

RÉPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION Commissariat régional de l'éducation de Monastir  <b>Devoir de synthèse N°2</b> (pour les absents) <b>Classes : 4 EG</b>	<b>Date : 19/03/2025</b>	
	<b>Épreuve : Gestion</b>	Section : <b>Économie et Gestion</b>
	⌚ <b>Durée : 3 h 30 mn</b>	<b>Coefficient : 4</b>



Le sujet comporte deux parties indépendantes présentées sur 9 pages. Les pages 7/9, 8/9 et 9/9 sont à rendre avec la copie.

**Première partie : (5 points)**

**Exercice n° 1** : Recrutement et formation de représentants commerciaux ;

**Exercice n° 2** : Actions commerciales ;

**Deuxième partie : (15 points)**

**Dossier n° 1** : Analyse de la situation actuelle ;

**Dossier n° 2** : Lancement d'un nouveau produit « barres énergétiques » ;

**Dossier n° 3** : Investissement et financement ;

**Dossier n° 4** : Recrutement et évolution de la masse salariale.

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

**PREMIERE PARTIE**

**Exercice n° 1 :**

**Zwita** est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de différentes variétés d'huiles végétales.

Dans le cadre de sa nouvelle politique de distribution et pour assurer une meilleure couverture géographique, le gérant de la société envisage de recruter et former des nouveaux représentants commerciaux pour l'année 2025.

**A- Recrutement**

Le gérant de la société vous informe qu'elle emploie actuellement 5 représentants commerciaux et voudrait savoir le nombre de représentants à recruter pour atteindre les objectifs commerciaux visés en 2025.

À cet effet, il vous communique les informations prévisionnelles suivantes :

<b>Nombre de clients à visiter</b>	20 grossistes et 40 grandes surfaces
<b>Nombre de visites par client et par an</b>	12 visites pour chaque grossiste et 16 visites pour toute grande surface.
<b>Emploi de visites pour chaque représentant</b>	10 visites au maximum par mois tout en bénéficiant d'un mois de congé.

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez pour un représentant le nombre maximum de visites à effectuer par an.
- 2) Déterminez le nombre total de visites prévu en 2025.
- 3) Déterminez le nombre de représentants à recruter.

**B- Formation :**

Le gérant a décidé de former **les représentants nouvellement recrutés** afin de développer leurs compétences de communication et leurs connaissances. Le directeur des ressources humaines a consulté deux cabinets de formation dont les offres se résument en **annexe A à consulter page 5/9.**

**Travail à faire :**

- 1) Quelle est la nature de cette formation ?
- 2) Calculez le coût global de formation de chaque cabinet.
- 3) Quel est le cabinet à retenir ? Justifiez votre réponse.
- 4) Sachant que l'entreprise bénéficie d'une ristourne et supporte 70 % du coût de la formation, déterminez le coût réel de la formation.

**Exercice n° 2 :**

La société « **Propreté** » est spécialisée dans la fabrication et la vente des produits de lessive sous différentes gammes.

Après analyse de la rentabilité commerciale de ses différents segments, le gérant de la société M. OMAR constate une régression des ventes et diminution de la rentabilité des paquets de lessive en poudre de 4 kg.

A cet effet il vous communique en **annexe B à consulter page 5/9**, les informations nécessaires et décide de réaliser une action commerciale pour l'année 2025. Il hésite entre les deux actions suivantes :

- ❖ **Action 1 :** Maintenir le prix de vente de l'année 2024 et ajouter à chaque paquet de 4 kg une quantité d'un kg gratuit et les conditionner dans des paquets promotionnés de 5 kg.

Cette action entrainera :

- L'augmentation du coût variable unitaire de 20% ;
- Des ventes prévisionnelles de 10 000 paquets de 4 kg et 625 paquets promotionnés de 5 kg à la dernière semaine de chaque trimestre de l'année 2025.

- ❖ **Action 2 :** S'aligner au prix de vente des concurrents et mener une action publicitaire à la chaine WATANIA 1 qui consiste à diffuser des spots durant 30 secondes pendant 15 jours à raison de 2 fois par jour à 2400 D la minute tout en bénéficiant d'une remise de 5% si le nombre total de spots diffusés dépasse 25.

Cette action permettra d'atteindre des ventes prévisionnelles de 14 000 paquets de 4 kg.

