

N° d'inscription

**Le sujet est composé de deux parties sur 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10**

**PREMIERE PARTIE : (5 points)**

**Exercice n°1 : Formation du personnel**

**Exercice n°2 : Budget de trésorerie**

**DEUXIEME PARTIE : (15 points)**

**Dossier n°1 : Etude de la situation actuelle**

**Dossier n°2 : Politique d'approvisionnement**

**Dossier n°3 : Politique commerciale**

**Dossier n°4 : Choix du mode de financement**

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

## PREMIERE PARTIE

### Exercice n°1 :

Suite à la décision d'installation d'une nouvelle chaîne de production, le directeur des ressources humaines envisage de lancer une action de formation pour **6 techniciens et 12 ouvriers**. En effet, il a consulté deux cabinets de formation qui lui ont proposé les plans de formations en **annexe A à consulter page 5/10**.

#### Travail à faire :

- 1) Calculez le coût du plan de formation proposé par chaque cabinet.
- 2) Quelle est la proposition la plus avantageuse à retenir ? Justifiez.
- 3) Sachant que l'entreprise bénéficie de l'homologation du plan de formation au titre de la TFP d'une ristourne de l'Etat de 40%, calculez le coût réel du plan proposé par le cabinet retenu.

### Exercice n°2 :

L'entreprise « STAR » est spécialisée dans la commercialisation des articles d'électroménagers. Elle vous fournit les données prévisionnelles en **annexe B à consulter page 5/10**.

#### Travail à faire :

- 1) En se basant sur l'annexe B à consulter page 5/10, complétez le budget des encaissements en **annexe n°1 page 7/10 à rendre avec la copie**.
- 2) Sachant qu'au 31/12/2025 la trésorerie nette s'élève à 20 000 D, complétez le budget de trésorerie en **annexe n°2 page 7/10 à rendre avec la copie**.
- 3) Commentez les résultats obtenus.
- 4) Quelles recommandations proposez-vous à l'entreprise « STAR » ?

5) Pour résoudre le problème de trésorerie, l'entreprise a le choix entre deux solutions présentées en **annexe C à consulter page 5/10**.

a) Pour la solution 2, montrez que le montant du découvert bancaire est de 30 000 D.

b) Pour chaque solution, calculez le coût de financement.

c) Quelle est la solution à retenir par l'entreprise ? Justifiez.

## DEUXIEME PARTIE

L'entreprise « YASMINE » fabrique et commercialise des tablettes de chocolat de 100 grammes (g) : chocolat au lait (CL) à 3 D et chocolat noir (CN) à 4 D. Le (CL) est composé de 50% de cacao, 20% de sucre et 30% du lait en poudre. Tandis que, le (CN) est composé de 80% de cacao et 20% du sucre.

Après plusieurs années de prospérité, l'entreprise « YASMINE » a enregistré une baisse de son niveau d'activité. Engagé dans le service de contrôle de gestion, vous êtes chargé par le dirigeant de l'entreprise M. HABIB de l'éclairer sur la situation de l'entreprise et de l'aider à prendre des décisions en traitant les dossiers suivants.

### Dossier n°1 : Etude de la situation actuelle

A- Pour étudier la position concurrentielle de l'entreprise, le dirigeant M. HABIB souhaite analyser l'évolution du chiffre d'affaires et l'évolution de la rentabilité des deux produits (CL) et (CN).

M. HABIB vous fournit en **annexe D à consulter page 6/10** des informations relatives à l'évolution du chiffre d'affaires et du coût de revient.

**Travail à faire :**

- 1) Pour l'année 2025 et en se basant sur l'**annexe D à consulter page 6/10** :
  - a) calculez la quantité vendue de chaque produit ;
  - b) déduisez, en Kg, la quantité totale consommée du cacao.
- 2) Complétez et commentez le tableau des indicateurs de gestion **en annexe 3 page 8/10 à rendre avec la copie**.
- 3) Quelles recommandations proposez-vous pour améliorer la situation actuelle de l'entreprise ?

B- M. HABIB souhaite identifier les causes de la dégradation de la situation actuelle de l'entreprise. Pour ce faire, Il vous fournit un extrait des bilans fonctionnels comparés des années 2024 et 2025 en **annexe E page 6/10 à consulter**.

