

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme

De Master en Sciences Commerciales

Option : Finance

THÈME

Le processus de contrôle budgétaire dans la fonction de la production

Cas : de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager

« ENIEM »

Présenté par :

Encadré par : KHENNICHE Youcef

SOUMANI Nacima

Jury composé de :

TAABDALLAH Mounia

+ **President:** Mr. DAHAK Abdennour M.A.A« UMMTO».

+ **Rapporteur :** Mr. KHENNICHE Youcef M.C.B« UMMTO».

+ **Examineur:** Mr. BOUBEKEUR Mustapha M.C.B« UMMTO».

2014/ 2015

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme

De Master en Sciences Commerciales

Option : Finance

THÈME

Le processus de contrôle budgétaire dans la fonction de la production

Cas : de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager

« ENIEM »

Présenté par :

Encadré par : KHENNICHE Youcef

SOUMANI Nacima

Jury composé de :

TAABDALLAH Mounia

+ **President:** Mr. DAHAK Abdennour M.A.A« UMMTO».

+ **Rapporteur :** Mr. KHENNICHE Youcef M.C.B« UMMTO».

+ **Examineur:** Mr. BOUBEKEUR Mustapha M.C.B« UMMTO».

2014/ 2015

Remerciements

Ce travail n'aurait été jamais réalisé sans l'aide de Dieu et sans la participation et contribution effective d'un grand nombre de personnes, à qui nous tenons exprimer toute notre gratitude, cependant, on voudrait particulièrement remercier vivement :

Mr KHENNICHE Youcef notre promoteur, on ne saurait assez lui exprimer notre reconnaissance pour avoir toujours trouvé en lui le conseil attentif dont la bonté nous a touché, qu'il veuille bien trouver ici témoignage de notre administration et notre respectueux dévouement.

Mme BONANIER notre encadreuse au niveau de l'ENIEM pour sa générosité et son soutien inconditionnel

Aux membres du jury qui vont nous faire l'honneur de juger notre travail.

Tous nos remerciements et notre profonde reconnaissance pour l'aide de tous les personnels administratifs de l'université MOULOUD MAMMARI de Tizi Ouzou.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

**Dieu pour m'avoir donné le courage de mener à bien ce travail*

**mes très chers parents*

** ma sœur Meriem*

**mes frères Lotfi et Sid Ali*

**ma chère amie Mounia*

**enfin à toute ma famille*

Nacima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à:

**Dieu pour m'avoir donné le courage de mener à bien ce travail*

**mes très chers parents*

**à mes oncles Amar, Ali*

**mes sœurs, Samira, Amina, Sonia*

**mes frères, Lounes, Saïd*

** ma cher amie Nacima*

** toute ma famille*

Mounia

Résumé

La fonction de contrôle budgétaire est une phase très importante dans le pilotage des performances de l'entreprise. Son importance consiste à une coordination et une cohésion entre les différents centres de responsabilités. Ils permettent de maîtriser le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement ou de contrat conclu entre la direction général et les responsables auxquels les décisions sont déléguées. Notre thème de recherche comporte le processus budgétaire dans la fonction de production, son objectif est de rechercher le programme de production optimal que les entreprises doivent le suivre pour améliorer et optimiser ses capacités de production et pour que ses réalisations arrivent à atteindre un maximum de profit c'est-à-dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible.

Summary

The budgetary control function is a very important phase in the operation of the company's performance. Its importance's coordination and cohesion between different responsibility centers. They control the decentralization process by introducing the concept of commitment or contract concluded between branch and those responsible for which decisions are delegated. Our research theme includes the budget process in the production function, its purpose is to search the program of optimal production companies must follow it to improve and optimize its production capacity and that its achievements reach a maximum of profile IE: one that allows to obtain the lowest production costs and highest profile possible.

Listedes annexes :

Annexes	Intitulé	pages
01	Exemple de structure d'un budget de trésorerie	69
02	Proposition d'un tableau de bord.	70
03	Taux d'atteints annuel 2014 par type de produits	71

Liste des figures et des schémas

Figures	Intitulé	pages
Figures 01	présentation graphique de l'évolution de la production de l'unité climatisation durant ces trois dernières années.	55
Figures 02	représentation graphique de taux d'atteinte des objectifs	56
Figures 03	représentation graphique de la déférence entre la production réalisée et optimale durant l'année 2014	62
Schéma 01	Les différents types des budgets	15
Schéma 02	les différentes étapes à suivre lors de la construction d'un T.B	25
Schéma 03	L'organigramme de l'unité climatisation	54

Liste des tableaux

Tableaux	Intitulé	Pages
01	la différence entre objectifs finalités et but	11
02	tableau initial (solution initial)	40
03	tableau de simplex (suit de la solution	42
04	suite de la solution de simplexe	42
05	suite et fin de la solution de simplexe	43
06	l'évolution de la production de l'unité climatisation des trois dernières années	55
07	tableau initial (solution initial)	58
08	tableau de simplex (suit de la solution)	58
09	suite et fin de la solution de simplexe	58
10	La comparaison entre la production prévisionnelle, réelle et optimale	59
11	la différence entre la production prévue et la production réalisée	60
12	Écarts des prévisions et réalisations	60
13	la différence entre la production réalisée et la production optimale	61
14	Écarts de la production réalisée et la production optimale	61

Liste des abréviations

- **SAV** : Services Après-vente.
- **OF** : Ordres de Fabrication.
- **ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.
- **CAM** : Complexe d'Appareil Ménager.
- **SPA** : Société Par Action.



