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

# Session 2018, filière ECT

## Gestion, management et informatique

Durée : 4 heures

### Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Cadre stratégique de l'entreprise
- Dossier 2 : Situation comptable et financière
- Dossier 3 : Choix d'investissements et calcul de coût
- 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/2018/gestion

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

# Concours National d'Accès aux Ecoles de Management Edition 2018

Filière :

Epreuve : Gestion, management et informatique

Durée : 4 H

Notes à lire par le candidat :

- **Le candidat doit écrire son nom de famille, prénom, centre et numéro d'examen dans la partie réservée à ceci en haut de la 1ère page du cahier d'épreuve, avant de commencer à rédiger, pour valider sa feuille de composition.**
- **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.**

Nombre de pages : 19

# CONCOURS NATIONAL D'ACCES AUX ECOLES DE MANAGEMENT (CNAEM)

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

## EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

**Le mardi 15 mai 2018, de 8H00 à 21H00**

**L'épreuve comprend 19 pages**

| DOSSIERS | ANNEXES |
|---|---|
| **DOSSIER N°1 :** CADRE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE | **Annexe 1 : Données relatives au secteur de l'industrie sidérurgique**<br>**Annexe 2 : Données spécifiques à la société nationale de sidérurgie** |
| **DOSSIER N° 2 :** SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE | **Annexe 3 : Compte de produits et charges de la SONASID au 31/12/2015**<br>**Annexe 4 : Bilan fonctionnel de SONASID au 31/12/2015**<br>**Annexe 5 : Informations complémentaires**<br>**Annexe 6 : Les indicateurs et les rations d'activité de la SONASID** |
| **DOSSIER N°3 :** CHOIX D4INVESTISSEMENTS ET CALCUL DE COUT | **Annexe 7 : Projet d'investissement de la SONASID**<br>**Annexe 8 : Eléments relatifs aux commandes supplémentaires** |
| **DOSSIER N° 4 :** SYSTEME D4INFORMATION | **Annexe 9 : Système d'information**<br>**Annexe 10 : Fonction Scilab** |

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

**Numérotez les questions de chaque dossier traité.**

**Matériels autorisés :**

**Calculatrice de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement.**

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 de les) mentionner explicitement dans votre copie

## PRESENTATION DE LA SOCIETE :

La société nationale de sidérurgie (SONASID) est une société anonyme de droit marocain au capital de 390 millions DH et dont le siège social est à Nador-Route Nationale n°2 El Aroui. Elle a été créée par l'Etat Marocain le 9 Décembre 1974 dans l'objectif de bénéficier d'une industrie sidérurgique qui fournirait au Maroc un grand nombre de produits sidérurgiques essentiels.

Les travaux de construction d'usine débutèrent en 1981 et durèrent 3ans. Le 21 Mars 1984, le laminoir de Nador a démarré avec une capacité de production de 120.000 tonnes, ayant pour objectif d'assurer à terme une meilleure couverture des besoins du pays.

La SONASID opère dans le marché du rond à béton, du fil machine et des laminés marchands, produits destinés essentiellement aux secteurs du bâtiment. La capacité de production de l'entreprise a connu une évolution fulgurante, elle a passé de 570.000 tonnes en 2002 à plus de 1.000.000 tonnes en 2015. La SONASID se positionne également sur le marché des armatures industrielles à travers sa filiale Longometal Armatures.

Premier opérateur sur son marché avec une part de 50%, la SONASID mène une politique ambitieuse de modernisation et développement technologique de son outil industriel pour améliorer la productivité de ses laminoirs et sécuriser son approvisionnement en billettes (matière première). Une stratégie qui lui permet de maintenir sa position de leader et continuer à satisfaire le marché local aux meilleures conditions.

Avec un chiffre d'affaires de 3,425 milliards de dirhams en 2015 et plus de 900 salariés répartis entre les différentes activités, la SONASID poursuit son développement en s'appuyant sur des outils industriels modernes et une politique commerciale de proximité. Den outre, avec la gamme de produits la plus complète sur le marché, elle garantit la disponibilité et la qualité du produit fini selon les normes nationales afin de répondre aux exigences du secteur.

La SONASID, filiale du groupe ArcelorMittal, est une véritable référence dans son domaine et consciente de sa responsabilité sociale et sociétale et ce par son engagement citoyen à travers une démarche basée sur la protection de l'environnement et le développement durable.

Vous êtes consultant dans un cabinet de conseil et d'expertise, le PDG de la SONASID appelle à votre expertise pour l'assister dans le traitement de plusieurs dossiers relatifs à stratégie de l'entreprise et sa gestion.

## DOSSIER 1 : CADRE STRATEGIQUE DE LA SONASID

La SONASID vise le développement de son activité. Pour ce faire, l'analyse de l'évolution de son domaine d'activité stratégique représente une nécessité incontournable pour elle. En effet, la connaissance du secteur de l'industrie métallurgique et plus précisément sidérurgique, ses perspectives de développement ainsi que les compétences requises pour réussir une stratégie ambitieuse de développement de ses activités revêt une importance capitale.

En vous basant sur les annexes 1 et 2 répondez aux questions ci-dessous :

1- **Caractériser l'environnement de la SONASID en identifiant ses menaces et ses opportunités. (structurer votre réponse en utilisant des matrices de votre choix)**
2- **Identifier les facteurs clés de succès du marché de la sidérurgie.**
3- **Analyser la nature et les sources de l'avantage concurrentiel de la SONASID.**
4- **Analyser la pertinence des choix stratégiques de SONASID.**
5- **Dans quelle mesure peut-on considérer SONASID une entreprise citoyenne ?**

## DOSSSIER 2 : SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SONASID

La conjoncture difficile dans le secteur de la sidérurgie a eu des retombées négatives sur les performances de l'entreprise. En effet, la SONASID souhaite des éclaircissements sur certaines opérations effectuées au cours de l'exercice, ainsi que sur l'évolution de ses indicateurs de performance. En vous basant sur les annexes de 3 à 6 répondez aux questions ci-dessous :

1- **Reconstituer dans le journal de l'entreprise les opérations suivantes relatives à l'exercice 2015 :**
   - **Etalement de la subvention d'investissement ;**
   - **Régularisation de l'intérêt de l'emprunt indivis et règlement de la première échéance ;**
   - **Dotations aux amortissements dérogatoires ;**
   - **Annulation des provisions pour pertes de change ;**
2- **Dans une note structurée, cous commentez les résultats des paramètres financiers calculés ci-dessous :**
   - **Calculer pour l'exercice 2015 le FRNG, BFRE, BFRHE et TN.**
   - **Reproduire et compléter l'annexe 7 dans votre copie.**
   - **Calculer la CAF en 2015 par la méthode soustractive.**
   - **Calculer l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) en 2015**.

