



الامتحان الموحد الوطني لنيل شهادة البكالوريا
الإطار المرجعي لمادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات-2010-
شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك علوم التدبير المحاسباتي
Filière : sciences de gestion comptable
Matière : Economie organisation administrative des entreprises

I- Programme :

1^{ère} PARTIE : L'ORGANISATION DE L'APPROVISIONNEMENT

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
1- Introduction 1-1- Notion d'approvisionnement 1-2- Modes de production selon les contraintes commerciales	1-1 Au sens large et au sens strict. 1-2 (Approvisionnement selon le mode de production à la commande : définition et appréciations);(Approvisionnement selon le mode de production pour le stock : définition et appréciations).	 1-2 (Approvisionnement selon le mode de production à la commande : définition et appréciations);(Approvisionnement selon le mode de production pour le stock : définition et appréciations).
2- L'achat 2-1- Notion 2-2- Processus 2-2-1- le besoin 2-2-2- la prospection des marchés	2-1 Définition de l'achat. 2-2-1 Définition du besoin d'une Entreprise (Prescripteur et utilisateur). 2-2-2 Méthodes de prospection des marchés (contacts directs, annonces, annuaires, salon,	 2-2-2 Méthodes de prospection des marchés (contacts directs, annonces, annuaires, salon,

2-2-3- la sélection du ou des fournisseurs	internet...).	internet...).
2-2-4- la passation de la commande	2-2-3 Paramètres déterminant le choix du meilleur fournisseur sur la base de données quantitatives (prix, réductions commerciales et financière, quantité...) et qualitatives (délai de livraison, mode de paiement, mode de transport, SAV...Ce choix concernera une comparaison entre 2 à 3 fournisseurs).	2-2-3 Paramètres déterminant le choix du meilleur fournisseur sur la base de données quantitatives (prix, réductions commerciales et financière, quantité...) et qualitatives (délai de livraison, mode de paiement, mode de transport, SAV...Ce choix concernera une comparaison entre 2 à 3 fournisseurs).
2-2-5- le suivi et le contrôle	2-2-4 Définition et formes (écrite : lettre de commande, bon de commande, bulletin de commande), contacts directs, messagerie électronique.	2-2-4 Définition et formes (écrite : lettre de commande, bon de commande, bulletin de commande), contacts directs, messagerie électronique.
2-3- objectifs	2-2-5 Le suivi (surveillance des délais) et le définition et caractéristiques).	2-2-5 Le suivi (surveillance des délais) et le définition et caractéristiques).
2-4- organisation	2-3 Définition des objectifs de la fonction achat (prix, qualité, délais, flexibilité, sécurité, continuité...).	
2-4-1- les services	2-4 Organisation à l'aide d'un organigramme simplifié.	
2-4-2- les hommes	2-4-1 Définition des services.	
2-4-3- les modes de collaboration	2-4-2 Définition des hommes (profils de l'acheteur, du gestionnaire et du magasinier).	
2-5 – Evolution de la fonction achat	2-4-3 Définition de la centralisation des achats et de la décentralisation des achats.	
	2-5 Définition de la relation de partenariat, du e-achat...	
3- la gestion des stocks :		
3-1- notion de stock	3-1 Définition du stock.	
3-2- la gestion matérielle des stocks	3-2 Définition et caractéristiques des locaux.	
3-3- objectifs de la gestion des stocks	3-3 Objectif de sécurité et objectif financier.	
3-4- nouvelles techniques de gestion des stocks		
3-4-1- zéro stock	3-4-1 Définition et appréciation.	
3-4-2- juste à temps	3-4-2 Définition et appréciation.	3-3 Objectif de sécurité et objectif financier.
		3-4-1 Définition et appréciation.
		3-4-2 Définition et appréciation

2ème PARTIE : L'organisation de la production

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
<u>1-Etapes préparatoires à la production</u> 1-1 - Etablissement du cahier de charges 1-2 - Conception (bureau d'étude) 1-3 - Détermination des postes de travail (bureau des méthodes) 1-4 - Etablissement du planning de fabrication (bureau d'ordonnancement) 1-4-1- Présentation du bureau 1-4-2- Etablissement du planning de fabrication 1-4-2-1 Enchaînement rationnel des opérations et des étapes de la production 1-4-2-2 Enchaînement optimal : raisonnement par la méthode PERT 1-4-3 Etablissement du graphique de GANTT	1-1 Définition du cahier de charge et des étapes de son élaboration. 1-2 Définition et missions. 1-3 Définition et missions. 1-4-1 Définition et missions. 1-4-2-1 Définition de la fonction ordonnancement (critère du coût et du temps). 1-4-2-2 Principe de la méthode PERT (Rappel notion déjà vue en première). 1-4-3 Elaboration du graphique de GANTT.	
<u>2- contraintes liées à l'organisation de l'atelier</u> 2-1 la combinaison des facteurs de production 2-2 la productivité	2-1 Définition et évolution. 2-2 Définition, calcul, comparaison et interprétation des ratios de productivité physique (ou rendement) Rendement du travail = (Quantité produite / Effectif employés) Rendement horaire du travail =	 2-2 Définition, calcul, comparaison et interprétation des ratios de productivité physique (ou rendement) Rendement du travail = (Quantité produite / Effectif employés) Rendement horaire du travail =

	(Quantité produite / Heures travaillées) Productivité apparente (ou en valeur) : Productivité du travail : (Valeur ajoutée / Effectif employés) Productivité horaire du travail : (Valeur ajoutée / Heures travaillées) Productivité du capital : (Valeur ajoutée / Capital fixe) Productivité horaire du capital : (V. ajoutée / Capital fixe x durée d'utilisation des équipements)	(Quantité produite / Heures travaillées) Productivité apparente (ou en valeur) : Productivité du travail : (Valeur ajoutée / Effectif employés) Productivité horaire du travail : (Valeur ajoutée / Heures travaillées) Productivité du capital : (Valeur ajoutée / Capital fixe) Productivité horaire du capital : (V. ajoutée / Capital fixe x durée d'utilisation des équipements)
2-3 le progrès technique et informatique 2-3-1- dans la conception 2-3-2 - dans la production 2-3-3 - la maintenance 2-3-4 - le changement d'outils 2-4 l'organisation de l'atelier	2-3 Définition. 2-3-1 Notions de la CAO, la CFAO et la GAO. 2-3-2 Notions de la robotique et de la productique. Appréciation des effets de l'automatisation sur le personnel, l'entreprise et le consommateur. 2-3-3 Définition et conséquences. 2-3-4 Flexibilité interne et flexibilité externe. 2-4 Cas de production en continu et cas de production en discontinu.	2-3 Définition. 2-3-1 Notions de la CAO, la CFAO et la GAO. 2-3-2 Notions de la robotique et de la productique. Appréciation des effets de l'automatisation sur le personnel, l'entreprise et le consommateur. 2-4 Cas de production en continu et cas de production en discontinu.