**Travail à faire :**

- 1) **Pour l'action 1 :**
  - a) Calculez le coût variable d'un paquet promotionné (5kg) ;
  - b) Déterminez le coût variable total de l'année 2025 ;
- 2) **Pour l'action 2 :**
  - a) Calculez le nombre de spots à diffuser ;
  - b) Sachant que les frais de conception et d'élaboration des spots publicitaires s'élèvent à 4 800 D, déterminez le coût de cette action ;
  - c) Sachant que le coût de cette action est amortissable linéairement sur 3 ans, calculez le coût fixe prévisionnel pour l'année 2025.
- 3) Complétez le tableau du résultat différentiel prévisionnel de chaque action en **annexe n°1 page 7/9 (à rendre avec la copie)**.
- 4) Jugez la pertinence de ces actions commerciales.
- 5) Quelle action conseillez-vous à la société ? Justifiez.

**DEUXIEME PARTIE**

L'entreprise « **TUNISIE BISCUITS** » est une entreprise agroalimentaire spécialisée dans la fabrication de divers articles (gaufrettes, cookies, ...).

L'entreprise opère sur un marché fortement concurrentiel avec des concurrents locaux et étrangers. Le gérant M. Ibrahim désire étudier la rentabilité globale et la position concurrentielle de l'entreprise afin d'adopter les solutions les plus adéquates pour relancer les ventes.

Le gérant pense aussi saisir les opportunités offertes par le marché et diversifier la gamme de ses produits par le lancement d'un nouveau produit « **barre énergétique** », ce qui nécessite un nouvel investissement matériel et immatériel.

Pour anticiper les évolutions du marché et réagir en conséquent, vous êtes chargé par M. Ibrahim le gérant de l'entreprise de traiter les dossiers suivants :

### **Dossier N° 1 : Analyse de la situation actuelle**

Le gérant de « **TUNISIE BISCUITS** » M. Ibrahim souhaite faire une analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, de la position concurrentielle ainsi que la rentabilité des deux segments : « gaufrettes » et « cookies » afin de trouver des solutions pour améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et sa rentabilité globale. Pour préparer ce travail, M. Ibrahim vous remet les données nécessaires en **annexe C à consulter page 5/9** et vous charge de les analyser.

#### **Travail à faire :**

- 1) Complétez le tableau des indicateurs de gestion donné en **annexe n°2 page 7/9 (à rendre avec la copie)**.
- 2) Analysez la performance commerciale de l'entreprise « **TUNISIE BISCUITS** » pour chaque segment.
- 3) Que pensez-vous de la gamme des produits de l'entreprise et quelle est votre recommandation pour optimiser sa position concurrentielle.
- 4) Calculez sur l'**annexe n°3 page 7/9 (à rendre avec la copie)** les indicateurs de rentabilité pour chaque segment et pour l'activité globale de l'entreprise. Commentez.
- 5) Proposez une solution pour améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.

### **Dossier N° 2 : Lancement d'un nouveau produit « barres énergétiques »**

Insatisfaite des résultats constatés et malgré les efforts soutenus, l'équipe de recherche et de développement a décidé de lancer au début du mois de janvier 2025, la nouvelle gamme « **Barres énergétiques** » qui est un aliment solide source d'énergie conçu pour les sportifs et les personnes qui n'ont pas le temps de prendre un repas.

Ces barres sont préparées avec des ingrédients naturels de haute qualité nutritionnelle (flocon d'avoine, miel, dattes et fruits secs).

Suite à une étude de marché, l'entreprise espère vendre annuellement 400 000 barres par l'intermédiaire des grandes surfaces qui exigent de réaliser un taux de marque de 5%.

M. Ibrahim vous communique les éléments du coût de revient d'une barre énergétique en **annexe D à consulter page 5/9**.

#### **Travail à faire :**

- 1) Calculez **pour une barre énergétique** le coût variable et le coût fixe prévisionnel.
- 2) Déterminez le prix de vente unitaire prévisionnel permettant à l'entreprise de réaliser une marge minimale de 25% du coût de revient.
- 3) Pour s'assurer de l'acceptabilité du prix de vente de son nouveau produit, une étude auprès de 300 clients potentiels a donné les résultats fournis en **annexe n°4**.
  - a) Complétez le tableau donné en **annexe n° 4 page 8/9 (à rendre avec la copie)**.
  - b) Calculez sur la base du prix psychologique HTVA, le prix de vente de l'entreprise « **TUNISIE BISCUITS** ». Que constatez-vous ?
- 4) D'après les résultats du sondage, le gérant constate que la demande dépend fortement du niveau de prix retenu. Il hésite entre deux niveaux dont les détails figurent en **annexe n° 5**.
  - a) Complétez l'**annexe n°5 page 8/9 (à rendre avec la copie)**.
  - b) Quel est le niveau le plus rentable ? Est-il le moins risqué ? Justifiez.
  - c) Choisissez en justifiant votre réponse, le prix à retenir.

