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

Session 2019, filière ECT

Gestion, management et informatique

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Analyse stratégique
- Dossier 2 : Analyse comptable et financière
- Dossier 3 : Système d'information et gestion des ressources humaines
- Dossier 4 : Activité et risque d'exploitation

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/2019/gestion

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

CONCOURS NATIONAL D'ACCÈS AUX ÉCOLES DE MANAGEMENT (CNAEM)

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

Le mardi 21 mai 2019, de 8H00 à 12H00

L'épreuve comprend 18 pages

DOSSIERS	
DOSSIER N°1 : Analyse stratégique	**Annexe 1 : Le secteur du papier et carton n'a pas profité de l'interdiction des sacs en plastique** **Annexe 2 : Industrie du papier : Les derniers rescapés de la filière** **Annexe 3 : Organisation de l'activité de MED PAPER** **Annexe 4 : Plan de restructuration de MED PAPER**
DOSSIER N°2 : Analyse comptable et financière	**Annexe 5 : Rapport général des Commissaires aux Comptes de MED PAPER relatif à l'exercice du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017** **Annexe 6 : Extrait Opérations comptables réalisées en 2018** **Annexe 7 : Prévisions 2020** **Annexe 8 : Evolution des indicateurs de gestion de MED PAPER (En K DH)** **Annexe 9 : Bilan de MED PAPER au 31-12-2017 (en K DH)** **Annexe 10 : Evolution de l'équilibre financier de MED PAPER (en K DH)**
DOSSIER N°3 : Système d'information et gestion des Ressources Humaines	**Annexe11 : Performances sociales de MED PAPER** **Annexe 12 : Théories de la motivation** **Annexe 13 : fonction Scilab** **Annexe 14 : MEMENTO SQL**
DOSSIER N°4 : Activité et Risque d'exploitation	**Annexe 15 : Evolution des coûts et des résultats (en KDH)** **Annexe 16 : Perspectives de développement de l'activité**

NB : Réservez, dans le cahier de rédaction, des parties séparées pour chaque dossier. Numérotez les questions de chaque dossier traité.

<u>Matériels autorisés :</u>

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.

Le CAS MED PAPER

Créée en 1948, MED PAPER se positionne sur le papier emballage et le papier pour impression et écriture liés à toutes sortes d'activités telles que la fabrication, l'achat et la transformation, l'importation, la vente et l'exportation de cellulose, de papier et de carton.

Au cours des dernières années, Med Paper a subi de lourds déficits et son cours en bourse a perdu près de 33% depuis 2012.Unique producteur au Maroc de papier en bobine et en rame, son chiffre d'affaires est en baisse continue depuis 2014. A l'époque, il était de 116,9 MDH et en 2016, il a dégringolé à 88,4 MDH. va de soi pour le résultat net de la société, qui est déficitaire depuis plusieurs années. En 2016, la société a perdu 29,1 MDH.

Comme source de ses déboires, Med Paper incrimine l'explosion des importations de papier en bobine et en rame (+283% en 2014 par rapport à 2013, et +6% rien qu'au premier semestre 2015) par les opérateurs locaux. Ceux-ci légitiment leur recours collectif aux importations au détriment des produits Med Paper par plusieurs raisons : une qualité supérieure, une meilleure adaptation aux besoins des clients et une livraison dans les temps, entre autres. Des aspects sur lesquels Med Paper accuse des lacunes, selon les importateurs.

En 2016, Med Paper a toutefois obtenu gain de cause et s'est vue octroyer une mesure de sauvegarde sous forme d'une nouvelle taxation de 25% ad valorem sur les importations des produits papiers, malgré les contestations des professionnels de l'imprimerie et des importateurs, qui attirent l'attention sur les éventuels aléas de cette mesure qui risque d'affaiblir le secteur dans sa globalité.

D'une durée de quatre ans, ladite mesure est accompagnée d'un calendrier de démantèlement, qui fera passer le droit additionnel de 25% en 2016, à 22,5% en 2017, 20,5% en 2018, 17,5% en 2019 puis 15% en 2020.

Mais les opérateurs estiment que cette taxation supplémentaire ne saura résoudre les difficultés de Med Paper, jugeant que le problème principal de celle-ci est structurel, et que sa compétitivité est faible surtout que la pâte à papier, ressource primordiale pour l'entreprise, est elle-même importée.

Au terme du premier semestre 2017, la société Med Paper peine toujours à sortir la tête de l'eau avec des fonds propres toujours négatifs, tandis que le résultat net repasse dans le vert, commentent les analystes de BMCE Capital Bourse.