Sommaire

Résumé

Sommaire.....PI-II

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Liste des annexes

Liste des abréviations

Introduction généraleP02

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion.....P05

IntroductionP05

Section 1 : la fonction du contrôle de gestion.....P06

Section 2 : l'importance stratégique du contrôle de gestion.....P08

Section 3 : le contrôleur de gestion.....P11

Section 4 : le système budgétaire dans le contrôle de gestion.....P14

Conclusion.....P26

Chapitre 2 : élaboration de budget de production.....P28

Introduction.....P28

Section 1 : la fonction de la production dans une entreprise industrielleP29

Section 2 : programmation de la production.....P35

Section 3 : budgétisation de la production.....P43

Conclusion.....P47

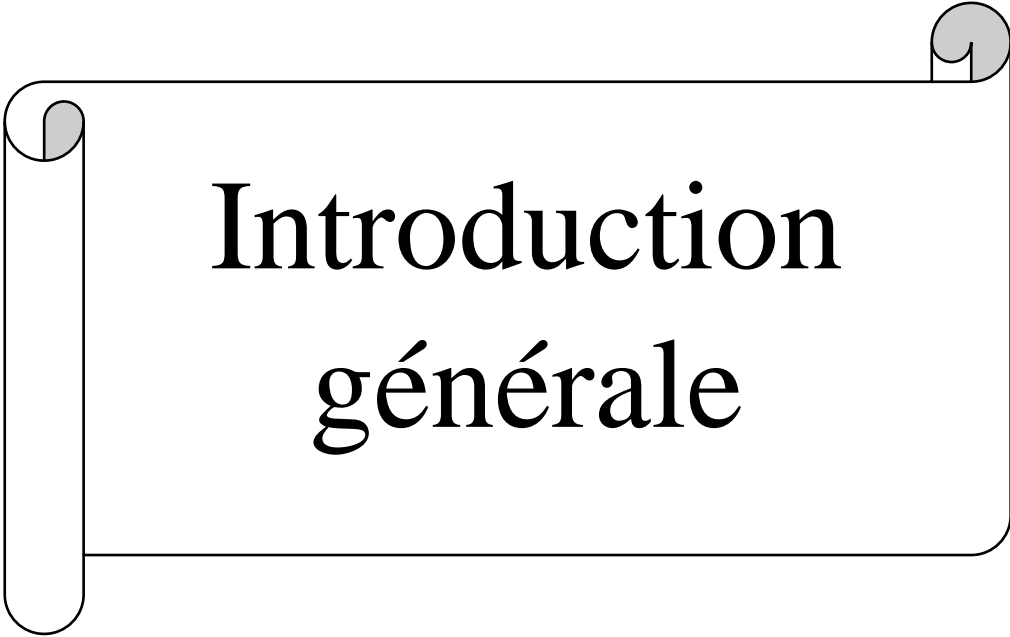
Chapitre 3 : Etude de cas de l'ENIEM.....P49

IntroductionP49

Section 1 : présentation générale de l'entreprise.....P50

Section 2 : l'unité climatisationP53

Section 3 : analyse d'un programme de production de l'année 2014 dans l'unité climatisation.....	P57
Conclusion	P64
Conclusion générale	P 66
Les annexes.....	p69
Bibliographie et webographie.....	P73
Table des matières.....	p80



**Introduction
générale**

Introduction

L'entreprise est considérée comme une unité économique qui met les différents moyens financiers, matériels et humains nécessaire à ses activités opérationnelles, afin d'atteindre ses objectifs.

Face au changement de l'environnement économique notamment la mondialisation qui résulte en l'intensification et l'extension au plan mondial de commerce international qui résulte l'intensification et l'extension au plan mondial de la concurrence, l'entreprise se voit contrainte de faire une gestion de plus en plus rationnelle et efficace.

A cet effet l'entreprise doit être pilotée comme une variable stratégique, il s'agit de mettre en place des structures hiérarchique et définir les responsabilités pour assurer une productivité et un coût minimum, on parle d'efficacité et d'efficience du système de gestion ce qui nous conduit aussi bien à un exercice de contrôle au sein de l'organisation pour améliorer les performances.

Cela n'est possible que par la mise œuvre d'un contrôle de gestion pertinent.

Ce dernier constitue pour les dirigeants un instrument de gestion qui permet la mesure de performance, de porter une appréciation et une évolution sur la santé financière de l'entreprise.

Il est souvent confondu avec le contrôle budgétaire or ce dernier n'est qu'une partie, qu'un élément de contrôle de gestion, si on détache cet élément de l'entreprise il perd l'essentiel de sa signification et de son utilité.

Comme le contrôle de gestion est composé d'une articulation des sous-systèmes, le contrôle budgétaire est subdivisé en sous budgets et parmi lesquelles on cite : « Le budget de production ».

L'objectif du budget de production est la recherche d'un programme de production optimale c'est-à-dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus rentables et un profit le plus satisfaisant, tout en respectant les contraintes de capacité de fabrication des différentes ateliers.

Notre présent travail de recherche traitera « Le contrôle budgétaire dans la fonction production » de l'entreprise publique économique « ENIEM », donc l'objectif essentiel est de connaître le processus du contrôle budgétaire, la question qui sera ainsi posée est : « Quel est

le rôle de processus de contrôle budgétaire dans la performance de la fonction de production ?”

Pour orienter notre travail, nous avons subdivisé cette problématique dans les sous-questions suivantes :

-Comment les entreprises conçoivent-elles leurs systèmes budgétaires ?

-Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la performance de la fonction de production ?

-Comment le système budgétaire améliore t-il la performance de fonction de production ?

La contribution consiste à réunir quelques éléments de réflexions sur la problématique de processus budgétaire dans la fonction de production, dans les entreprises algérienne en générale et L’ENIEM en particulier, en se basant sur les hypothèses suivantes :

- L’ENIEM adopte un système budgétaire efficace ;
- Les responsables de l’ENIEM accordent une importance à la fonction de production pour assurer la performance de l’entreprise ;
- Le système budgétaire inefficace conduit à une perte de performance de la fonction production.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur la notion générale de contrôle de gestion, ce chapitre est composé de quatre sections.

