

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

CONCOURS DE L'AGRÉGATION

D'ÉCONOMIE ET GESTION

SESSION 2008

OPTIONS

ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

Rapport présenté par **Monsieur Lahcen OULHAJ**
Professeur de l'enseignement supérieur à l'Université Mohamed V - RABAT

Président du jury

SOMMAIRE

Composition du jury	3
Statistiques relatives au concours	5
Observations générales sur le concours	6
Épreuves d'admissibilité	
Épreuve écrite d'économie générale	8
Épreuve écrite d'économie et organisation des entreprises	10
Étude de cas de gestion comptable et financière	12
Étude de cas de gestion commerciale	14
Épreuves d'admission	
Épreuve orale de « Thème économique, juridique et social »	17
Épreuve orale d' « Étude d'un cas pratique de gestion »	19
Épreuve orale de leçon de gestion comptable et financière	21
Épreuve orale de leçon de gestion commerciale	23
Annexes	
Texte de l'étude de cas de gestion comptable et financière	26
Texte de l'étude de cas de gestion commerciale	44

Composition du jury ***(par ordre alphabétique)***

Monsieur Mohamed ABOUCH
Professeur de l'enseignement supérieur
Université Mohamed V – Agdal - RABAT

Monsieur Abdellah AMALLAH
Professeur de l'enseignement supérieur
ISCAE – CASABLANCA

Monsieur Hassan AZOUAOUI
Professeur agrégé d'économie et gestion
Lycée Omar Alkhayyam – RABAT

Monsieur Abdelkhalek BENZEKRI,
Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté des sciences de l'éducation de RABAT

Monsieur Brahim FOUGUIG
Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de FÈS

Monsieur Alain HENRIET
Inspecteur général
Ministère de l'éducation nationale – PARIS
Vice-président du jury

Madame Afifa HAKAM
Professeur de l'enseignement supérieur
Université Mohamed V - Agdal de RABAT

Monsieur Jean-Luc KOEHL
Professeur agrégé d'économie et gestion
Lycée Cassin de STRASBOURG

Madame Anissa LEHADIRI
Professeur de l'enseignement supérieur
Université Mohamed V - Agdal de RABAT

Monsieur Youssef MANDLI
Professeur agrégé d'économie et gestion
Lycée Alkhansa de CASABLANCA

Monsieur Antoine NAVARRO
Professeur de chaire supérieure
Lycée Ozenne de TOULOUSE

Monsieur Lahcen OULHAJ
Professeur de l'enseignement supérieur
Université Mohamed V - Agdal de RABAT
Président du jury

Madame Nicole PELLEGRIN
Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Paris-est - MARNE LA VALLEE

Madame Bouchra SAMIR
Professeur agrégée d'économie et gestion
Lycée Omar Alkhayyam de RABAT

Statistiques relatives aux sessions du concours depuis l'origine

SESSIONS	2002	2003	2004	2005 **	2006	2007	2008
Nombre de postes mis au concours	16	18	9	40	18	36	32
Inscrits *	32 (22 + 0 + 10)	53 (12 + 5 + 36)	16 (11 + 5 + 0)	49 (29 + 2 + 18)	55 (13 + 10 + 22)	71 (36 + 12 + 23)	87 (32 + 23 + 32)
Présents à l'ensemble des épreuves	26	28	13	43	37	60	73
Moyenne des candidats présents à l'écrit	10,06	7,87	8,79	7,85	6,21	6,64	6,27
Admissibles *	23 (22 + 0 + 1)	19 (10 + 5 + 4)	12 (9 + 3 + 0)	26 (24 + 2 + 0)	13 (7+6 +0)	21 (17+3+1)	25 (18+7+0)
Barre d'admissibilité sur 20	9,00	9,43	8,50	8,25	8,07	8,21	8,07
<i>Rapport admissibles/présents à l'écrit</i>	<i>88,46%</i>	<i>67,86%</i>	<i>92,31%</i>	<i>60,47%</i>	<i>35,14%</i>	<i>35,00%</i>	<i>34,25%</i>
<i>Taux d'admissibles ENSET</i>	<i>100,00%</i>	<i>75,00%</i>	<i>81,82%</i>	<i>82,76%</i>	<i>53,84%</i>	<i>47,20%</i>	<i>56%</i>
Moyenne générale des candidats admissibles	10,96	11,25	9,60	9,69	9,54	9,05	9,4
Meilleure moyenne générale à l'admissibilité	15,64	15,60	11,29	11,79	12,64	11,07	12,07
Admis *	16 (16 + 0 + 0)	14 (9 + 4 + 1)	9 (7 + 2 + 0)	19 (19 + 0 + 0)	8 (4+4+0)	13 (10+2+1)	13 (9+4+0)
Barre d'admission sur 20	10,00	9,18	9,79	9,11	9,14	9,18	9,64
<i>Rapport admis/présents à l'écrit</i>	<i>72,73%</i>	<i>50,00%</i>	<i>69,23%</i>	<i>44,19%</i>	<i>21,62%</i>	<i>21,67%</i>	<i>17,81%</i>
<i>Taux d'admis ENSET</i>	<i>72,73%</i>	<i>75,00%</i>	<i>77,78%</i>	<i>65,52%</i>	<i>30,77%</i>	<i>27,70%</i>	<i>28,13%</i>
Moyenne générale des candidats admis	11,69	10,21	10,41	10,64	10,91	10,09	10,86
Meilleure moyenne générale à l'admission	14,89	12,11	12,29	13,75	13,22	12,11	12,80

Légende

* Respectivement Total (ENSET + ex-ENSET + Libres)

** A partir de la session 2005, candidats issus des classes préparatoires (3ans de CPA)

Observations générales sur le concours

La session 2008 constitue la septième édition du concours de l'agrégation d'économie et gestion. À bien des égards, elle est révélatrice des forces et des faiblesses d'un concours qui reste l'un des plus récents dans le paysage des agrégations du second degré.

Ainsi, ne peut-on que se réjouir du nombre d'inscrits à cette session (87), qui représente l'effectif le plus élevé jamais atteint à ce jour. Plus encore, le nombre de présents aux trois épreuves (73), soit plus de 20% de plus que lors de la dernière session, est tout à fait révélateur de l'intérêt porté à cette spécialité et, d'une manière générale, au domaine de l'économie et de la gestion. Le Ministère de l'éducation nationale a ouvert 32 postes au concours 2008, ce qui laissait la place à une intégration significative d'impétrants.

La partie française du jury a été totalement renouvelée pour cette session mais elle est restée en phase avec les attentes des jurys antérieurs concernant les exigences d'un haut niveau scientifique et intellectuel et de qualités d'expression écrite et orale avérées. De fait, avec 25 candidats admissibles et, finalement, seulement 13 admis, il faut bien admettre que la session 2008 n'est pas plus brillante que la session précédente. En d'autres termes, si le jury ne peut qu'encourager de plus en plus de candidats à se présenter au concours, il convient de ne pas perdre de vue qu'il s'agit d'un concours de l'agrégation, nécessitant de la part des candidats, non seulement un effort important de préparation aux différentes épreuves, écrites et orales, mais également un investissement personnel en termes de curiosité et de développement de capacités d'analyse par rapport aux phénomènes économiques, juridiques et managériaux qui affectent aujourd'hui l'économie mondiale. Il est évident, compte tenu des résultats observés, que certains candidats n'ont absolument pas mesuré les enjeux de leur participation à ce concours.

Plus précisément, le jury a regretté que certains candidats n'aient pas eu l'idée d'actualiser leurs connaissances ou leurs lectures en s'intéressant aux apports des économistes contemporains et aux décisions prises par les Etats ou les institutions internationales pour répondre à la crise financière et économique émergente. Que penser de candidats qui semblent croire que la gestion comptable se limite à quelques exercices calculatoires ne nécessitant aucune réflexion quant au fond ? Que dire enfin de candidats qui enferment la mercatique dans l'univers du discours, sans chercher à tirer profit de la manière dont les entreprises, notamment marocaines, opérationnalisent ces concepts ?

Enfin, force est de constater la dégradation des compétences en matière de maîtrise de la communication écrite et orale (correction de la langue, orthographe, étendue du vocabulaire), à laquelle s'ajoute l'incapacité de certains candidats à organiser leur pensée, à poser une problématique et, finalement, à présenter une réflexion claire et structurée, qualités essentielles d'un bon enseignant.

Cette déception a fort heureusement été compensée par les scores obtenus par quelques candidats ayant réalisé d'excellentes prestations écrites et orales, témoignant ainsi d'une solide préparation au concours et de qualités personnelles incontestables. C'est avec un réel plaisir que le jury a déclaré ces candidats admis au concours, tout en proposant aux candidats malchanceux, mais néanmoins méritants, de lire avec la plus grande attention les remarques formulées par les différentes commissions, qui figurent dans les pages qui suivent. Le jury espère également que son rapport servira de base de travail aux futurs candidats, ce qui pourrait ne pas être totalement inutile, dans la mesure où de très nombreux candidats à cette session auraient pu éviter de commettre des erreurs, signalées à maintes reprises dans les rapports précédents.

Épreuves écrites d'admissibilité

Ces épreuves se sont déroulées du mardi 10 au jeudi 12 juin 2008 à l'annexe de l'ENS de RABAT.

La surveillance des épreuves a été assurée par des cadres du Ministère de l'éducation nationale, sous la présidence de Monsieur OULHAJ.

ÉPREUVE ÉCRITE D'ÉCONOMIE GÉNÉRALE

SUJET

Comment une crise née dans un secteur particulier peut-elle affecter l'ensemble de l'économie nationale, voire l'économie mondiale ?

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre de copies corrigées	75
Moyenne des notes sur 20	5,56
Écart type	2,88
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	9
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	1
Meilleure note	12/20

Observations du jury

Le sujet correspond pleinement au programme ainsi qu'aux exigences de sélection et de classement des candidats. C'est également un sujet qui les invite à disserter sur une problématique large, en mobilisant les outils de l'analyse économique et en étayant le raisonnement au moyen de références historiques et d'exemples puisés dans l'actualité.

Sur le fond

Si la problématique ne semble ne pas poser problème en termes de compréhension, c'est plutôt l'argumentation qui fait défaut dans la majorité des cas.

L'illustration trop présente dans ce sujet n'est qu'un outil de l'argumentaire et ne peut remplacer la démarche analytique vivement sollicitée dans un travail de dissertation.

Sur la forme

Le jury, dans l'attente d'une dissertation claire et bien rédigée, demeure frappé par le manque de rigueur à l'écrit d'une large partie des candidats.

Le jury invite les candidats à être plus attentifs quant à la présentation et la structuration de leurs copies.

Conseils aux candidats

L'épreuve d'économie générale est conçue de manière à permettre aux examinateurs de vérifier la capacité des candidats à délimiter les problèmes posés par le sujet. Il convient d'établir une définition économique, et non simplement usuelle, des termes du sujet dans l'introduction. Tous ces éléments conditionnent la problématique ainsi que le plan choisi par le candidat pour développer son argumentation. Aussi ne faut-il pas hésiter à travailler particulièrement

l'introduction, qui doit cerner toutes les acceptions des termes du sujet, les relier et justifier ainsi la problématique retenue.

En conclusion, le jury conseille aux candidats :

1. de bien analyser les termes du sujet, et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au correcteur de prendre la mesure de l'effort fourni par le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles,
2. d'éviter de détourner le sujet afin de « plaquer » des connaissances sans lien avec le sujet,
3. de témoigner de leur maîtrise des concepts fondamentaux,
4. d'actualiser leurs connaissances théoriques par la lecture d'ouvrages de référence et de publications économiques récentes, **et surtout de se tenir informé des décisions prises au niveau national ou international par les pouvoirs publics ou les institutions internationales en matière économique.**

ÉPREUVE ÉCRITE D'ÉCONOMIE ET D'ORGANISATION DES ENTREPRISES

SUJET

Quelle localisation pour les entreprises ?

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre de copies corrigées	73
Moyenne des notes sur 20	6,53
Écart type	3,67
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	14
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	6
Meilleure note	14/20

Observations du jury

Les attentes du jury n'ont pas varié depuis les précédentes sessions de ce concours.

Le jury rappelle, encore une fois, qu'il cherche à valoriser des copies présentant une problématique justifiée, un plan cohérent et démonstratif développant une argumentation logique appuyée sur des références académiques et des exemples.

S'agissant, cette année, d'un sujet qui portait sur la localisation des entreprises, il s'agissait de :

- situer le sujet dans le cadre de l'actualité tant régionale, nationale qu'internationale ;
- définir le concept de localisation dans des espaces temporel et géographique ;
- formuler une problématique et un plan appropriés, avec si possible une certaine originalité ;
- étayer l'argumentation par des références théoriques adaptées et illustrer les développements par des exemples concrets ;
- synthétiser les idées de manière à éviter les répétitions ;
- et rédiger dans un style correct, en évitant au maximum les fautes d'orthographe.

Cette année un quart des copies a répondu à de telles attentes. Pour les autres, on constate, trop souvent :

- des plans « standard » opposant localisation nationale et internationale sans autre élément structurant ;
- certaines références théoriques sans lien avec l'argumentation ;
- une insuffisance d'exemples illustratifs, voire des exemples portant principalement sur les délocalisations alors que le sujet parlait de localisation ;
- des candidats qui se perdent en longueur et en digressions au lieu d'aller à l'essentiel pour être plus convaincant.

Il n'est pas superflu de rappeler, une fois encore, que le libellé du sujet était ouvert et invitait donc les candidats à présenter des choix en termes de problématique, de plan et de parties justifiées.

L'harmonisation des notes obtenues après une double correction a révélé une très forte disparité entre les copies :

- un premier groupe (d'environ 14 copies) fait montre d'une rédaction structurée, avec une problématique et un plan relativement satisfaisants et dont la rédaction obéit aux règles classiques de l'exercice proposé ;
- un deuxième groupe de copies présente des rédactions souvent désarticulées, ne traitant que partiellement le sujet, fréquemment sans problématique pertinente ; quelques copies sont même rédigées sans aucun plan. Par ailleurs, plus de la moitié des copies se cantonnent à du verbiage, sans références théoriques, ni exemples pertinents tirés de la réalité. Certaines de ces copies ne comportent même pas de définition des concepts de base. Notons enfin que certaines copies sont rédigées dans un style maladroit voire incompréhensible, aggravé assez souvent par une orthographe défailante ;
- à noter qu'une majorité de copies a fait un développement très important du concept d'entreprise, plutôt secondaire par rapport au sujet, alors que celui de localisation, central, aurait mérité une plus grande attention voire une plus grande réflexion.
- enfin, certaines copies se sont limitées à une introduction.

