

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

**Mémoire de fin du cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**L'impact des coûts de production et distribution
sur la rentabilité de l'entreprise**

Etude de cas : ALFAPIPE GHARDAIA

Elaboré par :

M. DALI Mahmoud

MSEFFAH Abdelmalek

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

11^{ème}

Promotion

Juin 20

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes chers parents, pour leur amour, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants tout au long de mes études. Leur présence à mes côtés a été une source de motivation inestimable.

À mes sœurs, Selma et Nadja, merci pour votre soutien moral et votre compréhension durant les moments difficiles. Vos encouragements m'ont aidé à persévérer.

À mes amis Salah, Raouf et Abdelkarim, merci pour votre amitié sincère, votre soutien moral et les moments de partage qui ont été précieux durant cette période.

ABDELMALEK

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes chers parents, pour leur amour, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants tout au long de mes études. Leur présence à mes côtés a été une source de motivation inestimable.

À mon frère, SMAIL, merci pour votre soutien moral et votre compréhension durant les moments difficiles. Vos encouragements m'ont aidé à persévérer.

À mon ami RABIA Mahdi Salah Eddine, merci pour ton amitié sincère, ton soutien moral et les moments de partage qui ont été précieux durant cette période.

MAHMOUD

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre plus profonde gratitude à notre encadrante, Pr. RAHAL Farah, sans qui ce mémoire n'aurait pu voir le jour.

Tout d'abord, nous remercions sincèrement M.BADJA Kamel, notre maître de stage, pour ses conseils avisés, son soutien constant et sa patience tout au long de ce travail. Son expertise et ses encouragements ont été essentiels à la réalisation de ce projet.

Nous remercions du fond du cœur nos familles respectives, et tout particulièrement nos parents, pour leur amour, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants tout au long de nos études. Leur présence à nos côtés a été une source de motivation inestimable.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, que ce soit par leurs encouragements, leurs critiques constructives ou leur soutien moral.

Merci à tous.

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

Tableau 1.1 : typologie des charges dans l'entreprise.....	11
Tableau 1.2 : classification des charges incorporables	12
Tableau 1.3 : la distinction entre les charges directes et indirectes	18

Chapitre 02 :

Tableau 2.1 : les écarts sur matière	61
Tableau 2.2 : les écarts sur main d'œuvre.....	62
Tableau 2.3 : les écarts sur charges indirectes	63

Chapitre 03 :

Tableau 3.1 : réalisation des ventes des produits de l'année 2020	86
Tableau 3.2 : l'écart sur chiffre d'affaire de l'année 2020.....	87
Tableau 3.3 : l'écart sur prix des matière première	91
Tableau 3.4 : l'écart sur quantité des matière première	93
Tableau 3.5 : l'écart sur taux de main d'œuvre	96
Tableau 3.6 : l'écart sur temps de main d'œuvre.....	97
Tableau 3.7 : l'écart sur cout de distribution	102
Tableau 3.8 : comparaison des ratios de cout de la réalisation pour les couts de production et distribution.....	106

Liste des Figures

Chapitre 01 :

Figure 1.1 : schéma de calcul des couts préétabli.....22

Chapitre 02 :

Figure 2.1 : les différents budgets.....46

Figure 2.2 : la procédure de contrôle budgétaire 50

Figure 2.3 : les formules de cout préétabli de la production 57

Figure 2.4 : différents écarts 58

Figure 2.5 : les écart sur cout.....60

Figure 2.6 : présentation des différents écarts 65

Chapitre 03 :

Figure 3.1 : structure organisationnelle de l'entreprise algérienne de fabrication de tuyaux ' ALFAPIPE GHARDAIA ' 82

Figure 3.2 : réalisation des ventes par famille de produits de l'année 2020... 86

Figure 3.3 : les ventes pour l'année 2020..... 87

Figure 3.4 : les prévision et les réalisation des prix des matières premières pour l'année 2020..... 91

Figure 3.5 : les prévision et les réalisation des quantités des matières premières pour l'année 2020 93

Figure 3.6 : les prévision et les réalisation des temps de main d'œuvre pour l'année 2020..... 97

Figure 3.7 : les prévision et les réalisation des couts de stockage et transport pour l'année 2020102

Figure 3.8 : comparaison des ratios de cout de la réalisation pour les couts de production et distribution... 107

Liste des abréviations

UM : unité monétaire

ML : mètre linière

SAV : service après vente

PCG: Plan Comptable Général

EG : écart globale

E/Q : sous-écart sur quantité

E/C : sous-écart sur cout

E/V : sous-écart sur volume

E/A : sous-écart sur activité

E/CA: écart sur chiffre d'affaire

PP : prix préétabli

PR: prix réel

QR: quantité réel

QP: quantité préétabli

CA: chiffre d'affaire

QT: quantité

PU: prix unitaire

MT: montant

ET : écart totale

RC : rentabilité commerciale

EBE : Excédent brut d'exploitation

RE: rentabilité économique

RF: rentabilité financière

API: American Petroleum Institute

ISO : International Organization for Standardization

API - 5L: American Petroleum Institute - Specification for Line Pipe

API - Q1: American Petroleum Institute - Specification for Quality
Management

JIT: just in time

Résumé

Ce mémoire examine l'influence des coûts de production et de distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE Gherdaïa. Le premier chapitre introduit les concepts de base des coûts de production et de distribution. Le deuxième chapitre explore la maîtrise des coûts et la rentabilité, en abordant les notions budgétaires, les coûts standard, et la définition de la rentabilité. Enfin, le troisième chapitre analyse en détail les coûts de production et de distribution de l'entreprise en utilisant des écarts et des ratios, et propose des recommandations pour améliorer la rentabilité.

Abstract

This thesis investigates the influence of production and distribution costs on the profitability of ALFAPIPE GHERDAIA. The study is divided into three main chapters. The first chapter provides an overview of production and distribution costs. The second chapter focuses on cost management and its impact on company profitability, introducing budgetary concepts, standard costs, and the definition of profitability. The third chapter analyzes the specific production and distribution costs of ALFAPIPE GHERDAIA, including a presentation of the company, an analysis of variances and ratios, and a synthesis of the study with recommendations.

المخلص

تستعرض هذه الرسالة تأثير تكاليف الإنتاج والتوزيع على ربحية شركة ألفايبب غرداية. ينقسم العمل إلى ثلاثة فصول رئيسية. يقدم الفصل الأول مفاهيم عامة حول تكاليف الإنتاج والتوزيع. يركز الفصل الثاني على إدارة التكاليف وتأثيرها على ربحية الشركة، مع تقديم مفاهيم الميزانية والتكاليف القياسية وتعريف الربحية. يحلل الفصل الثالث تكاليف الإنتاج والتوزيع الخاصة بشركة ألفايبب غرداية، بما في ذلك تقديم الشركة، تحليل الفروقات والنسب، وأخيراً خلاصة الدراسة مع التوصيات.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Généralités sur les coûts de production et distribution	07
Section 01 : Introduction aux coûts.....	07
Section 02 : Introduction à la production et à ses coûts	23
Section 03 : Introduction à la Distribution et à ses coûts.....	29
Chapitre 02 : Maîtrise des coûts et rentabilité de l'entreprise.....	39
Section 01 : Notions budgétaires et de contrôle de la gestion financière	39
Section 02 : Les coûts standard/préétablies et les ratios	54
Section 03 : la rentabilité : définition et typologie.....	68
Chapitre 03 : analyse des couts de production et distribution sur larentabilité de l'entreprise.....	73
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	73
Section 02 : Analyse des coûts de production et distribution par les écarts et les ratios	85
Section 03 : synthèse de l'étude et recommandation	109
Conclusion générale.....	112

Introduction Générale

Introduction générale

Les entreprises sont toujours à la recherche de moyens pour générer plus de revenus et ainsi augmenter leur rentabilité. Le désir d'améliorer la rentabilité de l'entreprise est un élément commun aux objectifs stratégiques de toute entreprise. L'objectif de toute entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et rémunérer de capitaux. Pour y parvenir, elles essaient de vendre davantage de produits aux clients, mais une autre solution à envisager est la manière dont elles utilisent leurs ressources. Un facteur interne clé qui peut accroître la rentabilité concerne les coûts supportés par l'entreprise.

Normalement, les entreprises dont les coûts ne sont pas maîtrisés ont du mal à être rentables et sont obligées de vendre plus pour atteindre le seuil de rentabilité. Un examen attentif des coûts encourus peut être une bonne solution à certains des problèmes rencontrés par les entreprises de fabrication.

D'une manière générale, un coût est une accumulation de charges sur un produit (bien ou prestation de service) à un certain stade de son élaboration. Un coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources pour produire un produit par l'entreprise. Le contrôle des coûts aide les entreprises à produire le produit à un coût minimum afin de réaliser un profit maximum. Le contrôle des coûts est simplement la prévention du gaspillage des ressources dans l'environnement existant.

Nous avons choisi d'étudier les entreprises manufacturières car elles supportent de nombreux coûts tels que les coûts de production, les coûts de vente et de distribution, etc. Les entreprises manufacturières cherchent à générer plus de revenus que ces nombreux coûts encourus quotidiennement.

Les entreprises industrielles peuvent être considérées comme le pivot de toutes les économies. Elles créent de la valeur ajoutée qui représente une part importante du produit intérieur brut (PIB), surtout dans les pays développés. En revanche, en Algérie, la contribution du secteur industriel reste toujours modeste. Néanmoins, avec la crise pétrolière récente, l'Algérie met en place des politiques permettant de relancer le secteur industrie

L'entreprise industrielle engage des investissements importants assurant le bon fonctionnement de son cycle d'exploitation. Dans les conditions normales, avec ces moyens colossaux, la rentabilité sera sûre. Or, ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises. Partant de ce raisonnement, nous avons pris un cas de l'entreprise algérienne de fabrication de tuyaux Alfapipe.

Alors, l'objectif général de notre travail est d'analyser l'impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité d'une entreprise manufacturière, dont on a décidé de mener notre réflexion sur le thème intitulé : «Impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité de l'entreprises: étude de cas : L'entreprise Alfapipe ».

Notre étude essaie de répondre à la problématique suivante :

Comment les coûts de production et de distribution influent-ils sur la rentabilité globale de l'entreprise ?

De cette question principale découle d'autres questions secondaires à subir :

1. Quels sont les impacts spécifiques des variations des coûts de matières premières et de main-d'œuvre sur la rentabilité de l'entreprise ?
2. Comment la réduction des coûts de transport et de stockage contribue-t-elle à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise ?

Objectif

Notre objectif dans cette étude est d'apprécier l'impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité de l'entreprise, pour l'année 2020.

Cet objectif peut être décomposé sur les objectifs suivants :

3. Évaluer comment les variations des coûts des matières premières et de la main-d'œuvre influencent les marges bénéficiaires et la performance financière globale de l'entreprise.
4. Identifier les principaux facteurs de coût de production et proposer des stratégies pour les optimiser.
5. Étudier l'effet des coûts de transport et de stockage sur la rentabilité.
6. Analyser les résultats favorables obtenus et proposer des recommandations pour maintenir ou améliorer ces résultats.
7. Basé sur l'analyse des coûts de production et de distribution, formuler des recommandations pratiques pour améliorer la rentabilité.

Motif de choix de sujet :

Le choix de ce sujet est motivé par ma spécialisation en Supply Chain Management, qui met en lumière l'importance cruciale de la gestion efficace des coûts pour la rentabilité globale d'une entreprise. En tant que futur professionnel de la chaîne d'approvisionnement, comprendre comment ces coûts influencent la performance financière est essentiel pour développer des stratégies qui optimisent les processus logistiques et réduisent les dépenses inutiles. Cette étude permet d'approfondir mes compétences en analyse des coûts et en gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en offrant des solutions pratiques pour améliorer la rentabilité d'une entreprise, illustrée par le cas d'Alfapipe.

Hypothèses de recherche :

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche nous avons formulé deux hypothèses qui affirment que le bon contrôle de coûts assure la rentabilité

de l'entreprise. Comme toute autre étude, on attend des résultats qui doivent en sortir ; de ces hypothèses définis en haut, deux résultats sont attendus.

1. L'augmentation des coûts de production entraîne une réduction significative de la rentabilité de l'entreprise.
2. Une réduction des coûts de distribution augmente significativement la rentabilité de l'entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour mener à bien cette étude, une méthodologie analytique et quantitative a été adoptée, comprenant plusieurs étapes clés. Tout d'abord, la collecte de données financières internes a été effectuée, incluant les coûts prévus et réels des matières premières, de la main-d'œuvre, du transport et du stockage. Ensuite, des documents comptables et des rapports financiers ont été analysés pour obtenir une vue complète des coûts et des revenus. Par la suite, les écarts de production et de distribution ont été calculés pour identifier les variations défavorables ou favorables. Les écarts de production ont été évalués en comparant les coûts prévus et réels des matières premières et de la main-d'œuvre, tandis que les écarts de distribution ont été analysés pour les coûts de transport et de stockage. De plus, des ratios des coûts à la réalisation ont été établis pour chaque catégorie de coûts, permettant une évaluation détaillée de leur impact sur la rentabilité. Une analyse comparative des coûts de production et de distribution a ensuite été réalisée pour identifier les variations significatives et leurs causes possibles, ainsi que pour évaluer leur effet cumulatif sur la rentabilité globale. Enfin, une synthèse des résultats a été effectuée, suivie de recommandations pratiques pour optimiser les coûts et améliorer la rentabilité de l'entreprise. Cette méthodologie permet d'obtenir une compréhension approfondie des facteurs influençant la rentabilité d'Alfapipe et de formuler des stratégies efficaces pour renforcer sa performance financière.

Le plan de recherche :

Ce plan en trois chapitres a été conçu pour offrir une analyse approfondie et structurée de l'impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité de l'entreprise, en se concentrant spécifiquement sur Alfapipe. Le premier chapitre établit les bases théoriques en présentant les généralités sur les coûts de production et de distribution, essentielles pour comprendre les différents types de coûts auxquels une entreprise industrielle est confrontée. Le deuxième chapitre se concentre sur la maîtrise des coûts et la manière dont elle influence la rentabilité, en explorant les méthodes et stratégies de gestion des coûts. Enfin, le troisième chapitre applique ces concepts théoriques à une étude de cas pratique sur Alfapipe, analysant concrètement l'impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité de l'entreprise. Cette approche structurée permet non seulement de comprendre les défis spécifiques rencontrés par Alfapipe, mais aussi de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer sa performance financière.

CHAPITR 01

:Généralité sur les coûts de production et distribution

Introduction du chapitre :

Les coûts de production et de distribution représentent des éléments essentiels de la chaîne de valeur d'une entreprise. Comprendre ces coûts permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques éclairées, notamment en matière de politique tarifaire, de localisation des installations de production et de choix de canaux de distribution.

Dans ce chapitre, nous plongerons au cœur des opérations économiques des entreprises en explorant les fondements essentiels des coûts de production et de distribution. Nous débuterons par une introduction détaillée aux coûts, éclairant les différentes composantes et leurs implications cruciales pour la rentabilité des entreprises. Ensuite, nous passerons à l'examen approfondi des fondements de la production, où nous analyserons les processus clés et les facteurs déterminants qui façonnent les coûts associés à la création de biens et de services. Enfin, nous aborderons les fondements de la distribution. À travers ces sections, nous visons à fournir une compréhension approfondie des dynamiques complexes qui sous-tendent la gestion des coûts dans le contexte opérationnel contemporain.

Section 01 : Introduction aux coûts

Dans cette première section, nous jetterons les bases de notre étude en explorant les concepts essentiels liés aux coûts. Nous commencerons par définir ce que sont les coûts et examinerons leurs caractéristiques générales. En outre, nous discuterons des limites associées à la notion des coûts, ainsi que des différentes typologies de coûts rencontrées dans les contextes économiques. Cette exploration initiale fournira un cadre conceptuel solide pour notre analyse ultérieure des coûts de production et de distribution.

1. Définition des coûts

Un coût est défini comme la somme des charges relatives à un élément au sein du réseau comptable. Le choix des coûts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise, de sa structure, de ses objectifs de gestion et de pilotage¹.

1.1 Caractéristiques générales

Le coût se caractérise par trois particularités indépendantes les unes des autres : le champ d'application, le moment de calcul et le contenu.

1.1.1 Le champ d'application

Le champ d'application est extrêmement varié, il peut s'appliquer à :

- Une fonction économique ou une sous fonction économique de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution ou administration) ;
- Un moyen d'exploitation c'est un dire une machine, un poste de travail, un rayant de magasin, un canal de distribution ;
- Une activité à s'avoir une famille de produits, un produit, ou encore une zone d'activités ;
- Un centre de responsabilités c'est-à-dire un sous-système de l'entreprise doté d'un indicateur de performance et à qui est laissée une certaine latitude dans les moyens à mettre en œuvre pour satisfaction ses objectifs.

¹ ALAZARD Glaude et SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application », DUNOD, Paris, 2010, P47.

1.1.2 Le moment de calcul

Ce critère permet de distinguer deux types de coûts :

- Le **coût historique**, qui est un coût calculé postérieurement aux faits qui l'ont

engendré : on parle aussi de coût constaté au coût réel ;

- Le **coût préétabli**, qui est un coût calculé antérieurement aux faits qui l'engendrent. Le coût préétabli peut avoir le caractère de "normes" ou de simples prévisions. Selon l'optique de calcul, on parle de coûts standards, devis ou plus simplement de coûts prévisionnels.

1.1.3 Le contenu

Pour une période déterminée, un coût peut être calculé, soit en y'incorporant toutes les charges enregistrées en comptabilité financière, soit en n'y incorporant qu'une partie de ces charges.

1.2 Limites à la notion des coûts

On distingue deux limites :

1.2.1 Le coût ne doit pas être considéré comme un ensemble homogène

Considérer les coûts comme un ensemble homogène revient à considérer que différents fruits et légumes peuvent être présentés à la caisse d'un supermarché réunis dans un même emballage, à la raison que l'unité de mesure commune est le kilogramme.

1.2.2 Le coût n'est pas la valeur

Une autre critique doit être faite aux coûts, Il ne représente en rien la valeur d'un produit ou d'une activité. Une illustration simple permet de comprendre cette distorsion : si une entreprise fabrique des vêtements démodés, on peut bien avancer que le coût de ces produits est égal à la somme des charges supportées pour les réaliser, mais la valeur marchande est nulle et la valeur est en définitive déterminée par le marché.

2. Typologies des coûts :

Quatre types de coûts sont généralement distingués selon lesquels on obtient les principales méthodes de calculs.

2.1 Coûts variables et coûts fixes

2.1.1 Les coûts variables ou opérationnels

les coûts variables ou opérationnels sont des coûts constitués de toutes les charges qui varient avec le volume d'activités de l'entreprise mesuré, par exemple, par les quantités produites et/ ou vendues. Cette définition se base sur l'hypothèse qu'il existe une proportionnalité entre la variation des charges obtenues et variation des volumes des produits obtenus.

2.1.2 Les coûts fixes ou charges de structure

Ce sont les charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondent, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée. Ces charges est relativement "fixe" lorsque le niveau d'activité évolue peu au cours de la période de calcul. Ainsi, les coûts fixes correspondent aux charges engendrées par l'administration ou les investissements durables et ils ne dépendent pas du volume d'activité. Les coûts fixes ne sont considérés tels que sur une même structure de production c'est-à-dire en cas de changement de structure les charges fixes augmentent par niveau (palier).

2.2 Coût direct et indirect

Le coût direct est constitué des charges propres à un produit ou à une activité et qui lui sont affectées directement. En d'autres termes, ce sont des charges rattachées sans ambiguïté à un produit ou une activité.

Le coût indirect est constitué des charges qui sont communes à plusieurs produits ou activités et qui nécessitent un traitement préalable avant affectation¹.

Ces différentes catégories de coûts peuvent être représentées en définitive sur deux axes, à partir des charges qui les composent déterminant ainsi quatre types bien spécifiques, comme le montre le tableau suivant²:

Tableau n°1.1 : Typologie des charges dans l'entreprise

Charges	Directes	Indirectes
Variables	Matières premières, frais de distributions, sous-traitantes, etc.	Energie (eau, fuel, électricité), petit outillage, fournitures divers, etc.
Fixes	Main-d'œuvre, dotations aux amortissements des machines affectées à la fabrication des produits, etc.	Personnel administratif, dotations aux amortissements des bâtiments et machines (hors production), etc.

Source : UNT.Unice.Fr html leçon – O2 «La notion de coût », p 5. (Consulté le 30/03/2024).

- Les charges indiquées dans les différentes cases ne sont indiquées ici qu'à titre indicatif et ne constituent nullement une typologie déterminée et définitive ;

¹ Site <http://w.w.rees-france.com>, p7. Consulté le 30/03/2024 à 9 : 24 ,

² UNT.Unice.Fr html leçon – O2 «La notion de coût », p 5. Consulté le 30/03/2024 à 11 : 40.

- Il n'existe pas toujours de types "purs" de charges : s'agissant des matières premières, il existe par exemple, des tarifs dégressifs en fonction de volume acheté ou transporté. L'électricité n'est pas facturée au même tarif au-delà d'une certaine consommation, ni même au cours d'une journée de 24h ;
- Certaines charges sont semi-variables. Ainsi, par exemple l'eau ou le téléphone, qui comprennent un abonnement fixe et un coût variable en fonction de la consommation sont des charges semi-variables.

3. Les différentes méthodes de calculs des coûts

L'existence de coûts différents de leur nature et leur comportement va induire des méthodes variées de calcul selon que l'on prendra en compte telle ou telle catégorie. Ces méthodes sont complétées par des améliorations ponctuelles ou des techniques d'analyse destinées à la prise de décision dans un contexte spécifiques¹

3.1 La méthode des coûts partiels

En reprenant les deux classifications ci-dessus, l'ensemble des charges incorporables peut être représenté par le schéma suivant :

Tableau n°1.2 : classification des charges incorporables

	Charge Variable	Charge fixe
Charge direct	1	2
Charge indirect	3	4

Source : Yves Basle, Yves Rousset, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, 6^e édition, P25.

¹ ALAZARD Glaude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion : Manuel et application », DONUD, Paris, 2010, pp 159–160

Les différentes méthodes de coûts partiels vont privilégier l'une ou l'autre des deux classifications.

3.1.1 La méthode du coût variable :

1	Charge variable direct
2	Charge indirect variable

La méthode des coûts variables ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans la zone (1et 2).

Pour le calcul, il est donc indispensable d'identifier les charges variables des centres d'analyse. Cette démarche concerne essentiellement les centres opérationnels principaux et certains centres opérationnels auxiliaires, l'imputation des charges indirectes variables s'effectue sans difficulté puisque les charges variables sont liées opération de production et de vente. Les coûts variables obtenus permettent le calcul d'une **marge sur coûts variable par** (produit, activité, et pour l'ensemble d'activité). Elle mesure la performance d'un produit ou d'une activité.

Elle représente pour chaque produit la marque à gagner qui résulterait de son abandon au niveau de l'entreprise¹.

$$\text{Marge sur coût variable} = \text{chiffre d'affaire} - \text{coût variable}$$

La marge sur coût variable est proportionnelle aux chiffres d'affaires. Il est donc utile de calculer le taux de marge sur coût variable.

¹ Béatrice et Francis Grand Guillot, « l'essentiel de contrôle de gestion », 10^{ème} édition, Extenso, 2018, p 45

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \frac{\text{Marge sur coût variable}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}$$

3.1.2 La méthode des coûts directs

La méthode des coûts directs intègre dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il s'agisse de charges variables ou de charges fixes (zone 1 et 3)

1	3
Charge variable direct	Charge fixe direct

Comme ce coût ne comprend que les charges directes, c'est donc un regroupement aisé à réaliser et dont le **calcul ne souffre d'aucune ambiguïté**.

$$\text{Coût direct} = \text{charges variables directes} + \text{charges fixes directes}$$

Il n'analyse pas les charges indirectes qui sont imputées globalement sur la somme des marges sur coût directs générés par chaque produit.

$$\text{Marge sur coût direct} = \text{chiffres d'affaires} - \text{coût direct}$$

$$\text{Taux de marge sur coût direct} = \frac{\text{Marge sur coût direct}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxes}} \times 100$$

Le résultat courant de l'entreprise s'obtient par différence entre la somme des

marges sur coût direct et le coût indirect.

$$\text{Résultat} = (\text{chiffre d'affaires} \times \text{taux de marge sur coût direct}) - \text{coût direct}$$

3.1.3 La méthode des coûts spécifiques

La méthode des coûts spécifiques, appelée aussi méthode des coûts variables évolués, distingue les charges selon deux critères : variables ou fixes, directes ou indirectes. Elle permet de calculer et d'analyser des marges sur coûts spécifiques par produit ou par activité. La méthode des coûts spécifiques permet d'affiner la méthode des coûts variables¹

Les éléments de calcul

Le coût spécifique est calculé par produit, par activité et pour l'ensemble de l'activité. Chaque coût spécifique est composé du coût variable et du coût fixe direct.

$$\text{Coût spécifiques} = \text{coût variable} + \text{coût fixe direct}$$

¹ Béatrice et Francis Grand Guillot, op. cit. P 49.

