

**REPUBLIQUE TUNISIENNE**  
Ministère de l'Éducation  
Commissariat régional de l'éducation

**Epreuve : GESTION**

**Devoir de synthèse N°2**

**Date : Jeudi le 13/03/2025**  
**Durée : 3 heures 30 min \*\*\* Coefficient : 4**

**4<sup>ème</sup> Economie-Gestion**  
**Année scolaire : 2024/2025**

Le sujet comporte 09 pages, numérotées de 01/09 à 09/09, dont les pages 08/09 et 09/09 sont à rendre avec la copie. Il se présente sous la forme suivante :

**Première partie : (5 points)**

**Exercice n°1 : Décision d'investissement**

**Exercice n°2 : Décision de financement d'investissement**

**Deuxième partie : (15 points)**

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

**Dossier n°2 : Positionnement du produit et tarification**

**Dossier n°3 : Elargissement de la distribution et mise en place d'un service de personnalisation en ligne en 2025**

**Dossier n°4 : Mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération**

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

## PREMIERE PARTIE

### Exercice n° 1 :

«**Tunisia Auto-Parts** » est une société spécialisée dans la fabrication de pièces automobiles destinées au marché local et international.

Ces dernières années, elle a connu une importante croissance de ses ventes. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de cette société envisagent de réaliser **au début de l'année 2025**, un investissement afin d'accroître la capacité de production et répondre au mieux à la demande d'un marché porteur.

Les caractéristiques de cet investissement sont résumées ainsi :

Coût de l'investissement	250 000 D
Résultat annuel avant impôt	87 500 D
Mode d'amortissement	Linéaire sur 5 ans
Durée du projet	5 ans
Valeur résiduelle après 5 ans	Nulle
Taux d'impôt	20%
Taux d'actualisation	12%

Les dirigeants de la société ont exigé les deux critères suivants pour retenir le projet :

- La valeur actualisée nette (VAN) représente au moins 70% du coût de l'investissement ;
- Au-delà d'une durée de récupération de 2 ans et demi, il est considéré que l'investissement présente un risque élevé.

### Travail à faire :

- 1) Calculez la CAF annuelle du projet.
- 2) Calculez la valeur actualisée nette (VAN) de ce projet.
- 3) Déterminez le délai de récupération du capital investi (DRCI) de ce projet.
- 4) En justifiant votre réponse, concluez sur l'opportunité de réaliser ce projet.

## Exercice n° 2 :

La société «**Tunisia Auto-Parts**» envisage de réaliser un investissement afin d'accroître sa capacité de production au début de l'année 2025. Le projet présente un coût global de 250 000 D et il comprend **une chaîne de production et des transformateurs électriques**. Pour financer le coût de cet investissement, le directeur financier a proposé les sources de financement suivantes :

- ✓ Le retrait, au début de l'année 2025, de la valeur acquise d'une suite de versements annuels successifs constants de 10 000 D chacun. Le premier versement est réalisé le 02/01/2020 et le dernier le 02/01/2023 rémunérés à un taux d'intérêt composé de 10% l'an ;
- ✓ L'augmentation du capital par des apports en nature (**transformateurs électriques**) pour une valeur de 80 000 D ;
- ✓ L'obtention d'un emprunt bancaire remboursable par quatre annuités constantes d'une valeur de 36 215,780 D chacune au taux d'intérêt annuel de 12% ;
- ✓ Prélèvement du montant restant sur les fonds disponibles en banque.

Par ailleurs on vous informe que :

- Les associés **exigent que la part des ressources externes ne dépasse pas 75% du coût de l'investissement et les cessions de matériels sont interdites.**
- Les fonds disponibles en caisse sont 4 500 D ;
- Les fonds disponibles en banque sont 4 000 D.

### Travail à faire :

À l'aide des extraits des tables financières fournies dans **l'annexe à consulter page 7/9** :

- 1) Calculez la valeur acquise des versements au 02/01/2025. (Arrondir au dinar inférieur)
- 2) Déterminez le montant de l'emprunt à obtenir. (Arrondir au dinar supérieur)
- 3) Calculez le montant à prélever sur les fonds disponibles en banque.
- 4) Vérifiez si la proposition du directeur financier est acceptée par les associés. Si non :
  - a) Déterminez le montant manquant pour respecter l'exigence des associés ;
  - b) Proposez une source de financement adéquate.

## DEUXIÈME PARTIE

« **Prestige du Bois** » est une société installée à Tunis et spécialisée dans la fabrication des meubles en bois massif de haut de gamme. Cette société doit faire face aux défis spécifiques du marché de meubles. En effet ce marché est en constante mutation, marquée par une forte concurrence et influencée par plusieurs facteurs : l'évolution des préférences des consommateurs ; l'impact des innovations technologiques, les tendances en matière de design d'intérieur.

Soucieuse de répondre aux exigences de personnalisation, cette société a lancé depuis deux ans, une nouvelle ligne dédiée aux meubles modulables et personnalisables. Toutefois cette ligne reste sous-exploitée par cette société.

Dans ce contexte la société est amenée à améliorer l'attractivité de sa gamme de meubles, à mettre en place des actions destinées à renforcer ses avantages concurrentiels et à optimiser sa performance commerciale en passant notamment par le développement de la vente en ligne et l'exploitation des plateformes numériques pour la présentation des produits. A cet effet une importance particulière sera accordée à la mise en place d'un système de rémunération motivant au profit des assistants.