Cette année encore, le jury a noté, et le plus souvent regretté, que les candidats aient du mal à se détacher d'une trame générique apprise au cours de la préparation, ce qui donne trop souvent des copies assez similaires et convenues, où la recherche d'idées originales et l'élaboration d'un plan particulier sont réduits. Certains développements semblent être la copie conforme d'un exposé fait en cours de préparation.

Quelques candidats ont su développer des argumentations bien construites, bien équilibrées et bien illustrées ; parmi eux, certains, indiscutablement trop peu nombreux, peuvent même être qualifiés d'excellents et d'originaux avec une bonne mise en perspective de la problématique du sujet.

L'ensemble est d'un niveau plutôt moyen, même si l'on perçoit, généralement, du sérieux dans la préparation d'un grand nombre de candidats.

EPREUVE ÉCRITE D'ÉTUDE DE CAS DE GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le sujet intégral de l'étude de cas figure en annexe.

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques :

Nombre de copies corrigées	39
Moyenne des notes sur 20	6,14 ⁽¹⁾
Écart type	3,73
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	6
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	2
Meilleure note	12/20

(1) Trois copies notées zéro et une copie notée 0,25 pèsent lourdement sur la moyenne. Sans ces quatre notes la moyenne aurait été de 6, 83.

Observations du jury

Le sujet est destiné à évaluer le niveau de connaissances des candidats dans les domaines comptables et financiers et à juger leur capacité à analyser la situation d'une entreprise selon plusieurs axes.

Le sujet est construit à partir de données sur l'entreprise MANAR spécialisée dans la production de produits électroménagers, d'un rapport du programme « RAWAJ » et d'annexes élaborées pour les besoins du cas. Il comprend 4 dossiers indépendants.

Le premier dossier comprend deux parties. La première propose une étude de diagnostic stratégique et de choix d'investissements sur la base de la valeur actuelle nette.

La seconde porte sur des traitements comptables, conformes aux normes IFRS, sur les opérations d'investissement et de financement, notamment les opérations de crédit bail et de subvention d'investissement.

Plusieurs remarques peuvent être retenues par rapport au traitement de ce dossier :

- confusion des notions de forces/opportunités et menaces/faiblesses ;
- méconnaissance des normes comptables en vigueur ;
- assez bonne connaissance des calculs relatifs aux choix des investissements.

Le deuxième dossier a trait à la détermination du fonds de roulement normatif en avenir certain dans un premier temps et en avenir aléatoire par la suite :

- ce dossier a été le moins bien traité par l'ensemble des candidats ;
- en avenir certain, la détermination des coefficients de structure et des temps d'écoulement a posé des problèmes à la majorité des candidats ;
- en avenir incertain quasiment aucun candidat n'a traité cette partie.

Le troisième dossier porte sur une analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise MANAR, par la méthode du coût variable. L'objectif est de valider les choix en termes de produits et de canaux de distribution. Les meilleurs résultats ont été observés sur ce dossier, traité par la majorité des candidats.

Le quatrième dossier porte sur la détermination du coût cible d'un produit et la réduction des écarts entre ce dernier et le coût estimé :

- une partie importante des candidats n'a pas abordé ce dossier ;
- une autre partie des candidats ne l'a traité que partiellement ;
- les candidats ayant traité ce dossier, l'ont fait convenablement.

Remarques générales

Au niveau de la forme :

- les candidats doivent porter un soin particulier à la présentation matérielle de la copie (éviter les ratures, tirer les traits à la règle, soigner la graphie...) ;
- les candidats sont appelés à présenter chaque dossier sur une copie différente qui doit comporter une indication précise des questions traitées ;
- un effort rédactionnel est attendu par le jury qui a constaté, malgré les mises en garde du rapport 2007, de trop nombreuses fautes de langue (orthographe, style, expression...) incompatibles avec la fonction d'enseignant.

Au niveau du fond :

- la réussite au concours d'agrégation passe par une préparation approfondie de l'ensemble des points du programme ;
- les candidats doivent faire preuve de recul et de réflexion par rapport aux connaissances théoriques ;
- les réponses aux questions doivent être adaptées au contexte particulier de l'étude de cas. Les réponses générales et non adaptées au contexte n'offrent aucun intérêt.

EPREUVE ÉCRITE D'ÉTUDE DE CAS DE GESTION COMMERCIALE

Le sujet intégral de l'étude de cas figure en annexe.

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques :

Nombre de copies corrigées	34
Moyenne des notes sur 20	6,89
Écart type	2,94
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	5
Nombre de copies ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	1
Meilleure note	12,2/20

Observations du jury

De manière désormais traditionnelle, le sujet comporte quatre parties visant à évaluer les compétences des candidats dans les domaines qualitatifs et quantitatifs d'une part, descriptifs et normatifs d'autre part.

Le jury attend que transparaissent les concepts essentiels à travers des réponses induites par la situation proposée ainsi que des procédures méthodologiques.

Le sujet retenu, « Club Med », a été choisi de manière à illustrer les difficultés concurrentielles d'une entreprise traditionnelle et à analyser l'adaptation des choix stratégiques aux problèmes rencontrés.

Face à une problématique d'actualité, les candidats optent trop souvent pour une approche académique et esquivent les aspects opérationnels. La forme professionnelle est trop souvent absente : le candidat doit proposer des analyses adaptées qui puissent s'appréhender rapidement sous forme de tableaux et schémas synthétiques.

Les développements, enfermés dans l'univers d'un discours, plus ou moins élaboré d'ailleurs, ne sont pas pertinents. Une présentation claire, concise et différenciée des dossiers est attendue.

Par ailleurs, le jury regrette la faiblesse de la qualité de l'expression écrite chez la majorité des candidats. Il est donc indispensable de soigner son style et d'éviter les fautes de langue de tout type.

DOSSIER I - Club Med dans le marché touristique

Le dossier 1 consiste à analyser la position concurrentielle du Club Med. Pour ce faire, il était habile d'analyser le marché, la concurrence et les tendances de consommation.

Pour effectuer cette analyse, les candidats ont souvent tendance à paraphraser la documentation fournie, sans effort de synthèse, de structuration ou de traitement de l'information.

Ainsi au niveau de la structuration des réponses, ils n'accordent que peu d'intérêt à la visualisation des réponses sous forme professionnelle (tableaux, graphes, etc.). Trop souvent l'usage de matrices n'est pas précédé d'une analyse préalable, les candidats établissant directement le tableau final dont les données ne reposent ainsi sur aucun argument fiable.

Enfin signalons que trop de candidats utilisent une méthodologie de l'analyse concurrentielle (SWOT, Porter...) de façon tout à fait artificielle c'est-à-dire sans se replacer dans le contexte du cas.

Pour ce genre de question il est impératif de prendre le temps de la lecture des annexes, de la réflexion et de l'organisation de sa pensée, puis de mobiliser les outils conceptuels afin de les adapter à la situation de l'entreprise.

DOSSIER II - Le management de la marque Club Med

Cette deuxième partie du cas porte sur l'analyse de la marque Club Med et de son management : il s'agit d'analyser les choix effectués par l'entreprise pour la gestion de sa marque et d'expliquer l'impact de ces choix.

Si un certain nombre de candidats ont su rédiger des réponses structurées et argumentées, on ne peut admettre pour un concours d'agrégation un simple catalogue descriptif et ou une méconnaissance totale des outils de mesure de l'impact d'une marque.

Le jury regrette enfin que trop peu de candidats aient su correctement faire le lien entre stratégie de marque et fidélité de la clientèle

DOSSIER III - Le système de veille concurrentielle

Très peu de candidats ont une connaissance de la méthodologie de mise en place d'un système de veille et par conséquent très peu ont su proposer une démarche créative pour l'élaboration d'un tel système adapté au Club Med. Il s'agissait donc d'avoir des connaissances fondamentales sur les enjeux et utilisations d'un système de veille concurrentielle ainsi que des processus à mettre en œuvre (surveillance de l'environnement, exploitation des informations obtenues...).

Répondre à ce genre de question nécessite bien évidemment de bonnes connaissances sur les actualités des méthodologies de traitement des informations commerciales dans les entreprises.

DOSSIER IV - La tarification dans les services

Ce dossier vise à évaluer la maîtrise des outils quantitatifs par les candidats. Cette année, le jury a apprécié qu'une majorité de candidats ait su remplir l'annexe permettant de comparer les prix entre la méthode classique et la méthode en termes de « Yield Management ».

Mais le jury a souvent regretté l'absence des calculs justificatifs ainsi que des commentaires sur l'utilisation de ces méthodes.

Enfin, il est à noter qu'aucun candidat n'a su répondre correctement et /ou intégralement aux questions de la partie 2. Cette évaluation systématique de la maîtrise d'outils quantitatifs dans les sujets de gestion commerciale doit conduire les candidats à s'y entraîner régulièrement.

Épreuves orales d'admission

Les épreuves orales se sont déroulées du lundi 23 juin au jeudi 26 juin 2008, dans les locaux de l'ENSET de RABAT.

ÉPREUVE ORALE DE TEJS : THÈME ÉCONOMIQUE JURIDIQUE ET SOCIAL

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre d'exposés notés par le jury	25
Moyenne des notes obtenues	9,28
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	14
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	5
Meilleure note	14

Sujets posés suite au tirage aléatoire par les candidats

- **Tensions inflationnistes et politique monétaire**
- **Emploi et flux migratoires**
- **La dette publique**
- **Réforme du statut de la famille : impact économique et social**

Observations du jury

L'épreuve de T. E. J. S. répond à deux séries d'exigences : des exigences de fond et des exigences de forme.

En ce qui concerne le fond, le jury doit rappeler que l'exposé du candidat doit satisfaire trois objectifs :

- **être pluridisciplinaire** : qualité qui est vivement souhaitable, et par là même fortement appréciée ; même si certains sujets présentent une dominante (économique ou juridique), il est clair que les candidats sont jugés sur leur aptitude à intégrer le plus possible ces domaines dans leur analyse. Plus précisément encore, la dimension juridique ne doit en aucun cas être considérée comme systématiquement mineure ;

- **développer une démarche à la fois théorique et concrète** : l'exposé de TEJS doit être placé au « plus haut niveau possible » ; cela ne signifie pas qu'il faille se réfugier dans l'abstraction la plus complète, les sujets posés s'appuyant tous sur des débats de fond qui ont une actualité et donc une réalité ;

- **s'appuyer sur des notions bien maîtrisées** : l'épreuve de T. E. J. S. n'est pas une leçon faite devant une classe ; elle consiste à traiter un sujet au meilleur niveau possible ; ainsi, il convient de rappeler qu'un niveau de maîtrise est exigé pour se présenter au concours : les connaissances basiques sont insuffisantes... mais pour le moins indispensables.

Le jury constate que la problématique est rarement posée dans ses trois dimensions : économique, juridique et sociale. Le volet juridique, en particulier, est relégué au second plan sinon complètement omis.

Des insuffisances en matière de théories économiques et d'histoire des faits économiques, de droit marocain et international ont été également constatées.

L'audition de la totalité des candidats de cette session permet en fait de constituer trois groupes relativement homogènes :

- tout d'abord les candidats, très peu nombreux, dont la prestation est de qualité : ceux-ci ont su allier réflexion, culture économique et juridique, et aisance dans la prise de parole ;
- ensuite, les candidats dont l'insuffisante étendue des connaissances, le traitement trop partiel du sujet ou encore la maîtrise imparfaite des concepts de l'économie, du droit et du social, ont porté préjudice à leur évaluation ;
- enfin les candidats dont le niveau ne correspond pas aux exigences de l'agrégation.

Conseils aux candidats

Plusieurs conseils peuvent être utilement donnés au candidat :

- le suivi de la presse nationale et internationale,
- l'ouverture sur des disciplines telles le droit marocain, le droit international, l'histoire de la pensée économique et les théories économiques,
- le thème, quelle que soit sa nature, ne peut être confiné à l'analyse unique du cas marocain. Il est expressément demandé aux candidats d'éviter ce genre de délimitations.

Par ailleurs, il n'est pas inutile de rappeler que l'exposé est un exercice de communication orale. Le jury a toujours la satisfaction d'écouter des candidats qui n'hésitent pas à se détacher de leurs notes personnelles, qui s'efforcent de convaincre au lieu de se contenter d'énoncer des idées, et qui soignent leur élocution.

De trop nombreux candidats ne se sont malheureusement pas préoccupés de capter l'attention et se sont limités à une lecture monocorde de leurs notes.

Les candidats sont donc invités à mettre à profit cette épreuve pour montrer qu'ils savent faire preuve de qualités pédagogiques.

ÉPREUVE ORALE D'EPPG (ÉTUDE PRATIQUE D'UN PROBLÈME DE GESTION)

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre d'exposés notés par le jury	25
Moyenne des notes obtenues	12,04/20
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	14
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale à 12/20	9
Meilleure note	18

Sujets posés suite au tirage aléatoire par les candidats

- **L'entreprise et la gestion des risques : intérêts et spécificités au Maroc.**
- **L'éthique : contrainte ou opportunité ?**
- **La gestion de production dans les services : un renouveau du taylorisme ?**
- **La logistique : outil, fonction ou enjeu stratégique ?**

Observations du jury

Les prestations sont d'une qualité fortement variable d'un candidat à un autre au cours d'une séance d'interrogations.

Les membres du jury, comme lors des sessions précédentes, ont remarqué un net effort de structuration de l'exposé sans pour autant que le plan retenu soit nécessairement pertinent : les candidats font preuve d'un conformisme extrême dans leur approche des problèmes.

Si le niveau de maîtrise des connaissances reste globalement assez bon, celui des techniques d'expression orale demeure disparate.

La majorité des candidats lit ses notes sur un ton monocorde et à un rythme peu propice à une attention soutenue de la part d'un auditoire. La plupart des exposés manquent de dynamisme et de conviction.

Certains candidats n'ont pas su tirer partie des supports fournis, ce qui les a conduits à réduire le champ d'analyse et l'importance de l'argumentaire. Les problématiques retenues dérivent parfois, lors de l'exposé, vers un développement soit trop restrictif, soit trop large par rapport à la question posée.

Sur le plan formel, le jury se félicite d'observer chez tous les candidats une bonne maîtrise du formalisme de l'exposé oral avec un réel souci de présenter une introduction consistante permettant de discuter de manière approfondie une problématique relative au thème traité. Toutefois, la plupart des présentations reste très conformiste et sans originalité.

