

RÉPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

CERTIFICAT D'ÉTUDES SUPÉRIEURES DE REVISION COMPTABLE

SESSION DE JUIN 2021

Chaque partie doit être rendue séparément

EPREUVE DE
GESTION & MANAGEMENT DES SYSTEMES
D'INFORMATION

Durée : 3 heures

Le sujet se présente sous la forme de TROIS parties indépendantes :

<i>Première partie : Stratégie de l'Entreprise</i>	<i>6,5 points</i>	<i>Page 2</i>
<i>Deuxième partie : Contrôle de Gestion</i>	<i>7 points</i>	<i>Page 4</i>
<i>Troisième partie : Management des Systèmes d'Information</i>	<i>6,5 points</i>	<i>Page 6</i>

Notes :

- 1. Aucun document n'est autorisé.*
- 2. Matériel autorisé : une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel.*
- 3. Le sujet comporte 9 pages (y compris la page de garde).*
- 4. Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.*

Première partie : Stratégie de l'Entreprise (CAS BEAUTY ADDICT)

Inès, docteur en chimie et cosmétologie réalise, une année après sa soutenance de thèse, qu'elle doit prendre son sort en main si elle veut éviter de se retrouver au chômage comme ces milliers de docteurs tunisiens sans emploi.

Passionnée par le domaine de la cosmétique, elle crée en 2012 avec peu de moyens sa marque Beauty addict. Elle se lance en premier lieu dans la production des hydrolats connus pour leurs bienfaits sur la peau et les cheveux et propose dans un premier temps une gamme limitée (Hydrolat de fleur d'oranger, de romarin, de persil, de concombre, de camomille et de tea tree). Le succès de cette première ligne de produits est au rendez-vous et le chiffre d'affaires croît d'une manière exponentielle.

Sa maîtrise du domaine grâce à sa formation universitaire, sa passion et sa persévérance au travail permettent à Inès de mettre au point des formules inédites de crèmes et sérums très efficaces contre les effets de l'âge et d'être classée comme l'une des entreprises les plus innovantes dans le secteur.

Inès décide ainsi en 2014, suite à l'obtention de 3 brevets, d'élargir sa gamme de produits en intégrant trois nouvelles lignes de produits : Crèmes et sérums anti-âge, Crèmes hydratantes et Gamme capillaire (masques, huiles, shampoings, après shampoings...).

Tous ces produits comme les hydrolats sont à base d'extraits végétaux et d'huiles végétales et essentielles 100% tunisiennes et sont certifiés Bio. Les produits Beauty addict sont vendus essentiellement via Internet et quelques parapharmacies sachant que la majorité des parapharmacies préfère commercialiser les produits issus de grands laboratoires de renommée internationale. En vue de contourner cette barrière, Inès acquiert en 2018 un magasin vendant des produits bios au Bardo pour réduire sa dépendance vis à vis des distributeurs avec l'optique à moyen et long terme de créer une chaîne de magasins portant l'enseigne Beauty addict.

L'efficacité de ses produits combinée à une politique de communication bien pensée, permettent à Beauty addict de se frayer très rapidement une place privilégiée dans le secteur en gagnant une part de marché de 16% suivant ainsi son principal concurrent qui la devance de deux points.

Le secteur de la cosmétique bio et naturelle, quasiment inexistant il y a vingt ans, est en progression de près de 19%, pesant 6,4 % de celui des cosmétiques pour un marché mondial estimé à 11 milliards d'euros. Les cosmétiques bios pour être labélisés doivent répondre à différents critères : les composants doivent être en grande partie naturels et d'origines végétales, il ne doit pas y avoir de traces de composants synthétiques (parfum, colorant, conservateur...) et aucun test ne doit être effectué sur les animaux ou encore la production doit représenter une faible empreinte environnementale.

L'image de marque, la qualité et la R&D sont des impératifs de cette branche. En effet, le secteur des produits cosmétiques est un domaine tiré par l'innovation pour répondre à la demande continue de nouveautés des consommateurs. Consciente aussi de l'importance de l'image de marque, Inès s'est associée avec deux influenceuses pour promouvoir ses produits via les réseaux sociaux.