La marge sur coût spécifique est calculée par produit, par activité et pour l'ensemble de l'activité elle permet :

- **D'estimer** l'incidence des frais spécifiques sur le résultat global.
- **D'analyser** la contribution de chaque produit ou activité à la couverture des charges fixes communes.
- **d'affiner** la prise de décision relative à l'abandon d'un produit.

$$\text{Marge sur coût spécifique} = \text{Marge sur coût variable} - \text{coût fixe spécifique}$$

$$\text{Taux de marge sur coût spécifique} = \frac{\text{Marge sur coût spécifique}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxes}} \times 100$$

Le coût fixe indirect est constitué de l'ensemble **des charges fixes communes** qu'il n'est pas pertinent de répartir. Elles **doivent être traitées en bloc** au niveau de l'activité globale de l'entreprise.

Le résultat courant de l'entreprise s'obtient par différence entre la somme des marges sur coût spécifique et coût fixe indirect.

$$\text{Résultat} = \sum (\text{Marge sur coût spécifique} - \text{coût fixe indirect})$$

3.1.4 La méthode de calcul des coûts complets

le coût complet représente le coût constitué par la totalité des charges qui peut lui être rapportée par tout traitement analytique approprié : affectation, répartition, imputation. Le calcul des coûts complets repose sur la

distinction des charges incorporées aux coûts en charges directes et charges indirectes¹

Les charges incorporées aux coûts ont deux origines² :

- ✓ Les charges de la comptabilité générale incorporables aux coûts. Il s'agit des charges courantes d'exploitation ou non, correspondant aux conditions normales d'exercice de l'activité de l'entreprise.
- ✓ Les charges supplétives qui sont des éléments de coût ne constituent pas des charges de la comptabilité générale. il s'agit de rémunération de l'exploitant et capitaux propres.

Selon Philippe RAIM BOURG, dans la méthode des coûts complets toutes les charges sont incorporées, soit directement, soit indirectement aux différents coûts. La distinction entre charges directes et charges indirectes permet aux gestionnaires de déterminer les charges dont l'inscription aux coûts s'effectue sans problème particulier et celles dont l'affectation requiert le consentement des responsables. L'objectif avoué, quant aux méthodes de répartition adoptées est de limiter l'arbitraire de la répartition des charges indirectes aux différents coûts.

Le tableau ci-dessous récapitule les éléments essentiels permettant d'effectuer la distinction entre les charges directes et les charges indirectes.

1 Gérard MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P24

2 Gérard MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P26

Tableau n°1.3 : la distinction entre les charges directes et indirectes.

Nature de la charge	Signification
Charges directes	<p>Ce sont les charges qu'il est possible d'affecter "immédiatement" ; c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé grâce à un moyen de mesure.</p> <p>Ces charges peuvent concerner le coût d'un produit ou d'une commande.</p> <p>Exemples : Les matières et fournitures, la main-d'œuvre directe, l'annuité d'amortissement d'une machine qui ne sert à fabriquer qu'un seul produit.</p>
Charges indirectes	<p>Ce sont les charges qu'il n'est pas possible d'affecter "immédiatement" à un coût particulier. Elles nécessitent un calcul intermédiaire pour être imputées au coût d'un produit déterminé. Ces charges concernent plusieurs produits activités.</p> <p>Exemples : la consommation d'électricité de l'entreprise, l'assurance des locaux, les charges d'administration générale.</p>

Source : Université ABDERRAHMANE MIRA, Mémoire : *Evaluation de la performance*, 2020

En effet, une distinction doit être opérée entre les expressions "affectation" et "imputation" : l'affectation correspond à une répartition des charges sans calcul intermédiaire et l'imputation correspond à une répartition des charges avec calcul intermédiaire. Donc, dans le cas où les charges indirectes peuvent être prises en considération par les centres d'analyse sans répartition préalable le mot "affectation" est utilisé au lieu du mot "répartition".

Les charges indirectes sont regroupées dans un tableau de répartition à double entée¹:

- En ligne : les charges directes par nature à répartir ;
- En colonne : les centre d'analyse.

Les centre d'analyse : sont définie soit comme une **division réelle** de l'entreprise en centres de travail, en fonction de son organisation (atelier coupe, atelier assemblage, atelier finition&) ; soit comme une division fictive de l'entreprise en rapport avec les fonctions économiques. Assurés (administration, approvisionnement). Chaque centre d'analyse regroupe en principes en charges indirectes de nature différente et doit être caractérisé par une activité homogène et mesurable. On distingue deux catégories de centre d'analyse selon la répartition des charges :

- ✓ **Répartition primaire** : les centre auxiliaire, qui regroupent des charges indirect est répartition dans les centre auxiliaire et principaux après des clés de répartition exprimées le plus souvent en pourcentage la répartition primaire permet de calculer en coût chaque centre auxiliaire et principal. Certains centres auxiliaires peuvent fournir des prestations à d'autres centres auxiliaires :
 - Soit sans réciprocité : il s'agit alors d'un transfert en cascade ou en escalier ;
 - Soit de manière réciproque : dans en cas, un calcul algébrique s'impose pour évaluer le coût de chaque centre auxiliaire concerné et à répartir.
- ✓ **Répartition secondaire** : Une fois la répartition primaire effectuée, le total des charges indirectes est réparti dans les centres principaux : les centres auxiliaires donc s'annulent.

¹ Béatrice et Francis Grand Guillot, « L'essentiel de contrôle de gestion », 10ème édition, Extensio, 2018.P 24.

Enfin, les coûts des centres d'analyse principaux sont imputés aux coûts des produits ou objets de coût au moyen d'unité de mesure (physique ou monétaire de l'activité de centre).

- **L'unité physique :** (kilogramme ; heur machine ; heur main d'œuvre) est qualifié d'unité d'œuvre de le principal est dit centre opérationnel.
- **L'unité monétaire :** (euro de chiffre d'affaires) est appelée taux de frais et le centre principal est dénommé centre de structure.

Les calculs sont effectués dans le tableau de répartition des charges indirectes :

✓ **Coût de l'unité d'œuvre** =
$$\frac{\text{Coût total du centre principal}}{\text{Nombre d'unité d'œuvre}}$$

✓ **Taux de frais** =
$$\frac{\text{Coût total du centre principal}}{\text{Valeur de l'assiette de frais}}$$

L'imputation s'effectue proportionnellement au nombre d'unités physiques ou monétaires consommés par le produit ou l'objet de coûts :

- ✓ **Coût de l'unité d'œuvre × Nombre d'unités d'œuvre consommé par le produit ou l'objet de coût**
- ✓ **Taux de frais × part de l'assiette de frais attachée au produit ou à l'objet de coût.**

3.1.5 Les coûts standards et coût préétablis

Les coûts préétablis sont des coûts calculés a priori soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion pour l'analyse des écarts. Calculés antérieurement aux faits qui les engendreront, les coûts préétablis sont des coûts de référence qui serviront de normes, d'objectifs ou de prévisions¹.

Concernant le calcul, la structure et la hiérarchie des coûts préétablis sont calquées sur celles des coûts constatés. Par exemple, le calcul d'un coût standard complet comprend des charges directes et des charges indirectes².

- **Les coûts préétablis des charges directes :** L'étude est limitée aux coûts préétablis des charges directes proportionnelles au niveau de production.

Les coûts préétablis des matières = coût unitaire préétabli de la matière ×
Quantité préétablie de la matière par produit

Les coûts préétablis de main-d'œuvre = taux horaire préétabli × temps
alloué par produit

- **Les coûts préétablis des charges indirectes :** Les charges indirectes sont réparties dans des centres d'analyse et décomposées en charges variables et charges fixes.

Coût unitaire préétabli d'unité d'œuvre = $\frac{\text{Budget standard du centre d'analyse}}{\text{Activité normale (nombre d'unité d'œuvre)}}$

¹ Gérard MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P, 206.

² Béatrice et Francis Grand Guillot, op.cit. p 64.

Concernant les budgets, le budget standard des centres d'analyse permet de calculer pour chaque centre un coût préétabli d'unité d'œuvre à partir d'une quantité standard d'unité d'œuvre ou d'une valeur de l'assiette de frais pour une production normale

Un autre type de budget basé sur les coûts préétablis, le budget flexible. C'est est un budget standard des charges indirectes calculé en fonction de plusieurs niveaux d'activités possibles. Ce budget élaboré en s'appuyant sur la méthode de l'imputation des charges fixes. L'objectif est d'adapter rapidement les prévisions aux variations d'activité.

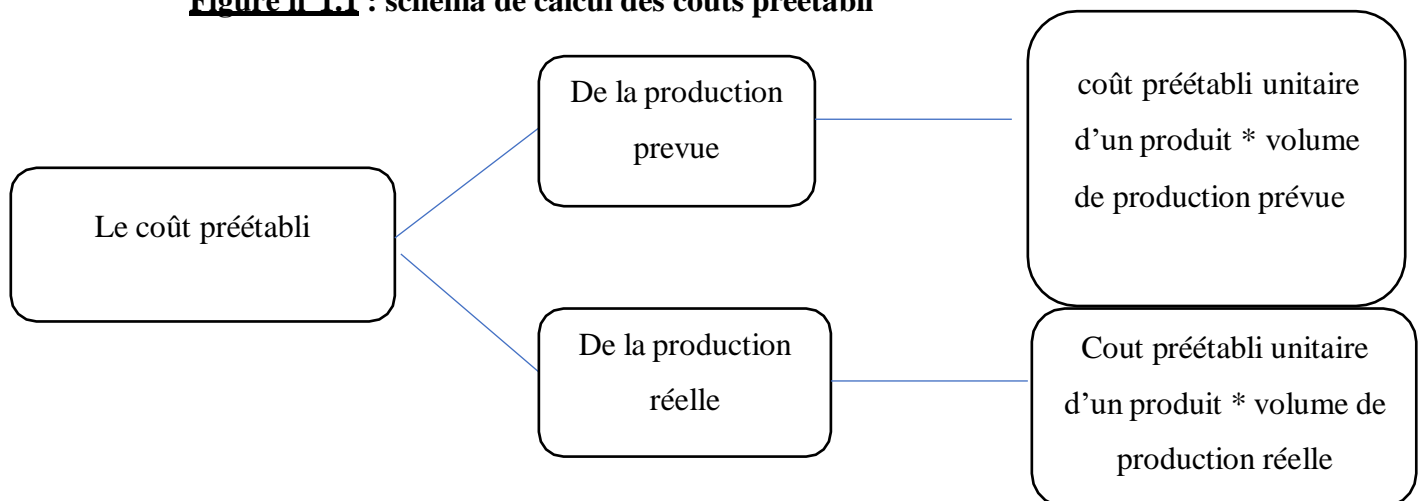
L'équation du budget flexible est de la forme : $f(x) = a x + b$.

a = coût variable unitaire préétabli ; x = niveau d'activité ; b = total des charges fixes.

Le coût standard d'unité d'œuvre pour chaque niveau d'activité est égal à : $a x + b$

Le coût préétabli de la production : Il y a lieu de distinguer

Figure n°1.1 : schéma de calcul des couts préétabli



Source : Université ABDERRAHMANE MIRA, Mémoire : *Evaluation de la performance*, 2020

La comparaison entre les deux permet de mettre en évidence un écart sur volume de production.

Cependant, un type très utilisé de coûts préétabli existe. Il s'agit du coût standard, il utilise des normes de volume d'activité, des normes de consommation propres à des tâches précises et exprimant, par conséquent, des rendements "normaux" ou des productivités normales.

Un coût standard suppose des études techniques effectuées le plus souvent par le bureau des méthodes au niveau de la fabrication. Le coût standard est un coût préétabli avec précision par une analyse à la fois technique et économique ; il présente généralement le caractère d'une norme.

Section 02 : Introduction à la production et à ses coûts

Cette section explore les fondements de la production, cruciaux pour le développement économique. Elle examine les facteurs, processus et coûts qui façonnent ce pilier vital. Nous analysons en détail les facteurs de production, les processus de transformation et l'importance de la maîtrise des coûts pour assurer la compétitivité. Ces éléments constituent les fondements essentiels de toute activité productive.

1. La productivité et les facteurs de la production

La productivité et des coûts de production constituent des notions clés de l'analyse micro-économique du producteur, il est cependant important d'en présenter les concepts. Par conséquent, dans cette section, on donnera un aperçu sur la productivité, les facteurs et le processus dans une entreprise industrielle.

1.1 La productivité

1.1.1 Définition de la productivité

La productivité peut être considérée comme la capacité productive mesurée par la quantité de biens et de services que produit une unité d'un ou de plusieurs facteurs de production dans un temps donné¹

1.1.2 Types de la productivité

Il existe trois types de productivité : globale, moyenne (apparente) et marginale :

- **La productivité globale :** Elle mesure la quantité produite par une unité de production grâce à l'emploi de l'ensemble des facteurs de production, aussi est une mesure de l'efficacité productive. Une entreprise étant d'autant plus efficace qu'elle produit plus à moyens identiques, ou qu'elle réalise la même production avec moins de facteurs.
- **La productivité moyenne , ou productivité apparente :** Toute la production est attribuée a un unique facteur, en ignorant ainsi l'importance des autres facteurs
- **La productivité marginale :** la productivité d'une unité supplémentaire de facteurs pour permettre par exemple, de déterminer s'il est souhaitable de poursuivre la production en comparant ce que rapporte cette unité supplémentaire à ce qu'elle coûte. Elle permet d'évaluer l'efficacité de l'ajout de ressources dans le processus de production et aide à prendre des décisions sur la rentabilité de continuer à produire davantage.

1.2 Les facteurs de la production

D'un point de vue économique, les facteurs de production sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise, afin de produire et commercialiser des biens.

¹ [www.Memoire-online.com/la-gestion-du-personnel-et-son-impact-sur-la-productivité.](http://www.Memoire-online.com/la-gestion-du-personnel-et-son-impact-sur-la-productivité/), consulté le 28 / 03 / 2024 a 09 :45

1.2.1 Définition

« Les facteurs de production sont les éléments nécessaires à la production : le travail et le capital. Le travail est une activité humaine rémunérée qui donne lieu à une contrepartie en monnaie ou en nature. Le capital au sens financier, désigne les fonds propres d'une entreprise, au sens technique, le capital désigne l'ensemble des moyens de production, c'est-à-dire, les moyens matériels (terrains, bâtiments, machines, matières premières) et immatériels (brevets, logiciels). Le capital technique comprend le capital fixe (détenu pendant plus d'un an dans l'entreprise) et le capital circulant (moyens de la production, détruits au cours du processus de production) »¹

1.2.2 types de facteur de production

On distingue deux facteurs principaux : le facteur travail et le facteur capital

1.2.2.1 Le facteur travail

Le facteur travail désigne l'ensemble des activités humaines permettant la production de biens et/ou services. Le travail est organisé au sein d'entités économiques et donne droit au versement d'une rémunération

La contribution du facteur travail à la production dépend de la quantité de travail utilisé mais aussi de sa qualité (niveau de formation) et de sa productivité.

1.2.2.2 le facteur capital

Le facteur capital peut se définir comme l'ensemble des biens permettant de produire d'autres biens et/ou services, destinés à être commercialisés.

On distingue traditionnellement deux composantes dans le facteur capital:

- **Le capital fixe** : il correspond à l'ensemble des biens durables qui participent à plusieurs cycles de production (machines-outils , ordinateurs, robots etc....)

¹ www.ecossimo.com/actu/production/entreprise-travail-et-capital., consulté le 28 / 03/ 2024 à 14 :22

- **Le capital circulant** : il est constitué par les biens non durables que l'on transforme, incorpore ou détruit au cours du cycle de production (matières premières, énergie ect ...)

2. les processus de production :

2.1 Définition

« Le processus de production est un système organisé d'activités, qui sont en rapport de façon dynamique et qui sont tournées vers la transformation des certains éléments, c'est-à-dire les éléments entrants (les facteurs) qui deviennent des éléments de sortie (produits) »¹

2.2 Objectif du processus productif

2.2.1 le premier objectif

dans une économie de marché, l'objectif primordial de l'entreprise est de réaliser un profit, c'est ce qui lui permettra de poursuivre son activité en investissant en fonction de l'évaluation des besoins des consommateurs et du progrès technique.

l'entreprise recherche en permanence la meilleure combinaison des facteurs de production, capital-travail : compte tenu du coût du facteur travail dans les pays à forte protection sociale, les entrepreneurs substituent autant que possible le capital au travail

2.2.2 le deuxième objectif

C'est de réussir à affronter avec succès la concurrence : l'entreprise détermine son prix de vente et de la qualité de son produit en fonction du prix et de la qualité des produits comparables vendus sur le marché

Elle est donc dépendante de plusieurs facteurs : le coût l'organisation du travail, le coût du capital, la fiscalité nationale, l'évolution de la recherche, la conjoncture

2.3 les phases du cycle de production

¹ [http://www.lesdefinitions.fr/processus de production](http://www.lesdefinitions.fr/processus-de-production), consulté le 30/03/2024 à 15 : 24

le cycle de production peut être plus ou moins long , les produits finis peuvent être obtenus en trois principales phases a savoir :

2.3.1 Cycle d'approvisionnement

recouvre la séquence d'opérations suivants :

Recherche et sélection des fournisseurs , passation de l'ordre d'achat ou de la commande au fournisseur, réception des biens ou des services acquis , et règlement complet du prix 'achat , Il comprend également les opération liées aux escompte , rabais et retours sur achats.

2.3.2 cycle de fabrication

représente tous les étapes de la chaine de fabrication d'un produit finit

2.3.3 Cycle de commercialisation

c'est de placer sur le marché un produit ou le pourvoir des conditions et des voies distribution pour sa vents.

Il peut apparaitre au cours du cycle des produits résiduels ,c'est-à-dire des déchets et rebuts de fabrication .

3. Les différents coûts de production

Coût de production : En comptabilité analytique, toute entreprise industrielle doit supporter les différents coûts liés à tout produit final qui sera commercialisé sur le marché ciblés.

3.1 Définition :

« Le coût est une accumulation de charge correspondants soit à une fonction ou une partie de l'entreprise, soit a un objet, une prestation de service à un stade autreque le stade final (la vente) »¹

¹ BOUGHABA ABEDDELLAH, « comptabilité analytique d'exploitation » édition Berti, 1998, Page3

Le plan comptable définit un coût comme « la somme des charges relatives à un élément définit au sein du réseau comptable »¹

Leur détermination constitue une étape nécessaire avant l'obtention des coûts de revient des produits vendus.

3.2 Le contenu du coût de production

Il comprend des charges directes et indirectes²

- **Charges directes de production:** Ce sont les matières premières consommées et également la main-d'œuvre directe du personnel fabriquant le produit.

- **Charges indirectes de production :** Nécessite un calcul intermédiaire afin d'être attribuée au coût d'un produit, d'une marchandise ou d'un service. Les charges indirectes sont généralement :

Les frais de publicité générale portant sur plusieurs produits (catalogues par exemple),

➤ Les loyers et charges locatives,

- Les dotations aux amortissements d'immobilisations contribuant à fabriquer différents produits,

➤ Les dépenses d'assurance,

- Les coûts des services généraux (direction générale, services commerciaux, département marketing, etc.)

3.3. Le domaine d'application des coûts

Le coût peut concerner :

- Une fonction économique de l'entreprise : approvisionnement, production, distribution, administration.

- Un moyen d'exploitation : magasin, usine, atelier, machine, etc...

¹ CLAUDE, ALAZARD & SABINE « contrôle de gestion » manuel et applications, Ed DUNOD, Paris 2001, p47

² JL Michel - Les coûts de production.doc - mars-04, page 77

- Une unité d'exploitation : unité de produit, famille de produits, stade d'élaboration d'un produit..

Les en-cours de production : On appelle en-cours de production les produits intermédiaires ou finis qui, d'une période déterminée, ne sont pas encore achevés.

Section 03 : Introduction à la Distribution et à ses coûts

La distribution est un élément essentiel de toute activité commerciale, jouant un rôle crucial dans la mise à disposition des produits ou services aux consommateurs finaux. Elle englobe un ensemble d'activités visant à acheminer les produits depuis leur lieu de production jusqu'au consommateur, en passant par divers canaux et processus intermédiaires. Dans cette section, nous explorerons la définition, les objectifs, les fonctions et les différents coûts associés à la distribution.

1. Définition et objectifs de la distribution

Cette partie explorera la définition et les objectifs fondamentaux de la distribution, offrant ainsi un aperçu clair de son importance et de son fonctionnement dans le contexte commercial contemporain.

1.1 Définition de la distribution

Définition 1: Selon FREDORIC (Jallal) et LINDRO (Denis), la notion de distribution désigne

« l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les bien et les service produitpar les entreprise à la disposition des utilisateur et consommateurs finaux »¹

¹ FREDERIC (J) et LINDRO (D): « *Le marketing* », DUNOD, 4^{ème} édition, 2002, p.157.

Définition 2: Selon VIGNY (Jacque), défini la distribution comme « l'ensemble des opérations nécessaires pour que les produits seront mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituants la cible de la clientèle visée et pour que ceux-ci soient incités à les acheter »¹

Définition 3 : Selon KOTLER et DUBOIS: la distribution est l'ensemble des opérations et étapes faisant suite à la fonction de production qui permettent d'acheminer un produit en quantités suffisantes avec le choix au bon moment avec les services nécessaires à sa vente, à sa consommation et les cas échéants à son entretien, pour la mise à la disposition du consommateur final ou à l'utilisateur.

« Ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur jusqu'au moment où le consommateur en prend possession ».²

1.2 Les objectifs de la distribution

Dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, les entreprises produisant des biens ou des services pour suivent généralement ; d'une manière simultanée, trois grands objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages : la couverture quantitative du marché, la qualité du réseau de distribution et la minimisation des coûts de distribution.³

1.2.1 Couverture quantitative du marché

Les entreprises doivent, en premier lieu, s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leur permette de mettre leurs produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

1 KOTLER (P) et DUBOIS (B) : « *Marketing Management* », BERTI, 11^{ème} édition, p.518.

2 FREDERIC (J) et LINDRO (D): op.cit, P.141.

3 LENDREVIE (J) et LINDON (D) : « *Mercator* », DALLOZ, 6^{ème} édition, Paris, 2000, P.375.

L'entreprise doit donc garder un équilibre entre les avantages et les inconvénients de chaque système de distribution ;

- ✓ La distribution intensive
- ✓ La distribution sélective
- ✓ La distribution exclusive et le franchisage

1.2.2 Aspects qualitatifs du système de distribution

La qualité d'un système de distribution peut être définie comme son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels

1.2.3 La minimisation des coûts

Tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs, de disposer de stock suffisant au bon moment dans un nombre suffisant de points de vente ceci dont le double objectif de ne pas avoir un produit sur stock, et de ne pas avoir de problème de rupture de stock

La politique de distribution d'un produit ou d'un service doit répondre à plusieurs objectifs, en générale en trouve.

la première décision revient à déterminer d'abord par quel moyen l'entreprise va vendre ses produits dans les marchés aux quelle s'adresse .c'est en quelque sorte un choix de circuits de distribution et une analyse de l'intérêt de chaque système de distribution on utilisant une notation portant sur des critères tel que l'efficacité ,la rentabilité et les investissements nécessaires¹.

¹ LENDREVIE (J) et LINDON (D) : « *Mercator* », DALLOZ, 6^{ème} édition, Paris, 2000. p.375

2. Les fonctions de la distribution

La distribution apporte quatre types de service au consommateur 1:

- Minimiser la quantité : fractionner des lots importants en petits lots accessibles ;
- Minimiser les délais de mise à disposition : disposer du produit au moment souhaité ;
- Minimiser l'éloignement : mettre à disposition le produit au plus près ;
- Présenter un assortiment : regrouper les produits en un même lieu pour faciliter les achats.

Le logisticien a un objectif de satisfaction client au moindre coût, il doit veiller à trouver l'optimum économique pour chacun de ces services. La qualité d'un système de distribution s'évalue au regard de ces services. Pour les apporter, la distribution assure des fonctions logistiques et des fonctions commerciales.

2.1 Les fonctions logistiques

La distribution a pour objet de combler les espaces de distance et de décalage dans le temps qui séparent les acteurs économiques.

2.1.1 Les fonctions spéciales

visent à rendre les produits physiquement accessibles au client. Elles recouvrent :

- Le transport : acheminement des produits sur les lieux de consommateur ;
- Le groupage : regroupement des produits ayant une même destination ;

1 SOHIER (J) et SOHIER (D) : « *Logistique* », Librairie Vuibert, Paris, 2013, p.35-36.

- Le fractionnement : division des lots en petits lots achetable par le consommateur.

2.1.2 Les fonctions temporelles

permettant de combler le décalage qui existe entre le moment où le bien fabriqué et le moment où le consommateur en a l'usage. Elles recouvrent :

- Le stockage : mise en entrepôt des produits en attente de leur vente ;
- Le financement des marchandises en attente du transfert de propriété au client.