Dossier 1 : Analyse stratégique

Malgré ses difficultés, le marché du papier reste encore porteur. Les producteurs peuvent tirer profit de la demande des entreprises, des efforts d'alphabétisation et du développement de la grande distribution. Bien que l'industrie marocaine du papier et carton reste sensible aux fluctuations du coût de la matière première, les entreprises du secteur, dont MED PAPER, s'investissent progressivement dans une automatisation des processus de production leur permettant de s'adapter aux nouvelles conditions concurrentielles et de se délier des contraintes des coûts de production.

En vous basant sur les annexes 1 à 4, vous répondrez aux questions ci-dessous :

1. **Caractérisez l'environnement de la société MED PAPER en utilisant le modèle PESTEL. En déduire les opportunités et les menaces possibles.**
2. **Identifiez les forces et les faiblesses de la société MED PAPER en utilisant l'approche par ressources et compétences.**
3. **Quelles sont les stratégies globales adoptées par la société MED PAPER ? et Quels en sont les risques associés ?**
4. **Résumez les principaux axes du plan d'ajustement proposé par MED PAPER en mettant en évidence leur cohérence avec les problèmes qu'elle traverse.**

Dossier 2 : Analyse comptable et financière

Au cours des dernières années, MED PAPER a rencontré des problèmes de trésorerie qui ont failli remettre en cause la soutenabilité de son activité d'exploitation. Sa situation nette est devenue négative. De graves problèmes de financement ont rendu ses importations de pâte difficiles.

En vous basant sur les annexes de 5 à 10 et sur vos connaissances,

1. **Définir le principe de continuité d'exploitation et identifier les ajustements nécessaires à apporter aux états de synthèse en son absence.**
2. **Reconstituez les écritures comptables, relatives à l'importation de matières premières, constatées au journal de la société en 2018 et 2019.**
3. **Analyser l'équilibre fonctionnel de la société en calculant le fonds de roulement, le BFR et la trésorerie.**
4. **Rédiger une note de synthèse sur l'évolution des soldes de gestion, des résultats et de l'équilibre financier de la société de MED PAPER.**

Dossier 3 : Système d'information et gestion des Ressources Humaines

Les dirigeants de MED PAPER préconisent plusieurs mesures pour relancer l'activité de la société. Deux pistes sont envisagées. La première consiste en l'action sur le capital humain par l'optimisation des effectifs, la formation et la spécialisation afin d'améliorer la productivité. La seconde consiste en l'action sur le capital technique par la modernisation, l'automatisation de l'outil de production et la recherche d'économies d'échelle.

En vous basant sur l'annexe 11 à 14 vous répondrez aux questions ci-dessous :

1. **Retrouver les taux d'encadrement et de turnover de 2016.Citez d'autres indicateurs sociaux et justifiez leur utilité pour l'appréciation du climat social de MED PAPER.**
2. **Quelles sont les insuffisances de la politique sociale de MED PEPER ?**
3. **En vous basant sur les théories de motivation de HERZBERG et de VROOM, proposez des solutions pour remédier aux insuffisances relevées ?**
4. **Recopier et compléter en langage Scilab, la fonction TurnOver, qui reçoit comme paramètre *Le nombre de départ des salariés ; Le nombre des recrutés ; L'effectif de l'année précédente ; et l'évolution de l'effectif des salariés* et qui renvoi le taux de du turnover de MED PAPER**
5. **Le Vecteur Salaries, contient dans ses lignes les codes des salariés éligibles au tirage au sort du pèlerinage, recopier et compléter en langage Scilab, la fonction Tirage, qui utilise la loi uniforme et la fonction *grand* pour choisir deux salariés identifiés par leur code.**

Pour gérer les informations concernant, en autre, la gestion des ressources humaines, MED PEPER, utilise une base de données dont une partie de son schéma est le suivant :

Produit(Refproduit, Designation, Prix)

Ventes(Refproduit#, CodeSal#,DateVente,Quanté)

Salaries(CodeSal, nom, prenom, adresse, telephone, NbreEnfant, anciennete)

Action_Sociale(CodeAct, Nom_Action, Montant, Date, CodeSal #)

Un attribut (ou un ensemble d'attributs) souligné est une clé primaire. Un attribut dont le nom est suivi du symbole # est une clé étrangère.