## DOSSIER 3 : CHOIX D'INVESTISSEMENT ET CALCUL DE COUT

**Première partie : Choix d'investissement**

Après sa spécialisation dans le procédé de laminage à chaud, qui consiste au passage du métal chaud entre deux cylindres, pour changer sa forme et réduire sa section, la SONASID envisage le lancement du procédé de production de laminage à froid pour concurrencer la société Maghreb Steel, principal producteur de tôles laminées à froid au Maroc. Pour ce faire, l'entreprise envisage l'acquisition d'une installation technique très connue dans le domaine. L'évaluation des performances de ce projet est une nécessité incontournable pour l'entreprise.

En vous basant sur l'annexe 7 et 8 réponde aux questions ci-dessous :

1. **Dresser le tableau des flux nets de trésorerie dégagés par le projet**
2. **Conclure sur l'opportunité du projet en se basant sur la valeur actuelle nette et le taux interne de rentabilité.**

**Deuxième partie : Calcul de coût et prix différentiels**

La SONASID vient d'être sollicitée pour être le fournisseur exclusif du rond à béton pour un projet de construction de logement social initié par un promoteur immobilier dans la ville d'Agadir. Il s'agit d'une commande de 250 000 tonnes.

Compte tenu de cet important volume supplémentaire, le PDG sollicite le service de contrôle de gestion pour assister le service commercial et le service production dans l'établissement du devis. Les informations collectées auprès du service « contrôle de gestion » sont fournies en annexe9. En vous basant sur l'annexe 8 :

1. **Quel est le bénéfice courant de l'activité, généré par le rond à béton ? en déduire le taux de marge bénéficiaire.**
2. **Afin de fixer le prix de vente par tonne de la commande supplémentaire, quel est le coût de référence à considérer, justifier votre réponse.**
3. **Le promoteur immobilier propose, pour cette commande supplémentaire, un prix de 4 KDH HT la tonne, un tel prix est-il acceptable ? justifier votre réponse.**
4. **En déduire l'incidence sur le résultat de la SONASID ?**
5. **Expliquer pourquoi il n'est pas possible d'accepter la 2$^{ème}$ commande supplémentaire de 110 000 tonnes au même prix que la précédente de 250 000 tonnes.**
6. **A quel prix, le SONASID doit elle écouter la 2$^{ème}$ commande supplémentaire de 110 000 tonnes ?**

## DOSSIER 4 : SYSTEME D'INFORMATION

L'entreprise emploie un nombre important des salariés, elle a autorisé dernièrement un comité d'entreprise en plus du service des ressources humaines. Celui-ci assume, entre autres, des activités sociales et culturelles et dispose, pour ce faire, de moyens matériels et financiers. Le comité agit prioritairement du bénéfice des salariés, de leur famille et des stagiaires.

Il a notamment mis en place des aides pour les vacances des adultes et des enfants. De plus pour faciliter l'accès à toutes les activités culturelles et sportives, il propose son aide au financement de ces activités sur la base d'un calcul de points loisirs. Ces points permettent d'obtenir des tarifs préférentiels chez différents partenaires répertoriés par le comité.

Un classeur composé de plusieurs feuilles de calcul est mis en place pour automatiser le traitement on se basant sur :

- Le nombre de points parents
- La majoration pour enfants à charge
- Les points revenus
- Le total des points

Il a été décidé d'automatiser le calcul (voir les annexes 10 et l'annexe B). Les deux premières formules pointsParents et majorationEnfants telles qu'elles apparaissent dans l'annexe B ont été testées.

En vous basant sur les annexes 9 et 10 :

1. Donner les Formules des cellules G2, H2, I2, J2, et L2
2. Reproduire et compléter la fonction scilab qui calcule **Les Points Parents** et **Les Points Revenus** (Annexe 11).

## Annexe 1 : Données relatives au secteur de l'industrie sidérurgique :

### Document 1 : Le marché de l'acier marocain est loin d'être saturé :

Fadel Sekkat, PDG de la société Maghreb Steel explique que le Maroc est un pays vierge, où l'on est très loin de la moyenne mondiale en termes de production d'acier : 80 kg par habitant, alors que la moyenne annuelle mondiale avoisine les 200 kg par habitant. La marge de développement du secteur est donc encore importante, note-t-il, malgré une surcapacité.

Selon l'Association des Sidérurgistes du Maroc (ASM), créée en 2009 et qui contient 9 opérateurs actuellement, la production des entreprises marocaines agissant dans le secteur couvre les besoins du Royaume ; besoins qui restent très en retrait par rapport à d'autres pays en voie de développement. En effet, la consommation au Maroc par habitant reste encore faible comparée à celle de pays comme l'Egypte (122 kg) ou le Vietnam (181 kg) et est très loin devant la Turquie (422 kg).

Les sidérurgistes nationaux, membres de l'Association des Sidérurgistes du Maroc (ASM) ont élaboré, un plan de développement qui tourne autour de sept axes prioritaires : intégration amont, efficience énergétique, investissements technologiques, qualification des ressources humaines, renforcement de la réglementation, amélioration des coûts logistiques et diversification de l'offre de produits.

Sinon, prévient l'ASM, l'industrie sidérurgique marocaine, encore jeune, risque de payer la restriction du secteur sidérurgique européen, qui est à la recherche d'un nouveau souffle. Surtout qu'il s'agit d'une industrie hautement technologique et fortement créatrice de valeur ajoutée et d'emplois.

Le Maroc figure parmi les pays les plus autonomes en matière de production d'acier, d'après l'Association des Sidérurgistes du Maroc (ASM). Cette situation, le pays la doit aux gros investissements consentis et dont le cumul atteint 13,3 milliards DH depuis 2006 pour l'ensemble du secteur (segment des aciers « longs » et celui des aciers « plats »), selon l'ASM. Ces investissements, précise-t-on, ont concerné principalement l'activité de laminage mais ont également porté sur l'activité d'aciérie « permettant, ainsi, une intégration du secteur et favorisant sa compétitivité ». Le secteur a réalisé un chiffre d'affaires totalisant 13,5 milliards DH en 2011 et emploie directement 5.050 personnes.