Dans ce cadre, le gérant de la société vous soumet les dossiers suivants pour analyse et recommandations.

**DOSSIER N°1 : Analyse de la situation actuelle**

Afin d'évaluer sa situation actuelle, le gérant de la société « **Prestige du Bois** » met à votre disposition les renseignements en **annexe A à consulter page 6/9**, relatifs à l'évolution des ventes de la société ainsi que celle du marché national du meuble domestique.

**Travail à faire :**

- 1) Complétez le tableau de calcul des taux d'évolution des chiffres d'affaires de la société et du marché présenté en **annexe 1- A page 8/9** ;
- 2) En prenant appui sur les résultats de l'**annexe 1- A page 8/9**, pour chaque ligne de produits de la société :
  - a) Analysez la tendance d'évolution du chiffre d'affaires avec celle de marché ;
  - b) Dites en justifiant le sens de l'évolution de la part de marché de la société en 2024 (sans faire le calcul).
- 3) Complétez le tableau de calcul des contributions de la ligne de meubles modulables et personnalisables dans le chiffre d'affaires global présenté en **annexe 1- B page 8/9**.
- 4) Commentez l'évolution de la contribution de la ligne de meubles modulables et personnalisables chez la société et sur le marché. Que constatez -vous ?
- 5) En se basant sur les résultats de l'analyse que vous venez de réaliser, proposez au gérant des solutions pour renforcer sa présence sur le marché de meubles.

**DOSSIER N°2 : Positionnement du produit et tarification**

Afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, « **Prestige du Bois** » envisage au début de l'année 2025 de renforcer sa présence sur le marché de meubles modulables et personnalisables dans son canal de distribution habituel à savoir la vente dans ses propres magasins (showrooms) en lançant un **canapé convertible en lit avec rangements intégrés**.

Avant de passer à la fabrication, la société doit définir un positionnement clair : soit proposer un produit fonctionnel et à un prix abordable, soit s'orienter vers le haut de gamme.

Le directeur sollicite votre aide pour analyser les options en termes de produit et de prix afin d'affiner sa stratégie commerciale dans son canal direct de distribution.

**A/ Choix de positionnement du nouveau produit :**

Le directeur hésite entre deux positionnements pour ce produit :

- **Version « Élégance Pratique »** : un modèle à un prix abordable, adapté aux jeunes couples, étudiants et petites familles recherchant un bon rapport qualité/prix.
- **Version « Élégance Premium »** : une version haut de gamme, conçue pour une clientèle à la recherche de design sophistiqué et de qualité supérieure.

Il vous fournit les données prévisionnelles nécessaires en **annexe B à consulter page 6/9**, pour l'aider à orienter son choix stratégique.

**Travail à faire :**

- 1) Vérifiez que le coût fixe total des **canapés : Version « Élégance Premium »** sera de 188 000 D.
- 2) Complétez le tableau de calcul des indicateurs de rentabilité et de sécurité, relatifs à chaque version de canapé dans l'**annexe 2 page 8/9**.
- 3) Aidez le directeur de la société à prendre une décision en vous basant sur les deux critères : résultat et pourcentage de la marge de sécurité par rapport au chiffre d'affaires.

- 4) Pour prendre la décision finale, le responsable de la société décide de retenir 3 critères de choix qui sont pondérés par un coefficient en fonction de leurs importances relatives comme suit :

Élément	Résultat prévisionnel	Pourcentage de la marge de sécurité par rapport au chiffre d'affaires	Cohérence avec l'image de marque
Coefficients	3	2	1

Les deux versions de canapés sont évaluées sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (excellent). Les notes attribuées sont résumées dans le tableau ci-après :

Élément	Résultat prévisionnel	Pourcentage de la marge de sécurité par rapport au chiffre d'affaires	Cohérence avec l'image de marque
« Élégance Pratique »	3	4,5	2
« Élégance Premium »	4	3	5

- Calculez le score de chaque version de canapé.
- Le directeur a-t-il pris la bonne décision en choisissant le modèle « **Élégance Premium** » sur la base du score ? Justifiez.

### **B/ Choix d'une stratégie de prix de vente pour son nouveau produit :**

Dans le but de vérifier l'acceptabilité du prix de vente fixé pour le canapé "**Élégance Premium**" auprès de sa clientèle, le directeur de la société a interrogé un échantillon de 800 consommateurs potentiels en leur posant les deux questions suivantes :

**Question 1 :** Au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit car vous le jugeriez trop cher?

**Question 2 :** Au-dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit car vous le jugeriez de mauvaise qualité ?

Les résultats de cette enquête sont fournis dans l'**annexe 3 à compléter page 9/9**.

### **Travail à faire :**

- Complétez l'extrait du tableau de détermination du prix psychologique donné en **annexe 3 page 9/9** et déduisez le prix psychologique HTVA 19%.
- En se basant sur le prix psychologique et l'**annexe B à consulter page 6/9**, la société peut écouler sur le marché une quantité égale à 600 unités tout en maintenant la même structure de production :
  - Calculez la marge sur coût variable globale à réaliser ;
  - Comparez la marge sur coût variable globale avec celle obtenue avec un prix de vente initial de 1 600 D à savoir 408 000 D.
- Au regard des résultats obtenus, la décision du directeur de fixer le prix de vente du modèle « **Élégance Premium** » à 1 500 D est-elle pertinente ? Justifiez.

