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

Session 2017, filière ECT

Gestion, management et informatique

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Gestion stratégique
- Dossier 2 : Analyse comptable et financière
- Dossier 3 : Gestion des ventes et calcul des coûts
- Dossier 4 : Ressources humaines et 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/2017/gestion

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

ⵜⴰⵣⵍⵎⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ
ⴰ ⵙⵓⵣⵣⵓ ⴰⵎⴰⵏⴰⵍ
ⴰ ⵙⵓⵎⵙⵙⵏⵜ ⵏ ⵜⵓⵙⵙⵏⵉ

المملكة المغربية
وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي وتكوين الأطر

Royaume du Maroc
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres

PRESIDENCE DU CNAEM 2017

OPTION TECHNOLOGIQUE

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

Mardi 17 Mai 2017 - de 08 h à 12 h

Dossiers	Annexes	Page
Dossier 1 : Gestion stratégique des EMO	Annexe 1 : Historique des EMO	5
	Annexe 2 : Secteur d'activité de l'eau	5
	Annexe 3 : Les stratégies de développement de la société EMO	7
	Annexe 4 : Stratégie de recentrage des EMO	7
Dossier 2 : Gestion comptable et financière des EMO	Annexe 5 : Extrait du bilan des EMO pour les exercices 2014 et 2015	8
	Annexe 6 : Indicateurs de l'activité des EMO pour les exercices 2014 et 2015	9
	Annexe 7 : Extrait des opérations comptables de l'exercice 2015	10
	Annexe 8 : Extrait de la liste des comptes	11
	Annexe 9 : Parts de marché des différents intervenants sur le marché de l'eau	11
Dossier 3 : Gestion des ventes et des coûts des EMO	Annexe 10 : Coefficients saisonniers de l'activité de l'eau	12
	Annexe 11 : Ventilation du chiffre d'affaires des EMO pour l'exercice 2015	12
	Annexe 12 : Eléments de calcul des coûts des EMO pour l'exercice 2015	12
	Annexe 13 : Extrait de la table de la loi normale centrée et réduite	12
Dossier 4 : Ressources humaines et système d'information	Annexe 14 : Capital humain des EMO	12
	Annexe 15 : Tableau de bord social	13
	Annexe 16: Tableau de Polyvalence	13
	Annexe 17a: Tableau de Formules	14
	Annexe 17b: Fonction Polyvalence	14
	Annexe 18: structure de la base de données	14

Réservez, dans le cahier de rédaction, des parties séparées pour chaque dossier.

Numérotez les questions de chaque dossier traité.

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.
Le plan des comptes n'est pas autorisé.

AVERTISSEMENT

Si un candidat est amené à repérer ce qui peut lui sembler être une erreur d'énoncé, il le signalera sur sa copie et devra poursuivre sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il a été amené à prendre.

Les Eaux Minérales d'Oulmès

Filiale du groupe HOLMARCOM, les Eaux Minérales d'Oulmès (EMO) est une SA qui a été créée en 1933. La société se fixe comme objectif de permettre aux consommateurs l'accès a une eau saine par la production d'eaux de qualité. Les activités des EMO couvrent le captage, la production, la mise en bouteille et la commercialisation des eaux naturelles plates (Sidi Ali) et gazeuses (Oulmès) ainsi que d'eaux plates purifiées (Bahia).

La stratégie de diversification de l'entreprise se poursuit également avec le développement de nouvelles gammes de produits ou de compléments de gammes. Les activités de l'entreprise sont supportées par un réseau de distribution à travers un parc global de 350 véhicules répartis sur tout le territoire.

Consciente des enjeux écologiques actuels, EMO a une politique de persévération des sites naturels avoisinant les sources d'eaux et un engagement de réduire son empreinte écologique et de préservation de la nature. C'est pour cela que la société a adhérer au pacte mondial, lancé en 2000 sous l'égide des Nations Unies, pour s'inscrire parmi les entreprises qui respectent les principes des droits de l'homme, des normes du travail, de respect de l'environnement, et de la lutte contre la corruption.

Face à l'étroitesse du marché de l'eau embouteillée et à la concurrence accrue, les opérateurs ne lésinent pas sur les moyens pour consolider leur positionnement. Dans ce sens, plusieurs actions d'investissement en capacité et dans le renouvellement des outils de production sont engagées chaque année par EMO. L'intégration des technologies d'information et de communication (TIC) a permis à la société de réorganiser ses canaux de distribution et de mieux cibler ces actions marketing notamment pour les nouveaux produits.

En 2010, sous la pression de la concurrence d'une part et du fait de l'incompatibilité de l'image de l'eau et ses vertus thérapeutiques et les effets néfastes des boissons gazeuses que les nutritionnistes lui prêtent, la société EMO, près de 7 ans après avoir signé le contrat de franchise avec Pepsico pour l'embouteillage et la distribution des boissons gazeuses de la marque Pepsi, Mirinda et 7up, décide de se séparer de son activité boissons gazeuses et de se concentrer sur son métier de base l'eau.