2.2 Les fonctions commerciales

Elles ont pour objet de rendre le produit transmissible au consommateur.

Pour ce faire, deux fonctions principales sont requises :

2.2.1 La fonction communication

le client doit connaître l'existence du produit, ses caractéristiques et sa disponibilité. Cette fonction est assurée par la publicité, une signalisation sur le lieu de vente, la démonstration du produit, etc.

2.2.2 La fonction de transfert de propriété

il s'agit de permettre au consommateur de devenir propriétaire du produit. Il faut opérer des transactions commerciales : transaction achat du produit en vue de la transaction de vente au client. Cette fonction inclut la notion de risque commerciale à partir du moment où le distributeur est propriétaire du produit qu'il commercialise, il assume le risque d'inventus.

3. Les différents coûts de la distribution :

Le coût de distribution correspond au coût des différentes opérations qui visent à acheminer les produits aux consommateurs finals.

3.1 Définition

Les coûts de distribution regroupent l'ensemble des frais engagés par une entreprise pour acheminer ses produits finis jusqu'aux clients. Ils incluent tous les aspects de la distribution, depuis le stockage et la préparation des commandes jusqu'au transport et à la livraison¹

3.2 les coûts de distribution

Le coût de distribution est composé de² :

- **Charges directes** : c'est-à-dire toutes les charges pouvant être rattachées à un seul produit comme les frais de publicité, les frais de transport, les charges de personnel, etc.

Charges indirectes : c'est-à-dire toutes celles qui ne sont pas rattachées à un produit déterminé, mais qui sont liées à la distribution dans son ensemble. Il s'agit généralement des charges les plus importantes, qui évoluent proportionnellement au nombre de produits vendus et à la quantité de commandes.

L'étude du coût de distribution se fait à plusieurs niveaux. Si elle peut être évaluée de façon globale, elle peut aussi être établie :

- **Par stade de distribution.** Dans ce cas, le coût de distribution peut être évalué au stade antérieur à la vente (frais de publicité, études de marché, participation à des foires, etc.) ou au stade postérieur (livraison, facturation, SAV, etc.) ;

¹ <https://infonet.fr/lexique/definitions/couts-de-distribution/> ,consulté le 04/04/2024 11:30

² <https://www.wizishop.fr/lexique-ecommerce/cout-distribution> ,consulté le 04/04/2024 à & 12:13

- **Par secteur géographique** : dans ce cas, le coût de distribution varie en fonction des endroits où la production est écoulee. Ce calcul peut être pertinent lorsque les coûts de transport ne sont pas les mêmes d'une région à une autre ;
- **Par produit ou par commande** : pour déterminer le coût de revient de chaque article ou de chaque vente ;
- **Par canal de distribution** : car ils varient, si le produit est distribué par des grossistes, des grands magasins ou des détaillants. Les conditions négociées ne sont généralement pas les mêmes.

3.3 Importance de la maîtrise des coûts de distribution

La maîtrise des coûts de distribution est d'une importance capitale pour les entreprises pour plusieurs raisons¹:

3.3.1 Amélioration de la rentabilité

- **Réduction des charges:** Diminuer les coûts de distribution permet d'augmenter les marges bénéficiaires et d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.
- **Meilleure compétitivité:** Des prix plus compétitifs attirent et fidélisent les clients, augmentant la part de marché et l'avantage concurrentiel.

3.3.2 Optimisation des ressources

- **Ressources mieux utilisées:** La réduction des gaspillages et des inefficacités permet de concentrer les ressources sur les activités à forte valeur ajoutée.
- **Meilleure gestion des stocks:** Un contrôle précis des stocks permet d'éviter les ruptures et les surstocks, réduisant les coûts de stockage et d'immobilisation.

3.3.3 Flexibilité et adaptabilité

- **Meilleure réactivité aux changements:** Une bonne maîtrise des coûts permet de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et aux nouvelles exigences des clients.

¹ Phillip Moinet, Cristophe Midler, Distribution et logistique, 4^e édition, P35.

- **Capacité à investir:** La réduction des coûts libère des ressources pour investir dans l'innovation, le développement de nouveaux produits et l'expansion de l'entreprise.

3.3.4 Satisfaction client et image de marque

- **Prix attractifs:** Des prix compétitifs attirent les clients et contribuent à la satisfaction client.
- **Image de marque positive:** Une entreprise qui gère ses coûts efficacement est perçue comme étant fiable et responsable, ce qui renforce son image de marque.

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce premier chapitre consacré aux coûts de production et de distribution, nous avons exploré en profondeur les aspects essentiels qui définissent et influencent la rentabilité et la viabilité économique des entreprises.

Nous avons commencé par définir les coûts de production comme étant l'ensemble des dépenses engagées par une entreprise pour transformer des matières premières en produits finis. Ces coûts comprennent les coûts directs liés à la main-d'œuvre et aux matières premières, ainsi que les coûts indirects comme les frais généraux de production. Par la suite, nous avons également examiné les coûts de distribution, qui englobent les dépenses associées au transport, au stockage, à la promotion et à la gestion des canaux de distribution.

Nous avons identifié les objectifs fondamentaux des coûts de production et de distribution, notamment la minimisation des coûts tout en maintenant la qualité des produits et services, ainsi que la maximisation de la rentabilité globale de l'entreprise. Ces objectifs guident les décisions stratégiques des entreprises dans la gestion efficace de leurs opérations et de leurs ressources

CHAPITRE 02 :

Maitrise des couts et de rentabilité de l'entreprise

Introduction du chapitre :

La gestion des coûts de production et distribution est essentielle à la survie des entreprises d'aujourd'hui. L'incertitude et le risque accrus dans l'environnement opérationnel posent des défis aux gestionnaires du 21^e siècle.

La gestion et le contrôle des coûts font référence aux mesures mises en œuvre par une entreprise pour réduire ses dépenses et améliorer sa rentabilité. Les mesures de gestion des coûts sont généralement mises en œuvre lorsque l'entreprise connaît des difficultés financières ou en cas de récession économique. Elles peuvent également être adoptées si la direction d'une entreprise prévoit des problèmes de rentabilité à l'avenir, la réduction des coûts pouvant alors faire partie de la stratégie commerciale.

L'importance de développer des techniques de réduction des coûts :

Elle aide à fixer le prix compétitif du produit ou du service. Elle aide à augmenter la part de marché dans l'industrie. Elle permet d'augmenter le profit ou le rendement. Elle permet d'obtenir un avantage concurrentiel sur les concurrents.

Dans ce chapitre, nous présenterons la maîtrise des coûts et la rentabilité de l'entreprise. Dans la première section ; le contrôle budgétaire, ensuite la deuxième section ; les coûts standards/préétablis et les ratios et la troisième section ; la rentabilité de l'entreprise.

Section 1 : Notions budgétaires et de contrôle de la gestion financière

Dans cette section, nous allons présenter le contrôle budgétaire comme une méthode de maîtrise des coûts mais nous commencerons, d'abord, par définir le budget, son rôle, les conditions et les principes d'élaborations du budget, ainsi que les différents types de budgets.

La méthode budgétaire a pour utilité un chiffrage des prévisions écrivant l'avenir et le dégagement d'écarts entre réalisations et prévisions pour détecter des dysfonctionnements, repérer les corrections nécessaires, et situer des

responsabilités. Cette section sera consacrée aussi à l'utilité de contrôle budgétaire dans la maîtrise des coûts pour l'entreprise industrielle.

1. Notions de budget

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs.

1.1 Définitions du budget

Le budget est présenté par Paul Leroy-Beaulieu comme « un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée »¹

Caroline SELMER définit le budget comme « un ensemble cohérents d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »²

Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »³

Pour ce qui est de NGINDU KALALA, faire un budget, c'est établir une prévision des faits, probables qui vont intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine de ressources, d'autre part, un emploi de ces ressources.⁴

L'auteur Norbert GUEDJ ; dans son ouvrage « les contrôle de gestion », définit le budget dans trois sens :

1 Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015, page 42.

2 Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, page 02.

3 Georges LANGLOIS, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3eme édition, France, 2005, page 172.

4 NGINDU Kalala, cours d'évaluation des projets, ISC/Tshikapa, L1 Comptabilité 2013-2014

- Premier sens, les budgets sont des plans d'action. C'est une dimension négligée, or, elle a un rôle ;
- Deuxième sens, les budgets sont des analyses des performances, c'est-à-dire que l'on se situe, à la dernière « élaboration ces stratégies par la mise en œuvre opérationnelle.

Et dans le troisième sens, ils sont une des courroies de livraisons (la qualité) qui enrichissent la réflexion stratégique de la connaissance du concert et qui assurent que les décisions quotidiennes seront conformes aux projets à terme, ils ont un impact sur les comptes de synthèses.¹

1.2 Objectifs des budgets

La construction de programme et de budget répond à plusieurs objectifs :

- Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :
 - Ils déterminent l'ensemble des moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ;
 - il s'agit d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
 - Ils permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie
 - Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulet d'étranglement) et les opportunités ;
- Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :
 - Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité
 - Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre ;
- Les budgets sont des outils de contrôle :
 - Fournissent les données de référence de contrôle

¹ Norbert GUEDJ, « Les contrôle de gestion », 2007, page 29

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. C'est le contrôle budgétaire¹.

1.3 Principes d'élaborations du budget

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective².

- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise ;
- Principe de la totalité du système budgétaire ;
- Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité ;
- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements ;
- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel ;
- Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.

1.4 Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles.

Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats, ...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir. De façon générale, on distingue trois types de budget :

- Les budgets opérationnels qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente

.il s'agit du budget des approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales

- Les budgets des investissements qui relèvent d'un cycle plus long que le cycle d'exploitation et résultent des engagements liés au plan de d'investissement et de financement ;

¹ DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 105

² Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, page 275

- Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets. Ils permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux :

- L'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie ;
- La rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel ;
- L'équilibre financier par le bilan prévisionnel

1.4.1 Le budget de vente

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.

Ce budget constitue l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produits, en quantité et prix. Il est souvent utile d'obtenir les prévisions par rapport à plusieurs critères (temps, zones géographiques, clientèle ...etc.).

La prévision des ventes recouvre l'ensemble des études et chiffrage ayant pour objet de déterminer le marché potentiel auquel peut avoir accès l'entreprise. Elle consiste à estimer les ventes futures de l'entreprise en volume et en valeur, en tenant compte :

- Des tendances et des contraintes imposées par l'environnement (internes et externes)
 - Contraintes Internes : telles que la capacité de production ou de stockage de produits, canaux de distribution disponibles...etc.
 - Contraintes externes : telles que le pouvoir d'achat des clients, la concurrence ou encore la conjoncture économique².

La prévision des ventes souvent effectuée par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion permet la connaissance des possibilités

1 DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris 2008, page 03

2 GERVAIS.M, « Contrôle de gestion par système budgétaire », Edition librairie Vuibert, Paris 1987, p 301

commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année avenir.

1-4-2 Budget de production

Une fois le budget commercial établi, le budget de production pourra donc être élaboré. Le budget de production est la représentation globale chiffrée de l'activité productive annuelle (quantité à produire, valorisation de la production par les coûts préétablis). La construction du budget de production demande d'élaborer un programme de production à court terme (l'aspect prévisions quantitatives), puis de valoriser et de le ventiler par unité d'exploitation, par période, afin d'en faciliter le contrôle (l'aspect budgétisation).¹ La budgétisation de la production permet aux différents responsables de la fonction de production de chiffrer le programme de production et de le ventiler (par centre de responsabilité, par produit à fabriquer, par période) en plusieurs budgets selon les besoins de l'entreprise

1.4.3 Le budget des approvisionnements

Une fois le programme de production établi, l'entreprise doit planifier les approvisionnements afin de disposer des matières et des composants nécessaires à la production. Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières consommées seront achetées en quantités voulues, le moment voulu, et ce, au moindre coût². La fonction d'approvisionnement est conditionnée par une gestion de stock, avant de procéder donc à la budgétisation de cette fonction, il est nécessaire de mettre l'accent sur la notion de stock.

1.4.4 Les budgets financiers

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie. En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme, la trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissements des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.

¹ GERVAIS.M, «Contrôle de gestion », Edition Economica, 7eme édition paris, p 353

² GERVAIS.M, « Contrôle de gestion par système budgétaire», édition librairie Vuibert, Paris 1987, p 89

1.4.5 Le budget des investissements

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs, c'est un détour de production. Les choix des investissements d'aujourd'hui seront donc ressentis dans le futur et conditionnent l'évolution à long terme de l'entreprise, ainsi l'investissement est un pari sur l'avenir.

Le budget des investissements reprend les éléments du plan de financement pour le détailler mois par mois¹.

1.4.6 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

Le budget de trésorerie résume tous les autres budgets de l'entreprise pour mettre en évidence leur impact en termes de flux de trésorerie.

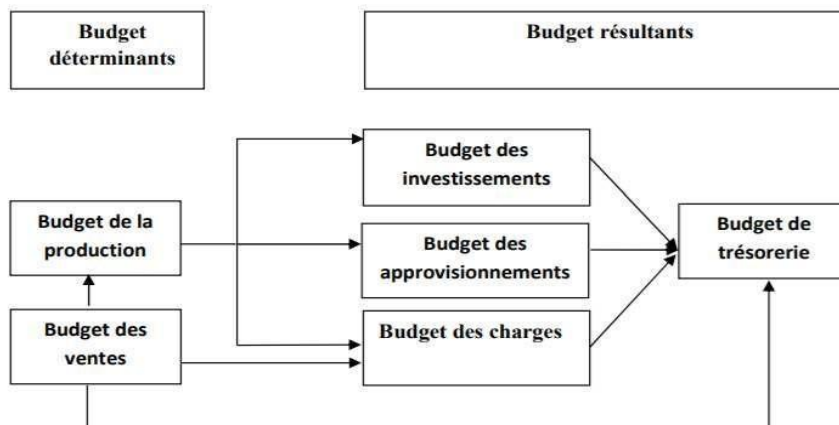
1.4.7 Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...)².

¹ DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, page 114

² Caroline SELMER, Construire et défendre son budget, édition Dunod, 2eme édition, Paris, page 110

Figure n°2.1 : Les différents budgets



Source : HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2^{ème} édition, d'Organisation, paris, 2003, p

Les budgets financiers sont des outils essentiels pour la planification et le contrôle des finances d'une entreprise, permettant d'anticiper les flux de trésorerie et d'allouer efficacement les ressources. Cependant, leur flexibilité est cruciale pour s'adapter aux changements de l'environnement commercial et des objectifs organisationnels.

2. Définition et processus de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrées, elle traduit l'engagement des responsables. Ce mode de peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) et comme un outil de sanction (respecter la norme).

2.1 Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire correspond à une vision technique du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés¹.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2010, page 225.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables¹.

La gestion budgétaire peut être aussi définie comme, une gestion prévisionnelle, à court terme, dont l'instrument est le budget. Elle est donc une méthode de gestion prévisionnelle à court terme fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issus du plan stratégique défini par la Direction.

Elle représente une véritable modélisation de l'activité de l'entreprise et inclut un processus de contrôle budgétaire².

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par³ :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles)
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Enfin, la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.

2.2 Les étapes de la gestion budgétaire

¹ Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, page 09.

² Serges Pacome ETTIEN, Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME, Université Française d'Abidjan, 2011

³ Brigitte DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008, page 01.

La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire¹: la prévision, la budgétisation et le contrôle.

2.2.1 La prévision

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la prévision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future. La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, en se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes.

Les tâches des prévisions concernent :

- L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier
- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.

2.2.2 La budgétisation

La budgétisation est l'inscription dans les budgets, des données résultantes des prévisions. C'est aussi l'ensemble des recettes et des dépenses d'un budget et la traduction de ces objectifs en terme financier. La budgétisation est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé et aux moyens mis en œuvre.

2.2.3 Le contrôle budgétaire

Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier). Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Pour cela il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

¹ Jean MEYER, « Gestion budgétaire », édition Dunod, 8ème édition, Paris, 1979, page 22-28.

3. Le contrôle budgétaire

Le suivi continu des budgets permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions, cette comparaison laissera apparaître des différences (les écarts)

3.1 Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions¹. Le contrôle budgétaire est une phase du système budgétaire, consistant à une comparaison permanente (en général mensuelle) entre les prévisions et les réalisations d'une entreprise.

Le contrôle budgétaire est défini comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) des écarts
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires²

Selon HUNTIN .H le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts³.

Le contrôle budgétaire est un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets. Au fil du temps, le concept va évoluer et sera défini par Gervais comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de : rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires »⁴

1 Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2ème édition, France, 2002, page 678.

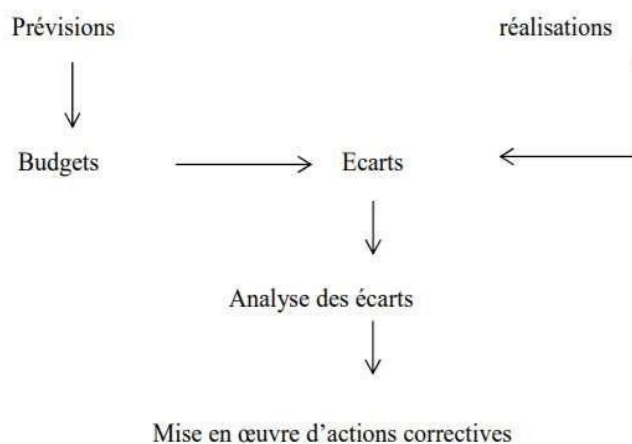
2 Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9ème édition, Paris, 2009, page 354.

3 HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition, d'Organisation, Paris 2003, page 678

4 DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 199

Selon LANGLOIT : Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité¹.

Figure n°2.2 : La procédure de contrôle budgétaire



Source : HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris,

La procédure de contrôle budgétaire permet aux entreprises de surveiller et d'ajuster leurs performances financières par rapport aux budgets établis, favorisant ainsi une gestion proactive des finances et la stabilité à long terme.

3.2 Objectif du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives regroupant les aspects principaux du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance de différents centres de responsabilités².

Le contrôle budgétaire vise à :

- Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats) ;
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés ;

¹ LANGLOIS. L et all, « Le contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris 1998 page 299

² <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-controle/1571-le-controle-budgetaire/file>
Consulté le 23-04-2024 à 11 :47.

- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous ;
- Optimiser l'utilisation des ressources¹.

3.3 Fonctions et étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire assume une double fonction: une fonction de contrôle et une fonction derégulation. Les fonctions du contrôle budgétaire² :

3.3.1 Fonction de contrôle

Il faut contrôler tout au long de l'exercice budgétaire la maîtrise des objectifs :

- Les résultats chiffrés globaux ;
- Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité ;
- Le degré de réalisation des actions de progrès prévues dans le budget.

3.3.2 Fonction de régulation

Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

3.4 Les caractéristiques du contrôle budgétaire

- Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts, entre les prévisions et les réalisations, en identifiant les causes de ces écarts.
- Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif. Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en Comparant les réalisations, aux prévisions traduites dans les budgets, et en analysant les causes des écarts.

¹ LANGLOIS. L et all, « Le contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris 1998 page 299

² Hervé HUTIN, Toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, page 678

- Il a une dominante financière. Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).
- Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets¹.

3.5 Les conditions d'efficacité du contrôle budgétaire

Pour être efficace le contrôle budgétaire doit respecter les sept points suivants :

- Les prévisions doivent être relativisées : Il ne faut pas attendre des prévisions des certitudes, mais des estimations;
- L'information doit parvenir rapidement : Les responsables opérationnels des décisions à la suite du suivi budgétaire doivent recevoir le plus rapidement possible les données chiffrées sur la mesure des réalisations;
- L'information doit être fiable : La rapidité de la transmission de l'information ne doit pas conduire à une information de mauvaise qualité ;
- Le contrôle doit exister : C'est-à-dire qu'il ne faut pas constater les écarts sans les exploiter ;
- Le contrôle doit être sélectif et ne s'intéresse qu'aux écarts significatifs : La gestion et le contrôle par exception doivent être utilisés c'est-à-dire que des seuils d'acceptation ou de non acceptation des écarts doivent être définis ;
- Le contrôle doit être décentralisé : Une grande initiative doit être laissée aux différents responsables.
- La continuité du contrôle : Alors que la fonction de programmation et planification est discontinue, la fonction de contrôle s'exerce de manière continue, il est donc important que le système de contrôle soit constamment en alerte².

3.6 Les étapes du contrôle budgétaire

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle³ :

1 DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, page 199

2 HUTIN.H « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2^{ème} édition, d'Organisation, Paris 2003, page 688-689

3 HUTIN.H « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2^{ème} édition, d'Organisation, Paris 2003, page 679

- Avant l'action
- Pendant l'action
- Après l'action.

3.6.1 Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

3.6.2 Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

3.6.3 Le contrôle après l'action ou contrôle à posteriori

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances.

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire.

Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ;
- De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

3.7 Les limites du contrôle budgétaire

- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée (modèle de calcul de coût générant des subventionnements) ou si

des acteurs sont rendus responsables d'écarts défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir ;

- Son utilisation seule pour mesurer la performance est peu efficace, elle doit être combinée avec d'autres outils.
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social. En outre, cette expression financière n'a pas toujours de sens pour les acteurs. Le contrôle budgétaire peut alors être perçu par les acteurs comme une obligation procédurale sans intérêt pour l'amélioration de leur performance.
- Dépend aussi du mode d'élaboration des coûts préétablis.
- Étape complexe et longue, le contrôle budgétaire n'assure pas toujours une bonne réactivité de l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus turbulent, d'autres outils seront mis en place, notamment les tableaux de bord¹.

Section 2 : Les coûts standard/préétablis et les ratios

Dans cette section nous plongeons dans l'essence même de la gestion financière et du contrôle budgétaire. À travers trois sous-sections distinctes, nous explorerons en profondeur les mécanismes essentiels permettant d'évaluer la rentabilité de l'entreprise. Tout d'abord, nous aborderons le contrôle budgétaire, soulignant son rôle crucial dans la gestion proactive des ressources et dans la prise de décisions éclairées. Ensuite, nous nous pencherons sur les coûts standards/préétablis, une méthode fondamentale permettant d'établir des normes de coûts pour évaluer les rentabilités réelles. Enfin, les ratios financiers, des outils analytiques indispensables offrant une perspective quantitative sur divers aspects de la performance financière d'une entreprise. Cette exploration approfondie nous permettra de saisir pleinement les tenants et aboutissants de la gestion financière moderne et de son impact sur la viabilité et la croissance des entreprises.

¹ GODARD.CH-E, GODARD.S, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, page 44

1. Les notions de coûts standards et des coûts préétablies

1.1 Les coûts standards

Les coûts standards sont des coûts prédéterminés à caractère normatif calculés à partir des analyses technique et économique du produit et du processus de production permettant d'évaluer les performances au sein de l'entreprise pour une période donnée.

$$\text{Coût standard} = \text{Coût unitaire standard} \times \text{Quantité}$$

Un coût standard, quelle que soit sa composition, est le produit d'un coût unitaire standard et d'une quantité standard.

Les coûts standards servent à l'élaboration des prévisions ou de budgets. Dans ce cas le coût standard est une norme qui tient compte de la capacité normale de l'entreprise.

Le coût unitaire standard est aussi fondamental pour calculer les coûts préétablis adaptés à la production réelle. Ce coût unitaire standard (direct et indirect) du produit est récapitulé dans un document appelé « fiche de coût unitaire standard »¹

L'objectif essentiel des coûts standards est :

- De fixer des coûts prévisionnels considérés comme normaux pour une activité normale, d'évaluer les performances des centres de responsabilité en mesurant les écarts entre les coûts constatés et les coûts standards,
- D'analyser l'origine des écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.

Les différentes catégories de coûts standards sont :

- Le coût standard théorique, c'est la norme idéale. L'efficacité est maximale.
- Le coût standard concurrentiel, c'est la norme du marché. L'efficacité n'est pas toujours fixée et les limites sont données par le prix du marché.

¹ Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France 10ed, 2018, page 63-64

- Le coût historique, c'est la référence de la période écoulée. Il peut être actualisé pour la période suivante mais il peut inclure des coûts d'inefficience.
- Le coût standard normal, c'est le coût historique corrigé et actualisé de la période écoulée. Actualisation des prix unitaires et correction des coûts d'inefficience¹.

1.2 Les coûts préétablis

Le PCG 1982 définit le coût préétabli comme « un coût évalué a priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts »². Les coûts préétablis : ils correspondent aux coûts standards ajustés à la production réelle (et non à la production normale ou prévue).

Les coûts préétablis sont des coûts prévisionnels calculés par l'entreprise, selon ses objectifs. Ils sont comparés aux coûts réels constatés pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts. Les coûts préétablis sont calculés antérieurement aux faits qui les engendrent. Ils peuvent servir, selon le choix de l'entreprise :

- De simples prévisions,
- D'objectifs
- Et de normes.

On précise qu'un coût préétabli par une analyse à la fois technique et économique est dit standard, il présente généralement le caractère de norme.

1.2.1 Les coûts préétablis des charges directes

L'étude est limitée aux coûts préétablis des charges directes proportionnelles au niveau de production.

