

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option B : Économie et gestion comptable et financière

SESSION 2006

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS MARJANE

Matériels et documents autorisés :

- calculatrice électronique,
- tables financières.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Agrégation marocaine d'économie et gestion - Session 2006

Option B : Économie et gestion comptable et financière

Durée : 6 h - coefficient 3

Document remis au candidat :

Ce document comporte 20 pages numérotées de 1 à 20

Il vous est demandé de vérifier qu'il est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de quatre dossiers indépendants

Présentation du sujet.....		page	2
Présentation de l'entreprise MARJANE		page	3 à 4
DOSSIER 1	Structure financière et sources de rentabilité	page	5
	Annexe 1 Bilan 2001et 2002 Marjane	page	9 à 12
	Annexe 2 CPC 2002 Marjane	page	13 à 14
	Annexe 3 Rush sur les banques de grandes surfaces	page	15
	Annexe 4 Taux de marge sur vente en l'état	page	15
DOSSIER 2	Contrôle de la masse salariale	page	6
	Annexe 5 Données sur la masse salariale	page	16
	Annexe 6 Structure professionnelle de Marjane	page	17
DOSSIER 3	Gestion d'un linéaire	page	7
	Annexe 7 Performance du linéaire « détergents ménagers »	page	18
	Annexe 8 Propositions du fournisseur	page	19
DOSSIER 4	Crédit bail immobilier	page	8
	Annexe 9 Données comptables	page	20

SUJET

*Il est vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour diverses raisons, certaines données numériques ont été modifiées et les thèmes de réflexion ont été imaginés.*

Marjane est une enseigne de la société Wadis créée en 1989. En 1990 cette société ouvrit le premier hypermarché du Maroc à Rabat et ce sur l'initiative de Mr Barhaoui en collaboration avec l'enseigne française de distribution Prisunic.

Le groupe ONA ne possédait au départ qu'un nombre négligeable d'actions. Par la suite, Prisunic a vendu toutes ses actions au groupe ONA.

Aujourd'hui, Marjane est un partenariat entre le groupe ONA et Auchan.

Fondé en 1919, ONA est le premier groupe industriel et financier privé au Maroc.

Sa politique de développement lui a permis de se positionner en acteur majeur dans plusieurs secteurs d'activités clés du pays, ainsi qu'en partenaire privilégié des plus grands opérateurs internationaux tel que Danone, Auchan, AXA, Lafarge, Arcelor. Le holding opère au Maroc et à l'international dans quatre métiers stratégiques : mines, agroalimentaire, distribution, et activités financières.

A travers son partenariat avec le groupe Auchan, un des leaders mondiaux de la grande distribution, Marjane bénéficie de l'accès à une très importante centrale d'achat et du soutien en termes d'organisation et de savoir-faire d'un géant de la distribution moderne.

La stratégie de croissance Auchan repose sur une implantation à valeur ajoutée pour ses clients en France à travers la création de centres commerciaux et à l'international à travers les rachats et partenariats. Avec plus de 155 000 collaborateurs, il opère en France et à l'international dans quatre principaux métiers : hypermarchés, supermarchés, banque et immobilier.

Aujourd'hui Marjane compte 11 hypermarchés :

- Marjane Rabat Bouregreg
- Marjane Casablanca Californie
- Marjane Marrakech Menara
- Marjane Ain Sebaa
- Marjane Hay Riad Rabat
- Marjane Agadir Founty
- Marjane Tanger Madina
- Marjane Fes Agdal
- Marjane Tetouan
- Marjane Meknes
- Marjane Mohammedia

Marjane est un moteur d'innovation dans son secteur et accompagne l'émergence de nouveaux modes de vie et de consommation. Elle représente un chiffre d'affaires de 4100 MDHS, un effectif permanent de 2726 personnes et un résultat d'exploitation de 96 MDHS.

Les magasins Marjane sont organisés en deux départements :

Les départements fonctionnels : ils sont représentés par le département RH (ressources humaines), service informatique, service de sécurité, service comptable, et réception marchandises.

Les départements opérationnels : ils ont un contact direct avec le client, ceux-ci se composent de deux grandes divisions : Food et non Food.

L'ensemble Food comprend deux départements : le département PGC « produits de grande consommation » qui participe à 41% du CA du magasin, le département produits frais qui représente 22% du CA du magasin

Le non Food est représenté par trois départements : le département Textile qui génère 5% du CA du magasin, le département Bazar qui en génère 7 %, le département EM « Electroménager » qui en génère près de 13%.

Ouvert en septembre 2000, Marjane Casablanca Ain Sebâa est le quatrième magasin. Il s'étale sur une superficie de 5500 m², emploie un effectif permanent de 234 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 315 MDHS.

Fin 2002, le résultat net de Marjane Casablanca Ain Sebâa est contrairement aux autres magasins toujours négatif, les coûts sont importants et le chiffre d'affaires est insuffisant pour couvrir les frais généraux.