**Travail à faire :**

- 1) En se basant sur l'**annexe E page 6/10 à consulter**, étudiez l'équilibre financier en complétant l'**annexe n°4 page 8/10 à rendre avec la copie**.
- 2) Complétez le tableau de financement (**deuxième partie**) en **annexe n°5 page 9/10 à rendre avec la copie**.
- 3) Dégagez les principales causes de l'augmentation du BFR en 2025 par rapport à 2024.
- 4) Quelles solutions peut-on envisager pour améliorer la situation financière de l'entreprise ?

## Dossier n°2 : Politique d'approvisionnement

Au début de l'année 2026, Pour améliorer la rentabilité des deux produits et diminuer le BFR, M. HABIB décide, entre autres, de minimiser les coûts liés aux stocks de la matière première « cacao » achetée auprès de son fournisseur habituel Slim. En effet, Il vous remet les données prévisionnelles ci-dessous :

- ❖ consommation annuelle régulière pour l'année 2026 (360 jours) de cacao : 135 000 Kg ;
- ❖ le coût d'achat unitaire est de 3,600 D le Kg ;
- ❖ le coût de passation d'une commande est de 90 D ;
- ❖ le coût de possession du stock est de 12% de la valeur du stock moyen par an.

### Travail à faire :

- 1) Afin d'optimiser sa politique d'approvisionnement, M. HABIB décide d'adopter le modèle de Wilson et de passer des commandes à dates fixes.
  - a) Calculez le nombre de commandes ( $N^*$ ) et les quantités à commander ( $q^*$ ) pour lesquels le coût total d'approvisionnement (le coût de la gestion des stocks) serait le plus faible.
  - b) Déduisez le coût global annuel d'approvisionnement (coût d'achat + coût de gestion des stocks).
- 2) Le fournisseur « Slim » propose à M. HBIB les offres suivantes :

**Offre1** : une remise de 5% pour une commande supérieure ou égale à 9 000 Kg.

**Offre2** : augmentation gratuite de 20% de la quantité commandée si elle est au moins égale à 11 250 Kg. L'entreprise garde la quantité annuelle achetée et consommée soit 135 000 Kg.

#### 2.1) Pour la proposition 1

- a) Déterminez le nombre annuel de commandes.
- b) Calculez le coût global annuel d'approvisionnement.

#### 2.2) Pour la proposition 2

- a) Déterminez la quantité à recevoir pour une commande de 11 250 Kg. Déduisez le nombre annuel de commandes.
  - b) Vérifiez que le coût d'achat d'une commande est de 40 500 D.
  - c) Calculez le coût d'achat moyen unitaire d'un Kg de cacao.
  - d) Calculez le coût global annuel d'approvisionnement.
- 3) En se basant sur le coût global annuel d'approvisionnement, le dirigeant a-t-il intérêt à accepter l'une des deux offres proposées par le fournisseur ? Justifiez.

### Dossier n°3 : Politique commerciale

En vue d'améliorer la vente de ses produits, le dirigeant M. HABIB envisage en 2026 d'adopter une nouvelle politique commerciale. Il hésite entre les deux alternatives présentées en **annexe F à consulter page 6/10**.

#### Travail à faire :

- 1) Calculez, pour chaque alternative, le chiffre d'affaires prévisionnel.
- 2) Complétez, pour chaque alternative, le tableau du résultat d'exploitation **annexe n°6 page 10/10 à rendre avec la copie**.
- 3) Calculez, pour chaque alternative, le seuil de rentabilité et déduisez la marge de sécurité.
- 4) Quelle alternative serait-elle pertinente pour l'entreprise ? Justifiez votre réponse.

### Dossier n°4 : Choix du mode de financement

Pour faire face à la dégradation de la position commerciale de l'entreprise, M. HABIB envisage de lancer plusieurs actions commerciales. Pour les financer, il compte contracter un emprunt bancaire auprès de l'une des deux banques suivantes :

#### ✓ Banque-X :

- Taux d'intérêt annuel : 11%
- Durée de remboursement : 5 ans
- Mode de remboursement : Amortissements constants
- Total des décaissements nets actualisés (taux d'actualisation : 12 % l'an) sera de 323 955,802 D.