¹ <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/standard.htm>. consulté le 25/04/2024

² DORIATH.B, DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition DUNOD, Paris 2008., page 83

Les coûts préétablis des matières	Les coûts préétablis de main-d'œuvre
Coût unitaire préétabli de la matière x Quantité préétablie de la matière par produit	Taux horaire préétabli x Temps alloué par produit

Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France 10ed

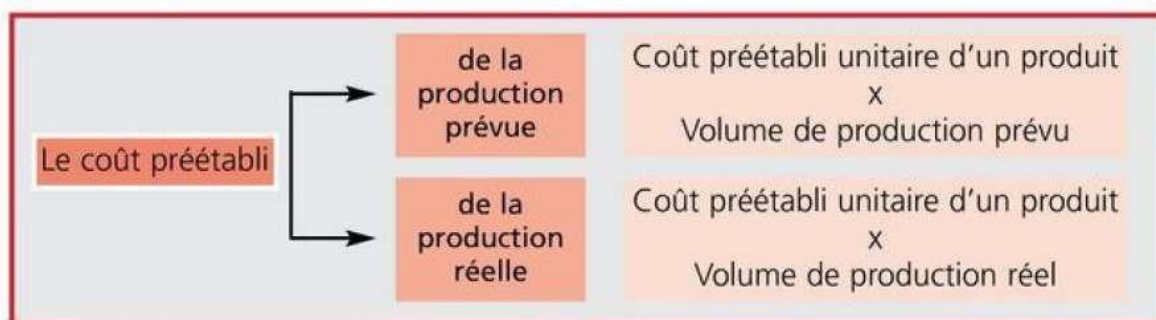
1.2.2 Les coûts préétablis des charges indirectes

Les charges indirectes sont réparties dans des centres d'analyse et décomposées en charges variable et charge fixes.

$$\text{Coût unitaire préétabli d'unité d'œuvre} = \frac{\text{Budget standard du centre d'analyse}}{\text{Activité normale (nombre d'unités d'œuvre)}}$$

1.2.3 les couts préétablis de la production

Figure 2.3 : la formule de cout préétabli de la production



Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France 10ed

La comparaison entre les deux permet de mettre en évidence un écart sur volume de production. Une fois cet écart étudié la conduite de l'analyse des écarts sur coûts doit être menée en adaptant les coûts standard à la production réelle.

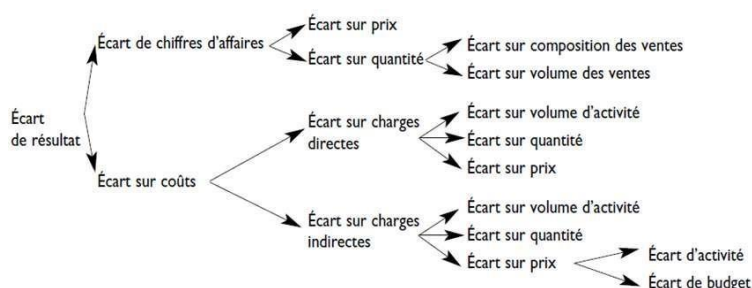
2. L'analyse des écarts

Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité analytique. La valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle.

2.1 Modèle général d'analyse des écarts

Les analyses d'écart peuvent être menées selon différentes modalités. Le schéma suivant présente une articulation relativement classique

Figure 2.4 : Différents écarts



Source : <https://fr.slideshare.net/toutou007/extrait-55339460> , consulté le 02/05/2024 à 17 : 19.

Tout écart ne va pourtant pas être analysé : il faut bien reconnaître qu'il existe une certaine incertitude au niveau même de l'établissement de la norme. Il faut donc toujours comparer le coût d'une telle analyse avec les résultats en termes d'amélioration de la gestion qu'elle peut apporter. Le contrôleur de gestion sera tolérer certains écarts pour ne se préoccuper que des seuls écarts significatifs.

Le caractère significatif d'un écart s'apprécie en fonction :

- soit d'une déviation importante en pourcentage
- soit d'une déviation dont les conséquences financières sont importantes

Les seuils de tolérance au-delà desquels des actions correctives doivent être entreprises sont en général définis au préalable à l'aide de méthodes statistiques.

Pour les écarts analysés, il appartient au contrôleur de gestion de déterminer si la déviation provient d'erreurs de gestion, d'erreurs de prévision ou d'une mauvaise

élaboration des standards ou encore d'une évolution imprévisible des prix ou de la demande.

2.1.1 L'analyse des écarts sur coût

L'analyse des écarts, base du pilotage de la production, doit permettre de déterminer et d'évaluer les différents facteurs qui ont dévié le coût réel du coût préétabli.

Les objectifs des analyses d'écarts résident dans :

- la recherche des causes des écarts et la mesure de leurs impacts
- l'identification des responsabilités internes ou externes
- l'information délivrée aux acteurs pour une prise de décision quant aux actions correctives envisagées

Le plan comptable général définit les écarts sur charges directes et indirectes ainsi que les modèles d'analyse et les conventions:

- Les écarts comparent les réalisations aux prévisions. Par convention, un écart se calcule dans le sens « réel – prévisionnel ».
- Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantité.
- Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (coût) préétabli. Les écarts sur prix sont pondérés par la quantité réelle.

Les écarts calculés doivent être qualifiés de « favorables » ou de « défavorables » selon qu'ils traduisent un impact positif ou un impact négatif sur l'organisation : le signe obtenu lors du calcul n'ayant pas toujours la même signification.

2.1.2 Détermination des écarts totaux

Le PCG 1982 a choisi d'appeler « écart total » la différence suivante :

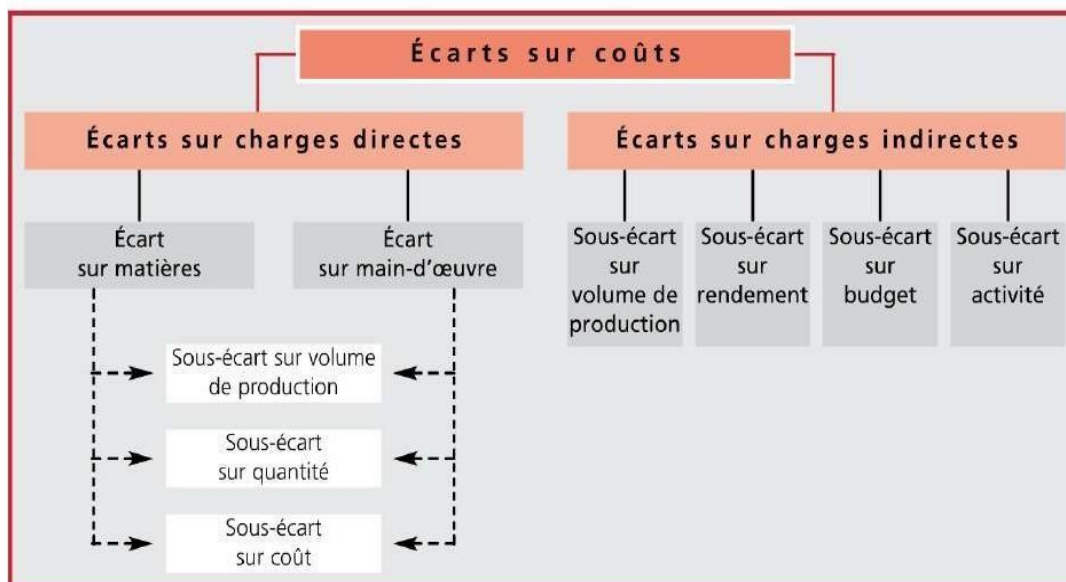
$$\text{Écart total} = \text{Coût constaté} - \text{Coût préétabli de la production prévue}$$

L'écart total peut être évalué pour les coûts de production, les coûts hors production et les coûts de revient, puis décomposé par catégorie de coûts directs et opérationnels (matières et main- d'œuvre) et indirects (charges de centre).

2.1.3 La modelé d'analyse des écarts sur coûts

Une étude pertinente de la cause des écarts est menée en décomposant chaque écart en autant de facteurs qui le composent :

Figure n°2.5 : Les écarts sur coût



Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France, 10 éd

Le calcul des écarts sur charges directes et sur charges indirectes permet, pour une entreprise, de voir d'où viennent les différences entre les prévisions du coût de production d'un produit et la réalité. L'analyse des écarts, qu'ils aient pour origine les quantités ou les prix unitaires, permet de constater les dysfonctionnements dans la production et donc de prendre des mesures correctrices.

2.1.4 Les écarts sur charges directes

Les écarts sur charges directes sont constitués principalement des matières premières et de la main-d'œuvre directe, ils se décomposent en deux composantes, l'écart sur coût et l'écart sur quantité.

La présence d'un écart favorable ou défavorable de la main-d'œuvre peut provenir soit d'une variation dans le temps de travail, soit dans les taux horaires.

2.1.5 Les écarts sur matières

La présence d'un écart favorable ou défavorable sur la matière première peut provenir soit d'une variation dans le coût, soit dans les quantités consommées.

tableau n°2.1 : Les écarts sur matières

Nature de l'écart	Calcul	Interprétation des écarts défavorables
Écart total (ET)	Coût réel de la matière consommée - Coût préétabli de la matière consommée pour la production prévue	Le coût réel de la matière consommée pour la production réelle est supérieur au coût préétabli de la matière consommée pour la production prévue. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Écart global (EG)	Coût réel de la matière consommée - Coût préétabli de la matière consommée pour la production réelle	Pour la production constatée, le coût réel de la matière consommée est supérieur aux prévisions. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Sous-écart sur volume de production (E/V)	$\left(\text{Volume de production réel} - \text{Volume de production préétabli} \right) \times \text{Coût préétabli de la matière pour un produit}$	Erreur de prévisions.
Sous-écart sur quantité de matière consommée (E/Q)	$\left(\text{Quantité réelle de matière consommée par produit} - \text{Quantité de matière préétablie consommée par produit} \right) \times \text{Coût préétabli de la matière pour un produit}$	Qualité défectueuse. Mise au rebut excessive. Consommation excessive.
Sous-écart sur coût de la matière (E/C)	$\left(\text{Coût unitaire réel de la matière} - \text{Coût unitaire préétabli de la matière} \right) \times \text{Quantité réelle de matière consommée}$	Augmentation de prix non prévue. Mauvaise politique d'achat. Frais d'approvisionnement excessifs.
Vérification	$EG = E/Q + E/C$ $ET = EG + E/V$	

Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France, 10 éd.

Le calcul des écarts sur les matières aide les entreprises à surveiller l'écart entre les coûts réels et les coûts prévus, permettant ainsi une gestion efficace des coûts. Il identifie les processus inefficaces et les gaspillages de matières premières, contribuant à améliorer la productivité. De plus, cela permet une planification et une prise de décision précises en ajustant les prévisions de production. Enfin, cela aide à contrôler la qualité des matières premières utilisées, assurant des normes de qualité élevées et réduisant les rebuts.

2.1.6 Les écarts sur main d'œuvre

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, l'analyse des écarts sur la main-d'œuvre joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la performance opérationnelle. Ce tableau met en lumière la nature de l'écart et leur méthode de calcul le aussi une brève interprétation des écart défavorables.

tableau n°2.2 : Les écarts sur main d'œuvre

Nature de l'écart	Calcul	Interprétation des écarts défavorables
Écart total (ET)	Coût constaté de la main-d'œuvre - Coût préétabli de la main-d'œuvre pour la production prévue	Le coût constaté de la main-d'œuvre pour la production réelle est supérieur au coût préétabli de la main-d'œuvre pour la production prévue. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Écart global (EG)	Coût constaté de la main-d'œuvre - Coût préétabli de la main-d'œuvre pour la production constatée	Pour la production réelle, le coût constaté de la main-d'œuvre est supérieur aux prévisions. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Sous-écart sur volume de production (E/V)	$\left(\begin{matrix} \text{Volume de production réel} \\ - \\ \text{Volume de production préétabli} \end{matrix} \right) \times \text{Coût préétabli de la main-d'œuvre pour un produit}$	Erreur de prévisions.
Sous-écart sur temps (E/Q)	$\left(\begin{matrix} \text{Temps réel par produit} \\ - \\ \text{Temps préétabli par produit} \end{matrix} \right) \times \text{Coût préétabli de la main-d'œuvre pour la production réelle}$	Personnel sous qualifié. Heures de travail chômées. Matériel de travail défectueux. Encadrement inefficace.
Sous-écart sur taux horaire (E/C)	$\left(\begin{matrix} \text{Taux horaire réel} \\ - \\ \text{Taux horaire préétabli} \end{matrix} \right) \times \text{Nombre d'heures réel pour la production constatée}$	Évolution des salaires, des charges sociales. Heures supplémentaires non prévues.
Vérification	$EG = E/Q + E/C$ $ET = EG + E/V$	

Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France, 10 éd

L'analyse des écarts sur la main-d'œuvre aide les entreprises à gérer efficacement leurs coûts, à optimiser leurs ressources humaines, à améliorer leur productivité et à prendre des décisions stratégiques éclairées pour rester compétitives sur le marché.

2.1.7 Les écarts sur charges indirectes

Les écarts sur charges indirectes constituent un aspect crucial de l'analyse des coûts dans les entreprises. Ils représentent les variations entre les coûts anticipés et les coûts réels des dépenses indirectes telles que les frais généraux, les services publics et les frais administratifs.

tableau n°2.3 : Les écarts sur charges indirectes

Nature de l'écart	Calcul	Interprétation des écarts défavorables
Écart total (ET)	Coût réel du centre – Budget standard du centre	Le coût constaté du centre pour la production réelle est supérieur au budget du centre pour la production prévue. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Écart global (EG)	Coût réel du centre – Budget standard du centre adapté à la production réelle	La production réelle a coûté plus cher en charges indirectes que prévu. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes.
Sous-écart sur volume de production (E/V)	$\left(\begin{matrix} \text{Volume de production} \\ \text{réel} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Volume de production} \\ \text{préétabli} \end{matrix} \right) \times \text{Coût d'unité d'œuvre préétabli pour un produit}$	Erreur de prévisions.
Sous-écart sur rendement ou sur consommation d'unités d'œuvre (E/Q)	$\left(\begin{matrix} \text{Nombre d'unités} \\ \text{d'œuvre réel par} \\ \text{produit} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Nombre d'unités} \\ \text{d'œuvre préétabli} \\ \text{par produit} \end{matrix} \right) \times \text{Coût préétabli pour la production réelle}$	Qualité défectueuse. Consommation excessive. Matériel de travail défectueux. Personnel sous qualifié.
Sous-écart sur budget ou sur coût (E/C)	Coût réel du centre – Coût préétabli du centre pour l'activité réelle (nombre d'unités d'œuvre réellement fourni)	Augmentation de prix non prévue. Augmentation des coûts variables et/ou fixes du centre auxiliaire.
Sous-écart sur activité (E/A)	$\text{Coût préétabli du centre pour une activité réelle} - \text{Coût préétabli des unités d'œuvre réelles}$ ou $\frac{\text{Charges fixes}}{\text{Nombre d'unités d'œuvre préétabli}} \times \left(\begin{matrix} \text{Nombre d'unités} \\ \text{d'œuvre réel} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Nombre d'unités} \\ \text{d'œuvre préétabli} \end{matrix} \right)$	Sous activité par rapport à l'activité normale donc coût de chômage.
Vérification	$\begin{aligned} EG &= E/Q + E/C + E/A \\ ET &= EG + E/V \end{aligned}$	

Source : Beatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, France, 10 éd

L'analyse des écarts sur charges indirectes permet aux entreprises de mieux gérer leurs coûts en identifiant les variations entre les coûts anticipés et réels des dépenses indirectes. En ajustant les budgets et en optimisant les ressources, les entreprises peuvent améliorer leur rentabilité et leur compétitivité. De plus, cette analyse fournit

des indicateurs clés pour évaluer la performance financière globale de l'entreprise et prendre des décisions éclairées en matière de gestion des coûts.

2.2 Interprétation des écarts

Interpréter et analyser les écarts permet au contrôleur de gestion de donner les différentes causes des résultats favorables ou défavorables, pour identifier l'origine des calculs des écarts afin d'apporter des actions correctives pour améliorer la situation.

2.3 Mise en œuvre des actions correctives

Pour mettre en œuvre des actions correctives faut d'abord réviser les prévisions qui sont devenues irréaliste, après mettre des actions d'amélioration soit par :

- Mettre en œuvre l'action corrective avant que l'opération soit terminée.
- Mettre en œuvre l'action corrective après avoir comparé à la prévision c'est-à-dire une nouvelle action.

Pour une action corrective plus efficace doit être rapide car une action trop tardive risque d'avoir un effet contraire sur le système de contrôle, et elle doit être adaptée car elle risque d'aboutir à des résultats opposés ou indésirables.

3. Généralités sur les ratios

3.1 Définitions de ratio

D'une manière générale, « un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité. Il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice.»¹

Selon BRUNO, le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques significatives de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise. Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données

¹ LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2^{ème} édition d'Organisation, Eyrolles, Paris, 2008, P.31

l'on peut établir une nouvelle information de nature différente¹. Ce rapport permet à l'analyste de raisonner sur la situation financière, d'une entreprise.

3.2 Les objectifs des ratios

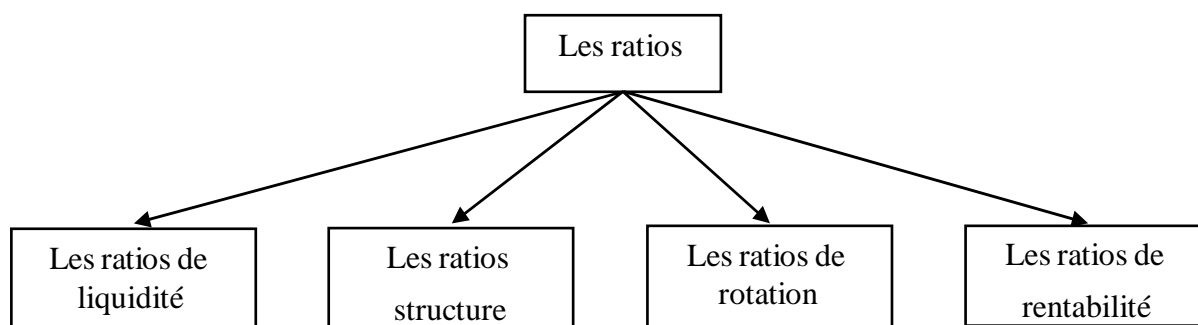
Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs caractéristiques, ils permettent²:

- Une mesure synthétique de la structure financière et des performances de l'entreprise ;
- Une analyse de l'évolution dans le temps de la situation financière ;
- Des comparaisons de la situation actuelle avec des entreprises ayant même activité.
- Joue le rôle d'indicateur des points faibles et points forts qui caractérisent la politique financière.

3.3 Critère de choix

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories, ils peuvent être résumés dans le schéma suivant :

Figure n°2.6 : Présentation des différents ratios



Source : MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4^{ème} édition : Bréal, 2007, P.159

Le choix judicieux des ratios financiers est essentiel pour évaluer la performance, soutenir la prise de décision, communiquer avec les parties prenantes, comparer avec les pairs et détecter les problèmes potentiels, ce qui contribue à la santé financière et à la pérennité de l'entreprise.

¹ BRUNO. S, « Nouvelle trésorerie d'entreprise », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 1977, P.38

² ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Corinne, Op. Cit., P.52

3.3.1 Les critères de choix

Le choix d'une catégorie de ratios dépend principalement du but poursuivi par l'utilisateur. Les ratios retenus doivent satisfaire les conditions suivantes¹ :

- Les éléments constitutifs du ratio doivent avoir un *lien entre eux* ;
- Chaque terme du ratio doit être définie avec *précision* et couvrir sur plusieurs exercices, le domaine étudié afin d'observer une évolution dans le temps ;
- Les deux grandeurs du ratio doivent être *homogènes* et apporter une réponse significative aux problèmes posés ;
- L'information délivrée sur le différent aspect de la gestion de l'entreprise doit être *utile et pertinente* ;
- L'étude doit se limiter aux ratios les *plus significatifs* ;
- Les ratios doivent être rapprochés les uns des autres.

3.3.2 L'étude comparative des ratios

Chaque ratio pris individuellement ne présente que d'intérêt. Par contre, une étude comparative présente différents avantages ainsi que le résume comme suit² :

- L'étude comparative lier l'examen de différents ratios d'une même entreprise ;
- Comparer dans le temps les ratios d'une entreprise pour en suivre l'évolution ;
- Comparer d'une façon interne les ratios standards ;
- Comparer d'une façon externe les ratios de l'entreprise avec les ratios moyens d'une branche professionnelle.

3.4 Utilisation des ratios

Les ratios peuvent être utilisés dans le but de mieux suivre l'évolution économique de l'entreprise. Dans ce cas, le responsable financier établira à la

¹ MELYON Gérard, Op. cit., P.159

² MELYON Gérard, Op. cit., P.159

clôture des comptes de chaque exercice un ensemble de ratios qui seront comparés à ceux des exercices antérieurs généralement sur les graphiques.

Il sera intéressé d'établir sur des graphiques l'évolution année par année d'un certain nombre de ratios jugés particulièrement intéressants. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité de la prévision¹

L'utilisation de ratios ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires.

Dans le premier cas, il s'agira de saisir l'évolution d'une situation ou d'un comportement en essayant d'identifier une amélioration ou une dégradation. Cette évolution permet de situer l'entreprise dans la dynamique générale d'une conjoncture économique et/ou sectorielle. Il faut pour cela disposer d'au moins trois à quatre observations.

Le second cas conduit à trouver des entreprises « témoins » qui se trouvent dans des conditions semblables en termes d'environnement concurrentiel ou de secteurs d'activité. De tels « témoins » parfaits n'existent pas en général.

L'analyste financier peut se satisfaire d'une comparaison entre deux entreprises proches, mais non semblables, qui sont concurrentes sur les mêmes marchés. Il est aussi possible de créer des valeurs de références fictives sous forme de moyennes constatées par rapport aux entreprises du secteur ou de la branche d'activité. C'est l'utilité des informations proposées par les centrales de bilan.

- L'utilisation de la méthode rationnelle consiste à prendre certaines précautions :
- Choisir le sens dans lequel sera établi le rapport et se tenir à ce sens ;
- Il faut respecter la périodicité propre à chaque ratio ;
- Avant d'étudier un ratio, il faut déterminer la batterie de ratios utilisés.

¹ VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière & marchés financiers », 10e éd, P.50

Section 3 : la rentabilité : définition et typologie

Le contrôle des coûts est la pratique consistant à identifier et à réduire les dépenses d'entreprise pour augmenter les bénéfices. Le contrôle des coûts est un facteur important pour maintenir et croître de manière rentable.

La rentabilité joue un rôle important pour la survie de l'entreprise, et cela quel que soit sa taille et l'environnement dans lequel elle opère. L'objectif de toute entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et rémunérer de capitaux. La rentabilité d'une entreprise manufacturière dépend de sa capacité à accroître ses revenus et à maîtriser son profil de coûts grâce à des techniques de réduction des coûts.

1. définition de la rentabilité

« Généralement la notion de la rentabilité est liée à celle de profit. Elle représente l'aptitude d'une entreprise de dégager un résultat compte tenu d'un investissement»¹

« La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi »²

La rentabilité est définie comme étant « le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre. »³

Définition de la rentabilité La rentabilité est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les capitaux mis à sa disposition de façon permanent. Toute action économique a pour objectif d'obtenir des résultats à partir des moyens mis en œuvre par l'entreprise. Une action est jugée rentable lorsque les résultats réalisés sont supérieures aux moyens, c'est-à-dire s'il y a création d'un surplus monétaire.⁴

1 Armand Dayan, Manuel de Gestion/volume 2 ,2eme édition, page 111, page 12

2 Gérard MELYON, « Gestion financière », éd. Bréal, 2007, page 166.

3 CONSO.P, HEMECLIF, Gestion financière de l'entreprise, 10eme édition DUNOD, paris 2002, page 274.

4 K.CHIHA, Finance d'entreprise : approche stratégique, édition HOUMA, Alger, 2009, page 41

La notion de rentabilité est liée à celle de bénéfices et, d'une manière générale, on peut définir la rentabilité d'une entreprise comme son aptitude à produire un bénéfice. La rentabilité d'une entreprise s'apprécie donc en comparant un résultat et la valeur des moyens mis en œuvre pour l'obtenir.¹

2. Les typologies de la rentabilité

2.1 Rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale ou la rentabilité des ventes mesure les résultats après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de l'exploitation. On peut dire que la rentabilité commerciale a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. Nous considérons généralement le ratio :

$$RC = \text{Excédent brut d'exploitation (EBE)} / \text{chiffre d'affaires}$$

2.2 Rentabilité économique

« La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à s'enrichir. »²

« La rentabilité économique met en cause le rapport entre une mesure du résultat et les actifs avancés afin de l'obtenir. »³

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à s'enrichir. La rentabilité économique fait référence aux différentes formes de contribution à l'environnement socioéconomique. L'objectif de la rentabilité économique devient, sous cet angle, l'instrument de réalisation du développement économique au sens large. Cet objectif global peut être éclaté en quatre sous-objectifs dont l'entreprise est le lieu de réalisation privilégié :

- Objectif de génération du surplus économique,
- Objectif d'intégration économique,

¹ Y.Y Eglema, Philips.C et C.Raulet, Analyse comptable et financière, 8ème édition, Paris, 159

² Planchon A, introduction à l'analyse financière, ed.Foucher, Paris, 1999, page 131

³ Cohen. E, dictionnaire de gestion, éd. La découverte, Paris, 1994, page 83

- Objectif d'accumulation de devises,
- Objectif d'équilibre régional.

