

Corrigé de l'examen de Gestion 2025- Session de contrôle

Ce corrigé n'est pas officiel et il peut comporter des erreurs.

Exercice 1

1/ Cout d'achat = $20 \times 0.8 = 16$ D

2/ a/ $N^* = \text{racine carrée de } 43750 \times 16 \times 0.2 / (2 \times 700) = 10$ commandes

b/ Cout de gestion de stock = $700 \times 10 \times 2 = 14000$ D

3/ S'il y a un stock de sécurité alors le cout de possession va augmenter de $2000 \times 0.2 \times 16 = 6400$ D

Remarque : Le stock moyen de sécurité est égal à 2000 m.

Exercice 2

1/ Montant nécessaire = $24000 + 8000 = 32000$ D

2/ a/ Escompte = $66000 \times 0.02 / 2 = 660$ D

Montant à encaisser = $66000 / 2 - 660 = 32340$ D

b/ Combinaisons de 2 effets :

- **combinaison 1 : E23 + E24 = $14700 + 17800 = 32500$ D acceptable** puisque > 32000
- **combinaison 2 : E24 + E25 = $17800 + 15200 = 33000$ D acceptable** puisque > 32000
- combinaison 3 : E23 + E25 = $14700 + 15200 = 29900$ **inacceptable** puisque < 32000

Calcul préparatoire :

Escompte E23 : $14700 \times 48 \times 12.5 / 36000 = 245$ D

Escompte E24 = $17800 \times 54 \times 12.5 / 36000 = 333.750$ D

Escompte E25 = $15200 \times 63 \times 12.5 / 36000 = 332.500$ D

Commission globale HT = $10.500 \times 2 = 21$ D , TVA sur commission = $21 \times 0.19 = 3.990$ D

Réponse :

Combinaison 1 (E23+E24) → Cout = $245 + 333.750 + 21 = 599.750$

Net = $32500 - 599.750 - 3.990 = 31896.260$

combinaison 2 (E24+E25) → cout = $333.750 + 332.500 + 21 = 687.250$ D

Net = $33000 - 687.250 - 3.990 = 32308.760$

En se basant sur le net on choisit combinaison 2 car le net est supérieur au besoin (32000) alors que le net de la combinaison 1 est insuffisant (< 32000) malgré que son cout est plus faible)

3/ On choisit solution 1 car le cout $660 < 687.250$ D

Deuxième partie

Dossier 1

1/Annexe 1

2/ Solutions : Pour PA : Publicité , promotion , diminuer les prix pour augmenter la quantité , élargir sa gamme pour attirer de nouveaux clients ...

B/1 – Annexe 2

2/ Matière Premières : Ecart sur cout : $(27-25) \times 3000 = 6000$; Ecart sur quantité = $(3000-3000) \times 25 = 0$

Cet écart a pour origine un écart sur cout.

MOD : Ecart sur cout : $(18-18) \times 2520 = 0$; Ecart sur quantité = $(2520-2550) \times 18 = -540$

Cet écart a pour origine un écart sur quantité.

3/ Solution : MP : chercher un cout unitaire plus faible (changer de fournisseur , améliorer la gestion des stock et la cadence d'approvisionnement pour limiter les couts, acheter en grande quantité pour obtenir des remises importantes ...

MOD : Si cet écart est permanent, on doit rectifier les éléments du cout préétabli.

Dossier 2**1/ Annexe 3**

2/ choisir fournisseur Alulux car il a le score le plus élevé (170>118>115)

B/1/ Canal direct ou ultra-court

2/ Calcul préparatoire : $CVU = 400+300+200+40+10 = 950$, $CFU = 210 + 90 = 300$ D

$MCVU = 1750 - 950 = 800$ D

$CF = 300 * 200 = 60\ 000$ D

Résultat global = $800 * 200 - 60000 = 100\ 000$ D

3/SR Q = $60000/800 = 75$ unités , $SRV = 75 * 1750 = 131250$ D; Date : $12 * 75/200 = 4.5$ soit **15 /5/2025**

4/ a- Résultat sans campagne

Quantité = $200 * 0.75 = 150$; Résultat = $150 * 800 - 60000 = 60\ 000$ D

Résultat avec publicité : $225 * 800 - 60000 - 20000 = 100\ 000$ D

b- **Bonne décision** de faire la publicité car elle dégage un résultat supérieur a celui sans publicité (10000>60000)et elle lui permet d'atteindre son objectif commercial de 200 unités vendue (225>200).