Dans beaucoup de domaines, et particulièrement dans celui des cosmétiques, les consommatrices utilisent le bouche à oreille. En effet, elles sont toujours à la recherche d'informations et de témoignages au sujet d'un produit, ou d'explications sur l'utilisation. Le web représente une mine d'or d'informations. C'est un support clé de communication pour les entreprises. Les réseaux

sociaux sont donc essentiels dans le développement d'une marque de cosmétiques. La maîtrise de la distribution est aussi un autre élément déterminant de réussite. La vente en ligne devient particulièrement un canal de distribution privilégié notamment boostée par les leaders d'opinion présents sur les réseaux qui conseillent les internautes dans leurs achats, le choix et l'utilisation de leurs produits. Les internautes ont confiance en ces célébrités, bien plus que dans le discours des marques. La collaboration entre Inès et deux influenceuses notamment une « instagrammeuse » suivie par plus d'un million d'abonnés a porté ses fruits. En effet, le taux de notoriété spontanée s'est considérablement amélioré pour passer de 25 % à 58 %. L'obtention de la certification Bio Ecocert renforce davantage l'image de marque de l'entreprise.

Cette certification ouvre de nouvelles portes. C'est ainsi qu'en 2019, Inès conclut un accord avec l'entreprise française Aura, un intermédiaire très dynamique sur le marché européen. Au terme de cet accord, Beauty addict s'engage à fournir Aura en matières premières de qualité (huiles essentielles...) et Aura s'engage à commercialiser la gamme des produits Beauty addict sur le marché français. Cette ouverture sur les marchés étrangers est une véritable aubaine pour Inès.

Bien que le secteur des cosmétiques soit caractérisé par un taux de croissance élevé largement supérieur au taux de croissance du PIB tunisien, il est gravement affecté par le marché parallèle. On ne sait pas vraiment d'où viennent ces parfums, crèmes et sérums et maquillage. Il s'est avéré après des analyses effectuées, récemment, par les services spécialisés que les produits provenant de source inconnue et qui sont vendus dans le commerce informel ne sont pas conformes aux normes de qualité en vigueur et peuvent avoir des impacts nocifs sur la santé et la peau. Pourtant, la gente féminine afflue en grand nombre vu la gamme des produits diversifiée et les prix relativement abordables. Mais l'industrie tunisienne dans ce domaine s'est vue assénée un coup dur avec un manque à gagner important à cause de ce commerce parallèle qui fonctionne au su et au vu de tout le monde avec impunité. Les vendeurs de ces produits ciblent une clientèle féminine particulière qui se distingue par un pouvoir d'achat limité. Cette frange ne cesse de s'élargir compte tenu de la dégradation de la situation sociale d'une partie de la population tunisienne après la révolution. Cela constitue donc un filon précieux qui a été exploité par les vendeurs des produits contrefaits. Ce créneau ne cesse de se développer malgré les garde-fous mis en place par les pouvoirs publics et la mobilisation des agents douaniers sur les frontières.

Dans un souci de diversification, Inès projette de se lancer en 2021 dans la fabrication de produits de maquillage, secteur très concurrentiel dominé par des marques internationales à l'instar de l'Oréal, Maybeline New York, Sephora, Revlon, Mac... en plus de quelques entreprises tunisiennes qui ont pu s'imposer sur le marché local vu leur bon rapport qualité/prix comme Kolsi et Lella.

Fidèle à son positionnement marketing, Inès envisage de proposer des produits de maquillage Bio naturels qui respectent l'environnement au même titre que certaines marques étrangères comme Tarte, Avril, Lavera, Puro Bio, Boho green... Beauty addict se propose de vendre cette nouvelle gamme de produits à des prix compétitifs. L'entreprise mise sur un accroissement de la demande potentielle importante de cette niche. Une niche qui grossit cependant à vue d'œil, avec des taux de croissance attendus de plus de 20% par an tous circuits. Ce marché est en passe de devenir un véritable marché de masse. Le phénomène s'impose désormais à tous les acteurs, fabricants comme distributeurs. En effet, face à la défiance grandissante des consommateurs envers les produits d'origine chimique, des groupes d'envergure internationale s'y mettent voulant leur part du gâteau.