Dans le deuxième chapitre on traitera l’élaboration du budget de production, et ce dernier contient trois sections.

Et on termine notre travail avec un troisième chapitre qui est intitulé : l’analyse de la production dans l’entreprise nationale des industries de l’électroménager (ENIEM).



Chapitre 1

Introduction

La naissance officielle de contrôle de gestion peut être fixée en 1939 lorsque se créa aux Etats-Unis le contrôleur « institut of American » En France il n'a fait ses débuts qu'après la second guerre mondiale

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit, on ne peut pas effectuera un contrôle de gestion sans vrais maîtrise de la comptabilité de gestion, cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, elle est imposée dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition des tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Le contrôle de gestion vise à s'assurer de la conformité des actions et des décisions avec les objectifs de l'organisation.

Nous présenterons dans ce chapitre la notion de contrôle de gestion.

Section 1 : La fonction du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction dans le domaine de la gestion, nous présentons ci-dessous les principales notions de base :

1-1) Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courant dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes contrôle/gestion.

A)- Définition des concepts « contrôle et gestion »

- Contrôle : c'est à dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

- Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

B)-Définition selon R.N. Anthony du contrôle de gestion : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour assurer une mobilisation efficace et pertinente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »¹

C)-Définition selon J.E.Combes et M.C.Labrousse : « Le contrôle de gestion est défini comme un ensemble des techniques et des personnes qui permettent à l'entreprise, pendant le déroulement de son activité, de s'assurer que les décisions sont prises en conformité avec ses objectifs ».

Donc, le contrôle de gestion est un instrument de gestion, mis en place par les dirigeants au sein de l'entreprise qui permet de mesurer la performance et de porter une appréciation et une évolution sur la santé financière qui demeure le facteur déterminant pour chaque entreprise.

1-2) Processus du contrôle de gestion

Il correspond aux phases traditionnelles du management² :

-Prévision ;

¹L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, Le contrôle de gestion, Edition Foucher, Paris, 2006 P13.

²Ibid. p 18

- Action ;
- évaluation ;
- apprentissage.

A)-Phase de prévision : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

B)-Phase d'exécution : Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement les actions qui leur ont été déléguées.

C)-Phase d'évaluation : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des **écarts** et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des **mesures correctives**.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

D)-Phase d'apprentissage : Cette phase permet, grâce l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que l'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

1-3) Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont alors de :¹

- Comprendre et organiser les chaînes de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux finalités ;

¹Guy DUMAS, Daniel LARUE, contrôle de gestion, Edition Litec ,2^e édition, Paris 2005, p 25.

Par exemple : adapter la conception des systèmes d'information aux attentes des clients.

-Améliorer l'efficacité opérationnelle et les capacités de réaction et d'adaptation en évitant toute déstabilisation ou conflit, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion ;

Par exemple : réduire les coûts et les délais, accroître la qualité, la cohérence et la coordination des actions.

-Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les nouvelles attentes exprimées en interne et en externe.

-En définitive, pour remplir sa mission, le contrôle de gestion doit :

-Comprendre comment l'organisation doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes de ses partenaires et devancer ses concurrents ;

-Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation, répéter les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque ;

-Rendre compte très régulièrement (chaque année, chaque mois, chaque semaine voire chaque jour en cas de besoin) de ses observations et analyses à la direction générale.

Section 2 :L'importance stratégique du contrôle de gestion

L'évolution du contrôle de gestion vers le management de la performance est caractérisée par son importance stratégique :

2-1) Les objectifs stratégiques de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Les objectifs stratégiques de contrôle de gestion sont¹ :

A)-L'efficacité : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation .Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats plus proches des objectifs tracés.

¹Brigitte DORIATH, **Contrôle de gestion**, Edition Dunod, 5^e édition P 129.

Une gestion est efficace si elle permet d'atteindre les objectifs.

B)- L'efficience : dans son sens technique, une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats.

C)- La performance : le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des résultats de réalisation.

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance.

Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance.

Donc on peut déduire que les deux notions précédentes sont associées au concept de performance.

2-2) Les finalités du contrôle de gestion

On distingue quatre finalités¹ :

2-2-1) Le contrôle de gestion doit diriger la décentralisation

La décentralisation peut être souhaitée a priori pour motiver les acteurs en outre, elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement.

2-2-2) Le contrôle de gestion permet d'évaluer les performances des unités décentralisées

Nécessité de surveiller l'organisation décentralisée (afin de vérifier l'utilisation de la délégation d'autorité).

2-2-3) Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotage

Il existe deux niveaux de pilotage :

A) Le premier niveau est centralisé afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions :

¹L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, op.cit.p16.

Ce pilotage organise puis vérifie l'utilisation d'autorité. Il fixe des objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage décentralisé.

B) Le second niveau de pilotage est local : Il permet une auto contrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultat.

Le contrôle de gestion donne également aux entités, de comprendre les conséquences de leur action afin que les responsables corrigent les éventuels écarts.

Les outils proposés peuvent être conçus avec les unités décentralisées dans le but d'accroître leur pertinence et leur acceptation. Il s'agit par exemple des tableaux de bord de gestion et de la comptabilité de gestion.

2-2-4) Le contrôle de gestion doit fournir des informations

La fonction du contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

2-3) La différence entre : objectif, finalité et but

On peut résumer la différence entre objectifs finalités et but comme suit :

Tableau N°1 : la différence entre objectifs finalités et but

Objectifs	Finalités	Buts
<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer à la définition de la stratégie -Suivre la mise en œuvre de la stratégie -Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs de court terme et stratégiques -Mesurer les performances -piloter l'activité et prendre les actions correctives. 	<ul style="list-style-type: none"> -Concevoir formaliser et traiter les flux d'information qui circulent au sein de l'organisation. -Définir le niveau de délégation. -Fixer les objectifs clairs à atteindre par les opérationnels. -Faire converger les buts de l'organisation. -Englober tous les aspects des diverses activités de l'entreprise et aider à obtenir l'équilibre des secteurs de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Permettre à chaque manager de piloter son unité de gestion c'est-à-dire : prévoir, programmer des moyens et étapes, contrôler les performances et réagir. -Permettre à chaque manager de rendre compte : c'est-à-dire de présenter les résultats qu'il a obtenus, les décisions qu'il a pris l'objectif vers lequel il se dirige en fin de l'année.