3^{ème} PARTIE : LA FONCTION FINANCIERE

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
<u>1- Place et rôles de la fonction financière dans l'Entreprise</u> 1-1- Place de la fonction financière 1-2- Rôles de la fonction financière	1-1 Intérêt de la fonction financière pour les besoins d'exploitation et d'investissement. 1-2 Rôles de la fonction financière dans le cycle de vie de l'entreprise.	1-1 Intérêt de la fonction financière pour les besoins d'exploitation et d'investissement. 1-2 Rôles de la fonction financière dans le cycle de vie de l'entreprise.

الامتحان الموحد الوطني لنيل شهادة البكالوريا : الإطار المرجعي لاختبار مادة الاقتصاد و التنظيم الإداري للمقاولات: شعبة العلوم الاقتصادية و التدبير: مسلك علوم التدبير المحاسباتي

-2010-

مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات- المركز الوطني للتقويم و الامتحانات : الهاتف 0537.71.44.53 / الفاكس : 0537.71.44.09 البريد الإلكتروني : cne@men.gov.ma ص 4 من 29

2- Solvabilité et rentabilité 2-1- Définition et mesure de la solvabilité 2-1-1- Définition 2-1-2- Mesures et appréciations 2-1-2-1- Ratio de solvabilité à court terme 2-1-2-2- Ratio d'autonomie financière 2-2- Définition et mesure de la rentabilité 2-2-1- Définition 2-2-2- Mesures et appréciations 2-2-2-1- Rentabilité financière 2-2-2-2- Rentabilité économique 2-2-2-3- Rentabilité commerciale	2-1-1 Définition de la solvabilité de l'entreprise Précision des engagements de l'entreprise (opérations courantes, dettes envers les partenaires, prélèvements obligatoires). Lien entre solvabilité et notoriété. 2-1-2-1 Définition, calcul et interprétation Ratio de solvabilité à CT= (Créances+disponibilités/Dettes à CT) x 100 2-1-2-2 Définition, calcul et interprétation Ratio d'autonomie financière : (Dettes de financement /capitaux propres) x 100 NB : les calculs doivent être faits à partir d'un bilan simplifié. 2-2-1 Définition de la rentabilité Lien rentabilité et cycle de vie de l'entreprise 2-2-2-1 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité financière = (Résultat net / capitaux propres) x 100 2-2-2-2 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité économique = (Résultat net /capitaux investis) x 100 et (EBE/actif) x 100 2-2-2-3 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité commerciale = (Résultat d'exploitation / CA) x 100 et (Résultat net / chiffre d'affaires) x 100	2-1-1 Définition de la solvabilité de l'entreprise Précision des engagements de l'entreprise (opérations courantes, dettes envers les partenaires, prélèvements obligatoires). Lien entre solvabilité et notoriété. 2-1-2-1 Définition, calcul et interprétation Ratio de solvabilité à CT= (Créances+disponibilités/Dettes à CT) x 100 2-1-2-2 Définition, calcul et interprétation Ratio d'autonomie financière : (Dettes de financement /capitaux propres) x 100 NB : les calculs doivent être faits à partir d'un bilan simplifié. 2-2-1 Définition de la rentabilité Lien rentabilité et cycle de vie de l'entreprise 2-2-2-1 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité financière = (Résultat net / capitaux propres) x 100 2-2-2-2 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité économique = (Résultat net /capitaux investis) x 100 et (EBE/actif) x 100 2-2-2-3 Définition, calcul et interprétation Ratio de rentabilité commerciale = (Résultat d'exploitation / CA) x 100 et (Résultat net / chiffre d'affaires) x 100
---	---	---

	(Avec CA : chiffre d'affaires.) Observation : le calcul des ratios doit être fait à partir du CPC ou un Etat des soldes de gestion d'une entreprise (cas simple)	(Avec CA : chiffre d'affaires.) Observation : le calcul des ratios doit être fait à partir du CPC ou un Etat des soldes de gestion d'une entreprise (cas simple)
3- Financement du cycle d'exploitation et de l'investissement 3-1- Financement du cycle d'exploitation 3-1-1- Notion du cycle d'exploitation 3-1-1-1- Etapes du cycle d'exploitation 3-1-1-2- Le besoin en fonds de roulement 3-1-2- Les moyens de financement 3-1-2-1- Le crédit fournisseurs 3-1-2-2- L'escompte 3-1-2-3- Le factoring 3-1-2-4- Les facilités de caisse 3-1-2-5- Le découvert 3-2- Financement de l'investissement 3-2-1- Notion de l'investissement	3-1-1 définition du cycle d'exploitation 3-1-1-1 définition des étapes du cycle d'exploitation : la phase d'approvisionnement de production et de commercialisation 3-1-1-2 Définition du BFR Calcul et interprétation du BFR (cas simple) 3-1-2-1 Définition Avantages et limites Critères intervenant dans la détermination des délais de paiement (type d'activité, nature du produit, pouvoir de négociation de l'acheteur, situation financière du fournisseur, position financière de l'acheteur. 3-1-2-2 Définition ; Avantages et limites 3-1-2-3 Définition Composantes des coûts de l'affacturage Avantages et limites 3-1-2-4 Définition Avantages et limites 3-1-2-5 Définition Avantages et limites NB : les indications des moyens de financement sont fournies à titre de données et ne doivent pas être calculés. 3-2-1 Définition (au sens économique et comptable)	 3-1-1-2 Définition du BFR Calcul et interprétation du BFR (cas simple) 3-1-2-1 Définition Avantages et limites Critères intervenant dans la détermination des délais de paiement (type d'activité, nature du produit, pouvoir de négociation de l'acheteur, situation financière du fournisseur, position financière de l'acheteur. 3-1-2-2 Définition ; Avantages et limites 3-1-2-3 Définition Composantes des coûts de l'affacturage Avantages et limites 3-1-2-4 Définition Avantages et limites 3-1-2-5 Définition Avantages et limites NB : les indications des moyens de financement sont fournies à titre de données et ne doivent pas être calculés. 3-2-1 Définition (au sens économique et comptable)