HOLMARCOM, la société mère de la société EMO détient une vingtaine de filiales composées de sociétés agissant dans plusieurs branches d'activité organisées autour de cinq pôles : (Industrie : Eaux minérales, thé, emballages… ; Immobilier ; Assurance et courtage ; Négoce et distribution ; services, aéronautique et médias).

Afin de faire face aux enjeux et défis du secteur de l'eau au Maroc, en plus de la clarification de son positionnement stratégique par le recentrage sur son métier de base, la direction affiche un intérêt affirmé à la valorisation de ses ressources notamment humaines. La direction cherche aussi la mise en place d'une gestion équilibrée des activités d'exploration et de développement sans mettre en cause la viabilité de l'équilibre de son exploitation.

Dossier 1 : Gestion stratégique des Eaux Minérales d'Oulmès

Actuellement, la société EMO se veut et entend rester le leader de l'eau au Maroc. Partant de cet objectif, la société vise à préserver ses parts de marché actuelles, à favoriser l'accès à l'eau potable et à innover sur le plan commercial. Ceci passe par des choix stratégiques pertinents et par une politique des ressources humaines adéquate.

En vous basant sur le contexte et les annexes de 1 à 4, on vous demande de répondre aux questions ci-dessous :

1. Identifiez les finalités de la société EMO et montrez en quoi elle est socialement responsable.
2. Analysez le macro-environnement de la société EMO et en déduisez les menaces et opportunités possibles.
3. Quels sont les facteurs clés de succès dans le secteur de l'eau ?
4. Caractérisez les stratégies et les modes de développement opérés par la société EMO.
5. Justifiez la compatibilité de la décision stratégique, prise par EMO en 2010, avec les caractéristiques de l'environnement de la société.

Dossier 2 : Analyse comptable et financière des Eaux Minérales d'Oulmès

Un diagnostic de l'activité et de la situation financière de la société pour l'exercice 2015 met évidence la nécessité pour la société EMO de consolider la croissance de son activité mais en préservant son équilibre financier. Pour cela, elle a procédé au cours de 2015 à l'acquisition d'une machine à injection et d'une ligne d'embouteillage en finançant ces investissements en partie par un emprunt obligataire et en partie par un emprunt bancaire.

En vous basant sur le contexte et les annexes de 5 à 9, on vous demande de répondre aux questions ci-dessous :

1. Déterminez la valeur d'entrée de la machine à injection.
2. Reconstituez au journal de la société EMO les écritures relatives aux opérations courantes et d'inventaire de l'exercice 2015. (Tous les calculs justificatifs doivent figurer sur le journal en libellés)
3. Déterminez pour les deux exercices 2014 et 2015 : le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.
4. Retrouvez :
   - La CAF de l'exercice 2014 par la méthode additive ;
   - La CAF de l'exercice 2015 par la méthode soustractive.
5. Comparez les gammes des différents intervenants sur le marché de l'eau et commentez l'évolution des parts de marché.
6. Calculez et interprétez les ratios suivants pour l'exercice 2015 (TVA 20 %):
   - Le ratio de rotation du stock de matières premières ;
   - Le délai de paiement des créances clients ;
   - Le délai de paiement des dettes fournisseurs.
7. Interprétez l'évolution de l'équilibre financier.
8. En vous basant sur les résultats des questions 3 à 7, vous confirmerez (ou infirmerez) les conclusions du diagnostic de l'activité et de la situation financière de la société pour l'exercice 2015.

Dossier 3: Gestion des ventes et calcul des coûts des Eaux Minérales d'Oulmès

La concurrence de plus en plus forte, notamment sur certaines lignes de produits, ne cesse de menacer la position de l'entreprise, son équilibre financier et sa rentabilité. La direction demande une analyse de la position de l'entreprise sur son marché afin d'apprécier la participation des différentes lignes de produits à la rentabilité de la société. Dans ce sens, la prévision des ventes et la gestion de la gamme sont des éléments nécessaires à la conception et la mise en œuvre du plan d'action.

En vous basant sur le contexte et les annexes de 10 à 13, on vous demande de répondre aux questions ci-dessous :

1. En utilisant la méthode des moindres carrés, déterminez le chiffre d'affaires annuel prévisionnel de la société EMO pour l'exercice 2016.
2. Calculez le résultat analytique par produit et le résultat global de la société EMO d'après la méthode du coût complet pour l'exercice 2015. Concluez.
3. Calculez le résultat par produit et le résultat global de la société EMO d'après la méthode du direct costing (ou méthode du coût variable) pour l'exercice 2015. Concluez.
4. Déterminez le seuil de rentabilité et le point mort des EMO pour l'exercice 2015. Interprétez.

Une étude diligentée par la société montre en fait que son chiffre d'affaires évolue suivant une loi de probabilité qui peut être convenablement approchée par une loi normale d'espérance mathématique 1 000 000 et d'écart type 200 000.