**Dossier N °3 : Investissement et financement****A) Investissement :**

Pour le lancement de nouveau produit « **Barres énergétiques** », l'entreprise « **TUNISIE BISCUITS** » décide au début de l'année 2025, d'investir dans une nouvelle unité de production Exapro. Le gérant M. Ibrahim exige un délai de récupération du coût de l'investissement (DRCI) ne dépassant pas 2 ans 4 mois ainsi qu'une valeur actualisée nette supérieure à 400 000 D. Pour ce faire, il vous communique les informations nécessaires en **annexe E à consulter page 6/9**.

**Travail à faire :**

- 1) Calculez le coût réel d'acquisition de la nouvelle unité de production.
- 2) Calculez le montant de la CAF annuelle.
- 3) Calculez la valeur actualisée nette (VAN) de l'investissement Exapro. (**Voir annexe F à consulter page 6/9**).
- 4) Déterminez le délai de récupération du capital investi (DRCI).
- 5) En s'appuyant sur l'étude quantitative que vous venez de réaliser, dites en justifiant si l'entreprise a intérêt à retenir l'unité de production Exapro.

**B) Financement**

Pour financer le coût de l'investissement HT (320 000 D) à réaliser au début de l'année 2025, l'entreprise envisage d'utiliser les sources de financement suivantes :

- ❖ Retrait au 02/01/2025 de la valeur acquise de 3 placements annuels de 28 521,500 D chacun rémunérés à un taux d'intérêt composé de 8% l'an, le dernier placement a eu lieu le 02/01/2024
- ❖ Le prix de cession d'une ancienne machine pour 80 000 D ;
- ❖ Une augmentation du capital par un apport en numéraire pour 100 000 D ;
- ❖ Le reste par un emprunt bancaire auprès de sa banque STB remboursable par **5 amortissements constants** au taux d'intérêt annuel de 12%.

Avant de prendre la décision de contracter l'emprunt bancaire l'entreprise exige que :

- Le total des intérêts ne doit pas dépasser 15 000 D ;
- Les sources externes ne doivent pas dépasser 45% du coût de l'investissement hors TVA.

**Travail à faire :**

- 1) Calculez en vous appuyant sur l'**annexe F à consulter page 6/9**, la valeur acquise des 3 placements au 02/01/2025 (arrondir le résultat au dinar supérieur) .
- 2) Calculez le montant de l'emprunt.
- 3) Complétez le tableau de remboursement de l'emprunt en **annexe n° 6 page 9/9 (à rendre avec la copie)**.
- 4) Dites si l'entreprise est capable d'obtenir l'emprunt. Justifiez.

**Dossier n°4 : Recrutement et évolution de la masse salariale**

Le gérant, M. IBRAHIM, cherche à étudier l'impact de l'investissement à réaliser sur la masse salariale de l'entreprise en 2025. Il espère que l'augmentation de la masse salariale ne dépasserait pas 5 % suite aux recrutements programmés au début de l'année 2025.

A cet effet, le responsable des ressources humaines vous fournit les informations relatives aux effectifs et salaires bruts annuels et individuels moyens de l'année 2024 ainsi que les mouvements prévus du personnel **au début de l'année 2025 en annexe G à consulter page 6/9**.

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez l'effectif prévisionnel de l'entreprise au 31/12/2025 en complétant l'**annexe n°7 page 9/9 (à rendre avec la copie)**
- 2) Calculez sur l'**annexe n° 8 page 9/9 (à rendre avec la copie)** le salaire brut annuel global ainsi que la masse salariale de l'année 2025.
- 3) Sachant que la masse salariale de l'année 2024 s'élève à 1 586 466,600 D, calculez le taux d'évolution de la masse salariale suite à l'investissement. Dites en justifiant si l'entreprise pourra atteindre l'objectif fixé.