**DOSSIER N°3 : Elargissement de la distribution et mise en place d'un service de personnalisation en ligne en 2025.**

### **A-Elargissement de la distribution :**

Le directeur commercial M. Karim propose d'élargir le circuit de distribution de la société par l'adoption d'un nouveau canal à savoir **la vente en ligne**. Cette nouvelle politique ne sera retenue que lorsque les bénéfices du produit **canapés « Élégance Premium »** augmentent d'au moins de 50 000 D. Deux options sont envisagées :

- Option 1 : Ventes en ligne via le site web de la société.** Cette option permet à la société d'avoir un contrôle total sur l'expérience client tout en restant à l'écoute des besoins de ses clients.
- Option 2 : Vente sur des plateformes de meubles en ligne.** Cette option offre l'avantage d'une audience beaucoup plus large, permettant ainsi à la société de toucher un plus grand nombre de clients potentiels.

Les renseignements relatifs à ces options de distribution sont fournis **en annexe C à consulter page 6/9 et 7/9.**

### Travail à faire :

- 1) Vérifiez que le coût fixe annuel de l'option 1 est de 103 664,100 D.
- 2) Calculez le résultat global de chaque option. Commentez.
- 3) Dites en justifiant, quelle est l'option de distribution à mettre en place sachant que la société préfère l'option 1, si la différence des résultats ne dépasse pas 20 000 D ?

### B-Mise en place d'un service de personnalisation en ligne et détermination du besoin en personnel

« **Prestige du BOIS** » souhaite mettre en place un **service de personnalisation en ligne**, permettant aux clients de configurer leurs meubles selon leurs préférences (choix des matériaux, dimensions, couleurs, avec un accompagnement personnalisé et une simulation de devis, etc.). Pour ce faire, Le directeur de la société compte sur votre aide pour déterminer le nombre nécessaire des assistants à recruter et met à votre disposition les prévisions suivantes :

Prévision du nombre des visites sur le site web <b>pour l'année 2025 :</b>	Un total de 156 000 visites dont 6,5% demandent une assistance personnalisée en ligne.
<b>Temps moyen nécessaire d'assistance par client</b>	25 minutes en moyenne pour aider le client à choisir les modèles, les matériaux, les finitions ...
<b>Temps du travail d'un assistant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 35 heures par semaine (l'année correspond à 48 semaines de travail)</li> <li>▪ Taux du temps réel consacré à l'assistance : 84% (Le reste concerne les pauses, les réunions, la gestion administrative...)</li> </ul>

### Travail à faire :

- 1) Calculez le nombre des clients à assister par an et déduisez le nombre total d'heures d'assistance requises (nécessaires).
- 2) Calculez, pour un assistant, le nombre d'heures réellement consacrées à l'assistance par an.
- 3) Déterminez le nombre nécessaire des assistants à recruter.

### **DOSSIER N°4 : Mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération**

Afin de motiver les assistants et d'améliorer l'efficacité du service de personnalisation en ligne, le directeur pense à partir du mois de mars 2025 qu'il serait plus pertinent d'envisager un système de rémunération basé sur le rendement **en plus** du salaire fixe à condition que l'augmentation de la masse salariale ne dépasse pas 10 % par rapport au mois de février.

A cet effet, il vous soumet en **annexe D à consulter page 7/9**, les prévisions pour le nouveau système de rémunération :

### Travail à faire :

- 1) Calculez le salaire brut total mensuel par assistant à partir du mois de mars 2025 et déduisez le salaire brut mensuel de l'équipe de personnalisation en ligne.
- 2) Calculez la masse salariale mensuelle prévisionnelle de l'équipe de personnalisation en ligne. (Charges connexes sur salaires en 2025 sont : CNSS 17,07%, TFP 1% et FOPROLOS 1%).
- 3) Sachant qu'en février la masse salariale était de 5 715,360 D, calculez le taux de variation de la masse salariale du mois de mars 2025 par rapport au mois de février 2025.
- 4) Jugez la pertinence de la mise en place du nouveau système de rémunération.

## ANNEXES A CONSULTER

### Annexe A : L'évolution des ventes de la société ainsi que celle du marché national des meubles domestiques

Lignes de produits	Ventes de la société		Ventes du marché	
	2023	2024	2023	2024
Meubles classiques en bois massif	2 310 000	2 171 400	10 505 000	8 298 950
Meubles contemporains en bois massif	1 540 000	1 724 800	7 280 000	8 008 000
Meubles modulables et personnalisables	300 000	345 000	2 700 000	4 050 000
Total	<b>4 150 000</b>	<b>4 241 200</b>	<b>20 485 000</b>	<b>20 356 950</b>