**Source : Le matin**

**Document 2 : La surcapacité sidérurgique chinoise : un fardeau sur la sidérurgie**

Les temps sont durs pour la sidérurgie marocaine, Le secteur traverse une crise à l'échelle nationale et internationale. La surcapacité sidérurgique chinoise continue de toucher de plein fouet le marché local. Les exportations ont, en effet, progressé de 9 % par rapport à la même période de l'année précédente. Il faut aux Chinois faire tourner leurs usines seulement 12 heures pour produire la totalité des besoins du Maroc en acier.

En 2015, la production mondiale de l'acier a été de 1,6 milliard, 6 sont chinoises. Pour le moment, Pékin a été reconnu coupable du dumping sur les tubes d'aciers. Sur le marché local, la concurrence s'intensifie avec la moitié des nouveaux entrants, provoquant une hausse de l'offre, dans un marché où la consommation de rond-à-béton a recul » de 11% comparé à l'année précédente. Par ailleurs, la multiplication des offres et le ralentissement de la demande, notamment celle du secteur immobilier et du BTP, ont généré une chute des prix du rond-à-béton de 21 % durant le premier semestre 2016 par rapport à la même période de l'an dernier. En outre, l'accélération des mécanismes de protection tarifaire dans différents pays comme la Turquie et l'Egypte diminue les opportunités d'exportations vers ces pays et fait du Maroc une destination privilégiée des exportations européennes et chinoises.

En dépit du surplus de production qui caractérise le secteur national de l'acier long, ainsi que les barrières à l'entrée qui sont relativement franchissables, les opérateurs continuent à investir sur le marché. Il s'agit notamment de UNIVERSAL INDUSTRIAL STEEL, qui aurait investi dans un laminoir pour la fabrication de rond à béton, dans la commune de SIDI EL Mekki (province de Berrechid).

L'indonésien EARTHSTONE aurait également lancé la construction d'une usine intégrée à Taroudant pour une capacité de production de 150 000 tonnes de rond à béton devant être mise en service en 2014. Le procédé de fabrication devrait reposer sur l'exploitation du minerai extrait de la mine ALNIF (province de Tinghir), exporté près de 200 000 tonnes de fer vers la Chine.

**Source : l'économiste**

**Document 3 : Sauvegarde commerciale contre les importations massives pour les ronds à béton et le fil machine :**

La surcapacité de production ne se résorbe pas, accentuée par la forte croissance des exportations d'acier chinois qui ont perturbé la dynamique de prix à l'international.

En raison de son abondance su terre, le prix du minerai de fer (matière première) a connu une baisse historique (de 130 dollars par tonne en janvier 2014 à 50 dollars par tonne en janvier 2015) alors que la ferraille n'a connu une baisse très relative, cela engendrant une très forte pression sur les prix de la part des opérateurs produisant à base de minerai de fer. De fait, les sidérurgistes produisent les fers à béton sur la base de ferraille importée.

Alors que les prix mondiaux de l'acier sont particulièrement déprimés, pour protéger les opérateurs du secteur de la concurrence internationale, le ministère du Commerce Extérieur a mis en place une mesure anti-dumping qui consiste au paiement d'un droit de douane additionnel. En effet, au-delà de 121 000 tonnes de fil machine importées en un an et de 72 600 tonnes de fer à béton, les importateurs devraient payer un droit de douane additionnel spécifique de 0,55 dh/kg à l'Etat, soit environ 50 euros par tonne. Le contingent augmentera de 10% par an jusqu'à la libéralisation du marché fin 2018.

Les producteurs nationaux de rond à béton et fil machine ont certes remporté une bataille en décrochant la très précieuse mesure de sauvegarde qui leur servira de bouclier contre les importations massives de produits similaires. Toutefois, ils doivent remporter la bataille de la compétitivité, car ils ne peuvent pas compter pour l'éternité sur une telle protection même si elle est légitime. Un seul choix s'offre à eux : se structurer et se mettre à niveau pour affronter, dans quatre ans, l'après-mesure de sauvegarde.

D'ailleurs, le département du Commerce extérieur le leur a bien signifié, en rappelant et soulignant l'article 65 de la loi 15-09 relative aux mesures de défense commerciale : « la mesure de sauvegarde définitive n'est applicable que pendant la période nécessaire pour prévenir ou préparer le dommage grave et faciliter l'ajustement de la branche de production nationale du produit similaire ou directement concurrent au produit considéré ». Ce qui n'échappe pas aux opérateurs du secteur qui sont en passe de s'engager dans un important programme d'ajustement de leur activité, comprenant des mesures à mettre en œuvre pendant la période d'application des mesures de sauvegarde.

Il s'agit notamment de l'intégration en amont de la collecte et du traitement de la ferraille (centrale d'achat), la révision de la relation avec les ports marocains de transit de ferraille (conditions de passage, délai de déchargement …), le recours à l'efficacité énergétique, la refonte de toute la chaine de fabrication. Ils devront également, créer un centre de formation en coordination avec la Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques du Maroc (FIMME) et mettre en place un système de traçabilité des produits pour le renforcement des normes de qualité. **Source : Usinenouvelle**

**Document 4 : La révision des normes techniques dans le secteur :**

La commission de normalisation des Fers à Béton et Armatures de Précontrainte a révisé en 2011, les deux normes marocaines NM 01.4.080 et NM 01.4.220 relatives respectivement au fil machine en acier non allié pour treillis soudé et fils à haute adhérence et aux armatures pour béton armé – Treillis soudés ; et en 2012, la NM 01.4.97 relative aux barres et couronnes à haute adhérence soudables.

Les deux normes NM 01.4.096 et NM 01.4.097 spécifient les caractéristiques et les exigences d'un produit similaire « barres et couronnes à haute adhérence » utilisé dans les constructions en Béton Armé. La distinction est uniquement au niveau de la composition chimique pour les produits soudables.

La révision des normes NM 01.4.096 et NM 01.4.097 a pour principal objectif de garantir un plus grand contrôle des produits utilisés sur les chantiers de construction marocains en répondant aux normes de fabrication en vigueur. Ainsi, avec la norme NM 01.4.097, les producteurs de rond de béton ont désormais l'obligation d'indiquer le pays d'origine, le site de production et la marque de leur produit. Par conséquent, le système assure une parfaite traçabilité du produit et permet de protéger les utilisateurs marocains de pratiques mettant en péril la sécurité des constructions.

