avances en espèces aux administrateurs. A ce sujet, le solde de caisse enregistre un montant de 29.000 dh correspondant à l'ensemble des avances accordées à Monsieur DAOUD (administrateur) pendant le mois d'octobre 2003 et non encore réglées à ce jour.

Par ailleurs, Monsieur ARIF a procédé à un contrôle inopiné de la caisse au 31 octobre 2003. Le solde ressortant de ce contrôle est de 129.456,75 dh.

Monsieur ARIF vous demande de procéder à un examen critique de ce rapport. Il vous demande de relever précisément :

1. Les faiblesses de contrôle interne
2. Les remarques relatives au contrôle des comptes

Il vous demande également, à l'occasion de chaque dysfonctionnement relevé, de mettre en évidence les risques/incidences et les recommandations éventuelles.

Niveau : 5^{ème} année ACG

Matière : Audit des Fonctions et des Processus

Prof : M. Abdessalam CHRAÏBI

EXAMEN

Durée : 2h

ETUDE DE CAS

La société **COLORADIS** société anonyme au capital de 5.000.000 DH, connaît un essor considérable depuis une dizaine d'année.

Cette entreprise de 500 personnes, qui a conservé une structure familiale, exerce principalement son activité dans le Nord du Maroc. Elle possède maintenant 234 camions et 326 remorques.

Dans le cadre de votre mission légale, vous effectuez une étude de contrôle interne, étude indispensable permettant d'identifier et d'évaluer les zones de risques.

Cette étude canaliserà votre travail de révision proprement dit, vous permettra de doter vos efforts et d'améliorer l'efficacité et la qualité de votre travail.

Lors de votre mission, vous avez obtenu les renseignements suivants en interrogeant le personnel concerné.

I/ Conversation avec le directeur financier: M. Mensouri

Le service de M. Mensouri comprend 1 chef comptable, 10 comptables, 1 trésorière et 1 caissier. Chaque personne connaît son travail et celui de ses collègues. La structure est légère et chaque personne peut être facilement remplacée en cas d'absence.

Parfois, M. Mensouri précise oralement une tâche nouvelle à un employé, qui se chargera de l'expliquer ensuite à ses collègues. Le personnel est compétent et consciencieux. Ceci est important car M. Mensouri consacre l'essentiel de son temps à l'établissement des budgets et aux divers problèmes informatiques.

1. Service trésorerie:

Le service trésorerie est composé de deux personnes :

- Une trésorière : Mme BERRADA qui aide aussi le service comptable, souvent surchargé de travail ;
- Un caissier : M Ramzi.

2. Relations bancaires :

La société a cinq comptes bancaires :

- Deux comptes à la banque populaire BP
- Deux comptes à la Société Générale Marocaine de Banques SGMB

- Un compte au CCP

3. Signature sociale :

Cinq personnes peuvent signer les chèques :

- M. Bennani, directeur de la société, doit signer tous les chèques d'un montant supérieur à 15 000 DH ;
- M. Mensouri, directeur financier et M. Rachdi, chef comptable, doivent signer conjointement ;
- M. Bennani – père n'a plus de fonction précise dans l'entreprise, mais il tient à signer chaque mois tous les chèques pour la paie du personnel ;
- M. Richard pourrait signer des chèques mais il a quitté la société il y a 2 mois.

4. Fonctionnement de la caisse :

- M. Ramzi, caissier, est le neveu de M. Bennani. Il a donc l'entière confiance de M. Mensouri ;
- M. Ramzi s'occupe des paiements par caisse.

5. Prévisions de trésorerie :

Mme BERRADA est chargée de la prévision de trésorerie. Elle connaît très bien son travail et décide elle même du moment opportun pour effectuer des virements interbancaires.

6. Gestion de la trésorerie :

La trésorerie est tenue en jours d'opération, cette méthode étant beaucoup plus simple pour Mme BERRADA.

Les frais bancaires de découvert et d'agios, ne sont pas calculés par la société, car ces calculs sont longs. De toute façon, M. Mansouri s'entend bien avec les banquiers qui lui accordent facilement des découverts et des facilités de caisse.

II / Conversation avec monsieur RAMZI

1. Paiement par caisse et enregistrement comptable

Monsieur Ramzi a beaucoup de travail car il reçoit les camionneurs, vérifie les pièces justificatives et rembourse les frais de route.

Il enregistre les pièces justificatives sur des bordereaux comptables de saisie. Pour les besoins de la comptabilités analytique, il distingue :

- ❖ Les frais du gazoil ;
- ❖ Les frais de téléphone ;
- ❖ Les indemnités de repas ;
- ❖ Les autres frais.

Ces frais peuvent être importants lorsque les camionneurs vont à l'étranger.