En vous basant sur la structure de la base de données ci-dessus et sur le MEMENTO du langage SQL l'annexe de 14, donner les requêtes suivantes :

6. **Liste des Employés (CodeEmp, nom, prénom) qui ont plus d'un enfant et plus de trois ans d'ancienneté.**

Pour l'année 2017, la fonction Tirage **a donné les deux Salariés CodeSal:Pap207 et CodeSal:Cart08.**

7. **Ajouter dans la table Action_Sociale l'enregistrement de ces deux actions, pour un montant de 50000 Dh à partir du 01/08/2019.**

Dossier 4 : Activité et Risque d'exploitation

L'industrie du papier au Maroc ne se présente pas sous son meilleur jour. Le secteur est en effet confronté à des difficultés structurelles qui limitent sa profitabilité et son développement. L'absence de soutien des établissements financiers est un véritable obstacle. La société souhaite utiliser pleinement sa capacité de production pour maitriser ses coûts.

En vous basant sur les annexes de 15 et 16 et sur vos connaissances,

1. **Présentez le tableau de résultat différentiel simplifié de l'exercice 2016.**
2. **Déterminez le chiffre d'affaires critique**. Pourquoi n'est-il pas atteint en 2016 ?
3. Calculez le levier opérati**onnel. Appréciez le risque d'exploitation de l'entreprise.**
4. **Dans l'hypothèse où la société atteint sa capacité maximale de production, déterminez le point mort et l'indice de sécurité ? Conclure.**
5. **En vous basant sur les données de 2016 et sur l'annexe 16, quelle solution conseillez-vous à la société pour améliorer sa rentabilité ?**

Annexe 1 : Le secteur du papier et carton n'a pas profité de l'interdiction des sacs en plastique

Un peu plus d'une année après son entrée en vigueur, la loi «Zéromika» n'a pas eu l'effet escompté sur l'industrie du papier. « Notre profession a accompagné la mise en place de la loi 77/15 d'éradication des sacs en plastique depuis son entrée en vigueur en investissant plusieurs millions de DH. L'objectif était de renforcer le parc machine pour proposer des substituts en papier. Aujourd'hui, les opérateurs se retrouvent à tourner leurs machines quelques heures par mois », concède Mounir El Bari, président de la Fifage. Selon lui, la raison de ce manque à gagner est le retour progressif des sacs en plastique dans le marché malgré l'effort louable du ministère de tutelle. L'utilisation des sacs en tissu comme substitut pourrait également expliquer ce ratage si l'on observe sur le terrain leur taux de pénétration, en l'occurrence dans les grandes surfaces et les commerces. Autre problématique du secteur : la pénurie mondiale du papier combinée à la nouvelle orientation à l'export des acteurs locaux de la collecte du vieux papier et carton, ce qui a, selon Mounir El Bari, à maintes fois, mis à l'arrêt les lignes de production **de GPC et CMCP-International Paper, deux acteurs clés du marché marocain.** Néanmoins, le secteur du papier et du carton demeure généralement sur une dynamique de croissance estimée à 3%.

Source : La VIE ECONOMIQUE du 15/7/17

Annexe 2 : Industrie du papier : Les derniers rescapés de la filière

Concurrence, manque d'innovation, consommation stagnante, production énergivore et moins efficiente… L'industrie du papier bat de l'aile. Dix entreprises ont mis la clé sous le paillasson ces dernières années entraînant la perte de près de 2.500 emplois. «Deux entreprises sur les cinq restantes agonisent», alerte Jalil Benddane, président de l'Association des fabricants de cahier au Maroc. Parmi les opérateurs, encore en activité, figurent Mapaf, Imprimerie Moderne, Promograph, Sopalem, et Med Paper. Ils réalisent 95% de leur chiffre d'affaires durant la rentrée scolaire (entre août et octobre).

Les producteurs pointent du doigt les importations massives en provenance de la Tunisie qui les concurrencent déloyalement. La consommation moyenne de cahiers scolaires s'élève à 21.000 tonnes dont le tiers absorbé par les importations tunisiennes. S'y ajoutent des importations d'Espagne et du Portugal mais qui restent minimes. La consommation de papier et carton reste faible au Maroc. Elle s'établissait à 15 kg/ hab en 2013 contre 313 kg/hab pour la Belgique, 254 kg/hab pour l'Allemagne et 241 pour l'Autriche. Côté investissement, c'est l'accalmie en attendant des jours meilleurs. Après un arrêt de production, les fabricants de papier ont relancé la machine depuis 2009.

Il faut admettre que dans cette crise, les entreprises ont également leur part de responsabilité. Il y a un manque criant d'innovation et de diversification. Le cahier scolaire représente 95% du chiffre d'affaires du secteur. Un effort devrait être consenti par les acteurs pour monter en compétitivité afin de pouvoir faire face à l'ouverture totale des frontières. Les opérateurs devront également se recentrer sur des métiers à plus forte valeur ajoutée. L'industrie du papier est très capitalistique et demande un soutien permanent des banques pour les investissements dédiés à la rénovation et à l'augmentation de capacité.