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Le contrôle de gestion : Manuel et application.

Section 3 : Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion aide la direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixés.

3-1) Le rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.¹

A)- Le contrôleur de conception :

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire, il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de système budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.

Il assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

B)- Le contrôleur animateur :

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables.

Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

C)- Le contrôleur vérificateur :

-Que les responsables respectent les procédures prévues ;

-Que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;

-Que les projets de budget sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;

-Que les hypothèses et les objectifs sont réalisés.

3-2) La place de contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise

Le contrôleur de gestion a comme place² :

A) -Rattachement de la fonction

Dans de nombreuses entreprises, le contrôle de gestion est encore rattaché à la direction, le contrôleur est amené à remplir des fonctions techniques traditionnelles.

¹L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, op.cit. p19

² Ibid., p30

En revanche, lorsque celui-ci est rattaché à la direction générale, son rôle s'étend d'avantage vers les fonctions de conseil et de communication.

B)- Différents niveaux de contrôleurs de gestion :

Dans une organisation de grande taille, la fonction de contrôle de gestion est généralement décentralisée. Le contrôleur de gestion « siège » assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie à travers le processus de planification.

L'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leurs tableaux de Bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes d'écarts entre les prévisions et les réalisations.

Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion division peut différer suivants les organisations :

-Il peut dépendre hiérarchiquement du contrôleur central. Cependant ce type de structure ne favorise pas l'intégration du contrôleur de gestion au sein de la division.

-Il peut être sous l'autorité du directeur de division. Dans ce cas, son intégration ne sera pas problématique mais la direction générale pourra douter de son indépendance.

3-3) Les activités du contrôleur de gestion

Sont comment suit¹ :

-Le contrôleur de gestion, également appelé responsable de gestion, exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources.

-Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur).

Le contrôleur de gestion participe à la définition des objectifs d'un service ou d'un département, à partir des éléments donnés par les services commerciaux.

- En terme de contrôle de résultats obtenus, c'est lui qui élabore ses outils. Ce sont les tableaux de bord qui font apparaître l'ensemble des résultats de l'entreprise (production, activité commerciale, stocks, rentabilité des investissements...etc.)

¹WWW.Comtalia.com/metiers/controlleur-gestion.asp,consulté le04/04/2015à 11 :35.

-Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres réalisés.

Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

Section 4 : Le système budgétaire dans le contrôle de gestion

Le processus budgétaire est une phase essentielle de pilotage des performances de l'entreprise.

4-1) Définition de budget

Un budget est une affectation provisionnelle quantifiée, aux autres de responsabilité, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée au court terme.

Le budget découle d'une démarche provisionnelle plus large qui consiste à décliner la stratégie en plan stratégique pour le long terme et en plan opérationnel pour le moyen terme. Il constitue la tradition financière de l'adaptation au court terme des objectifs à moyen terme du plan opérationnel.

Les budgets sont des instruments de cohésion et de coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent de maîtriser le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement ou de contrat conclu entre la direction générale et les responsables auxquels les décisions sont déléguées¹.

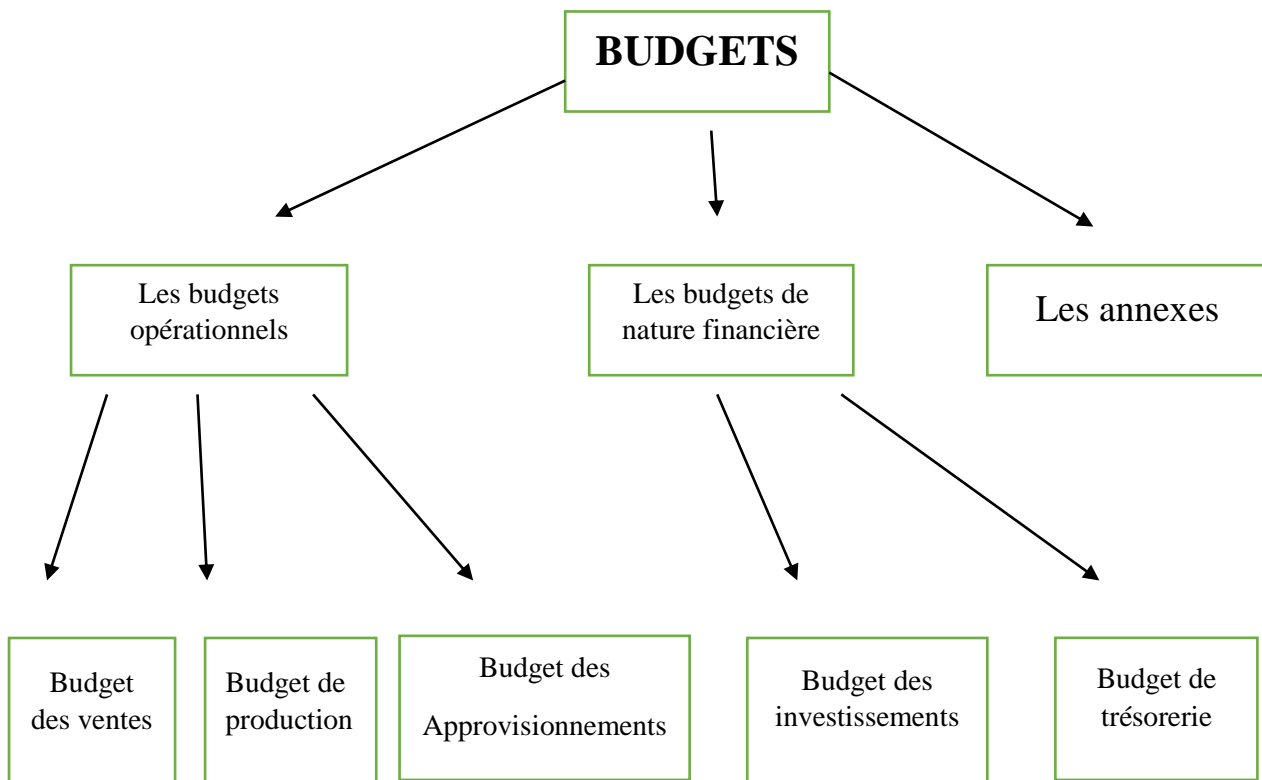
D'après cette définition on peut distinguer la différence entre le budget de l'Etat et le budget économique, le premier est un budget annuel que l'Etat tient, c'est-à-dire l'ensemble des comptes décrivant les recettes et les dépenses de l'Etat pour une année donnée, par contre le deuxième c'est la projection à un terme définis des équilibres économiques généraux de la nation, utilisé pour guider les décisions de politique économique et/ou tester les effets.