Deuxième partie : Contrôle de Gestion (Cas AGRO)

La société AGRO fabrique et vend deux modèles de produits : le modèle H1 et le modèle H2. Le marché du modèle H1 est saturé et même si elle réduit sa marge bénéficiaire et son prix, les ventes n'augmenteront pas. En ce qui concerne le modèle H2, le marché est en croissance et la concurrence est vive.

A l'heure actuelle, la méthode de calcul des coûts complets de revient des produits utilisée par l'entreprise est celle des centres d'analyse. L'annexe 1 rappelle les informations nécessaires au calcul du coût complet des modèles H1 et H2 pour l'année écoulée en suivant cette méthode.

Le PDG de la société a récemment assisté à une conférence sur les avantages de la méthode ABC et vous a demandé de recalculer le coût complet de revient des produits H1 et H2 en suivant les principes de cette méthode. Vous trouverez en annexe 2 les informations nécessaires à ces calculs.

Vous disposez par ailleurs des informations suivantes concernant l'année écoulée N, sur laquelle doit porter votre analyse.

Produits finis

	H1	H2
Volume de ventes	400 000 unités	100 000 unités
Prix de vente unitaire	4,5 D	6 D
Stocks au 1/1/N	0	0
Consommation de matières premières	120 000 kg	90 000 kg
Production sur l'année	400 000 unités	100 000 unités

Matières Premières

Stocks au 1/1/N	0
Volume acheté sur l'année N	210 000 kg
Prix d'achat moyen au kg sur l'année N	2 D
Volume consommé sur l'année N	210 000 kg

Autres informations sur les charges

Charges de main d'œuvre directe pour H1	472 500 D
Charges de main d'œuvre directe pour H2	107 500 D
Charges indirectes	652 000 D

Annexe 1 : Tableau de répartition des charges indirectes

	Centres Auxiliaires			Centres Principaux		
	Direction	Entretien	Assistance informatique	Approvisionnement	Production	Distribution
TARP	150 000	80 000	100 000	82 000	140 000	100 000
<i>Répartition Secondaire</i>						
Direction	-	20%	20%	20%	20%	20%
Entretien	-	-	10%	40%	40%	10%
Assistance informatique	-	-	-	40%	20%	40%
Nature des unités d'œuvre	-	-	-	Kg Matières premières achetées	Nombre total d'articles fabriqués	Nombre total d'articles vendus

Annexe 2 : Informations nécessaires au calcul du coût complet de revient par la méthode ABC

Après avoir interviewé les managers des différents départements de l'entreprise, vous avez dressé la liste suivante des activités, avec leurs inducteurs et leurs coûts :

Activités	Inducteur d'activité	Coût de l'activité
A1. Diriger l'entreprise	Chiffre d'affaires	128 000 D
A2. Commercialiser les produits	Nombre de produits commercialisés	74 000 D
A3. Assurer le service après ventes	Volume vendu	48 000 D
A4. Assurer l'appui commercial des revendeurs	Nombre de revendeurs	37 000 D
A5. Maintenir les équipements productifs	Nombre de lots fabriqués (3)	160 000 D
A6. Entretenir et sécuriser les locaux	Volume fabriqués	40 000 D
A7. Réceptionner les commandes de matières	Nombre de commandes d'approvisionnement	17 000 D
A8. Effectuer les réglages de production	Nombre de lots fabriqués (4)	62 000 D
A9. Envoyer les commandes aux revendeurs	Nombre de commandes clients	86 000 D

Par ailleurs, vous disposez des informations suivantes concernant les inducteurs d'activité et leur consommation par les deux produits H1 et H2 :

Inducteur d'activité	Volume total	Volume consommé par H1	Volume consommé par H2
Commandes clients	5 000	1 000	4 000
Nombre de revendeurs	900	500	400
Nombre de lots fabriqués	500	100	400
Commandes d'approvisionnements	50	25	25

Troisième partie : Management des Systèmes d'Information (CAS SONADHA)