Le marché marocain du papier est dominé par trois majors : l'acteur historique CMCP qui produit 100.000 tonnes par an à base de papier recyclé. L'usine GPC du groupe Chaâbi, fabrique chaque année 60.000 tonnes à base de vieux papiers et cartons. Med Paper en perte de vitesse (20.000 tonnes par an) est spécialisée dans le papier pour impression et écriture à base de pâte vierge, mais aussi de papier recyclé.

Le Marocain consomme très peu de papier : 20 kg par an et par habitant, versus 11kg il y a 10 ans et 15 kg il y a 5 ans. La consommation du carton par an et par habitant a atteint 8,5 kg. Le Maroc consomme 650.000 tonnes de papier par an, dont 30% provient du recyclage. Le reste est importé. Le challenge est d'augmenter la part du papier consommé à 50% en 2020 contre 80% dans des pays avancés comme l'Allemagne ou le Japon.

Med Paper préconise plusieurs mesures pour relancer la machine. Parmi les pistes, la réduction des effectifs et la formation d'un capital humain spécialisé afin d'améliorer la productivité. S'y ajoute la modernisation et l'automatisation de l'outil de production ainsi qu'une utilisation de technologies performantes afin de réaliser des économies d'échelle. Il est également recommandé le recours à des techniques de production moins énergétivores et plus efficientes, compte tenu du renchérissement des prix de l'énergie. Le développement de la filière passera également par la multiplication des mouvements de rapprochements et de partenariats visant l'optimisation de la taille de l'industrie marocaine du papier et carton.

Source : L'ECONOMISTE du 08/10/2018

Annexe 3 : Organisation de l'activité de MED PAPER

MED PAPER, est le fruit de la fusion entre Papelera De Tetuan et Safripac. La société opère dans l'industrie papetière. Elle est spécialisée dans la fabrication et la transformation du papier pour impression, édition, écriture et emballage (alimentaire et industriel). Elle dispose d'une gamme de produits diversifiée, comportant également des produits finis bureautiques et scolaires.

Afin de répondre aux attentes de ses différents segments de marché, MED PAPER se positionne sur différentes familles de produits (Le papier pour impression et écriture ; Les produits scolaires ; Les produits bureautiques ; Le papier emballage)

L'usine de fabrication de MED PAPER, implantée dans la zone industrielle de Moghogha à Tanger, réalise deux principales activités : La production de papier et la transformation de papier.

Concernant la production de papier, l'usine de MED PAPER dispose de deux machines opérationnelles d'une capacité théorique globale de 45 000 tonnes par an,

Pour ce qui est de la transformation de papier, MED PAPER dispose d'un atelier de transformation de plusieurs machines réparties sur quatre lignes de transformation (y compris celle du cahier scolaire et du sac à papier).En matière de développement de son activité, MED PAPER a acheté en 2015 trois (3) nouvelles machines et en 2016 deux (2) nouvelles machines de fabrication de sachets pour faire face à une demande en croissance continue sur le segment du sac à papier. Il s'agit plus précisément de la Machine à sachets HOLWEG, la machine à sachets GL et la machine à sachets italienne (2015), et des machines à sac ZD-F450 et ZD-F260 (2016).Par ailleurs, MED PAPER dispose d'un laboratoire d'essais et de recherche & développement pour apporter de façon continue des innovations sur ses produits et satisfaire ainsi les nouvelles attentes de sa clientèle. MED PAPER gère aussi tout un processus et circuit de recyclage du vieux papier et de ramassage du papier à travers ses 3 dépôts. L'entité a aussi noué divers partenariats à travers le Maroc avec des entreprises spécialisées dans le traitement et le ramassage du vieux papier.

MED PAPER commercialise ses produits au travers d'une équipe de commerciaux supervisés par un directeur. Chacun des commerciaux est responsable d'un portefeuille rattaché à un segment d'activité en particulier. Afin de promouvoir la qualité de ses produits et d'assurer la fluidité de sa communication externe, MED PAPER mène une politique marketing active (participation aux foires, réalisation d'enquêtes de satisfaction client, publicitaires et présence sur le web). La société adopte également une politique tarifaire spécifique et adéquate à chaque segment de client (industriels, imprimeurs, revendeurs, transformateurs et confectionneurs).