¹L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, op.cit. p23.

4-2) Typologie des budgets

On peut schématiser les différents budgets comme suite :

Schéma N°01 : Les différents types des budgets



Source : Nous-mêmes à partir de l'ouvrage (Claude ALAZARD, Sabine SEPARI «Le contrôle de gestion : Manuel et application»).

I) Les budgets opérationnels

Sont élaborés pour tous les services ou départements qui ont une fonction opérationnelle. Ces fonctions principales sont : la vente, la production et l'approvisionnement.

I-1)- Le budget des ventes

Il est présenté comme suit :

I-1-1)- Définition : Le budget des ventes est la première construction des budgets de l'entreprise, il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est

de déterminer les ressources de l'entreprise est dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.

Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupées dans un budget appelé : « Budget des services commerciaux »¹.

I-1-2)-La procédure d'élaboration des budgets commerciaux

Le travail des prévisions des ventes fait partie de la tâche du service commercial ainsi que le contrôle de gestion. Dans cadre d'une gestion budgétaire négociée, la direction générale fixe au service commercial les objectifs de l'année à venir.

La direction commerciale défiera par la suite, les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs et définit ainsi les variables d'action sur lesquelles elle compte établir son plan d'action.

I-1-3)-Le budget principal des ventes

C'est l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produits, en quantité et prix.

Selon le niveau hiérarchique concerné, il sera plus ou moins décomposé. En général, il est bon d'obtenir des prévisions par rapport à plusieurs critères :

- Analyse chronologique, c'est-à-dire la répartition dans le temps des vents.
- Analyse géographique, c'est-à-dire par zone ou par circonscription.
- Analyse par clientèle, c'est-à-dire par segment de marché.
- Analyse des canaux de distribution : sont distingué, par exemple, les grossistes des détaillants, les ventes directes des ventes par correspondance.

I-1-4)-Le budget des frais commerciaux

Les frais commerciaux comprennent en général ²:

- La force de vente ;
- La publicité et la promotion des marques ;

¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Le contrôle de gestion : Manuel et application, Dunod, Paris 2007, p 440.

²Ibid. Page 441.

- L'administration de la fonction commerciale ;
- Les transports et la logistique de distribution ;
- Le conditionnement.

La prévision de tels frais mérite quelques remarques :

- Les frais de publicité et promotion des marques : sont les résultats de décision de nature politique quant au provisionnement des produits. L'efficacité «moyens/ résultats » est difficile à évaluer, et très souvent ces frais échappent à une procédure de provision rationnelle.
- Les autres frais : ont des liens plus précis avec les quantités vendues et seront approchés selon leur comportement en distinguant les charges fixes et charges variables

I-2) Le budget de production

On peut présenter le budget de production comme suite :

I-2-1)- Définition : Le budget de production est la représentation finale et chiffrée de l'activité productive annuelle. Il est le résultat des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est contraint par les capacités productives actuelles de l'entreprise et leurs possibilités physiques d'évolution à court terme, est l'outil de contrôle et d'optimisation des ressources productives¹

I-2-2)- Valorisation du programme de production

Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les coûts standards* des produits ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

La première étape dans l'établissement d'un budget des matières premières, le budget de main d'œuvre directe et le budget des frais généraux sont tous dérivés du budget de production

Les services productifs doivent proposer un plan d'action qui contient les variables suivantes avant d'élaborer le budget de production² :

¹http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/l2_3.pdf
consulté le04/06/2015 à 12 :38

*« Coûts calculés à priori pour chiffrer des mouvements en quantité et en valeur à l'intérieur de la comptabilité analytique, en vue de faire apparaître distinctement les écarts entre les charges réelles et les charges prévues ».

²Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op.cit.Page443.

- Le taux de perte de matières premières ;
- le taux de productivité de la main d'œuvre ;
- Les effectifs ;
- La sous-traitance en volume ;

I-2-3) Les techniques de gestion de la production

Pour une meilleur gestion et optimisation de la production, il faut répondre à certaines questions à savoir :

- Combien faut-il produire pour répondre à la demande toute en tenant compte des contraintes techniques ? D'où l'utilité de la méthode de programmation linéaire.
- Combien faut-il commander et stocker de matière première pour satisfaire la demande prévue ? La méthode des besoins en composants y répond.
- Comment et combien faut-il charger les ateliers, les capacités humaines pour que la production corresponde aux besoins ? C'est les méthodes de chargement qui gèrent les goulots d'étranglements.

I-3) Le budget des approvisionnements

Il est comme suit :

I-3-1)- Définition : comprend les achats de marchandises, matière première et fournitures ainsi que les biens et services sous-traités après prise en compte des stocks et des dates de commandes.