**ANNEXES A CONSULTER****Annexe A : Informations relatives à l'offre de chaque cabinet de formation**

Cabinet Eléments	Cabinet « A »	Cabinet « B »
<b>Formation théorique (durée 10 jours)</b>	40 D par jour et par personne	100 D par jour
<b>Formation pratique (durée 12 jours)</b>	250 D par jour pour tout le groupe	80 D par jour et par personne
<b>Repas et café</b>	30 D par jour pour toute la durée de formation (à la charge du cabinet)	12 D par personne et par jour pour toute la durée de formation (La moitié à la charge de l'entreprise)

**Annexe B : Informations relatives au produit « Paquets de lessive 4 kg » en 2024**

Quantité fabriquée et vendue	<b>9 000 paquets</b>
Prix de vente unitaire HTVA	<b>16 D</b>
Le coût variable unitaire	<b>10 D</b>
Coût fixe annuel	<b>30 000 D</b>
Le prix de vente unitaire moyen <u>des concurrents</u> HTVA	<b>15,800 D</b>

**Annexe C : Tableau d'évolution des chiffres d'affaires**

Segment	Chiffre d'affaires de l'entreprise « Tunisie biscuits »		Chiffre d'affaires des concurrents	
	2023	2024	2023	2024
<b>Gaufrettes</b>	<b>4 200 000 D</b>	<b>5 040 000 D</b>	<b>25 800 000 D</b>	<b>28 380 000 D</b>
<b>Cookies</b>	<b>3 600 000 D</b>	<b>3 200 000 D</b>	<b>25 400 000 D</b>	<b>27 800 000 D</b>
<b>Barres énergétiques</b>	-	-	<b>4 000 000 D</b>	<b>5 000 000 D</b>

**Annexe D : Données prévisionnelles pour le calcul du coût de revient d'une barre énergétique**

Matière première (flocon d'avoine, miel, dattes,...)	1,480 D
Main d'œuvre (triage et préparation)	1 minute à 6 D l'heure
Sachets en cellophanes ( <b>un sachet par barre</b> )	2 D les 100 sachets
Autres frais de fabrication	0,450 D dont 0,100 D charges fixes
Encartonnage : <b>Un carton pour 50 barres</b>	150 D les <b>100 cartons</b>
Frais de commercialisation et de publicité d'une barre	0,150 D dont 0,130 D charges fixes
Autres frais de distribution par barre	0,050 D totalement fixe

**NB : Les charges fixes sont calculées sur la base d'une production annuelle de 400 000 barres.**

**ANNEXES A CONSULTER****Annexe E : Données relatives à l'investissement :**

Prix d'acquisition HTVA 19 %	300 000 D
Frais d'installation HTVA 19 %	20 000 D
Durée de vie probable	8 ans
Mode d'amortissement	linéaire
Durée du projet	5 ans
Valeur résiduelle à la fin de la durée du projet	VCN
Résultat annuel avant impôt	247 100 D
Taux d'impôt sur les bénéfices	20 %
Taux d'actualisation	12%

**Annexe F :****Extrait des tables financières : taux 8 %**

n	$(1+i)^n$	$(1+i)^{-n}$	$\frac{(1+i)^n - 1}{i}$	$\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$	$\frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$
1	1,080 000	0,857 339	1,000 000	0,925 926	1,080 000 0
2	1,166 400	0,925 926	2,080 000	1,783 265	0,560 769 2
3	1,259 712	0,793 832	3,246 400	2,577 097	0,388 033 5
4	1,360 489	0,735 030	4,506 112	3,312 127	0,301 920 8
5	1,469 328	0,680 583	5,866 601	3,992 710	0,250 465 5

**Extrait des tables financières : taux 12 %**

n	$(1+i)^n$	$(1+i)^{-n}$	$\frac{(1+i)^n - 1}{i}$	$\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$	$\frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$
1	1,120 000	0,892 857	1,000 000	0,892 857	1,120 000 0
2	1,254 400	0,797 194	2,120 000	1,690 051	0,591 698 1
3	1,404 928	0,711 780	3,374 400	2,401 831	0,416 349 0
4	1,573 519	0,635 518	4,779 328	3,037 349	0,329 234 4
5	1,762 342	0,567 427	6,352 847	3,604 776	0,277 409 7

**Annexe G : Informations relatives aux effectifs et salaires bruts annuels et individuels de 2024 et les mouvements prévus du personnel au début de l'année 2025**

Catégories	Effectif le 31/12/2024	Départs	Promotions	Recrutement	Salaires bruts annuels et individuels moyens en 2024
Cadres	5	2	-	-	30 000 D
Techniciens	12	3	Deux vers cadres	7	24 000 D
Représentants commerciaux	15	2	-	3	16 000 D
Ouvriers	55	5	-	10	12 000 D

Autres informations :

- Aucune augmentation de salaire n'est prévue pour l'année 2025.
- Pour chaque catégorie, le salaire brut annuel par nouveau recruté représente 75% du salaire brut annuel et individuel moyen de l'année 2024.
- Les charges connexes sur salaires pour l'année 2025 comprennent : CNSS 17,07%, TFP 1%, FOPROLOS 1%.