#### ✓ Banques-Y :

- Taux d'intérêt annuel : 10%
- Durée de remboursement : 5 ans
- Mode de remboursement : Annuité constante de 92 329,125 D
- Les économies d'impôt sur les intérêts seront :

Années	1	2	3	4	5
Economie d'impôt sur intérêts	7 000	5 853,417	4 592,176	3 204,811	1 678,718

#### Travail à faire :

- 1) En exploitant l'extrait du tableau de remboursement de l'emprunt (**Banque-X**) : **Annexe n°7 page 10/10 à rendre avec la copie** :
  - a) montrez que le montant de l'emprunt est de 350 000 D ;
  - b) calculez la valeur de l'amortissement annuel ;
  - c) complétez la première et la dernière ligne du tableau de remboursement de l'emprunt (**Banque-X**) : **Annexe n°7 page 10/10 à rendre avec la copie**.
- 2) Pour l'emprunt (**Banque-Y**), calculez le total des décaissements nets actualisés, sachant que le taux d'actualisation est de 12 % l'an.

#### Extrait de la table financière : taux 12% l'an

N	1	2	3	4	5
$(1+i)^{-n}$	0,892 857	0,797 194	0,711 780	0,635 518	0,567 427

- 3) Quelle banque à choisir par M. HABIB ? Justifiez votre réponse.

## Annexes à consulter

### Annexe A

Eléments	Cabinet 1	Cabinet 2
<b>Formation théorique</b>	700 D par jour et par groupe de 6 personnes de même catégorie pendant 2 jours	15 D l'heure par jour et par personne à raison de 3 jours (nombre d'heures par jour : 5 heures)
<b>Formation pratique</b>	120 D par jour et par groupe de 3 personnes de même catégorie pendant 4 jours	260 D par jour par groupe de même catégorie pendant 4 jours
<b>Coût de l'hébergement dans un hôtel par jour</b>	90 D par personne pendant 6 jours	70 D par personne pendant 7 jours (60% à la charge de l'entreprise)

### Annexe B :

#### Prévision des ventes pour le premier trimestre 2026

Eléments	Montant TTC (TVA 19%)
<b>Janvier</b>	297 500 D
<b>Février</b>	309 400 D
<b>Mars</b>	290 000 D

- Les ventes TTC de novembre et de décembre 2025 ont été respectivement : 230 000 D et 200 000 D.
- Le règlement des clients s'effectue comme suit :
  - ✓ 30% au comptant avec un escompte de 2% ;
  - ✓ 40% dans un mois ;
  - ✓ le reste dans deux mois.

### Annexe C

- ❖ **Solution 1** : Escompter, le 02 janvier 2026, deux effets selon les conditions suivantes :

Eléments	Effet 1	Effet 2
Valeur nominale	17 000 D	15 000
Echéant	dans 24 jours	le 29 janvier
Taux d'escompte	11% l'an	
Commission de manipulation par effet	6 D HTVA (19%)	
Jours de banque	3 jours	

- ❖ **Solution 2** : Contracter un découvert bancaire selon les conditions suivantes :

- durée : 1 mois ;
- intérêt à payer : 287,500 D (au taux d'intérêt nominal moyen de 11,5% l'an) ;
- commission du plus fort découvert : 0,5% du montant du découvert.

**Annexe D :**

**Chiffre d'affaires (HTVA de 19%) et coût de revient** (Valeurs en dinars HTVA 19%)

Eléments	2024	2025
Chiffre d'affaires global de l'entreprise	6 800 000	7 500 000 (1)
Coût de revient global de l'entreprise	5 304 000	6 048 000
Chiffre d'affaires global des concurrents	27 200 000	42 500 000

(1) : Le chiffre d'affaires de l'entreprise est réparti à raison de 60% pour le (CL) et 40% pour le (CN)

NB : les prix de vente sont considérés constants pour les deux années.

**Annexe E :**

**Extrait des Bilans fonctionnels comparés de l'année 2024 et 2025** (valeurs en Dinars)

Actifs courants	2024	2025	Passifs courants	2024	2025
Stocks de matières premières	106 420	117 375	Fournisseurs et comptes rattachés	274 386	226 974
Stocks de produits finis	265 200	302 400			
Clients et comptes rattachés	1 348 667	1 487 500			
Autres actifs courants	8 000	10 000	Autres passifs courants	20 000	16 000
Placements et autres actifs financiers	12 000	10 000	Autres passifs financiers	10 000	8 000
Trésorerie de l'actif	17 000	5 000	Trésorerie du passif	50 000	40 000
<b>Totaux des actifs courants</b>	<b>1 757 287</b>	<b>1 932 275</b>	<b>Totaux des passifs courants</b>	<b>354 386</b>	<b>290 974</b>

**Annexe F :**

**Politique commerciale**

Alternative 1	Alternative 2
<b>Mener une campagne publicitaire</b>	<b>Baisser le prix de vente</b>
Augmentation du chiffre d'affaires de 15% par rapport à celui de l'année 2025	Pour chaque produit, augmentation des tablettes à vendre de 10% par rapport à l'année 2025
Maintenir le même prix de vente des deux produits	Abaisser le prix de vente des deux produits de 5%
Campagne publicitaire coûtant 20 000 D	
Coût variable 70% du CA HTVA	Coût variable 75% du CA HTVA
Coût fixe global avant la campagne publicitaire : 400 000 D	Coût fixe global : 400 000 D

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

Nom et prénom : .....