A noter que certains exposés ont encore manqué d'illustrations. D'autres, en revanche, ont fait l'effort d'appuyer leur exposé sur des exemples concrets et probants.

Comme lors des rapports précédents, le jury rappelle encore une fois aux candidats que les exemples ne doivent pas se limiter à la seule citation du nom d'une entreprise, mais que les exemples doivent être développés, argumentés pour remplir pleinement leur rôle d'illustration.

Enfin, les candidats ont, cette année encore, présenté de manière générale des transparents assez lisibles et plutôt bien ciblés. Le jury rappelle que la projection doit se limiter au plan, à des schémas ou à une problématique exprimée de façon concise.

Le jury rappelle enfin que l'objectif de l'exposé consiste à présenter un développement argumenté sur le sujet posé en sélectionnant les éléments les plus pertinents, notamment sur le plan théorique, et en illustrant par des exemples concrets intégrés au raisonnement. Il convient d'éviter aussi bien l'exhaustivité des références académiques que le survol journalistique des faits d'actualité plus ou moins en rapport avec le sujet.

LEÇON EN ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

(suivant l'option choisie par le candidat)

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre d'exposés notés par le jury	12
Moyenne des notes obtenues	9,17/20
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20	4
Nombre d'exposés ayant obtenu une note supérieure ou égale 12/20	3
Meilleure note	17

Sujets posés suite au tirage aléatoire par les candidats

- L'évaluation des entreprises.
- Les tableaux de financement : aspects financiers et stratégiques.
- Le contrôle budgétaire.

Observations du jury

Le traitement des thèmes proposés exigeait à la fois la maîtrise des concepts de gestion comptable et financière et la mise en œuvre d'un processus pédagogique.

Le jury observe que les candidats ont intégré les conseils des années précédentes et ont veillé à développer la partie académique de la leçon avant de présenter les aspects pédagogiques de la séquence choisie.

La partie académique de la leçon permet de contrôler le niveau de connaissances des candidats alors que la partie pédagogique permet de vérifier leur capacité à transmettre leurs connaissances aux élèves.

A l'issue de la session 2008 les observations suivantes peuvent être formulées :

- le jury déplore une lecture excessive des notes de la part des candidats ;
- en général, les candidats ont distingué de manière nette les aspects pédagogiques des aspects académiques ;
- cependant, la dimension didactique s'est trop souvent limitée à la restitution d'un plan emprunté aux ouvrages mis à la disposition des candidats sans réelle réflexion sur les objectifs et les contenus essentiels de la leçon proposée. A défaut d'intégrer la dimension académique et la dimension didactique, **il est nécessaire de corrélér les éléments développés dans la première partie de la présentation avec une stratégie pédagogique dans le niveau de classe choisi par le candidat.**
- si la présentation d'une fiche pédagogique a été réalisée par l'ensemble des candidats, le jury déplore une absence trop fréquente de la justification du choix de la séquence dans la leçon, la difficulté à choisir un niveau d'enseignement et ensuite à adapter la leçon au niveau retenu, l'absence d'une réelle application permettant d'illustrer la démarche pédagogique retenue.

Conseils aux futurs candidats :

- Les candidats doivent parvenir à se détacher rapidement de leurs notes afin de proposer une véritable animation de la séquence pédagogique. Pour accéder à ce résultat, les candidats peuvent rédiger au brouillon les toutes premières phrases de l'introduction afin d'éviter les balbutiements traditionnels de début d'exposé puis se référer à des mots clefs ponctués de liens logiques et de transition obligeant le candidat à construire sur l'instant un discours vivant et tonique.
- La dimension pédagogique doit indiquer les moyens précis envisagés pour transmettre les connaissances citées. La présentation conjointe des connaissances à transmettre, des objectifs et des moyens pédagogiques associés, semble une voie intéressante à emprunter par les candidats afin d'aider le jury à percevoir la progression didactique envisagée. Cependant, attention, cette année encore, les candidats sont tombés dans l'excès et ont négligé pour beaucoup les connaissances techniques que le jury a besoin d'évaluer. Pour exemple, le candidat, prévoyant 6 h pour le chapitre étudié ne peut prétendre exposer de façon exhaustive au jury les connaissances et moyens pédagogiques associés. Il est donc souhaitable de présenter succinctement le déroulement prévu de l'ensemble de la leçon en prenant soin d'identifier et de justifier la partie la plus délicate à transmettre aux apprenants qui fera l'objet alors d'un exposé détaillé des connaissances et des outils pédagogiques prévus.
Dans ce dernier cas, le candidat peut espérer obtenir une note supérieure à 10.
- L'utilisation du rétroprojecteur est systématique par les candidats qui, au regard des années antérieures ont progressé dans son utilisation (soin dans la réalisation des transparents, maîtrise de l'appareil et bon positionnement du candidat). Cependant, il convient de rappeler que les candidats doivent impérativement vérifier l'absence de fautes d'orthographe sur les documents projetés.
- Le tableau reste peu utilisé sauf à la demande des membres du jury. Lorsque ce fut le cas, sa gestion n'a pas été satisfaisante faute de soin et de réflexion sur la présentation des éléments. Ainsi, les candidats commencent par remplir le tableau de droite à gauche et ce à des niveaux différents d'écriture en recourant à des styles hétérogènes dénotant un manque de rigueur (cohabitation disgracieuse et injustifiée de majuscules et de minuscules de taille différente).
- **La proposition d'autres vecteurs de transmission de connaissances et de savoir-faire est généralement absente**, alors que le recours à l'usage du tableur informatique pour traiter de la simulation des coûts semble une évidence.

LEÇON EN ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

(suivant l'option choisie par le candidat)

RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET COMMENTAIRES DU JURY

Éléments statistiques

Nombre d'exposés notés par le jury	13
Moyenne des notes obtenues sur 20	9,8/20
Nombre de notes supérieures ou égales à 10	10
Nombre de notes supérieures ou égales à 12	5
Meilleure note	16

Sujets posés suite au tirage aléatoire par les candidats

- La gestion de la relation client.
- Le comportement du consommateur : les facteurs situationnels.
- La fidélisation de la clientèle.

Observations du jury

Tous les candidats entendus ont su respecter les règles de l'approche de la leçon et les exposés ont tourné autour de deux axes : académique et pédagogique.

Certains étudiants ont su présenter une démarche originale en alternant le volet académique et pédagogique et d'autres ont séparé les deux démarches. Cette dernière approche, moins originale, génère un intérêt moindre des présentations. La monotonie était dans certains cas accentuée lorsque les candidats avaient recours à une même référence (Mercator) sans apporter de valeur ajoutée. Il a même été constaté qu'un candidat a eu recours à des pages intégrales d'un ouvrage sans fournir l'effort de prise de notes.

Par ailleurs rappelons que la gestion du temps est un élément important dans la préparation des candidats : il est inconcevable de se plaindre auprès du jury d'un manque de temps lors de la préparation et de tenter ainsi de s'exonérer de ses lacunes.

Commentaire sur les sujets :

Sujet n°1 - La gestion de la relation client

Ce sujet nécessitait une valeur ajoutée en termes de connaissances autres que celles issues des manuels traditionnels de marketing. Il était en effet indispensable d'avoir des connaissances pratiques, des exemples d'entreprises, mettant en œuvre les techniques et procédures de la gestion de la relation client afin de pouvoir argumenter et mettre en perspective ces connaissances. Rappelons qu'une approche opérationnelle est attendue dans le traitement du sujet.

Par ailleurs une majorité des candidats a évoqué dans leur présentation des concepts ou des techniques qu'ils ne maîtrisaient manifestement pas (datawarehouse, datamining, taux d'attrition,..).

Sujet n2 - Le comportement du consommateur : les facteurs situationnels

Il s'agissait, pour ce sujet, de restreindre la vaste problématique du comportement du consommateur, à l'analyse des facteurs situationnels. Ceux-ci devaient dans un premier temps être définis précisément. Puis il fallait replacer le sujet dans le cadre d'un référentiel d'examen (le BTS manager s'y prêtait aisément) et enfin en proposer l'exploitation pédagogique.

Le jury déplore la lecture des notes écrites par la majorité des candidats et le manque d'exemples pratiques. Certains candidats ont su présenter le processus d'achat du consommateur mais sans pour autant le lier aux facteurs situationnels.

Quelques candidats ont su faire preuve d'une véritable réflexion pédagogique et ont montré de solides connaissances sur ce thème.

Sujet n3 - La fidélisation de la clientèle

Le sujet présentait un aspect conceptuel et pratique. La majorité des candidats a su identifier cette double entrée en proposant un plan intégrant judicieusement le traitement académique et le traitement pédagogique.

ANNEXES

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION
Option B - Économie et gestion comptable et financière

SESSION 2008

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

Matériels et documents autorisés : calculatrice électronique autonome et tables financières.

Document remis au candidat : le sujet comporte 18 pages numérotées de 1 à 18.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

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.

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.*

Le sujet se présente sous la forme de quatre dossiers indépendants

Présentation du sujet.....		page	3
DOSSIER 1	DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET DÉVELOPPEMENT	page	3
	Annexe 1	Données sur le secteur commercial au Maroc	page 7
	Annexe 2	Le marché de l'électroménager au Maroc	page 8
	Annexe 3	Du transistor «Manar» à la télé plasma «Siera», histoire d'un succès marocain	page 10
	Annexe 4	Le projet d'investissement 18'NOFROST	page 11
	Annexe 5	Financement des matériels M2 et M3	page 11
	Annexe 6	Extrait IAS 16 et IAS 17	page 12
DOSSIER 2	ANALYSE DU BFRE LIÉ AU PROJET 18'NOFROST	page	4
	Annexe 7	Eléments d'étude du BFRE	page 14
	Annexe 8	Extrait de la table de la loi normale	page 15
DOSSIER 3	ÉTUDE DE LA RENTABILITÉ DES PRODUITS	page	5
	Annexe 9	Données d'exploitation relatives aux produits	page 16
DOSSIER 4	ÉTUDE DU COÛT CIBLE DU PRODUIT 18'NOFROST	page	6
	Annexe 10	Eléments d'étude du coût cible	page 17
	Annexe 11	Améliorations du coût estimé	page 18

Filiale d'un grand groupe marocain, l'entreprise MANAR est une société de fabrication et de commercialisation de produits électroménagers, essentiellement des téléviseurs et des réfrigérateurs.

Ses produits sont distribués au Maroc par un vaste réseau de distributeurs indépendants, des franchises et par toutes les grandes surfaces. D'autre part, MANAR exporte 30% de sa production.

Cette entreprise en forte croissance dispose de deux sites de production, l'un à Ain Harrouda et l'autre à Casablanca.

La société MANAR, créée en 1956, connaît une forte croissance, d'autant plus importante que le marché est demandeur de produits de haute technologie.

Les dirigeants de l'entreprise préparent un nouveau plan d'affaires pour les années 2008 à 2012 et vous demandent de réaliser des travaux préparatoires à l'élaboration de ce plan d'affaires.

La société ayant une dimension internationale, établit ses états de synthèse conformément aux normes IFRS.

Vous aurez à travailler principalement sur les problématiques suivantes :

- ✓ Diagnostic stratégique
- ✓ Choix d'investissement et enregistrement comptable des opérations d'investissement et de financement
- ✓ Action sur le besoin en fonds de roulement.
- ✓ Réflexion sur la gamme de produits et les canaux de distribution
- ✓ Étude des coûts et analyse de la valeur

L'unité monétaire, à savoir le dirham marocain, est exprimée par le sigle MAD conformément à la codification des pays et des devises établie par l'Organisation Internationale de Normalisation.

Sauf indication contraire, le taux de TVA à retenir est de 20%.

DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET DÉVELOPPEMENT

L'entreprise MANAR développe, depuis sa création, une politique d'innovation et de fabrication de produits de haute technologie.

Dans son site d'Ain Harrouda la société MANAR fabrique une large gamme de réfrigérateurs et de congélateurs de haut de gamme.

Afin de compléter sa gamme actuelle de produits « froid », elle envisage de créer trois nouveaux produits :

- Réfrigérateur 18'NOFROST 2 portes avec distributeur d'eau
- Réfrigérateur 12'NOFROST 1 porte avec distributeur d'eau
- Congélateur NOFROST.

Les congélateurs et réfrigérateurs NOFROST utilisent la technologie de l'air brassé. Ce système de brassage garantit une meilleure conservation des aliments dans le temps et une température homogène quels que soient les rangements. Par ailleurs, le système Bio Protect dont sont équipés les appareils permet d'éviter la prolifération des bactéries.

TRAVAIL À FAIRE

1.1/ À partir des données des annexes 1, 2 et 3 procéder à un diagnostic stratégique de la société MANAR.

1.2/ Conclure quant à l'opportunité stratégique de réaliser les investissements envisagés.

Afin de produire le nouveau modèle 18'NOFROST l'entreprise MANAR doit acquérir des équipements qui seront installés dans une nouvelle construction. Le directeur financier voudrait apprécier la rentabilité du projet, évaluer l'impact du mode de financement, et connaître les modalités d'enregistrement comptable de l'acquisition des matériels.

Vous êtes chargé(e) d'étudier l'aspect financier et comptable du projet.

TRAVAIL À FAIRE

À partir des données de l'annexe 4 :

1.3/ Apprécier l'intérêt du projet en utilisant la méthode de la valeur actuelle nette, sachant que les dirigeants de l'entreprise exigent une rentabilité économique minimum de 10%.

1.4/ Présenter les différentes modalités de détermination du taux d'actualisation utilisé dans les méthodes de choix d'investissement.

À partir des données des annexes 5 et 6 :

1.5/ Déterminer le coût net du financement par crédit-bail du matériel M2.

1.6/ Présenter les écritures comptables (conformes aux normes IFRS) concernant :

- les matériels M2 et M3, au moment de leur acquisition en janvier 2008 et à la clôture de l'exercice (31 décembre 2008) ;
- la subvention pour l'année 2008.

Préciser les montants que l'entreprise doit faire figurer en annexe pour le crédit-bail (matériel M2).

DOSSIER 2 – ANALYSE DU BFRE LIÉ AU PROJET 18'NOFROST

L'entreprise vous communique des données prévisionnelles pour la première année d'exploitation. En effet le directeur financier constate que le besoin en fonds de roulement engendré par le projet 18'NOFROST, évalué à environ 100 jours de CAHT, dépasse largement les standards de la profession. Il envisage dans un premier temps d'agir sur les composantes les plus critiques du BFRE variable.