**ANNEXES A RENDRE AVEC LA COPIE**

Nom..... Prénom..... Classe.....

**Annexe n° 1 : Tableau d'analyse du résultat différentiel**

Eléments	Situation actuelle en 2024	Action 1	Action 2
	Montants	Montants	Montants
Chiffre d'affaires	144 000 D	(1)	(2)
Coûts variables	90 000 D	130 000 D	(3)
Marge sur coûts variables	54 000 D		
Coûts fixes	30 000 D		43 000 D
Résultat d'exploitation	24 000 D		
<b>Détails des calculs</b>			
(1)			
(2)			
(3)			

**Annexe n°2 : Tableau d'analyse de la situation commerciale**

Segment	Taux d'évolution du chiffre d'affaires en 2024		Part de marché de l'entreprise « Tunisie biscuits »	
	Entreprise « Tunisie biscuits »	Concurrents	2023	2024
Gaufrettes	(1)	10 %	14 %	(2)
Cookies	- 11,11 %	9,44%	12,41 %	10,32 %
Barres énergétiques	-	(3)	-	-
<b>Détails des calculs</b>				
(1)				
(2)				
(3)				

**Annexe n°3 : Tableau de calcul des résultats, des taux de rentabilité et des écarts sur résultats en 2024**

Eléments	Gaufrettes	Cookies	Activité globale
Résultat d'exploitation réalisé (Formule chiffrée et résultat)	907 200 D		
Taux de rentabilité commerciale réalisé (Formule chiffrée et résultat)		20%	
Objectif en terme de résultat d'exploitation (Formule chiffrée et résultat)	850 000 D		
Ecart sur résultat		-100 000 D	
Nature de l'écart sur résultat		Défavorable	

**Annexe n° 4 : Tableau de détermination du prix psychologique**

Prix de vente TTC (TVA 19 %)	Réponse à la Question1 : « Trop cher »	Réponse à la Question 2 : « Mauvaise qualité »	Acheteurs potentiels
	Cumul croissant	Cumul décroissant	
3,213	0	300	
3,332	30		75
3,451		124	77
3,570	129	59	
3,689	175		106
3,808	300	0	

**Prix psychologique :**

**Justification**

**Annexe n° 5: Tableau des résultats différentiels prévisionnels par niveau de prix**

Eléments	Niveau 1	Niveau 2
Prix de vente au public	3,570 D	3,689 D
Prix de vente moyen de l'entreprise HTVA	2,850 D	2,945 D
Quantité à vendre	400 000 barres	380 000 barres
Chiffre d'affaires	(1)	1 119 100,000
Coût variable		(2)
Marge sur coût variable		
Coût fixe	112 000,000	
Résultat d'exploitation		
Seuil de rentabilité en valeur (Formule chiffrée et résultat)	375 529,411	
Marge de sécurité (Formule chiffrée et résultat)		770 062,963
<b>Détails des calculs</b>		
(1)		
(2)		

**Annexe n° 6 : Tableau de remboursement de l'emprunt bancaire STB**

Période	Capital restant dû en début de période	Intérêts	Amortissements	Annuités	Capital restant dû en fin de période
1					32 000
2					
3					
4					
5					

**Annexe n° 7 : Tableau de détermination de l'effectif prévisionnel le 31/12/2025**

Eléments	Cadres	Techniciens	Représentants commerciaux	Ouvriers
Effectifs actuels au 31/12/2024				
Départs				
Promotion de la catégorie inférieure				
Promotion vers la catégorie supérieure				
Recrutement externe				
Effectif prévisionnel au 31/12/2025				