Source : MED PAPER

Annexe 4 : Plan de restructuration de MED PAPER

Med Paper, entend se spécialiser et en se concentrant sur le cœur de son métier en vue de maitriser au mieux son process et ses coûts. Pour les besoins de sa restructuration, Med Paper dispose d'un programme d'ajustement qui s'articule autour d'actions d'ordre technologiques, commerciales et financières. L'objectif est d'améliorer sa compétitivité, répondre aux exigences de la clientèle et réduire son endettement et ses coûts de production. Plusieurs mesures sont arrêtées :

- Développer l'efficacité énergétique pour arriver dans les 3 prochaines années à réduire la part de l'énergie dans les coûts de production à 10% au lieu de 20%. Dans cette perspective elle engagera à court terme un audit énergétique.
- Rajeunir le personnel de production en assurant sa formation ;
- Optimiser les charges financières grâce au remboursement des crédits bancaires au moyen de la vente du foncier non exploité de la société. Cette mesure permettra de réduire les encours bancaires de 70%.
- La modification des transformateurs de moyenne tension pour réduire la consommation de l'électricité ;
- La mise en marche de nouvelles machines pour la création de nouveaux produits : Il s'agit de machine de fabrication des sacs en papier, des sachets, du kraft melon et renforcé et du papier poussin.
- La mise en place d'un plan de marketing

Source : Rapport du MDCCE

Annexe 5 : Rapport général des Commissaires aux Comptes de MED PAPER relatif à l'exercice du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017

Les comptes annuels arrêtés depuis le 31 décembre 2013 font apparaître une situation nette inférieure au quart du capital social. Une assemblée générale extraordinaire a été tenue en date du 19 septembre 2017 et a donné le pouvoir au conseil d'administration pour régulariser la situation nette de la société en procédant à une augmentation du capital par incorporation des réserves, primes d'émission, de fusion et d'apport, suivie d'une diminution du capital pour absorption des pertes. Le management de la société considère que la régularisation de la situation, non accomplie à ce jour, est tributaire de la vente en cours d'un bien immobilier (terrain) et confirme qu'elle sera réalisée comme prévu. Par conséquent, les états de synthèse ont été préparés suivant le principe de continuité d'exploitation et ne comprennent pas les ajustements comptables qui s'avèrent nécessaires, dans le cas où la société se trouverait dans l'obligation de cesser son activité.

Annexe 6 : Extrait des Opérations comptables réalisées en 2018

Le **18-08-2018**, la société **MED PAPER** a reçu une commande de matières premières de son fournisseur portugais. Cette commande a couté 19 000 €. Le montant sera versé par virement bancaire ainsi : **9 000 € au 30-12-2018 et 10 000 € au 31-01-2019.**Cette opération est soumise à la TVA au taux de 20%. Elle est versée à l'achat au trésor public par chèque bancaire

Evolution du taux de change du Dirhams

18-08-2018	30-12-2018	**31-12-2018**	31-01-2019
1€ = 10.72 DH	1€ = 10.68 DH	1€ = 10.86 DH	1€ = 10.77 DH

Annexe 7 : Prévisions 2020

Problèmes de trésorerie

MED PAPER a mené des négociations avec ses principaux créanciers pour réduire son niveau d'endettement et améliorer sa capacité de financement de ses achats en pate vierge. Le management de l'entreprise souhaite profiter de cette opportunité pour accroitre la production et la commercialisation des produits à base de pâte vierge. Ainsi, le chiffre d'affaires de la Société devrait évoluer pour atteindre 108 MMAD en 2020 contre 68,9 MMAD en 2017. Le résultat d'exploitation devrait tout de même rester négatif jusqu'en 2019.

Contribution de l'exceptionnel

La société compte réaliser 31 MDH de résultat non courant en 2017 (45% du Chiffre d'affaires) et 25 MDH en 2018. En 2017, le résultat exceptionnel découle principalement des accords établis entre MED PAPER et ses créanciers. En effet, suite à la cession d'un terrain à la CDG pour une valeur de 32,5 MDH et au règlement des arriérés de paiement vis-à-vis de l'administration fiscal pour un montant de 1,7 MDH, MED PAPER réalise un résultat exceptionnel de 30 969 K MAD.

Ainsi MED PAPER prévoit la vente d'un terrain à une banque pour un montant de 23 000 K MAD ; L'abandon de certaines créances (intérêts de retard, agios, etc.) par une autre banque pour un montant total de plus de 9 200 KMAD ; L'abandon d'une dette contractée par CDG Développement pour un montant de 2 500 K MAD ; La comptabilisation d'une charge non courante liée à l'abandon d'une créance envers CDG développement pour un montant de 4 200 K MAD. La Société MED PAPER anticipe ainsi un résultat exceptionnel de 25 395 K MAD. Au final, le résultat net de la Société devrait passer de +2 993 K MAD en 2017 à -5 484 K MAD en 2020.