### Annexe B : Prévisions liées au positionnement du produit canapé

Élément	Canapé : Version « Élégance Pratique »	Canapé : Version « Élégance Premium »
<b>Quantité annuelle à vendre</b>	960 unités	510 unités
<b>Prix de vente HTVA</b> (Égal au prix moyen des concurrents)	750 D	1 600 D
<b>Coût variable unitaire</b>	52,50% du prix de vente	800 D
<b>Coût fixe total</b> Pour une quantité fabriquée et vendue jusqu'à 1 000 unités.	128 250 D	<b>A déterminer <sup>(1)</sup></b>

(1) La production et la commercialisation des canapés "Élégance Premium" entraînent des **charges fixes supplémentaires** par rapport à la version "Élégance Pratique", en raison de :

- L'acquisition d'une machine qui permettra de réaliser des découpes et des finitions complexes avec une grande précision. Le coût d'acquisition de la machine est évalué à 200 000 D HTVA et sa durée de vie est de 5 ans.
- Des frais supplémentaires de campagnes publicitaires ciblées et une formation de personnel pour 59 250 D amortissable linéairement sur 3 ans.

### Annexe C : Renseignements relatifs aux options de distribution en 2025

- **Renseignements relatifs à l'option 1 : Ventes en ligne via le site web de la société**

CA supplémentaire à réaliser	350 000 D
Taux de marge sur coût variable moyen	45%
<b>Éléments du coût (considérés comme charges fixes) :</b>	
▪ Coût de l'ajout d'une <b>section e-commerce</b> pour permettre aux clients d'acheter et payer en ligne.	30 750 D Amortissable linéairement sur 3 ans
▪ Frais publicitaires	La société prévoit réaliser des actions publicitaires pour 43 200 D. Amortissable linéairement sur 3 ans.
▪ Coût de maintenance et de sécurité du site	1 000 D <u>par trimestre.</u>
▪ Masse salariale annuelle du personnel nécessaire pour la gestion de la boutique en ligne	75 014,100 D

• **Renseignements relatifs à l'option 2 : Ventes sur les plateformes de meubles en ligne**

CA supplémentaire à réaliser	375 000 D
Taux de marge sur coût variable moyen	45%
Coût fixe total	95 825 D

**Annexe D : Tableau récapitulatif des prévisions pour le nouveau système de rémunération à partir de mars 2025 :**

Critères	Prévisions
Nombre d'assistants	3 assistants
Nombre moyen de demandes d'assistance traitée par assistant	200 demandes par mois
Nombre moyen des demandes d'assistance transformées en ventes par assistant	50 ventes
Salaire fixe mensuel par assistant	1 000,000 D
Prime pour chaque demande d'assistance traitée	2,500 D
Prime pour chaque vente réalisée	5,000 D

**Extrait des tables financières :**

Taux 10%					
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	1,100 000	0,909 091	1,000 000	0,909 091	1,100 0000
2	1,210 000	0,826 446	2,100 000	1,735 537	0,576 1905
3	1,331 000	0,751 315	3,310 000	2,486 852	0,402 1148
4	1,464 100	0,683 013	4,641 000	3,169 865	0,315 4708
5	1,610 510	0,620 921	6,105 100	3,790 787	0,263 7975

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	1,120000	0,892857	1,000000	0,892857	1,1200000
2	1,254400	0,797194	2,120000	1,690051	0,5916981
3	1,404928	0,711780	3,374400	2,401831	0,4163490
4	1,573519	0,635518	4,779328	3,037349	0,3292344
5	1,762342	0,567427	6,352847	3,604776	0,2774097

**ANNEXES A RENDRE AVEC LA COPIE**

Nom &amp; prénom ..... Classe.....

**Annexe 1/ A : Tableau de calcul des taux d'évolution des chiffres d'affaires**

Lignes de produits	Taux d'évolution des ventes			
	2023		2024	
	Marché	Société	Marché	Société
Meubles classiques en bois massif	- 6,50%	- 5,00%	- 21,00%	.....
Meubles contemporains en bois massif	8,00%	10,00%	.....	12,00%
Meubles modulables et personnalisables	35,00%	-	50,00%	.....

**Annexe 1/ B : Tableau de calcul de contribution de la ligne des meubles modulables et personnalisables dans le chiffre d'affaires (CA) global de la société et le marché**

Ligne de produit	Contribution dans le CA global			
	2023		2024	
	Marché	Société	Marché	Société
<b>Meubles modulables et personnalisables</b>	13,18%	..... (a)	19,89%	.....(b)
Justification des calculs :				
(a) .....	(b).....			

**Annexe 2 : Tableau de calcul des indicateurs de rentabilité et de sécurité**

Désignations	Canapé : Version « Élégance Pratique »	Canapé : Version « Élégance Premium »
Chiffre d'affaires (CA)	720 000	.....
Coûts variables	.....	.....
Marges sur coûts variables	.....	408 000
Coûts fixes	128 250	188 000
Résultat d'exploitation	.....	.....
Seuil de rentabilité en valeur	.....	376 000
Marge de sécurité (MS) en valeur (Formule chiffrée et résultat)	450 000	.....
Pourcentage de la MS par rapport au CA (Formule chiffrée et résultat)	$\frac{450\,000}{720\,000} = 62,50\%$	.....

**Expliquez la signification du pourcentage de la MS par rapport au CA pour les canapés :  
Version « Élégance Pratique » :**

.....

.....

.....