**Document 5 : Récapitulatif des indicateurs du dommage grave causé à la branche de production nationale de fil machine et fer à béton :**

**NB : Indice de référence base 100 en 2011**

| | | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| Importations/Production | Fil machine | 100% | 324% | 615% | 525% |
| | Fer à béton | 100% | 250% | 800% | 650% |
| Ventes (milliers DH) | Fil machine | 100 | 52 | 34 | 37 |
| | Fer à béton | 100 | 92 | 79 | 70 |
| Taux d'utilisation des capacités de production | | 100% | 91% | 78% | 73% |
| Prix de vente local (DH/tonne) | Fil machine | 100 | 94 | 96 | 90 |
| | Fer à béton | 100 | 96 | 96 | 92 |
| Prix à l'importation (DH/tonne) | Fil machine | 100 | - | 92 | 88 |
| | Fer à béton | 100 | - | 90 | 84 |
| Emploi | | 100 | 85 | 80 | 77 |
| Productivité (tonne/personne occupé) | | 100 | 101 | 92 | 89 |
| Résultat (millions DHS) | | 100 | -144 | 20 | 55 |

**Source : Rapport d'ouverture d'enquête de prorogation de la mesure de sauvegarde sur les importations de fil machine et fer à béton (2015)**

## Annexe 2 : Données spécifiques à la société nationale de sidérurgie

### Document 1 : Présentation de la SONASID

- **Principales dates :**

**1974 :** Création de la SONASID par l'Etat marocain.
**1984 :** La production a démarré en mars avec une capacité annuelle initiale de 420 000 tonnes de rond à béton et de fil machine.
**1996 :** La SONASID a introduit 35% de son capital en bourse de Casablanca.
**1997 :** L'Etat cède 62% du capital à un consortium d'investisseurs institutionnels pilotés par la SNI.
**1998 :** Rachat de la société Longométal Armatures par la SONASID
**2002 :** La SONASID a investit dans un second laminoir à Jorf Lasfar d'une capacité annuelle de 400 000 tonnes pour répondre à la demande croissante du marché.
**2003 :** La SONASID concrétise son projet d'intégration en amont par la réalisation d'une aciérie électrique à Jorf Lasfar qui devra alimenter les 2 laminoirs en billettes pour réduire sa dépendance du marché international.
**2005 :** Démarrage de l'aciérie électrique de Jorf Lasfar et augmente sa participation à 92% dans le capital de Longémental Armatures, une activité initialement développée au sein de Longémental Afrique.
**2006 :** Renforcement d'Arcelor dans le capital de la SONASID et le partenariat conclu entre SNI et le groupe qui deviendra quelques mois plus tard ArcelorMittal.
**2011 :** Lancement de « SONASID distribution » & lancement de la vente des billettes (matière première) aux tiers
**2012 :** Mise en service d'un broyeur à Jorf Lasfar.
**2013 :** Pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, la SONASID publie en plus de ses rapports financiers annuels, un rapport qui inclut les activités de développement durable de l'entreprise.

- **Les produits de la SONASID :**

| | **Rond à béton** | **Fil machine** | **Laminés marchands** |
|---|---|---|---|
| **Désignation** | Ronds lisses ou crénelés d'un diamètre variant de 6 à 40 mm. | Produit de section en général circulaire d'un diamètre variant de 5,5 à 16 mm et habituellement livré en couronne. | Font partis de la famille des produits longs laminés à chauds. Barres plaines laminées et d'autres profilés généralement en U, en L et en T. |
| **Utilisation** | **Travaux de construction : Armature pour béton armé** | **Clous, grillage, tournevis, agrafes, fil galvanisé, grilles, trombones en acier …** | **Fer carré pour les grillages des fenêtres, cornières pour les portes, …** |
| **Exemples** |  |  |  |

**Orientations majeures de la SONASID :**

La SONASID traduit cette volonté stratégique par des orientations fondamentales dans un souci permanent d'excellence opérationnelle :

- Renforcer son avance de compétitivité par les coûts, tant au niveau de ses approvisionnements que de l'ensemble de ses processus.
- Poursuivre l'enrichissement de son offre en apportant à ses clients la gamme complète de produits et services qu'ils sont en droit d'attendre, y compris en facilitant l'introduction de nouvelles techniques de construction au Maroc ;
- Adapter sa capacité de production afin de répondre au dynamisme attendu de ses marchés ;
- Développer continûment les compétences de ses collaborateurs.

**Sites de production de la SONASID**

- **Site de Nador – Laminoir :**

Situé à 18 km de la ville de Nador, le laminoir, inauguré en 1984, atteint aujourd'hui une capacité de production de 650 000 tonnes par an de rond à béton en fil machine. Le laminoir de Nador a nécessite un investissement de près de 1 milliard de dirhams et a connu d'importants travaux de modernisation et de mise à niveau afin de développer sa compétitivité et sa profitabilité.

- **Complexe sidérurgique intégré de Jorf Lasfar :**

SONASID a lancé, le 24 juillets 2002, sa deuxième unité de production à Jorf Lasfar. Un investissement de 660 millions de dirhams pour un laminoir d'une capacité de production annuelle de 450 000 tonnes de rond à béton. En 2005, la SONASID intègre la filière en amont avec e démarrage de la première aciérie électrique au Maroc, un investissement de 1,035 milliards de dirhams, avec une capacité de production de 800 000 à 1 000 000 de tonnes de billets par an, matière première des deux laminoirs. Dernier investissement d'un montant de 125 millions de dirhams : le broyeur de ferrailles, d'une capacité annuelle de 300 000 tonnes, permet de préparer la ferraille légère avant son enfournement dans l'aciérie.