Annexe 8 : Evolution des indicateurs de gestion de MED PAPER (En K DH)

Exercices	2014	2015	2016	2017
II- Production de l'exercice	107 900	87 100	80 900	67 500
Ventes de biens et services produits	116 900	101 600	83 300	68 800
Variation de stocks de produits	-9 000	-14 500	-2 400	-1 300
III- Consommation de l'exercice	85 800	73 400	67 700	54 400
Achats consommés de matières et fournitures	73 900	61 700	57 700	45 800
Autres charges externes	11 900	11 700	10 000	8 600
IV- Valeur ajoutée I + II - III	22 100	13 700	13 200	13 100
-Impôts et taxes	1 000	900	800	900
-Charges de personnel	26 000	23 900	20 900	20 200
Excédent brut d'exploitation ou	-4 900	-11 100	-8 500	-8 000
Insuffisance brute d'exploitation				
-Autres charges d'exploitation	-	77 000	20 500	20
+Reprises d'exploitation et transferts charges	-	78 000	10	-
-Dotations d'exploitation	19 700	16 100	13 400	-13 500
Résultat d'exploitation	-24 600	-26 200	-21 910	-21 500
Résultat financier	-15 200	-11 200	-9 800	-4 500
Résultat courant	-39 800	-37 400	-31 710	-26 020
Résultat non courant	-50	17 800	3 110	33 620
Impôt sur résultat	500	600	400	300
Résultat net	-40 350	-20 200	-29 000	7 300

Annexe 9 : Bilan de MED PAPER au 31-12-2017 (en K DH)

Actif	Brut	Amo et Pr	Net	Passif	Montant
Charges à répartir	1 100	700	400	Capital social	258 200
Brevets et marques	1 000	900	100	Primes d'émission	150 100
Fonds commercial	65 900	-	65 900	Réserve légale	4 500
Terrains	66 600	-	66 600	Autres réserves	41 800
Constructions	28 800	23 000	5 800	Report à nouveau	-483 900
Inst. Tech. Mat et out.	457 800	437 000	20 800	Résultat net	7 300
Matériel de transport	6 600	6 100	500	Autres dettes de financement	71 500
Mobilier, mat de bureau…	11 600	11 300	300		
Autres créances financières	1 500	-	1 500		
Total Actif Immobilisé	640 900	479 000	161 900	Total Finan. Permanent	49 500
Stock de matières premières	16 200	-	16 200	Fournisseurs et comptes	37 700
Stock de produits finis	14 300	-	14 300	Personnel	3 500
Clients et comptes rattachés	106 100	30 000	76 100	Organismes sociaux	10 300
Etat débiteur	7 400	-	7 400	Etat créditeur	30 700
Autres débiteurs	5 700	-	5 700	Comptes d'associés	6 000
Ecarts de conversion	100	-	100	Autres créanciers	700
				Comptes de régula.	12 800
				Ecarts de conversion	200
Total Actif circulant hors trésorerie	149 800	30 000	119 800	Total Passif circulant hors trésorerie	101 900
Banques	600	-	600	Crédits d'escompte	53 300
Caisses	100	-	100	Cr dits de trésorerie	33 500
				Banques (SC)	44 200
Total Trésorerie Actif	700	-	700	Total Trésorerie Passif	131 000
Total Général	791 400	509 000	282 400	Total Général	282 400

-Les écarts de conversion-actif sont liés aux dettes fournisseurs.

-Les écarts de conversion-passif sont liés aux créances clients.

Annexe 10 : Evolution de l'équilibre financier de MED PAPER (en K DH)

Actif	2014	2015	2016	Passif	2014	2015	2016
Actif immobilisé (valeurs brutes)	645 000	639 600	643 000	Ressources propre Dettes de finan.	585 200 134 000	494 700 128 700	471 700 125 400
Actif circulant (Valeurs brutes)	322 100	211 500	196 000	Passif circulant	112 800	87 800	97 100
Trésorerie Actif	1300	1 900	500	Trésorerie Passif	136 400	141 800	145 300
Total	968 400	853 000	839 500	Total	968 400	853 000	839 500

