Concours national d'accès aux écoles de management (CNAEM), Maroc

Session 2016, filière ECT

Gestion, management et informatique (sujet de réserve)

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Diagnostic stratégique
- Dossier 2 : Performance financière
- Dossier 3 : Coûts et investissement
- Dossier 4 : Système d'information

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/cnaem/ect/2016/gestion-reserve

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

CONCOURS NATIONAL D'ACCÈS AUX ÉCOLES DE MANAGEMENT (CNAEM)
(ECOLES NATIONALES DE COMMERCE ET DE GESTION)

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

(Epreuve de réserve)

Jeudi 26 mai 2016 - de 08 h à 12 h

L'épreuve comprend 16 pages

Dossiers	Annexes
Dossier 1 : Diagnostic stratégique	Annexe 1 : L'organigramme organisationnel et juridique de la centrale laitière Annexe 2 : La responsabilité sociale dans les enjeux nutritionnels Annexe 3 : Lecture panoramique du secteur Annexe 4 : La viabilité du secteur Annexe 5 : Business Model de la centrale laitière Annexe 6 : Prise de contrôle
Dossier 2 : Diagnostic financier	Annexe 7 : Tableau de ventilation des dotations Annexe 8 : L'extrait compte des produits et des charges 31-12-2011 **Annexe A :** Les indicateurs d'activité **Annexe B**: Les ratios d'activité Annexe 9 : Bilan fonctionnel condensé au 31-12-2011 Annexe 10 **:** Les ratios de l'équilibre financier
Dossier 3 : Calcul des coûts et investissement	Annexe 11 : La prévision des ventes et calcul des coûts Annexe 12 : L'acquisition de la traite vache
Dossier 4 : Système d'information	Annexe 13 : Extrait de la base de données commerciale

Matériels autorisés :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Le Cas : La Centrale laitière

Centrale Laitière a été créée en 1940 par la Compagnie Continentale du Maroc. L'historique du groupe ainsi que les principales étapes de développement de Centrale Laitière se présentent comme suit :

1940 **Création de l'entreprise**
1953 **Premier franchisé international de Danone**
1955 **Lancement du premier lait frais en emballage « berlingot »**
1966 **Lancement du 1er Raîbi**
1974 **Introduction en Bourse**
1985 **Lancement du premier Petit Suisse du marché**
1987 **Lancement du premier UHT du marché**
1989 **Lancement de la première bouteille en PEHD du marché**
1997 **Création de la Fromagerie des Doukkala**
2003 **Lancement de la première bouteille Tetratop du marché**
2007 **Création de la Fondation Centrale Laitière pour la Nutrition de l'Enfant et lancement du programme « Nutrition & Développement »**
2008 **Création de Lait Plus, 1ère ferme laitière intégrée**
2011 **Lancement du projet « Fermes Laitières Imtiyaz »**
2013 **Danone acquiert le contrôle exclusif de Centrale Laitière au Maroc, portant sa participation à 67,0% en acquérant une partie des actions détenues par la SNI.**

Vous travaillez au sein d'un cabinet de conseils chargé de l'audit de La Centrale Laitière. Plusieurs missions vous sont confiées par les responsables du cabinet. Vous êtes alors appelés à traiter les dossiers suivants :

DOSSIER 1 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Dans le cadre de la préparation d'une opération d'envergure stratégique, la centrale laitière procède à un diagnostic fonctionnel délibérément réalisé en concomitance avec l'évolution de son environnement.

A partir de l'annexe 1 ; vous traitez les questions suivantes :

1. **Caractériser la structure organisationnelle de la centrale laitière. Mettre en évidence les atouts et les limites de cette structure.**

A partir de l'annexe 2 ; 3 et 4 ; vous répondez aux questions suivantes :

2. **Dégager les opportunités et les menaces de la Centrale laitière.**
3. **Procéder à une analyse concurrentielle du secteur d'activité de la Centrale laitière.**
4. **Déterminer les facteurs clés de succès du secteur d'activité de la Centrale laitière.**
5. **Caractériser la stratégie générique de la centrale laitière. Cette orientation est-elle compatible avec son environnement actuel ?**

A partir de l'annexe 5 ; vous analysez la situation suivante :

6. **Identifier les avantages concurrentiels de la centrale laitière.**
7. **Analyser l'équilibre du portefeuille de la centrale laitière. Présenter des recommandations.**
8. **Qualifier la stratégie de marque appliquée par la centrale laitière. Présenter les avantages et les limites.**

A partir de l'annexe 6 ; vous répondez aux questions suivantes :

9. **Présenter les modalités juridiques et financière de l'opération.**
10. **Analyser l'impact organisationnel de l'opération sur la centrale laitière.**

DOSSIER 2 : PERFORMANCE FINANCIERE

Pour mesurer le potentiel financier de la centrale laitière, dans la perspective d'une opération de prise de participation, le responsable financier s'interroge sur les fondamentaux financiers de la société.