Le calcul de la rentabilité économique : la rentabilité économique est un ratio. Elle est obtenue en divisant le résultat économique (résultat d'exploitation après impôt) par le montant des capitaux engagés pour obtenir ce résultat (actif économique :

$$\text{RE} = \text{Résultat d'exploitation après impôt} / \text{actif économique}$$

2.3 Rentabilité financière

« La rentabilité financière met en jeu le rapport entre le résultat global de l'exercice revenant aux propriétaires et le montant des capitaux propres qu'ils ont investis dans l'entreprise. »¹

« La rentabilité financière mesure la rentabilité de l'entreprise du point de vue de chaque pourvoyeur de fond, que ce soit des actionnaires ou des prêteurs. En ce qui concerne la rentabilité du point de vue des actionnaires, il s'agit d'estimer le taux de rémunération du capital financier, c'est-à-dire la rentabilité d'investissement réalisé par les propriétaires de l'entreprise. »²

Calcul de la rentabilité financière :

$$\text{RF} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

¹ Cohen. E, dictionnaire de gestion, éd. La découverte, Paris, 1994, page 83

² Gingleger E, Gestion financière de l'entreprise, éd Dalloz, Paris, 1991, page 29

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce chapitre a fourni une compréhension approfondie des principes fondamentaux du contrôle budgétaire, des coûts standards/préétablis, des ratios financiers et de la rentabilité de l'entreprise. Ces outils et concepts sont essentiels pour la gestion financière efficace d'une entreprise.

En intégrant la théorie à la pratique, nous serons en mesure de mieux comprendre l'impact réel de ces concepts sur la performance des entreprises et d'identifier les meilleures pratiques pour une gestion financière efficace. En somme, le prochain chapitre nous permettra de passer de la théorie à l'action, en mettant en lumière l'importance cruciale de ces concepts dans la gestion quotidienne d'une entreprise prospère.

CHAPITRE 03 :
analyse des coûts de
production et
distribution sur la
rentabilité de
l'entreprise ALFAPIPE
GHARDAIA

Introduction du chapitre :

L'objectif général de notre travail est d'analyser l'impact des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise.

Dans l'objectif d'expliquer la nécessité et l'apport des mesures de maîtrise des coûts sur la rentabilité des entreprises industrielles, on va essayer d'appliquer le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts des principaux budgets (vente, production, distribution) de l'entreprise ALPHAPIPE Ghardaia. Alphapipe est une entreprise à caractère industriel et commercial, cette entité est choisie pour réaliser notre étude.

Dans les chapitres précédents nous avons essayé de faire le tour de toutes les notions théoriques de notre thème de recherche à savoir; concept de coût, contrôle des coûts, le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts, la rentabilité de l'entreprise et sa mesure.

Le présent chapitre est organisé au tour de deux sections :

- Dans la première section, nous présenterons l'entreprise Alphapipe à travers son historique ainsi que sa définition, importance et objectifs économiques, la structure de cette entreprise,
- Dans la deuxième section, nous présenterons l'analyse de l'impact de la maîtrise des coûts par les écarts et les ratios,

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ALFAPIPE

L'unité de tuyauterie est l'une des institutions économiques publiques algériennes contribuant au développement économique national et local de la wilaya de Ghardaia, car son activité se manifeste par la couverture du marché. Elle répond également aux besoins des institutions en utilisant des méthodes technologiques modernes spécifiques, et cherche également à exporter ses produits pour obtenir une position

économique mondiale et attirer les devises étrangères. Dans cette section, nous aborderons également la présentation de l'institution.

1. Développement historique de l'entreprise

L'industrie du fer et de l'acier est l'une des industries les plus importantes contribuant au développement économique. Parmi les institutions qui dépendent de cette industrie se trouve l'entreprise algérienne de fabrication de tuyaux à Ghardaia, fondée en 1974. L'entreprise a été soutenue pendant une longue période après la remise des clés du projet par une entreprise allemande, et au cours de ces années, plusieurs changements sont survenus :

- Le 5 novembre 1983, l'unité a été restructurée selon le décret n° 83/627 publié dans le journal officiel n° 16 du 8 novembre 1983.
- En 1986, un atelier d'enrobage bitumineux a été créé dans le cadre de l'expansion de ses activités.
- En 1989, l'entreprise a été divisée en deux unités :
 - L'unité des tuyaux et des services de base comprenant environ 390 employés.
 - L'unité des services divers comprenant environ 350 employés.
- En 1991, les deux unités ont été à nouveau réunies en raison de l'échec de la gestion de l'unité des services divers en raison d'une erreur dans l'étude technique de l'atelier d'enrobage interne en ciment pour les tuyaux transportant de l'eau. L'unité a été rétablie dans son état précédent et est devenue l'unité des tuyaux en spirale et des services de base "TUBESSPIRAL".
- En 1992, un nouvel atelier d'enrobage interne et externe des tuyaux en polyéthylène a été créé pour le développement et l'amélioration de la qualité des produits.

- Entre 1994 et 1997, l'unité des tuyaux en spirale et des services de base a connu une stagnation de la production en raison de la dépréciation du dinar et de la pression concurrentielle, conduisant à une préférence pour l'achat de tuyaux prêts à l'emploi de l'étranger. Cela a conduit à des départs anticipés à la retraite des travailleurs, à une réduction des heures de travail et des contrats, ce qui a indirectement conduit au licenciement des travailleurs en raison du manque de travail. En conséquence, l'État est intervenu en émettant un décret obligeant les institutions consommatrices à acheter auprès des institutions locales pour améliorer leur situation.
- Le 8 février 1998, l'unité des tuyaux a été restructurée et a conservé le même nom jusqu'en 2000.
- Le 15 octobre 2000, après la restructuration des tuyaux, l'entreprise est devenue une entreprise économique publique sous le nom de "PIPE GAZ" et une direction autonome financièrement et administrativement relevant du groupe "GROOPE ANABIB".
- Le 20 janvier 2001, l'entreprise PIPE GAZ a obtenu la certification de qualité mondiale "9001.ISO" et la certification de l'Institut américain du pétrole "L'API".
- Le 20 janvier 2002, un nouveau projet de contrôle de la qualité utilisant les rayons X a été introduit.
- Le 15 août 2006, l'entreprise PIPE GAZ a envisagé un projet de fusion des deux entreprises PIPE GAZ et ALFA TUS pour augmenter son capital.
- En 2007, les deux institutions ont été fusionnées et ont pris le nom « ALFAPIPE».

2. Définition de l'entreprise ALPHAPIPE Importance et objectifs économiques

2.1 Définition de l'entreprise

L'unité des tuyaux en spirale a été créée en 1974 et est l'une des plus anciennes institutions économiques publiques en Algérie, avec un capital de 700 000 000 de dinars algériens. La société allemande "HOCH" a réalisé ce projet avec toutes ses

structures dans la zone industrielle de Benoura, située à 8 km de la ville de Ghardaia. La superficie totale de l'entreprise est de 24 hectares, en faisant la plus grande unité de production dans la wilaya de Ghardaia, employant un total de 764 travailleurs.

Dans le cadre des transformations économiques, la société "PIPE GAZ" de Benoura (Ghardaia) et l'entreprise "ALFATUS" de El Hadjar (Annaba) ont été fusionnées pour former la "Algérienne des Tubes ALFAPIPE", avec un capital de 2 500 000 000,00 de dinars algériens. Elle emploie actuellement 1600 travailleurs au total, dont 900 travaillent à l'unité de Ghardaia.

2.2 Importance de l'entreprise

L'institution joue un rôle économique crucial à différents niveaux, tant au niveau local, national qu'international, ce qui lui confère une importance économique majeure, comme suit :

- Elle contribue à l'approvisionnement des plus grands projets de Sonatrach, tels que : "GR5- GR6- GR7- RGG1- G01- G02- GK1".
- Elle participe également à l'approvisionnement du projet de Garaqar pour le transport d'eau potable, ainsi que du projet "GZ2" pour le transport de pétrole du bassin de Hamra vers Arzew.
- Elle soutient un grand nombre de secteurs clés de l'économie nationale tels que l'agriculture et l'irrigation, ainsi que le secteur des hydrocarbures. De plus, elle entretient des relations avec Sonatrach, Sonalgaz et les axes de pulvérisation.
- L'institution emploie environ 900 travailleurs, ce qui contribue à réduire considérablement le chômage dans la région. Ces emplois couvrent divers postes, tels que les conducteurs, la sécurité interne, les ouvriers, les ingénieurs, les gestionnaires, et cela au niveau local.

- Sur le plan international, elle joue un rôle efficace dans la promotion de la réputation de qualité des produits nationaux de l'institution, notamment après avoir obtenu la certification ISO 9001 - 2015 et les certifications API-5L et API-Q1.
- Elle a également contribué à lever l'isolement des régions du sud en général et en particulier la région de Ghardaia, grâce à son emplacement stratégique proche des régions pétrolières telles que Hassi Messaoud, Hassi R'Mel et Ain Amenas, ce qui a renforcé son efficacité.

2.3 objectifs de l'entreprise

Les objectifs de l'institution se résument dans les éléments suivants :

- Contribuer au développement des investissements dans la région en levant son isolement économique.
- Interagir avec les institutions étrangères pour acquérir de l'expérience et de nouvelles technologies.
- Répondre aux divers besoins nationaux des institutions telles que Sonatrach, Sonalgaz, la construction et l'irrigation.
- Trouver des marchés nationaux et internationaux pour écouler les produits et obtenir des matières premières.
- Participer aux grands projets nationaux.
- Satisfaire les demandes des consommateurs en quantité et en qualité en temps opportun.
- Fournir des devises étrangères en vendant des produits à des clients étrangers.
- Viser le changement et le développement dans tous les domaines pour assurer sa pérennité.
- Adopter toutes les nouvelles méthodes et technologies dans son travail.
- Développer de nouvelles technologies dans le cadre de son travail et investir dans celles-ci.

- Contribuer au développement social de la région en fournissant des emplois directs et indirects, encadrant un grand nombre de stages pour les étudiants de la région et leur offrant un environnement technologique et une expérience exceptionnelle pour la réalisation de leurs mémoires de fin d'études.

2.3.1 Activité de l'entreprise:

L'activité principale de l'entreprise consiste en la production de tuyaux en fer et en acier pour le transport du pétrole, du gaz naturel et de l'eau, ainsi que de tout autre fluide sous haute pression. La capacité de production de l'entreprise en conditions normales est de 200 000 tonnes par an avec l'entrée en service de la nouvelle ligne de production. L'entreprise produit des tuyaux dont le diamètre varie entre 20 pouces et 80 pouces, ce qui la distingue des autres entreprises puisqu'elle contribue à hauteur de 70 % de la production nationale. Elle s'efforce toujours de couvrir le marché intérieur et de répondre aux besoins des plus grands secteurs : "Sonatrach, Sonelgaz, l'hydraulique". Parmi ses activités variées, on trouve :

- La fabrication de tuyaux pour le transport du pétrole, du gaz, de l'eau et de tous les fluides sous haute pression.

- Les matières premières utilisées par l'entreprise sont sous forme de bobines de fer qu'elle achète à l'usine d'El Hadjar "SIDER" ou qu'elle importe de l'étranger, notamment d'Allemagne, du Japon et de France. Le poids des bobines de fer est d'environ 20 tonnes. L'entreprise opère sur quatre lignes de production "D.C.B.A" à raison de 24 heures sur 24, avec trois équipes de travail par jour, et ce, même pendant les jours fériés et les fêtes religieuses et nationales.

Il y a deux ateliers de fabrication de tuyaux :

- Le premier atelier : dédié à la transformation de la matière première "LESBOBINES" en tuyaux hélicoïdaux par soudage électronique interne et externe.

- Le second atelier : dédié au revêtement selon l'utilisation de chaque tuyau :

- Les tuyaux destinés au transport du pétrole sont revêtus uniquement à l'extérieur.

- Les tuyaux de gaz sont revêtus à l'intérieur et à l'extérieur.
- Les tuyaux d'eau sont revêtus à l'intérieur contre la rouille.

2.3.2 Partenaires de l'entreprise

2.3.2.1 Les clients

Le principal client de l'entreprise, représentant 90 % de son activité, est la société nationale Sonatrach, en plus d'autres entreprises telles que Sonelgaz et les sociétés de distribution d'eau. La certification "ISO 9001" lui a permis de gagner des clients à l'étranger comme la société "BRITISH". En plus de Sonatrach, l'entreprise collabore avec des entreprises étrangères telles que "British Petroleum", qui supervise le projet de transport de gaz à In Salah, et la société américaine "Bechtel".

2.3.2.2 Les fournisseurs

Ils représentent des éléments essentiels pour l'entreprise, fournissant les matières premières et toutes les exigences nécessaires pour le processus de production. L'entreprise sélectionne ses fournisseurs en fonction de divers critères tels que le prix, les conditions de paiement, et le délai de livraison. Elle traite avec des fournisseurs nationaux et internationaux.

- Les fournisseurs nationaux: Ce sont diverses entreprises nationales auprès desquelles l'entreprise achète :
- "ALFASID" spécialisée dans la vente de matières premières.
- "ENTPL" qui fournit l'entreprise en fils de soudure.
- "NAFTAL" spécialisée dans la vente de lubrifiants et de carburant.

- "ENGI" qui vend de l'oxygène et de l'azote.
- "ENAPCI" qui vend des matériaux de revêtement.

- Les fournisseurs internationaux: Ce sont les entreprises étrangères qui fournissent à l'entreprise divers matériaux nécessaires à ses activités, parmi lesquelles :
 - "SGGT" une entreprise allemande spécialisée dans la production de pièces de rechange.
 - "CITOH" une entreprise japonaise qui fournit des matières premières.
 - "NY.AGFACEVAERT" une entreprise belge produisant des rubans radiographiques et des produits avancés.
 - "ATOFINA" une entreprise française produisant des matériaux de revêtement (polyéthylène).
 - "CONTROLAB" une entreprise française spécialisée dans la production de moyens de contrôle en laboratoire.

2.3.2.3 Les concurrents

L'entreprise algérienne "ALFATUS" de tuyauterie est son seul concurrent national. Au niveau international, l'entreprise allemande "Bender" est l'un des principaux concurrents. L'entreprise ne prête pas une grande attention à ses concurrents sur le marché.

2.3.2.4 Les intermédiaires

Ce sont les agents de liaison entre les consommateurs et les producteurs, que ce soit pour le commerce de gros ou de détail, ou des agents.

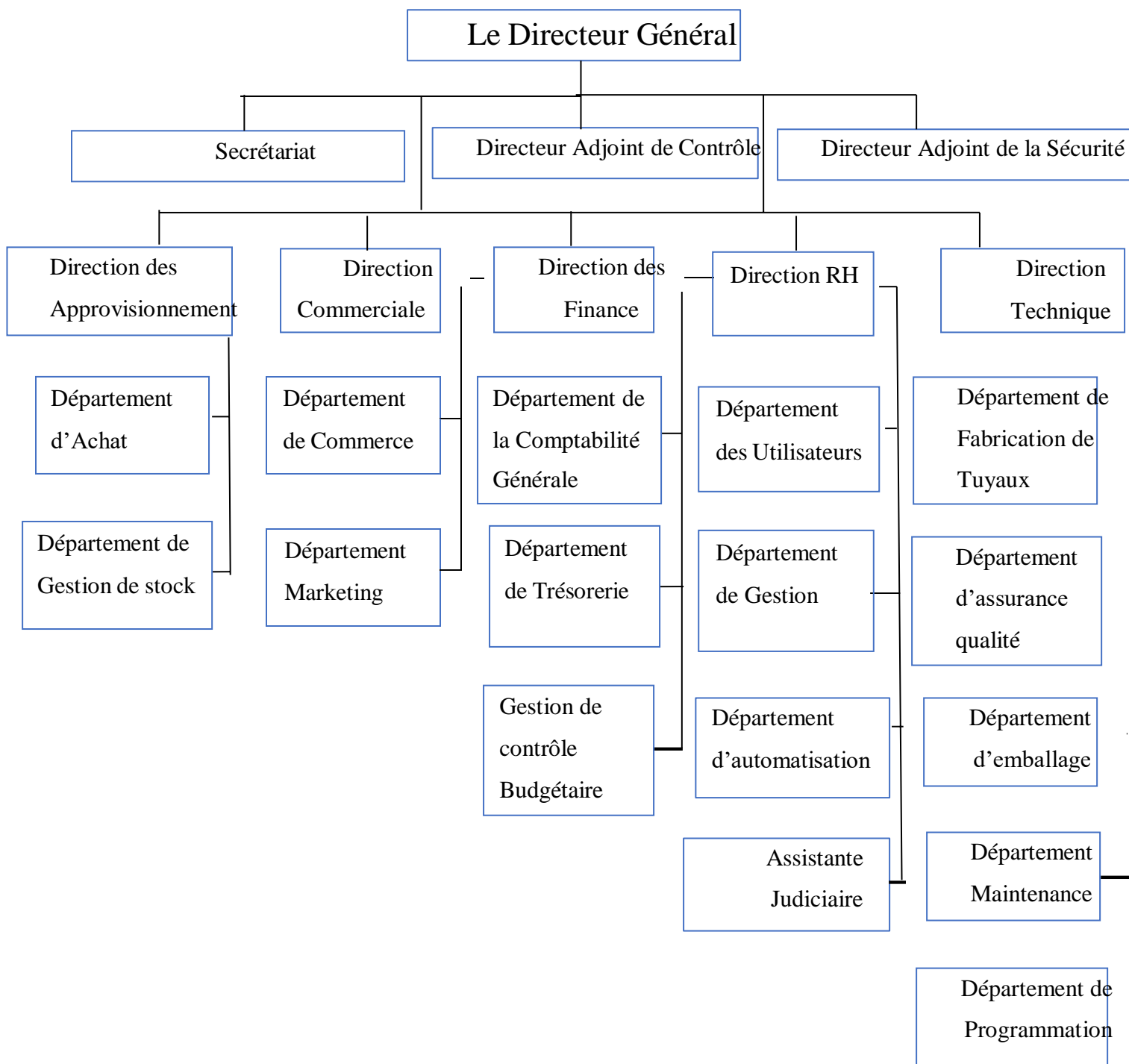
2.3.2.5 Le gouvernement

Il est responsable de l'imposition des législations et des lois relatives aux activités de l'entreprise, notamment les taxes, la fixation des prix, et les lois d'importation et d'exportation. L'État impose également à l'entreprise d'acheter ses matières premières à la société "SIDER" afin de favoriser le développement de l'industrie locale.

3. L'organisme structurel de l'entreprise algérienne de fabrication de tuyaux "ALFAPIPE"

L'importance de la structure organisationnelle de l'entreprise réside dans la définition des diverses responsabilités et tâches. Cela permet d'atteindre les objectifs fixés et facilite également le contrôle, l'organisation et le bon déroulement des différentes opérations et activités. La structure organisationnelle aide à coordonner les fonctions afin d'atteindre les objectifs avec des coûts minimaux.

Figure n°3.1 : Structure organisationnelle de l'entreprise algérienne de fabrication detuyaux "ALFAPIPE GHARDAIA"



Source : Département de Ressources Humaines

3.1 Le Directeur Général

Il représente la plus haute autorité de l'entreprise, supervisant les différentes directions qui en dépendent. Il émet des ordres et des instructions et prend des décisions pour réaliser, développer et améliorer les activités de l'entreprise.

3.2 La Secrétariat

Ce service est composé de travailleurs organisés qui assistent le directeur et les responsables dans l'accomplissement de leurs tâches fonctionnelles. Ils fournissent une assistance et des services à la direction, qu'ils soient techniques ou administratifs. Le secrétariat aide également les unités administratives, fournissant à tous les services les informations et les données nécessaires, et surveillant les autres directions pour détecter et corriger les écarts afin de minimiser les risques.

3.3 L'Assistant à la Sécurité Industrielle

Sa mission est de s'occuper de tout ce qui concerne la sécurité intérieure et extérieure de l'entreprise. Il donne des instructions aux travailleurs pour éviter les accidents potentiels et les sensibilise aux différentes mesures de prévention. En outre, il effectue des rondes de surveillance quotidiennes autour des ateliers et des services pour assurer le bon déroulement des activités dans des conditions optimales.

3.4 L'Assistant du Directeur pour le Contrôle de Gestion

Il veille à la surveillance et au suivi des différentes opérations des directions de l'entreprise. Il s'assure de l'application stricte et sérieuse de tous les ordres et décisions, en coordonnant et en reliant les tâches des différentes directions et leurs services, ainsi qu'en suivant le travail effectué.

3.5 Les Directions

Il y a cinq directions, à savoir :

- La Direction Technique : Elle constitue le pilier fondamental de la production. Elle établit les programmes de production en définissant les normes de production et la durée nécessaire pour les opérations de production. Elle s'assure de fournir toutes les caractéristiques et spécifications relatives aux nouveaux investissements. Cette direction comprend les départements suivants : Département de Fabrication des Tuyaux, Département d'Assurance Qualité, Département de Revêtement, Département de Maintenance, et le Service de Programmation.

- La Direction des Ressources Humaines : Elle veille sur les intérêts des employés, notamment en matière de recrutement, de formation, de qualification, de motivation, de promotion, de distribution des salaires, de récompenses, de congés, et en assurant une couverture d'assurance complète pour eux. Elle s'occupe également des fonctions sociales en relation avec la sécurité sociale, basées sur les informations provenant des différentes administrations.

- La Direction Financière : C'est l'une des directions les plus importantes de l'entreprise en raison de la sensibilité de son travail par rapport aux autres directions. Elle est responsable de diverses opérations financières et comptables, notamment l'analyse des comptes et le contrôle des différentes déclarations pour déterminer les impôts dus. Elle prépare également divers journaux et registres comptables, ainsi que des budgets qu'elle surveille. Son objectif est de déterminer la situation financière générale de l'entreprise et de suivre ses activités. Elle comprend généralement : la gestion budgétaire et le contrôle, le département de la comptabilité générale, et le département de la trésorerie.

- La Direction Commerciale : Elle fait le lien entre l'entreprise et ses clients en recevant toutes les demandes et offres pour étude. Elle gère toutes les procédures de vente de produits et s'efforce de répondre au plus grand nombre possible de demandes. Elle comprend : le département commercial et le département marketing

- La Direction des Approvisionnements : Cette direction fait office d'intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs. Elle élabore le programme d'approvisionnement en obtenant les divers besoins de l'entreprise soit par acquisition locale soit par importation. Elle veille également à un stock optimal et fournit les matières premières et fournitures nécessaires en quantité requise, au meilleur prix et dans les délais appropriés. Elle comprend : le département des achats et le département de gestion des stocks.

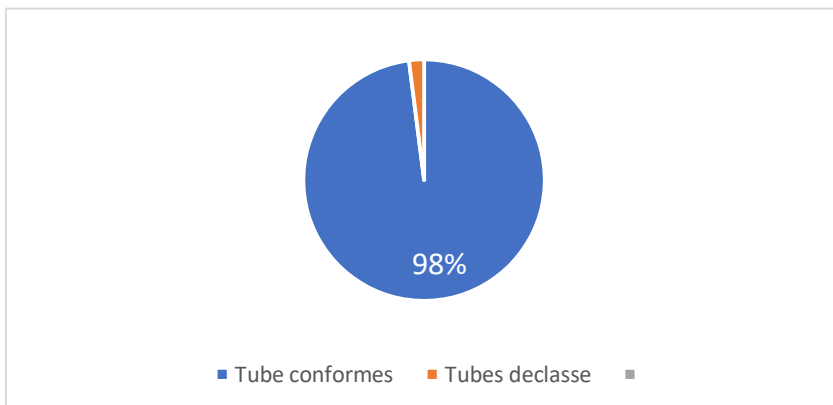
Section 02 : Analyse des coûts de production et distribution par les écarts et les ratios

Afin de mettre en pratique le contrôle budgétaire au sein de " ALFAPIPE GHARDAIA ", nous allons procéder dans cette partie au calcul et à l'analyse des différents écarts budgétaires, les ratios et enfin seuil de rentabilité pour l'année 2020, et plus particulièrement ceux des budgets de vente, production et distribution, qui sont les budgets déterminants des autres budgets. ALFAPIPE produit et vend des tubes conformes (CEEG 28", 28" (projet exportation) et 48". A propos Le processus de production produit des tubes qui ne répondent pas aux normes sont des tubes déclassés (Ferraille et Tubes hydraulique)

Chacune de ces familles est constituée de plusieurs produits, voire de différents formats.