Monsieur Ramzi paie également des acomptes sur salaire, à la demande du personnel. Il remet alors une fiche d'acompte au service de la paie et enregistre le montant payé avec un code analytique distinct.

2. Vérification de la caisse :

Monsieur Ramzi réunit toutes les fiches justificatives par camionneur, les additionne et agrafe la bande machine avec les justificatifs. Il reporte le total de la bande machine correspondant au montant payé sur son livre de caisse. Il tire le solde de son compte caisse à chaque fin de journée, afin de déterminer s'il a besoin de réalimenter sa caisse.

III/ CONVERSATION AVEC Mme BERRADA :

Mme BERRADA est responsable des remises en banque et de l'émission des chèques.

1. Remise en banque :

a- Réception des chèques :

Tous les chèques reçus parviennent directement à Mme BERRADA qui les enregistre sur ses livres de banque et établit des bordereaux de remise en banque.

Elle remet les chèques à la banque tous les deux ou trois jours selon le nombre de chèques reçus.

b- Choix de la banque :

Les chèques sont en général portés sur l'un des comptes de la banque populaire.

2. Emission des chèques :

Les deux comptes au niveau de la banque populaire étant les plus utilisés, il existe entre 2 et 3 chéquiers en service pour chacun de ces comptes.

Mme BERRADA est responsable de ces chéquiers. Les personnes devant établir des chèques lui empruntent un chéquier, établissent des chèques en notant la nature du paiement sur le talon. Mme BERRADA utilise ces annotations pour tenir à jour ses livres de banque. Les factures justificatives sont remises directement au service achat pour l'enregistrement comptable.

3. Comptabilisation

A chaque fin de journée, Mme BERRADA saisie sur informatique les dépenses et les recettes déjà enregistrées sur ses livres de banque.

4. Rapprochement bancaire

Mme BERRADA établit le rapprochement bancaire des comptes BP chaque fin de mois. Elle compare le solde sur le dernier relevé bancaire et le solde inscrit sur ses cahiers de banque. Elle n'établit de rapprochement bancaire ni pour le compte CCP ni pour les comptes de la SGMB, le CCP ayant peu de mouvement bancaire et l'un des deux comptes SGMB n'étant pas utilisé.

Le deuxième compte de la SGMB étant réservé au paiement des salaires ; le seul travail de Mme BERRADA consiste à ranger les relevés bancaires dans le coffre. M. Mensouri les vérifie parfois afin de voir le correct apurement du compte.

5. Suivi des effets à recevoir :

Mme BERRADA classe les lettres de change par date de réception et les enregistre sur un cahier. M. Mensouri, selon ses besoins de trésorerie, regarde le cahier de Mme BERRADA et choisit pour une remise à l'escompte, des traites d'une valeur importante, dont la date de réception est assez ancienne.

Travail à faire :

Expliquer votre démarche d'audit opérationnel en utilisant les outils nécessaires



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc.
Tel : 0539 31 34 87/ 88/ 89 Fax : 0539 31 34 93
Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
Session normale - Janvier 2015

Épreuve : Audit qualité
Enseignant : Mohamed Amine M'BARKI
Niveau : 5ème année (S9)
Durée : 1 H

Question 1 Répondre sur le questionnaire (5 points).

Les questions suivantes requièrent votre interprétation. Les énoncés sont-ils Vrais (V) ou Faux (F). Indiquer l'élément concerné de la norme ISO 9001 version 2008.

	V/F	élément
1. La description des processus est une exigence de la norme		
2. La norme précise la durée de conservation des enregistrements relativement à la qualité.		
3. L'élément amélioration continue de la norme n'exige pas le progrès permanent des processus technique		
4. Il est important de documenter les résultats des audits internes.		
5. Une sensibilisation et une information appropriée transmise à un soudeur quant aux procédures à suivre sont suffisantes pour sa compétence		

Partie 2 : POLITIQUE DE QUALITÉ de ESSALAM-DELF (11 points)

1. Dans le cadre d'une démarche qualité ISO 9001 d'un restaurant marocain, décrivez le processus de « Management et Amélioration du Système de Management de la Qualité ». (7 points)
2. Proposez une démarche et les outils pour gérer pour audit interne du processus « Management et Amélioration du Système de Management de la Qualité » par rapport à la norme ISO 9001 version 2008 (7 points).