A partir de l'annexes 7, 8, 9 et 10 ; vous traitez les questions suivantes :

1. **Reproduire et compléter l'annexe A et B.**
2. **Calculer la CAF selon la méthode additive.**
3. **Calculer les indicateurs le FRNG, le BFR et la TN pour 2010 et 2011. (calculs à réaliser dans un tableau).**
4. **Dans une note structurée, présenter un diagnostic financier de la centrale laitière en perspective de l'opération de prise de participation.**

DOSSIER 3 : COUTS ET INVESTISSEMENT

Lait Plus, filiale de la centrale laitière, est une ferme « pilote » spécialisée dans l'élevage intensif de vaches laitières. Elle représente 2,8% de la collecte laitière de Centrale Laitière, et 0,8% de la collecte laitière nationale. Pour cela, elle a importé dans un premier temps des génisses de races pures et à hautes performances génétiques.

Le contrôleur de gestion est soucieux d'optimiser le coût de production du lait.

Partie A : l'étude de la rentabilité du produit

A partir de l'annexe 11; vous répondez aux questions suivantes :

1. **Dégager une prévision du chiffre d'affaire du lait en 2012 sur la base de la méthode des moindres carrées. En déduire la quantité des ventes prévisionnelles de lait pour un prix de vente de 6,3/litre.**
2. **Calculer le cout de production qui permet à l'entreprise de respecter la contrainte de la rentabilité et du prix sur le marché. Conclure.**
3. **Calculer le cout de production global estimé de l'exercice 2012.**
4. **Calculer le seuil de rentabilité, la marge de sécurité ; l'indice de sécurité et le point mort, par palier de charges de structure. Interpréter les résultats obtenus (pour la production vendue en 2012).**

Partie B : comptabilisation d'investissement de productivité

Le choix d'une installation de traite engage techniquement et économiquement l'élevage sur le long terme : sa durée de vie dépasse souvent 15 à 20 ans. Il influence le travail de l'éleveur, la santé du troupeau, la qualité du lait et la rentabilité de l'exploitation.

Selon les options retenues, le poids de l'investissement varie fortement. L'éventail des solutions s'élargit à la faveur des évolutions techniques et de l'augmentation de la taille des troupeaux.

A partir de l'annexe 12 ; vous répondez aux questions suivantes :

5. **Calculer le cout d'acquisition de la nouvelle machine-traite.**
6. **Comptabiliser l'acquisition de la nouvelle machine et la construction du bâtiment.**
7. **Comptabiliser les opérations de régularisation nécessaire au 31-12-2011.**

DOSSIER 4 : Système d'information

Le contrôleur de gestion soucieux d'optimiser le cout de production du lait et de la rentabilité des produits proposés par la société, il vous propose une partie de la base de données utilisé au niveau du service commerciale pour y extraire un ensemble de données synthétiques sur les ventes des produits

A partir de l'annexe 13 ;

Partie A : Analyse Conceptuel :

8. **Donner le Modèle Conceptuel des Données MCD associé à la base de données de l'annexe 13**
9. **Donner les deux règles de gestion de la relation entre commande et produit que vous avez proposez dans votre schéma.**

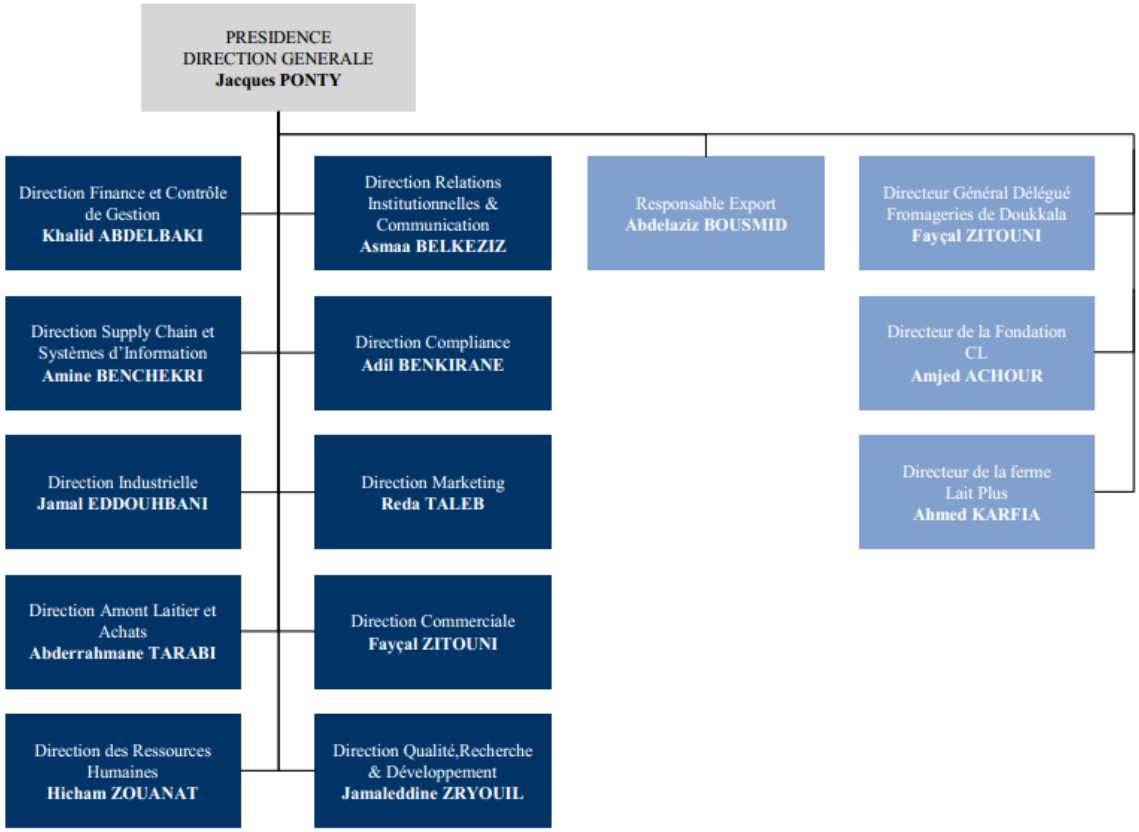
Partie B: Analyse des informations:

Proposer les requêtes suivantes :

10. **Une requête SQL qui affiche le nom du produit le plus vendu.**
11. **Une requête SQL qui permet de donner le total des ventes par produits pour 2012.**
12. **Une requête SQL qui affiche Le total des gains de chaque produit pour le premier trimestre de 2012.**
13. **Une requête SQL qui affiche les noms des produits dont le Chiffre d'affaires n'a pas dépassé 2000000 Dh en 2012.**
14. **Sans faire de calcul, Dans quelle mesure l'entreprise peut-elle diminuer ses ventes sans subir des pertes.**

Annexe 1 : Organigramme et filiales de la centrale laitière

Organigramme de Centrale Laitière SA



Source: Centrale Laitière SA

Les filiales du groupe Centrale laitière

Filiales	Activités
Fromagerie des Doukkala	Fabrication de fromage fondu et fromage frais
LAITPLUS	Entreprise de gestion d'exploitation agricole
AGRIGENE	Marchand importateur vendant en gros
LES TEXTILES	Importation, fabrication, location, vente en gros et demi gros
CELACO	Sté immobilière
SCI JAMILA	Acquisition, exploitation et gestion de tous biens et droits mobiliers ou immobiliers
STE YAM	Sté immobilière

Annexe 2 : Lecture panoramique du secteur

Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 milliards de DH, un rythme de croissance de 7,6% en moyenne sur les cinq dernières années et surtout une moyenne annuelle de 16% de croissance pour les produits dérivés sur les cinq dernières années, le marché des produits laitiers au Maroc présente des opportunités d'affaires considérables. Néanmoins, c'est un marché qui demeure assez oligopolistique avec l'existence d'un nombre limité d'offreurs à taille significative (7 au total) et où deux entreprises détiennent à elles seules plus de 76% des parts de marchés. Ainsi, selon les chiffres du cabinet d'études Nielsen, Centrale Laitière est le leader

incontesté avec 58,7% de parts de marché du lait. Une situation due à un héritage historique qui a fait de l'entreprise le premier fournisseur de lait au pays notamment après l'indépendance. Cette position s'est notamment renforcée par l'alliance scellée depuis 1953 avec le leader mondial Danone entré au capital du groupe ONA dans les années quatre-vingt. Ce dernier est majoritaire avec plus de 55% du capital tandis que la part de Danone est de plus de 29%. Loin derrière la filiale laitière de l'ONA, arrive la coopérative Copag qui revendique une part de 25%. Créée en 1987, c'est en 1993 que cette coopérative installe sa première unité de transformation du lait. Partie du sud du pays, Copag opère une politique d'expansion très ambitieuse qui lui permettra de devenir le concurrent numéro 1 de Centrale Latière. Une position gagnée grâce à un management visionnaire et un esprit de coopérative bien soudée. Les sociétés Colainord (5,8%), Best Milk (4,4%), Safi Lait (3,5%), Colaimo (3,2%) forment le peloton des suiveurs. Les 6,8% qui restent sont partagés par de petits producteurs ou encore des entreprises d'importations/distributions.

Les experts affirment que le consommateur marocain préfère les produits qui ont beaucoup de goût: arômes prononcés, produits sucrés et bien texturés. «C'est ce que montre les études organoleptiques réalisées sur les marocains les 10 dernières années», expliquent Jomana Baraka de Best Milk. Cela a donné naissance à plusieurs adaptations des produits internationaux dont la formule déjà existante est au goût du consommateur marocain. « Toutefois, l'ouverture du consommateur marocain et sa sensibilisation à certaines pathologies est à l'origine de la création du segment des produits allégés » poursuit Jomana. « Ce segment, bien qu'embryonnaire, connait une très forte croissance » confie-t-elle. Il s'agit des segments du light et du 0% MG au niveau des yaourts et du demi- écrémé et écrémé au niveau du lait.