Au niveau du groupe, la gestion de la masse salariale semble poser des soucis. Une étude plus approfondie s'avère nécessaire pour identifier l'impact de l'évolution des effectifs employés et leurs caractéristiques sur la masse salariale.

Dans le cadre de ses projets de développement le groupe Marjane projette d'ouvrir un nouveau magasin à Casablanca dans la région de Drissia ; la Direction hésite encore sur la solution à adopter pour l'acquisition du terrain.

La gestion de certains rayons mérite une réflexion approfondie pour chercher une certaine adéquation entre les espaces alloués aux produits et leur rentabilité.

Plusieurs volets de la gestion du groupe Marjane et de ses magasins seront analysés et une commission dont vous ferez partie sera constituée.

DOSSIER N° 1 : Structure financière, besoins de financement et sources de rentabilité

La particularité de la structure financière des entreprises de la grande distribution laisse penser que ces sociétés peuvent subvenir elles mêmes à leurs besoins financiers, d'autant plus qu'elles étendent leur activité à la commercialisation de produits financiers qui génèrent d'importants revenus.

Le groupe Marjane en collaboration avec la banque Attijariwafa, elle-même filiale d'ONA, développe plusieurs services à la clientèle ; par exemple, la carte de fidélité CETELEM qui donne des possibilités de crédit à la consommation.

Mais les modifications que connaît l'environnement actuel de la grande distribution, notamment par l'accroissement de la concurrence sur le marché marocain, à cause de l'implantation de nouvelles enseignes, incitent les entreprises en place à améliorer leur compétitivité, ce qui génère un besoin en ressources et l'obligation d'une meilleure gestion de leurs flux financiers.

Fin 2002, le résultat net Marjane Casablanca Ain Sebâa est contrairement aux autres magasins toujours négatif. Les coûts sont importants et le chiffre d'affaires reste insuffisant pour couvrir les frais généraux.

En qualité de conseiller(e) en gestion financière, vous êtes chargé(e) d'établir un rapport sur la santé financière de Marjane Ain Sebâa et sur les leviers permettant d'améliorer sa rentabilité.

Les annexes 1, 2, 3 et 4 sont mises à votre disposition pour mener à bien votre travail.

Travail à faire :

1. Etablir les bilans fonctionnels des exercices 2001 et 2002.
2. Procéder à une analyse de l'équilibre et de la structure financière de l'entreprise et de leurs évolutions au cours des exercices 2001 et 2002.
3. Analyser l'endettement de l'entreprise et son évolution au cours des exercices 2001 et 2002. Commenter les résultats obtenus.
4. Procéder à une analyse de l'activité en particulier en calculant les ratios de rotation des stocks, des délais clients et délais fournisseurs.
5. La structure financière vous paraît-elle adaptée à l'activité de l'entreprise ? Répondre et justifier clairement.
6. A partir d'une analyse de la rentabilité économique et financière, et partant des résultats obtenus, préciser les leviers que la société peut mettre en œuvre pour améliorer sa rentabilité économique et financière.

DOSSIER N° 2 : Contrôle de la masse salariale

Dans un environnement marqué par la montée de l'intensité concurrentielle, sous l'effet de l'apparition de nouvelles enseignes et la volonté de préserver sa place sur le marché marocain, le groupe Marjane se trouve devant l'exigence d'améliorer son positionnement et sa rentabilité.

La nécessité d'améliorer la rentabilité de l'entreprise exige plusieurs mesures :

- L'amélioration des marges ;
- L'amélioration de la rotation des stocks de marchandises ;
- La maîtrise des coûts et notamment des coûts salariaux.
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines.

En effet, le tiers de la marge brute sur vente en l'état est absorbé par les charges de personnel.

En qualité de conseiller(e) en gestion des ressources humaines, vous êtes chargé(e) de suivre l'évolution de l'effectif du personnel du groupe Marjane et de sa masse salariale.

Travail à faire :

En se basant sur l'annexe 5

1. Déterminer la masse salariale prévisionnelle pour l'année 2003.
2. En déduire le taux d'évolution prévisible entre 2002 et 2003 de la masse salariale totale ; interpréter les résultats.

En se basant sur l'annexe 6

3. Exposer théoriquement l'effet GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité) et l'effet de noria et préciser, sans faire de calculs, leur action attendue sur la masse salariale de Marjane.
4. Analyser l'évolution de la masse salariale entre 2002 et 2003 en identifiant avec précision et dans l'ordre suivant les effets cités ci-après :
 - effet d'effectif
 - effet de structure
 - effet d'ancienneté
 - effet de variation du salaire nominal

Commenter les résultats.