Annexe11 : Performances sociales de MED PAPER

1-EFFECTIF

Sur l'année 2015, MED PAPER compte en moyenne 182 salariés, soit 107 employés de moins qu'en 2014. Une partie importante du personnel a quitté l'entreprise. En effet, lors du mois d'Août 2015, des employés et des opérateurs ont abandonné leurs postes suite à des tensions provoquées par certains employés. Une procédure judiciaire à l'encontre de 110 opérateurs a été entamée le même mois. L'affaire est toujours en cours d'instruction. La production de la société en a été affectée. Cependant, la situation s'est progressivement stabilisée et le management de la Société a réussi à combler le déficit en main d'œuvre qualifiée en faisant appel à des intérimaires. L'effectif sur l'année 2016 s'est élevé en moyenne à 212 salariés, soit 30 employés de plus qu'en 2015 suite à l'embauche d'intérimaires. Il convient de noter que durant les exercices 2015 et 2016, plusieurs contrats d'intérim ont été transformés en contrats à durée indéterminée. La répartition des effectifs permanents et saisonniers au 31 décembre 2016 par ancienneté indique que 45% des employés de MED PAPER ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Au 31-12-2014	2014	2015	2016
Cadres	**23**	**20**	**18**
Agents de maitrise	**22**	**18**	**20**
Employés	**23**	**18**	**19**
Opérateurs	**221**	**126**	**155**
Total	**289**	**182**	**212**
Dont saisonniers	**42**	**24**	**22**
Taux d'encadrement	**9.3 %**	**12.7 %**	**20 %**

2-Turnover

L'évolution du turnover de l'effectif permanent et saisonnier de MED PAPER au cours des trois dernières années est retracée dans le tableau suivant :

Années	2014	2015	2016
Recrutements	**-**	**27**	**73**
Départs	**18**	**134**	**43**
Evolution nette des effectifs	**-18**	**-107**	**30**
Taux de rotation	**-**	**32.5 %**	**36.7%**

L'évolution du turnover de la Société est essentiellement imputable à la transformation des contrats d'intérim en contrats à durée indéterminée durant les exercices 2015 et 2016, et à la mise en place d'un plan social suite au conflit social intervenu en août 2015.

3-Rémunérations et avantages sociaux

Le personnel de MED PAPER bénéficie d'un traitement conforme à la législation en vigueur, notamment des congés annuels payés, une assurance maladie, décès, invalidité et accident du travail ainsi que l'affiliation à la CNSS. MED PAPER, garantit également une affiliation à la CIMR à l'ensemble de ses collaborateurs.

En outre, MED PAPER a entrepris différentes actions à caractère social visant à motiver son personnel et à le faire évoluer dans un climat social agréable. Les principales actions entreprises en faveur du personnel, concernent le versement de différentes primes (ancienneté, assiduité, de panier, etc.), des commissions sur ventes et des gratifications.

Par ailleurs, dans le but de motiver les employés, il est également proposé une aide à l'occasion de l'Aïd Al Adha et un financement du pèlerinage à la Mecque octroyé à 2 ou 3 employés (tirés au sort) chaque année. Cependant, il convient de noter que suite aux problèmes de trésorerie, la société rencontre des difficultés à régler les cotisations à la CNSS, mutuelles et CIMR.

4- Politique de formation

Dans le cadre de son plan de restructuration, MED PAPER a identifié les besoins de formation nécessaires dans l'objectif d'optimiser l'adéquation entre les profils des personnes et les tâches affectées. MED PAPER place donc la formation de son personnel au centre de sa politique de développement des ressources humaines et propose ainsi des programmes de formation autour de plusieurs thèmes. Cependant, il convient de noter qu'en raison des difficultés financières traversées par la Société, aucun jour de formation n'a été dispensé pour les salariés de MED PAPER durant la période 2014-2016.

5-Politique de communication interne

La communication interne de Med Paper comprend deux volets : La communication liée à la production et la communication portant sur l'efficacité du système de management qualité. La première est mise en œuvre afin d'assurer la conformité de cette dernière aux procédures opérationnelles de Med Paper. Elle s'effectue à travers de réunions opérationnelles par service et interservices, via intranet et par l'intermédiaire des notes de services. La seconde, s'effectue à travers des revues de processus (surveillance et amélioration), des revues de Direction (revue du système de management qualité, efficacité, politique qualité, etc.) et par l'affichage versus la publication (d'informations, de processus, de décisions, etc.).

Pour mesurer l'impact et l'efficacité de sa politique de communication interne, Med Paper audite périodiquement les outils et la stratégie de la communication interne afin, le cas échéant, d'en améliorer les vecteurs et la portée.

Annexe 12 : Théories de la motivation

1-Théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959)

Son travail a surtout présenté l'intérêt d'une approche en deux séries de facteurs qui s'opposaient. Les uns (de satisfaction) ne provoquent pas de démotivation s'ils ne sont pas satisfaits mais engendrent une grande motivation lorsqu'ils sont satisfaits. Les autres types de facteurs (d'hygiène), lorsqu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Par contre, en cas d'insatisfaction, cinq facteurs sont mis en avant pour expliquer la motivation (facteurs de satisfactions) : L'accomplissement, La reconnaissance par autrui des résultats obtenus, La nature et l'intérêt du travail, La responsabilité et La promotion. De la même façon, une série de facteurs apparait comme des facteurs "d'hygiène" (appelés aussi "d'ambiance"), ils concernent surtout le milieu. Ce serait : La politique de l'entreprise, Le supérieur hiérarchique, La rémunération, Les relations entre les personnes, Les conditions de travail.