5. Déterminez et interprétez la probabilité de ruine de la société.

Dossier 4 : Ressources humaines et système d'information des EMO

Le développement du capital humain est placé au cœur de la stratégie des EMO. La direction générale est engagée dans l'amélioration continue de la situation professionnelle de son personnel. Afin d'accompagner les collaborateurs, la société EMO a mis en place un outil stratégique de management appelé «Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ».

En vous basant sur l'annexe 14, 15, 16, 17 et vos connaissances personnelles, on vous demande de répondre aux questions ci-dessous :

1. Relevez les axes stratégiques de la politique des ressources humaines des EMO et précisez les objectifs attendus de chacun d'eux.
2. Reproduisez et remplissez le tableau de bord social en annexe 15. Interprétez les évolutions constatées.
3. Quels peuvent être les avantages et les inconvénients du recours au personnel intérimaire pour EMO?

L'une des catégories les plus importantes des ressources humaines de l'entreprise est les chauffeurs distributeurs, puisqu'ils présent l'image de l'entreprise, L'annexe 16 donne un extrait du tableau de polyvalence des chauffeurs distributeurs

1. Reproduisez le tableau de l'annexe 17a, et donnez les formules des Cellules demandées.
2. Reproduisez et compléter la fonction Scilab Annexe 17b pour afficher les noms et le nombre des chauffeurs en dessous du taux de polyvalence souhaité par l'entreprise.

Les tables d'une base de données mettant en relation les salariés et les différentes formations proposées par l'entreprise soit en interne soit via des prestataires externes sont présentées en annexe 18. Cette base permet à l'entreprise d'analyser l'apport, l'utilité et la demande de chaque formation.

3. Donnez les requêtes d'analyse et des statistiques suivantes :
    a. Le nombre de formations proposées par l'entreprise en 2017.
    b. Le total de la durée de formations suivis par chaque catégorie des salariés.
    c. La liste des formations polyvalente, c'est à dire les formations suivies par plus de deux catégories.

Annexe 1 : Historique de développement de la société EMO

1933 : signature d'un contrat de concession des eaux minérales du bassin d'Oulmès pour 50 ans.

1934 : Création de la société sous le nom de « Société des Eaux Minérales d'Oulmès ».

1972 : Découverte de la source Sidi Ali Chérif.

1983 : Renouvellement de la concession pour une durée de 25 ans.

2001 : Investissement dans une nouvelle unité à Bouskoura pour l'embouteillage d'une nouvelle eau de table « BAHIA ».

2002 : Obtention de la certification ISO 9001 version 2000.

2009 : Développement d'une nouvelle eau de source « Ain Atlas » et investissement dans une nouvelle ligne de production dédiée à ce produit.

2012 : Certification de l'unité de préforme et l'ensemble des unités d'embouteillage des EMO selon le référentiel ISO 14001.

2015 : Prise de contrôle de la société béninoise Eau Technologie Environnement (ETE) à hauteur de 55%.

Source : EMO

Annexe 2 : Secteur d'activité de l'eau

1-Cadre réglementaire :

Au niveau législatif, le secteur de l'exploitation des sources d'eau est régi par la loi 10-95 sur l'eau. Cette loi vise à mettre en place une politique nationale de l'eau basée sur une vision prospective qui tient compte d'une part de l'évolution des ressources et d'autre part des besoins nationaux en eau.

La gestion de l'eau au Maroc est très réglementée. Plusieurs instances consultatives, départements ministériels, établissements publics, collectivités locales et associations professionnelles interviennent dans sa gestion et son développement. .Les instances consultatives sont le conseil supérieur de l'eau et du climat, le conseil national de l'environnement et les commissions préfectorales et provinciales de l'eau. Les instances administratives sont le ministère de travaux publics, le ministère de l'énergie et des mines, le ministère de l'eau et de l'environnement, le ministère de la santé publique et le ministère de l'agriculture.

2-La concurrence :

Le marché marocain des eaux embouteillées est en pleine croissance. Durant les quatre dernières années, la demande annuelle a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 10.6 %, soit une demande qui s'est chiffrée à 879.2 millions de litres en 2014 contre 649.8 millions de litres en 2011. Ceci représente en moyenne une consommation annuelle de 26.3 litres par habitant en 2014 contre 20.2 litres par habitant en 2011.

Le changement des habitudes de consommation, le manque de confiance en l'eau du robinet, la quête d'une consommation saine et équilibrée et l'amélioration du pouvoir d'achat des marocains sont autant de facteurs ayant démocratisé la bouteille d'eau perçue auparavant comme étant un produit de luxe inaccessible pour la plupart des ménages marocains. A l'heure actuelle, la bouteille d'eau est devenue un produit de grande consommation recherché par le consommateur marocain. Les opérateurs du secteur se livrent à une rude bataille et à une compétitivité accrue expliquant ainsi la multitude des marques et produits à laquelle on assiste aujourd'hui.