Dans le but de faire une analyse détaillée des écarts, nous sommes contents d'analyser la famille "Tubes conformes" qui représente 98% du total des ventes.

Figure 3.2: Réalisations des ventes par famille de produits de l'année 2020



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

1. Calculs et analyse des écarts de Chiffre d'Affaires

L'analyse des écarts consiste à l'analyser la déférence constatée entre le données prévisionnelleer données réel.

Avant de procéder au calcul des écarts et leur analyse, il est nécessaire de rappeler ce qui suit :

Ecart=réalisations-prévisions

Table 3.1 : Réalisations des ventes Des produits de l'année 2020

UM : ML

Produit	Total des ventes	Total (%)
CEEG 28"	68579	98.5%
AUTRES	0	0
Tubes hydrauliques	180	0.6%
Ferraille	674	0.9%
Total	69433	100%

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : Analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA

Un écart sur chiffre d'affaires, est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. Un écart sur chiffre positif, est qualifié comme favorable.

L'écart sur le chiffre d'affaires se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu} = \mathbf{PR \times QR - QP \times PP}$$

1.1 Ecart sur Chiffre d'Affaires

Table 3.2 : L'écart sur chiffres d'affaires de l'année 2020

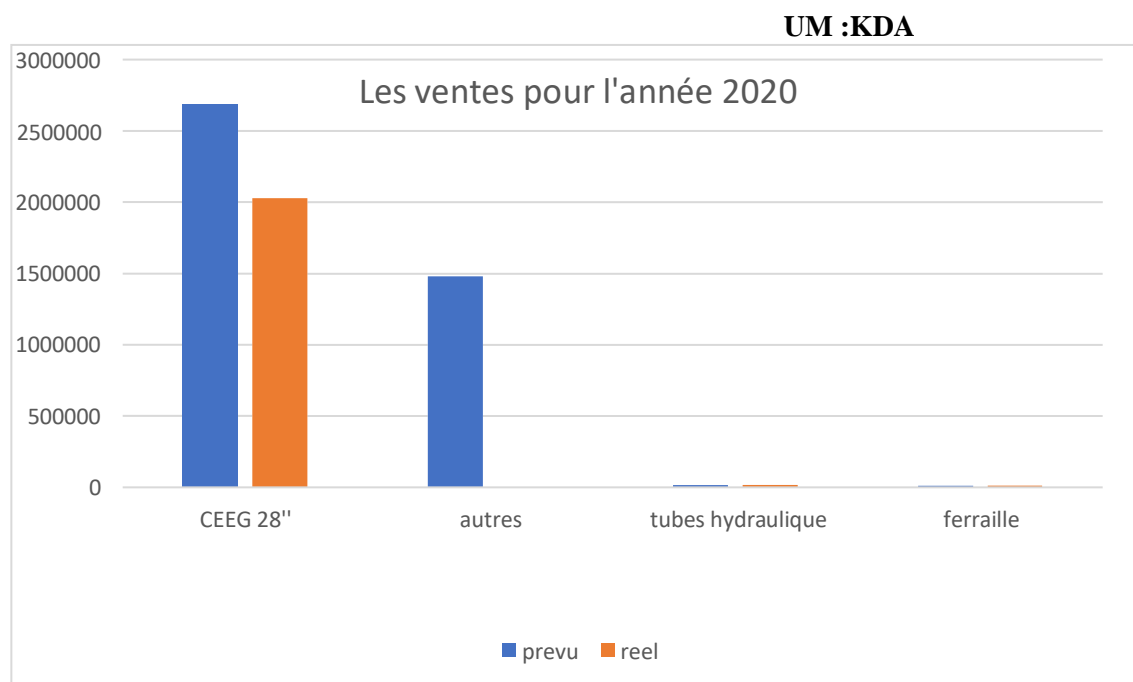
UM : KDA / QT :ML

PRODUITS	Prévu 2020			Réal 2020			Ecart	Qualifications
	QT	P U	MT(ca)	Q T	PU	MT(ca)		
CEEG 28"	89 000	30 .1 9	2 686 742	68 579	29. 6	2 028 700	-658042	Défavorable
Autres	37 000	40	1 480 000	0	0	0	-1 480 000	Défavorable
Tubes hydrauliques	750	25	18 750	180	88. 4	15 911	-2 839	Défavorable
Ferraille	750	17	12 750	674	16	10 777	-1 973	Défavorable
Total	127 500		4 198 242	69 433		2 055 387	-2 142 855	Défavorable

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 3.3 : Les ventes pour l'année 2020

CHAPITRE 03 : Analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA



Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

L'analyse du chiffre d'affaires (CA) peut être décomposée comme suit :

$$E/CA = E/CA \text{ CEEG } 28'' + E/CA \text{ Autres} + E/CA \text{ Tubes hydrauliques} + E/CA \text{ Ferraille}$$

Ainsi, l'écart global sur le CA est :

$$-658\,042 - 1\,480\,000 - 2\,839 - 1\,973 = -2\,142\,855 \text{ KDA}$$

L'écart global sur le chiffre d'affaires est défavorable, s'élevant à -2 142 855 KDA. Cet écart s'explique par un chiffre d'affaires prévu de 4 198 242 KDA, comparé à un chiffre d'affaires réel de 2 055 387 KDA, soit une différence de 104%. Le taux de réalisation du CA prévu est de 49%.

Ce résultat défavorable reflète la performance globale de l'entreprise en 2020. En examinant les produits qui représentent une part significative de

cet écart, on constate que l'absence de réalisation pour les autres produits, notamment les tubes de 28" (projet d'exportation) et les tubes de 48", contribue largement à l'écart total. Le chiffre d'affaires prévisionnel pour ces produits était de 1 480 000 KDA, représentant 70% de l'écart total.

Pour le produit CEEG 28", représentant 29% de l'écart total avec un taux de réalisation de 75,5%, cet écart a également contribué de manière significative à l'écart total de l'entreprise.

Il est crucial de noter que la baisse significative du CA est multifactorielle. Parmi les principaux facteurs identifiés, on trouve :

1. Défaillance dans l'exécution des projets exportation : Les tubes de 28" et 48" étaient destinés à l'exportation. L'absence de ventes effectives dans ce segment a considérablement creusé l'écart. Il serait utile de mener une analyse approfondie pour identifier les raisons exactes, qu'elles soient liées à la demande du marché, à des problèmes logistiques ou à des obstacles réglementaires.

2. Impact de la pandémie de COVID-19 : L'année 2020 a été marquée par des perturbations économiques mondiales dues à la pandémie. Il est probable que ces perturbations aient affecté la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de vente, en particulier sur les marchés internationaux.

3. Stratégie commerciale et marketing : La stratégie de vente et de marketing de l'entreprise pourrait ne pas avoir été suffisamment agressive ou adaptée aux conditions du marché.

4. Problèmes opérationnels internes : Des inefficacités dans la chaîne de production ou des retards dans les livraisons pourraient également avoir contribué à cet écart.

2. Calcul des écarts et les ratios des coûts de production

L'analyse de l'écart sur les coûts de production est essentielle pour comprendre les performances financières d'une entreprise. Cet écart est la différence entre les coûts de production réels et les coûts de production prévus (ou budgétés).

$$\text{Ecart sur coût de production} = \text{coût de production réel} - \text{coût de production prévu}$$

L'écart sur les coûts de production peut être décomposé comme suit :

1. L'écart sur le coût de matières premières
2. L'écart sur Main d'œuvre
3. Écart sur les coûts indirects de production

Dans notre analyse, nous nous concentrerons sur les écarts de coûts relatifs aux matières premières et à la main-d'œuvre directe.

2.1 calcul des écarts sur matières premières

L'écart sur matières premières représente la différence entre les coûts réels des matières premières et les coûts prévus ou budgétés pour ces mêmes matières. Cet écart peut être analysé en détail pour identifier les sources de variation et mettre en place des mesures correctives appropriées.

Décomposition de l'Écart sur Matières Premières

L'écart sur matières premières peut être divisé en deux catégories principales :

CHAPITRE 03 : Analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA

2.1.1 Ecart sur prix

Cet écart mesure l'impact de la variation du prix d'achat des matières premières par rapport au prix prévu.

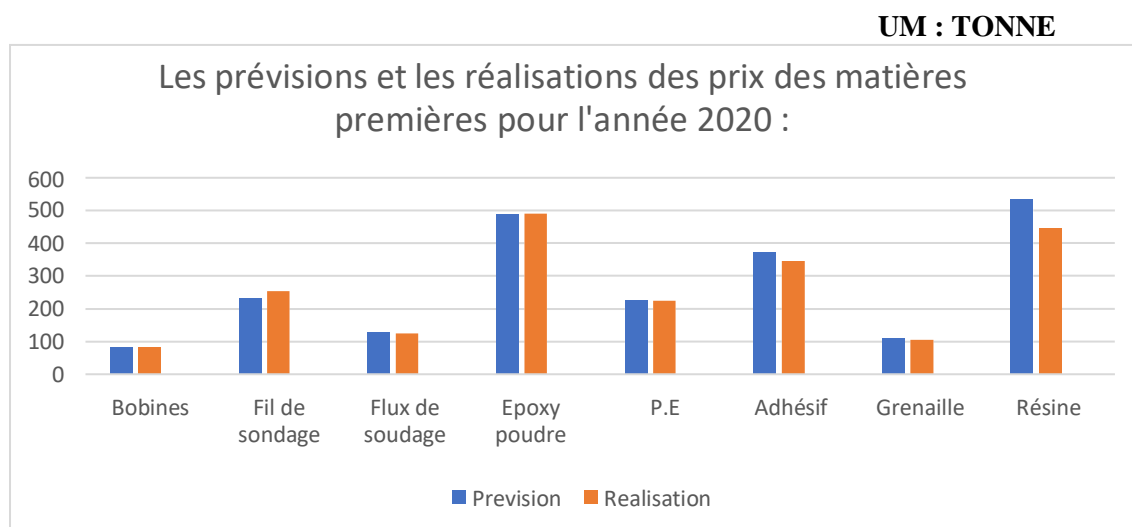
$$\text{Écart de prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévu}) \times \text{Quantité réelle utilisée}$$

Table 3.3 : L'écart sur prix des matières premières :
UM : KDA / QT : TONNE

PRODUITS	Prévu 2020			Réal 2020			Ecart	Qualifications
	QT	P U	MT	Q T	PU	MT		
Bobines	14 135.04	82 .1	1161488.64	14 135.04	82. 2	1 159 214	-2274.64	Favorable
Fil de sondage	59.60	23 1. 9	13826.85	59.60	25 4.4	15 162	1335.15	Défavorable
Flux de soudage	137.83	12 7. 2	17,544.02	137.83	12 5.7	17 334	-210.02	Favorable
Epoxy poudre	23	48 9. 4	11,256.65	23	49 1.4	11 304	47.35	Défavorable
P.E	633.13	224. 1	141,914.30	633.13	224. 5	142 154	239.70	Défavorable
Adhésif	116.33	372. 6	43,345.10	116.33	345. 6	40 211	-3134.10	Favorable
Grenaille	32	109. 05	3,489.57	32	106. 1	3 398	-91.57	Favorable
Résine	61.2	535. 2	32,758.80	61.2	445. 1	27 234	-5524.80	Favorable
Total	15 198.13		1 425 623.92	15 198.13		1416011	-9612.92	Favorable

Source : Réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 3.4 : Les prévisions et les réalisations des prix des matières premières pour l'année 2020 :



Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

L'analyse des écarts de prix montre des variations importantes entre les coûts réels et prévisionnels, impactant la rentabilité de l'entreprise. Les bobines présentent un écart de -2,274.64, soit -0.2%, indiquant un coût réel légèrement inférieur. Le fil de sondage, avec un écart de -1,335.15, soit -9.7%, montre des coûts réels supérieurs, potentiellement dus à des hausses de prix. Le flux de soudage a un écart positif de 210.02, soit 1.2%, suggérant des coûts réels inférieurs. L'époxy poudre et le P.E affichent des écarts de -47.35 (-0.4%) et -239.70 (-0.2%) respectivement, avec des coûts réels proches des prévisions. L'adhésif et la grenaille montrent des écarts positifs de 3,134.10 (7.2%) et 91.57 (2.6%), bénéfiques pour la rentabilité. La résine présente un écart significatif de 5,524.80, soit 16.9%, indiquant des coûts réels beaucoup plus bas que prévu. Ces écarts soulignent une gestion efficace des coûts et des conditions de marché favorables pour la plupart des matériaux, ce qui a contribué positivement à l'amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise.

2.1.2 Ecarts sur Quantités

Cet écart mesure la différence entre la quantité réelle de matières premières utilisées et la quantité prévue, évaluée au prix prévu.

$$\text{Écart de quantité} = (\text{Quantité réelle utilisée} - \text{Quantité prévue}) \times \text{Prix prévu}$$

CHAPITRE 03 : Analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA

Table 3.4 : L'écart sur quantités des matières premières :

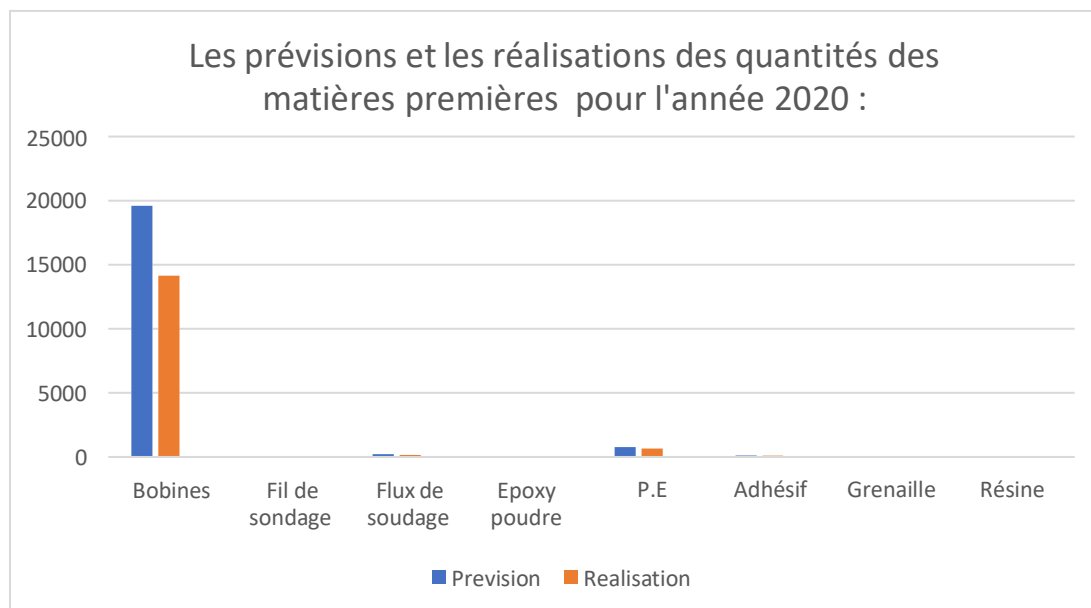
UM : KDA / QT : TONNE

PRODUITS	Prévu 2020			Réal 2020			Ecart	Qualifications
	QT	P U	MT	Q T	PU	MT		
Bobines	19 593	82 .1	1 609 974	14 135.04	82. 1	1 161 488.6	-448485.36	Favorable
Fil de sondage	81.39	23 1. 9	18 882	59.60	23 1.9	13 826.85	-5055.15	Favorable
Flux de soudage	217.17	12 7. 2	27 643	137.83	12 7.2	17 544.02	-10098.98	Favorable
Epoxy poudre	31	48 9. 4	15 172	23	48 9.4	11 256.65	-3915.35	Favorable
P.E	761	224. 1	170 576	633.13	224. 1	141 914.30	-28661.70	Favorable
Adhésif	86	372. 6	32 044	116.33	372. 6	43 345.10	11301.10	Défavorable
Grenaille	61	109	6 652	32	109	3 489.57	-3162.43	Favorable
Résine	51	535. 2	27 299	61.2	535. 2	32 758.80	5459.80	Défavorable
Total	20881.56		1 908 242	15 198.13		1 425 623.9	-482618.08	Favorable

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 3.5 : Les prévisions et les réalisations des quantités des matières premières pour l'année 2020 :

UM : KDA



Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Dans notre analyse des écarts sur quantité pour les matières premières utilisées dans la production de l'entreprise, nous avons comparé les montants réels aux coûts prévisionnels pour divers matériaux. Ce tableau montre des écarts importants entre les quantités réelles utilisées et les quantités prévues. Par exemple, pour les bobines, l'écart est de -448,485.4, soit une différence de -27.86% par rapport à la prévision. Pour le fil de soudage, l'écart est de -5,055.15, soit une différence de -26.77%. Les flux de soudage présentent un écart de -10,098.98, soit -36.52%. L'époxy poudre affiche une différence de -3,915.35, soit -25.81%.

En revanche, certains matériaux montrent des écarts positifs. Par exemple, l'adhésif présente un écart de 11,301.1, soit une augmentation de 35.26% par rapport aux prévisions. La grenaille montre un écart de 3,162.43, soit -47.55%, et la résine un écart de 5,459.8, soit une augmentation de 20%.

Ces écarts peuvent être attribués à plusieurs facteurs, notamment des variations inattendues dans les besoins de production, des inefficacités dans les processus de planification ou des erreurs dans les prévisions initiales. Il est également important de noter que l'entreprise avait prévu une production pour un produit spécifique, le CEEG

28', tandis que les autres produits n'ont pas été lancés en production, ce qui a pu contribuer aux écarts observés.

En résumé, les écarts de prix et de quantité favorables indiquent que l'entreprise a réussi à maîtriser ses coûts de production, malgré les défis potentiels liés à la variabilité des prix des matières premières et aux besoins de production. Ces résultats positifs contribuent à améliorer la rentabilité de l'entreprise et mettent en évidence l'efficacité de ses stratégies d'approvisionnement et de gestion des ressources. Pour capitaliser sur ces succès, il est recommandé de continuer à surveiller et à optimiser les processus de planification et d'achat afin de maintenir ces gains d'efficacité à long terme.

2.2 calcul des écarts sur main d'œuvre

L'écart sur main d'œuvre représente la différence entre les coûts réels de main d'œuvre et les coûts prévus ou budgétés. Cet écart peut être analysé en détail pour identifier les sources de variation et mettre en place des mesures correctives appropriées.

Décomposition de l'Écart sur Matières Premières

L'écart sur matières premières peut être divisé en deux catégories principales :

2.2.1 Ecart sur taux

Cet écart mesure la différence entre le coût réel de la main-d'œuvre par heure et le coût prévu, multiplié par le nombre d'heures réelles travaillées.

$$\text{Écart de taux de salaire} = (\text{Taux réel} - \text{Taux prévu}) \times \text{Heures réelles}$$

Table 3.5 : L'écart sur taux de main d'œuvre :

UM : KDA / QT : heures

PRODUITS	Prévu 2020			Réal 2020			Ecart	Qualificati ons
	Q T	PU	MT(ca)	Q T	PU	MT(ca)		
Machine a souder	4500	81	364500	4500	196	882000	517500	Défavorable
Parachèvement	2185	81	176985	2185	196	428260	251275	Défavorable
Revêtement extérieur	1738	81	140778	1738	196	340648	199870	Défavorable
Revêtement intérieure	1432	81	115992	1432	196	280672	164680	Défavorable
TOTAL	9855		798255	9855		1931580	1133325	défavorable

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

L'analyse des écarts sur les coûts de main-d'œuvre pour les différentes machines révèle un écart significatif et défavorable par rapport aux prévisions budgétaires.. Cela représente un écart moyen de près de 58.7% par rapport aux prévisions, soulignant une sous-performance significative dans la gestion des coûts de main-d'œuvre. A cause d'utilisation inefficace des machines. Ce facteur a conduit à une sous-utilisation des ressources et à une gestion suboptimale des coûts, nécessitant une réévaluation des processus de planification et d'exécution pour améliorer la performance future.

2.2.2 Écart d'Efficacité de la Main-d'œuvre

Cet écart mesure la différence entre le nombre d'heures réellement travaillées et le nombre d'heures prévues, multiplié par le taux de salaire prévu.

$$\text{Ecart d'efficacité de la main-d'œuvre} = (\text{Heures réelles} - \text{Heures prévues}) \times \text{Taux prévu}$$

CHAPITRE 03 : Analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA

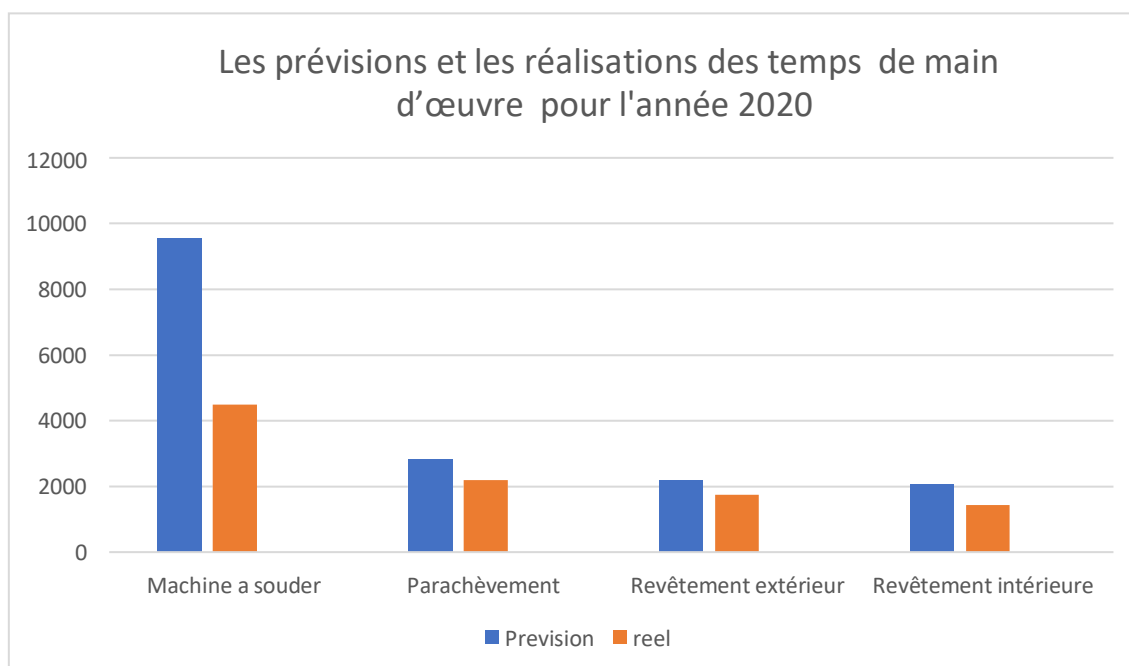
Table 3.6 : L'écart sur temps de main d'œuvre :

UM : KDA : QT : heures

PRODUITS	Prévu 2020			Réal 2020			Ecart	Qualifications
	QT	PU	MT(ca)	QT	PU	MT(ca)		
Machine a souder	9563	81	774603	4500	81	364500	-410103	Favorable
Parachèvement	2841	81	230121	2185	81	176985	-53136	Favorable
Revêtement extérieur	2173	81	176013	1738	81	140778	-35235	Favorable
Revêtement intérieure	2066	81	167346	1432	81	115992	-51354	Favorable
TOTAL	16643		1348083	9855		798255	-549828	Favorable

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 3.6 : Les prévisions et les réalisations des temps de main d'œuvre pour l'année 2020 :
UM : heures



Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

L'analyse des écarts sur l'efficacité de la main-d'œuvre pour les différents postes de dépenses — 364,500 KDA pour le premier poste, 176,985 KDA pour le deuxième,

140,778 KDA pour le troisième, et 115,992 KDA pour le quatrième — révèle une sous-performance par rapport aux prévisions budgétaires. Les coûts réels sont inférieurs aux coûts prévus, ce qui peut sembler favorable, mais cela indique également une inefficacité dans l'utilisation des ressources disponibles. Calculés en pourcentage, ces écarts montrent des réductions respectives de 52.9%, 23.1%, 20.1%, et 30.7% par rapport aux prévisions. Cette sous-performance peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont des erreurs dans les prévisions budgétaires initiales, une planification inadéquate des ressources et une gestion inefficace des capacités de production. De plus, la non-réalisation du projet de produit 28" prévu pour l'exportation a également eu un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise, contribuant à ces écarts. Cette situation souligne l'importance d'une planification stratégique plus précise et d'une gestion de projet plus efficace pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. En ajustant les prévisions et en améliorant la gestion des ressources humaines et des projets, l'entreprise pourrait mieux aligner ses objectifs de production avec la réalité opérationnelle, améliorant ainsi sa rentabilité et sa performance globale à l'avenir.