La Société Nationale de Distribution des Hydrocarbures Africaine (SONADHA) a été créée en 1990. Elle dispose d'un capital social de trois milliards de dollars divisé en 30000 actions détenues par l'état. Elle a pour mission l'importation, le stockage et le conditionnement des hydrocarbures liquides et gazeux. Durant ces dernières années, la SONADHA a connu de nombreux problèmes notamment d'approvisionnement, de non-disponibilité du gaz butane sur le marché, de flambée des prix d'hydrocarbures liquides dans les stations-services. Ces problèmes sont majoritairement dus à la non-maîtrise de ses processus d'approvisionnement et de logistique. Le principal défi métier qui s'est imposé à elle était de maîtriser les coûts cachés afin d'assurer un approvisionnement régulier en hydrocarbures à des prix accessibles.

Les systèmes d'information (SI) utilisés ne permettaient pas de repérer ces coûts cachés ni de les prendre en compte dans la détermination des coûts de revient des hydrocarbures. Ces derniers ne sont visibles ni dans les budgets, ni dans les comptes de résultats, ni dans les comptabilités générale et analytique, ni dans les tableaux de bord. L'absence de synergie entre les acteurs dans le domaine d'hydrocarbures sur le territoire national, l'inefficacité des processus d'approvisionnement en hydrocarbure et du recouvrement des créances clients, l'absence de synergie entre l'ensemble des opérations et/ou tâches dans l'exécution du processus approvisionnement par les agents de « la Direction Commerciale et Marketing » et plus précisément du service « approvisionnement et statistiques », sont autant de facteurs qui ont poussé la direction générale à redéfinir les orientations et les objectifs généraux de la société à différents niveaux :

- Mettre en place une bonne politique budgétaire qui prend en compte les coûts cachés dans la détermination des coûts de revient des hydrocarbures et veiller à sa correcte application par la direction générale et le contrôleur de gestion.
- Mettre en place une bonne politique de gestion du personnel, d'évaluation et de motivation du personnel, ainsi que la préservation des biens. Bien définir les fiches de postes de chaque agent ainsi que sa responsabilité au sein de chaque service et les faire représenter dans les instances dirigeantes.
- Améliorer et optimiser la performance des processus organisationnels. Plus particulièrement maîtriser les différentes opérations du processus approvisionnement, en respectant une parfaite circulation de l'information au sein de la société, qui prend en compte une réorganisation parfaite de la structure organisationnelle et d'embauche qui tient compte de la qualification avant tout recrutement.

Compte tenu de ces objectifs stratégiques, la modernisation du système d'information (SI) de SONADHA constitue un véritable vecteur de performance que la direction générale se devait d'intégrer à sa réflexion stratégique. Dans ce cadre, elle a fait le choix de remplacer son SI existant par un système d'entreprise, en l'occurrence, la version 8.12 de JD Edwards EnterpriseOne de l'éditeur Oracle.

L'équipe responsable du projet ERP est composée d'un comité de pilotage, d'un comité de projet et de plusieurs équipes de projet. Le comité de pilotage est l'organe exécutif du projet. Il est animé par le directeur général. Ses membres sont le directeur et le chef de projet de la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE), les managers de chaque fonction concernée par l'ERP, et le représentant du cabinet chargé de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO). Le comité se réunit une fois par mois. Il définit les objectifs du projet, approuve les modifications de règles de gestion,

procède au suivi et à la validation des étapes critiques (jalons), et se prononce sur les questions ouvertes. Ses décisions sont mises en œuvre et suivies par la direction de projet. La direction de projet joue un rôle moteur dans la mise en œuvre opérationnelle. Elle analyse les nouvelles règles de gestion et formule les recommandations au comité de pilotage. La direction de projet regroupe les chefs de projets MOE et MOA, l'AMOA et les chefs d'équipe fonctionnels.

Chaque module fonctionnel est doté d'une équipe projet dirigée par le chef de service. L'équipe comprend en outre deux agents du métier, un informaticien et un agent de la direction du contrôle interne.