L'informel est encore très présent dans le processus de collecte du lait. Les colporteurs sont nombreux à taper aux portes des éleveurs. Echappant à tout contrôle sanitaire, ce circuit représentante un grand danger pour la santé du consommateur final. La souplesse des modalités de paiement du lait aux éleveurs, l'absence de contrôles inopinés sur la qualité du lait et surtout le passage des véhicules des colporteurs jusque dans les exploitations (ce qui dispense les producteurs de mobiliser du temps de travail pour livrer deux fois par jour le lait) sont autant d'avantages qui poussent les éleveurs à adopter ce système de commercialisation. En outre, certaines coopératives de collecte de lait qui jouent un rôle très important auprès des éleveurs connaissent de graves difficultés. Leurs dirigeants sont souvent dépassés par l'importance des enjeux techniques (gestion des flux du lait, qualité du produit, systèmes d'informations relatives à leurs activités quotidiennes de collecte). Devant ces difficultés, les adhérents perdent la confiance qu'ils avaient vis-à-vis de leur coopérative et finissent par s'adresser aux réseaux de colportage du lait pour écouler leur produit.

Pouvoirs publics et réglementations

Les orientations stratégiques de l'État en matière de production laitière s'agencent autour du Plan Maroc Vert et visent principalement :

- l'amélioration de la race de vaches laitières avec pour objectif de convertir la totalité du cheptel (contre 55% actuellement) ;
- l'amélioration de l'encadrement à 3 niveaux : la conduite alimentaire, la conduite technique, et l'efficacité logistique ;
- le développement accéléré du modèle de fermes productivistes.

La réglementation régissant la filière laitière amont repose sur les lois organisant les conditions de collecte et la conformité du lait faisant partie des attributions de l'ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaire).

Par ailleurs, l'importation des moyens et facteurs de production sont réglés par des lois et textes mises en place par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.

Le FDA (Fond de Développement Agricole) est instauré comme cadre d'octroi de subvention au secteur agricole couvrant les différents volets de production de génisses pleines, construction de bâtiments d'élevage, etc.

La production laitière bénéficie aujourd'hui d'un plan sectoriel, le Plan Maroc Vert, qui veille à la mise en place d'une stratégie visant le développement de la production laitière et la rentabilité desexploitants.
Le secteur bénéficie également de la défiscalisation.

Annexe 3 : La logique sociale dans les enjeux nutritionnels

Première sortie médiatique pour Jacques Ponty, PDG de Centrale Laitière. L'entreprise accorde une importance particulière à la nutrition. Elle a développé avec des médecins nutritionnistes un produit spécifique aux carences des enfants marocains en milieu rural. Ponty analyse ce projet.

L'Economiste: Est-ce que les aspects nutritionnels sont une préoccupation grandissante pour les consommateurs marocains?

Jacques Ponty: Cette préoccupation existe au Maroc. Elle est surtout une tendance mondiale avec la prise de conscience de l'importance d'un équilibre alimentaire. Au Maroc, d'autres éléments rentrent en considération. Le pouvoir d'achat d'une partie de la population reste faible. Au sein de plusieurs familles, l'enjeu est d'abord de nourrir les enfants avec un niveau de revenu limité. En tant qu'opérateur agroalimentaire, nous avons un devoir en termes d'accessibilité de nos produits. Cela implique de donner tous les jours aux consommateurs un produit qui soit irréprochable en termes de qualité, d'apport nutritionnel avec un bon goût. Nous devons également être transparents en termes d'étiquetage. Il y a parfois des produits qui circulent sur le marché sans être garantis par des marques ou des entreprises structurées. Le secteur de l'informel est important au Maroc. D'ailleurs, 20 à 30% du lait de consommation circulent encore en approvisionnement direct, sans conditions d'hygiène, ni refroidissement, ni traitement. Un lait qui n'est pas pasteurisé va être pollué.

Pourquoi toute cette quantité de lait continue à échapper aux mailles du circuit structuré?
La question est compliquée. La difficulté de l'informel n'est pas uniquement d'ordre alimentaire mais aussi économique. D'un point de vue plus global, une partie de la population vit de cette activité qui représente une source de revenu importante. Si le Maroc n'arrive pas à proposer à cette population une alternative avec des emplois et un cadre de travail, elle continue à se tourner vers un secteur qui n'est pas contrôlé. C'est une réalité qu'il faut analyser d'une façon complète. En plus de créations d'emplois, il est important de renforcer les contrôles. L'Onssa prend ce problème au sérieux et nous sommes disposés à collaborer dans ce sens. En parallèle, il faut que les marques offrent des produits à un prix compétitif. Souvent, le prix du lait de colportage n'est pas moins cher mais un facteur éducatif et culturel rentre en considération. Pour beaucoup, tout ce qui est «beldi» est bon. Ce n'est pas toujours sans danger. Sur ce point, un travail collectif de sensibilisation doit être mené.