2.3 Calcul de l'écart global de production

Écart global de production = (Écart sur le prix des matières premières + Écart sur la quantité des matières premières) + (Écart sur le taux de main-d'œuvre + Écart sur l'efficacité de la main-d'œuvre)

$$\text{Écart global de production} = (-9,612.92 + (-482,618.08)) + (1,133,325 + (-549,828))$$

$$\text{Écart global de production} = (-492,231) + (583,497)$$

$$\text{Écart global de production} = 91,266 \text{ KDA}$$

Explication de l'écart global de production :

L'écart global de production est de 91,266 KDA, ce qui indique une légère amélioration de la rentabilité. Cette amélioration peut être attribuée principalement à une réduction

significative des coûts de matières premières par rapport aux prévisions, malgré une utilisation moindre. Cependant, cette amélioration est partiellement compensée par des coûts plus élevés de main-d'œuvre et une efficacité réduite dans l'utilisation des ressources humaines. A cause des augmentations salariales, des heures supplémentaires ou des coûts de formation plus élevés que prévu peuvent avoir contribué à cet écart. Des retards dans la production, une mauvaise allocation des ressources humaines ou des processus de travail inefficaces peuvent expliquer une utilisation inférieure à celle prévue de la main-d'œuvre.

Ces écarts mettent en lumière la nécessité d'une gestion plus précise des ressources et d'une planification plus efficace pour optimiser la rentabilité de l'entreprise. En ajustant les processus et en mettant en œuvre des stratégies visant à maximiser l'utilisation des ressources tout en réduisant les coûts, l'entreprise pourrait améliorer davantage sa rentabilité et sa compétitivité sur le marché.

2.4 Calculs des ratios :

Nous avons identifié et calculé divers écarts significatifs dans nos opérations, y compris les écarts sur les prix et les quantités des matières premières, ainsi que les écarts sur le taux et l'efficacité de la main-d'œuvre. Maintenant, nous allons procéder au calcul des ratios financiers pertinents pour évaluer la rentabilité et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

2.4.1 Marge bénéficiaire nette

$$\text{Marge bénéficiaire nette} = \frac{\text{bénéfice nette}}{\text{Chiffre d'Affaire}} \times 100$$

$$\text{Marge bénéficiaire nette} = \frac{-1290168}{2057424} \times 100 = -62\%$$

La marge bénéficiaire nette de -62% révèle que le coût des ventes dépasse largement le chiffre d'affaires, entraînant des pertes significatives. Cette situation critique est

principalement due à des inefficacités dans la gestion des stocks et des processus de production. Deux causes majeures sont la sous-utilisation des matières premières, entraînant un gaspillage, et une faible efficacité de la main-d'œuvre, possiblement due à des retards ou des erreurs dans la production.

2.4.2 Ratio des coûts de production par rapport aux ventes

Le Ratio des coûts de production par rapport aux ventes est un indicateur financier essentiel utilisé pour évaluer l'efficacité de la gestion des coûts dans une entreprise

$$\text{Ratio des coûts de production par rapport aux ventes} = \frac{\text{Cout total de production}}{\text{Revenus totaux}} \times 100$$

$$\text{Ratio des coûts de production par rapport aux ventes} = \frac{1933297}{2055387} \times 100 = 94.05 \%$$

Le ratio élevé des coûts de production par rapport aux ventes, calculé à 94.05%, est principalement attribuable à des coûts de main-d'œuvre élevés. Cette situation impacte négativement la rentabilité de l'entreprise en réduisant les marges bénéficiaires disponibles. Parmi les impacts de cette situation, elle rend difficile la fixation de prix compétitifs tout en maintenant des marges bénéficiaires suffisantes. De plus, l'efficacité opérationnelle pourrait être affectée, ce qui conduirait à une utilisation inefficace des ressources et à une productivité réduite.

2.4.3 Ratio de coût de la main-d'œuvre directe

Ce ratio mesure la proportion des revenus totaux utilisée pour payer la main-d'œuvre directe, comme les salaires et les avantages sociaux.

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

$$\text{cout de la main d'oeuvre direct} = \frac{\text{Cout de la main doevre direct}}{\text{Revenus totaux}} \times 100$$

$$\text{cout de la main d'oeuvre direct} = \frac{1933297}{2057424} \times 100 = 93.96 \%$$

Un ratio de coût de la main-d'œuvre directe de 93.96% . , Cela peut être dû à des salaires élevés, des coûts des avantages sociaux importants ou à une productivité relativement faible et ce ratio peut refléter des coûts de main-d'œuvre directs significatifs par rapport aux revenus, ce qui peut réduire les marges bénéficiaires disponibles. Cela rend plus difficile la compétitivité des prix sur le marché tout en maintenant des marges bénéficiaires suffisantes. Pour améliorer la rentabilité.

3. Calcul des écarts et les ratios des coûts de distribution

la distribution des produits est particulièrement simplifiée par la nature même des produits fabriqués. En effet, les tuyaux de grande taille rendent le stockage prolongé peu pratique. En conséquence, le stock de produits finis est généralement temporaire, car les tuyaux sont rapidement transportés directement vers les lieux d'utilisation. Cette caractéristique influence de manière significative la gestion des coûts de distribution et nécessite une attention particulière dans les analyses de performance de l'entreprise. Pour notre analyse, nous nous baserons sur les coûts de transport et de stockage, deux éléments cruciaux pour comprendre la performance et l'efficacité de la distribution au sein de l'entreprise. Ces coûts influencent directement la rentabilité et la gestion des opérations logistiques chez Alfapipe

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

Table 3.7 : L'écart sur coût de distribution :

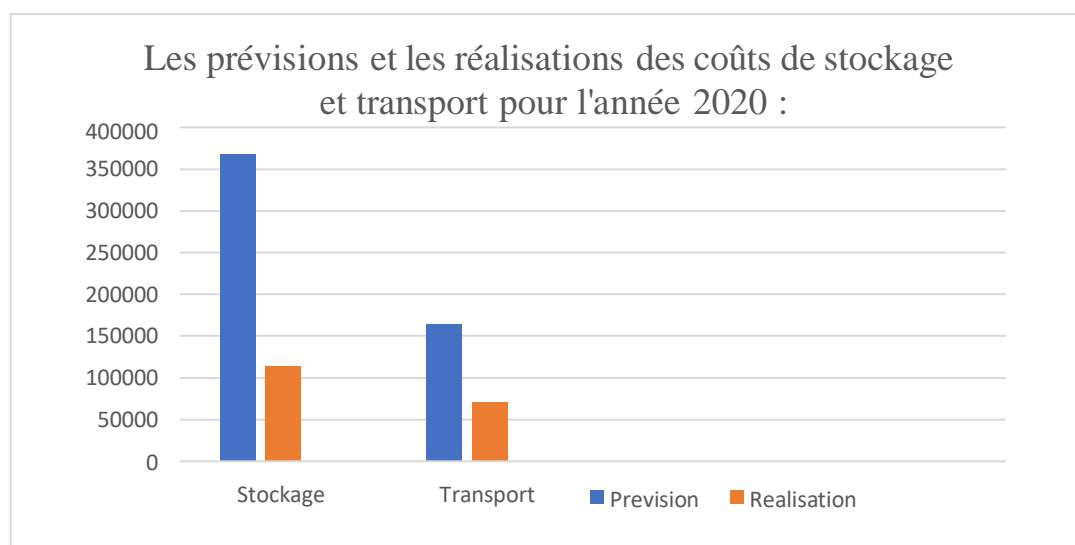
UM : KDA

Catégories	année 2020			Ecart	Qualifications
	Prévision	Réalisation	Taux		
Stockage	368 343	113 469	31%	-254 874	Favorable
Transport	164 767	70425	42%	-94342	Favorable

Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 3.7 : Les prévisions et les réalisations des coûts de stockage et transport pour l'année 2020 :

UM : KDA



Source : Réalise par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

Interprétation des écarts sur les coûts de stockage et de transport chez Alfapipe

3.1 Coûts de stockage

L'écart favorable de 254 874 sur les coûts de stockage indique que les dépenses

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

réelles de stockage ont été nettement inférieures aux prévisions. Cela représente un taux de réalisation de seulement 31%, suggérant que l'entreprise a réussi à optimiser l'utilisation de ses ressources de stockage. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet écart favorable :

1. Réduction du volume de stock : L'entreprise a pu diminuer les volumes de stock grâce à une meilleure planification de la production et de la distribution, ce qui est aligné avec la stratégie de minimisation du stock temporaire mentionnée précédemment.
3. Projet de 28" non réalisé : La non-réalisation du projet d'exportation de tuyaux de 28" a contribué à une réduction significative des besoins de stockage. Les produits destinés à ce projet n'ont pas été produits, ce qui a directement réduit le volume de stock à gérer.

3.2 Coûts de transport

L'écart favorable de 94342 sur les coûts de transport révèle que les dépenses réelles de transport ont également été inférieures aux prévisions, avec un taux de réalisation de 42%. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet écart :

1. Efficacités logistiques : Alfapipe a pu améliorer ses opérations logistiques, par une meilleure négociation des tarifs avec les transporteurs.
2. Diminution du volume transporté : La non-réalisation du projet d'exportation de 28" a entraîné une réduction du volume total de produits à transporter. Moins de produits transportés signifie des coûts de transport inférieurs.

L'interprétation de ces écarts favorables montre qu'Alfapipe a su maîtriser et optimiser ses coûts de stockage

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

et de transport de manière significative. La non-réalisation du projet de 28" a joué un rôle crucial en réduisant le volume de stock et de produits à transporter, entraînant ainsi des économies substantielles. Cette situation reflète une gestion efficace et une adaptation rapide aux circonstances changeantes, renforçant la rentabilité et la performance globale de l'entreprise. Alfapipe a réussi à minimiser ses dépenses logistiques tout en maintenant la continuité de ses opérations, ce qui est un indicateur positif de la robustesse de sa stratégie de distribution

3.3 Calculs des ratios des coûts de distribution

$$\text{Ratio de Coût de Stockage sur CA} = \frac{\text{Coûts de Stockage Réalisés}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$$

$$\text{Ratio de Coût de Stockage sur CA} = \frac{113469}{2057424} \times 100 = 5,1 \%$$

$$\text{Ratio de Coût de transport sur CA} = \frac{\text{Coûts de transport Réalisés}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$$

$$\text{Ratio de Coût de transport sur CA} = \frac{70424}{2057424} \times 100 = 3,4\%$$

Interprétation :

Les coûts élevés de stockage et de transport chez Alfapipe, bien qu'attribuables à une gestion inefficace des stocks, la nécessité de gérer des volumes temporaires de tuyaux de grande taille, et des optimisations logistiques insuffisantes, présentent des écarts favorables par rapport aux prévisions. En effet, les écarts de stockage et de transport montrent des réalisations nettement inférieures aux prévisions, avec des taux de réalisation de 31% pour le stockage et 42% pour le transport. Cela indique que, malgré les défis inhérents à la gestion et à la logistique des tuyaux volumineux, Alfapipe a réussi à contrôler et réduire ces coûts de manière significative. La maîtrise des coûts a permis une meilleure allocation des ressources, contribuant ainsi positivement à la rentabilité de l'entreprise.

4. Ratios de Coûts à la Réalisation

Calculer et comparer les ratios des coûts aux revenus pour les matières premières, la main-d'œuvre, le transport et le stockage est une excellente approche pour évaluer et mesurer l'efficacité de la gestion des coûts en comparant les coûts prévus et réels en pourcentage du chiffre d'affaires prévu et réel. Ils permettent d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations et d'analyser leur impact sur la rentabilité de l'entreprise.

4.1 Calcul des ratios

a) Ratio des coûts de matière premières :

- Prévu : $\text{Coût des Matières Premières Prévues} / \text{Chiffre d'Affaires Prévus}$
- Réel : $\text{Coût des Matières Premières Réelles} / \text{Chiffre d'Affaires Réels}$

b) Ratio des coûts de main d'œuvre :

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

- Prévu : Coût de la Main-d'œuvre Prévu / Chiffre d'Affaires Prévu
- Réel : Coût de la Main-d'œuvre Réel / Chiffre d'Affaires Réel

c) Ratio des coûts de stockage :

- Prévu : Coût de Stockage Prévu / Chiffre d'Affaires Prévu
- Réel : Coût de Stockage Réel / Chiffre d'Affaires Réel

d) Ratio des coûts de transport :

- Prévu : Coût de Transport Prévu / Chiffre d'Affaires Prévu
- Réel : Coût de Transport Réel / Chiffre d'Affaires Réel

Table 3.8 : Comparaison des Ratios de Coûts à la Réalisation pour les coûts de production et distribution

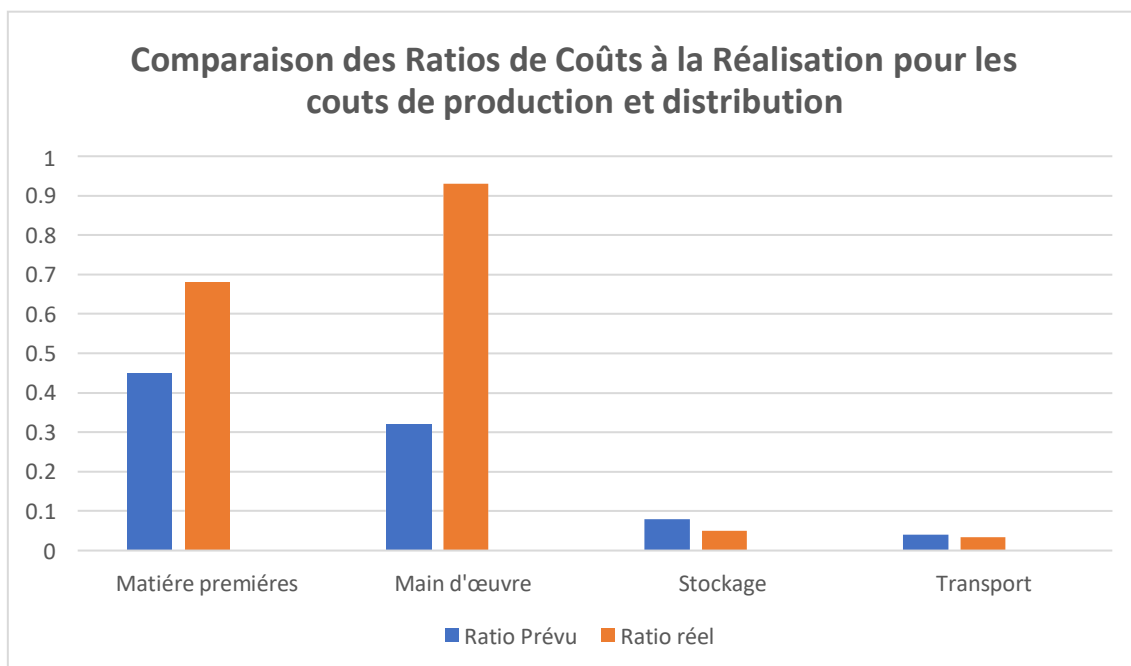
UM : KDA

catégories	Ratio Prévu (Coût/CA Prévu)	Ratio Réel (Coût/CA Réel)	Ecart (%)
Matières premières	1908242 / 4201767 = 45%	1416012 / 2057424 = 68%	23%
Main d'œuvre	1348083 / 4201767 = 32%	1931580 / 2057424 = 93%	59%
Stockage	368 343 / 4201767 = 8%	113 469 / 2057424 = 5%	-3%
Transport	164 767/ 4201767 = 4%	70425/ 2057424 = 3,4%	-0,6%

Source : Réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

Figure 3.8 : Comparaison des Ratios de Coûts à la Réalisation pour les coûts de production et distribution



Source : Réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

Interprétation :

- Le coût des matières premières par rapport au chiffre d'affaires a considérablement augmenté (+23%). Cela est dû à une augmentation des prix des matières premières, à une consommation plus élevée que prévu. Cet écart indique une gestion des matières premières moins efficace que prévu.
- Le coût de la main-d'œuvre a presque triplé par rapport au chiffre d'affaires initialement prévu (+61%). Cet écart massif est dû par des heures supplémentaires imprévues, une augmentation des salaires et des inefficacités

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

dans la gestion des ressources humaines. Cela a un impact négatif significatif sur la rentabilité globale.

- Le coût de stockage a diminué de 3% par rapport au chiffre d'affaires. Cette réduction est favorable et indique une gestion plus efficace des stocks ou une réduction des besoins en stockage en raison de la non-réalisation du projet d'exportation de 28".
- Le coût de transport a légèrement diminué (0,6%). Cette réduction est favorable grâce à une meilleure négociation avec les transporteurs. L'impact sur la rentabilité est positif, car les économies réalisées sur les coûts de transport contribuent à une amélioration des marges bénéficiaires de l'entreprise.
- L'augmentation significative des coûts des matières premières et de la main-d'œuvre a un impact négatif substantiel sur la rentabilité de l'entreprise. Bien que les coûts de stockage et de transport aient diminué, cette réduction est insuffisante pour compenser les augmentations dans les autres catégories. La non-réalisation du projet de 28" (projet d'exportation) a affecté la structure des coûts et la gestion des ressources, ce qui peut expliquer certaines des variations observées.

Section 03 : Synthèse de l'étude et recommandations

L'objectif de cette section est non seulement de fournir une vue d'ensemble des résultats obtenus, mais aussi d'offrir des solutions concrètes et applicables pour améliorer la rentabilité à long terme. En combinant une analyse rigoureuse avec des recommandations ciblées, nous espérons apporter une contribution significative à la gestion des coûts et à la performance globale de l'entreprise.

1. Synthèse de l'étude

Cette étude analyse l'impact des coûts de production et de distribution sur la rentabilité d'Alfapipe. Les résultats indiquent que les écarts pour les matières premières et la main-d'œuvre ont eu un impact négatif significatif sur la rentabilité de l'entreprise. Les coûts des matières premières ont dépassé les prévisions en raison d'augmentations de prix imprévues, tandis que les coûts de main-d'œuvre ont augmenté en raison d'heures supplémentaires non planifiées et d'ajustements de salaires et pas de licenciements. En revanche, les coûts de transport ont légèrement diminué grâce à des négociations améliorées avec les transporteurs, et les coûts de stockage ont été réduits grâce à une gestion plus efficace des stocks. La non-réalisation du projet d'exportation de 28" pour l'année 2020 a ajouté des pressions supplémentaires sur les coûts fixes et variables de l'entreprise.

2. Recommandations

2.1 Optimisation des Coûts de Matières Premières

- Négociations avec les Fournisseurs : Renégocier les contrats avec les fournisseurs pour obtenir des prix plus compétitifs. Explorer la possibilité de signer des contrats à long terme pour sécuriser des prix plus bas.
- Approvisionnement Alternatif : Identifier et qualifier des fournisseurs alternatifs

–pour réduire la dépendance envers quelques fournisseurs et renforcer le pouvoir de négociation.

-Gestion des Stocks : Mettre en place des techniques de gestion des stocks comme le juste-à-temps (JIT) pour minimiser les coûts liés au stockage excessif et réduire les pertes dues à l'obsolescence des matières premières.

2.2 Réduction des Coûts de Main-d'œuvre

- Automatisation : Investir dans l'automatisation des processus de production pour réduire la dépendance à la main-d'œuvre manuelle et diminuer les coûts de personnel.

- Formation et Développement : Offrir des formations pour améliorer la productivité des employés existants, ce qui peut réduire les besoins en heures supplémentaires.

- Flexibilité du Travail : Adopter des pratiques de travail flexibles, comme les horaires de travail variables ou le travail à temps partiel, pour mieux gérer les besoins en main-d'œuvre selon les fluctuations de la demande.

2.3 Gestion Efficace des Coûts de Transport

- Optimisation des Routes : Utiliser des logiciels de gestion des transports pour optimiser les itinéraires de livraison et réduire les coûts de carburant.

- Partenariats Logistiques : Établir des partenariats stratégiques avec des transporteurs pour obtenir des tarifs préférentiels et améliorer la fiabilité des livraisons.

- Consolidation des Expéditions : Regrouper les expéditions pour maximiser l'utilisation des capacités de transport et réduire les coûts unitaires de transport.

2.4 Réduction des Coûts de Stockage

- Technologies de Gestion des Stocks : Utiliser des systèmes de gestion des stocks (SGS) avancés pour suivre les niveaux de stock en temps réel et réduire les excès et

CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise

les pénuries.

- Amélioration de la Prévision de la Demande : Mettre en œuvre des modèles de prévision plus précis pour aligner les niveaux de stock sur la demande réelle et minimiser les coûts de stockage.

- Optimisation de l'Espace de Stockage : Réorganiser l'espace de stockage pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts liés à l'entreposage.

2.5 Gestion des Risques et Planification de Projets

- Évaluation des Projets : Avant de lancer de nouveaux projets, réaliser des études de faisabilité détaillées pour évaluer les risques et les bénéfices potentiels.

- Planification de Contingence : Développer des plans de contingence pour les projets importants afin de gérer les risques et éviter les coûts imprévus.

- Suivi Rigoureux : Mettre en place un système de suivi rigoureux des projets pour assurer qu'ils restent dans les délais et les budgets prévus.

En mettant en œuvre ces recommandations, Alfapipe pourra non seulement maîtriser ses coûts de production et de distribution, mais également renforcer sa rentabilité et sa compétitivité sur le marché.

Conclusion générale

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, a pour objectif principal d'évaluer sa rentabilité à travers des critères qualitatifs et quantitatifs. Cette rentabilité est intrinsèquement liée à la vision et à la stratégie de l'entreprise. Comme cela a été démontré tout au long de ce travail, et plus particulièrement dans les chapitres consacrés à l'analyse des écarts et des ratios, l'étude de l'impact des coûts de production et de distribution est cruciale pour comprendre les leviers de rentabilité d'une entreprise.

L'évaluation de la rentabilité d'une entreprise passe d'abord par une compréhension approfondie des coûts de production et de distribution, ainsi que de leur gestion. Ces coûts, lorsqu'ils sont optimisés, peuvent considérablement améliorer les marges bénéficiaires et, par conséquent, la rentabilité de l'entreprise. L'application de méthodes d'analyse des coûts permet non seulement de mesurer la rentabilité, mais aussi d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

À travers notre étude, nous avons pu démontrer que la rentabilité peut être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs, tels que les écarts de coûts et les ratios de coûts. Ces indicateurs ont permis d'analyser les coûts de production et de distribution au sein de l'entreprise Alfapipe, révélant des impacts distincts sur la rentabilité.

Les résultats obtenus montrent que l'augmentation des coûts de production, particulièrement ceux liés aux matières premières et à la main-d'œuvre, a eu un impact négatif significatif sur la rentabilité. En revanche, les efforts de réduction des coûts de distribution, notamment en matière de transport et de stockage, ont eu un effet positif sur les marges bénéficiaires.

Cette étude souligne l'importance d'une gestion rigoureuse et proactive des coûts pour améliorer la rentabilité. En optimisant les coûts de production et en continuant à réduire les coûts de distribution, Alfapipe peut renforcer sa position concurrentielle et assurer une croissance durable. L'adoption de stratégies de gestion des risques plus

Conclusion Générale

robustes et la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des coûts permettront à l'entreprise de mieux naviguer les imprévus et de maximiser sa rentabilité.

Confirmation des hypothèses :

Affirmation de l'Hypothèse 1

L'hypothèse stipulant que l'augmentation des coûts de production entraîne une réduction significative de la rentabilité de l'entreprise a été confirmée par notre analyse détaillée. À travers le calcul des écarts de main-d'œuvre et de matières premières, nous avons observé des tendances claires et inquiétantes.

Premièrement, les écarts de main-d'œuvre ont révélé des résultats défavorables. En comparant les coûts prévus et réels de la main-d'œuvre, il est apparu que les coûts réels étaient nettement supérieurs aux coûts prévus, ce qui a entraîné une augmentation significative des dépenses de personnel. Cette augmentation des coûts de main-d'œuvre, combinée à une production en baisse, a directement réduit les marges bénéficiaires, confirmant ainsi l'impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Deuxièmement, bien que l'écart initial des coûts des matières premières ait montré que les coûts réels étaient inférieurs aux coûts prévus, une analyse plus approfondie à travers le calcul des ratios des coûts à la réalisation a révélé une situation différente. En rapportant les coûts des matières premières aux chiffres d'affaires prévus et réels, nous avons constaté une augmentation relative des coûts des matières premières par rapport aux revenus. Cette augmentation proportionnelle des coûts des matières premières, malgré des dépenses totales initialement inférieures aux prévisions, a également contribué à la diminution des marges bénéficiaires et à la rentabilité globale de l'entreprise.

Ainsi, les résultats des analyses des écarts et des ratios des coûts à la réalisation confirment que l'augmentation des coûts de production, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre ou des matières premières, entraîne effectivement une réduction significative de la

Conclusion Générale

rentabilité de l'entreprise Alfapipe. Cette conclusion souligne l'importance cruciale de la maîtrise des coûts de production pour maintenir et améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Affirmation de l'Hypothèse 2 :

L'hypothèse selon laquelle la réduction des coûts de distribution augmente significativement la rentabilité de l'entreprise a été confirmée par notre analyse détaillée. Cette confirmation repose sur les résultats obtenus à travers le calcul des écarts de transport et de stockage ainsi que sur l'analyse des ratios des coûts à la réalisation.