- **Actionnariat de la SONASID :**

Un accord de partenariat stratégique entre SNI et Arcelor a été conclu en 2006 pour le développement de la SONASID. ArcelorMittal, SNI et es autres actionnaires de référence (MAMDA-MCMA, Axa Assurances Maroc, RMA Watanya, CIMR et Attijariwafabank) ont transféré le 31 mai 2006, leurs participants respectives dans le capital de la SONASID à une société holding NSI « Nouvelles Sidérurgie Industrielles ». Cette société détient désormais 64,85% du capital de la SONASID, réparti à 50/50 entre Arcelor devenu entre-temps ArcelorMittal et le groupe d'actionnaires marocains conduit par SNI. Un accord qui repose sur la consolidation et le développement de la position de la SONASID sur le marché marocain ainsi que sur le transfert de technologie et de compétences d'ArcelorMittal dans le secteur des produits longs

- **La traçabilité des produits de la SONASID et leur conformité avec les normes du secteur :**

La SONASID est consciente des exigences imposées par les consommateurs en terme de qualité et de sécurité, c'est ainsi qu'elle est profondément ancrée dans une logique d'amélioration continue.

En effet, l'entreprise s'engage à garantir la régularité de la qualité de ses produits, la régularité de la masse linéique, l'élasticité et la ductilité des aciers afin de répondre aux exigences parasismiques et de durabilité.

En conformité avec la révision des normes NM 01.4.096 et NM 01.4.097, a SONASID garantit une meilleure traçabilité de ses produits sur les chantiers à travers son nouveau marquage du rond à béton permettant ainsi la reconnaissance immédiate des produits fabriqués par l'entreprise. La traçabilité des produits responsabilise le producteur en cas de problème et s'assure ainsi de la conformité du produit livré au client.

De ce fait, un marquage de 9 verrous prouve l'origine marocaine du produit. Les produits issus du laminoir de Nadir disposent d'un verrou et ceux du laminoir Jorf Lasfar de deux verrous. Et enfin, les produits de la SONASID comportent l'initiale « S » à l'horizontale. La nouvelle démarche de la société s'inscrit dans le cadre de sa stratégie d'apporter des réponses adaptées à l'évolution de l'industrie sidérurgique et de l'axer ses activités sur la qualité et la satisfaction de la clientèle.

La SONASID a obtenu la certification ISO 9002 du site de Nador en 2001, la certification des produits conformément aux normes marocaines NM et en 2003 la reconnaissance de la conformité de tous les processus de l'entreprise conformément au référentiel ISO 9001 version 2000.

En 2005, l'entreprise a mis en place Un vaste chantier de certification **« Qualité, Sécurité, Environnement »** qui s'est concrétisé, par le renouvellement de sa certification ISO 9001 version 2000 ainsi que l'obtention du certificat de conformité au référentiel NM 00.5.801 du système de Management de la Santé et la Sécurité au Travail et au référentiel NM ISO 14001 du système de Management de l'Environnement.

En 2006, lors de la 8ème édition du Prix National de la Qualité et du Prix National de la Sécurité au Travail, le premier prix de la Sécurité au Travail et le deuxième prix de la Qualité dans la catégorie **« Grandes Entreprises Industrielles »**.

**Source : sonasid.ma**

**Document 2 : Les performances de la SONASID en 2015 :**

- **Des indicateurs de performance en rouge :**

La Société Nationale de Sidérurgie au Maroc a réalisé pour son exercice 2015, une perte nette de 37,157 millions de dirhams. C'est le troisième résultat négatif des six dernières années, après celui de 2010 (-53,875 millions de dirhams) et celui de 2012 (-77,814 millions de dirhams). L'entreprise, conjointement contrôlée par la SNI et ArcelorMittal, a pourtant fait des efforts pour réduire ses coûts d'exploitation.

Les dirigeants faisaient savoir que les opérations ont été impactées négativement par une augmentation de l'offre d'acier en provenance de Chine, du fait du maintien des niveaux de production dans ce pays, frappé par un ralentissement de son économie. Cette situation a provoqué un effondrement de 13% des prix de l'acier, un facteur qui s'est trouvé aggravé par la stagnation de la demande au Maroc où le secteur du bâtiment cherche de nouveaux repères.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires s'est replié de 17% passant de 4,122 milliards de dirhams en 2014, à 3,425 milliards de dirhams en 2015. Dans ce contexte perturbé, les progrès réalisés en matière de performances industrielles et de baisse des coûts de production n'ont pu que partiellement atténuer les impacts de la conjoncture, tant nationale qu'internationale.

**Des exportations peu compétitives ;**

Compte tenu de la conjoncture difficile, la SONASID a opté pour la rationalisation de ses échanges à l'international. Du coup, pour minimiser les effets de la crise, les exportations de la SONASID, notamment vers l'Algérie ainsi que l'Afrique de l'Ouest, ont sensiblement baissé depuis ces trois dernières années. En effet, les volumes exportés ont chuté de 50%. Selon M. Ayoub Azami, Directeur Général de la SONASID, « la baisse des volumes à l'export s'explique par le niveau des prix à l'international et la décision de l'Algérie d'exclure le rond à béton de l'accord de la grande Zone de Libre-échange Arabe en établissant un droit de douane de 15% ».

**Une stratégie commerciale chamboulée :**

Après avoir évolué durant des années dans une situation de quasi-monopole puis occupé une place confortable de leader, la SONASID peine aujourd'hui à défendre son leadership. En effet, elle a permis à ses concurrents aussi bien locaux qu'étrangers de s'installer confortablement sur le marché nationale de l'acier long et ce, en maintenant un niveau de prix élevé.

Pour remédier à cette situation, le Management actuel de la SONASID a opté pour un changement de stratégie en introduisant sur le marché davantage de volatilité sur les prix de vente et en adoptant une nouvelle politique commerciale axée sur le développement de la distribution directe via le canal « **SONASID DISTRIBUTION ».**

A travers celui-ci, l'entreprise entend élargir son portefeuille de clients en approchant également les petits et moyens distributeurs.

La société a également mis en place une politique de proximité des clients à travers l'implémentation de plateformes usines à Jorf Lasfar, Nador et à Casablanca. A travers cette action, la SONASID cherche à capter le maximum de marges, initialement accaparée une grande partie par les grands distributeurs. Cette stratégie peut s'avérer néanmoins coûteuse puisqu'elle mobilise des coûts de logistique supplémentaire et exerce une concurrence directe à l'encontre des clients grossistes.

A fin 2012, cette nouvelle stratégie commerciale aurait permis à l'entreprise de créer 198 nouveaux comptes clients, contribuer à la croissance de 3% de la part de marché rond à béton et contrôler 12% du canal de distribution (vs. Un objet de 30%).

- **La maîtrise des coûts : la devise actuelle de la SONASID**

La SONASID est parvenu à maintenir sa position concurrentielle de leader sur le marché des produits sidérurgiques grâce à une meilleure maîtrise des coûts variables et fixes d'approvisionnement, de production et de distribution.