DOSSIER N° 3 : Gestion d'un linéaire

La réussite du concept d'hypermarché, c'est à dire la vente en libre service d'un assortiment de produits très large repose sur une gestion fine des linéaires. La mise en rayon des articles disponibles à la vente représente plusieurs kilomètres de linéaire développé (longueur des rayons * nombre de niveaux d'exposition des produits) qu'il convient d'optimiser en fonction de critères tant mercatiques qu'économiques.

Le chef de rayon « détergents ménagers » sollicite votre aide dans ses travaux d'allocation optimale des emplacements pour ses produits. En effet, il est partagé par l'attrait des grandes marques des lessiviers, gages d'image et les marques de distributeurs, sources de marge plus élevée.

Le chef de rayon, véritable animateur dynamique des ventes vous confie plusieurs tâches afin de l'éclairer dans ses choix.

Travail à faire :

En se basant sur l'annexe 7 et 8,

1. Poser le calcul permettant de retrouver l'indice de sensibilité de CA et de marge brute du détergent « Savonax » dans l'annexe 7.
2. A partir de l'annexe 7, calculer les indices de sensibilité de marge brute pour les marques référencées.
3. Le chef de rayon vous demande lequel de ces deux indicateurs est à privilégier. Proposer une réponse argumentée et synthétique à partir des leviers classiques de rentabilité d'un hypermarché.
4. Préciser, à partir de l'examen de la construction des ratios de sensibilité, l'interprétation à retenir selon les valeurs attendues.
5. A partir des valeurs prises par les indices de sensibilité pour les différents produits, simuler une répartition du linéaire permettant d'améliorer la rentabilité du linéaire « détergents ménagers » en expliquant les choix effectués.
6. Le chef de rayon envisage de déréférencer un des produits du linéaire et contacte à cet effet le fournisseur, en arguant des difficultés rencontrées sur cet article. En réaction, le fournisseur désireux de conserver sa place en linéaire examine plusieurs pistes d'action communiquées dans l'annexe 8. Examiner avec précision chaque proposition et commenter.

DOSSIER N° 4 : Crédit bail immobilier

Début 2003, dans le cadre de son projet de développement, le groupe Marjane envisage l'ouverture d'un nouveau magasin à Casablanca, dans la région de Drissia.

Pour réaliser son projet, le groupe Marjane a le choix entre deux solutions :

- acquérir un terrain nu et construire dessus un magasin ;
- acquérir le droit au bail et de levée d'option sur un ensemble immobilier.

Les caractéristiques des deux solutions sont détaillées dans l'annexe 9.

Travail à faire :

1. Déterminer la valeur à laquelle le groupe devrait négocier le droit au bail au 1^{er} janvier 2003, sachant que la redevance de 2003 sera à sa charge ? (Le taux d'actualisation est de 8,5% l'an).
2. Quelle est la solution la plus avantageuse pour le groupe pour construire son nouveau magasin ?
3. Déterminer la valeur d'entrée (valeur d'origine comptable) de l'ensemble immobilier dont le cas où c'est la première solution qui serait retenue.
4. Passer les écritures nécessaires à la date de fin des travaux de construction.
5. Passer les écritures nécessaires au 31/12/2003.

Annexe 1 : Bilan 2001 Marjane

	ACTIF 2001	EXERCICE			EXERCICE PRECEDENT
		Brut	Amortis et Provis	Net	Net
	IMMOBILISATIONS EN NON VALEUR (a)	7 484 501	7 484 501	0	0
	Frais préliminaires	7 484 501	7 484 501	0	
	Charges à répartir sur plusieurs exercices			0	
	Primes de remboursement des obligations			0	
A	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (b)	0	0	0	0
C	Immobilisations en recherche et développement			0	
T	Brevets, marques, droits et valeurs similaires			0	
I	Fonds commercial			0	
F	Autres immobilisations incorporelles			0	
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES (c)	128 033 057	18 620 295	109 412 762	118 074 073
	Terrains			0	
I	Constructions	72 565 922	4 478 329	68 087 594	68 374 227
M	Installations techniques, matériel et outillage	47 896 566	11 748 734	36 147 832	43 619 329
M	Matériel de transport	212 422	75 233	137 189	190 294
O	Mobiliers, matériel de bureau et divers	1 153 787	131 254	1 022 533	703 484
B	Autres immobilisations corporelles	6 045 470	2 148 202	3 897 268	5 042 516
I	Immobilisations corporelles en cours	158 890	38 543	120 347	144 223
L	IMMOBILISATIONS FINANCIERES (d)	201 260	0	201 260	0
I	Prêts immobilisés	201 260		201 260	0
S	Autres créances financières			0	0
E	Titres de participation			0	0
	Autres titres immobilisés			0	0
	ECARTS DE CONVERSION - ACTIF (e)	0		0	0
	Diminution des créances immobilisées			0	0
	Augmentation des dettes de financement			0	0
	TOTAL I (a+b+c+d+e)	135 718 817	26 104 795	109 614 022	118 074 073
	STOCKS (f)	36 645 721	1 508 554	35 137 167	32 966 558
	Marchandises	35 982 957	1 508 554	34 474 403	32 504 637
	Matières et fournitures consommables	662 764		662 764	461 921
A	Produits en cours			0	0
C	Produits intermédiaires et produits résiduels			0	0
T	Produits finis			0	0
I	CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (g)	34 769 161	556 066	34 213 096	26 573 558
F	Fournis. débiteurs, avances et acomptes			0	0
	Clients et comptes rattachés	14 879 809	556 066	14 323 744	16 840 169
C	Personnel	16 726		16 726	3 522
I	Etat	14 937 330		14 937 330	8 503 576
R	Comptes d'associés	0		0	0
C	Autres débiteurs	4 377 642		4 377 642	1 226 292
U	Compte de régularisation actif	557 655		557 655	0
L	TITRES ET VALEUR DE PLACEMENT (h)	0		0	0
A	ECART DE CONVERSION - ACTIF (i)	0		0	0
N	(Eléments circulants)			0	0
T	TOTAL II (f+g+h+i)	71 414 882	2 064 620	69 350 262	59 540 116
	TRESORERIE – ACTIF	3 833 801	0	3 833 801	4 016 019
T	Chèques et valeurs à encaisser	644 695		644 695	781 673
R	Banques, T.G & CP	594 309		594 309	349 216
E	Caisses, régies d'avances et créditeurs	2 594 797		2 594 797	2 885 130
S	TOTAL III	3 833 801	0	3 833 801	4 016 019
	TOTAL GENERAL I+II+III	210 967 500	28 169 415	182 798 085	181 630 208