I-3-2)- L'élaboration du budget des approvisionnements

L'élaboration d'un budget des approvisionnements permet d'assurer que les matières nécessaires à la production sont achetées en quantités voulues, le montant voulu et au moindre coût. Ces achats permettent d'alimenter les entrées en stock, alors que les sorties font l'objet d'une prévision en fonction du programme de production.

Ce travail doit être effectué sous deux formes¹ :

-En quantité : Sous cette forme, le budget offre plus d'intérêts et pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi ;

¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARAI, op.cit., p446

-En valeur : Les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard. Cette présentation est indispensable pour l'établissement du budget global et du budget de trésorerie ainsi que pour les « documents de synthèse » prévisionnels.

L'objet de ce budget est double :

A) Déterminer les quantités de produits, matières premières et autres fournitures nécessaires au programme de production.

B) Une fois les quantités nécessaires déterminées pour l'exercice à venir, il restera la partie gestion des approvisionnements qui regroupe essentiellement deux fonctions :¹

- La fonction achat ;

-La fonction stockage ;

II) Les fonctions de nature financière

Ces budgets concernent essentiellement deux notions qui peuvent sembler opposées : l'investissement et la trésorerie

II-1)- Le budget d'investissement

Ce budget est défini comme suit :

II-1-1)-Définition : L'investissement se définit comme étant l'affectation des ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futures.

Les choix d'investissements faits aujourd'hui seront ressortis dans le future et conditionnement l'évolution à long terme de l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit suivre quelques procédures qui lui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler les investissements tel que :

-Choisir entre les projets alternatifs en se servant des outils d'aide à la décision.

-S'assurer que les projets d'investissements proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise :

C'est l'objet du plan de financement.

¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARAI, op.cit., p 447

-Vérifier la validité des projets : sur les plans commerciaux, techniques et juridiques pour déterminer les avantages et les risques du projet pour vérifier sa validité et juger sa rentabilité, c'est le but des méthodes d'évolution des investissements.

-Suivre la mise en œuvre des investissements en vue de respecter les prévisions de dépenses telles qu'elles sont déterminées dans le budget des investissements.

II-1-2) -Critères de choix et sélection des investissements

Le choix des investissements est une décision non répétitive et particulière qui se prend dans un environnement bien déterminé.

II-1-3)- La budgétisation des investissements

La prévision des investissements s'effectue dans un plan prévisionnel à cinq, sept ou dix ans, selon les capacités de planification de l'entreprise. Elle s'inscrit dans la recherche d'équilibre financé à long terme exprimé par le plan de financement, le budget annuel des investissements ne retient que les conséquences financières de ce plan pour l'année budgétaire :¹

A) -Le plan de financement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel des emplois et des ressources de l'entreprise à moyen terme ou à long terme, C'est un instrument de gestion prévisionnelle qui traduit la stratégie de l'entreprise et qui détermine ses projets, développement et leur financement, Aucun modèle n'est prescrit. En général, les emplois sont :

- Les dividendes à verser ;
- Acquisition d'immobilisations ;
- Remboursement de dettes financières ;
- Augmentation du besoin de fond de roulement

Et dans les ressources :

- La capacité d'autofinancement ;
- Cession d'immobilisations ;

¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARAI, op.cit., p452

- Augmentation de capital ;
- Subventions d'investissement reçues ;
- Diminution du besoin en fond de roulement.

B)- Le budget des investissements

Le budget reprend les informations du plan d'investissement en les détails par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses.

II-2) -Le budget de trésorerie

La construction du budget de trésorerie va permettre aux dirigeants de s'assurer que les objectifs et moyens prévus rentreront dans la contrainte de trésorerie, en tenant compte des décalages touchant les encaissements et les décaissements.

II-2-1)- Définition : Appelé budget résultant, le budget de trésorerie centralise et récapitule toutes les conséquences financières des budgets opérationnels précédents.

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements. Il répond à deux impératifs ¹ :

- S'assurer d'un équilibre mensuel : entre encaissement et décaissement en vue de mettre en place, préventivement les moyens de financement nécessaire à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou des mois donnés.
- Connaitre le solde de fin de période budgétaire : des comptes de tiers et de disponible, tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

II-2-2)- L'élaboration d'un budget de trésorerie

L'établissement d'un budget de trésorerie nécessite plusieurs étapes indispensables qui permettent un bouclage de la démarche budgétaire finalisée par les « documents de synthèse » prévisionnels : elles sont au nombre de trois² :

- La collecte des informations nécessaires ;
- La préparation des budgets partiels de trésorerie ;
- L'élaboration et l'ajustement du budget récapitulatif de trésorerie ;

¹Guy DUMAS, Daniel LARUE, Op.cit.p 318

²Claude ALAZARD, Sabine SEPARAI, op.cit. p454.

Ces documents fournissent au contrôleur budgétaire des données sur lesquelles il peut appuyer un suivi des réalisations de l'entreprise, en généralisant le calcul des écarts à la formation de résultat.

Son objet est de traduire, en terme monétaire (encaissements et décaissements), les charges et les produits générés par les différents programmes.

A)-Les encaissements

Les recettes sont obtenues après analyse des délais de règlement des clients dans le passé. À défaut, le délai de règlement est estimé par le rapport suivant :

-Poste clients existant à la date de clôture/chiffre d'affaires annuelles.

L'analyse statistique pourra être par sondage sur les différents produits, régions, types de clientèle, circuits de distribution, modes de paiement, périodes...etc, et les chiffres obtenus projetés (identiques ou non).

-Faire Attention aux estimations moyennes : une modification de politique commerciale peut entraîner un changement de la structure des ventes et donc des clients, ce qui peut influencer le décalage moyen.

B)-Les décaissements

Beaucoup de charges ont des montants et des dates de décaissement connues, ainsi les frais de personnel, les charges sociales, les impôts.