Dossier 3**1/ Annexe**

2) $FDR = 450000 + 150000 - 500000 = 100\ 000$ D

$BFR = 260000 - 180000 = 80000$ D

$TN = 40000 - 20000 = 20000$ D

Le FDR est positif donc , il y a équilibre minimal car les ressources stables couvrent la totalité des emplois stables.

La TN est positif , donc il y équilibre global. En effet le FDR permet de couvrir le BFR.

3/Durée client : Cette durée a augmenté mais elle est acceptable puisque égale à celle du secteur (absence de problèmes)

Durée fournisseur : cette durée est stable. Elle est inférieure à la moyenne du secteur ce qui pèse sur le BFR. (problème). Solution négocier des délai fournisseur plus long pour s'aligner avec le secteur

Durée PF : Malgré la diminution d'un jour cette durée reste supérieure à la moyenne du secteur. Ce qui indique un problème de vente ou de gestion des lots de production. Solutions : effort publicitaire et promotionnel.

Dossier 4

1/ Cout du premier mode : $(6+4) * 2300 = 23\ 000$ D

2/a- Cout bureau 1 : $4500 + 5900 + 50 * 10 * 26 + 400 * 0.6 * 4 + 350 * 6 = 26480$

Cout bureau 2 : $4540 + 5800 + 60 * 26 * 4 + 40 * 26 * 6 + 400 * 4 + 350 * 0.8 * 6 = 26100$ D

b- Le bureau le plus avantageux est **B2** car $26100 < 26480$

3/ A retenir par les **propres moyens** car il est le plus faible des 3 et en plus c'est le seul à être inférieur à 25 000

Annexe 1

Taux d'évolution du CA de PA : $(210600/175500)-1 = 20 \%$

Taux d'évolution du CA de PF : $(425000/340000) - 1 = 25 \%$

Le CA des deux produits est en augmentation au cours de toutes les années.

Part de marché du PA = $176500/1950000=9\%$

Part de marché PF = $544000/5440000 = 10 \%$

La part de marché de PA est en diminution

La part de marché de PF en en augmentation

Annexe 2

	Cout réel			Cout préétabli			Ecart global	
	Quantité	CU	Montant	Quantité	CU	Montant	Favorable	Défavorable
MP	3000	27	81000	3000	25	75000		6000
MOD	2520	18	45360	2550	18	45900	540	

Annexe 3

	Alulux			Tunalu			Alumed			
	Note	coef	Total	Note	coef	Total	Note	coef	Total	
Prix	20	5	100	16	5	80	18	5	90	
Livraison	10	3	30	5	3	15	0	3	0	
Règlement	10	4	40	5	4	20	7	4	28	
			170			115			118	
		$20-20*(26-25/05) =16$								

Annexe 4

Ici il faut utiliser les formules des ratios en annexe

Emplois	Montant	Ressources	Montants
Emplois stables	500 000	Ressources propres	450 000
Actifs courant sauf trésorerie	260 000	Dettes financières	150 000
Trésorerie de l'actif	40 000	Passifs courants hors trésorerie	180 000
		Trésorerie du passif	20 000
Total des emplois	800 000	Total des ressources	800000
Ratio autonomie = capitaux propres/ressources stable = 0.75 → Ressources propres = $(150/25)*75 = 450$ 000			
Passifs courants = $800000 - 450000 - 150000 = 200 000$ D			
Passifs courants hors trésorerie = $200 000 - 20000 = 180 000$			
TA → Liquidité immédiate = TA/PC → $TA = 0.2 * 200000 = 40 000$ D			
Actif courant → liquidité générale = AC/PC → $AC = 1.5 * 200000 = 300 000$			
Actifs courants sauf TA = $300 000 - 40 000 = 260 000$ D			
Emplois stables = $800 000 - 300 000 = 500 000$			