Annexe 1 : Bilan 2001 Marjane

	PASSIF 2001	EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
	CAPITAUX PROPRES		
	Capital social ou personnel	1 000 000	1 000 000
	moins: Actionnaires, capital souscrit non appelé dont versé		
F	Prime d'émission, de fusion, d'apport		
I	Ecarts de réévaluation		
N	Réserve légale	100 000	
A	Autres réserves		
N	Report à nouveau	9 189 050	
C	Résultat nets en instance d'affectation		9 289 050
E	Résultat net de l'exercice (2)	-18 498 523	
M	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES (a)	-8 209 473	10 289 050
E	CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (b)	0	
N	Subventions d'investissement		
T	Provisions réglementées		
P	DETTES DE FINANCEMENT (c)	0	
E	Emprunts obligataires		
R	Autres dettes de financement		
M			
A	PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES (d)	0	
N	Provisions pour charges		
E	Provisions pour risques		
N	ECARTS DE CONVERSION - PASSIF (e)	0	
T	Augmentation des créances immobilisées		
	Diminution des dettes de financement		
	TOTAL I (a+b+c+d+e)	-8 209 473	10 289 050
P	DETTES DU PASSIF CIRCULANT (f)	118 840 941	137 132 902
A	Fournisseurs et comptes rattachés	68 959 874	88 790 009
S	Clients créditeurs, avances et acomptes		
S	Personnel	287 599	210 484
I	Organismes sociaux	328 616	349 449
F	Etat	3 993 714	8 640 368
	Comptes d'associés	40 995 524	37 864 701
C	Autres créanciers	4 275 615	1 277 892
I	Comptes de régularisation - passif		
R	AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (g)		
C	ECARTS DE CONVERSION - PASSIF (h)(Eléments circulants)		
U	TOTAL II (f+g+h)	118 840 941	137 132 902
T	TRESORERIE PASSIF	72 166 617	34 208 256
R	Crédits d'escompte		
E	Crédit de trésorerie		
S	Banques (soldes créditeurs)	72 166 617	34 208 256
O	TOTAL III	72 166 617	34 208 256
	TOTAL I+II+III	182 798 085	181 630 208