À partir des données de l'annexe 7 :

TRAVAIL À FAIRE

2.1/ Rédiger une note (d'une demi-page environ) expliquant l'effet de la variation du chiffre d'affaires sur le besoin en fonds de roulement et les moyens de son financement.

2.2/ Décomposer le BFRE variable en utilisant la méthode normative (l'unité de référence est le jour de chiffre d'affaires HT).

En supposant que le BFRE maximum que l'entreprise pourrait financer début 2008 sur ce modèle est de 4 000 000 MAD, déterminer le niveau d'activité optimum compte tenu de cette contrainte.

2.3/ Indiquer les impacts respectifs sur le besoin de fonds de roulement d'exploitation (en valeur) pour l'année 2008 de la réduction :

- de la durée de stockage des matières premières de 20 jours ;
- de la durée du crédit-clients de 15 jours.

Conclure.

Après une étude statistique des modalités de paiement des clients actuels dans le domaine du « froid », le directeur financier constate que les délais de règlement sont variables et suivent à peu près une loi normale de moyenne 96 et d'écart-type 20.

À partir des données des annexes 7 et 8 et en considérant que la variabilité des temps d'écoulement des autres postes est négligeable :

TRAVAIL À FAIRE

2.4/ Déterminer l'espérance mathématique du BFRE variable et son écart type.

2.5/ Déterminer la probabilité que la trésorerie nette soit négative si la partie de fonds de roulement destinée au financement du projet est fixé à 4 000 000 MAD.

DOSSIER 3 – ÉTUDE DE LA RENTABILITÉ DES PRODUITS

D'après une étude de marché, les nouveaux produits semblent très porteurs. À partir des prévisions pour l'année 2008, une progression annuelle moyenne de 15% est prévue pour les quatre années suivantes. On espère une consolidation de cette tendance ; toutefois la distribution des produits via le circuit des détaillants indépendants risque de connaître des problèmes.

Les prévisions de chiffre d'affaires et de coûts pour les 3 produits sont présentées en annexe 9.

Les coûts prévisionnels relatifs à ces produits sont ventilés en charges fixes et variables.

A partir des données fournies dans l'annexe 9 :

TRAVAIL À FAIRE

3.1/ Calculer la marge sur coût variable par produit, le résultat global et le seuil de rentabilité global.

3.2/ Étudier les conséquences de la non production des réfrigérateurs 12'NOFROST. Commenter les résultats obtenus.

Pour des raisons commerciales et stratégiques, la direction de l'entreprise MANAR décide de fabriquer les 3 produits. Cependant, la distribution des produits via le canal des distributeurs indépendants a un coût fixe important lié à la lourdeur et à la lenteur du système de commandes.

La direction de l'entreprise s'interroge donc sur la nécessité de maintenir la distribution via ce canal.

TRAVAIL À FAIRE

3.3/ Étudier les conséquences, sur le plan de la rentabilité, de la suppression de ce canal de distribution. Commenter les résultats obtenus.

DOSSIER 4 – ÉTUDE DU COÛT CIBLE DU PRODUIT 18'NOFROST

Disposant d'une étude marketing concernant les réfrigérateurs, le contrôleur de gestion décide de compléter son étude du modèle 18'NOFROST par la démarche qualité et la technique du coût cible. Il s'appuiera sur une analyse de la nomenclature du modèle 18'NOFROST réalisée par le service technique.

A partir des données de l'annexe 10 :

TRAVAIL À FAIRE

4.1/ Rappeler quels sont les objectifs de la méthode du coût cible pour l'entreprise.

4.2/ Déterminer le coût cible pour le modèle 18'NOFROST et sa ventilation en coût direct et en coût indirect.

4.3/ Décomposer, dans un tableau à double entrée, le coût estimé du modèle 18'NOFROST par fonction (étude limitée aux composants). Faire apparaître la part, en pourcentage, du coût estimé consacrée à chaque fonction.

4.4/ Déterminer le coût cible direct des composants du modèle 18'NOFROST. Ventiler ce coût par fonction (voir tableau question 1) et le comparer au coût estimé, ventilé par fonction.

4.5/ Conclure quant aux pistes possibles d'amélioration du coût estimé.

A partir des données de l'annexe 11 :

TRAVAIL À FAIRE

4.6/ Recalculer le coût estimé des composants en prenant en considération les modifications proposées.

4.7/ Conclure en envisageant d'autres pistes d'amélioration du coût de production.

4.8/ Déterminer l'écart entre le coût cible indirect et le coût estimé indirect.

4.9/ Calculer, au niveau des charges indirectes, les coûts et les gains supplémentaires induits par les nouveaux investissements et emplois envisagés.

4.10/ Déterminer le coût estimé total, compte tenu des améliorations des composantes et des charges indirectes ; en déduire l'écart total subsistant (par rapport au coût cible). Conclure.

Annexe 1 - Données sur le secteur commercial au Maroc

Population active concernée et poids dans le PIB

10,6% de la population active soit 1,2 millions d'actifs

11% du PIB national soit 63 milliards MAD

Grandes et moyennes surfaces

Nombre de points de vente	50
Nombre d'emplois	8 000
Valeur ajoutée	2,8 milliards de MAD

Commerce indépendant

Nombre de points de vente	850 000
Nombre d'emplois	1 096 500
Valeur ajoutée	54,7 milliards de MAD

Commerce en réseaux

Nombre de points de vente	1 800
Nombre d'emplois	15 000
Valeur ajoutée	1 milliards de MAD

Difficultés rencontrées par le commerce et la distribution

✓ Manque de compétences

Insuffisance d'acteurs structurants (logistique, distribution,...)

Manque de formations et de qualifications adaptées

Faible valorisation du savoir faire local et national

✓ Freins opérationnels et réglementaires

Absence de critères socioéconomiques pour l'affectation d'espaces dédiés aux activités commerciales

Complexité des procédures administratives

Absence de cadre organisant les métiers et fixant des critères pour les activités commerciales

Dispositifs réglementaires perfectibles (système fiscal, bail commercial...)

✓ Freins institutionnels...

Multiplicité des intervenants (7 ministères) et chevauchement des missions et prérogatives

Faible intervention des organisations professionnelles

Absence de système de veille (manque de données chiffrées)

Absence de politiques publiques d'appui à la modernisation du secteur

✓ Vétusté et insuffisance des infrastructures

Faiblesse logistique (plateformes multimodales, groupage, collecte, froid,...)

Equipements publics à moderniser (marchés de gros, abattoirs,...)

Source - Direction du commerce intérieur

Annexe 2 - Le marché de l'électroménager au Maroc

Le marché de l'électroménager est encore étroit au Maroc mais devient de plus en plus dynamique ces dernières années. Il est en effet stimulé par l'évolution du niveau général de vie, l'essor de l'accès au crédit, et la pression à la baisse des prix, due à la forte concurrence du secteur, à la contrebande et au démantèlement tarifaire. Le taux d'équipement reste encore faible, présageant un développement sur le long terme du secteur.

Le consommateur marocain

Différents critères d'achat propres à l'acheteur marocain peuvent être identifiés :

- ✓ le prix reste un élément déterminant de choix, mais le crédit s'est fortement développé ces dernières années (Crédor, Attijari-Cetelem, Somafic, Wafasalaf...);
- ✓ l'offre de services liés au produit est de plus en plus prise en compte dans la décision d'achat (service après-vente, cadeaux, formules de crédit);
- ✓ deux périodes de l'année sont particulièrement importantes : le Ramadan est le mois où l'on vend le plus de produits bruns ; la période de l'Aïd-el-Kébir est le mois du blanc (40% du chiffre d'affaires est réalisé durant cette période).

Les circuits de distribution

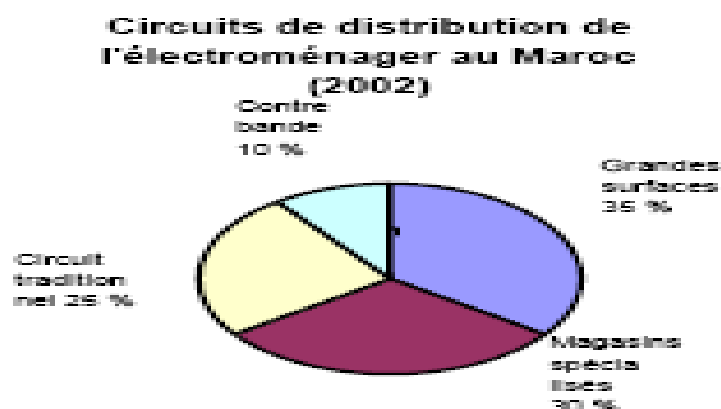
Deux modalités existent quant à la distribution des produits électroménagers.

Ils sont importés soit par la société d'origine (Philips, Sony, Thomson, Hitachi...), soit par des concessionnaires (Radelec pour MANAR, Aloumayma, Invest pour Bosch).

On peut distinguer 3 systèmes de distribution licites au Maroc :

- ✓ les grandes surfaces : il y a actuellement 6 cash & carry Makro (groupe Metro), 8 hypermarchés « Marjane » (ONA-Auchan) ;
- ✓ les magasins spécialisés, en plein développement : Cramer, le Tangérois, Comptoir Métallurgique Marocain, Umareq ;
- ✓ le circuit traditionnel, passant par des grossistes et des revendeurs indépendants multimarques sur les marchés dans tout le pays. Ce circuit est marqué par son absence de professionnalisme et de service après-vente.

La contrebande enfin constitue un réseau de distribution parallèle illégal. Elle fait obstacle à l'émergence de réseaux de distribution structurés dans certaines régions, notamment dans le Nord (Tanger, Tétouan) et l'Est (Oujda).



Source : Mission économique de Casablanca

Les produits blancs

On estime le marché des produits blanc à 260 000 unités/an. Ce secteur connaît actuellement un fort développement, dû en partie aux canicules estivales répétées. Sur le marché du «gros» électroménager, les marques Manar, Fagor, Madison et Vedette (société Fagor) sont produites localement ; des marques comme Arthur Martin Electrolux ou Brandt sont assemblées localement ; les autres marques enfin sont importées (Whirlpool, Océan, Indesit, Vestel, LG, White Westinghouse, Arçelik, Samsung, Zanussi...). A noter que le réfrigérateur à gaz est en pleine expansion dans les campagnes qui ne disposent pas d'électricité et que les réfrigérateurs frost représentent près de 80% du marché.

Sur le marché du «petit» électroménager, on trouve tous les modèles et toutes les marques, en particulier Moulinex, Rowenta, Ufesa, Hitachi, Philips, Calor et Seb.

Importations

La libéralisation de l'importation des produits finis en 1987, comme les réfrigérateurs, a provoqué une augmentation importante des achats à l'étranger, ce qui a rendu les produits locaux moins compétitifs. Ainsi en 2002, les importations de **réfrigérateurs** se sont élevées à 246,7 millions de MAD, soit une progression de près de 200% depuis 1999. Les produits importés proviennent principalement de Corée du Sud (102 millions de MAD sur la période cumulée 1996 – 2002), d'Italie (104 millions), de Turquie (65 millions), d'Espagne (57 millions) et des Etats-Unis (35 millions). Les importations de **congélateurs** ont également augmenté pour s'élever en 2002 à 102,3 millions de MAD, contre 18,5 millions en 1999 (+ 453%), provenant principalement d'Italie (110 millions de MAD sur la période 1996-2002), d'Espagne (65 millions) et de Grèce (51 millions).

Exportations

Les exportations marocaines d'électroménager ne concernent que le domaine des produits blancs puisqu'il n'y a pas d'unité de production de produits bruns et de petit électroménager. Aujourd'hui, 3 sociétés marocaines fournissent le marché africain : Fagor, Manar, et Falcon Electronics. Les exportations ont chuté depuis 2000, passant de 55 millions de MAD à 6,5 millions en 2002. Le principal pays client du Maroc pour le secteur blanc est la Libye (45 millions de MAD d'import sur la période 1996 – 2002), suivie par la France (29 millions), l'Espagne (2 millions) et l'Algérie (1 million).

Annexe 3 - Du transistor « Manar » à la télé plasma « Siera », histoire d'un succès marocain

Créée par Moulay Ali Kettani en 1956, Manar est avant tout l'histoire d'une entreprise qui a su s'adapter. Radio, TV noir et blanc, arrivée de la couleur, réfrigérateurs... Siera et Radelec auront accompagné l'évolution des habitudes des ménages. Née dans un petit atelier du boulevard Emile Zola, la petite unité créée par feu Moulay Ali Kettani est, aujourd'hui, une des plus grosses unités de fabrication et de commercialisation de produits ménagers marocains.

Au commencement, Manar, connut les débuts d'une PMI. Une trentaine de personnes, encadrées par des étrangers, français et espagnols pour la plupart, y fabriquaient les jolies radios d'antan.

La stratégie industrielle a été bouleversée une première fois en 1963 avec l'arrivée de la télévision.

Bien que modeste, l'activité allait s'avérer être payante car l'unité était en situation de monopole ou presque puisque, comme l'explique l'actuel DG, Abdeljalil Lahlou, à part l'unité de Thomson, il n'y avait guère que quelques assembleurs de petit calibre.

Dès 1963, la petite unité de fabrication allait connaître deux bouleversements de taille. D'abord, l'arrivée de la télévision, en 1963, dont l'impact va obliger l'entreprise à abandonner la fabrication de postes radio. Changement opéré avec succès et, dès 1963, la TV en noir et blanc, va occuper la soixantaine d'employés de la PMI. Fin 1964 et début 1965, les dirigeants de Manar ont la brillante idée de créer un joint-venture avec Philips. Et, là aussi, ce sont des encadreurs européens qui dirigent les ateliers, bien avant les techniciens marocains, formés à l'école technique Al Khawarizmy.

Une autre évolution majeure va induire une adaptation sans laquelle la petite entreprise aurait mis la clé sous le paillasson : c'est l'arrivée de la couleur. Là aussi, la reconversion se fait sans trop de heurts et, entre-temps, l'entreprise va changer d'adresse pour s'installer, en 1978, à Aïn Harrouda, sur les 11 ha où elle regroupe l'ensemble de ses activités aujourd'hui.

En fait, c'est à cette capacité d'adaptation et d'anticipation que Manar va devoir sa pérennité. Exemple, les coûts de production ne sont pas compétitifs ? Il faut délocaliser. Ainsi, en 1992, l'entreprise va devoir abandonner la fabrication du téléviseur pour la sous-traiter chez les Asiatiques. Depuis, elle ne fabrique plus que la gamme de réfrigérateurs qui porte son logo. Les autres produits sont essentiellement sous-traités. Et même si le partenariat avec Philips est mort (Philips s'étant retiré du capital de Manar) en 1999, l'entreprise a capitalisé un savoir-faire qui garantit son autonomie. Les certifications ISO obtenues et celles à venir attestent de cette réalité.