3-2-1-1- Les différents types d'investissement	3-2-1-1 Classification des investissements (Rappel : cours d'économie générale de 1 ^{ère} année) selon leur nature : matériel, immatériel et financier ; selon l'objectif : la création, le renouvellement, la capacité de modernisation et/ou productivité	3-2-1-1 Classification des investissements (Rappel : cours d'économie générale de 1 ^{ère} année) selon leur nature : matériel, immatériel et financier ; selon l'objectif : la création, le renouvellement, la capacité de modernisation et/ou productivité
3-2-1-2- Le fonds de roulement	3-2-1-2 Définition Relation FRNG, BFR et trésorerie (calcul et interprétation)	3-2-1-2 Définition Relation FRNG, BFR et trésorerie (calcul et interprétation)
3-2-2- Les moyens de financement	3-2-2-1 Définition, avantages et limites.	3-2-2-1 Définition, avantages et limites.
3-2-2-1- La capacité d'auto financement	3-2-2-2 Définition, Formes de l'augmentation de capital (par apports en numéraire, par apport en nature, par paiement de dividendes en actions)	3-2-2-2 Définition, Formes de l'augmentation de capital (par apports en numéraire, par apport en nature, par paiement de dividendes en actions)
3-2-2-2- L'augmentation du capital	3-2-2-3 Définition : les emprunts indivis et les emprunts obligataires, avantages et inconvénients	3-2-2-3 Définition : les emprunts indivis et les emprunts obligataires, avantages et inconvénients
3-2-2-3- Les dettes financières	3-2-2-4 Définition, avantages et limites NB : comparaison des différents moyens de financement (2 ou plusieurs d'entre eux).	3-2-2-4 Définition, avantages et limites NB : comparaison des différents moyens de financement (2 ou plusieurs d'entre eux).
3-2-2-4- Le crédit bail (leasing)		

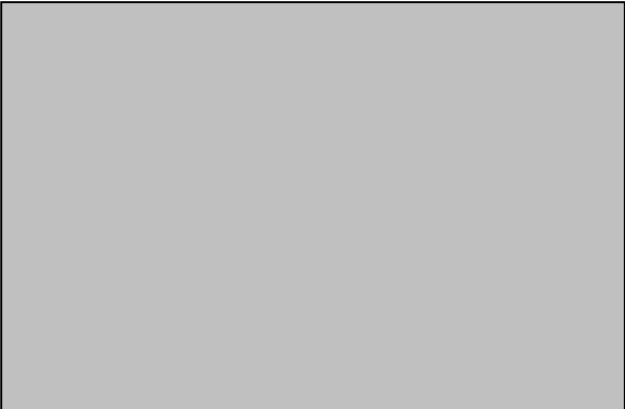
4^{ème} PARTIE : LA MERCATIQUE

Contenus :	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
1- <u>Introduction</u> 1-1 <u>Notion de mercatique</u> 1-2 <u>L'évolution historique</u> 1-2-1 L'optique production 1-2-2 L'optique vente 1-2-3 L'optique mercatique	1-1 Définition ; domaines d'application ; limites. 1-2-1 Principales caractéristiques. 1-2-2 Principales caractéristiques. 1-2-3 Principales caractéristiques.	
2- <u>Marché et Entreprise</u> 2-1 <u>Classification des marchés</u> 2-2 <u>Notion de segmentation du marché</u> 2-3 <u>Etude du marché de l'entreprise</u> 2-3-1 Types d'études 2-3-1-1 Etudes quantitatives	2-1 Approche descriptive Selon la nature du produit ; selon la destination du produit ; selon l'étendue géographique ; Approche dynamique Marché réel ; Marché potentiel ; Calcul des marchés en % et en part absolue. (représentation graphique : en bandes et circulaire) 2-2 Définition ; Objectifs de la segmentation ; Critères de la segmentation. 2-3 Définition 2-3-1-1 Définition ;	2-1 Approche descriptive Selon la nature du produit ; selon la destination du produit ; selon l'étendue géographique ; Approche dynamique Marché réel ; Marché potentiel ; Calcul des marchés en % et en part absolue. (représentation graphique : en bandes et circulaire) 2-2 Définition ; Objectifs de la segmentation ; Critères de la segmentation. 2-3 Définition 2-3-1-1 Définition ;

2-3-1-2 Etudes qualitatives	Les panels ; Les sondages ; Le recensement ; La prévision de la demande. 2-3-1-2 Définition ; Etude de l'image ; Etude de positionnement ; Etude de comportement ; Etude de motivation. Méthodes d'investigation (les entretiens, les réunions de groupes, les observations, les méthodes de protocoles).	Les panels ; Les sondages ; Le recensement ; La prévision de la demande. 2-3-1-2 Définition ; Etude de l'image ; Etude de positionnement ; Etude de comportement ; Etude de motivation. Méthodes d'investigation (les entretiens, les réunions de groupes, les observations, les méthodes de protocoles).
2-3-2 Etapes de l'étude	2-3-1-3 Etudes documentaires 2-3-2 Principales caractéristiques de chaque étape : L'identification du problème ; L'élaboration du plan de l'étude ; Exécution du plan de l'étude ; Rédaction du rapport de l'étude.	2-3-1-3 Etudes documentaires 2-3-2 Principales caractéristiques de chaque étape : L'identification du problème ; L'élaboration du plan de l'étude ; Exécution du plan de l'étude ; Rédaction du rapport de l'étude.