Annexe 1 : Bilan 2002 Marjane

	ACTIF 2002	EXERCICE			EXERCICE PRECEDENT
		Brut	Amortis et Provis	Net	Net
	IMMOBILISATIONS EN NON VALEUR (a)	7 484 501	7 484 501	0	0
	Frais préliminaires	7 484 501	7 484 501	0	0
	Charges à répartir sur plusieurs exercices	0	0	0	0
	Primes de remboursement des obligations	0	0	0	0
A	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (b)	0	0	0	0
C	Immobilisations en recherche et développement			0	0
T	Brevets, marques, droits et valeurs similaires			0	0
I	Fonds commercial			0	0
F	Autres immobilisations incorporelles			0	0
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES (c)	128 542 163	33 851 359	94 690 804	109 412 762
	Terrains				
I	Constructions	72 632 096	8 109 389	64 522 707	68 087 594
M	Installations techniques, matériel et outillage	48 147 708	21 357 375	26 790 333	36 147 832
M	Matériel de transport	212 422	128 338	84 084	137 189
O	Mobiliers, matériel de bureau et divers	1 158 486	246 985	911 501	1 022 533
B	Autres immobilisations corporelles	6 214 093	3 938 335	2 275 758	3 897 268
I	Immobilisations corporelles en cours	177 358	70 937	106 422	120 347
L	IMMOBILISATIONS FINANCIERES (d)	127 577	0	127 577	201 260
I	Prêts immobilisés	127 577		127 577	201 260
S	Autres créances financières			0	0
E	Titres de participation			0	0
	Autres titres immobilisés			0	0
	ECARTS DE CONVERSION - ACTIF (e)	0	0	0	0
	Diminution des créances immobilisées			0	0
	Augmentation des dettes de financement			0	0
	TOTAL I (a+b+c+d+e)	136 154 240	41 335 860	94 818 380	109 614 022
	STOCKS (f)	30 843 547	2 174 333	28 669 214	35 137 167
	Marchandises	30 359 661	2 174 333	28 185 328	34 474 403
	Matières et fournitures consommables	483 886		483 886	662 764
A	Produits en cours			0	0
C	Produits intermédiaires et produits résiduels			0	0
T	Produits finis			0	0
I	CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (g)	40 524 479	3 078 892	37 445 587	34 213 096
F	Fournis. débiteurs, avances et acomptes			0	0
	Clients et comptes rattachés	18 164 945	3 078 892	15 086 053	14 323 744
C	Personnel	29 784		29 784	16 726
I	Etat	15 925 947		15 925 947	14 937 330
R	Comptes d'associés			0	0
C	Autres débiteurs	5 660 358		5 660 358	4 377 642
U	Compte de régularisation actif (1)	743 445		743 445	557 655
L	TITRES ET VALEUR DE PLACEMENT (h)	0	0	0	0
A	ECART DE CONVERSION - ACTIF (i)	0	0	0	0
N	(Eléments circulants)			0	0
T	TOTAL II (f+g+h+i)	71 368 026	5 253 225	66 114 801	69 350 262
	TRESORERIE – ACTIF	63 858 165	0	63 858 165	3 833 801
T	Chèques et valeurs à encaisser	654 612		654 612	644 695
R	Banques, T.G & CP	61 349 602		61 349 602	594 309
E	Caisses, régies d'avances et accréditifs	1 853 950		1 853 950	2 594 797
S	TOTAL III	63 858 165	0	63 858 165	3 833 801
	TOTAL GENERAL I+II+III	271 380 431	46 589 085	224 791 346	182 798 085

Annexe 1 : Bilan 2002 Marjane

	PASSIF 2002	EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
	CAPITAUX PROPRES		
	Capital social ou personnel	1 000 000	1 000 000
	moins: Actionnaires, capital souscrit non appelé dont versé		
F	Prime d'émission, de fusion, d'apport		
I	Ecarts de réévaluation		
N	Réserve légale	100 000	100 000
A	Autres réserves		
N	Report à nouveau	-9 309 473	9 189 050
C	Résultats nets en instance d'affectation		
E	Résultat net de l'exercice	-18 894 313	-18 498 523
M	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES (a)	-27 103 786	-8 209 473
E	CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (b)	0	0
N	Subventions d'investissement		
T	Provisions réglementées		
P	DETTES DE FINANCEMENT (c)	60 000 000	0
E	Emprunts obligataires		
R	Autres dettes de financement	60 000 000	
M			
A	PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES (d)	0	0
N	Provisions pour charges		
E	Provisions pour risques		
N	ECARTS DE CONVERSION - PASSIF (e)	0	0
T	Augmentation des créances immobilisées		
	Diminution des dettes de financement		
	TOTAL I (a+b+c+d+e)	32 896 214	-8 209 473
P	DETTES DU PASSIF CIRCULANT (f)	184 741 950	118 840 941
A	Fournisseurs et comptes rattachés	71 199 905	68 959 874
S	Clients créditeurs, avances et acomptes		
S	Personnel	294 972	287 599
I	Organismes sociaux	616 466	328 616
F	Etat	5 664 603	3 993 714
	Comptes d'associés	106 872 067	40 995 524
C	Autres créanciers	93 937	4 275 615
I	Comptes de régularisation – passif		
R	AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (g)		
C	ECARTS DE CONVERSION - PASSIF (h)(Eléments circulants)		
U	TOTAL II (f+g+h)	184 741 950	118 840 941
T	TRESORERIE PASSIF	7 153 182	72 166 618
R	Crédits d'escompte		
E	Crédit de trésorerie	7 153 182	
S	Banques (soldes créditeurs)		72 166 618
O	TOTAL III	7 153 182	72 166 618
	TOTAL I+II+III	224 791 346	182 798 086