**Annexe n° 8 : Tableau de calcul du salaire brut global et de la masse salariale de l'année 2025**

Catégorie	Effectif par catégorie		Salaire brut annuel global par catégorie		Salaire brut global annuel par catégorie 2025
	Anciens	Nouveaux	Anciens	Nouveaux	
Cadres	5	-	150 000 D	-	150 000 D
Techniciens	(1)				
Représentants commerciaux					(3)
Ouvriers					
<b>Salaire brut global de l'année 2025</b>					
<b>Masse salariale de l'année 2025</b>					<b>(4)</b>
<b>Détails des calculs</b>					
(1)					
(2)					
(3)					
(4)					

## Corrigé devoir synthèse 2 – -Gestion - Régional Monastir - Absents – 2024-2025

### Première partie

#### Exercice 1

##### A- Recrutement

1) Le nombre maximum de visites à effectuer pour un représentant :  $10 \times 11 = 110$  visites

2) Le nombre total de visites prévu en 2025 :  $(12 \times 20) + (16 \times 40) = 880$  visites

3) Besoins de représentants :  $880 / 110 = 8$

Nombre de représentants à recruter =  $8 - 5 = 3$

##### B- Formation :

1) Formation continue

2) Coût global de formation cabinet A :  $(40 \times 10 \times 3) + (250 \times 12) = 4\,200$  D

Coût global de formation cabinet B :  $(100 \times 10) + (80 \times 12 \times 3) + (12 \times 3 \times 22 \times 0,5) = 4\,276$  D

3) On doit retenir le cabinet A dont le coût est le moins élevé ( $4\,200$  D <  $4\,276$  D).

4) Coût réel de formation :  $4\,200 \times 0,7 = 2\,940$  D

#### Exercice 2

1) Pour l'action 1 :

a) Coût variable d'un paquet promotionné (5kg) :  $10 \times 1,2 = 12$  D

b) Coût variable total de l'année 2025 :  $(12 \times 625 \times 4) + (10 \times 10\,000) = 130\,000$  D

Pour l'action 2 :

a) Nombre de spots à diffuser :  $15 \times 2 = 30$  spots

b) Coût de l'action :  $(30 \times (30/60) \times 2400) \times 0,95 + 4800 = 39\,000$  D

c) Coût fixe prévisionnel pour l'année 2025 :  $30\,000 + (39\,000 / 3) = 43\,000$  D

2) Voir annexe n°1

3) Ces actions commerciales sont pertinentes car elles entraînent l'augmentation de résultat ( $40\,000$  D >  $24\,000$  D) et ( $38\,200$  D >  $24\,000$  D).

4) On doit retenir l'action 1 dont le résultat est le plus élevé ( $40\,000$  D >  $38\,200$  D)

## Deuxième partie

### Dossier N° 1 : Analyse de la situation actuelle

1) Voir annexe n°2.

2) Gaufrettes : La part de marché a augmenté en 2024 vu que la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise est plus accélérée que la croissance du chiffre d'affaires des concurrents ( $20\% > 10\%$ ).

Cookies : La part de marché a diminué en 2024 vu la décroissance du chiffre de l'entreprise en contrepartie de la croissance du chiffre d'affaires des concurrents.

3) La gamme des produits de l'entreprise est diversifiée mais elle manque un segment en pleine phase d'expansion : Barre énergétiques. Donc l'entreprise doit élargir sa gamme et lancer ce nouveau produit.

4) Voir annexe n°3

Gaufrettes : Produit rentable (résultat > 0), l'entreprise a atteint son objectif de rentabilité.

Cookies : Produit rentable (résultat > 0) mais l'entreprise n'a pas atteint son objectif de rentabilité

Activité globale : L'activité est rentable mais l'entreprise n'a pas réalisé son objectif.

5) Solution pour améliorer la rentabilité globale : Augmenter le chiffre d'affaires du segment cookies en attaquant des nouvelles cibles par le lancement de produits spécifiques (cookies avec céréales pour les sportifs, sans sucre pour les diabétiques...). Maîtriser les coûts du segment cookies.