Les principaux intervenants du marché des eaux :

- EMO (Oulmès, Sidi Ali, Bahia) : 72 % du marché ;
- SOTHERMA (Ain Saiss, Sidi Harazem) : 17 % du marché ;
- ALKARAMA (Ain Atlas) : 3 % du marché ;
- CCI (Ciel, Bonaqua) : 3 % du marché;
- Brasseries de Maroc (Ain Ifrane) : 3 % du marché.

Face à l'étroitesse du marché de l'eau embouteillée et à la concurrence accrue, les opérateurs ne lésinent pas sur les moyens pour consolider leur positionnement. Plusieurs actions sont engagées chaque année par EMO :

- Des investissements dans le renouvellement et l'extension de l'outil de production afin de répondre à la demande du marché en croissance continue ;
- Des programmes d'amélioration continue de la productivité des moyens humains et techniques ;
- Lancement de nouveaux produits et de formats permettant de se différencier ;
- Des actions de marketing et des plans de communication afin de développer la notoriété des marques ;
- Le développement de nouveaux canaux de distribution, de manière à desservir les régions les plus enclavées ;
- Le renforcement de la flotte aux fins d'améliorer la distribution numérique des produits.

Source : EMO

Annexe 3 : Stratégie de développement de la société EMO

Actuellement, la société se veut et entend rester le leader de l'eau au Maroc. Partant de cet objectif, la société s'est donnée pour mission l'amélioration du bienêtre des consommateurs en les hydratants sainement. La réalisation de cette mission s'articule autour de la production d'eaux de qualité, qu'elles soient minérales naturelles, de sources ou de table. En conséquence, la stratégie adoptée vise plusieurs objectifs stratégiques :

- Préserver les parts de marché actuelles de la catégorie « eaux minérales naturelles » ;
- Favoriser l'accès à l'eau potable à travers des implantations industrielles d'unités de production d'eaux de table à proximité des consommateurs ;
- Innover les emballages des produits et œuvrer significativement dans le développement durable de notre pays.

Cette stratégie s'appuie sur un plan opérationnel ambitieux, innovant et agressif qui se compose entre autre d'un volet commercial, un volet marketing, un volet gestion des ressources humaines et un volet gestion de l'environnement.

<u>Au niveau commercial :</u>

- Des prix compétitifs selon le positionnement du produit (premium, B-brand, entrée de gamme) ;
- Des actions promotionnelles sur le prix de vente consommateur ;
- Des remises de prix adaptées à chaque circuit de distribution ;
- Des plannings d'animation en collaboration avec les GMS et les grandes enseignes commerciales ;
- L'optimisation des coûts de distribution à travers des hubs logistiques permettant des économies d'échelle significatives.

Au niveau marketing :

La société entend continuer à innover afin de répondre positivement à tout nouveau besoin exprimé par le consommateur. En pratique, cela se traduira par :

- De nouveaux produits à base d'arômes naturels ;
- Des emballages révolutionnaires comme les bouteilles en PET végétal ;
- De nouvelles eaux de source ayant des propriétés thérapeutiques comme Ain Atlas.

Approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement :

L'optimisation de la consommation de la matière première utilisée se fait en agissant sur les étiquettes, le bouchon et la poignée, procédé qui a permis de réaliser des gains importants en termes de matières premières consommables. Quatre axes principaux ont été traités pour la maitrise de l'impact de la société EMO sur sa consommation des ressources d'origine « hydrocarbure » :

- La limitation des ressources pétrolières à la source (fabrication préformes) ;
- La création de nouveaux formats plus écologiques ;
- L'optimisation des matières premières et consommables ;
- La conception de la première bouteille à PET d'origine végétale.

Source : EMO

Annexe 4 : Stratégie de recentrage de la société EMO

En 2010, près de 7 ans après avoir signé le contrat de franchise avec Pepsico pour l'embouteillage et la distribution des boissons gazeuses de la marque Pepsi, Mirinda et 7up, la société EMO a décidé de vendre ses actifs immobilisés liés à cette activité pour se recentrer sur son Core business, à savoir l'eau.

La réflexion stratégique a été entamée en 2008. En effet, à cette date-là, plusieurs discours politiques nationaux et internationaux commençaient à insister sur les effets négatifs du soda sur la santé publique. A ce titre, la société EMO ne pouvait logiquement développer deux activités parallèles, l'une basée sur les vertus thérapeutiques de l'eau et l'autre sur les sodas avec les effets néfastes que les nutritionnistes lui prêtent.

Par ailleurs, sur le plan de la rentabilité, le succès d'une activité et sa rentabilité ne peuvent être atteints que si des volumes conséquents sont réalisés avec des marges brutes correctes. Ces volumes ne pouvaient être atteints qu'en investissant des budgets conséquents en marketing, certes, mais également en outils de production. Or, il devenait difficile de rentabiliser ces investissements dans un marché de plus en plus taxé par les autorités (augmentation de la TIC, mise en plage du marquage fiscal etc.) et de plus en plus compétitif. Rappelons qu'à partir de 2009, plusieurs pays dont le Maroc ont introduit de nouvelles taxes qui ont freiné ou ralenti les ventes des boissons gazeuses. Il s'agit essentiellement de l'augmentation de la taxe communale de 50% (qui est passé de 20 à 30 DH/HL), et du marquage fiscal qui s'est établi à 3 cts par bouteille soda produite.