Sur le plan opérationnel, la SONASID ambitionne d'optimiser son outil de production et maîtrise aussi bien ses coûts fixes que variables à travers notamment le recours à des substituts énergétiques. Dans cette lignée, la société compte utiliser des huiles usagées au niveau du four au laminoir de Nador pour le réchauffage de billettes.

D'autres chantiers tel que l'éolien (dans le sillage d'un partenariat conclu avec NAREVA), le solaire, le thermique à bases de fumées et les pneus déchiquetés sont à l'étude en vue d'atteindre un taux de substitution de 10% notamment face à l'éventualité de la décompensation du fuel devant générer un surcroît énergétique.

En amont, et dans le cadre de la diversification de ses sources d'approvisionnement en ferraille, la SONASID développe de nouvelles niches notamment le démantèlement de navires a été opérée en 2012 permettant d'exploiter 1 600 tonnes de ferrailles.

**Source : Rapports annuels SONASID**

**Document 3 : Demande en valeur de la société nationale de sidérurgie (En millions de DH) :**

| **Années** | **2012** | **2012** | **2014** | **2015** |
|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | 4746 | 4629 | 4122 | 3425 |

**Document 4 : Sidérurgie : une industrie verte**

Par nature la sidérurgie est une industrie de recyclage, avec un matériau : l'acier qui se recycle à l'infini. Le démarrage de la première aciérie au Maroc le 18 août 2005 sur le site SONASID de Jorf Lasfar a fortement contribué à l'augmentation de la mise en marché de la ferraille nationale qui représente aujourd'hui près de 500 000 tonnes par an.

L'aciérie électrique de Jorf Lasfar est considérée comme l'une des plus écologiques au monde. Dotée de technologies de pointe en matière d'économie d'énergie, de captation et de traitement des fumées, elle réalise d'excellence taux de réduction d'émission des gaz à effet de serre.

La SONASID a investis 130 millions de Dirhams dans les deux laminoirs pour limiter la consommation d'eau (consommation d'eau de 0,3$m^3$/T de produit fini contre 3 à 4 fois plus ailleurs). L'entreprise a conclu également un contrat d'achat de 20% des besoins de son laminoir de Jorf Lasfar à partir des futurs parcs éoliens développés par NAREVA, soit une réduction de 21 400 tonnes $CO^2$/an.

Dans le cadre de des engagements envers la société, la SONASID a participé parmi d'autres donateurs à une caravane médicale au profit des habitants de la région d'EL Hoceima, à Tamasint Jamaa Imrabten. Une initiative organisée par les ingénieurs et médecins de l'association des élèves de l'Académie Internationale Mohamed VI de l'Aviation Civile et de la Faculté de Médecine. Plus de 100 personnes ont bénéficié de cette opération. Une équipe de bénévoles de la SONASID a également apporté son soutien aux médecins notamment par la remise de médicaments gracieusement offerts.

En outre, le centre de transfusion sanguine de l'hôpital Mohammed V d'El Jadida a organisé à Jorf Lasfar une compagne de don du sang pour sensibiliser les collaborateurs de la SONASID sur l'importance de cette action ; Le don du sang est un acte bénévole qui est rigoureusement réglementé, 76 donneurs du site de Jorf Lasfar y ont participé.

**Annexe 3 : Compte de produits et charges [hors taxes] aux 31/12/2015 (en kdh : 1000 DH)**

| | | Exercice 2015 | Exercice 2014 |
|---|---|---|---|
| I | **Produits d'exploitation :** | **3 394 243** | **4 263 234** |
| | Ventes de marchandises (en l'état) | 15 090 | 11 282 |
| | Ventes de biens et services produits | 3 410 800 | 4 111 344 |
| | Variation de stocks de produits | (-) 187 855 | 55 218 |
| | Reprises d'exploitation, transferts de charges (1) | 156 208 | 85 390 |
| II | **Charges d'exploitation :** | **3 442 033** | **4 108 185** |
| | Achats revendus de marchandises | 15 179 | 11 370 |
| | Achats consommés de matières et fournitures | 2 616 516 | 3 316 919 |
| | Autres charges externes | 273 646 | 273 452 |
| | Impôts et taxes | 62 367 | 68 333 |
| | Charges de personnel | 160 565 | 168 245 |
| | Autres charges d'exploitation | 1 120 | 1 120 |
| | Dotation d'exploitation | 312 640 | 268 746 |
| **III** | **Résultat d'exploitation (I-II)** | **(-) 47 790** | **155 049** |
| IV | **Produits financiers :** | **36 009** | **12 061** |
| | Gains de change | 23 855 | 7 652 |
| | Intérêts et autres produits financiers | 4 447 | 3 663 |
| | Reprises financières, transferts de charges | 7 707 | 746 |
| V | **Charges financiers :** | **32 178** | **18 539** |
| | Charges d'intérêts | 8 426 | 8 494 |
| | Pertes de change | 15 297 | 1 243 |
| | Autres charges financières | - | 1 339 |
| | Dotations financières | 8 455 | 7 463 |
| **VI** | **Résultats financier (IV-V)** | **3 831** | **(-) 6 478** |
| **VII** | **Résultats courant (III+VI)** | **(-) 43 959** | **148 571** |
| VIII | **Produits non courants :** | **51 728** | **104 414** |
| | Produits de cession d'immobilisation | - | 18 925 |
| | Reprises sur subventions d'investissement | 4 800 | 4 800 |
| | Reprises non courantes, transferts de charges | 46 928 | 80 689 |
| IX | **Charges non courantes :** | **27 668** | **25 811** |
| | Valeurs nettes des immobilisations cédées | 6 | 1 096 |
| | Autres charges non courantes | 17 043 | 23 424 |
| | Dotations non courantes | 10 619 | 1 291 |
| **X** | **Résultats non courant (VIII-IX)** | **24 060** | **78 603** |
| **XI** | **Résultats avant impôt (VII+X)** | **(-) 19 899** | **227 174** |
| **XII** | **Impôts sur les résultats** | **17 258** | **67 272** |
| **XIII** | **Résultat net (XI-XII)** | **(-) 37 157** | **159 902** |