Les maîtres-mots du succès ? Diversification, qualité et capitalisation sur la marque. Le marché demande des téléviseurs à écran plat ? On en fabrique. Des lecteurs DVD ? Des chaînes Hi fi ? On en produit également et même des TV plasma. Les managers de l'entreprise n'hésitent pas à sillonner l'Asie pour se fournir en composants et l'entreprise impose à ses sous-traitants un cahier des charges très strict, il y va de sa réputation. Le marketing n'est pas oublié. La marque Siera bombarde les écrans de télé, illustre les panneaux d'affichage, orne les lieux de vente et sponsorise le foot.

Résultat, Manar, qui emploie aujourd'hui 400 personnes, revendique 25 à 30 % du marché des téléviseurs (400 000 unités vendues annuellement), et plus de 55 % du marché des réfrigérateurs (300 000 pièces commercialisées par an). Il faut dire que les produits Siera sont légèrement moins chers que ceux (importés) de la concurrence, «sans que la qualité ne soit sacrifiée», assure-t-on.

L'évolution du chiffre d'affaires illustre parfaitement le cours de la «saga Manar». Dépassant légèrement 500 000 MAD au démarrage, il était de 160 millions en 1980, avant de passer à 207 millions en 1997 pour atteindre 800 millions en 2005.

Entre la première radio, commercialisée en 1957, et la TV plasma d'aujourd'hui, cinquante ans d'adaptation au goût du consommateur.

Source : La Vie Economique 2006

Annexe 4 – Le projet d'investissement 18'NOFROST

Données d'exploitation

Le prix de vente unitaire HT du produit 18'NOFROST prévu est de 9 000 MAD.

Les services techniques évaluent les frais variables unitaires de production, en moyenne sur les cinq ans d'exploitation, à 5 400 MAD. Il faudra en outre prévoir 1 600 000 MAD de frais fixes annuels (hors amortissement du matériel).

Le projet devrait en outre engendrer un besoin en fonds de roulement correspondant à 95 jours de chiffre d'affaires HT.

Le taux d'imposition des bénéfices est de 35 %.

Production annuelle prévisionnelle

Années	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Production	2 250	2 290	2 980	3 400	3 950	14 870

Données relatives à la construction et aux équipements

- Une construction commencée début 2007 devrait être terminée à la fin de l'année 2007 ; montant brut HT : 20 000 000 MAD. Le paiement est effectué en deux parties : 50% début 2007 et 50% début 2008. L'amortissement sera réalisé de manière linéaire sur 5 ans et la valeur résiduelle est estimée à 15 000 000 de MAD.

La valeur de cession nette d'impôt est égale à la valeur nette comptable.

- Équipement M1 : montant brut HT 10 000 000 MAD. L'amortissement sera réalisé de manière linéaire sur 5 ans. La valeur résiduelle est considérée comme négligeable.

- Un matériel M2 de reconnaissance magnétique sera acquis pour un montant HT de 230 000 MAD. Le matériel sera livré et mis en service au début de l'année 2008 et sera amorti sur 5 ans. La valeur résiduelle est considérée comme négligeable.

- Un matériel M3, permettant une automatisation de l'activité d'installation des moteurs, sera importé de France pour un montant HT de 64 985,70 € (selon devis du fournisseur).

Ce matériel se compose d'une unité motrice représentant 75% de la valeur du matériel et d'une chaîne de production représentant 25% de la valeur du matériel. Le moteur est amorti linéairement sur cinq ans. La chaîne de production est amortie au prorata de la production annuelle réalisée.

Les valeurs résiduelles de ces composants sont négligeables.

Le matériel doit être livré et mis en service au début de l'année 2008.

L'entreprise retient le taux de change suivant pour réaliser ses prévisions : 1 EUR = 11,541 MAD.

Annexe 5 – Financement des matériels M2 et M3

Le matériel M2 de reconnaissance magnétique sera financé par un contrat de crédit bail auprès de Maroc leasing dont les caractéristiques sont les suivantes :

- ✓ loyer semestriel payable chaque début de semestre : 36 000 MAD HT, taux de TVA 10%
- ✓ option d'achat en fin de contrat : 15 000 MAD (qui doit en principe être levée)
- ✓ dépôt de garantie au début du contrat : 30 000 MAD, récupéré en fin de contrat
- ✓ durée du contrat : 4 ans
- ✓ date de signature du contrat : 1^{er} janvier 2008.

Le matériel M3 devrait être financé en partie par une subvention de 300 000 MAD de la ville de Casablanca dans le cadre d'un accord avec la société pour la création d'emplois. La société devrait être informée de l'octroi de la subvention au début de l'exercice 2008 avec un versement immédiat.

Annexe 6 – Extrait de l'IAS 16 et de l'IAS 17

Extrait IAS 16

Le montant amortissable d'un actif est déterminé après déduction de la valeur résiduelle de l'actif. Dans la pratique, la valeur résiduelle d'un actif est souvent peu importante et en conséquence, est insignifiante dans le calcul du montant amortissable. Lorsque le traitement de référence est adopté et qu'il est probable que la valeur résiduelle sera importante, la valeur résiduelle est estimée à la date d'acquisition et n'est pas ultérieurement augmentée des changements de prix.

Différents modes d'amortissement peuvent être utilisés pour répartir de façon systématique le montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité. Ces modes incluent le mode linéaire, le mode dégressif, le mode des unités de production. L'amortissement linéaire conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif. Le mode dégressif conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif. Le mode des unités de production donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif. Le mode utilisé pour un actif est choisi sur la base du rythme des avantages économiques et est appliqué uniformément d'un exercice à l'autre à moins qu'il y ait un changement dans le rythme attendu des avantages économiques de cet actif.

Extrait IAS 17

Un contrat de location-financement est un contrat de location ayant pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Le transfert de propriété peut intervenir ou non, in fine.

Les paiements minimaux au titre de la location sont les paiements que le preneur est, ou peut être, tenu d'effectuer pendant la durée du contrat de location, à l'exclusion du loyer conditionnel, du coût des services et des taxes à payer par le bailleur et à lui rembourser, ainsi que :

- (a) pour le preneur, tous les montants garantis par lui ou par une personne qui lui est liée; ou
- (b) pour le bailleur, toute valeur résiduelle dont le paiement lui est garanti :
 - (i) par le preneur;
 - (ii) par une personne liée au preneur; ou
 - (iii) par un tiers indépendant ayant la capacité financière d'honorer cette garantie.

Toutefois, si le preneur a la possibilité d'acquérir l'actif à un prix qui devrait être suffisamment inférieur à la juste valeur de l'actif à la date à laquelle l'option peut être levée pour que l'on ait, dès le commencement du contrat de location, la certitude raisonnable que l'option sera levée, les paiements minimaux au titre de la location englobent les montants minimaux à payer au titre de la location sur la durée du contrat de location et le paiement à effectuer pour lever ladite option d'achat.

La juste valeur est le montant auquel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions normales de concurrence.

Le taux d'intérêt implicite du contrat de location est le taux d'actualisation qui donne, au commencement du contrat de location, une valeur actuelle cumulée des paiements minimaux au titre de la location, et de la valeur résiduelle non garantie égale à la juste valeur de l'actif loué.

Le taux marginal d'endettement du preneur est le taux d'intérêt que le preneur aurait à payer pour un contrat de location similaire ou, si celui-ci ne peut être déterminé, le taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur, au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée et avec une garantie similaires les fonds nécessaires à l'acquisition de l'actif.

Le loyer conditionnel désigne la partie des paiements au titre de la location dont le montant n'est pas fixé mais qui est établie sur la base d'un facteur autre que l'écoulement du temps (pourcentage du chiffre d'affaires, degré d'utilisation, indices des prix, taux d'intérêt du marché).

Au bilan du preneur, les contrats de location-financement doivent être comptabilisés à l'actif et au passif pour des montants égaux, au commencement du contrat de location, à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Pour calculer la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location, le facteur d'actualisation est le taux d'intérêt implicite du contrat de location si celui-ci peut être déterminé, sinon, le taux d'emprunt marginal du preneur doit être utilisé.

Les paiements au titre de la location doivent être ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière doit être répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période.

Pour chaque exercice comptable, un contrat de location-financement donne lieu à une charge d'amortissement de l'actif amortissable et à une charge financière. La politique d'amortissement des actifs loués doit être cohérente avec celle applicable aux actifs amortissables que possède l'entreprise et la dotation aux amortissements doit être calculée en IAS 16, Immobilisations corporelles et en IAS 38, Immobilisations incorporelles.

Pour les contrats de location-financement, le preneur doit fournir en plus des informations imposées par IAS 32, Instruments financiers : informations à fournir et présentation, les informations suivantes :

- (a) pour chaque catégorie d'actif, la valeur nette comptable à la date de clôture ;
- (b) un rapprochement entre le total des paiements minimaux au titre de la location à la date de clôture et leur valeur actuelle. En outre, l'entreprise doit indiquer, à la date de clôture, le total des paiements minimaux au titre de la location et leur valeur actuelle, pour chacune des périodes suivantes :
 - (i) à moins d'un an ;
 - (ii) à plus d'un an mais moins de cinq ans ;
 - (iii) à plus de cinq ans;
- (c) les loyers conditionnels inclus dans le résultat de l'exercice ;
- (d) le total à la date de clôture des futurs paiements minimaux de sous-location que l'on s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables; et
- (e) une description générale des principales dispositions des contrats de location du preneur comprenant, sans toutefois s'y limiter :
 - (i) la base de détermination des paiements au titre des loyers conditionnels ;
 - (ii) l'existence d'options de renouvellement ou d'achat et de clauses d'indexation, et leurs termes; et
 - (iii) les restrictions imposées par les dispositions contractuelles concernant notamment les dividendes, l'endettement complémentaire et d'autres locations.

Annexe 7 - Éléments d'étude du besoin en fonds de roulement lié aux ventes du modèle 18'NOFROST en 2008

Production et ventes prévues : 2 250 unités vendues au prix unitaire HT de 9 000 MAD

Frais variables proportionnels (en pourcentage du prix de vente)

Achats consommés de matières premières HT.....	24 %
Autres charges externes	8 %
Charges de personnel (dont 1/3 de charges sociales).....	27 %
Transport sur ventes HT.....	1 %

Informations complémentaires

- ✓ Le directeur financier estime que le stock moyen de matières premières nécessaire pour éviter les ruptures de production est équivalent à 2 mois de consommation.
- ✓ Le processus de production dure 15 jours. Le coût de production des encours est estimé à 80 % du montant des charges variables et du temps de production.
- ✓ Les produits finis sont stockés 8 jours en moyenne.
- ✓ Le crédit clients est de 75 jours.
- ✓ Le crédit moyen des fournisseurs de matières premières est de 2 mois.
- ✓ Le crédit moyen des autres fournisseurs est de un mois.
- ✓ Les salaires sont versés le 30 du mois. Les charges sociales le 15 du mois suivant.
- ✓ Remarque : par souci de simplification, ne pas tenir compte de la TVA à décaisser dans le calcul du BFRE prévisionnel.

Normes sectorielles

Secteurs	Jours de CAHT en 2006
Construction	14,5
Distribution alimentaire	-6,8
Distribution automobile	38,7
Industrie de l'électroménager	41,9

Annexe 8 – Extrait de la table de la loi normale

	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7703	0.7734	0.7764	0.7793	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8906	0.8925	0.8943	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9986	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990
3.1	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992	0.9992	0.9992	0.9992	0.9993	0.9993
3.2	0.9993	0.9993	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9995	0.9995	0.9995
3.3	0.9995	0.9995	0.9995	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9997
3.4	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9998
3.5	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998	0.9998
3.6	0.9998	0.9998	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999
3.7	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999
3.8	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999	0.9999
3.9	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Annexe 9 - Données d'exploitation relatives aux produits

Chiffre d'affaires (en MAD) ventilé par produits et par canaux de distribution

Vente	18'NOFROST	12'NOFROST	Congélateur
Grandes surfaces	9 225 000	4 100 000	5 635 000
Franchises	8 145 000	6 300 000	8 690 000
Indépendants	2 880 000	2 110 000	2 162 000
Chiffre d'affaires	20 250 000	12 510 000	16 487 000

Charges (en MAD) ventilées par produits et par canaux de distribution

Charges	18'NOFROST	12'NOFROST	Congélateur
Charges variables :			
Grandes surfaces	5 535 000	2 550 000	3 550 050
Franchises	4 887 000	3 906 000	5 474 700
Indépendants	1 728 000	1 308 000	1 362 000
Total charges variables	12 150 000	7 764 000	10 386 750
Charges fixes			
Charges fixes spécifiques	3 412 000	3 031 000	3 009 700
dont sur ventes aux distributeurs individuels	670 000	409 450	1 056 000
Charges fixes communes (ou discrétionnaires)	3 460 000		

Annexe 10 - Éléments d'étude du coût cible

- Les prévisions de ventes du modèle 18'NOFROST sont établies sur la base d'un prix de vente HT maximum de 9 000 MAD.
- L'étude du coût moyen sur la période fait apparaître un coût de revient de l'ordre de 7 700 €.
- L'entreprise MANAR considère que le résultat net est insuffisant et se fixe une marge cible moyenne de 20%.
- Le coût cible devrait être ventilé de la manière suivante :
 - Coût direct : environ 70%.
 - Coût indirect : environ 30%.
- L'étude des coûts prévisionnels moyens sur les 5 années du projet donne les résultats suivants :
 - Main d'œuvre directe et autres charges directes hors composants: **2 905 MAD**. On considère qu'aucune réduction de ce coût n'est possible.
 - Etude de la nomenclature du modèle 18'NOFROST (composants)

	Sécurité	Consommation énergétique	Performance technique	Rangement	Sonorité	Coût estimé
Prise	400					400
Moteur		195	975		130	1 300
PVC			412	138		550
Coût estimé	400	195	1 387	138	130	2 250

- Coût indirect estimé d'un réfrigérateur modèle 18'NOFROST

Charges indirectes	Coût estimé
Gestion des litiges	80
Moulage des carcasses	1 320
Alimentation des postes de travail	450
Installation du moteur réfrigérateur	530
Contrôle des réfrigérateurs	165
Total	2 545

- Extrait de l'étude marketing (composants)

Fonctions attendues	%
Sécurité	20
Consommation énergétique	10
Performance technique	50
Rangement	10
Niveau sonore	10
Total	100

Annexe 11 - Améliorations du coût estimé

- Améliorations possibles au niveau des composants

Une étude a montré qu'il est possible d'apporter plusieurs améliorations au modèle 18'NOFROST. En effet certaines fonctions sont sur estimées alors que d'autres, au contraire, sont sous estimées. Les modifications qui peuvent être apportées pour mieux répondre aux attentes des clients, généreront les changements de coûts suivants :

Fonctions	Sécurité	Performance technique		Rangement	Sonorité
Coûts supplémentaires	30			70	80
Gains supplémentaires		370	90		
Composants	Prise	Moteur	PVC	PVC	Moteur

- Améliorations possibles au niveau des charges indirectes

Considérant les améliorations apportées aux coûts des composants insuffisantes, le contrôleur de gestion, en collaboration avec le service technique, décide de faire une étude plus approfondie sur les charges indirectes générées par les activités permettant la production et la distribution des réfrigérateurs. Les résultats de cette étude sont présentés ci-dessous.