N° d'inscription

Le sujet est composé de deux parties sur 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8

PREMIERE PARTIE : (5 points)
Exercice n° 1 : Gestion de l'approvisionnement

Exercice n° 2 : Gestion de la trésorerie

DEUXIEME PARTIE : (15 points)
Dossier n° 1 : Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et contrôle des coûts

Dossier n° 2 : Diversification de la gamme de produits

Dossier n° 3 : Analyse de la situation financière

Dossier n° 4 : Recrutement de personnel

Nota : Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie

PREMIERE PARTIE
Exercice n° 1 :

L'entreprise « **TISSULUX** » est spécialisée dans la revente d'un type spécial de tissu à 20 D le mètre (m) HTVA de 19 %.

En 2025, elle désire gérer son stock de tissu selon le modèle de Wilson. Pour ce faire, elle vous communique les données nécessaires en **annexe A à consulter page 5/8**.

Travail à faire :

1) Vérifiez que le coût d'achat d'un mètre de tissu est de 16 D.

2) Calculez :

a- le nombre optimal de commandes ;

b- le coût total d'approvisionnement (coût de gestion des stocks).

3) Indiquez, en le chiffrant, les conséquences de la mise en place d'un stock de sécurité de 2 000 m de tissu.

Exercice n° 2 :

L'entreprise « **BODY BEAUTY** » est spécialisée dans la vente de matériel de sport (barre de musculation ; ballon de gym ; tapis roulant ; vélo elliptique etc...). Elle est face à des difficultés de trésorerie. L'analyse de son activité de l'année 2024 dégage une insuffisance de trésorerie de 24 000 D.

Au 02/01/2025, pour couvrir son insuffisance de trésorerie et garder une trésorerie minimale de 8 000 D, l'entreprise a le choix entre les deux solutions suivantes :

➤ **Solution 1 :** Proposer à son client M. Ahmed un escompte de règlement de 2 % s'il paie le 02/01/2025 la moitié de sa créance échéant dans deux mois. Le montant total de cette créance est de 66 000 D ;

➤ **Solution 2 :** Escompter deux effets parmi trois en portefeuille, **annexe B à consulter page 5/8**.

Travail à faire :

- 1) Déterminez le montant nécessaire pour couvrir l'insuffisance de la trésorerie et assurer la trésorerie minimale.
- 2) Déterminez :
 - a- pour la **solution 1** : l'escompte de règlement et le montant net à encaisser ;
 - b- pour la **solution 2** :
 - les combinaisons possibles de remise à l'escompte de deux effets pour couvrir l'insuffisance de la trésorerie et assurer la trésorerie minimale ;
 - le coût de l'escompte et dégagez le net d'escompte de chaque combinaison possible ;
 - en se basant sur le **net d'escompte**, quelle serait la combinaison à retenir ? Justifiez.
- 3) En se basant sur le coût de la solution 1 et celui de la combinaison à retenir de la solution 2, quelle serait celle à retenir ? Justifiez.

DEUXIEME PARTIE

L'entreprise « **HORIZON** » est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de portes de jardin. Elle fabrique deux modèles, porte en aluminium (**PA**) et porte en fer (**PF**)

Ces dernières années, l'entreprise se trouve confrontée à une forte concurrence qui l'oblige à élargir sa gamme de produits et à bien gérer ses coûts.

Dossier n° 1 : Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et contrôle des coûts**A-Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires :**

L'entreprise souhaite étudier l'évolution de son chiffre d'affaires et de sa position concurrentielle pour les trois dernières années. Pour ce faire, elle vous fournit les données nécessaires en **annexe C à consulter page 5/8**.