Source : EMO

Annexe 5 : Extrait du bilan au 31-12-2015 (en KDH)

Actif	2015	2014	Passif	2015	2014
……			……..		
Actif circulant hors trésorerie			Passif circulant hors trésorerie		
Stock de matières et fournit.	89 537	83 833	Fournis. et comptes rattachés	136 216	151 400
Stock de produits finis	14 304	12 323	Clients créditeurs (Avances)	13 332	12 457
Fournis. débiteurs (Avances)	39 047	3 017	Personnel	8 935	6 659
Clients et comptes rattachés	263 950	229 472	Organismes sociaux	10 229	8 921
Etat	70 777	66 648	Etat	166 997	143 351
Autres débiteurs	27 030	23 467	Autres créanciers	3 536	6 645
			Autres prov. pour risq. et chag	96	8 075
TVP	58	58			
Total Actif circulant hors très.	504 703	418 818	Total Passif circulant hors très.	339 341	337 508
Trésorerie-Actif	39 928	68 357	Trésorerie-Passif	172 986	80 008

Annexe 6 : Indicateurs de l'activité de la société EMO (en KDH)

Exercice	2015	2014
Production de l'exercice	1 370 227	1 239 171
Ventes de biens et services	1 350 340	1 224 081
Variation des stocks de produits	1 981	2 960
Immob.produites par l'entreprise pour elle-même	17 906	12 130
Consommation de l'exercice	798 976	736 425
Achats consommés de matières et fournitures	429 068	398 948
Autres charges externes	369 908	337 477
Valeur ajoutée	571 251	502 746
Impôts et taxes	121 156	110 678
Charges de personnel	146 086	131 784
Excédent brut d'exploitation	304 009	260 284
Autres charges d'exploitation	1 375	1 375
Reprises d'exploitation et transferts de charges	11 985	4 210
Dotations d'exploitation	122 964	118 883
Résultat d'exploitation	191 655	144 236
Produits financiers	894	1 951
Charges financières	22 035	23 257
Résultat financier	-21 141	-21 306
Résultat courant	170 514	122 930
Produits non courants	16 372	6 931
Charges non courantes	33 175	9 576
Résultat non courant	-16 803	-2 645
Impôt sur résultat	48 679	40 909
Résultat net	105 032	79 376
CAF	224 051	191 063

Informations complémentaires (en KDH) :

	2014	2015
Produits de cession des immobilisations	1 182	634
VNA des immobilisations cédées	69	16
Reprises d'exploitation relatives à l'actif immobilisé et au financement permanent	311	69
Dotations d'exploitation relatives à l'actif immobilisé et au financement permanent	113 111	119 706
Les dotations et les reprises financières et non courantes sont en totalité liées à l'actif circulant et au passif circulant.		

Ratios de rotation :

Ratio	Formule
Délai de rotation des matières premières	((Stock initial + Stock final)/2) / Achats consommés) x 360
Délai de paiement des clients	((Créances clients – Avances reçues) / (chiffre d'affaires TTC)) x 360
Délai de paiement des fournisseurs	((Dettes fournisseurs – Avances versées) / (Achats TTC de biens et services) x 360

NB : Taux de TVA 20 %

Annexe 7 : Extrait des opérations réalisées par EMO en 2015

Date	Opération
18-03-2015	Commande d'une machine à injection auprès d'un fournisseur français et versement d'un acompte de 14 000 € (virement bancaire).
01-04-2015	Paiement de l'assurance annuelle d'un entrepôt de stockage par chèque bancaire 79 800 DH (dont TVA 14 %).
01-10-2015	Contrat d'un emprunt bancaire 600 000 DH remboursable par amortissements constants au taux annuel d'intérêts composés 7.25 % (le premier versement aura lieu au 30-09-2016 et le dernier au 30-09-2019).
20-10-2015	Réception de la machine à injection commandée au 18-03 et de la facture du fournisseur : -Prix d'achat hors taxe : 226 500 €. -Frais de transport : 5 000 €. -TVA : 370 000 DH. La TVA est versée immédiatement par chèque bancaire. Compte tenu de l'acompte, le prix d'achat et les frais de transport seront réglés au 20-01-2016.
29-10-2015	Paiement des droits de douane sur la machine importée 358 800 DH (par chèque bancaire).
01-11-2015	Réception d'un loyer trimestriel d'un local 90 000 DH (virement bancaire).
15-11-2015	Paiement des frais d'installation de la machine à injection 58 080 DH (dont TVA 20%) par chèque bancaire.