3- <u>L'action sur le marché</u> 3-1 <u>La politique du produit</u> 3-1-1 notion et caractéristiques du produit 3-1-2 notion de cycle de vie 3-1-3 moyens de prolongement de la vie d'un produit 3-2 <u>La politique du prix</u> 3-2-1 Notion de prix 3-2-2 Méthodes de formation du prix	3-1-1 Définition ; Caractéristiques du produit (Conditionnement et emballage, stylique, marque et gamme) Classification des produits (selon la nature, la durée de vie, le motif d'acquisition, la valeur d'échange et la valeur d'usage). 3-1-2 Définition ; Les phases (lancement, croissance, maturité, déclin) ; Graphique du cycle de vie d'un produit. 3-1-3 Motifs ; Moyens de prolongement (innovation par action sur les caractéristiques du produit, publicité, promotion 3-2-1 Définition 3-2-2 Approche basée sur l'offre Approche basée sur les coûts (à partir d'un coût de revient donné (CR)) : Prix de vente (PV) = $CR \times [(1 + \text{taux TVA}) / (1 - \text{taux Marge bénéficiaire})]$; Approche basée sur la demande : Elasticité (rappel – cours d'économie) : Définition, calcul et interprétation ; Prix psychologique (définition, calcul,	3-1-1 Définition ; Caractéristiques du produit (Conditionnement et emballage, stylique, marque et gamme) Classification des produits (selon la nature, la durée de vie, le motif d'acquisition, la valeur d'échange et la valeur d'usage). 3-1-2 Définition ; Les phases (lancement, croissance, maturité, déclin) ; Graphique du cycle de vie d'un produit. 3-1-3 Motifs ; Moyens de prolongement (innovation par action sur les caractéristiques du produit, publicité, promotion 3-2-1 Définition 3-2-2 Approche basée sur l'offre Approche basée sur les coûts (à partir d'un coût de revient donné (CR)) : Prix de vente (PV) = $CR \times [(1 + \text{taux TVA}) / (1 - \text{taux Marge bénéficiaire})]$; Approche basée sur la demande : Elasticité (rappel – cours d'économie) : Définition, calcul et interprétation ; Prix psychologique (définition, calcul,
---	--	--

	graphique t interprétation). Contraintes à la fixation des prix (économiques, juridiques et professionnelles).	graphique t interprétation). Contraintes à la fixation des prix (économiques, juridiques et professionnelles).
3-2-3 Fixation du prix et segmentation du marché	3-2-3 Politique de pénétration ; Politique d'alignement ; Politique d'écrouissage.	3-2-3 Politique de pénétration ; Politique d'alignement ; Politique d'écrouissage.
3-3 <u>La politique de communication</u>	3-3-1 Définition ; Rôle	3-3-1 Définition ; Rôle
3-3-1 Notion de communication	3-3-2 La publicité (Définition et Objectifs). La promotion (Définition et Objectifs). Les relations publiques : parrainage, sponsoring et mécénat (Définition et Objectifs).	3-3-2 La publicité (Définition et Objectifs). La promotion (Définition et Objectifs). Les relations publiques : parrainage, sponsoring et mécénat (Définition et Objectifs).
3-3-2 Types de politiques	3-3-3 Cas général Cas particulier : la publicité.	3-3-3 Cas général Cas particulier : la publicité.
3-3-3 Etapes d'élaboration d'une politique de communication	3-4-1 Définition	3-4-1 Définition
3-4 <u>La politique de distribution</u>	3-4-2 Définition ; Taille d'un circuit ; Calcul de marges.	3-4-2 Définition ; Taille d'un circuit ; Calcul de marges.
3-4-1 Notion de distribution	3-4-3 Définition d'un canal de distribution.	3-4-3 Définition d'un canal de distribution.
3-4-2 Notion de circuit de distribution	3-4-3-1 à 3-4-3-4 Synthèse (justification du choix).	3-4-3-1 à 3-4-3-4 Synthèse (justification du choix).
3-4-3 Choix d'un canal de distribution en fonction :		
3-4-3-1 De l'entreprise		
3-4-3-2 Du produit		

3-4-3-3 Des caractéristiques du marché 3-4-3-4 Des attentes de l'entreprise 3-4-4 Choix d'une politique de distribution 3-4-4-1 La distribution intensive 3-4-4-2 La distribution sélective 3-4-4-3 La distribution exclusive 3-5 <u>La force de vente</u> 3-5-1 Notion de force de vente 3-5-2 Rôle de la force de vente 3-5-3 Politique de force de vente	3-4-4-1 à 3-4-4-3 Définition et produits appropriés ; 3-5-1 Définition ; Force de vente salariée ; Force de vente non salariée ; 3-5-2 Principaux rôles. 3-5-3 Selon les objectifs ; Selon la taille optimale ; Selon les produits et les zones d'intervention ; Selon les compétences ; Selon la nature et le niveau de rémunération ; Suivi et le contrôle	3-4-4-1 à 3-4-4-3 Définition et produits appropriés ; 
---	--	---

5^{ème} PARTIE : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

Contenus :	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
1- Nécessité de l'élaboration d'une stratégie pour l'entreprise	1- Défis : la mondialisation, le progrès technique, l'environnement écologique, l'énergie	1- Défis : la mondialisation, le progrès technique, l'environnement écologique, l'énergie
2- Notion de stratégie 2-1 Finalités économiques 2-2 Finalités sociales 2-3 Les objectifs d'une stratégie 2-3-1 Définition 2-3-2 Objectifs économiques : 2-3-3 Objectifs non économiques	2- définition de la stratégie d'entreprise Notion de finalité 2-1 Rentabilité : création de valeur, augmentation du profit et des parts Longévité : survie, croissance, indépendance 2-2 Finalités sociales : politique sociale, distribution de revenus Finalités sociétales : protection de l'environnement, l'entreprise « citoyenne », respect de l'éthique. 2-3-1 Définition d'un objectif Lien entre finalité et objectif Diversité selon la nature des objectifs 2-3-2 Objectifs pour assurer la rentabilité (minimisation des coûts flexibilité, recherche des synergies) Objectifs pour assurer la survie : solvabilité, autonomie financière, innovation, recherche de débouchés nouveaux 2-3-3 notoriété Formation, motivation des Hommes mécénat, résistance à la délocalisation,	2 définition de la stratégie d'entreprise Notion de finalité 2-1 Rentabilité : création de valeur, augmentation du profit et des parts Longévité : survie, croissance, indépendance 2-2 Finalités sociales : politique sociale, distribution de revenus Finalités sociétales : protection de l'environnement, l'entreprise « citoyenne », respect de l'éthique. 2-3-1 Définition d'un objectif Lien entre finalité et objectif Diversité selon la nature des objectifs 2-3-2 Objectifs pour assurer la rentabilité (minimisation des coûts flexibilité, recherche des synergies) Objectifs pour assurer la survie : solvabilité, autonomie financière, innovation, recherche de débouchés nouveaux 2-3-3 notoriété Formation, motivation des Hommes mécénat, résistance à la délocalisation,