Travail à faire :

- 1) Complétez l'**annexe n° 1 à rendre avec la copie page 7/8**.
- 2) Quels conseils proposez-vous à l'entreprise pour améliorer son chiffre d'affaires et sa position concurrentielle ?

B-Contrôle des coûts :

Pour bien contrôler les coûts du produit « **PA** », l'entreprise « **HORIZON** » vous confie, pour l'année 2024, les données relatives à ce produit en **annexe D à consulter page 5/8**.

Travail à faire :

- 1) Complétez l'**annexe n° 2 page 7/8 à rendre avec la copie**.
- 2) Analysez les écarts globaux en écart sur coût et écart sur quantité. Précisez les origines de ces écarts.
- 3) Proposez des solutions.

Dossier n° 2 : Politique commerciale

En 2025, l'entreprise « **HORIZON** » envisage améliorer sa politique commerciale par une révision de sa relation avec ses fournisseurs de la matière première « Aluminium » et par la diversification de sa gamme de produits via le lancement de la fabrication d'une nouvelle catégorie de portes.

A-Choix du fournisseur :

L'entreprise désire avoir un fournisseur qui peut livrer une quantité annuelle de 3 600 m dans les meilleures conditions. Elle vous communique les propositions des fournisseurs présélectionnés en **annexe E à consulter page 5/8** et le tableau des critères de choix en **annexe F à consulter page 6/8**.

Travail à faire :

- 1) En se basant sur l'**annexe E page 5/8** et l'**annexe F page 6/8 à consulter** et selon la méthode des scores, complétez le tableau de comparaison des offres des fournisseurs en **annexe n° 3 page 8/8 à rendre avec la copie**.
- 2) Quel est le fournisseur le plus avantageux à retenir ? Justifiez.

B-Diversification de la gamme des produits :

L'entreprise « **HORIZON** » envisage diversifier sa gamme de produits par le lancement de la fabrication d'une nouvelle catégorie de portes : porte blindée standard (**PBS**) destinée à être vendue dans ses propres points de vente. Elle s'est fixé comme objectif commercial de vendre annuellement 200 portes au prix unitaire de 1 750 D HTVA de 19 %.

L'entreprise vous communique la fiche du coût de revient du produit (**PBS**) en **annexe G à consulter page 6/8**.

Travail à faire :

- 1) Identifiez le canal de distribution à adopter par l'entreprise.
- 2) Calculez la marge sur coût variable (MCV) d'une porte **PBS**, le coût fixe global et le résultat global d'exploitation.
- 3) Calculez le seuil de rentabilité (**SR**) en quantité puis en valeur. Déduisez la date de sa réalisation sachant que l'activité s'étale sur 12 mois.
- 4) Suite à une étude du marché, l'entreprise « **HORIZON** » constate que les ventes seront inférieures de 25 % de l'objectif qu'elle s'est fixé (200 portes **PBS**). En effet, elle décide de faire une campagne publicitaire pour un coût total de 20 000 D ce qui conduira à vendre 225 portes (**PBS**) sur toute l'année 2025 :
 - a- Calculez :
 - le résultat global d'exploitation sans la campagne publicitaire sachant que le coût fixe global reste constant ;
 - le résultat global d'exploitation avec la campagne publicitaire ;
 - b- Qu'en pensez-vous de cette décision ? Justifiez votre réponse.

Dossier n° 3 : Analyse de la situation financière

Avant de lancer la fabrication du nouveau produit (**PBS**), l'entreprise « **HORIZON** » désire analyser sa situation financière pour vérifier le respect de son équilibre financier. Pour cela, elle vous présente les données financières nécessaires en **annexe H à consulter page 6/8**.