Evolution du taux de change :

18-03-2015	20-10-2015	31-12-2015	20-01-2016
1€= 11.20 DH	1€= 11.20 DH	1€= 11.35 DH	1€= 11.10 DH

Données d'inventaire au 31-12-2015:

- La machine à injection est amortissable linéairement sur 8 ans (quel que soit la valeur d'entrée trouvée, la base de calcul d'amortissement est 3 000 000 DH, date de mise en service le 01-12-2015).
- La société EMO doit une ristourne de 3 % à un de ses clients sur le chiffre d'affaires de l'exercice hors taxe (1 200 000 DH).
- La société a droit à une ristourne de 2 % sur ses achats annuels de matières premières auprès d'un de ses fournisseurs (800 000 DH HT).

Annexe 8 : Extrait de la liste des comptes

Numéro	Intitulé du compte
1481	Emprunts auprès des établissements de crédit
1486	Fournisseurs d'immobilisations
1516	Provisions pour pertes de change
2332	Matériel et outillage
2397	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations corporelles
3417	RRR à obtenir-avoirs non encore reçus
34271	Clients-factures à établir
34551	Etat TVA récupérable sur immobilisations
34552	Etat TVA récupérable sur charges
3491	Charges constatées d'avance
3701	Diminution des créances circulantes
3702	Augmentation des dettes circulantes
4417	Fournisseurs- factures non parvenues
4427	RRR à accorder- avoirs à établir
4481	Dettes sur acquisition d'immobilisations
4491	Produits constatés d'avance
4506	Provisions pour pertes de change
4701	Augmentation des créances circulantes
4702	Diminution des dettes circulantes
5141	Banques (SD)
6129	RRR obtenus sur achats consommés de matières et fournitures
6134	Primes d'assurance
6142	Transports
6167	Impôts, taxes et droits assimilés
6193	DEA des immobilisations corporelles
6196	DEP pour dépréciation des éléments de l'actif circulant
6311	Intérêts des emprunts et dettes
6331	Pertes de change propres à l'exercice
6393	Dotations aux provisions pour risques et charges financiers
71271	Locations diverses reçues
7129	RRR accordés par l'entreprise
7331	Gains de change propres à l'exercice

Annexe 9 : Parts de marché des différents intervenants

Dénomination de la société	Segment	Marques	Ventes en KDH 2015	Part de marché 2014
EMO	Eau minérale naturelle plate	Sidi Ali	1 251 390	72.81 %
	Eau minérale naturelle gazeuse	Oulmès Oulmès légère		
	Eau minérale naturelle plate	Ain Atlas		
	Eau de table	BAHIA		
SOTHERMA	Eau minérale naturelle plate	Ain Saiss	299 540	17.65 %
	Eau minérale naturelle plate	Sidi Harazem		
	Eau minérale naturelle gazéfiée	Ain Saiss pétillante		
AL KARAMA	Eau de source naturelle	Ain Soltane	45 480	2.92 %
CCI	Eau de table	Ciel	46 080	3.33 %
	Eau de table gazeuse	Bonaqua		
Brasseries Maroc	Eau minérale naturelle	Ain Ifrane	53 080	3.19 %

Annexe 10 : Coefficients saisonniers de l'activité de l'eau

Trimestre	1	2	3	4
Coefficient	0.65	0.92	1.38	1.05

Annexe 11 : Ventilation du chiffre d'affaires brut de la société EMO en KDH

Marques	2012	2013	2014	2015
Eaux minérales naturelles (EMN)	700 072	831 952	933 695	1 033 585
Eaux minérales gazeuses (EMG)	140 195	146 755	149 764	165 820
Eaux de table (EDT)	138 637	154 639	152 781	160 643
Total	978 904	1 133 346	1 236 240	1 360 048

Annexe 12 : Eléments de calcul des coûts 2015 de la société EMO en KDH

Marques	EMN	EMG	EDT
Coût de revient	709 915	121 700	182 549
Dont coût variable	512 215	98 300	124 260