Afin de maximiser les chances de succès du projet Oracle, le comité de pilotage a décidé de faire appel à un responsable « risk management ». Celui-ci a abouti, suite à son étude de risques, à l'identification des principaux facteurs de risque suivants :

- Résistance au changement et difficulté d'adaptation du personnel *fonction / intégration des modules*
- Retards de livraison et des conflits avec l'intégrateur externe *communication pauvre / surcharge*
- Incapacité du SI à satisfaire les attentes et les différents besoins métier *BPR / Schéma directeur*
- Absence de compétences internes *fonction / manque des agents*
- Dépassement dans les coûts du projet *Schéma directeur / fonction simple pour SI*
- Une fréquence d'erreurs des utilisateurs élevée *fonction / amélioration des interfaces utilisateur*
- L'approche d'implémentation accélérée prévoyant de mettre en place tous les modules à la fois et de procéder à une phase de simulation réduite pour respecter un deadline serré *module*
- Un manque de disponibilité des membres de l'équipe de projet *fonction / constituer une équipe unique*

Travail à faire

Chaque partie doit être rendue séparément

Première partie : Stratégie de l'Entreprise

6,5 points

Question 1 : (0,5 points)

Identifiez la principale compétence distinctive de Beauty addiet. Justifiez votre réponse.

Question 2 : (1,5 points)

Identifiez les facteurs clés de succès (FCS) du DAS : Cosmétiques bio et évaluez le degré de maîtrise de Beauty addiet de ces FCS. Justifiez votre réponse.

Question 3 : (0,75 points)

Pensez-vous que Beauty addiet doive se sentir menacée par les produits vendus sur le marché parallèle ? Argumentez votre réponse.

Question 4 : (2,25 points)

Identifiez les voies et modes de développement adoptés par l'entreprise Beauty addiet en 2014, 2018 et 2019. Justifiez votre réponse.

Question 5 : (1,5 points)

En supposant qu'Inès investisse dans l'activité Maquillage, visualisez le futur portefeuille d'activités stratégiques de Beauty addiet en ayant recours à la matrice BCG 1 et analysez son équilibre ? Recommandez-vous à Inès un tel investissement ?

Deuxième partie : Contrôle de Gestion

7 points

NB : Présenter les valeurs sans arrondissement

Question 1 : (2,5 points)

Calculer le coût complet de revient total et unitaire pour chacun des deux modèles H1 et H2 en utilisant les principes de la méthode ABC.

Question 2 : (2 points)

Calculer les coûts de revient et les résultats analytiques pour chacun des deux modèles H1 et H2 par la méthode des centres d'analyse.

Question 3 : (1,75 points)

Expliquer les causes de la variation des coûts et des résultats. Quelles sont les décisions que vous conseillez à la direction générale.

Question 4 : (0,75 points)

Le directeur de la société souhaite également mettre en œuvre une démarche de gestion par les activités (méthode ABM). Pour l'aider dans cette démarche, expliquez comment la méthode ABC aide-elle au pilotage de l'entreprise.

Question 1 : (1,5 points)

Après avoir défini la notion d'alignement stratégique, discuter l'alignement stratégique de la société SONADHA. *alignement des objectifs avec la stratégie de l'ET*

Question 2 : (1,5 points)

A la lumière des dysfonctionnements et des besoins métiers décrits dans le texte ainsi que des objectifs stratégiques généraux recherchés par l'entreprise SONADHA, proposez une cartographie fonctionnelle de la solution implémentée en termes d'exigences fonctionnelles à couvrir. Présentez votre réponse sous forme d'un tableau à deux colonnes (colonne 1/MODULE FONCTIONNEL - colonne 2/JUSTIFICATIONS).

Question 3 : (1,5 points)

Dressez l'organigramme de l'équipe de projet ERP en prenant en considération la couverture fonctionnelle que vous avez proposé à la question précédente. *MOA ouvrage
MOE
chef de
équipe*

Question 4 : (2 points)

Proposez une stratégie de gestion de risques à l'entreprise SONADHA. Présentez votre réponse sous forme d'un tableau à 2 colonnes (colonne 1/RISQUES - colonne 2/MESURES DE CONTROLE DE CHAQUE RISQUE).