- Modifications proposées :

Une nouvelle organisation des approvisionnements par la mise en place de la reconnaissance magnétique des lots de composants livrés dans les conteneurs.

- Coût HT de l'investissement : 230 000 MAD.
 - Acquisition d'un nouveau robot permettant une automatisation de l'activité d'installation des moteurs. Coût HT de l'investissement : 520 000 MAD.
 - Embauche d'un nouveau chargé de clientèle pour l'amélioration de la relation client et la réduction des litiges. Salaire et charges sociales pour un niveau de production normale annuelle de 4 000 unités : 165 600 MAD.
 - La durée d'amortissement des nouveaux équipements est estimée à 5ans, leur valeur résiduelle est négligeable.

- Ces améliorations permettraient les gains suivants :

Activités	Nature du gain sur charges indirectes	%
Alimentation des postes de travail	Suppression manipulation des conteneurs	37%
Installation du moteur réfrigérateur	Amélioration de la productivité	20%
Gestion des litiges	Amélioration de la relation client	60%

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION
Option C - Économie et gestion commerciale

SESSION 2008

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS CLUB MED

Matériels autorisés : calculatrice électronique autonome.

Le sujet comporte 20 pages numérotées de 1 à 20.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

L'annexe A est à rendre avec la copie.

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.

SOMMAIRE

Présentation du sujet.....			
Présentation de Club Med		page	3
DOSSIER 1	Club Med dans le marché touristique	page	5
	Annexe 1 Les secteurs du loisir et du tourisme sportifs de nature	page	6
	Annexe 2 Les leaders remettent à plat leur stratégie	page	7
	Annexe 3 Les activités de Club Med	page	8
	Annexe 4 Internet s'impose comme un canal de distribution attractif	page	8
	Annexe 5 Un contexte de stagnation	page	9
	Annexe 6 La segmentation des activités de Club Med	page	10
	Annexe 7 Répartition des activités de Club Med	page	10
DOSSIER 2	Le management de la marque Club Med	page	11
	Annexe 8 Redéploiement sous la marque Club Med	page	12
	Annexe 9 Premier lien avec le public : les produits licenciés	page	13
	Annexe 10 La restructuration de Club Med	page	13
	Annexe 11 Club Med on line	page	14
	Annexe 12 Création de Club Med Affaires	page	14
DOSSIER 3	Le système de veille concurrentielle	page	24
	Annexe 13 Qu'est ce que la veille ?	page	17
DOSSIER 4	La tarification dans les services	page	18
	Annexe A Tableau de calculs (à rendre avec la copie)	page	20

SUJET

*Il 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 adaptées aux besoins du cas.*

Présentation générale de l'entreprise Club Med

Fondé en 1950 par Gérard Blitz, le Club Méditerranée était au départ une association à but non lucratif, mais devient en 1957 une société anonyme. Reprise en 1963 par Gilbert Trigano, le Club Med se développe tout d'abord essentiellement en Europe puis sur le marché américain et enfin en Asie. Durant plus de quarante ans, l'entreprise va prospérer grâce à l'exploitation, désormais célèbre et plusieurs fois copiée, du concept de village. La société connaît en 1993, entre autres à cause des conséquences de la Guerre du Golfe, une situation financière catastrophique (pertes de 300 millions de francs). Ce n'est qu'en 1997 que la décision est prise de changer les statuts de l'entreprise qui devient alors une société à directoire et conseil de surveillance.

Philippe Bourguignon, « sauveur » d'Eurodisney et qui a acquis une expérience du secteur au sein du groupe Accor, est nommé président du directoire et entame dès janvier 1998 une « refondation » de la société au niveau du marketing, des ressources humaines et des finances.

En 2002, c'est Henri Giscard d'Estaing, fils de l'ancien président de la République française Valéry Giscard d'Estaing qui devient PDG du Club Med.

Après le décès de Gianni Agnelli, président de Fiat et actionnaire majoritaire du Club Med, la nouvelle direction financière de Fiat décide en 2004 de céder au groupe Accor 28,9 % des parts de Club Med qui en devient l'actionnaire principal. Cette même année, le Club Med annonce sa nouvelle stratégie de montée en gamme et lance en 2005 une nouvelle campagne de publicité sous la signature « Il reste tant de monde à découvrir ». Réalisées par Publicis, les publicités du Club se veulent des illustrations concrètes de cette évolution.

Le Club Med a annoncé un retour des profits à mi-exercice en juin 2005. Actuellement, le Club exploite une centaine de villages dans le monde.

Depuis 2006, le Club Med affirme le redéploiement de sa stratégie et le positionnement luxe de la marque.

Dates-clés de l'histoire de Club Med			
<p>1950 Création du Club Méditerranée par Blitz sous forme d'association à but non lucratif. Ouverture du premier Village, Alcudia, aux Baléares.</p> <p>1957 Transformation du Club Méditerranée en société anonyme.</p> <p>1963 Gilbert Trigano devient PDG. L'entreprise poursuit son développement essentiellement sur le marché européen.</p> <p>1966 Introduction à la Bourse de Paris.</p> <p>1968 Ouverture du premier Village aux Antilles françaises (Fort Royal en Guadeloupe) et accès au marché américain.</p> <p>1973 Implantation commerciale au Japon.</p>	<p>1979 Développement du parc de Villages en Asie (Cherating en Malaisie, Château Royal en Nouvelle Calédonie) et en Amérique du Sud (Itaparica au Brésil).</p> <p>1984 Regroupement des activités américaines et asiatiques au sein de Club Med Inc. Introduction de 27 % du capital à la Bourse de New York.</p> <p>1985 Ouverture du Village de Farukolufushi aux Maldives et de Phuket en Thaïlande.</p> <p>1989 Ouverture du Village d'Opio dans l'arrière-pays niçois.</p> <p>1990 Lancement de Club Med 1, le plus grand voilier du monde.</p>	<p>1992 Lancement de Club Med 2 et ouverture du Village de Columbus Isle aux Bahamas.</p> <p>1995 Serge Trigano est nommé PDG.</p> <p>1997 Transformation de la Société en Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Philippe Bourguignon est nommé Président du Directoire.</p> <p>1999 Acquisition de Jet tours, 4e tour opérateur français.</p> <p>2001 Acquisition de Gymnase Club, qui deviendra Club Med Gym.</p> <p>2002 Henri Giscard d'Estaing devient Président du Directoire.</p> <p>2003 Ouverture du Village de Trancoso au Brésil et du Village de la Palmyre-Atlantique en France.</p>	<p>2004 Ouverture du premier Village "3 en 1" à Marrakech, vitrine du nouveau Club Med haut de gamme, convivial et multiculturel.</p> <p>2005 Transformation du Club Méditerranée en société anonyme administrée et gérée par un Conseil d'Administration dont Henri Giscard d'Estaing prend la présidence. Ouverture du Village de Peisey-Vallandry en Savoie. Reconstruction complète du Village des Boucaniers en Martinique.</p> <p>2006 Réouverture du Village de Cancún au Yucatán en 4 Tridents au Mexique et du Village de Kani aux Maldives. Rénovation du Village de La Caravelle en Guadeloupe.</p>

DOSSIER N°1 - Club Med dans le marché touristique

Le secteur du tourisme et des loisirs a connu depuis quelques années des hauts et des bas au niveau mondial. Un certain nombre de changements affectent positivement et/ou négativement la compétitivité de Club Med sur le marché international.

Travail à faire

La direction de Club Med a mis à votre disposition les informations en annexes (de 1 à 7) et vous demande :

- 1.1. De procéder à une analyse de la position concurrentielle de Club Med.**
- 1.2. De repérer et de justifier les choix stratégiques effectués.**

Annexe n° 1 - Les secteurs du loisir et du tourisme sportifs de nature

Pour dépasser les approches globales qui ne permettent pas une analyse affinée et diversifiée, on peut envisager de considérer la filière des loisirs sportifs de nature comme étant composée de secteurs qui participent à spécifier la relation à la nature, au marché et à l'institution. Des variables telles que l'accès libre ou payant, l'encadrement ou non et l'organisation territoriale faible ou forte, permettent de qualifier les secteurs de pratique qui composent l'espace des loisirs sportifs de nature. Le ski de randonnée en individuel s'inscrit ainsi dans le secteur des pratiques libres, gratuites et faiblement aménagées, à la différence d'une prestation en via ferrata qui s'inscrit dans le secteur des pratiques encadrées, payantes et fortement aménagées. Bien souvent, la caractéristique de ces secteurs dépend de la présence ou non des acteurs du loisir sportif qui œuvrent à son organisation et à son développement (fabricant, fédération, collectivités, association, prestataires,...). Le tableau infra synthétise les différents secteurs qui illustrent cette segmentation (**Source** : Jean Corneloup, UMR PACTE CNRS - TERRITOIRES, Grenoble).

Quelques secteurs de la filière du loisir et du tourisme sportif de nature

Secteur	Caractéristiques	Exemples d'activités	Exemples de lieux	Acteurs impliqués
1	Pratiques libres et gratuites dans un lieu de nature	Kayak, rando multiples, VTT, voile, aventure out-door, parapente,....	Mer, lacs, forêts, chemins ruraux,...	Fabricants, distributeurs, médias (hôtellerie, commerçants, fédération en option) (1)
2	Pratiques libres et gratuites sur site aménagé	Escalade, via ferrata, canyon, rando, plage,...	La plupart des falaises, des via ferrata, des aménagements nature, bord de plage ouverts à tous...	Fabricants, distributeurs, médias (hôtellerie, commerçants, fédération, collectivités territoriales en option), éco-acteurs
3	Pratiques libres et payantes sur site faiblement aménagé	Golf, parc sportif ou ludique, via ferrata	Multiples sites	1 + Prestataires d'équipements ± communes
4	Pratiques libres et payantes en station sportive	Ski, surf, VTT,...	Les stations de ski, stations balnéaires et rurales en émergence	1 + Prestataires d'équipements ± communes
5	Prestations encadrées et payantes (plurination)	Pratiques in, around et out-door	Multiples prestataires	1 + Guides, moniteurs...
6	Activités encadrées en club, centre local et école	Pratiques around et out-door.	CAF (club alpin français), FFME (fédération française de l'escalade et de la montagne), FFS...	1 + Clubs de loisirs locaux et autres + fédérations en option, éducateurs, enseignants, éco-acteurs
7	Produits intégrés en centres touristiques	Pratiques in, around et out-door	UCPA, Club med, Maeva, VVF, UFCV,...	1 + centre de loisir spécialisé + 5 en option
8	Pratiques compétitives en club fédéral	Toutes pratiques fédérales	Les différentes fédérations sportives de nature	1 + clubs et fédérations

Annexe n° 2 - Les leaders remettent à plat leur stratégie

Leader du secteur par le chiffre d'affaires, le Club Med doit sa suprématie au fait qu'il réalise la majorité de ses recettes dans l'hôtellerie. Le groupe possède en effet 80 villages dans 40 pays et capte ainsi l'essentiel de la valeur ajoutée sur les forfaits qu'il vend. Après plusieurs années de pertes financières et sous la houlette de son nouveau président Henri Giscard d'Estaing, le Club Med a opéré un virage vers le haut de gamme pour échapper à une guerre tarifaire sur le créneau du moyen de gamme. L'enseigne au trident a ainsi abandonné ses Oyyo Club bon marché destinés aux jeunes célibataires, amélioré la qualité de ses infrastructures et tiré également ses prix vers le haut. Pour pallier la stagnation du marché des voyages à forfait, Club Med s'est par ailleurs rapproché de Carlson Wagon Lit sur le marché, plus porteur, des voyages d'affaires. Enfin, le Club a développé une offre hors de la sphère touristique, avec notamment ses ClubMedGym et ses produits de parapharmacie, profitant de la notoriété de sa marque.

Avec près de trente tour-opérateurs qui réalisent 80 % de l'activité, contre six en Allemagne, le marché français, très atomisé, est le théâtre de fréquentes opérations d'acquisitions. Ce fut notamment le cas pour le groupe Nouvelles Frontières, racheté fin 2001 par l'allemand TUI, alors qu'il était quasiment en dépôt de bilan. Détenteur de ses propres structures hôtelières, d'un réseau d'agences ainsi que de la compagnie charter Corsair, Nouvelles Frontières est désormais intégré à la nouvelle stratégie du tour-opérateur germanique. Ce dernier veut se tourner vers une offre de packages à la carte plutôt que de forfaits imposés. Il s'agit essentiellement pour TUI de réduire le volume des capacités qu'il détient en propre, structures hôtelières et de transport, et de limiter ainsi ses coûts fixes. Le groupe veut aussi mieux s'armer pour proposer plus d'offres de dernière minute compétitives, très demandées sur le marché. Cette remise en cause de la stratégie de l'intégration est également d'actualité chez Thomas Cook, qui a cédé en début d'année la filiale charter Condor à Lufthansa, se délestant ainsi de son activité de transport aérien.