	installations appropriées pour lutter contre la pollution...	installations appropriées pour lutter contre la pollution...
3- La planification stratégique 3-1 Définition	3-1 Définition Les outils de la planification (prévision, prospective) Les caractéristiques de la planification (la durée ou l'horizon, le champ et la démarche)	
3-2 Mise en place de la planification stratégique 3-2-1 Le diagnostic	3-2 Mise en place de la planification stratégique 3-2-1 Définition et place du diagnostic dans le processus de planification Distinction : diagnostic interne et externe	3-2 Mise en place de la planification stratégique 3-2-1 Définition et place du diagnostic dans le processus de planification Distinction : diagnostic interne et externe
3-2-2 Le plan stratégique 3-2-3 Les plans opérationnels	3-2-2 Définition et lien avec le diagnostic 3-2-3 Définition et lien avec le plan stratégique	3-2-2 Définition et lien avec le diagnostic 3-2-3 Définition et lien avec le plan stratégique
3-2-4 Les budgets 3-3- Le processus de planification	3-2-4 Définition et rôle des budgets 3-3 Schéma récapitulatif du processus de planification, intégrant la phase de contrôle et la rétroaction	3-2-4 Définition et rôle des budgets 3-3 Schéma récapitulatif du processus de planification, intégrant la phase de contrôle et la rétroaction
3-4 Le contrôle des réalisations	3-4 L'objectif du contrôle (vérification et analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations) L'exercice du contrôle (au niveau de la direction générale et au niveau de l'exécution)	3-4 L'objectif du contrôle (vérification et analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations) L'exercice du contrôle (au niveau de la direction générale et au niveau de l'exécution)
3-5 Avantages et limites de la planification	3-5 Au moins cinq avantages et cinq limites de la planification	3-5 Au moins cinq avantages et cinq limites de la planification
4- L'analyse concurrentielle 4-1 Les fondements de l'analyse concurrentielle 4-1-1 Le domaine d'activité 4-1-2 Le métier	4-1 Objectif de l'analyse concurrentielle (définition des facteurs clés de succès : FCS) 4-1-1	4-1 Objectif de l'analyse concurrentielle (définition des facteurs clés de succès : FCS) 4-1-1

4-1-3 La segmentation stratégique	4-1-2 Définition	4-1-2 Définition
4-2 La position concurrentielle de l'entreprise	4-1-3 Définition Objectif: création des DAS (domaines d'activités stratégiques)	4-1-3 Définition Objectif: création des DAS (domaines d'activités stratégiques)
4-2-1 L'apport du cycle de vie	4-2 Rôle des FCS (part de marché, capacités techniques, humaines, managériales, mercatiques...)	4-2 Rôle des FCS (part de marché, capacités techniques, humaines, managériales, mercatiques...)
4-2-2 L'apport de l'effet d'expérience	4-2-1 Définition de cycle de vie d'un métier Lien entre cycle de vie de produit et de métier	4-2-1 Définition de cycle de vie d'un métier Lien entre cycle de vie de produit et de métier
4-2-3 L'apport du portefeuille d'activité	4-2-2 Notion : selon le Boston Consulting Group (le BCG)	4-2-2 Notion : selon le Boston Consulting Group (le BCG)
4-3 Les facteurs explicatifs de l'avantage compétitif	4-2-3 Présentation de l'analyse du B CG Adaptation du portefeuille d'activité au cycle de vie du produit.	4-2-3 Présentation de l'analyse du B CG Adaptation du portefeuille d'activité au cycle de vie du produit.
4-3-1 Facteurs relatifs à la dimension	Utilisation de la matrice BCG.	Utilisation de la matrice BCG.
4-3-1-1 Les économies d'échelle	4-3-1-1 Définition et détermination par calcul	4-3-1-1 Définition et détermination par calcul
4-3-1-2 la taille critique	4-3-1-2 Définition Distinguer le seuil « commercial », « technologique » et « de puissance ».	4-3-1-2 Définition Distinguer le seuil « commercial », « technologique » et « de puissance ».
4-3-1-3 L'effet d'expérience	4-3-1-3 définition	4-3-1-3 définition
4-3-2 Les facteurs relatifs aux ressources	4-3-2 Définition Facteurs de production et ressource immatérielles	4-3-2 Définition Facteurs de production et ressource immatérielles
4-3-2-1 Le savoir faire	4-3-2-1 Définition Savoirs intangibles et savoirs explicites	4-3-2-1 Définition Savoirs intangibles et savoirs explicites
4-3-2-2 La synergie	4-3-2-2 Définition Conséquences de l'effet de synergie	4-3-2-2 Définition Conséquences de l'effet de synergie
4-3-2-3 La capacité d'innovation	4-3-2-3 Notion Types d'innovation : technologique, commerciale, organisationnelle, institutionnelle.	4-3-2-3 Notion Types d'innovation : technologique, commerciale, organisationnelle, institutionnelle.
4-3-3 Les facteurs relatifs à l'amélioration de la productivité	4-3-3 Gains de productivité (rappel) Origine des gains de productivité	4-3-3 Gains de productivité (rappel) Origine des gains de productivité