2- La théorie des attentes de VROOM (1964)

Dans les années 60, Victor Vroom est le premier auteur à exposer de manière claire et précise le modèle cognitif de la motivation au travail. Dans son livre "Work and motivation", publié en 1964, il développe quatre hypothèses pour expliquer le processus de la motivation au travail. D'abord, c'est la combinaison de forces chez l'individu et dans l'environnement qui détermine son comportement. Ensuite, les individus prennent des décisions quant à leur propre comportement dans une organisation. De plus, des individus différents peuvent avoir des besoins et buts différents. Enfin, les individus font des choix entre plusieurs options, en fonction de leur perception des résultats attendus. Cela a été théorisé sous la forme "**VIE**" (**valence/instrumentalité/expectation**), avec la formule suivante proposée par Vroom : F (force de la motivation) = **(V*I)*E.** L'expectation, ou attente, est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité entrainera un rendement d'une certaine qualité. On peut la résumer par la question : "suis-je capable de ?". La valence représente la valeur attribuée par un individu à une récompense. On peut la résumer par la question : "cela en vaut-il la peine ?". L'instrumentalité constitue le lien de cause à effet possible entre le comportement et la récompense, c'est une probabilité plus ou moins grande. Cela peut se résumer par la question : "est-ce possible ?".

Annexe 13 : FONCTION SCILAB

```
function Tx=TurnOver(depart,recrutes,Effectif,Evolution)
    Effect_N=Effectif*.................
    flux=(depart + recrutes) / ........
    Tx= 100*flux / ..........
endfunction
```

```
function Codes_Sal=Tirage(Salaries)
    Nbre_eligibles=...........(Salaries)
    H=grand(....,.....,'........',1,.....)
    Codes_Sal=[........(H(1)),..............]
endfunction
```

Annexe 14 : MEMENTO SQL

INTERROGATION D'UNE BASE

Syntaxe générale	SELECT… FROM… WHERE… GROUP BY… HAVING… ORDER BY…**;**
Projection	**SELECT** [DISTINCT] expr1 [AS nom1], expr2 [AS nom2],… **FROM** table
Restriction **(ou "sélection")**	**WHERE** expr1 = / <> / < / > / <= / >= expr2
	WHERE expr1 **BETWEEN** expr2 **AND** expr3
	WHERE expr1 **[NOT] LIKE** chaîne1
	WHERE expr1 **[NOT] IN** (expr2, expr3, …)
	WHERE expr1 **IS [NOT] NULL**
	AND / OR condition
Jointures naturelles	**SELECT** expr1, expr2,… **FROM** table1, table2 **WHERE** table1.champ1 = table2.champ2;
Agrégats	SELECT [expr1], …, **MAX** (expr2) [AS nom2] SELECT [expr1], …, **AVG** (expr2) [AS nom2] SELECT [expr1], …, **COUNT** (expr2) [AS nom2]
Regroupement	**GROUP BY** expr1, expr2,…
	HAVING condition

MODIFICATION D'UNE BASE

Suppression	**DELETE FROM** table1 WHERE condition ;
Insertion	**INSERT INTO** table [(champ1, champ2,…)] **VALUES** (val1, val2,…) ;
Mise à jour	**UPDATE** table **SET** champ1 = expr1[, champ2 = expr2,…] WHERE condition ;

Tout élément entre crochets est facultatif.

Annexe 15 : Evolution des coûts et des résultats (en KDH)

Années	2014	2015	2016
Capacité de production en tonnes	45 000	45 000	45 000
Production réelle en tonnes	12 642	11 262	9 825
Taux d'utilisation des capacités de production	28 %	25 %	21 %
Ventes en milliers DH	116 885	101 630	81 336
Charges en milliers DH	107 783	98 597	81 675
Dont charges fixes	**42 000**	**42 000**	**42 000**
Résultat courant	9 102	3 033	- 339

Annexe 16 : Perspectives de développement de l'activité

Hypothèse 1 :

-Baisse du prix de vente moyen de **8 %**

-L'élasticité prix de la demande est estimée à **- 2.5**

Hypothèse 2 :

-Baisse du prix de vente moyen de **4 %**

- L'élasticité prix de la demande est estimée à **- 4**

-Augmentation du coût variable unitaire moyen de **2 %**

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
- 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