Année Universitaire 2014-2015

Option : Gestion financière et comptable
Élément de module : La consolidation des comptes

Rattrapage/ Semestre 9

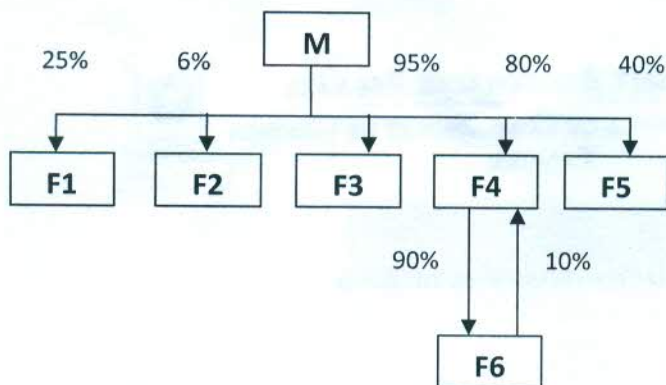
Professeur : M. Badr ABOUZAID

Durée : 1h30 mn

- **Aucun document n'est autorisé**
- **Votre feuille de réponses doit être lisible et bien présentée sous peine de non recevabilité**
- **Toutes les réponses doivent être justifiées.**

Questions

1. Expliquez l'intérêt et la nécessité de la consolidation des comptes. (3 points)
2. Que signifie un droit de vote potentiel ? donnez un exemple ? Est-ce qu'il est intégré dans le calcul du pourcentage de contrôle ? Si oui, dans quel cas ? (4 points)
3. Quelle est la différence, en termes de consolidation de comptes, entre un certificat d'investissement de propriété et de droit de vote ? (3 points)
4. Pour l'exemple ci-après, il vous est demandé de déterminer le périmètre de consolidation, en précisant les pourcentages de contrôle et d'intérêt ainsi que le type de contrôle exercé. (10 points)



Informations complémentaires :

F1 : Le capital est composé de 3000 actions. M détient 750 actions dont 250 sont à dividendes prioritaires;

F2 : Le solde du capital est détenu par des actionnaires qui n'interviennent pas dans la gestion. La société F2 a conclu un accord avec la société M qui permet à cette dernière d'utiliser les actifs de F2 de la même manière qu'elle contrôle ses propres actifs ;

F3 : Cette société est acquise par la société M afin de la revendre et d'en tirer une plus-value ;

F4 : Le capital de cette société est composé exclusivement d'actions ordinaires ;

F5 : La société M a le pouvoir de nommer les membres du directoire de F5, et ce depuis 5 exercices ;

F6 : aucune information complémentaire.



EXAMENS DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
(Session de rattrapage)
2015

Épreuve : **Audit Fiscal**
Enseignant : **Elabbadi Bouchra**
Niveau : **5^{ème} année – Semestre 9**
Jour/Date : **Vendredi 13/02/2015**
Durée : **1H30**

Traitez l'ensemble des questions suivantes :

- 1- Par quel type de contrôle sont soumises les opérations fiscales relatives aux produits ? Citer des contrôles-exemples ?
- 2- Quels sont les contrôles complémentaires ? Donnez des exemples.
- 3- Sur la base du tableau ci-dessus, classez les contrôles (les questions) selon la nature des opérations fiscales.

Questions de contrôle	Questions de contrôle
Les achats sont-ils appuyés de pièces probantes admises par l'administration fiscale (factures, mémoires, tickets de caisse..) permettant de justifier leur réception définitive?	Les achats sans facture, effectués auprès des fournisseurs, non patentables, sont-ils justifiés par un ordre de dépenses établi par l'entreprise? Les produits et matières ont-ils été évalués sur la base du taux de change en vigueur à la date du transfert de propriété?
Est-ce que tous les frais de personnel à la charge de l'entreprise comprennent aussi bien la rémunération de base que les compléments de rémunération?	Les rémunérations versées au personnel non permanent, correspondent-elles à une prestation effective reçue par l'entreprise?
Est-ce que toutes les charges sociales supportées dans l'intérêt du personnel (CNSS, primes d'assurances, retraite..) sont déduites du résultat fiscal?	Est-ce que les rémunérations allouées aux dirigeants n'excèdent pas la rétribution normale des fonctions exercées?
Les facturations hors TVA sont-elles appuyées par les justificatifs nécessaires ?	Est-ce que toutes les livraisons intervenues au cours de l'exercice, même celles n'ayant pas encore fait l'objet de facturation, sont prises dans les produits imposables ?
Est-ce que les travaux immobiliers ayant fait l'objet d'une réception partielle ou totale, même si cette réception n'est pas définitive, ont été pris en compte pour la détermination du chiffre d'affaire imposable ?	Le chiffre d'affaire facturé hors TVA et sans droit à déduction, est-il déclaré à la TVA dans la rubrique réservée à cet effet ?