Annexe 2 : CPC 2002 Marjane

		2002	OPERATIONS		Totaux de l'exercice 3 =1+2	Totaux de l'exercice Précédent 4
			Propres à l'exercice 1	L'exercice précédent 2		
E X P L O I T A T I O N	I	PRODUITS D'EXPLOITATION				
		Ventes de marchandises	314 176 614		314 176 614	275 719 922
		Ventes de biens et services produits			0	
		Chiffres d'affaires	314 176 614	0	314176614	275 719 922
		Variation de stock de produits			0	0
		Immobilisations produites pour l'Ese p/elle même			0	0
		Subvention d'exploitation			0	0
		Autres produits d'exploitation	11 033 614		11 033 614	12 791 068
		Reprises d'exploitation; transfert de charges	1 508 554		1508554	0
		TOTAL I	326 718 782	0	326 718 782	288 510 990
	II	CHARGES D'EXPLOITATION				
		Achats revendus (2) de marchandises	278 225 286	25 445	27 825 0731	24 4360 024
		Achats consommés (2) de matières et de fournitures	6 588 266	299	6 588 565	6 544 104
		Autres charges externes	20 726 000	164 673	20 890 673	2 090 8727
		Impôts et taxes	1 354 336		1 354 336	1 393 499
		Charges de personnel	11 912 151	32 886	11 945 037	10 472 934
		Autres charges d'exploitation			0	0
		Dotations d'exploitation	19 928 224		19 928 224	16 977 479
	TOTAL II	338 734 263	223 303	338 957 566	300 656 767	
III	RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)			-12 238 784	-12 145 778	
F I N A N C I E R	IV	PRODUITS FINANCIERS				
		Produits des titres de participation et autres titres immobilisés			0	0
		Gains de change	141 667		141 667	20 248
		Intérêts et autres produits financiers	232 521		232 521	179 162
		Reprises financières; transferts de charges	0		0	0
		TOTAL IV	374 187	0	374 187	199 410
	V	CHARGES FINANCIERES				
		Charges d'intérêts	2 797 176		2 797 176	4 630 273
		Pertes de change	36 466		36 466	0
		Autres charges financières	4 411 273		4 411 273	2 152 311
		Dotations financières			0	0
		TOTAL V	7 244 915	0	7 244 915	6 782 583
VI	RESULTAT FINANCIER (IV - V)			-6 870 727	-6 583 173	
VII	RESULTAT COURANT (III - V I)			-19 109 511	-18 728 951	

Annexe 2 : CPC 2002 Marjane

		2002			Totaux de l'exercice	Totaux de l'exercice Précédent
					3 =1+2	4
	VII	RESULTAT COURANT (Report)			-19 109 511	-18 728 951
N O N C O U R A N T	VIII	PRODUITS NON COURANTS				
		Produits des cessions d'immobilisations			0	0
		Subventions d'équilibre			0	0
		Reprises sur subventions d'investissement			0	0
		Autres produits non courants	485 460		485 460	695 484
		Reprises non courantes; transferts de charges			0	0
		TOTAL VIII	485 460	0	485 460	695 484
	IX	CHARGES NON COURANTES				
		Vna des immobilisations cédées			0	0
		Subventions accordées			0	0
		Autres charges non courantes	270 261		270 261	465 056
		Dotations non courantes aux amortiss. et provi			0	0
		TOTAL IX	270 261	0	270 261	465 056
	X	RESULTAT NON COURANT (VIII-IV)			215 198	230 428
	XI	RESULTAT AVANT IMPOTS (VII+ X)			-18 894 313	-18 498 523
	XII	IMPOTS SUR LES RESULTATS	0		0	0
	XIII	RESULTAT NET (XI - XII)			-18 894 313	-18 498 523

Informations complémentaires :

- Les comptes de régularisation actif et passif sont liés à l'exploitation ;
- Les autres débiteurs sont relatifs à des créances sur cessions de titres ;
- Les autres créanciers sont relatifs à des dettes sur acquisitions d'immobilisations ;
- Les données chiffrées des états de synthèse sont en dirhams.

Annexe 3 : Rush sur les banques des grandes surfaces

Entre les tranches de bacon et les cageots de fruits et de légumes de leurs supermarchés, les consommateurs britanniques achètent aussi de plus en plus les derniers produits bancaires. Tout est en vente : chaque grande enseigne (Taco, Waitrose, etc.) propose ainsi sa carte de crédit, son emprunt immobilier et son assurance-vie. Ce phénomène a pris une telle ampleur qu'il inquiète désormais les banques classiques. Selon une étude de la chaîne de grands magasins Sainsbury's, précurseur de ce mouvement en 1997, on recense actuellement 6 millions de consommateurs utilisant les services financiers des grandes surfaces. Et ce chiffre devrait encore augmenter pour passer à 15 millions d'utilisateurs d'ici quatre ans.