Premièrement, les écarts de transport et de stockage ont montré des résultats favorables. Les coûts réels de transport et de stockage étaient nettement inférieurs aux coûts prévus. Cette réduction des coûts a directement contribué à la diminution des dépenses de distribution, améliorant ainsi les marges bénéficiaires. En particulier, l'écart favorable de 31 % pour le stockage et de 42 % pour le transport a eu un effet positif substantiel sur la rentabilité de l'entreprise.

Deuxièmement, l'analyse des ratios des coûts à la réalisation a également confirmé ces résultats favorables. En comparant les coûts de transport et de stockage aux chiffres d'affaires prévus et réels, nous avons observé que ces coûts étaient proportionnellement réduits par rapport aux revenus. La réduction des coûts de distribution, en termes relatifs, a permis de libérer des ressources financières et d'améliorer les marges bénéficiaires de l'entreprise.

L'impact positif de la réduction des coûts de distribution sur la rentabilité de l'entreprise Alfapipe est ainsi clairement démontré. Les résultats favorables obtenus dans les écarts et les ratios des coûts à la réalisation indiquent que des stratégies efficaces de gestion

Conclusion générale

des coûts de distribution peuvent considérablement renforcer la performance financière de l'entreprise. En optimisant la logistique et en négociant efficacement avec les transporteurs, Alfapipe a réussi à réduire ses dépenses de distribution, augmentant ainsi sa rentabilité globale.

En conclusion, l'importance des différents indicateurs et outils d'évaluation des coûts ne peut être sous-estimée dans l'analyse de la rentabilité d'une entreprise. Grâce à cette étude, nous affirmons que, malgré les défis, Alfapipe dispose des leviers nécessaires pour améliorer sa rentabilité et atteindre ses objectifs stratégiques.

ANNEXES

les annexes

TCR

Comptes de résultats T4 (Par Fonction) 2020						
TUS/GHARDAIA	UM:KDA					
Rubriques	Prévision T4	Realisation T4		Prév 31/12/2020	Rea 31/12/2020	%
Chiffre d'affaires	3,673,525	1,947,650	53%	4,201,767	2,057,424	49%
Variation stocks produits finis et en cours	200,278	-21,701		368,343	113,469	
Production immobilisée	0			0		
Subventions d'exploitation	0			0		
I- Production de l'exercice	3,873,803	1,925,949	50%	4,570,110	2,170,893	48%
Achats consommés	1,588,257	1,198,531	75%	2,151,762	1,416,170	66%
Services extérieurs et autres consommations	50,060	64,903	130%	176,702	154,065	87%
II- Consommations de l'exercice	1,638,317	1,263,434	77%	2,328,464	1,570,235	67%
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	2,235,486	662,515	30%	2,241,646	600,658	27%
Charges de personnel	516,615	483,575	94%	1,955,588	1,933,297	99%
Impôts et taxes et versements assimilés	36,735	19,477	53%	42,018	20,742	49%
IV- Excédent brut d'exploitation	1,682,136	159,463	9%	244,040	-1,353,382	-555%
Autres produits opérationnels	0			0		
Autres charges opérationnelles	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
Dotations aux amortissements et aux provisions	27,249	27,249	100%	108,996	108,996	100%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0			0		
V- Résultat opérationnel	1,654,887	132,214	8%	135,044	-1,462,378	#####
Produits financiers	0			0	0	
Charges financières	43,500	0	0%	58,000	3	0%
VI- résultat financier	-43,500	0	0%	-58,000	-3	0%
VII- Résultat ordinaire avant impôts (IV+V+VI)	1,611,387	132,214	8%	77,044	-1,462,381	#####
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0			0		
Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	0			0		
Total des produits des activités ordinaires	3,873,803	1,925,949	50%	4,570,110	2,170,893	48%
Total des charges des activités ordinaires	2,262,416	1,793,735	79%	4,493,066	3,633,274	81%
VIII- Résultat net des activités ordinaires	1,611,387	132,214	8%	77,044	-1,462,381	#####
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0			0		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0			0		
IX- Résultat extraordinaire	0			0		
X- Résultat net de l'exercice	1,611,387	132,214	8%	77,044	-1,462,381	#####

ANNEXES

Taux de marche

Taux de marche

	4eme trimestre 2020	
	Prévisions	Réalizations
Installations	65%	29.71
Machines à souder	65%	49.13
Parachèvement	75%	57.08
Revêtement extérieur	75%	52.00

UM : %

Causes D'arrêts :

Machine à souder : Arrêt divers de 4 383H (manque flux).

Parachèvement : Arrêt manque tube de 492H.

Revêtement extérieure : Arrêt manque tube de 296H.

Revêtement intérieure : Arrêt manque tubes de 323H.

Consommations matières premières

UM : tonne

Produits	4eme trimestre 2020			Au 31/12/2020		
	Prévisions	Réalizations	%	Prévisions	Réalizations	%
Bobines	15 034	11 649.53	77	19 593.00	14 135.04	72
Fil de soudage	62	51.80	83	81.39	59.60	73
Flux de soudage	164	113.83	69	217.17	137.83	63
Epoxy poudre	25	23.00	92	31.00	23.00	74
Polyéthylène	617	633.13	103	761.00	633.13	83
Adhésif	70	91.33	130	86.00	116.33	135
Grenaille	50	32.00	64	61.00	32.00	52
Résine& Durcisseur	42	61.20	146	51.00	61.20	120

ANNEXES

UM : KDA

Produits	4eme trimestre 2020			Au 31/12/2020		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisation	%
Bobines	1 244 450	955 378	64	1 609 974	1 159 214	72
Fil de soudage	14 474	13 178	18	18 882	15 162	80
Flux de soudage	20 897	14 316	23	27 643	17 334	63
Epoxy poudre	12 235	11 304	0	15 172	11 304	75
P.E	138 299	142 154	0	170 576	142 154	83
Adhésif	26 410	31 570	66	32 044	40 211	125
Grenaille	5 453	3 398	0	6 652	3 398	51
Résine& Durcisseur	22 482	27 234	0	27 299	27 234	100
Total	1 484 699	1 198 531	55	1 908 242	1 416 012	74

Chiffre d'affaires

UM : KDA

Produits	4eme trimestre 2020			Au 31/12/2020		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
ECCG 28"	2 241 000	1 920 216	86	2 686 742	2 028 700	49
Autre	1 400 000	0	0	1 480 000	0	0
Tubes hydrauliques	16 250	15 911	98	18 750	15 911	85
Ferraille déchet PE	12 750 3 525	10 777 0	85 0	12 750 3 525	10 777 0	85 0
Prestation	0	746	0	0	2 037	0
Autre (T. Déclassés, palette)	0	0	0	0	0	0
Total	3 673 525	1 947 650	53	4 201 767	2 057 424	49

ANNEXES

Résultats physiques (production)

Installations	4eme trimestre 2020			Au 31/12/2020		
	Prévisions	Réalisations	Taux	Prévisions	Réalisations	Taux
Machines à souder	83 620	67 653	81%	110 548	80 854	73%
- CEEG 28"	83 620	67 653		110 390	80 539	
- Hydraulique	0	0		158	315	
Parachèvement	76 941	66 658	87%	99 147	86 795	88%
- CEEG 28"	76 941	66 658		98 157	75 260	
- Hydraulique	0	0		990	11 535	
Revêtement extérieur	73 395	69 940	95%	90 495	69 940	77%
- CEEG 28"	73 395	69 940		90 495	69 940	
- Prêsta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement intérieur	73 395	69 302	94%	89 523	69 302	77%
- CEEG 28"	73 395	69 302		89 523	89 523	
- Prêsta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	

Transport

Libellé	Janvier	Février	Mars	T1 - 2020	Avril	Mai	Juin	T2 - 2020	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2020	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2020	Année 2020
LOCATION TERRAINS	0	0	0	0	0	0	7440	7,440	0	0	0	0	0	0	0	0	7,440
LOCATION BTIMENTS	45	45	45	135	45	45	45	135	45	45	45	135	45	45	45	135	540
LOCATION MATERIEL TRAN	60	60	60	180	60	60	60	180	500	500	500	1,500	60	60	60	180	2,040
LOCATION EMBALLAGE REC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRETIEN INSTALLAT.CON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRETIEN MATERIE TRAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRETIEN&REP VCL TOUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRETIEN AGENCEMENT	200	200	200	600	500	500	500	1,500	200	200	200	600	200	200	200	600	3,300
ASSURANCE	0	4,000	0	4,000	1,500	0	0	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	5,500
ASSURANCE MATERIEL ROU	0	4,000	0	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,000
AUTRE ASSURANCE	0	0	0	0	1,500	0	0	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500
TRANSPORT SUR VENTES	0	0	12,928	12,928	17,237	17,345	18,961	53,543	18,025	0	2,535	20,560	26,194	25,349	26,194	77,736	164,767
Tubes Locaux	0	0	12,928	12,928	17,237	17,345	18,961	53,543	18,025	0	2,535	20,560	26,194	25,349	26,194	77,736	164,767
Tubes Imoportés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FRAIS DE VOYAGE EN ALGE	250	350	350	950	550	200	250	1,000	250	200	550	1,000	250	350	400	1,000	3,950
FRAIS DE SEJOUR EN ALGER	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	18,000
AUTRE FRAIS	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	8,400
Total	2,755	6,855	15,783	25,393	22,092	20,350	29,456	71,898	21,220	3,145	6,030	30,395	28,949	28,204	29,099	86,251	213,937

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD Glaude et SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application », DUNOD, Paris, 2010, P47.
2. ALAZARD Glaude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion : Manuel et application », DUNOD, Paris, 2010, pp 159–160
3. Armand Dayan, Manuel de Gestion/volume 2 ,2eme édition, page 111, page 12
4. BEATRICE et Francis Grand Guillot, « l'essentiel de contrôle de gestion », 10ème édition, Extenso, 2018, p 45
5. BEATRICE et Francis Grand Guillot, « l'essentiel de contrôle de gestion ». P 49.
6. BEATRICE et Francis Grand Guillot, « l'essentiel de contrôle de gestion », 10ème édition, Extenso, 2018, P 24.
7. BEATRICE et Francis Grand Guillot, « l'essentiel de contrôle de gestion ». p 64.
8. BEATRICE et Francis Grandguillot, « L'essentiel du contrôle de gestion », France 10ed, 2018, page 63-64
9. BEATRICE et Francis Grandguillot, « L'essentiel du contrôle de gestion », France 10ed, 2018, page 88
10. BEATRICE et Francis Grandguillot, « L'essentiel du contrôle de gestion », France 10ed, 2018, page 89
11. BOUGHABA ABDELLAH, « comptabilité analytique d'exploitation » édition Berti, 1998, Page 3
12. BRUNO. S, « Nouvelle trésorerie d'entreprise », 5ème édition, Dunod, Paris, 1977, P.38
13. CAROLINE SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, page 02.
14. CAROLINE SELMER, « Construire et défendre son budget », édition Dunod, 2eme édition, Paris, page 110
15. CLAUDE, ALAZARD & SABINE « contrôle de gestion » manuel et applications, Ed DUNOD, paris 2001, p47
16. COHEN. E, dictionnaire de gestion, éd. La découverte, Paris, 1994, page 83
17. CONSO.P, HEMECL.F, Gestion financière de l'entreprise, 10eme édition DUNOD, paris 2002, page 274.
18. DORIATH.B, DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris 2008., page 83
19. DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,

Bibliographie

- 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 105
20. DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 114
21. DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 199
22. FREDERIC (J) et LINDRO (D): « Le marketing », DUNOD, 4ème édition, 2002, p.157.
23. FREDORIC (J) et LINDRO (D):« Le marketing », DUNOD, 4ème édition, 2002, P.141.
24. GÉRARD MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P24
25. GÉRARD MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P26
26. GÉRARD MELYON, Philippe RAIMBOURG « Comptabilité analytique », 3ème édition, P, 206.
27. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, page 275
28. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », Edition Economica, 7eme édition paris, p 353
29. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009, page 354.
30. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion par système budgétaire », Edition librairie Vuibert, Paris 1987, p 301
31. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion par système budgétaire», édition librairie Vuibert, Paris 1987, p 89
32. GINGLEGER E, Gestion financière de l'entreprise, éd Dalloz, Paris, 1991, page 29
33. GODARD.CH-E, GODARD.S, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3 ème édition, DUNOD, Paris 2007, page 44
34. HERVÉ HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, page 678.
35. HUTIN.H « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition, d'Organisation, Paris 2003, page 678
36. HUTIN.H « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition, d'Organisation, Paris 2003, page 688- 689
37. HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition,d'organisation,paris,p245
38. JACK FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, page 09.
39. JEAN MEYER, « Gestion budgétaire », édition Dunod, 8eme édition, Paris, 1979, page

Bibliographie

- 22-28.
40. JEAN-LUC ALBERT, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015, page 42.
41. K.CHIHA, Finance d'entreprise : approche stratégique, édition HOUMA, Alger, 2009, page 41
42. KOTLER (P) et DUBOIS (B) : « Marketing Management », BERTI, 11ème édition, p.518.
43. LANGLOIS. L et all, « Le contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris 1998 page 299
44. LANGLOIS. L et all, « Le contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris 1998 page 299
45. LENDREVIE (J) et LINDON (D) : « Mercator », DALLOZ, 6eme édition, Paris, 2000, P.375
46. LENDREVIE (J) et LINDON (D) : « Mercator », DALLOZ, 6eme édition, Paris, 2000. p.375
47. LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2ème édition d'Organisation, Eyrolles, Paris, 2008, P.31
48. MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4ème édition : Bréal, 2007, P.159
49. MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4ème édition : Bréal, 2007, P.159
50. MELYON Gérard, « Gestion financière », éd. Bréal, 2007, page 166.
51. NORBERT GUEDJ, « Les contrôle de gestion », 2007, page 29
52. PHILLIP MOINET, Cristophe Midler, Distribution et logistique, 4e édition, P35.
53. PLANCHON A, introduction a l'analyse financiere, ed.Foucher, Paris, 1999, page 131
54. Phillip Moinet, Cristophe Midler, Distribution et logistique, 4e édition, P35.
55. SOHIER (J) et SOHIER (D) : « Logistique », Librairie Vuibert, Paris, 2013, p.35- 36.
56. YVES Basle, Yves Rousset, Comptabilité analytique et contrôle se gestion, 6e édition, P25.
57. Y Eglema, Philips.C et C.Raulet, Analyse comptable et financirere, 8eme édition, Paris, 159
58. ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Corinne, «Gestion Financière finance des marchés» , 4ème edition, 2004 , page 52

Bibliographie

Travaux universitaires :

Université ABDERRAHMANE MIRA, Mémoire : Evaluation de la performance, 2020

Les articles :

1. JL Michel - Les coûts de production.doc - mars-04, page 77
2. NGINDU kalala, cours d'évaluation des projets, ISC/Tshikapa, L1 comptabilité 2013-2014
3. Serges Pacome ETTIEN ; Mise en place d'une gestion budg »taire dans une PME, Université Français d'Abidjan, 2011

Bibliographie

Webographie :

1. UNT.Unice.Fr html leçon – O2 « La notion de coût », p 5. (Consulté le 30/03/2024).
2. Site <http://w.w.w.rees-france.com>, p7.Consulté le 30 /03/2024 a 9 : 24 ,
3. UNT.Unice.Fr html leçon – O2 « La notion de coût », p 5. Consulté le 30/03/2024 a 11 : 40.
4. [www.Memoire-online.com/la-gestion-du-personnel-et-son-impact-sur-la-productivité.](http://www.Memoire-online.com/la-gestion-du-personnel-et-son-impact-sur-la-productivite/), consulté le 28 / 03 / 2024 a 09 :45
5. [www.ecossimo.com/actu/production/entreprise-travail-et-capital.](http://www.ecossimo.com/actu/production/entreprise-travail-et-capital/), consulté le 28 / 03/ 2024 a 14 :22
6. [http://www.les définitions.fr/ processus de production](http://www.les-definitions.fr/processus-de-production/), consulté le 30/03/2024 a 15 : 24
7. <https://infonet.fr/lexique/definitions/couts-de-distribution/> ,consulté le 04/04/2024 11:30
8. <https://www.wizishop.fr/lexique-ecommerce/cout-distribution> ,consulté le 04/04/2024 a 12:13
9. <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-contrôle/1571-le-contrôle-budgetaire/file> Consulté le 23-04-2024 a 11 :47.
10. <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/standard.htm>. consulté le 25/04/2024
11. <https://fr.slideshare.net/toutou007/extrait-55339460> , consulté le 02/05/2024 à 17 : 19

Table des matières

Introduction générale	1
CHAPITR 01 :Généralité sur les coûts de production et distribution.....	6
Introduction du chapitre :	7
Section 01 : Introduction aux coûts.....	7
1. Définition des coûts	8
1.1 Caractéristiques générales.....	8
1.1.1 Le champ d'application.....	8
1.1.2 Le moment de calcul.....	9
1.1.3 Le contenu.....	9
1.2 Limites à la notion des coûts.....	9
1.2.1 Le coût ne doit pas être considéré comme un ensemble homogène	9
2. Typologies des coûts :	10
2.1 Coûts variables et coûts fixes	10
2.1.1 Les coûts variables ou opérationnels	10
2.1.2 Les coûts fixes ou charges de structure.....	10
2.2 Coût direct et indirect.....	11
3. Les différentes méthodes de calculs des coûts	12
3.1 La méthode des coûts partiels	12
3.1.1 La méthode du coût variable :.....	13
3.1.2 La méthode des coûts directs.....	14
3.1.3 La méthode des coûts spécifiques	15
3.1.4 La méthode de calcul des coûts complets	16
3.1.5 Les coûts standards et coût préétablis.....	21
Section 02 : Introduction à la production et à ses coûts	23
1. La productivité et les facteurs de la production	23
1.1 La productivité	23
1.1.1 Définition de la productivité	24
1.1.2 Types de la productivité.....	24
1.2 Les facteurs de la production.....	24

Table des matières

1.2.1	Définition.....	25
1.2.2	types de facteur de production	25
1.2.2.1	Le facteur travail	25
1.2.2.2	le facteur capital	25
2.	les processus de production :.....	26
2.1	Définition.....	26
2.2	Objectif du processus productif	26
2.2.1	le premier objectif	26
2.2.2	le deuxième objectif	26
2.3	les phases du cycle de production	26
2.3.1	Cycle d’approvisionnement	27
2.3.2	cycle de fabrication	27
2.3.3	Cycle de commercialisation.....	27
3.1	Définition :.....	27
3.2	Le contenu du coût de production.....	28
3.3.	Le domaine d'application des coûts	28
Section 03 : Introduction à la Distribution et à ses coûts.....		29
1.	Définition et objectifs de la distribution.....	29
1.1	Définition de la distribution.....	29
1.2	Les objectifs de la distribution	30
1.2.1	Couverture quantitative du marché	30
1.2.2	Aspects qualitatifs du système de distribution.....	31
1.2.3	La minimisation des coûts.....	31
2.	Les fonctions de la distribution.....	32
2.1	Les fonctions logistiques	32
2.1.1	Les fonctions spéciales	32
2.1.2	Les fonctions temporelles	33
2.2	Les fonctions commerciales.....	33
2.2.1	La fonction communication	33
2.2.2	La fonction de transfert de propriété	33
3.	Les différents coûts de la distribution :	34
3.1	Définition.....	34

Table des matières

3.2	les coûts de distribution	34
3.3	Importance de la maîtrise des coûts de distribution.....	35
3.3.1	Amélioration de la rentabilité.....	35
3.3.2	Optimisation des ressources	35
3.3.3.	Flexibilité et adaptabilité.....	35
3.3.4	Satisfaction client et image de marque	36
CHAPITRE 02 : Maitrise des couts et de rentabilité de l'entreprise.....		38
Introduction du chapitre :		39
1.	Notions de budget.....	40
1.1	Définitions du budget.....	40
1.2	Objectifs des budgets	41
1.3	Principes d'élaborations du budget.....	42
1.4	Typologie des budgets	42
1.4.1	Le budget de vente.....	43
1-4-2	Budget de production.....	44
1.4.3	Le budget des approvisionnements.....	44
1.4.4	Les budgets financiers.....	44
1.4.5	Le budget des investissements.....	45
1.4.6	Le budget de trésorerie.....	45
1.4.7	Le budget des frais généraux.....	45
2.	Définition et processus de la gestion budgétaire	46
2.1	Définition de la gestion budgétaire	46
2.2	Les étapes de la gestion budgétaire.....	47
2.2.1	La prévision.....	48
2.2.2	La budgétisation	48
2.2.3	Le contrôle budgétaire	48
3.	Le contrôle budgétaire	49
3.1	Définition du contrôle budgétaire	49
3.2	Objectif du contrôle budgétaire	50
3.3	Fonctions et étapes du contrôle budgétaire	51
3.3.1	Fonction de contrôle	51
3.3.2	Fonction de régulation	51

Table des matières

3.4	Les caractéristiques du contrôle budgétaire	51
3.5	Les conditions d'efficacité du contrôle budgétaire	52
3.6	Les étapes du contrôle budgétaire	52
3.6.1	Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori.....	53
3.6.2	Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant	53
3.6.3	Le contrôle après l'action ou contrôle à posteriori	53
3.7	Les limites du contrôle budgétaire	53
Section 2 : Les coûts standard/préétablies et les ratios		54
1.	Les notions de coûts standards et des coûts préétablies	55
1.1	Les coûts standards	55
1.2	Les coûts préétablis	56
1.2.1	Les coûts préétablis des charges directes	56
1.2.2	Les coûts préétablis des charges indirectes	57
1.2.3	les couts préétablis de la production	57
2.	L'analyse des écarts	58
2.1	Modèle général d'analyse des écarts	58
2.1.1	L'analyse des écarts sur coût	59
2.1.2	Détermination des écarts totaux	59
2.1.3	La modelé d'analyse des écarts sur coûts	60
2.1.4	Les écarts sur charges directes	60
2.1.5	Les écarts sur matières	61
2.1.6	Les écarts sur main d'œuvre	62
2.1.7	Les écarts sur charges indirectes	63
2.2	Interprétation des écarts	64
2.3	Mise en œuvre des actions correctives	64
3.	Généralités sur les ratios	64
3.1	Définitions de ratio	64
3.2	Les objectifs des ratios	65
3.3	Critère de choix	65
3.3.1	Les critères de choix	66
3.3.2	L'étude comparative des ratios	66
3.4	Utilisation des ratios	66

Table des matières

Section 3 : la rentabilité : définition et typologie.....	68
1. définition de la rentabilité	68
2. Les typologies de la rentabilité.....	69
2.1 Rentabilité commerciale.....	69
2.2 Rentabilité économique	69
2.3 Rentabilité financière	70
CHAPITRE 03 : analyse des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise ALFAPIPE GHARDAIA.....	72
Introduction du chapitre :	73
1. Développement historique de l'entreprise	74
2. Définition de l'entreprise ALPHAPIPE Importance et objectifs économiques	75
2.1 Définition de l'entreprise	75
2.2 Importance de l'entreprise.....	76
2.3 objectifs de l'entreprise.....	77
2.3.1 Activité de l'entreprise:	78
2.3.2 Partenaires de l'entreprise.....	79
2.3.2.1 Les clients.....	79
2.3.2.2 Les fournisseurs	79
2.3.2.3 Les concurrents	80
2.3.2.4 Les intermédiaires	80
2.3.2.5 Le gouvernement	81
3. L'organisme structurel de l'entreprise algérienne de fabrication detuyaux "ALFAPIPE" ...	81
3.1 Le Directeur Général	83
3.2 La Secrétariat.....	83
3.3 L'Assistant à la Sécurité Industrielle.....	83
3.4 L'Assistant du Directeur pour le Contrôle de Gestion	83
3.5 Les Directions.....	83
Section 02 : Analyse des coûts de production et distribution par les écarts et les ratios.....	85
1. Calculs et analyse des écarts de Chiffre d'Affaires	86
1.1 Ecart sur Chiffre d'Affaires	87
2. Calcul des écarts et les ratios des coûts de production.....	90
2.1.1 Ecart sur prix.....	91

Table des matières

2.1.2	Ecarts sur Quantités.....	92
2.2.1	Ecarts sur taux.....	95
2.2.2	Écart d'Efficacité de la Main-d'œuvre	96
2.3	Calcul de l'écart global de production	98
2.4	Calculs des ratios :.....	99
2.4.1	Marge bénéficiaire nette	99
2.4.2	Ratio des coûts de production par rapport aux ventes.....	100
3.	Calcul des écarts et les ratios des coûts de distribution	101
3.1	Coûts de stockage	102
3.2	Coûts de transport	103
3.3	Calculs des ratios des coûts de distribution.....	104
4.	Ratios de Coûts à la Réalisation	105
4.1	Calcul des ratios	105
Section 03 : Synthèse de l'étude et recommandations.....		109
2.	Recommandations.....	109
2.1	Optimisation des Coûts de Matières Premières	109
2.2	Réduction des Coûts de Main-d'œuvre.....	110
2.3	Gestion Efficace des Coûts de Transport.....	110
2.4	Réduction des Coûts de Stockage	110
2.5	Gestion des Risques et Planification de Projets	111
Conclusion générale		112
les annexes		116
Bibliographie.....		120