Travail à faire :

- 1) En se basant sur l'**annexe H à consulter page 6/8**, complétez le bilan fonctionnel condensé au 31/12/2024 (**annexe n°4 à rendre avec la copie page 8/8**).
- 2) Calculez et commentez les indicateurs de l'équilibre financier suivants :
 - a- le fonds de roulement (**FDR**) ;
 - b- le besoin en fonds de roulement (**BFR**) ;
 - c- la trésorerie nette (**TN**).
- 3) En se basant sur l'**annexe H à consulter page 5/8**, commentez la politique commerciale de l'entreprise « **HORIZON** » et proposez les solutions nécessaires.

Dossier n° 4 : Recrutement de personnel

Au début de l'année 2025, pour le lancement du nouveau produit (**PBS**), l'entreprise « **HORIZON** » décide de recruter **4 techniciens** et **6 ouvriers qualifiés**. Elle se trouve en face des deux modes suivants :

- 1^{er} mode** : Recrutement par les propres moyens de l'entreprise ce qui entraîne un coût par personne recrutée (qu'elle soit technicien ou ouvrier qualifié) de 2 300 D.
- 2^{ème} mode** : Confier l'opération de recrutement à l'un des deux bureaux spécialisés dont les offres sont données en annexe **I page 6/8 à consulter**.

Travail à faire :

- 1) Déterminez le coût de recrutement total du 1^{er} mode.
- 2) Pour le 2^{ème} mode :
 - a- calculez le coût de recrutement total de chaque bureau spécialisé ;
 - b- quel est le bureau de recrutement le plus avantageux ? Justifiez.
- 3) Sachant que le budget consacré à l'opération de recrutement ne devra pas dépasser 25 000 D, quel est le mode de recrutement à retenir ? Justifiez.

ANNEXES A CONSULTER**Annexe A**

Désignations	Année 2025
Quantité des achats réguliers de tissu	43 750 m
Coût de possession du stock	20 % de la valeur du stock moyen
Coût de passation par commande	700 D
Taux de marque	20 %

Annexe B**Portefeuille des effets**

n°	Références	Valeur nominale	Echéant dans	Conditions d'escompte
1	E23	14 700 D	48 jours	Taux d'escompte 12,50 % 10,500 D de commission fixe par effet HTVA de 19 %
2	E24	17 800 D	54 jours	
3	E25	15 200 D	63 jours	

Annexe C

(sommes en dinars)

Produits	Désignations	Années		
		2022	2023	2024
PA	Coût de revient total	124 800	140 400	150 800
	Chiffre d'affaires de l'entreprise	156 000	175 500	210 600
	Chiffre d'affaires du secteur	1 560 000	1 950 000	2 632 500
PF	Coût de revient total	272 000	340 000	435 200
	Chiffre d'affaires de l'entreprise	340 000	425 000	544 000
	Chiffre d'affaires du secteur	4 250 000	5 000 000	5 440 000

Annexe D

Désignations	PA			
	Coût réel		Coût préétabli	
	Quantité	C.U.	Quantité	C.U.
Matières premières	3 000	27	3 000	25
Main d'œuvre directe (MOD)	2 520	18	2 550	18

Annexe E**Tableau des propositions des fournisseurs présélectionnés**

Eléments	Fournisseur ALULUX	Fournisseur TUNALU	Fournisseur ALUMED
Prix HTVA	25 D	26 D	25,500 D
Délai de livraison	18 jours	24 jours	30 jours
Délai de règlement	60 jours	45 jours	55 jours

Annexe F**Tableau des critères de choix des fournisseurs et barème de notation**

Critères	Score d'importance (coefficient)	Barème
Prix HTVA	5	Accordez 20 points pour un prix égal à 25 D et retranchez 2 points pour chaque fraction de 0,500 D qui dépasse les 25 D
Délai de livraison	3	Accordez : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 points si le délai de livraison est entre 15 et 20 jours ▪ 5 points si le délai de livraison est entre 21 et 25 jours ▪ 0 point si le délai de livraison est 26 jours et plus
Délai de règlement	4	Accordez : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 points pour un délai de règlement de 60 jours ▪ 7 points pour un délai de règlement de 55 jours ▪ 5 points pour un délai de règlement de 45 jours