Quel rôle joue votre fondation en matière de nutrition?

Centrale laitière a développé depuis quelques années une fondation pour la nutrition de l'enfant qui porte cette mission dans une logique sociale. Nous ne sommes plus ici dans une activité commerciale, mais la fondation reste liée au cœur de métier de l'entreprise. La structure a pour mission de travailler sur la nutrition des enfants pour assurer une bonne croissance et une réussite scolaire. Dans le cadre d'un programme appelé «Nutrition et Développement», la fondation distribue des petits déjeuners à 23.000 enfants en milieu rural dans les régions des Doukkala et Azilal. Ce sont les régions où nous collectons le plus de lait. La précarité de certaines familles les pousse parfois à vendre leur production de lait sans que leurs enfants puissent en consommer suffisamment. Nous avons développé avec l'aide de nutritionnistes et de médecins spécialistes un produit qui compense les carences nutritionnelles lourdes des enfants du rural. Nutrilait n'existe pas dans le commerce. Les plus importantes carences que nous avons identifié sont le fer, l'iode et les vitamines A et D3. Un travail considérable a été entrepris pour masquer les arrières-goûts des produits enrichis. Ce lait est distribué gratuitement durant toute l'année scolaire en partenariat avec le ministère de l'Education nationale. Il permet de compenser l'équivalent de la moitié des carences d'un enfant.

Annexe 4 : La viabilité du secteur

Le marché marocain des produits laitiers évolue positivement, et le plan national « Maroc vert » prévoit une amélioration considérable de la production laitière d'ici à 2020. L'évolution des sous-produits du lait était de 16 % pour les 5 dernières années (2006-2011).
Certaines sociétés cotées en bourse ont réalisé de nouvelles acquisitions au cours des dernières années. Toutefois, la production actuelle ne couvre pas les besoins du marché local.
Quant à la situation financière moyenne des laiteries du pays, il n'y a pas de problèmes de liquidité ou de crédit pour les grandes entreprises. De l'autre côté, la rentabilité du secteur sera remise en cause par la volonté des acteurs publics d'améliorer les revenus des producteurs de lait. Les entreprises seront contraintes de réduire leurs charges d'exploitation.
À l'exception du lait de soja, qui commence à faire son apparition dans les supermarchés, il n'y a au Maroc pratiquement pas de produits de substitution, car il est difficile de changer les habitudes des consommateurs marocains.
Le secteur de la transformation du lait compte environ quarante opérateurs, dont des entreprises privées, des coopératives et des mini-laiteries. Ce secteur est très concurrentiel, en particulier en ce qui concerne la production de lait.
« CENTRALE LAITIÈRE » domine le marché des produits laitiers avec 60 % de part de marché et bénéficie d'un monopole sur le lait stérilisé UHT. Le reste du marché se répartit entre :

- Des entreprises privées telles que HALIB SOUSS, DOUIET, COMAPRAL, PROLAIT et trois sociétés spécialisées dans la production de fromage : SOFRAM, SIALIM et FROMAGERIES DES DOUKKALAS (filiale de CENTRALE LAITIÈRE).
- Les 24 coopératives les plus importantes, dont la capacité de transformation est supérieure à 20 000 litres par jour, sont les suivantes : BON LAIT, EXTRALAIT, SUPERLAIT, COPAG et COLAINORD.
- Une quinzaine de mini-laiteries sont également exploitées dans les régions reculées du Royaume.

Il est difficile de changer de distributeur de matières premières (lait), car de nombreuses industries sont des coopératives laitières et sont liées directement aux agriculteurs. Par contre,

il est plus facile de changer de fournisseur de produits chimiques, car ce n'est qu'une question de prix.
Il est possible de faire valoir des coûts additionnels aux fournisseurs, comme par exemple les coûts liés à des mesures environnementales, en particulier dans la production de dérivés du lait.
Les clients des laiteries sont principalement les supermarchés et les détaillants (épiceries).
Par exemple, CENTRALE LAITIÈRE dispose de plus de 55 000 points de vente pour les 700 000 tonnes de lait et de produits laitiers ultra-frais (desserts, boissons, yaourts et fromages) qu'elle produit chaque année.
Il est facile de changer de clients, mais cela dépend surtout de la qualité des produits et des facilités accordées aux acheteurs.
À l'heure actuelle, il semble difficile de répercuter sur les acheteurs certains des coûts additionnels associés à la mise en œuvre de mesures environnementales dans les usines de lait et de fromage ; cependant, c'est possible pour les dérivés laitiers.
La concurrence entre les entreprises se fonde principalement sur la qualité et la diversification des produits dérivés du lait.
On ne constate aucune collaboration entre les entreprises, on observe une concurrence entre les grandes entreprises telles que CENTRALE LAITIÈRE et COPAG.
Au cours des cinq dernières années, deux nouvelles sociétés ont été créées au Maroc : Best Milk en 2007 et Safi Lait en 2006.

