



# ENCGT

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

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

Tél : 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 - Décembre 2023

Épreuve : Contrôle de gestion approfondi

Professeur : Rachid DAANOUNE

Niveau : 5<sup>ème</sup> année DENCN - Semestre 9 / Filière : Audit et Contrôle de Gestion (ACG)

Jour/Date : Jeudi 21/12/2023 à 9h Durée : 2h

Traiter les questions et les cas suivants :

### QUESTIONS (7 points)

- 1) Présenter les différentes étapes d'élaboration d'un tableau de bord (Approche OVAR) (1 point).
- 2) Tableaux de bord par fonctions et tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) : Différences et complémentarité ? (1,5 points).
- 3) Présenter les variables « Ressources Humaines », leviers de performance dans le modèle Balanced Scorecard (BSC). Expliquer (1,5 points).
- 4) Comment se décline le modèle Balanced Scorecard (BSC) au niveau de la fonction Ressources Humaines (RH) : la notion de "Human Resource Scorecard" ? Expliquer (1,5 points).
- 5) 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).

### CAS ESCAME (2 points)

L'École de Commerce et de Gestion « ESCOME » possède plusieurs cycles de formation (masters). Le directeur de l'établissement demande aux responsables pédagogiques des formations d'établir une liste d'indicateurs de performance pertinents pour l'élaboration d'un tableau de bord d'une périodicité trimestrielle.

#### Travail à faire:

- 1) Définir les missions, les objectifs et les facteurs clés de succès des responsables pédagogiques des formations.
- 2) Proposer un modèle de tableau de bord pour les responsables pédagogiques.

### CAS TRANSIA (2,5 points)

La société TRANSIA est une société de transport aérien régional.

La direction générale de la société arrête les programmes d'activité à terme, se charge des relations avec l'administration et les autres compagnies aériennes, et supervise l'activité de l'entreprise. Elle travaille avec une équipe de quatre directeurs :

- *Directeur administratif et financier* : chargé de la gestion du personnel, des moyens généraux, de la gestion financière et comptable et du budget.
- *Directeur commercial* : chargé de la vente des services de transport et de la négociation des contrats de sous-traitance.
- *Directeur d'exploitation* : chargé de l'exploitation des aéronefs en initiant et en exécutant les programmes de vol.
- *Directeur technique* : chargé de la maintenance des aéronefs.

#### Travail à faire : Présentez les tableaux de bord :

- du directeur administratif et financier ;
- du directeur commercial ;
- du directeur d'exploitation ;
- du directeur technique ;
- de la direction générale de la société TRANSIA.

### CAS SONDA (3 points)

A partir de la carte stratégique suivante, présenter un modèle de tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) de la chaîne logistique de l'entreprise SONDA en précisant les objectifs stratégiques et indicateurs de performance rattachés à chacun des axes :

Finance

Parvenir à une croissance rentable

Clients

Améliorer la satisfaction du client

Processus internes

Améliorer la livraison

Réduire les coûts et les stocks

Améliorer le processus de commande

Améliorer le processus de tarification

Améliorer les échanges de données

Améliorer le processus de réclamation

Apprentissage innovation

Développer l'utilisation du commerce électronique

Améliorer la satisfaction des employés impliqués dans l'alliance

Créer des stratégies et des actions marketing communes

Source : D'après Zimmerman, 2002, repris par Kaplan et Norton.

### CAS FORIM (5,5 points)

La société anonyme FORIM 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

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.

Éléments de calcul de l'EVA (coût des capitaux) :

Taux d'intérêt des emprunts (applicable à l'ancien et au nouvel emprunt) : 12 %

Taux de rendement des obligations d'État  $R_0$  (sans risque) : 10 %

Taux attendus par les placements risqués  $R_m$  : 14,5 %

Coefficient de risque  $\beta$  : 0,80.

Taux de l'impôt sur les sociétés : 30 %

Actif			Passif		
Emplois stables .....		84600	Ressources stables .....		110720
Immobilisations corporelles	74600		Capital & réserves	44120	
Immobilisations financières	10000		Résultat net	900	
Emplois cycliques exploitation		47400	Amortissements	37500	
Stocks de matières (1)	6000		Dettes financières (Emprunts EC)	28200	
Stocks de produits (2)	5400		Ressources cycliques d'exploitation		22400
Créances clients (3)	36000		Dettes fournisseurs (4)	18000	
Emplois cycliques hors exploitation .....		1 800	Dettes fiscales & sociales, autres dettes .....	4400	
Créances hors exploitation	1 800		Ressources cycliques hors exploitation .....		1 600
Trésorerie active		920	Dettes IS	200	
			Autres dettes	1 400	
		1 34 720			134720

(1) Délai de rotation : 22 jours.

(3) Délai du crédit client : 60 jours.

(2) Délai de rotation : 20 jours.

(4) Durée moyenne du crédit fournisseur : 65 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	950		
Charges non courantes	1000		
Impôt sur les résultats	450		
Résultat net	900		
<b>Total</b>	<b>1 82 940</b>	<b>Total</b>	<b>1 82 940</b>

## Annexe 3 - Description du projet

	Projet I
Augmentation du volume de vente N + 1/N	+ 16%
Evolution des prix de vente	Prix stabilisés
Variation des achats consommés	+ 10%
Evolution des prix d'achat des matières	Prix stabilisés
Variation des autres charges externes	+ 4%
Variation des charges de personnel	+4%
Variation des impôts et taxes	Sans influence
Produits de financiers	Inchangés
Evolution du stock de matières (1)	Durée de stockage ramenée à 12 jours
Evolution du stock de produits finis (2)	Durée de stockage ramenée à 14 jours
Créances clients et dettes fournisseurs (3)	Durée du crédit client ramenée à 45 jours. Crédit fournisseur maintenu
Dettes fiscales et sociales	+ 3%
Éléments 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	6 300 k DH
Cessions d'immobilisations (début N + 1)	Matériel acquis 2 000 k DH cédé 880 k DH
Remboursement d'emprunt en N + 1 (réalisé en début d'exercice)	2 150 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.

**Travail à faire :**

- Calculer, pour l'exercice N, l'indicateur de performance l'Economic Value Added (EVA) pour mesurer la création de valeur. Calculer le coût du capital, kc. Calculer l'EVA dégagée sur l'exercice N. Commentaires. (1,5 points).
- Établir les budgets de synthèse ou comptes prévisionnels en N + 1 (Compte de produits et charges prévisionnel et Bilan prévisionnel) résultant de la réalisation du projet et calculer l'EVA pour l'exercice N+1. Conclure. (4 points).