**Annexe 3 : Extrait du tableau de détermination du prix psychologique**

Prix de vente TTC (TVA 19%)	Réponse question 1 « Trop cher »		Réponse question 2 « Mauvaise qualité »		Non acheteurs	Acheteurs potentiels
	Nombre	Cumul croissant	Nombre	Cumul décroissant		
⋮						
<b>1 725,500</b>	72	122	100	330	452	348
<b>1 785,000</b>	80		68			368
<b>1 844,500</b>	86		62			
<b>1 904,000</b>	100		50			
⋮						

- Prix psychologique TTC = .....

- Prix psychologique HT = .....

- Justification :

.....

.....

.....

www.22.tn

www.22.tn

**Recommandations générales :**

1. Tenir compte des propres calculs de l'élève en attribuant la moitié de la note.
2. Pour les commentaires et les décisions attribuer : Note entière pour les réponses conformes au corrigé et au propre calcul de l'élève et moitié de la note pour les réponses non conformes au corrigé mais conformes au propre calcul de l'élève.

<b>Première partie</b>	<b>10 points</b>
<p><b>Exercice 1</b></p> <p><b>1) Calculez la CAF annuelle du projet.</b> CAF annuelle = <math>(87\,500 \times 0,8) + (250\,000/5) = 120\,000\text{ D}</math></p> <p><b>2) Calculez la valeur actualisée nette (VAN) de ce projet.</b> <math display="block">VAN = (120\,000 \times \frac{1 - 1,12^{-5}}{0,12}) - 250\,000 = (120\,000 \times 3,604\,776) - 250\,000</math> <math display="block">= 432\,573,120 - 250\,000 = 182\,573,120\text{ D}</math></p> <p><b>3) Déterminez le délai de récupération du capital investi (DRCI) de ce projet.</b> <math display="block">DRCI = \frac{250\,000}{120\,000} = 2,083... \text{ ans soit 2 ans et 1 mois. (En absence de 2,083 ans et le DRCI juste attribuer la note entière).}</math></p> <p><b>4) En justifiant votre réponse, concluez sur l'opportunité de réaliser ce projet.</b> L'entreprise à intérêt de réaliser ce projet car les deux conditions exigées par la société sont vérifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VAN : <math>182\,573,120\text{ D} &gt; (250\,000 \times 0,7 = 175\,000\text{ D})</math></li> <li>• Le risque associé au projet est considéré comme faible : DRCI : 2 ans et 1 mois &lt; 2,5 ans</li> </ul>	<p><b>5 points</b></p> <p><b>1 pt</b> (0,5 FC+0,5 Rt)</p> <p><b>1,5 pt</b> (1 FC+0,5 Rt)</p> <p><b>1 pt</b> (0,5 FC+0,25+0,25 Rt)</p> <p><b>1,5 pt</b> Décision + 2 Conditions</p>
<p><b>Exercice 2</b></p> <p><b>1) Calculez la valeur acquise des versements au 02/01/2025. (Arrondir au dinar inférieur)</b> Valeur acquise = <math>10\,000 \times 4,641 \times 1,210 = 56\,156,100</math> soit 56 156 D</p> <p><b>2) Déterminez le montant de l'emprunt à obtenir. (Arrondir au dinar supérieur)</b> Montant de l'emprunt = <math>36\,215,780 \times 3,037349 = 109\,999,963</math> soit 110 000 D</p> <p><b>3) Calculez le montant à prélever sur les fonds disponibles en banque.</b> Montant à prélever sur la banque = <math>250\,000 - (56\,156 + 110\,000 + 80\,000)</math> <math>= 3\,844\text{ D}</math></p> <p><b>4) Vérifiez si la proposition du directeur financier est acceptée par les associés.</b> Part des ressources externes = <math>(110\,000 + 80\,000) / 250\,000</math> <math>= 76\% &gt; 75\%</math></p> <p><b>Non</b>, l'exigence des associés n'est pas respectée.</p> <p><b>a-</b> Le montant manquant = <math>190\,000 - (250\,000 \times 0,75) = 2\,500\text{ D}</math>.</p> <p><b>b-</b> Solution adéquate : <u>réduire l'emprunt</u> pour une valeur de 2500 au moins et <u>augmenter le montant financé par des ressources internes</u> pour 2 500 D au moins en procédant à une <b>cession des titres de participations ou de placements courants si elles existent, ou prélever sur la caisse.</b></p>	<p><b>5 points</b></p> <p><b>1 pt</b> (0,5 FC+0,5 Rt)</p> <p><b>1 pt</b> (0,5 FC+0,5 Rt)</p> <p><b>1 pt</b></p> <p><b>2 pt</b> 0,5</p> <p>0,5</p> <p>0,5</p> <p>0,5</p>