Annexe 13 : Extrait de la table de la loi normale centrée et réduite

t	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
1.0	**0.8413**	**0.8438**	**0.8461**	**0.8485**	**0.8508**	**0.8531**	**0.8554**	**0.8577**	**0.8599**	**0.8621**
1.1	**0.8643**	**0.8665**	**0.8686**	**0.8708**	**0.8729**	**0.8749**	**0.8770**	**0.8790**	**0.8810**	**0.8830**
1.2	**0.8849**	**0.8869**	**0.8888**	**0.8907**	**0.8925**	**0.8944**	**0.8962**	**0.8980**	**0.8997**	**0.9015**
1.3	**0.9032**	**0.9049**	**0.9066**	**0.9082**	**0.9099**	**0.9115**	**0.9131**	**0.9147**	**0.9162**	**0.9177**
1.4	**0.9192**	**0.9207**	**0.9222**	**0.9236**	**0.9251**	**0.9265**	**0.9279**	**0.9292**	**0.9306**	**0.9319**
1.5	**0.9332**	**0.9345**	**0.9357**	**0.9370**	**0.9382**	**0.9394**	**0.9406**	**0.9418**	**0.9429**	**0.9441**
1.6	**0.9452**	**0.9463**	**0.9474**	**0.9484**	**0.9495**	**0.9505**	**0.9515**	**0.9525**	**0.9535**	**0.9545**
1.7	**0.9554**	**0.9564**	**0.9573**	**0.9582**	**0.9591**	**0.9599**	**0.9608**	**0.9616**	**0.9625**	**0.9633**
1.8	**0.9461**	**0.9649**	**0.9656**	**0.9664**	**0.9671**	**0.9678**	**0.9686**	**0.9693**	**0.9699**	**0.9706**
1.9	**0.9713**	**0.9719**	**0.9726**	**0.9732**	**0.9738**	**0.9744**	**0.9750**	**0.9756**	**0.9761**	**0.9767**
2.0	**0.9772**	**0.9778**	**0.9783**	**0.9788**	**0.9793**	**0.9798**	**0.9803**	**0.9808**	**0.9812**	**0.9817**
2.1	**0.9821**	**0.9826**	**0.9830**	**0.9834**	**0.9838**	**0.9842**	**0.9846**	**0.9850**	**0.9854**	**0.9857**
2.2	**0.9861**	**0.9864**	**0.9868**	**0.9871**	**0.9875**	**0.9878**	**0.9881**	**0.9884**	**0.9887**	**0.9890**

Annexe 14: CAPITAL HUMAIN DES EMO

14-1 Evolution de L'effectif de la société EMO

Effectif au 31-12	2012	2013	2014	2015
permanents	537	567	597	635
Intérimaires	749	734	776	927
Effectif global	1 286	1 301	1 373	1 562

14-2 Evolution de L'effectif permanent par catégorie professionnelle de la société EMO

Effectif au 31-12	2012	2013	2014	2015
Ouvriers	268	283	302	291
Agents spécialisés	134	137	144	162
Cadres	102	112	109	133
Cadres supérieurs	24	26	30	35
Directeurs	9	9	12	14

14-3 Rotation des effectifs permanents de la société EMO

Mouvement annuel	2012	2013	2014	2015
Nombre de recrues (titulaires)	34	90	47	64
Nombre de départs (titulaires)	211	60	31	34

14-4 Stratégie RH des EMO

Le développement du capital humain des EMO est placé au cœur de la stratégie de la Direction Générale. La politique des Ressources Humaines s'articule autour de cinq valeurs fédératrices (Fidélité, Innovation, Engagement, Respect, Solidarité) qui expriment les convictions et l'engagement dans l'amélioration continue de la situation professionnelle des effectifs ainsi que son engagement dans le développement durable. Afin d'accompagner les collaborateurs, la société EMO a mis en place un outil stratégique de management appelé « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ».

Les objectifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) sont les suivants :

- Adapter les ressources humaines. La société souhaiterait mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Le but étant de développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés en leurs assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières en développant les compétences et en détectant les savoirs de chaque employé (le savoir être et le savoir-faire).
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).

Un plan de formation externe communiqué à l'OFPPT est établi chaque année par la direction des Ressources Humaines selon les besoins identifiés lors des évaluations annuelles afin d'en assurer l'efficience. La formation est offerte à toute personne ayant une incidence sur la qualité aussi bien des produits que des processus d'administration et de gestion. Elle concerne ainsi tous les niveaux opérationnels de la société, à savoir l'approvisionnement, la fabrication, la manutention, la maintenance, la facturation, le stockage et la livraison, etc. La qualification des opérateurs est réalisée par l'encadrement et un plan de formation en interne est réalisé annuellement. La formation est présente tout au long de la carrière des agents, elle leur permet d'acquérir ou de développer les compétences liées à leur métier afin d'obtenir des résultats et d'atteindre des performances.

L'accent est également mis sur une communication efficiente se traduisant par des réunions intra département et inter département où sont exposés les résultats et les plans d'action de chacun. Des affiches, des notes, et film institutionnel sont diffusés à travers différents canaux pour renforcer la communication interne.
Enfin, le département RH dispose d'un système d'information (progiciel AGIRH) lui facilitant le processus de règlement de la paie et garantissant une certaine fiabilité des informations RH.

Afin de motiver les employés, un système de primes est disponible. Il s'agit notamment des primes et intéressements liés à :

- La productivité (primes de production mensuelle en fonction du nombre de cols produits)

- Aux objectifs de ventes (commissions mensuelles) ;

- Et aux performances globales de la société (primes de bilan attribuées à la fin de l'exercice).