(1) Dont 75 728 KDH relatives aux transferts de charges d'exploitation

## Annexe 4 : Bilan fonctionnel de la SONASID au 13/12/2015 (EN KDH : 1000 DH)

| Actif (valeurs brutes) | Exercice 2015 | Exercice 2014 | Passif | Exercice 2015 | Exercice 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| **EMPLOIS STABLES** | **3 994 905** | **3 928 081** | **RESSOURCES STABLES** | **4 822 660** | **4 825 050** |
| Immob. | 46 147 | 45 774 | Capitaux propres | 1 242 691 | 1 439 149 |
| Incorporelles | 3 850 220 | 3 783 666 | Capitaux propres assimilés | 89 708 | 131 800 |
| Immob. | 98 538 | 98 641 | Amortissements et provisions | 3 407 225 | 3 171 451 |
| Corporelles | | | Prov. Durables risques | 79 036 | 80 650 |
| Immob. | | | Dettes de financement (1) | 4 000 | 2 000 |
| Financières | | | | | |
| **ACTIF CIRCULANT D'EXP** | **1 565 486** | **1 792 826** | **PASSIF CIRCULANT D'EXP** | **970 412** | **1 308 514** |
| | | | Dettes Passif circulant | 966 412 | 1 301 051 |
| Stocks | 904 173 | 1 014 365 | Autres provis.pour risques | 4 000 | 7 463 |
| Créances | 661 313 | 778 461 | **PASSIF CIRCULANT H.EXP** | **1 362** | **37 383** |
| **ACTIF CIRCULANT H.EXP** | **599 191** | **402 362** | Divers créanciers | 1 362 | 37 383 |
| T.V.P | 599 191 | 402 362 | | | |
| **TRESORERIE ACTIF** | **107 329** | **117 678** | **TRESORERIE PASSIF** | **472 477** | **70 000** |
| **TOTAL GENERAL** | **6 266 911** | **6 240 947** | **TOTAL GENERAL** | **6 266 911** | **6 240 947** |

**Informations complémentaires :**

(1) Dont un emprunt individus de 2 000 KDH contracté par l'entreprise au 01/10/2015 et remboursable in fine, durée de remboursement 5 ans, taux annuel d'intérêts composés 5%. Le premier versement aura lieu au 30/09/2016.

## Annexe 5 : Informations complémentaires

### TABLEAU DES AMORTISSEMENTS B2 BIS (EN KDH / 1000 DH)

| | Cumul d'amortissement début 2015 | Dotations de l'exercice 2015 | Amortissement des immobilisations sorties 2015 | Cumul d'amortissement fin 2015 |
|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations Incorporelles** | 35 882 | 635 | - | 36 517 |
| **Immobilisations corporelles** | 2 943 872 | 155 793 | 1 599 | 3 098 066 |

## TABLEAU DES PROVISIONS B5 (EN KDH : 1000 DH)

| Nature | Montant début 2015 | DOTATIONS | | | REPRISES | | | Montant fin 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Expl | Finan. | NC | Expl. | Finan. | NC | |
| Provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé | 29 243 | - | 5 458 | - | - | 243 | - | 34 458 |
| Provisions réglementées | 124 200 | - | - | 1 636 (1) | - | - | 46 925 | 78 908 |
| Provisions durables pour risques et charges | 80 651 | - | - | 8 983 | - | - | - | 89 634 |
| **SOUS TOTAL** | **234 094** | **-** | **5 458** | **10 619** | **-** | **243** | **46 928** | **203 000** |
| Provisions pour dépréciation de l'actif circulant | 162 452 | 156 212 | - | - | 80 480 | - | - | 238 184 |
| Autres provisions pour risques et charges | 7 464 | - | 2 997 | - | - | 7 464 (2) | - | 2 997 |
| **SOUS TOTAL** | **169 916** | **156 212** | **2 997** | **-** | **80 480** | **7 464** | **-** | **241 181** |
| **TOTAL** | **404 010** | **156 212** | **8 455** | **10 619** | **80 480** | **7 707** | **46 928** | **444 181** |

**Informations complémentaires :**

(1) Relatives aux amortissements dérogatoires de l'exercice
(2) Relatives à des pertes sur les opérations libellées en monnaies étrangères.

## Annexe 6 : Les indicateurs et les ratios d'activité de la SONASID (EN KDH : 1000 DH)

### Les indicateurs et les ratios d'activité :

| | 2013 | 2014 | 2015 | Taux de variation 2014/2013 | Taux de variation 2015/2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Marge brute sur vente** | - | - 88 | | - | |
| **Production de l'exercice** | 4 766 634 | 4 166 562 | | -12,59% | |
| **Consommation de l'exercice** | 4 115 999 | 3 590 371 | | -12,77% | |
| **Valeur ajoutée** | 650 635 | 576 103 | | -11,46% | |
| **Excédent brut d'exploitation** | 412 248 | 339 525 | | -17,64% | |

### Les ratios d'activité :

| Ratios | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| Résultat net/capitaux propres | 14,02% | 11,11% | |
| Charges de personnel/Valeur ajoutée | 25,95% | 29,20% | |
| EBE/Chiffre d'affaires | 8,90% | 8,23% | |
| Valeur ajoutée/Production de l'exercice | 13,64% | 13,83% | |
| BFRE en jours du chiffre d'affaires | 23 jours | 43 jours | |

## Annexe 7 : Projet d'investissement de la SONASID (EN KDH : 1000 DH)

Dans le cadre du développement de sont activité, la SONASID envisage l'acquisition d'une installation technique de haute technologie utilisée fréquemment dans le procédé de production de laminage à froid dont les caractéristiques sont présentées ci-dessous :

- Prix d'acquisition : 1 050 000 LDH
- Frais de réception, d'installation et de montage : 150 000 KDH
- Mode d'amortissement : Linéaire sur 5ans

**Les prévisions d'exploitation pour les 5 années (2015-2019) :**

- Chiffre d'affaires prévisionnel pour les 5 années : 1 700 000 KDH
- Charges variables annuelles : 50% du chiffre d'affaires annuel
- Charges fixes hors amortissements : 360 000 KDH
- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation prévisionnel est évalué à partir des principales composantes exprimées en jours de chiffre d'affaires hors taxes. Il est supposé dégagé au début de période.

| Composante de BFR d'exploitation | Jours de chiffre d'affaires hors taxes |
|---|---|
| Stocks | 33 |
| Créances d'exploitation | 54 |
| Dettes d'exploitation | 51 |

- La valeur de cession de l'installation technique au terme du projet est estimée à 400 000 KDH (A ne pas retenir dans la base de calcul des amortissements).
- Le coût de capital de l'entreprise est de 9%.
- Le taux interne de rentabilité est de 21,5%.
- On raisonnera sur la base d'un taux d'impôt sur les sociétés de 30%.