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc.
Tel : 0539 31 34 87/ 88/ 89 Fax : 0539 31 34 93
Site web : www.encgt.ma

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
Session de rattrapage – février 2015

Épreuve : NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES

Enseignant : BOUNGAB Souad

Niveau : 5^{ème} année GFC (S9)

Durée : Deux heures

- 1- Présenter les principes comptables et les critères de comptabilisation selon les normes IAS /IFRS et leurs impacts sur les modes de comptabilisation au bilan et au CPC. (7 points)**

- 2- Comment les normes IAS /IFRS ont défini les immobilisations corporelles, leur évaluation initiale, leur évaluation à la sortie de l'actif et leur amortissement. (7 points)**

- 3- Lister et justifier les difficultés que pourraient rencontrer les entreprises marocaines lors du passage aux normes IAS/ IFRS et au cours de leurs applications. (6 points)**



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
National School of Management

Tél : 039-31-34-87/88/89, Fax : 039-31-34-93 , Adresse: B.P 1255 Tanger-Maroc
E-Mail : encgt@iam.net.ma www.encgt.ma

EXAMENS DU PREMIER SEMESTRE

Session de Rattrapage
Niveau : 5^{ème} année (S9)
Option : GFC

Epreuve : **Marché des Changes et Gestion des Risques**
Responsable : **M. ETTAHRI**
Durée : **1h 30mn.**
Date : **16 février 2015**

Application 1 : (5 points)

Les cotations au comptant sur le marché des changes en Europe sont :

EUR/USD = 1,3019 – 23

EUR/GBP = 0,7013 – 15

GBP/USD = 1,8578 – 80

- 1 – calculez les cours croisés USD/GBP en détaillant votre démarché.
- 2 – définir le type d'arbitrage qu'on peut effectuer lorsque le cours direct est différent du cours croisé en détaillant votre démarche si vous possédez 1.250.000 USD. Quel est le profit réalisé ?

Application 2 : (7 points)

Un importateur européen achète des machines-outils aux Etats-Unis et bénéficie d'un crédit de 500.000 USD payables dans 3 mois. Cet importateur craint une hausse du dollar par rapport à l'Euro et souhaite se couvrir sur le marché à terme interbancaire.

Pour se couvrir contre le risque de change, l'importateur doit acheter dès maintenant, pour un terme de 3 mois, une somme de 500.000 USD.

Les données permettant de calculer le cours à terme sont les suivants :

- Cours de change au comptant : USD = 0,9070 – 91 EUR
- Taux d'intérêt sur le marché des eurodollars à 3 mois : 4,375% - 4,5%
- Taux sur le marché monétaire des eurodevises pour l'Euro à 3 mois : 6,75% - 6,875%

- 1 – expliquez comment procède le banquier pour déterminer le cours de change à terme qu'il propose à l'importateur.
- 2 – quel est le cours à terme proposé par le banquier à l'importateur ?

Application 3 : (8 points)

Un importateur français doit régler dans 6 mois un achat libellé en dollars d'un montant de 1.000.000 USD.

- 1 – quel est le risque couru par l'importateur ?
- 2 – quelle position doit-il prendre sur les marchés d'options de change ?
- 3 – l'importateur consulte son banquier, qui lui indique que :
 - Le cours du dollar à ce jour est de 1,05 USD pour 1 EURO
 - La prime d'une option d'achat à 6 mois est de 3,10%.Quel est le prix d'exercice de l'option ? quel est le montant de la prime ? quand doit-elle être versée ?
- 4 – six mois plus tard, deux hypothèses peuvent être faites sur le cours du dollar :
 - Le cours du dollar est de 1,10 USD pour 1 EURO
 - Le cours du dollar est de 1 USD pour 1 EURO

Que doit faire l'importateur dans chacune des hypothèses ?

5 – représenter graphiquement la situation dans chacune des hypothèses

6 – déterminer la situation du vendeur de l'option d'achat dans chacune des hypothèses. Représenter graphiquement sa situation.



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
National School of Management

Tél :039-31-34-87/88/89, Fax :039-31-34-93 ,Adresse: B.P 1255 Tanger-
Maroc

E-Mail : encgt@iam.net.ma www.encgt.ma

EXAMEN DU PREMIER SEMESTRE

Session de Rattrapage

Niveau : 5^{ème} année (S9)

Option : GFC

Epreuve : Fiscalité Internationale

Responsable : M. ETTAHRI

Durée : 1 h 30 mn

Date : 16 février 2015

I - Expliquez les notions suivantes :

1. Double imposition internationale ;
2. Principe de supériorité des traités internationaux
3. Principe de subsidiarité des conventions fiscales (6 points)

II – Quelles sont les étapes successives de l'application d'une convention fiscale ? (3 points)

III – Quelles sont les procédures non juridictionnelles de règlement des difficultés d'application des conventions fiscales ? (5 points)

IV - Exposez brièvement la raison d'être et le mécanisme du crédit pour impôt fictif (inutile de fournir un exemple chiffré) ; la convention fiscale maroco-française prévoit-elle un tel mécanisme ? (6 points)