## Dossier N° 2 : Lancement d'un nouveau produit « barres énergétiques »

- 1) Coût variable unitaire : 2 D  
Coût fixe unitaire : 0,280 D
- 2) Coût de revient unitaire :  $2 + 0,280 = 2,280$  D  
Prix de vente prévisionnel permettant à l'entreprise de réaliser une marge minimale de 25% du coût de revient :  $2,280 \times 1,25 = 2,850$  D
- 3) Pour s'assurer de l'acceptabilité du prix de vente de son nouveau produit, une étude auprès de 300 clients potentiels a donné les résultats fournis en annexe n°4.
- a) Voir annexe n°4.  
b) Prix psychologique HTVA :  $3,570 / 1,19 = 3$  D  
Prix de vente de l'entreprise :  $3 \times 0,95 = 2,850$  D. Ce prix permet à l'entreprise de réaliser son objectif en terme de marge sur coût de revient de 25 %.
- 4)
- a) Voir annexe n°5  
b) Le niveau 2 est le plus rentable car le résultat est le plus élevé (  $247\ 100\ \text{D} > 228\ 000\ \text{D}$  ) ;  
Oui Le niveau 2 est le moins risqué car la marge de sécurité est la plus élevée (  $770\ 062,963\ \text{D} > 764\ 470,589\ \text{D}$  )  
c) On doit retenir le prix public 3,689 D car il est le plus rentable et le moins risqué.

## Dossier N°3 : Investissement et financement

- A- Investissement :
- 1) Coût réel d'acquisition de la nouvelle unité de production :  $300\ 000 + 20\ 000 = 320\ 000$  D  
2) CAF =  $(247\ 100 \times 0,8) + (320\ 000/8) = 237\ 680$  D  
3) VAN =  $(237\ 680 \times 3,604\ 776) + (120\ 000 \times 0,567\ 427) - 320\ 000 = 604\ 874,400$  D  
4) DRCI =  $320\ 000 / 237\ 680 = 1,34$  soit 1 an 4 mois et 5 jours  
5) L'entreprise doit retenir l'unité de production Exapro car :  
- VAN > 400 000 D ;  
- DRCI < 2 ans 4 mois.
- B) Financement
- 1) Valeur acquise des 3 placements au 02/01/2025 :  
 $28\ 521,500 \times 3,246400 \times 1,08 = 99\ 999,573$  D arrondi à 100 000 D  
2) Emprunt =  $320\ 000 - (100\ 000 + 80\ 000 + 100\ 000) = 40\ 000$  D.  
3) Voir annexe 6  
4) % des sources externes :  $(100\ 000 + 40\ 000) / 320\ 000 = 0,4375$  soit 43,75 %  
L'entreprise est capable d'obtenir l'emprunt et respecter les conditions exigés :  
- Total des intérêts < 15 000 D (  $14\ 400\ \text{D} < 15\ 000\ \text{D}$  ) ;  
- Les sources externes ne dépassent pas 45 % du coût de l'investissement.

## Dossier 4 : Recrutement et évolution de la masse salariale

- 1) Voir annexe n°7  
2) Voir annexe n°8.  
3) Taux d'évolution de la masse salariale :  
 $(1\ 640\ 784,600 - 1\ 586\ 466,600) / 1\ 586\ 466,600 = 0,0342$  soit 3,42 %  
Donc l'entreprise pourra atteindre son objectif car le taux d'évolution de la masse salariale en 2024 ne dépasse pas 5 % (  $3,42\ \% < 5\ \%$  ).

**Annexe 1** : Tableau d'analyse du résultat différentiel

Eléments	Situation actuelle en 2024		Action 1	Action 2
	Montants		Montants	Montants
Chiffre d'affaires	144 000		200 000 (1)	221 200 (2)
Coûts variables	90 000		130 000	140 000 (3)
Marge sur coûts variables	54 000		70 000	81 200
Coûts fixes	30 000		30 000	43 000
Résultat d'exploitation	24 000		40 000	38 200
Détails des calculs			(1) 12 500 x 16 = 200 000 D	(2) 14 000 x 15,800 = 221 200 D
			(3) 14 000 x 10 = 140 000 D	

**Annexe n°2** : Tableau d'analyse de la situation commerciale

Segment	Taux d'évolution du CA en 2024		Part de marché de Tunisie biscuits	
	Tunisie biscuits	Concurrents	2023	2024
Gaufrettes	20 % (1)	10 %	14 %	15,08 %(2)
Cookies	- 11,11 %	9,44%	12,41 %	10,32 %
Barres énergétiques	-	25 %(3)	-	-
Détails des calculs	(1) ( 5 040 000 - 4 200 000 ) / 4 2 000 000 = 0,2 soit 20 %			
	(2) 5 040 000 / ( 5 040 000 + 28 380 000 ) = 0,1508 soit 15,08 %			
	(3) ( 5 000 000 - 4 000 000 ) / 4 000 000 = 0,25 soit 25 %			