## Annexe 8 : Eléments relatifs aux commandes supplémentaires : (EN KDH : 1000 DH)

### 1ère commande supplémentaire :

Après une étude précise des coûts de la SONASID, le contrôleur de gestion a modélisé le coût de revient d'une tonne de rond à béton.

- La tonne est vendue à 6 KDH (HT)
- La capacité de production annuelle du **rond à béton** pour les deux laminoirs d'élève à 700 000 tonnes, seule 60% de cette capacité de production est utilisée actuellement.
- Le coût de revient est composé d'une partie variable et d'une partie fixe.
- Pour une période de fabrication et de vente, le coût fixe est de 546 000 KDH.
- Les charges variables sont strictement proportionnelles aux quantités produites. Le coût variable est de 3,5 LDH par tonne.

### La 2ème commande supplémentaire :

Après avoir été retenue et reçu le bon de commande des 250 000 tonnes, la SONASID reçoit une nouvelle demande de la part du même promoteur immobilier. En effet, un événement exceptionnel a poussé ce dernier à commander 110 000 tonnes de rond à béton supplémentaires.

La capacité actuelle de la SONASID ne permet pas d'accepter cette nouvelle commande.

**Pour réaliser la production supplémentaire, la SONASID supporterait :**

- Une augmentation de 15% des charges variables suite au recours du personnel intérimaire ;
- Une augmentation des charges de structure de 55 000 KDH

**NB :** La commande est invisible.

## Annexe 9 : Système d'information

## Annexe 9-A :

| 1 | A<br>Nom & Prénom | B<br>Temps de présence en années | C<br>Nb enfants <12 | D<br>Nb enfants <16 | E<br>Nb enfants à charge | F<br>Revenus (MAD) | G<br>Points Parents | H<br>Majoration enfants | I<br>Points Revenus | J<br>Total Points | K<br>Loisirs Points (Calculer Manuelle-ment | L<br>Contrôle calcul | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | ALALI REDA | 14 | 1 | 1 | 2 | 13 000,00 | 89 | 0 | 0 | 89 | 89 | | |
| 3 | ABRAHNIS SAID | 9 | 2 | 2 | 4 | 4 500,00 | 91 | 19 | 30 | 140 | 140 | | |
| 4 | BAJIDI TOURIA | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 500,00 | 4 | 1 | 40 | 45 | 42 | Erreur | |
| 5 | BENCHAKROUN ASSIL | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 800,00 | 24 | 2 | 40 | 66 | 66 | | |
| 6 | BOUJADI FAOI | 11 | 0 | 1 | 1 | 9 000,00 | 66 | 0 | 10 | 76 | 80 | Erreur | |
| 7 | EL MALKI TASSMIN | 4 | 1 | 1 | 2 | 6 000,00 | 8 | 0 | 30 | 38 | 38 | | |
| 8 | TADLAOUI SARA | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 400,00 | 0 | 0 | 30 | 30 | 30 | | |
| 9 | HAJJI KANZA | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 300,00 | 6 | 0 | 20 | 26 | 26 | | |
| 10 | FADOUL MOURAD | 6 | 2 | 2 | 4 | 6 300,00 | 64 | 13 | 30 | 107 | 100 | Erreur | |
| 11 | HADI NISRINE | 8 | 1 | 1 | 2 | 8 700,00 | 53 | 0 | 20 | 73 | 75 | Erreur | |
| 12 | FAKID NAIMA | 6 | 0 | 0 | 0 | 5 700,00 | 18 | 0 | 30 | 48 | 48 | | |
| 13 | NIAMAT ALLAH HADI | 9 | 1 | 2 | 3 | 8 900,00 | 86 | 18 | 20 | 124 | 124 | | |
| 14 | WAFIK MOHAMMED REDA | 10 | 1 | 1 | 2 | 6 700,00 | 65 | 0 | 20 | 85 | 85 | | |
| 15 | RAJI SIHAM | 15 | 2 | 2 | 4 | 15 000,00 | 145 | 29 | 0 | 175 | 89 | Erreur | |
| 16 | …….. | ……. | …… | ……. | ……. | ……. | …… | ……. | …… | ….. | …… | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | |

**Annexe 9-B :** Barème pour le calcul des points loisirs

Les points loisirs sont attribués selon les règles suivantes :

### Points parents

- Lorsque le salarié est présent depuis 4ans ou plus, il se voit accorder 3 points par année de présence pondérés par le nombre d'enfants âgés de moins de 16 ans + 1 : Points attribués = durée de présence X 3 X (1 + nombre d'enfants de moins de 16 ans). De plus, les points attribués sont augmentés de 5 points par enfant âgé de moins de 12 ans.
- Lorsque le salarié est présent depuis moins de 4 ans, mais depuis un an au moins, il se voit attribuer 2 points par année de présence pondérés par le nombre d'enfants âgés de moins de 12 ans soit : points attribués = ancienneté x 2x nombre d'enfants de moins de 12ans.

Il n'y a pas de points attribués à un salarié dont la présence dans l'entreprise est inférieure à un an.

**Majoration enfants**

Une majoration de 20% des points attribués est accordée à tout salarié qui a au moins 3 enfants à charge.

Cette majoration est portée à 25% si le salarié a au moins 5 enfants à charge. Le nombre de points sera arrondi à l'entier supérieur.

**Points revenus**

Des points sont attribués en fonction du revenu moyen mensuel du foyer fiscal sur le principe suivant :

Moins de 4000 MAD : 40 points

De 4 000 MAD à 6 500MAD : 30 points

De 6 500 MAD à 9 000 MAD : 20 points

De 9 000 MAD à 12 000 MAD : 10 points

Au-delà de 12 000 MAD : 0 point

**Annexe 10 : Fonction Scilab**

```
1  function PP=PointParent  (Anciente, Enf_12, Enf_16)
2          if(Anciente>=4)    then
3                  PP=Anciente*. . .* (Enf_16+. .) + 5* . . . . .
4          Elseif ( Anciente>=1)    then
5                  PP=2*. . . . . .* . . . . . .
6          else
7                  PP=0
8          end
9  endfunction
```

# 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 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