<b>Deuxième partie</b>		<b>30 points</b>
<b>Dossier 1 : Analyse de la situation actuelle</b>		<b>8 points</b>
<p><b>1) Complétez le tableau de calcul des taux d'évolution des CA de l'entreprise et du marché présenté en annexe 1- A ;</b>  <b>Voir annexe 1- A</b></p>		<b>1,5 pt</b>
<p><b>2) En prenant appui sur les résultats de l'annexe 1- A : pour chaque ligne de produits de la société :</b></p> <p>a) Analysez la tendance d'évolution du chiffre d'affaires avec celle de marché ;</p> <p>✓ <b>La ligne Meubles classiques en bois massif</b> : connaît <u>une régression</u> remarquable des ventes <u>aussi bien pour la société que pour le marché</u> (diminution de la demande sur le marché, ...).</p> <p>✓ <b>La ligne Meubles contemporains en bois massif</b> : connaît une <u>augmentation</u> satisfaisante des ventes chez la société et sur le marché.</p> <p>✓ <b>La ligne Meubles modulables et personnalisables</b> : connaît une augmentation très importante des ventes sur le marché <u>qui dépasse</u> largement le rythme d'évolution du CA de la société. <u>Cette ligne est relativement nouvelle pour la société.</u></p> <p>b) Dites en justifiant le sens de l'évolution de la part de marché de la société en 2024 (sans faire le calcul).</p> <p>✓ <u>La part de marché de la société pour la ligne Meubles classiques en bois massif a augmenté en 2024</u> étant donné que <u>le taux d'évolution de son CA est supérieur celui du marché.</u></p> <p>✓ <u>La part de marché de la société pour la ligne Meubles contemporains a augmenté en 2024</u> étant donné que <u>le taux d'évolution de son CA est supérieur à celui du marché.</u></p> <p>✓ <u>La part du marché de la société pour la ligne Meubles modulables personnalisables a diminué en 2024</u> étant donné que <u>le taux d'évolution de son CA est inférieur à celui du marché.</u></p>		<p><b>1,5 pt</b> 3x0,5 pt (Un commentaire par ligne de gamme)</p> <p><b>1,5 pt</b> 3x0,5 pt (Un commentaire par ligne de gamme)</p>
<p><b>3) Complétez le tableau de calcul de contribution de la ligne de meubles modulables et personnalisables dans le CA global présenté en annexe 1- B.</b>  <b>Voir annexe 1- B</b></p>		<b>1 pt</b>
<p><b>4) Commentez l'évolution de la contribution de la ligne de meuble modulables et personnalisables chez la société et sur le marché. Que constatez -vous ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La part des ventes de la ligne Meubles modulables et personnalisables <u>augmente</u> en 2024 par rapport à 2023 <u>pour la société et le marché.</u></li> <li>• La ligne Meubles modulables et personnalisables <u>est un potentiel de développement sur le marché.</u></li> </ul>		<b>1,5 pt =</b> 1 pt +0, 5 pt
<p><b>5) En se basant sur les résultats de l'analyse que vous venez de réaliser, proposez au responsable des solutions pour renforcer sa présence sur le marché de meubles.</b>  <b>Actions à envisager :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Améliorer la communication commerciale : recourir à la publicité.</li> <li>➢ Améliorer la qualité des produits (assurer la durabilité en utilisant des matériaux verts...) et concevoir des fonctionnalités meilleures que les caractéristiques des produits proposés par les concurrents (le design) ; Lancer d'autres variétés de la ligne meubles modulables.</li> <li>➢ Améliorer les services qui accompagnent le produit ; utiliser le digital pour attirer et fidéliser la clientèle.</li> <li>➢ Élargir la distribution : vente en ligne.</li> <li>➢ Réviser le prix de vente</li> </ul>		<p><b>1 pt =</b> 2x 0, 5 pt</p> <p>Au moins 02 idées</p>