Pour les autres charges d'exploitation (approvisionnement, consommables), il sera nécessaire d'estimer statistiquement le décalage.

La budgétisation des investissements précisera nécessairement leurs dates d'achat ainsi que leurs modes de règlement (acomptes, règlement partiel, solde à livraison...etc.). Enfin, les remboursements d'emprunt seront repris sur l'échéancier : équilibrage de la trésorerie.

Voire l'exemple sur le budget de trésorerie dans (l'annexe N° 01)

4-3) Le contrôle budgétaire

La démarche budgétaire complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité.

Définition

Le contrôle budgétaire est défini comme une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

Cette procédure¹ :

- Dégage une analyse des écarts sur matière et main- d'œuvre.
- la construction des tableaux de bord.

4-3-1)- L'analyse des écarts sur matière et main- d'œuvre :

Les écarts peuvent être analysés en « écarts sur quantités » et « écarts sur coûts ».

L'écart sur quantité : traduit le plus ou moins bon rendement de la matière ou de la main - d'œuvre.

L'écart sur coût : mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production.

Le système comptable financier propose aussi de dégager un écart sur « volume d'activité » qui mesure l'impact sur les coûts engagés de la différence entre la production réelle et la production standard, nous appellerons « **écart sur volume** ».²

L'écart sur coût compare le coût réel préétabli unitaire de chaque facteur pondéré, par convention, par la quantité réelle de facteurs consommés.

L'écart sur quantités compare la quantité réelle et la quantité préétablie de facteurs consommés, différence valorisées, par convention, par le coût unitaire préétabli des facteurs

¹L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, op.cit. p299

²Brigitte DORIATH, op.cit.P90.

On démontre que :

Ecart économique = Ecart sur coût + Ecart sur quantité

Ecart total = Ecart économique + Ecart sur volume

-Ecart sur matière première= (Quantité réelle x prix réel) - (Quantité standard x prix standard)

-Ecart sur main d'œuvre :

- Sur temps = (Quantité réelle - Quantité standard) x prix standard
- Sur taux= (Prix réel - Prix standard) x Quantité réelle

Et pour interpréter, Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification.

Par exemple :

L'Ecart sur coût des matières = coût réel - coût prévu > 0 **défavorable**

On remarque que :

L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception.

4-3-2)- La construction des tableaux de bord

Le tableau de bord construit de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

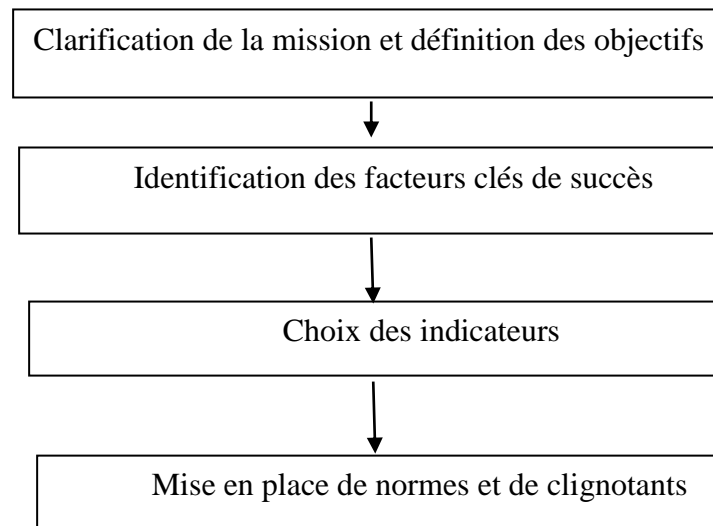
A)- Définition

On peut définir le tableau de bord comme un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités¹.

¹Chàari ZOUHOUR, Didier LECLERE, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, Archive ouvertes HAL, 2010, p12

B)-Les étapes de construction d'un T.B**Schéma N°02 :**

Le schéma suivant visualise les différentes étapes à suivre lors de la construction d'un T.B :



Source : Chàari ZOUHOUR, Didier LECLERE, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants.

C)-Le rôle des tableaux de bord :

Parmes les principaux rôles des tableaux de bord on trouve¹ :

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre les responsables ;
- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risque nouveaux.

Les tableaux de bord sont nombreux, pour prendre un exemple (voire l'annexe N°02)

¹Brigitte DORIATH, Op.cit. P139.

Conclusion

Les techniques de contrôle de gestion se sont développées dans un contexte caractérisé par un système productif dans un environnement concurrentiel.

Le contrôle de gestion mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités.

L'organisation interne de l'activité contrôle de gestion varie, suivant les entreprises, tant à l'intérieur des services de contrôle que dans les relations qui constituent les réseaux de contrôleurs, le contrôleur de gestion est le responsable de planification et de gestion.

Le pilotage de la performance est atteint à partir de calcul des couts et des budgets de l'entreprise



Chapitre 2

Introduction

L'objectif du budget de production est de rechercher le programme de production optimale c'est-à-dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible, tout en respectant les contraintes de capacité de fabrication des différents ateliers.

L'entreprise doit adapter le niveau de production à la demande c'est à dire à la vente.

Section1 : la fonction de la production dans une entreprise industrielle

La fonction de la production est étroitement liée au monde de l'industrie.

La démarche de production industrielle nécessite différents acteurs, cette fonction comprendra :

1-1) Rôle des services de la fonction production

On distingue deux types :

1-1-1)- L'organisation du travail

Le travail dans la fonction production regroupe globalement quatre grands ensembles :

A)- la direction industrielle

Qui a pour mission de définir, d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie industrielle des entreprises. Elle concerne les fonctions de directeur industriel directeur technique, directeur de production et directeur d'usine.