Les challengers se spécialisent

Lui aussi racheté en 2004, le groupe Marmara Etapes Nouvelles est devenu le spécialiste des produits d'entrée de gamme. Sa nouvelle maison mère, le géant britannique First Choice, applique une stratégie qui vise à définir clairement les marques et les offres en fonction des besoins de chaque segment de clientèle, afin de gagner en visibilité et de mieux répondre à la diversification grandissante de la demande de produits touristiques. A la fin de l'été 2005, Marmara a décroché la première place du marché hexagonal avec près de 950 000 clients pour ses forfaits, contre 725 000 pour Nouvelles Frontières et un peu moins de 600 000 pour Club Med et Fram. Et si son chiffre d'affaires demeure nettement inférieur à celui de ses deux concurrents, c'est que Marmara ne contrôle pas l'ensemble de la chaîne de valeur. Le groupe ne dispose en effet ni d'un réseau d'agences, ni de compagnies de transport en propre et ses Club Marmara ne constituent qu'une partie des hébergements proposés dans ses forfaits. C'est en misant au contraire sur le haut de gamme que l'enseigne Voyageurs du Monde a bâti son succès. Avec un portefeuille de marques à thèmes (Comptoir des voyages, Terres d'aventure, Nomade Aventure et Déserts) et des formules de voyages et de circuits sur-mesure, le groupe a adopté un positionnement de niche qui paye. Coté depuis le 7 juillet 2006 sur Alternext, Voyageurs du Monde enregistre une croissance à deux chiffres pour la seconde année consécutive : +12 % en 2004 et +26 % en 2005.

Source : Dossier réalisé par Pierre-Louis Germain
2007 Benchmark Group - 69-71

Annexe n° 3 - Les activités de Club Med

Depuis 1998, le groupe a opté pour la mise en place d'une stratégie de redéploiement et d'étirement de la marque Club Med, son objectif étant d'en faire une marque généraliste de loisirs axée sur la notion de club. A ce jour, on trouve trois activités principales au sein de la holding Club Méditerranée :

- ↳ Les villages : présent sur les cinq continents, Club Med offre avec son activité villages un service « tout compris » : le transport, la nourriture, l'hébergement, les boissons pendant les repas, les activités et les animations.

- ↪ Le tour operating : l'activité de tour operating se définit comme la production et l'assemblage de prestations touristiques telles que les vols secs, les circuits, les séjours, les villages et clubs de vacances. Le rachat en 1999 du tour opérateur français Jet Tour pour 485 millions de francs place le Club Med en première position sur le marché français et à la septième place au niveau européen.
- ↪ Les autres activités : ouverture au printemps 2000 du Club Med World, complexe implanté en France, ayant pour objectif : d'attirer une clientèle urbaine désirant s'offrir quelques heures de détente (spectacle, restauration, découverte) ; rachat au premier semestre 2001 de Gymnase Club pour 270 millions de francs ; développement de Club Med Online, filiale dont les objectifs sont de devenir un acteur mondial majeur dans l'e-commerce et de contribuer à développer les ventes de séjours et produits complémentaires (les assurances par exemple).

Répartition du chiffre d'affaires 2007 (en %)

	% CA
Villages	79,1 %
Tour operating	17,5 %
Autres	3,4 %

Annexe n° 4 - Internet s'impose comme un canal de distribution attractif

La distribution des voyages à forfait, traditionnellement réalisée par les agences de voyages, est en plein bouleversement, obligeant là encore les acteurs à une adaptation rapide. En effet, l'e-tourisme, qui capte à lui seul plus de 46 % du total du commerce en ligne en France devrait croître à un rythme de 30 à 50 % par an durant les prochaines années, contre 3 à 5 % pour l'ensemble du marché, selon un rapport remis par l'ODIT, l'ITAC et KPMG au ministère du Tourisme fin 2005. Cette estimation n'a pas été contredite par les chiffres du 1er trimestre 2006, qui annonce une hausse de 34 % des recettes de l'e-tourisme.

Certains acteurs se sont concentrés sur ce canal, à l'image de GoVoyages qui réalise désormais 58 % de son chiffre d'affaires en ligne, billetterie et voyages à forfait confondus. Une stratégie gagnante qui a permis à l'opérateur, alors que le secteur traversait une période noire, de doubler en trois ans son chiffre d'affaires. Tous n'envisagent cependant pas de renoncer aux agences physiques. Nouvelles Frontières et Voyageurs du Monde préfèrent ainsi miser sur une extension de leur réseau et sur le développement d'une complémentarité entre Internet, précieux outil d'information, et le canal de distribution physique. Cette stratégie est particulièrement privilégiée pour les produits se situant en milieu et haut de gamme.

Source : Dossier réalisé par Pierre-Louis Germain

Annexe n° 5 - Un contexte de stagnation

Après plusieurs années d'une crise entamée au lendemain des attentats du 11 septembre, l'industrie touristique française a confirmé l'embellie déjà constatée en 2004. En progression de 2,6 %, le volume d'affaires des agences de voyages françaises a atteint, en 2005, la somme de 12,1 milliards d'euros. Mais, plus que les ventes de voyages à forfait, c'est surtout la billetterie qui a profité de cette croissance. La part des forfaits décline en effet pour la troisième année consécutive pour représenter aujourd'hui, selon le Centre d'Observation Economique, 19,3 % du chiffre d'affaires des agences. Selon l'organisme d'études, les ventes des forfaits ont enregistré une baisse de 2,5 % en volume auprès des agences traditionnelles. Même constat du côté des agences de voyages en ligne, où les recettes issues de la billetterie croissent deux fois plus vite que celles des voyages à forfait : + 38 % contre + 17 % en 2005. Selon le cabinet de conseil Mercer Consulting, "la croissance des tour-opérateurs ne devrait pas dépasser 2 ou 3 % par an dans les années à venir, contre une moyenne supérieure à 6 % jusqu'en 2011".

Les principaux tour-opérateurs		
Tour-opérateurs	Chiffre d'affaires 2005 (en millions d'euros)	Remarques
Club Med	1.274	CA de l'activité 'Village' du groupe.
Nouvelles Frontières	1.180	CA total du groupe, incluant les ventes directes de sa filiale Corsair.
Marmara	453	Filiale du groupe First Choice.
Voyages Fram	411	
GoVoyages	313	Exercice clos le 31/10/2005
Jet Tours	304	15 millions d'euros sont générés avec sa maison-mère Club Med.
Voyages Kuoni SA	214	CA de l'activité tour-operating du groupe.
Thomas Cook TO	190	CA de l'activité de tour-opérating du groupe en France, déployée sous les marques Thomas Cook, Neckermann et Aquatour.
Voyageurs du Monde	172	
Look Voyages	132	Filiale du groupe canadien Transat A.C Inc.
Vacances Transat	129	Filiale du groupe canadien Transat A.C Inc.

Qui sont les champions... du voyage ?

Parmi les tour-opérateurs, le Club Med et Nouvelles Frontières dominent largement. Mais la morosité du marché touristique impose une révision de stratégie qui bénéficie à certains challengers.

Hébergement, transport et accueil sur place, tout ou presque est inclus dans les voyages à forfait que vendent les tour-opérateurs. Mais cette formule de vacances, immortalisée par le film "Les Bronzés", est aujourd'hui remise en cause. La montée des risques sanitaires, terroristes ou climatiques sont autant de facteurs qui ont durablement affecté le comportement des voyageurs. Par ailleurs, sur un marché devenu mature, ces derniers sont à la recherche d'une offre de plus en plus diversifiée et de vacances sur-mesure. Et ils ne satisfont de plus en plus mal de l'offre traditionnelle des tour-opérateurs. Enfin, l'émergence d'Internet a bouleversé en quelques années les stratégies de distribution.

Le secteur est particulièrement hétérogène. Certains opérateurs possèdent leurs propres structures hôtelières, et parfois même leur compagnie de charters. Certains gèrent un réseau d'agences de voyages en propre ou passent par les réseaux d'indépendants pour la distribution de leurs produits, tandis que d'autres fonctionnent essentiellement avec leurs partenaires, voire leur site internet. Enfin, beaucoup combinent l'activité de voyageur avec la simple revente de billets d'avion appelée billetterie. Mais tous revoient leur stratégie pour s'adapter à la nouvelle donne du marché du tourisme.

Source : *Journal du Management*

Annexe n° 6 - La segmentation des activités de Club Med

L'offre a été particulièrement segmentée : certaines destinations sont pour une clientèle jeune - notamment le village Oyyo dont le slogan est « si tu dors, t'es mort » - : un hébergement basique (BaZic est d'ailleurs le nom du projet initial), des prix serrés, beaucoup d'animations), d'autres pour une clientèle plus familiale, etc... Cette segmentation apparaît très clairement sur le site web du Club qui propose diverses destinations selon le profil des clients. On trouve ainsi 22 profils de clients élaborés sur la base des situations familiales, des attentes et des sports que les clients aimeraient pratiquer.

De plus, l'offre en termes d'hébergement est aussi très clairement découpée : on trouve diverses catégories de villages (de un à quatre « étoile s » selon le confort), la tendance étant au passage des villages deux « étoiles » à trois « étoiles » grâce aux divers travaux de rénovation entamés avec le projet Alcudia.

Cette segmentation leur a été imposée par les changements de leur clientèle initiale (plus familiale), par la nécessité d'attirer une clientèle plus jeune et enfin par l'éclatement de la demande qu'induit le phénomène de tribu.

Annexe n° 7 - Répartition des activités de Club Med

L'essentiel de l'activité « villages » du Club Méditerranée vient de la zone Europe-Afrique, qui génère 68% du chiffre d'affaires de cette activité. Ce chiffre d'affaires étant assuré quasi exclusivement par une clientèle européenne (sur les 1 710 000 clients, que compte le Club Med, 1 194 000 sont Européens), une portion minuscule étant générée par les 4040 Nord-Américains qui ont séjourné dans cette zone en 2007.

Répartition géographique du chiffre d'affaires 2007

	% CA
Europe-Afrique	68 %
Asie	15,6 %
Amériques	16,4 %

Fait qui se retrouve dans la répartition des villages sur chacune de ces zones : on note une présence accrue en Europe-Afrique par rapport aux autres zones géographique (comme nous l'avons mentionné précédemment) : 87% de la clientèle européenne voyage dans cette zone. Cette prépondérance s'explique aisément si on considère d'une part les origines de l'entreprise et d'autres part la variété de destinations offertes : on trouve en effet des destinations soleil (Tunisie, Maroc, Égypte, par exemple), des destinations neige (Les Arcs, Suisse) ainsi que des destinations vertes (Pompadour, Suisse).

DOSSIER N°2 - Le management de la marque

La marque n'est pas le produit : elle en est le sens, elle en définit l'identité dans le temps et dans l'espace. Club Med découvre que ce capital de marque doit être géré, nourri et contrôlé. Ainsi, au vu d'un diagnostic réalisé, un certain nombre de décisions stratégiques ont été prises.

Travail à faire

A l'aide des annexes 8 à 12 :

- 2.1. Analyser de manière structurée les choix stratégiques effectués pour le management de la marque Club Med.**
- 2.2. Expliquer comment mesurer l'impact et l'efficacité de cette stratégie de marque.**
- 2.3. Analyser l'impact de cette stratégie sur la fidélisation des clients.**

Annexe n° 8 - Le redéploiement sous la marque Club Med

Le Groupe Club Med est convaincu du potentiel de son activité villages et n'a pas vocation à devenir un acteur du tour operating de masse. L'implication de Club Méditerranée dans le tour operating est destinée à garantir, dans la durée, l'obtention de conditions compétitives d'accès à la distribution et au transport aérien pour son activité villages. Le métier du tour operating est donc un métier support pour le groupe. Par ailleurs, les premiers succès enregistrés par les autres activités sous la marque Club Med montrent le réel potentiel de développement dans les domaines de la détente et des loisirs. Le Club Méditerranée a donc choisi une stratégie de marque et non de masse.

Le Groupe va ainsi bâtir son futur sur trois actifs stratégiques :

- ses organisateurs et leur savoir-faire unique ;
- ses membres et leur potentiel de croissance ;
- sa marque dont la force et la notoriété dépassent largement la dimension actuelle de l'entreprise. Cette marque incarne un club avec des membres, c'est-à-dire une communauté. Ces actifs stratégiques sont les éléments moteurs des activités du Club Méditerranée : les villages, Club Med World, Club Med On Line...

A partir de ce trio, le PDG veut développer un concept nouveau : la vente de produits et de services aux membres d'un club qui serait le groupe Club Méditerranée, ayant dès lors vocation à déborder largement le seul créneau des voyages.

Annoncée en janvier dernier, cette orientation stratégique s'est d'ores et déjà traduite par plusieurs initiatives. La dernière concerne le marché du fitness sur lequel le Club Med est entré avec l'acquisition de Gymnase Club pour 41,16 millions d'euros. Qualifiant ce développement dans le fitness de légitime, le Club Med entend ainsi « *intensifier les relations avec ses membres tout au long de l'année en dehors des vacances* ». En outre, cette opération entre bien dans la stratégie de marque, puisque la société va « clubmédiser » certaines marques européennes (Gymnase Club, Vitatop, Moving, Waou et Gymstreet) de Gymnase Club.

Cette mise en avant d'une stratégie de marque peut s'interpréter en termes de stretching de marque. Le concept est relativement simple, tout du moins sur le papier. Il s'agit, au-delà du renforcement classique de la marque ombrelle, d'« étirer » la marque sur une catégorie de produit qui n'est pas celle de l'activité d'origine. Le succès est garanti à condition de fédérer un sentiment d'appartenance à un groupe identifié. Le Club Méditerranée, au même titre que L'Oréal ou Danone, a été pionnier en Europe de ce concept. Un exemple en est la refonte complète de la griffe Club Med à travers une gamme de vêtements et d'accessoires, dans des boutiques situées au coeur des villages.

Ainsi, pour ce qui est du Club Med, "créer du rêve" est une véritable tendance de fond. « *A l'intérieur comme à l'extérieur, la marque doit fédérer et refléter le sentiment d'appartenance à un groupe unique dont la vocation est de créer du rêve* », nous explique-t-on au Club Méditerranée. Bien que bénéficiant de taux de notoriété très importants (86 % en France ou en Australie, 78 % aux États-Unis), le spécialiste des loisirs ne peut jouer sur la proximité avec ses « gentils membres », éparpillés aux quatre coins de la planète.

Ainsi, par exemple, « *les produits sous licence doivent être le reflet de la marque au travers du style qu'elle véhicule. Mais le véritable défi est d'être présent tous les jours auprès de nos consommateurs* » explique le responsable des produits sous licence.

Annexe n° 9 - Premier lien avec le public : les produits licenciés

La stratégie de licence du Club s'appuie sur la force de la marque. La qualité des produits et leur légitimité dans l'univers du Club Med sont essentiels. Cosmétiques, draps de plage, articles de sports entrent dans ce cadre ; tout comme la bagagerie - développée avec Delsey -, les montres - avec Newtec -, ou encore une ligne sportswear. Le choix de la grande distribution s'est imposé au Club pour la diffusion de ces produits textiles auprès du grand public.