Annexe *5* : Business Model et analyse du portefeuille de la centrale laitière

Centrale Laitière est le leader des produits laitiers. Ce positionnement résulte du développement d'un savoir-faire, une expertise métier et la proximité qui font d'elle une des entreprises les plus importantes de la filière lait au Maroc.

Cette position reflète la présence de l'entreprise sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur du lait depuis l'amont laitier jusqu'à la distribution en passant par la production avec ces différents processus de traitement, de pasteurisation, de conditionnement et de stockage.

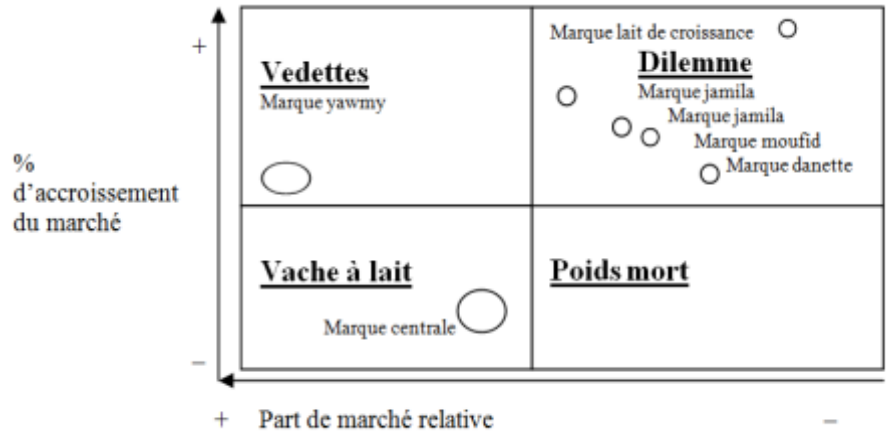
En amont, Centrale Laitière s'engage auprès de ces 120 000 éleveurs au travers de nombreux programmes d'assistance, d'animation et de formation visant la professionnalisation du secteur et l'amélioration de la productivité du cheptel national. Elle participe également, aux financements de nombreux intrants notamment l'achat de génisses laitières hautement productives, les aliments de bétail et le matériel d'élevage, de traite et de collecte de lait.

En aval, la distribution fait l'objet d'une attention particulière qui s'illustre par la conduite d'une politique de proximité et de développement de programmes adaptés aux caractéristiques spécifiques de chaque circuit de distribution :

- accompagnement des 70 000 points de vente traditionnels en les sensibilisant au respect de la chaîne de froid via la remise de meubles de froid ;
- mise en place d'actions d'animations commerciales au niveau des points de vente modernes.

Par ailleurs, grâce à une gestion optimale et intelligente du volet industriel et des niveaux de production de ses 4 sites de fabrication (Salé, El Jadida, Meknès et Fkih Ben Saleh) Centrale Laitière est considérée comme une des références en termes de production de produits laitiers répondants aux meilleures normes de sécurité alimentaire.

Centrale Laitière ne cesse d'accompagner le développement du marché grâce à une politique d'innovation bien soutenue qui a pour objectif d'offrir une nutrition de qualité accessible au plus grand nombre de consommateurs.



Annexe 6 : Opération de prise de contrôle

Le 27 juin 2012, SNI et le groupe Danone ont annoncé avoir conclu un protocole d'accord portant sur la cession d'une participation de 37,78% du capital social et des droits de vote de Centrale Laitière à un prix par action de 1 700 dirhams soit un montant global de six milliards cinquante millions quatrevingt-neuf mille deux cents (6 050 089 200) dirhams marocains.
La réalisation de l'opération annoncée était soumise à l'obtention des autorisations réglementaires applicables et à l'accomplissement de toute démarche y afférente.
La prise de contrôle du groupe Centrale Laitière par le groupe Danone via une offre publique d'achat lui permettra de renforcer son activité au Maroc, territoire sur lequel il était jusqu'à ce jour présent à travers sa participation dans
Centrale Laitière (29%) et dans la société Sotherma (30%) opérant sur le secteur des eaux minérales.
Le groupe Danone est par ailleurs le partenaire industriel de Centrale Laitière depuis les années cinquante et un des actionnaires de référence aux côtés de SNI depuis 1996. Il pourra à cet égard renforcer la collaboration technique et commerciale entre les deux groupes et pourra également bénéficier de la renommée des produits Centrale Laitière sur le marché marocain, ainsi que de son réseau de distribution qui couvre plus de 75 000 points de vente à travers tout le territoire national.
Par ailleurs, l'opération permettra de mettre en place des synergies entre les deux groupes et notamment pour Centrale Laitière qui pourra renforcer son accès aux ressources du groupe Danone dans tous les domaines dont celui de la recherche et du développement où les deux groupes pourront combiner leur savoir-faire marketing dans le but d'accélérer l'innovation et le lancement de nouveaux produits au Maroc.
Conformément aux stipulations du protocole d'accord et suite à la levée de toutes les conditions suspensives dont l'autorisation du Chef de Gouvernement au titre des règles de concurrence et l'obtention d'une dérogation du CDVM pour l'acquisition du bloc de 37,78% du capital le 13 février 2013, Compagnie Gervais Danone (groupe Danone) et SNI ont finalisé ladite opération le 22 février 2013.
Suite à cette opération, Compagnie Gervais Danone (groupe Danone) détient 67,0% du capital et des droits de vote de Centrale Laitière.