Date et lieu de naissance : .....

Signatures des surveillants  
.....  
.....

Épreuve : **Gestion** (Section : **Économie et Gestion**) – Session principale 2026

Annexe n°1 : **Budget des encaissements** (Sommes en Dinars)

Désignations	1 <sup>er</sup> trimestre 2026			Autres
	Janvier	Février	Mars	
Créances clients	(1)			
Ventes TTC	(2)	(3)	(4)	
• Janvier				
• Février				
• Mars				
<b>Total des encaissements</b>			298 270	

Calculs nécessaires :

- (1) :
- (2) :
- (3) :
- (4) :

Annexe n°2 : **Budget de trésorerie** (Sommes en Dinars)

Désignations	1 <sup>er</sup> trimestre 2026		
	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale			
Total des encaissements			
Total des décaissements	151 265	263 863,600	439 570
Trésorerie finale		111 300	

NE RIEN ECRIRE ICI

**Annexe n°3 :**

**Indicateurs de gestion de l'entreprise « YASSMINE »**

Eléments	2025		Commentaires
	2024		
Résultat global	1 496 000 D	(1)	
Variation du chiffre d'affaires		(2)	
Variation du coût de revient		(3)	
Part de marché	20%	(4)	
<b>Détails des calculs :</b>			
(1) :			
(2) :			
(3) :			
(4) :			

**ANNEXE 4 :**

**Tableau d'étude de l'équilibre financier** (sommes en Dinars)

Eléments	2025		Commentaires
	2024	Variation	
FDR	1 402 901	(1)	
BFR	1 435 901	(2)	
TN	- 33 000	(3)	

**Détails des calculs :**

(1) :

(2) :

(3) :

NE RIEN ECRIRE ICI

Annexe n°5 :

Tableau de financement (Deuxième partie : Tableau de Variation du fonds de roulement) (Sommes en Dinars)

Variation du FDR	Exercice 2025		Solde (2) – (1)
	Besoins (1)	Dégagements (2)	
<b>Variations des actifs courants :</b>			
Stocks	48 155	.....	
Clients et comptes rattachés	.....	.....	
Autres actifs courants	.....	.....	
Placements et autres actifs financiers	.....	.....	
<b>Variations des passifs courants :</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	47 412	.....	
Autres passifs courants	.....	.....	
Autres passifs financiers courants	.....	.....	
<b>Totaux</b>			
<b>A- Variation nette :</b>			
Besoin de l'exercice en fonds de roulement			.....
Ou Dégagement de l'exercice en fonds de roulement			.....
<b>Variations « Trésorerie » :</b>			
Variation des liquidités	.....	.....	
Variation des concours bancaires courants et soldes	.....	.....	
crédoiteurs de banque	.....	.....	
<b>Totaux</b>			
<b>B- Variation nette « Trésorerie »</b>			
<b>Variation du FDR (A+B)</b>			
<b>Emploi net</b>			.....
<b>Ou Ressource nette</b>			.....

NE RIEN ECRIRE ICI

**Annexe n°6 :** **Tableau de résultat d'exploitation** (valeurs en Dinars)

Eléments	Alternative n°1		Alternative n°2	
	Valeur	%	Valeur	%
Chiffre d'affaires				
Coût variable		70%		75%
Marge sur coût variable	2 587 500			
Charges fixes			400 000	
Résultat d'exploitation	2 167 500	(1)		

**Détail de calcul :**

(1) : .....

**NB : pour le % se limiter à deux chiffres après la virgule sans arrondissement**

**Annexe n°7 :** **Tableau d'amortissement de l'emprunt : Banque-X** (Valeurs en Dinars)

Périodes	Capital restant dû en début de période	Intérêts	Amortissements	Annuités	Capital restant dû en fin de période
1	.....	38 500	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....	.....