5- Les options stratégiques 5-1 Stratégie de spécialisation et de diversification 5-1-1 La spécialisation 5-1-1-1 Définition de la spécialisation 5-1-1-2 Axes de spécialisation 5-1-1-3 La spécialisation comme stratégie de survie 5-1-2 La diversification 5-1-2-1 Définition 5-1-2-2 Avantages et inconvénients 5-2 Les stratégies d'impartition et d'intégration 5-2-1 Les stratégies d'impartition 5-2-1-1 Définition 5-2-1-2 Modalités 5-2-2 Stratégie d'intégration	5-1-1-1 Définition de la spécialisation stratégique Notion de métier 5-1-1-2 La pénétration du marché (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, politique de niche, politique de créneau) Le développement du marché (extension géographique ou nouveaux clients) 5-1-1-3 La stratégie de dégagement La stratégie de recentrage Avantages et limites de la stratégie de spécialisation 5-1-2-1 Définition de la diversification stratégique (et non commerciale) Diversification selon l'objectif (diversification de placement, de redéploiement et/ou de confortement) 5-1-2-2 Au moins trois avantages et trois inconvénients 5-2-1-2 Partenariats inter entreprises (sous-traitance, cession de licence, concession, franchise) Autres formes d'impartition (groupement d'intérêt économique, filiale commune ou joint-venture) Avantages et limites de la stratégie d'impartition.	5-1-1-1 Définition de la spécialisation stratégique Notion de métier 5-1-1-2 La pénétration du marché (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, politique de niche, politique de créneau) Le développement du marché (extension géographique ou nouveaux clients) 5-1-1-3 La stratégie de dégagement La stratégie de recentrage Avantages et limites de la stratégie de spécialisation 5-1-2-1 Définition de la diversification stratégique (et non commerciale) Diversification selon l'objectif (diversification de placement, de redéploiement et/ou de confortement) 5-1-2-2 Au moins trois avantages et trois inconvénients 5-2-1-2 Partenariats inter entreprises (sous-traitance, cession de licence, concession, franchise) Autres formes d'impartition (groupement d'intérêt économique, filiale commune ou joint-venture) Avantages et limites de la stratégie d'impartition.
--	--	--

5-2-2-1 Définition 5-2-2-2 Les niveaux d'intégration	5-2-2-2 -Intégration verticale (en amont, en aval, filière) - Intégration horizontale - notion de taux d'intégration 5-2-2-3 La fusion, la fusion absorption, la scission	5-2-2-2 -Intégration verticale (en amont, en aval, filière) - Intégration horizontale - notion de taux d'intégration 5-2-2-3 La fusion, la fusion absorption, la scission
5-2-2-3 Les modalités de l'intégration 5-2-2-4 Avantages et limites		
5-2-3 stratégies d'internationalisation 5-2-3-1 Notion d'entreprises nationales et internationales 5-2-3-2 Raisons de la recherche de l'internationalisation 5-2-3-3 Facteurs d'internationalisation 5-2-3-4 Processus d'internationalisation 5-2-3-5 Risques relatifs à l'internationalisation	5-2-3-1 Définition 5-2-3-2 Raisons liées aux mutations de l'environnement de l'entreprise 5-2-3-3 Facteurs techniques, politiques, économiques, juridiques, socioculturels 5-2-3-4 L'exportation (directe, indirecte, exportation associée) Le réseau de distribution (réseau sans investissement, investissement direct) 5-2-3-5 Cadres juridiques différents, nouvelles pratiques d'affaires, risques politiques économiques et/ou financiers	5-2-3-1 Définition 5-2-3-2 Raisons liées aux mutations de l'environnement de l'entreprise 5-2-3-3 Facteurs techniques, politiques, économiques, juridiques, socioculturels 5-2-3-4 L'exportation (directe, indirecte, exportation associée) Le réseau de distribution (réseau sans investissement, investissement direct) 5-2-3-5 Cadres juridiques différents, nouvelles pratiques d'affaires, risques politiques économiques et/ou financiers

6- La stratégie de croissance 6-1 Définition de la croissance 6-2 Objectifs de la croissance 6-2-1 En termes de coût 6-2-2 En termes d'efficacité 6-3 Les modes de croissance 6-3-1 La croissance interne 6-3-1-1 Définition 6-3-1-2 Avantages 6-3-1-3 Limites 6-3-2 La croissance externe 6-3-2-1 Définition 6-3-2-2 Avantages 6-3-2-3 Limites 6-4 La concentration des entreprises 6-4-1 Définition 6-4-2 Causes de la concentration 6-4-3 Formes de la concentration 6-4-3-1 Horizontale 6-4-3-2 Verticale 6-4-3-3 Conglomérale 6-4-4 Conséquences de la concentration 6-4-4-1 Economiques 6-4-4-2 Sociales	6-2-1 Les économies d'échelle 6-2-2 Effets d'apprentissage et d'expérience, taille critique, pouvoir de négociation, les effets de synergie... 6-3-2-1 Les modalités juridiques (prise de participation, fusion, fusion absorption, apport partiel d'actif) Les modalités financières (OPA, OPE, OPV, ramassage boursier) 6-4-1 Concentration par secteur d'activité et/ou branche 6-4-2 causes externes et causes internes 6-4-3-1 et 6-4-3-2 Définition 6-4-3-3 Définition Notion de Holding 6-4-4-1 Conséquences positives et négatives 6-4-4-2 Licenciements, délocalisation, quasi monopole Rôle de l'Etat : contrôle des regroupements.	6-2-1 Les économies d'échelle 6-2-2 Effets d'apprentissage et d'expérience, taille critique, pouvoir de négociation, les effets de synergie... 6-3-2-1 Les modalités juridiques (prise de participation, fusion, fusion absorption, apport partiel d'actif) Les modalités financières (OPA, OPE, OPV, ramassage boursier) 6-4-1 Concentration par secteur d'activité et/ou branche 6-4-2 causes externes et causes internes 6-4-3-1 et 6-4-3-2 Définition 6-4-3-3 Définition Notion de Holding 6-4-4-1 Conséquences positives et négatives 6-4-4-2 Licenciements, délocalisation, quasi monopole Rôle de l'Etat : contrôle des regroupements
---	---	--

6^{ème} PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
<u>1- Les enjeux de la GRH</u> 1-1- Les changements technologiques 1-2- Les changements économiques et sociaux 1-3- Les changements sociologiques	1-1, 1-2 et 1-3 Principaux traits distinctifs.	
<u>2- Les domaines de la GRH</u> 2-1 La gestion du personnel 2-2 Les relations sociales 2-3 La formation 2-4 La communication 2-5 La rémunération 2-6 Les motivations du personnel	2-1 à 2-6 Définitions.	2-1 à 2-6 Définitions.
<u>3- Les relations humaines dans l'entreprise</u> <u>3-1 Les facteurs traditionnels de la motivation</u> 3-1-1 Facteurs personnels 3-1-2 Facteurs professionnels 3-1-3 Facteurs relationnels <u>3-2- Analyses théoriques de la relation entre l'homme et le travail</u> 3-2-1 Les auteurs classiques (Fayol et Taylor) 3-2-2 Le mouvement des relations	3-1-1 à 3-1-3 Définitions. 3-2-1 à 3-2-5 Définitions et principaux traits distinctifs.	3-1-1 à 3-1-3 Définitions. 3-2-1 à 3-2-5 Définitions et principaux traits distinctifs.