Annexe 7 : Tableau de ventilation des dotations et reprises (en millions)

	Durables	Non durables
Dotations d'exploitation	309,74	20,57
Dotations financières	0,17	1,16
Dotations non courantes	89,57	29,83
Reprises d'exploitation	0	13,88
Reprises financières	0	0,51
Reprises non courantes	43,39	55,83

Annexe A : Les indicateurs d'activité (en millions)

	2009	**2010**	**2011**	**Variation (%) 10/09**	**Variation (%) 11/10**
Marge brute sur ventes	-5	-5			
Production de l'exercice	5348	5785			
Consommation de l'exercice	3730	4146			
Valeur ajoutée	1612	1634			
Excédent brut d'exploitation	1141	1121			

Annexe B : Les ratios d'activité

Ratios	**2009**	**2010**	**2011**
Excédent Brut Exploitation/Chiffre d'affaire	20,2%	18,5%	
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaire	15,7%	13,8%	
Valeur Ajoutée/Chiffre d'affaires	28,6%	26,9%	
Résultat net/CA	10,9%	9,2%	

Annexe 8 : Compte des produits et des charges au 31-12-2011 (en millions)

	Propres à l'exercice (1)
I – Produits d'exploitation :	**6567,37**
Vente de marchandises	394,75
Vente de biens et services	6161,9
Variation de stock de produits	-12,3
Autres produits d'exploitation	9,14
Reprises d'exploitation, transferts de charges	13,88
Total I	6567,37
II – Charges d'exploitation :	**5852,33**
Achats revendus de marchandises	396,83
Achats consommés de matières et fournitures	3803,12
Autres charges externes	794,35
Impôts et taxes	3,19
Charges de personnel	523,79
Autres charges d'exploitation	0,720
Dotations d'exploitation	330,31
Total II	5852,33
III – Résultat d'exploitation (Total I – Total II)	***715,04***
IV – Produits financiers :	***45,93***
Produits des titres de participation et autres titres immobilisés	35,73
Gains de change	4,91
Intérêts et autres produits financiers	4,78
Reprises financières, transferts de charges	0,51
Total IV	45,93
V – Charges financières :	***19,31***
Charges d'intérêts	8,31
Pertes de change	9,67
Dotations financières	1,33
Total V	19,31
VI – Résultat financier (Total IV – Total V)	***26,61***
VII – Résultat courant (III + VI)	***741,66***
VII - Produits non courants	***104,92***
Produits des cessions d'immobilisation	***2,61***
Autres produits non courants	***3,09***
Reprises non courantes ; TC	***99,22***
Total VI	***104,92***
IX-Charges non courantes	***144,98***
Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées	***10,25***
Autres charges non courantes	***15,33***
Dotations non courantes aux amortissements et aux provisions	***119,40***
Total VII	***144,98***
X - Résultat non courant	***-40,06***
XI - Résultat avant impôt	***701,6***
XII - Impôt sur les bénéfices	***255,67***
XII I- Résultat net	***445,93***

Annexe 9 : bilans fonctionnels condensés (en millions)

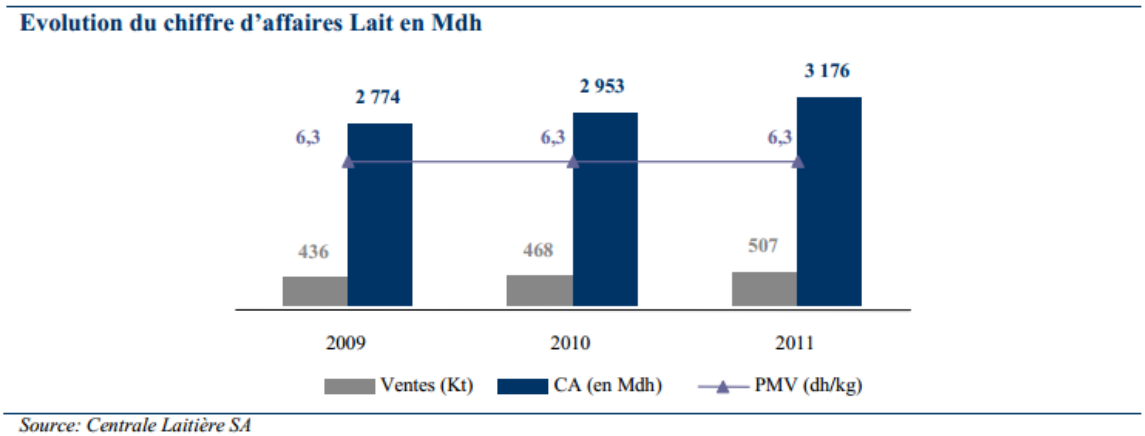
Emplois	**2010**	**2011**	**Ressources**	**2010**	**2011**
Emplois stables	1 809	1 951	Ressources stables	1 634	1 563
Actifs circulants	811	823	Passif circulant	1 070	1 185
Trésorerie actif	103	152	Trésorerie passif	19	178
Total	**2723**	**2926**	**Total**	**2723**	**2926**