<b>Dossier 2 : Positionnement du produit et tarification</b>	<b>11,5 points</b>
<p><b>A/ Choix de positionnement du nouveau produit : 7,50 points</b></p> <p><b>1) Vérifiez que le coût fixe total aux canapés : Version « Élégance Premium » sera de 188 000D ;</b>  Le coût fixe total = <math>128\,250 + (200\,000/5) + 59\,250/3 = 188\,000\text{ D}</math></p> <p><b>2) Complétez le tableau de calcul des indicateurs de rentabilité et de sécurité, relatifs à chaque version de canapé dans l'annexe 2.</b></p> <p>Voir annexe 2</p> <p><b>3) Aidez le directeur de la société à prendre une décision en vous basant sur les deux critères : résultat et pourcentage de la marge de sécurité par rapport au chiffre d'affaires.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon le critère « résultat » : Le responsable a intérêt à choisir la version Premium car elle est la plus rentable (<math>RT = 220\,000\text{ D} &gt; 213\,700\text{ D}</math>)</li> <li>- Selon le critère « MS/CA » : le responsable a intérêt à choisir la version Pratique car elle est la plus sécurisée : <math>62,50\% &gt; 53,92\%</math>.</li> </ul> <p><b>4) Pour prendre la décision finale, le responsable de l'entreprise décide de retenir 3 critères de choix qui sont pondérés par un coefficient en fonction de leurs importances relatives comme suit :</b></p> <p><b>a) Calculez le score de chaque version de canapé.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Score version Pratique = <math>(3 \times 3) + (4,5 \times 2) + 2 = 20</math> points</li> <li>✓ Score version Premium = <math>(4 \times 3) + (3 \times 2) + 5 = 23</math> points</li> </ul> <p><b>b) Le directeur a-t-il pris la bonne décision en choisissant le modèle « Élégance Premium » sur la base du score ?</b></p> <p><b>Le directeur a pris la bonne décision</b> en choisissant le modèle "Élégance Premium", car ce modèle obtient un score plus élevé (<math>23 &gt; 20</math>), notamment grâce à la cohérence avec l'image de marque et le résultat prévisionnel.</p>	<p><u>1 pt</u></p> <p><u>3 pts</u></p> <p><u>2 pt</u> 1 x 2</p> <p><u>0,5 pt</u> <u>0,5 pt</u></p> <p><u>0,5 pt</u></p>
<p><b>B/ Choix d'une stratégie de prix pour son nouveau produit : 4 points</b></p> <p><b>1) Complétez l'extrait du tableau de détermination du prix psychologique l'annexe 3 et déduisez le prix psychologique HTVA 19%.</b></p> <p>Voir annexe 3</p> <p><b>2) En se basant sur le prix psychologique, la société peut écouler sur le marché une quantité égale à 600 unités tout en maintenant la même structure de production :</b></p> <p><b>a) Calculez la marge sur coût variable globale à réaliser.</b>  <math>MCV\text{ globale} = (1\,500 - 800) \times 600 = 420\,000\text{ D}</math></p> <p><b>b) Comparez la marge sur coût variable globale à celle obtenue avec un prix de vente initial de 1 600 D à savoir 408 000 D ;</b></p> <p>Ce prix (1 500 D) permet de dégager une MCV plus élevée : <u><math>420\,000\text{ D} &gt; 408\,000\text{ D}</math></u> donc un résultat meilleur pour ce produit.</p> <p><b>3) Au regard des résultats obtenus, la décision du directeur de fixer le prix du modèle « Élégance Premium » à 1 500 D est-elle pertinente ? Justifiez</b></p> <p>Au regard des résultats obtenus, fixer le prix à 1 500 D est pertinent car il permet de réaliser des ventes en volumes plus élevées, <u>un résultat meilleur en plus il est accepté par le plus grand nombre des acheteurs potentiels.</u></p>	<p><u>2,25 pts</u></p> <p><u>0,75 pt</u> (0,5 FC + 0,25 R)</p> <p><u>0,5 pt</u></p> <p><u>0,5 pt</u> Une seule idée</p>
<b>Dossier 3 : Elargissement de la distribution et mise en place d'un service de personnalisation en ligne en 2025</b>	<b>6 points</b>
<p><b>A- Elargissement de la distribution 3 points</b></p> <p><b>1) Vérifiez que le coût fixe annuel de l'option 1 est de 103 664,100 D</b>  Coût fixe annuel de l'option 1 = <math>(30\,750/3) + (43\,200/3) + (1\,000 \times 4) + 75\,014,100 = 103\,664,100\text{ D}</math></p> <p><b>2) Calculez le résultat global de chaque option. Commentez</b></p> <p>Résultat global (option 1) = <math>(350\,000 \times 0,45) - 103\,664,100 = 53\,835,900\text{ D}</math>  Résultat global (option 2) = <math>(375\,000 \times 0,45) - 95\,825 = 72\,925\text{ D}</math>  L'option 2 est plus rentable car : <math>72\,925\text{ D} &gt; 53\,835,900\text{ D}</math></p>	<p><u>0,5 pt ou 0</u></p> <p><u>1,5 pt</u> 0,5 x 2 + 0,5 com</p>

<p><b>3) Dites en justifiant quelle est l'option de distribution à mettre en place sachant que la société préfère l'option 1, si la différence des résultats ne dépasse pas 20 000 D ?</b></p> <p>Différence des résultats = <math>72\,925 - 53\,835,900 = 19\,089,100\text{ D} &lt; 20\,000\text{ D}</math></p> <p><b>Choisir l'option 1</b>, car pour un manque à gagner <u>ne dépasse pas 20 000 D</u> cette option permet à la société de garder le contrôle sur le processus d'achat et générer un résultat supplémentaire qui dépasse 50 000 D.</p>	<p><u>1 pt</u> 0,5 calcul 0,5 justification</p>
<p><b>B- Mise en place d'un service de personnalisation en ligne et détermination du besoin en personnel : 3 points</b></p> <p><b>1) Calculez le nombre des clients à assister par an et déduisez le nombre total d'heures d'assistance requises (nécessaires) ;</b></p> <p>Nombre des clients à assister = <math>156\,000 \times 0,065 = 10\,140</math> clients      Nombre d'heures requises = <math>10\,140 \times 25/60 = 4\,225</math> h</p> <p><b>2) Calculez, pour un assistant, le nombre d'heures réellement consacrées à l'assistance par an.</b></p> <p>Nombre d'heures par assistant = <math>35 \times 48 \times 0,84 = 1\,411,2</math> h</p> <p><b>3) Déterminer le nombre nécessaire des assistants à recruter.</b></p> <p>Nombre des assistants à recruter = <math>4\,225 / 1\,411,2 = 2,99</math> soit 3 assistants.</p>	<p><u>1 pt</u> 0,5 x2</p> <p><u>1 pt ou 0</u></p> <p><u>1 pt</u></p>
<b>Dossier 4 : Mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération :</b>	
<p><b>1) Calculez le salaire brut total mensuel par assistant en déduisez le salaire brut mensuel de l'équipe de personnalisation en ligne ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salaire fixe = 1 000 D</li> <li>▪ Prime sur demandes traitées = <math>200 \text{ demandes} \times 2,500\text{ D} = 500\text{ D}</math></li> <li>▪ Prime sur ventes réalisées = <math>50 \text{ ventes} \times 5\text{ D} = 250\text{ D}</math></li> </ul> <p>⇒ <b>Salaire total mensuel par assistant = <math>1\,000\text{ D} + 500\text{ D} + 250\text{ D} = 1\,750\text{ D}</math></b></p> <p>⇒ <b>Salaire total mensuel de l'équipe = <math>1\,750 \times 3 = 5\,250\text{ D}</math></b></p> <p><b>2) Calculez la masse salariale mensuelle prévisionnelle de l'équipe de personnalisation en ligne</b></p> <p>Masse salariale mensuelle = <math>5\,250 \times 1,1907 = 6\,251,175\text{ D}</math></p> <p><b>3) Sachant qu'en février la masse salariale était de 5 715,360 D, calculez le taux de variation de la masse salariale par rapport au mois de février</b></p> <p>Taux de variation de la Masse salariale = <math>(6\,251,175 - 5\,715,360) / 5\,715,360 = 9,375\% &lt; 10\%</math></p> <p><b>4) Jugez la pertinence de la mise en place du nouveau système de rémunération.</b></p> <p><b>Ce nouveau système de rémunération est pertinent</b> car il permet de motiver les assistants (stimuler la performance des assistants en les incitant à traiter plus de demandes), tout en leur garantissant un salaire fixe avec une <u>augmentation de la masse salariale &lt; 10%</u>.</p>	<p><u>4,5 points</u></p> <p><u>1,5 pt</u> (1 par assistant et 0,5 total)</p> <p><u>1 pt</u></p> <p><u>1 pt</u></p> <p><u>1 pt</u> (0,25 J ; 075 Jus)</p>