humaines (E. Mayo) 3-2-3 La pyramide des besoins de Maslow 3-2-4 Les facteurs de motivation selon Herzberg 3-2-5 L'organisation participative (Likert) <u>3-3 Les styles de commandement</u> 3-3-1- Autoritaire 3-3-2- Paternaliste 3-3-3- Démocratique 3-3-4- Participatif <u>3-4 La communication interne</u> 3-4-1 La communication interne 3-4-4-1- Rôle informatif 3-4-4-2- Rôle social 3-4-2- Les instances de représentation du personnel 3-4-3- Les conflits et négociations 3-4-3-1- Les types de conflits 3-4-3-2- Le mode de résolution	3-3-1 à 3-3-4 Définitions et principaux traits distinctifs. Comparaison entre les différents styles 3-4-1 à 3-4-4-2 Définition ; 3-4-2 Types ; Rôles ; Composition. 3-4-3 Définition 3-4-3-1 Conflits individuels (niveau, nature et moyens d'action) Conflits collectifs (niveau, nature et moyens d'action) 3-4-3-2 Modes de résolution des conflits individuels ; Modes de résolution des conflits collectifs.	3-3-1 à 3-3-4 Définitions et principaux traits distinctifs. Comparaison entre les différents styles 3-4-1 à 3-4-4-2 Définition ; 3-4-2 Types ; Rôles ; Composition. 3-4-3 Définition 3-4-3-1 Conflits individuels (niveau, nature et moyens d'action) Conflits collectifs (niveau, nature et moyens d'action) 3-4-3-2 Modes de résolution des conflits individuels ; Modes de résolution des conflits collectifs.
---	--	--

<u>4- La gestion prévisionnelle de l'emploi (la GPE)</u> <u>4-1-La détermination des besoins en personnel</u> <u>4-2- Les moyens de recrutement</u> 4-2-1- Les annonces 4-2-2- Les salons 4-2-3- Les candidatures spontanées 4-2-4- Les stages et travaux intérimaires 4-2-5- Les recommandations 4-2-6- Le recrutement par Internet <u>4-3- Les étapes du recrutement</u> 4-3-1- La détermination des besoins 4-3-1-1- Les profils de poste 4-3-1-2- Le marché du travail 4-3-2-Le recueil des candidatures 4-3-3- Les méthodes de sélection 4-3-3-1- CV 4-3-3-2- Tests psychotechniques 4-3-3-3- Essais professionnels 4-3-3-4- Attestations de travail 4-3-3-5- Entretiens d'embauche	4-1 Rôle de la GPE dans la détermination des besoins en personnel. 4-2-1 à 4-2-6 Définitions Comparaison entre les différents moyens de recrutement. 4-3-1- La détermination des besoins 4-3-1-1 Définitions ; Tracé de profil de poste à partir d'un ou deux exemples. 4-3-1-2 Définition. 4-3-2 Définition. 4-3-3-1 Définition Analyse de CV à partir d'un ou 2 exemples. 4-3-3-2 à 4-3-3-5 Définitions.	4-1 Rôle de la GPE dans la détermination des besoins en personnel. 4-2-1 à 4-2-6 Définitions Comparaison entre les différents moyens de recrutement. 4-3-1- La détermination des besoins 4-3-1-1 Définitions ; Tracé de profil de poste à partir d'un ou deux exemples. 4-3-1-2 Définition. 4-3-2 Définition. 4-3-3-1 Définition Analyse de CV à partir d'un ou 2 exemples. 4-3-3-2 à 4-3-3-5 Définitions.
--	---	---

4-3-4- La phase d'intégration 4-3-4-1- L'accueil 4-3-4-2- Les formalités administratives 4-4- <u>La formation</u> 4-4-1 Les objectifs de la formation 4-4-1-1- L'objectif économique pour l'entreprise 4-4-1-2- L'objectif personnel pour les individus 4-4-2- Le plan de formation 4-4-3-Les modalités de la formation 4-4-3-1- La formation initiale 4-4-3-2- La formation continue 4-4-4- La réalisation des actes de formation 4-4-4-1- La formation interne 4-4-4-2- La formation externe	4-3-4-1 et 4-3-4-2 Définitions 4-4-1-1 Principaux objectifs pour l'entreprise. 4-4-1-2 Principaux objectifs pour les individus. 4-4-2 Définition ; Etapes ; Schéma de synthèse. 4-4-3-Les modalités de la formation 4-4-3-1 et 4-4-3-2 Définition. Formation initiale, continue et en alternance 4-4-4- 4-4-4-1 et 4-4-4-2 Définition.	4-3-4-1 et 4-3-4-2 Définitions 4-4-1-1 Principaux objectifs pour l'entreprise. 4-4-1-2 Principaux objectifs pour les individus. 4-4-2 Définition ; Etapes ; Schéma de synthèse. 4-4-3-Les modalités de la formation 4-4-3-1 et 4-4-3-2 Définition. Formation initiale, continue et en alternance 4-4-4- 4-4-4-1 et 4-4-4-2 Définition.
5- Le plan social 5-1- La préretraite 5-2- Le licenciement économique 5-3- Le temps aménagé	5-1 et 5-2 Définition ; Motifs ; Conséquences. 5-3 Définition ; Motifs ; Types (aménagement de la journée de travail, aménagement de la semaine de travail et aménagement de l'année de travail). Conséquences.	