Annexe 10 : Ratios d'équilibre financier

Ratios	**2009**	**2010**	**2011**
Résultat net /capitaux propres	**39,7%**	**34,2%**	**27,9%**
Endettement net/capitaux propres	**3,2%**	**Non significatif**	**1,6%**
Charges d'intérêts/EBE	**0,3%**	**0,3%**	**0,8%**

Annexe 11 : Prévision des ventes et calcul des coûts

Pour évaluer le prix de revient du lait, nous avons retenu de calculer un coût de production de l'atelier de production du lait en y intégrant les génisses de renouvellement. L'ensemble des charges liées à la production laitière est prises en compte ainsi que la rémunération du travail des éleveurs lié à cet atelier. De ce coût de production, le produit viande et les aides plan Maroc vert attachées aux surfaces servant à produire sont déduites pour obtenir un prix de revient du lait.



Source: Centrale Laitière SA

Le chiffre d'affaires a enregistré une progression annuelle constante de 6,5%, entre 2007 et 2009.

Poids des différents facteurs de production dans le prix de revient du lait en dirhams pour 1000 litres (Exercice 2012).

Charges opérationnelles	
Frais d'élevage	1435
Concentrés et minéraux	1070
Autres charges de production	960
Charges de structure	
Couverture sociale	250
Bâtiment et mise aux normes	500
Foncier	350
Diverses charges de structure	160
Mécanisation hors récolte	380
Charges de personnel	800

Les charges de structure augmentent de 20% par palier de 100 000 000 litres produits. Au-delà de 300 000 000 DH, les charges de structure restent stables.

Le taux de marge moyen du secteur est de 30% du prix de vente. Et le prix de vente est de 6,3 DH le litre.

Mois	Janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	Novembre	décembre
Coefficients saisonniers	0,85	0,8	0,85	0,75	0,74	1,55	1,35	1,25	1,11	1	1	0,75

Annexe 12 : Acquisition de la traite vache TPA-ROTO

Catalogue des machines-traite

	EPI-TPA	EPI-TPA ROTO	TPA-ROTO	EPI – TPA ROBOT	EPI-TPA ROTO ROBOT	TPA-ROTO ROBOT
Poids investissement en euros	5 000 000	4 050 000	3 050 000	3 000 000	2 050 000	2 000 000
Durée d'amortissement	20 ans	20 ans	20 ans	25 ans	25 ans	25 ans
Caractéristiques	sans main d'œuvre	sans main d'œuvre	sans main d'œuvre	avec main d'œuvre	avec main d'œuvre	avec main d'œuvre

Informations complémentaires sur l'investissement :

Le choix de l'entreprise porte sur la machine-traite EPI-TPA. Les frais de démolition 50 000 DH ; les frais d'installation 150 000 DH (TVA sur les frais est de 20%). L'acquisition est réalisée auprès d'un fournisseur Français. L'opération d'importation du matériel est exonérée des droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée.

La livraison est réalisé le 15/5/2011, les frais de démolition est d'installation sont réalisés par le personnel de l'entreprise. Le prix du matériel est à régler dans 15 mois.

La date de mise en service de ma machine est le 1/6/2011. Entre la date d'acquisition et la date de **mise en service la nouvelle machine n'a subi aucune dépréciation notable**.

	15/5/2011	31/12/2011
Cours de change	1€= 10,75 MAD	1 €= 11,25 MAD

Le bâtiment de traite et l'aire d'attente représentent une part très conséquente de l'investissement. Le bâtiment comprend des robots comprennent systématiquement un distributeur automatique de concentrés (DAC), un compteur à lait et au minimum un système d'alarme comme la mesure de la conductivité du lait.
Le cout de construction s'élèveà 850 000 DH (HT). Les travaux sont réalises par l'entreprise. La construction est achevé une semaine avant la livraison de la traite machine. La durée d'amortissement est de 20 ans (pour les deux immobilisations).

Annexe 13 : Extrait de la Base de données Commerciale

Région(CodeRegion,NomRégion,positiongéo)

Client(CodeCli,Raison_Sociale,Adresse,CP,Ville,Type,codeRegion#,codeCom#)

Commande(NumCmd,DateCmd,DateLiv,CodeCli#)

Achat(NumCmd#,Refprod#,Qte)

Produit(Refprod,Nom_prod,PrixVenteU,PrixRevientU,gamme,TypeConditionnement)

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions
- Analyse du marché, comportement du client, prévision des ventes
- Opérations courantes : factures, TVA, règlements, paie

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière : **écrire sur WhatsApp**

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/cnaem/ect