Annexe G**Charges nécessaires pour une porte blindée standard (PBS)**

Eléments	Montants	
	Variables	Fixes
Matière première (acier)	400 D	-
Divers accessoires	300 D	-
Main d'œuvre directe (MOD)	200 D	-
Autres charges de production	40 D	210 D
Charges de distribution	10 D	90 D

NB : Le coût fixe unitaire est déterminé pour une production de 200 porte PBS

Annexe H

Ratios	Entreprise « HORIZON »		Valeur moyenne du secteur
	2023	2024	
Durée moyenne des crédits clients	40 jours	45 jours	45 jours
Durée moyenne des crédits fournisseurs	40 jours	40 jours	50 jours
Durée moyenne de stockage des produits finis	12 jours	11 jours	10 jours
Ration d'autonomie financière	75 %	75 %	70 %
Ratio de liquidité générale	1,75	1,5	1,5
Ratio de liquidité immédiate	0,35	0,20	0,15

Annexe I**Tableau des offres des bureaux de recrutement spécialisés**

Eléments	Bureau 1	Bureau 2
Coût de l'entretien, de sélection et d'intégration	4 500 D	4 540 D
Coût d'initiation théorique	5 900 D	5 800 D
Coût du stage pratique	50 D par jour par personne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60 D par jour et par technicien ▪ 40 D par jour et par ouvrier
Durée du stage pratique	26 jours	26 jours
Bourse du stage	par technicien	400 D dont 60 % à la charge de l'entreprise
	Par ouvrier	350 D à la charge de l'entreprise
		400 D à la charge de l'entreprise
		350 D dont 80 % à la charge de l'entreprise

Section : **Économie et Gestion** N° d'inscription : Série :

Nom et prénom :

Date et lieu de naissance :

Épreuve : **Gestion** (Section : **Économie et Gestion**) – Session de contrôle 2025

ANNEXES A RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe n° 1 Tableau d'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et de la position concurrentielle

Designations	PA			PF			Commentaires
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	
Taux d'évolution du chiffre d'affaires	11,75 %	12,50 %	23 %	28 %
Part de marché	10 %	8 %	8 %	8,5 %
Détail des calculs :							
Taux d'évolution du CA du PA :							
• 2024 :							
Taux d'évolution du CA du PF :							
• 2023 :							
Part de marché du PA :							
• 2023 :							
Part de marché du PF :							
• 2024 :							

Annexe n° 2 Tableau d'analyse des écarts du produit (PA)

Designations	Coût réel		Coût préétabli		Ecart global	
	Quantité	Montant	Quantité	Montant	favorable	défavorable
Matières premières
Main d'œuvre directe (MOD)

NE RIEN ECRIRE ICI

Tableau de comparaison des offres des fournisseurs

Critères	Fournisseur ALULUX			Fournisseur TUNALU			Fournisseur ALUMED		
	Note	Coefficient	Total	Note	Coefficient	Total	Note	Coefficient	Total
Prix	5	5	(1)	18	5	90	5	5	90
Délai de livraison	3	3		3	3		3	3	
Délai de règlement	4	4		4	4		4	4	
Totaux									
Détail du calcul :								
(1)								

Annexe n° 4

Bilan fonctionnel condensé au 31/12/2024 (sommes en dinars)

Emplois	Montants	Ressources	Montants
Emplois stables	Ressources propres
Actifs courants hors trésorerie	Dettes financières	150 000
Trésorerie de l'actif	Passifs courants hors trésorerie
Total des emplois	800 000	Trésorerie du passif	20 000
		Total des ressources
Détail des calculs :			
Ressources propres =
Passifs courants =
Passifs courants hors trésorerie =
TA =
Actifs courants hors trésorerie =
Emplois stables =

www.22.tn