Annexe 15 : Tableau de bord social

Indicateurs	2014	2015	Variation en %
Part des permanents dans l'effectif global			
Part des intérimaires dans l'effectif global			
Taux d'encadrement (1)			
Taux de turn-over (2)			
Productivité par employé (3)			

(1) (Nombre de cadres / effectif permanent) x 100

(2) [(recrues + départs) / 2] / effectif permanent au début de l'année x 100

(3) Valeur ajoutée / effectif global

Annexe 16: Tableau de Polyvalence

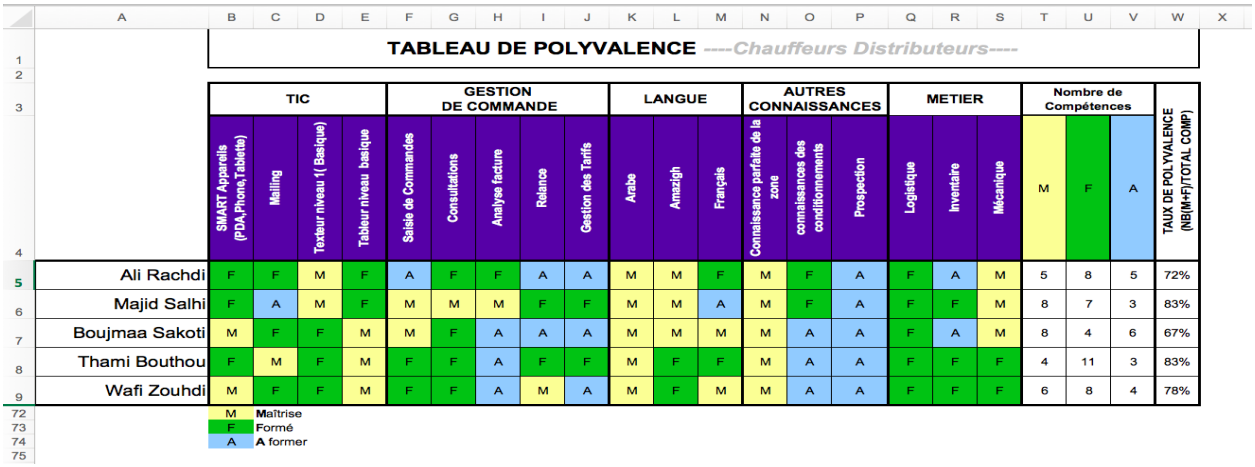


TABLEAU DE POLYVALENCE ----Chauffeurs Distributeurs----

	TIC				GESTION DE COMMANDE					LANGUE			AUTRES CONNAISSANCES			METIER			Nombre de Compétences			TAUX DE POLYVALENCE (NB(M+F)/TOTAL COMP)
	SMART Appareils (PDA,Phone,Tablette)	Mailing	Texteur niveau 1(Basique)	Tableur niveau basique	Saisie de Commandes	Consultations	Analyse facture	Relance	Gestion des Tarifs	Arabe	Amazigh	Français	Connaissance parfaite de la zone	connaissances des conditionnements	Prospection	Logistique	Inventaire	Mécanique	M	F	A	
Ali Rachdi	F	F	M	F	A	F	F	A	A	M	M	F	M	F	A	F	A	M	5	8	5	72%
Majid Salhi	F	A	M	F	M	M	M	F	F	M	M	A	M	F	A	F	F	M	8	7	3	83%
Boujmaa Sakoti	M	F	F	M	M	F	A	A	A	M	M	M	M	A	A	F	A	M	8	4	6	67%
Thami Bouthou	F	M	F	M	F	F	A	F	F	M	F	F	M	A	A	F	F	F	4	11	3	83%
Wafi Zouhdi	M	F	F	M	F	F	A	M	A	M	F	M	M	A	A	F	F	F	6	8	4	78%

M Maîtrise
F Formé
A A former

Annexe 17a: Tableau de Formules

T5	=
U5	=
V5	=
W5	=

N.B : Les formules doivent tenir compte d'éventuelles recopiés, et doivent obligatoirement utilisés au moins une des cellules T4, U4, V4.

Annexe 17b: Fonction Polyvalence

```
Function Nb=Polyvalence(Seuil,Chauf,Poly)
Nb=…….
NbChauf=…….
For k=1 :NbChauf
  If(Chauf(….)<……..) then
            ……
            ……
end
end
endfunction
```

Nb : Les paramètres de la fonction sont :

- Seuil est le seuil de polyvalence définit par l'entreprise.
- Chauf est un tableau contenant les noms de tous Chauffeurs.
- Poly est un tableau contenant le taux de polyvalence de chaque chauffeur**.**

Annexe 18: structure de la base de données

Salaries(**code**,Nom,prenom,Date_embache,anciente_poste,Adresse,CP,Ville,Date_Naissance,cat#)

Categorie(**cat**,Designation,NbrHNormale,Salaire,TauxHorraire)

Suivi(**cat**#,**fromat**#,DateDebut,DateFin)

Formation(**format**, Nom_formation, Competence, Prixprerequis, Date, Duree,nterne(O/N))

…..

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

- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Analyse du marché, comportement du client, prévision des ventes
- Opérations courantes : factures, TVA, règlements, paie
- Analyse de la performance financière
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions

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