C'est avec Carrefour que le Club a conclu un accord de licence et de partenariat mondial de distribution assorti d'une obligation de distribution. Deux collections seront commercialisées chaque année dans les 500 magasins du groupe, implantés dans 36 pays. Et pour maintenir le positionnement haut de gamme de la marque, le Club s'est assuré de la mise en valeur des produits dans un décor spécifique avec des animations de haut niveau. À l'exception des accords de partenariat passés à l'échelle mondiale, tels ceux qui unissent le Club à Coca-Cola et Danone, la plupart des licences sont développées par zone, avec l'aide de sociétés spécialisées comme Sloane Vision aux Etats-Unis ou en direct sur l'Europe.

Source : Rapport d'activité ClubMed 2001

Annexe n° 10 - La restructuration

Après la restructuration, dans le cadre d'un plan de redressement étalé sur trois ans, l'heure est à la transformation pour le Club Med. Son PDG, ambitionne de « *transformer l'entreprise d'une société de villages de vacances en une compagnie globale active dans tous les domaines du loisir et valorisée comme une marque* ». D'ici à trois ans, le Club Méditerranée devra donc devenir une société de services, ayant doublé de taille, présente dans tous les domaines de loisir, de la détente et des vacances, et ayant développé des activités annexes aux villages de vacances. Le changement est de taille pour le groupe français, qui compte à l'avenir privilégier une stratégie de marque (en la déclinant dans d'autres activités telles que la musique, l'habillement, le fitness...), tout en poursuivant le développement des villages, son véritable « métier ». Dans l'ensemble de ce processus, la notion de « club » sera toujours au cœur du dispositif.

Durant ces trois dernières années, le Club Med a opéré une refonte de sa marque et de son produit, un recentrage de l'offre et de la distribution et un retour à la compétitivité des prix. Tout ceci a contribué au renforcement du Club, par une amélioration de l'image, un meilleur mix produit clientèle, une politique de prix justes, une amélioration des volumes et l'obtention d'un produit rentable.

« *Une image floue et ambivalente* » : tel était le verdict d'une étude faite sur le Club Med. Le directeur du marketing, explique que « *l'image du Club n'était pas mauvaise et que la marque jouissait d'un taux de notoriété très élevé - entre 75% et 95% selon le pays - mais le compteur était resté bloqué sur les années 70, en décalage complet avec l'offre produit qui, elle, avait évolué.* » En effet dans les années 60 et 70, le Club entretenait une réputation particulière, à travers ses campagnes publicitaires mettant en valeur « See, Sun and Sand ». Depuis le milieu des années 80 toutefois le Club Med est devenu plus familial.

A son arrivée à la direction en 2002, Henry Giscard d'Estaing insiste donc sur le fait de faire coïncider à nouveau l'image et le produit. Il engage donc des plans de publicité et de marketing massifs qui constituent la fameuse campagne « être-re » : renouveau, rénovation, renouvellement, redéfinition... Celle ci se traduit par de nombreux affichages publicitaires (panneaux, abribus, bus, devantures d'immeuble...), ainsi que des spots télévisés. La campagne « être-re » s'est progressivement étendue à l'ensemble du monde. Aux Etats-Unis, les deux films publicitaires Club Med ont reçu la médaille d'or du festival de New York. La campagne s'est également appuyée sur un programme de relations publiques, de partenariats mondiaux tels que ceux signés avec Coca-Cola, Danone ou Hertz, et une politique événementielle : forums thématiques, ouverture de villages ou d'agences.

Annexe n° 11 - Club Med On Line

Club Med On Line, nouvelle filiale du Groupe, sera entièrement consacrée au développement d'activités e-commerce dans le domaine des loisirs et des vacances. Elle a pour vocation de monétiser le trafic des différents sites du Groupe en développant ses propres services marchands et de nouer des partenariats avec plusieurs autres sites marchands dans le monde. Lancé au printemps 2000, le site clubmed.com, entièrement renouvelé, permet la réservation en ligne et le paiement sécurisé de séjours au Club Med. Véritable Club à côté du Club, le site favorise aussi le rapprochement entre les clients et avec les organisateurs.

Côté client, l'architecture du site est très conviviale et dynamique. Il permet une recherche de séjours grâce à 3 types de recherche : par région, par profil et multicritères. Le site propose une présentation de chaque village : son climat, le pays dans lequel il se trouve, les activités et services disponibles, des photos bien sûr, les tarifs associés à la prestation. Le site est également un canal de promotion puisqu' y figurent la mise en avant du Club Med World (ses spectacles, son restaurant karaoké, ses modalités d'inscription...), le partenariat avec Hertz. Le Membre qui reviendra tout juste de ses vacances, encore tout bronzé, pourra même mettre ses photos en ligne.

Annexe n° 12 - Création de Club Med Affaires

Le développement d'une activité de ventes aux entreprises est particulièrement pertinente au sein d'un groupe dont la gamme de services était particulièrement ciblée -voire restreinte- sur une clientèle vacancière, aisée et empreinte de l'état d'esprit Club Med. S'adresser aux entreprises, c'est essayer d'élargir la clientèle du groupe avec un minimum d'investissements nouveaux (vu la réussite de promotion d'une part, et le succès logistique d'autre part).

Le Club Med Affaires permet d'ouvrir un nouveau marché au groupe, en s'adressant à une clientèle jusqu'alors ignorée par les villages de vacances, sans rencontrer de vive concurrence, et en occupant ainsi de nouveaux créneaux saisonniers. Ce marché est financièrement attractif, représentant un chiffre d'affaires de 300 millions de francs par an. La clientèle d'affaires représente 5% du chiffre d'affaires mondial du groupe Club Med.

Les hommes d'affaires et cadres d'entreprises sont en effet une cible particulièrement intéressante à atteindre, compte tenu du potentiel de revenus qu'ils représentent pour Club Med. Ces catégories sociales pouvaient certes déjà être des clients du groupe Club Med, mais à titre individuel, et donc dans une demande de services totalement différente. La spécificité du Club Med Affaires a en effet été de s'adresser aux entreprises en tant qu'entités clientes, et non individuellement à leurs cadres ; les services offerts se sont donc adaptés à l'esprit d'entreprise: réunions de formation, de réflexion, petits groupes souhaitant disposer d'un « monde à part » au coeur du village, congrès internationaux nécessitant l'appropriation intégrale du site.... Les nouveaux services mis en place (mise à disposition de salles et de matériels de conférence) ont toutes les chances de générer des profits conséquents, et s'ajoutent aux activités traditionnelles du groupe (sports, animations, repas gastronomiques, qualité du site).

Le Club Med Affaires rencontre de plus une faible concurrence sur ce nouveau marché. Les organisateurs de séminaires de travail sont loin d'offrir la qualité des sites du Club, notamment parce qu'ils ne maîtrisent pas l'ensemble de leur prestation, laissant l'organisation des transports et de l'hôtellerie à d'autres sociétés. Dans le domaine des tour-opérateurs, le principal concurrent est Nouvelles Frontières, avec sa filiale spécialisée dans la clientèle d'entreprises. En acquérant le Club Aquarius, le développement de Club Med Affaires a bénéficié d'un atout particulièrement important : cette acquisition permet de couvrir l'ensemble du marché des entreprises. Tandis que le Club Med Affaires se spécialise dans les services haut de gamme offerts aux sociétés qui en ont les moyens, en s'adressant aux strates dirigeantes de l'entreprise, le Club Aquarius est ciblé sur le bas de gamme, et se tourne vers les comités d'entreprises. Le rachat de Club Aquarius a donc permis au groupe Club Med d'être présent sur l'ensemble d'un marché.

Un second intérêt stratégique est d'opérer une jonction entre la clientèle du Club Med Affaires et les particuliers qui séjournent au Club Med. L'idée serait alors de faire découvrir les sites du Club Med dans le cadre d'un séminaire d'entreprise, pour fidéliser ensuite le cadre à titre personnel. Les frais de promotion deviendraient considérablement plus productifs, puisqu'ils seraient à double usage (acquérir une clientèle d'affaires qui deviendrait une clientèle de détente à titre individuel). Il semble cependant qu'une telle conversion de la demande de l'entreprise à la demande individuelle soit faible, du moins est-elle difficilement mesurable.

Source : Rapport d'activité ClubMed 2006

DOSSIER N°3 - Le système de veille concurrentielle

Les facteurs clés de succès sont éphémères et par conséquent toute entreprise qui souhaite durer doit mettre en place un système de veille globale et de veille concurrentielle afin de développer la capacité d'anticipation des menaces éventuelles.

Club Med voudrait mettre en place un système de veille concurrentielle pour prévenir l'arrivée de nouveaux concurrents et les pratiques des principaux rivaux en place.

Travail à faire

- 3.1. Présenter la méthodologie générale à suivre et les études à faire pour mettre en place un système de veille dans une entreprise.**
- 3.2. Proposer un système de veille concurrentielle adapté à la situation de Club Med.**

Annexe n° 13 - Qu'est-ce que la veille ?

C'est la recherche et le traitement d'informations pouvant intéresser une entreprise, un organisme, une profession à des niveaux différents : veille stratégique, concurrentielle, technologique... La veille s'effectue sur une base continue et dans une perspective à long terme. Les résultats des travaux sont publiés au fur et à mesure, sous forme de courtes analyses.

La veille est un processus qui permet de collecter, d'analyser et de diffuser les informations jugées utiles aux décideurs de l'entreprise afin d'une prise de décision profitable.

La veille permet à l'entreprise de :

- mieux cibler et choisir des projets innovants ;
- comparer son savoir-faire et le développer ;
- anticiper l'évolution de l'environnement ;
- développer l'ouverture de l'entreprise sur son environnement ;
- connaître les nouvelles tendances, anticiper les changements structurels ;
- mieux adapter son produit, son service aux changements ;
- augmenter sa capacité et sa rapidité de réaction aux événements ;
- améliorer sa compétitivité, renforcer son positionnement concurrentiel.

Les objectifs de la veille consistent donc en la détection de signaux faibles, la recherche de l'information utile aux décisions et aux actions.

DOSSIER N°4 - La tarification dans les services

Le « Yield Management » (désigné également sous le terme de " Revenu Management ") est une technique qui permet de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service, sur la base d'une modélisation et d'une prévision du comportement de la demande par micro segment de marché.

Cette méthode scientifique de calcul des prix a révolutionné le transport aérien au début des années 80. Elle permet de résoudre de manière optimale le problème de la confrontation de l'offre et de la demande, grâce à une tarification différenciée et au contrôle systématique de la quantité d'un produit mis en vente dans chaque classe tarifaire. Les conséquences positives de l'utilisation de ce concept sont ressenties par l'ensemble des intervenants : côté producteur, hausse du chiffre d'affaires et du résultat ; côté consommateur, possibilité de baisse des prix sans impact sur la qualité du service.

Dans un premier temps vous êtes missionné(e) par le directeur de l'hôtel du Club Med de Marrakech.

Travail à faire

- 4.1. Expliquer ce qu'est le « yield management » et analyser ses avantages et ses inconvénients.**
- 4.2. Montrer, à l'aide du tableau de l'annexe A que vous aurez complété, les avantages de la gestion des prix en « yield management » en sachant que le prix des chambres les plus vendues selon la période de réservation est de 350 dh et de 500 dh et que la répartition de la vente des chambres en fonction du prix est répartie de la façon suivante : en (3) 350 dh : 40,74% ; en (4) 500dh : 53,33% (arrondir à la décimale supérieure) ; et que le taux d'occupation est de 81% en (3) et de 90% en (4). Vous en déduirez la meilleure stratégie de prix pour l'hôtel.**
- 4.3. Rappeler les différentes contraintes auxquelles peut être confronté un professionnel en matière de fixation de prix.**

Dans un deuxième temps vous intervenez pour le compte du Club Med d'Agadir.

Le Club Med Agadir dispose de 374 chambres. Construit en 1965 le club est ouvert toute l'année sans interruption. Le chiffre d'affaires en provenance de l'hébergement résulte de 71620 nuitées sur l'année 2007.

La clientèle se décompose en clientèle individuelle (40%) et clientèle de groupe (60%). Si le tarif affiché est de 150 euros hors petit déjeuner, le tarif concernant la clientèle individuelle, essentiellement une clientèle d'affaires, est négociée à 120 euros en moyenne. En ce qui concerne les groupes (50% de français et 50% d'allemands), le tarif négocié avec les tours opérateurs se situe en moyenne à 95 euros. Le prix du petit déjeuner affiché est de 7 euros. Il se négocie à 4,5 euros pour la clientèle de groupe (1,1 par chambre louée) et à 6 euros pour les individuels (moyenne de 1,1 par chambre louée et seulement 50% de la clientèle le commande). L'hôtel Club Med Agadir réalise également environ 10% de son chiffre d'affaires global en vendant des prestations diverses (boissons, souvenirs, circuits, etc.).

Travail à faire

- 4.4. Calculer le chiffre d'affaires total 2007 du Club Med Agadir.**
- 4.5. Déterminer l'impact d'une éventuelle augmentation de la clientèle de groupe de 30 % et de celle de la clientèle individuelle de 10 % sur le taux d'occupation global du village, le directeur souhaitant axer sa politique commerciale sur le développement des séjours de groupes.**
- 4.6. Apprécier ces éventuelles augmentations au regard du seuil de rentabilité du club qui est atteint avec un taux d'occupation situé entre 45 et 50 %.**
- 4.7. Calculer le nouveau chiffre d'affaires global et le prix moyen négocié de chaque chambre dans cette nouvelle hypothèse.**

Annexe A (à rendre avec la copie)

Hôtel 400 chambres	Chambres vendues 500dh	Chambres vendues 350dh	Nbre total de chambres vendues	Taux d'occupation (TO)	Revenu global	Revenu moyen par chambre
Gestion classique des capacités						
(1) L'hôtelier cherche avant tout à remplir le maximum de chambres. Il privilégie donc le taux d'occupation au détriment du rendement.	80	280				
(2) L'hôtelier est préoccupé par le revenu moyen que lui procure chaque chambre louée, il suivra donc d'abord cet indicateur.	248	40				
Gestion des capacités par le YM						
(3) L'hôtelier cherche le meilleur équilibre entre le TO et le revenu moyen par chambre pour optimiser son revenu global.						
(4) L'hôtelier a arrêté la vente des bas prix le plus tard possible, atteint un TO de 90% tout en préservant le nombre de chambres vendues au prix fort.						