6- La gestion des carrières 6-1- L'entretien annuel d'évaluation 6-2- Le bilan des compétences	6-1 et 6-2 Définition ;Intérêt.	6-1 et 6-2 Définition ;Intérêt.
7- La gestion des rémunérations 7-1 <u>La politique de rémunération</u> 7-1-1- Les objectifs d'une politique de rémunération 7-1-1-1- Pour l'entreprise 7-1-1-2- Pour l'employé 7-1-2- Contraintes pesant sur la rémunération 7-1-2-1- Juridiques 7-1-2-2- Economiques 7-1-2-3- Sociales 7-2 <u>Les formes de rémunération</u> 7-2.1 Le salaire au temps 7-2.2 Le salaire au rendement 7-2.3 Le salaire à prime 7-3 <u>Les formes de la participation</u> 7-3.1 L'intéressement	7-1 Définition de la rémunération. 7-1-1-1- Principaux objectifs pour l'entreprise. 7-1-1-2- Principaux objectifs pour l'employé. 7-1-2-1 SMIG ; Egalité des sexes ; Négociation périodique. 7-1-2-2 Situation du marché de travail ; La concurrence ; Ressources et performances de l'entreprise. 7-1-2-3 Les charges sociales de l'entreprise (cotisations pour la CNSS, AMO, les assurances, les mutuelles...). Définition sans calcul. 7-2-1 à 7-2-3 Principe ; Appréciation. 7-3-1 à 7-3-4	7-1 Définition de la rémunération. 7-1-1-1- Principaux objectifs pour l'entreprise. 7-1-1-2- Principaux objectifs pour l'employé. 7-1-2-1 SMIG ; Egalité des sexes ; Négociation périodique. 7-1-2-2 Situation du marché de travail ; La concurrence ; Ressources et performances de l'entreprise. 7-1-2-3 Les charges sociales de l'entreprise (cotisations pour la CNSS, AMO, les assurances, les mutuelles...). Définition sans calcul. 7-2-1 à 7-2-3 Principe ; Appréciation. 7-3-1 à 7-3-4

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
----------	-------------------------------	---

7-3.2 La participation aux résultats de l'entreprise 7-3.3 Le plan d'épargne entreprise 7-3-4 Les stocks options	Définitions ; Intérêts.	Définitions ; Intérêts.
--	----------------------------	----------------------------

3-2- Coordination des actions 3-3- Affectation des moyens 3-4- Calcul des coûts 3-5- Contrôle de la réalisation 3-6- Evaluation	Outils de l'ordonnancement (rappel de la définition du diagramme de Gantt et de PERT). 3-2 Principales actions (Réglage du rythme des équipes, alimentation en ressources humaines et financières nécessaires, communication sur l'avancement). 3-3 Définition ; Critères d'une allocation optimale des ressources. 3-4 Définition ; Types de coûts d'un projet (de structure, variable). 3-5 Intérêt ; Liste de contrôle ; Ajustements nécessaires. 3-6 Intérêt ; Types d'évaluation (globale, analytique). Rapport d'évaluation (Définition et rédaction d'un rapport succinct).	
4- cas pratiques 4-1- Organisation d'un voyage 4-2- Organisation des journées portes ouvertes 4-3- Organisation d'un séminaire	4-1 à 4-3 Principales composantes de la phase de préparation ; Principales composantes de la phase de réalisation ; Principales composantes de la phase d'évaluation. NB : La rédaction des documents de communication interne ou externe n'est pas exigée.	

II – Tableau de spécification des contenus :

<i>Parties du programme</i>	<i>Masses horaires</i>		<i>Barème approximatif</i>
	<i>Nombre d'heures</i>	<i>En %</i>	
<i>1°partie : l'organisation de l'approvisionnement</i>	<i>10 H</i>	<i>10%</i>	<i>02 points</i>
<i>2°partie : l'organisation de la production</i>	<i>12 H</i>	<i>11%</i>	<i>02 points</i>
<i>3° partie : la fonction financière</i>	<i>12 H</i>	<i>11%</i>	<i>02 points</i>
<i>4°partie : la mercatique</i>	<i>16 H</i>	<i>15%</i>	<i>03 points</i>
<i>5° partie : la stratégie et la croissance</i>	<i>33 H</i>	<i>31%</i>	<i>06 points</i>
<i>6° partie : La gestion des ressources humaines</i>	<i>24 H</i>	<i>22%</i>	<i>05 points</i>
<i>Total :</i>	<i>107 H</i>	<i>100%</i>	<i>20 points</i>

III – Tableau de spécification des objectifs et des compétences :

Objectifs et compétences	Barème approximatif
Compréhension	08 points
Application	05 points
Analyse	05 points
Synthèse argumentée	02 points
Total :	20 points

IV- Présentation du sujet :

1- Le sujet se présentera sous forme de parties homogènes (1,2 ou plusieurs). Il est préférable que le sujet ou au moins chaque partie suive une progression sur la base d'un fil conducteur qui fera l'unité du raisonnement et de l'argumentation (problématique, problème à résoudre, élaboration d'une décision organisationnelle...).

2- Chaque partie comportera :

- une présentation du dossier ;
- les éléments du dossier ;
- les travaux à faire suivant, en principe, la progression des objectifs et compétences pédagogiques (tableau III), sous la condition suivante :

dans le cas où le sujet comporte plusieurs parties, seule une partie doit faire l'objet d'une synthèse argumentée.

N.B. Les informations nécessaires à l'élaboration des travaux à effectuer doivent figurer dans des documents annexes.

3- Chaque partie doit contenir un barème relatif aux travaux à faire.

Un barème global des différentes parties du sujet est fourni afin de donner à l'élève la structure générale de la notation du sujet.

4- Le dossier portera sur une ou des situations de gestion, d'organisation et d'administration des organisations marocaines et/ou internationales. Chaque situation doit porter sur des éléments d'actualité et comporter des supports clairs, simples et variés (textes, tableaux statistiques, graphiques, ...)

V- Correction :

- 1- *Le sujet comportera un barème détaillé (Note sur vingt multipliée par le coefficient).*
- 2- *Il sera suivi d'un corrigé indicatif.*
- 3- *Le correcteur doit ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).*
- 4- *Le correcteur prendra en considération les réponses logiques des élèves.*
- 5- *Il évitera la double sanction : notera le commentaire correct d'un résultat faux, la démarche correcte sur la base d'éléments de calcul faux,...*
- 6- *Il notera strictement les idées en évitant l'influence des erreurs d'orthographe*
- 7- *0.5 point de la note sur vingt, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.*

N.B. L'élève est appelé à :

- *Eviter les ratures et surcharges ;*
- *Aérer le texte (marges, interlignes) ;*
- *Numéroter les réponses ;*
- *Encadrer les résultats ;*
- *Utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.*