Le succès de ces services peut sembler étonnant : il n'y a ni guichet ni conseiller financier dans les grandes surfaces, elles se contentent de proposer des prospectus au niveau des caisses. Mais, grâce à cette méthode de distribution, les supermarchés ont des coûts inférieurs de 25 % à ceux des banques. Mieux : leurs enseignes sont tellement connues qu'elles suscitent la confiance, là où les banques en ligne attirent plutôt la méfiance. Et, avec une base de 11 millions de consommateurs hebdomadaires, elles peuvent représenter une réelle concurrence pour les banques classiques.

Eric Albert,

L'Expansion / juin 2004 / numéro 687

Annexe 4 : Taux de marge sur vente en l'état

PRODUITS	Taux de marge	Norme du groupe
Liquide	10,20%	11,30%
Epicerie	8,31%	9,34%
Biscuit- confiserie	12,46%	15,20%
Droguerie -parfumerie- hygiène	12,17%	14,70%
Boucherie	10,48%	10,56%
Volaille	12,03%	12,30%
Poissonnerie	7,16%	8,86%
Boulangerie-pâtisserie	49,02%	50,00%
Fruits et légumes	12,86%	11,60%
Epices - Olives	19,83%	18,93%
Crémerie charcuterie	10,46%	10,60%
Surgelé	15,01%	15,00%
Textile	20,73%	20,34%
Bazar	22,16%	22,00%
Electro-Menager	16,52%	15,20%
Station+ Divers	3,46%	4,65%

Source : Marjane

Annexe 5 : Données sur la masse salariale

Effectifs 2002

	Effectifs	Salaires bruts annuels	Salaires bruts moyens décembre
Cadres	170	32628	16
Maîtrises	375	25302	6,32
Employés	1466	45996	3
Total	2011		

Les salaires sont exprimés en milliers de dirhams.

Prévisions des mouvements de personnel 2003

	Prévisions 2003				
	Démissions et retraites	Licenciements	Promotions	Total	Recrutements
Cadres	20	6		26	87
Maîtrises	22	5	6	33	38
Employés	106	62		168	284
Total	148	73	6	227	409

	Départs			Embauches		
	Effectifs	Mois de départ (Fin de mois)	Salaires bruts moyens décembre 2002	Effectifs	Mois d'arrivée (début de mois)	Salaires bruts moyens à l'embauche
Cadres.	26	Novembre	13	87	Novembre	11
Maîtrise.	27	Avril	5,5	38	Juin	5
Employés	168	Janvier	2,7	284	Mars	2,5

Pour des raisons évidentes de simplification des calculs à opérer, les démissions, retraites et licenciements interviennent le même mois au sein de chaque catégorie.

Les salaires sont exprimés en milliers de dirhams

Informations complémentaires :

- Les six personnes de maîtrise sont promues cadres à partir du début du mois de janvier pour un salaire mensuel moyen brut de 12 000 dh.
- Un accord salarial intervenu fin novembre 2002 prévoit une augmentation générale de salaire de 0,5% et prendra effet à partir de début juillet 2003.
- Les prévisions des augmentations salariales individuelles, conformes à la politique salariale de Marjane, sont estimées à 0,25% de la masse salariale de décembre 2002 et prendront effet à partir de septembre 2003.
- Le personnel promu ne peut prétendre aux augmentations individuelles intervenant au cours de l'année de leur promotion.
- Le personnel embauché, selon sa date d'entrée dans l'entreprise, peut bénéficier de l'augmentation générale.
- Le personnel devant partir n'a pas droit aux augmentations individuelles.

Annexe 6 : Structure professionnelle de Marjane

Répartition de l'effectif selon l'ancienneté et la catégorie

2002	Cadres		Maîtrises		Employés	
	Effectifs	Salaire mensuel moyen	Effectif	Salaire mensuel moyen	Effectifs	Salaire mensuel moyen
moins 5 ans	116	15,00	245	5,00	1286	2,50
5 à 20 ans	53	18,50	126	7,00	175	3,00
Plus 20 ans	1	22	4	10	5	5
Total	170		375		1466	

2003	Cadres		Maîtrises		Employés	
	Effectifs	Salaire mensuel moyen	Effectifs	Salaire mensuel moyen	Effectifs	Salaire mensuel moyen
moins 5 ans	183	14,55	235	4,90	1369	2,45
5 à 20 ans	53	17,5	141	6,80	207	2,75
Plus 20 ans	1	22,1	4	9,75	6	5,5
Total	237		380		1582	

Les salaires moyens mensuels sont exprimés en milliers de dirhams

Annexe 7 : Performance du linéaire « détergents ménagers »

Le distributeur calcule et surveille la marge brute (MB) et le chiffre d'affaires de ses produits grâce aux indicateurs exposés ci-après :

$$\text{Indice de sensibilité de marge brute} = \frac{\frac{\text{MB réalisée par le produit étudié}}{\text{Mètre linéaire occupé par le produit étudié}}}{\frac{\text{MB réalisée par la famille du produit étudié}}{\text{Mètre linéaire occupé par la famille du produit étudié}}} * 100$$

$$\text{Indice de sensibilité de CA} = \frac{\frac{\text{CA réalisé par le produit étudié}}{\text{Mètre linéaire occupé par le produit étudié}}}{\frac{\text{CA réalisé par la famille du produit étudié}}{\text{Mètre linéaire occupé par la famille du produit étudié}}} * 100$$

Le chef de rayon se penche particulièrement sur l'analyse de la performance du linéaire « liquides vaisselle » vendus à l'unité sur le linéaire supérieur. Ces produits sont disposés sur 2 niveaux de présentation d'un module de présentation de 1,33 m et sont proposés dans une bouteille plastique.