**Annexe 1/ A : Tableau de calcul des taux d'évolution des CA** 1,5 point : 3 x 0,5

Lignes de produits	Taux d'évolution des ventes			
	2023		2024	
	Marché	Société	Marché	Société
Meubles classiques en bois massif	- 6,5%	-5,00%	- 21,00%	- 6,00%
Meubles contemporains en bois massif	8,00%	10,00%	10,00 %	12,00%
Meubles modulables et personnalisables	35,00%	-	50,00%	15,00%

**Annexe 1/ B : Tableau de calcul de contribution de la ligne des meubles modulables et personnalisables dans le CA global** 1 point (0,5 x 2) (report au tableau est obligatoire pour avoir la note entière)

Ligne de produit	Contribution dans le CA global			
	2023		2024	
	Marché	Société	Marché	Société
<b>Meubles modulables et personnalisables</b>	13,18%	7,22% (a)	19,89%	8,13% (b)
Justification des calculs :		(b) 345 000/4 241 200 = 0,0813 soit 8,13%		
(a) 300 000/4 150 000 = 0,0722 soit 7,22%				

**Annexe 2 : Tableau de calcul des indicateurs de rentabilité et de sécurité**3 points : ( 9 x 0,25 par élément) + 0,75 interprétation

Désignations	Canapé : Version « Élégance Pratique »	Canapé : Version « Élégance Premium »
Chiffre d'affaires (CA)	720 000	816 000
Coûts variables	378 000	408 000
Marges sur coûts variables	342 000	408 000
Coûts fixes	128 250	188 000
Résultat d'exploitation	213 750	220 000
Seuil de rentabilité en valeur	270 000	376 000
Marge de sécurité (MS) en valeur (Formule chiffrée et résultat)	450 000	816 000 – 376 000 = 440 000
Pourcentage de la MS par rapport au CA (Formule chiffrée et résultat)	$\frac{450\,000}{720\,000} = 62,50\%$	$\frac{440\,000}{816\,000} = 53,92\%$

**Expliquez la signification du pourcentage de la MS par rapport au CA pour les Canapés : Version « Élégance Pratique » :**

Pour la version « Élégance Pratique » les ventes pourraient baisser jusqu'à une limite de 62,5% sans entraîner des pertes. (Cela montre une forte sécurité contre les risques de baisse des ventes.)

**Annexe 3. : Extrait du tableau de détermination du prix psychologique**  
2,25 points :3 x 0,5 par ligne juste + 0,75 détermination prix et justification

Prix de vente TTC (TVA 19%)	Réponse question 1 « Trop cher »		Réponse question 2 « Mauvaise qualité »		Non acheteurs	Acheteurs potentiels
	Nombre	Cumul croissant	Nombre	Cumul décroissant		
:						
<b>1 725,500</b>	72	122	100	330	452	348
<b>1 785,000</b>	80	202	68	230	432	368
<b>1 844,500</b>	86	288	62	162	450	350
<b>1 904,000</b>	100	388	50	100	488	312
⋮						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prix psychologique TTC = 1 785 D</li> <li>▪ Prix psychologique HT = <math>1\,785 / 1,19 = 1\,500</math> D</li> <li>▪ Justification :  <b>Car c'est le prix accepté par le plus grand nombre des acheteurs potentiels.</b></li> </ul>						

www.22.tn

www.22.tn