**Annexe n°3** : Calcul des résultats, des taux de rentabilité et des écarts sur résultats en 2024

Eléments	Gaufrettes	Cookies	Activité globale
Résultat d'exploitation réalisé	907200 D	20 % x 3 200 000 = 640 000 D	907 200 + 640 000 =1 547 200 D
Taux de rentabilité commerciale	907 200 /5 040 000 = 0,18 soit 18 %	20%	1 547 200 / (5 040 000 + 3 200 000 ) =18,77%
Objectif en terme de résultat d'exploitation	850 000 D	640 000 + 100 000 =740 000 D	850 000 + 740 000 =1 590 000 D
Ecart sur résultat	57 200 D	-100 000 D	-42 800 D
Nature de l'écart sur résultat	Favorable	Défavorable	Défavorable

**Annexe n° 4** : Tableau de détermination du prix psychologique :

Prix de vente TTC (TVA 19 %)	Réponse à la Question1 : « Trop cher »	Réponse à la Question 2 : « Mauvaise qualité »	Acheteurs potentiels
	Cumul croissant	Cumul décroissant	
3,213	0	300	0
3,332	30	195	75
3,451	99	124	77
3,570	129	59	112
3,689	175	19	106
3,808	300	0	0
Prix psychologique :3,570 D			
Justification : Il est accepté par la majorité des consommateurs potentiels.			

**Annexe 5 : Résultats différentiels par niveau de prix**

Eléments	Niveau 1	Niveau 2
Prix de vente au public	3,570 D	3,689 D
PV moyen de l'entreprise HTVA	2,850 D	2,945 D
Quantité à vendre	400 000 barres	380 000 barres
Chiffre d'affaires	1 140 000 D(1)	1 119 100 D
Coût variable	800 000 D	760 000 D (2)
Marge sur coût variable	340 000 D	359 100 D
Coût fixe	112 000 D	112 000 D
Résultat d'exploitation	228 000 D	247 100 D
Seuil de rentabilité en valeur	$(112\ 000 \times 1\ 140\ 000) / 340\ 000 = 375\ 529,411\ D$	$(112\ 000 \times 1\ 119\ 100) / 359\ 100 = 349\ 037,037\ D$
Marge de sécurité	$1\ 140\ 000 - 375\ 529,411 = 764\ 470,589\ D$	$1\ 119\ 100 - 349\ 037,037 = 770\ 062,963\ D$
Détails des calculs	1) $400\ 000 \times 2,850 = 1\ 140\ 000$	(2) $380\ 000 \times 2 = 760\ 000$

**Annexe n° 6 : Tableau de remboursement de l'emprunt bancaire STB**

Période	Capital DP	Intérêts	Amortissements	Annuités	Capital FP
1	40 000	4 800	8 000	12 800	32 000
2	32 000	3 840	8 000	11 840	24 000
3	24 000	2 880	8 000	10 880	16 000
4	16 000	1 920	8 000	9 920	8 000
5	8 000	960	8 000	8 960	0

**Annexe 7 : Détermination des effectifs prévisionnels**

Eléments	Cadres	Techniciens	Rep com	Ouvriers
Effectifs actuels au 31/12/2024	5	12	15	55
Départs	-2	-3	-2	-5
Promotion de la catégorie inférieure	2	-	-	-
Promotion vers la catégorie supérieure	-	-2	-	-
Recrutement	-	7	3	10
Effectif prévisionnel au 31/12/2025	5	14	16	60

**Annexe n° 8 : Tableau de calcul du salaire brut global et de la masse salariale de l'année 2025**

Catégorie	Effectif par catégorie		Sal brut annuel global par catégorie		Salaire brut global annuel par catégorie 2025
	Anciens	Nouveaux	Anciens	Nouveaux	
Cadres	5	-	150 000 D	-	150 000 D
Techniciens	7 (a)	7	168 000 D	126 000 D(b)	294 000 D
Rep commerciaux	13	3	208 000 D	36 000 D	244 000 D(c)
Ouvriers	50	10	600 000 D	90 000 D	690 000 D
Salaire brut global de l'année 2025					1 378 000 D
Masse salariale de l'année 2025					1 640 784, 600 D(d)
Détails des calculs					
(a) $14 - 7 = 7$			(c) $208\ 000 + 36\ 000 = 244\ 000\ D$		
(b) $(24\ 000 \times 0,75) \times 7 = 126\ 000\ D$			(d) $1\ 378\ 000 \times 1,1907 = 1\ 640\ 784,600\ D$		