Le chef de rayon vous communique dans le tableau de suivi hebdomadaire ci-après l'emplacement des produits, les CA et les marges brutes réalisées, les dimensions des conditionnements, les volumes vendus et les indices de sensibilité :

	Marques référencées des liquides vaisselle						Total
	savonax	miroir	propplus	nickel	impec	brillance	
PV TTC en dh	16	12,5	17	12	13,5	14	
nombre de frontales	5	6	7	6	5	4	
largeur de la bouteille en cm	8	7	9	10	7	6	
cm linéaire occupé	40	42	63	60	35	24	264
quantités vendues	100	105	90	120	105	110	630
CA TTC	1600	1312,5	1530	1440	1417,5	1540	8840
indice sensibilité CA	1,19	0,93	0,73	0,72	1,21	1,92	
marge brute en % du CA	8,00	8,00	7,00	9,00	15,00	12,00	

Le nombre de frontales (« facing » en anglais) correspond au nombre de bouteilles exposées et visibles dans le linéaire.

La taille disponible du linéaire n'est pas extensible mais peut être cependant minorée de 5 cm au maximum selon les ajustements. Au-delà, le linéaire présenterait un vide préjudiciable à la vente.

Il est possible de modifier le nombre de "Facing" par référence dans la limite de + ou - 2. Les statistiques internes de l'hypermarché montrent les conséquences des ajustements d'espace en linéaire à partir de l'implantation initiale :

Modifications du nombre de facing	-2	-1	+1	+2
Effets sur ventes	-0,4	-0,6	0,6	0,4

Exemple : Pour un produit disposé initialement sur 4 frontales et représentant un volume écoulé de 100 ; une frontale supplémentaire se traduirait par une augmentation moins que proportionnelle des ventes soit :

$$\text{Volume pour 5 frontales} = 100 + (100/4)*0,6 = 115$$

De même, une sixième frontale procurerait un gain en quantité inférieur à 15.

Annexe 8 : Propositions du fournisseur

Le fournisseur conscient du danger du déréférencement probable de sa marque envisage plusieurs pistes d'action :

- Accorder une prime à l'hypermarché afin de compenser les mauvais résultats ce qui permettrait à l'hypermarché de réaliser sur cette marque une marge brute totale au moins égale à la marge moyenne obtenue sur les autres références ;
- Réduire la largeur du « packaging » de son article de 4 cm ;
- Faire passer le taux de marge brute à 15 % en proposant une réduction de son prix de vente à l'hypermarché.

Annexe 9 : Données comptables

Solution 1

L'ensemble immobilier se compose d'un terrain (valeur d'origine : 600 000 dh) et d'une construction (valeur d'origine : 950 000 dh, durée de vie probable de 20 ans). Le contrat de crédit bail qui lie la société de crédit bail Maroc leasing et la société ABF Albert zip a été signé le 1er juillet 1996 pour une durée de 10 ans. Le contrat de bail stipule une redevance annuelle de 20 000 dh HT à terme échu et une possible levée d'option, en fin de contrat, pour une somme de 650 000 dh.

Selon l'évaluation de l'expert du groupe Marjane, la valeur de l'ensemble immobilier peut être estimée au 1er janvier 2003 à un montant global de 900 000 dh.

Si le groupe Marjane achète l'ensemble immobilier, il devrait engager les dépenses suivantes pour construire son nouveau magasin :

Dépenses	Montants en dirhams	Dates de règlement
frais de démolition de la construction	34 000	fin 2002
honoraires de l'architecte	18 000	fin 2002
coût de construction (Maroc Béton)	230 000	fin juin 2006
frais d'administration générale	12 000	fin 2002

Les travaux seraient achevés fin juin 2006 (taux de TVA de 20%).

Solution 2

Si le groupe Marjane achète le terrain nu, il devrait engager les dépenses suivantes pour construire son nouveau magasin (durée de vie probable 20 ans)

Dépenses	Montants en dirhams	Dates de règlement
prix d'acquisition du terrain nu	970 000	fin 2002
frais d'enregistrement et de timbre	21 000	fin 2002
honoraires de l'architecte	18 000	fin 2002
coût de construction (Maroc béton)	230 000	fin juin 2006
frais d'administration générale	12 000	fin 2002

Les travaux seraient achevés fin juin 2006 (taux de TVA de 20%).