B)-la gestion de production

C'est-à-dire l'ensemble des activités qui participent à l'organisation, la planification des ressources (matérielles, financières ou humaines), à l'ordonnancement et au contrôle des activités de production de l'entreprise. Elles concernent plus spécifiquement dans ce référentiel les métiers de responsable et ingénieur de production, de responsable planification.

C)-les métiers supports

Qui viennent en appui de l'activité industrielle, Ils ont pour objectifs l'amélioration et l'optimisation de la fabrication. Ils concernent essentiellement les processus et les méthodes, (la maintenance du matériel), et la qualité/sécurité

D)-fonctions liées à l'organisation de la production

Qui sont chargées d'adapter et de faire évoluer la production. On trouve ainsi les métiers de chef de projet industriel, d'ingénieur en informatique industrielle, d'ergonome et d'ingénieur en sécurité environnement.

1-1-2)- Le contrôle du travail :

Dans une entreprise, comme dans bien d'autres organisations, les dirigeants cherchent à réunir les moyens d'avoir le contrôle sur l'organisation qu'ils dirigent, c'est-à-dire d'en avoir la maîtrise¹.

¹ Henri BOUQUIN, La maîtrise des budgets dans l'entreprise, EDICEF, 1992, p 11

Les dispositifs de contrôle cherchent à garantir la qualité en permanence, et à tous les niveaux de la hiérarchie (notion d'universalité), des décisions et des actions qui surviennent dans l'entreprise

Le contrôle peut prendre diverses formes : vérification, surveillance, il s'opère sous forme d'observations ou de mesures au cours de visites, d'inventaires, d'enquêtes, ... etc. Il peut être facilité par des moyens plus efficaces qu'un constat (qui peut devenir un constat d'échec), grâce à des procédures telles que la certification, l'homologation, l'habilitation, l'agrément et le contrôle qualité.

La politique de l'hygiène et de la sécurité au travail de l'entreprise comprend les vérifications obligatoires.

A)- L'origine de l'obligation

Le contrôle est une fonction importante de la direction de l'entreprise, cependant, la santé et la sécurité des opérateurs n'entrent pas toujours dans les premières préoccupations de l'entrepreneur qui considère parfois qu'il a des urgences plus prégnantes. Le législateur a donc prévu, pour des raisons d'ordre public, d'imposer et de vérifier l'exécution de certaines réglementations.

Un grand nombre de vérifications techniques sont obligatoires pour les entreprises. Elles sont le plus souvent liées à la sécurité des salariés, par exemple les vérifications générales périodiques de certains équipements de travail.

B)- Les différents objectifs des vérifications obligatoires

Une vérification permet, selon le cas de¹ :

- s'assurer de la conformité initiale (évaluation des risques, plan de prévention, matériel d'incendie, réception de machines, formation initiale à la sécurité, ... etc.)
- s'assurer de la persistance des mesures de sécurité (application des mesures de sécurité, disponibilité des moyens de sécurité, formation continue à la sécurité).
- contrôler l'exposition des travailleurs (valeurs limites d'exposition).
- vérifier l'absence de danger des produits utilisés ou vendus (mise sur le marché, étiquetage, interdiction).

¹http://www.editions-tissot.fr/documents/livres_blancs/Sante-securite-au-travail-controles-et-verifications-obligatoires.pdf consulté le 28/07/2015 à 14 :08

C)-L'intérêt des vérifications obligatoires

Le contrôle des risques conduit à une évaluation des risques qui peut notamment servir à¹ :

- corriger les défauts les plus graves rapidement ;
- élaborer un planning de mise en place de mesures de prévention ;
- compléter les cahiers des charges permettant l'intégration de la prévention dès la conception
- mettre en place des procédures ;
- indiquer dans les plans de prévention, élaborés avec les entreprises intervenantes, les mesures utiles.

D)-La pratique du contrôle technique

Le contrôle technique est la vérification techniques obligatoires ou recommandées concernant les installations industrielles et commerciales (équipements, matériels, machines, appareils, véhicules...etc.), les ambiances physiques et chimiques (bruit, rayonnements ionisants, gaz ou vapeurs, poussières...etc.).

Les vérifications techniques doivent être effectuées par un responsable possédant une connaissance approfondie de la prévention des risques dus à l'installation, connaissant bien le matériel, les techniques de construction et disposant des appareils de contrôle adéquats².

1-2)Planification de la production

Le besoin de planification existe dans la plupart des entreprises pour les deux raisons principales suivantes³ :

-le délai de livraison acceptable par le client est généralement plus court que le délai de fabrication, ce qui oblige les entreprises à anticiper la demande pour prendre les décisions relatives aux approvisionnements ou au lancement de tout ou partie de la fabrication ;

-les capacités d'adaptation des entreprises vis à vis des variations du marché sont limitées. Bien qu'elles cherchent à augmenter leur flexibilité (on parle aussi d'agilité) afin d'améliorer leur réactivité, les entreprises restent des structures lourdes, ce qui les amène à produire certains articles de manière anticipée.

¹ http://www.editions-tissot.fr/documents/livres_blancs/Sante-securite-au-travail-controles-et-verifications-obligatoires.pdf consulté le 29/07/2015 à 11 :30

² <http://www.editions-tissot.fr>consulté le 28/07/2015 à 14 :08

³ Yves CRAMA, Lionel DUPONT et Gerd FINKE, **Recherche opérationnelle et gestion de la production**, France, 1997, P02

Une bonne planification doit essayer de concilier au mieux des objectifs souvent contradictoires parce qu'elle¹ :

- assurer que le client trouve le produit qu'il désire au moment et à l'endroit voulus,
- fournir à la production proprement dite (ateliers, opérateurs, etc.) les conditions de travail les plus correctes possibles, ce qui demande au minimum qu'à tout moment les ressources nécessaires à la production soient présentes, qu'il s'agisse des équipements, des ressources humaines ou des matières;
- assurer une production au moindre coût ou de rentabilité maximale.

Trois modèles de planification de la production existent : planification à moyen terme, planification à court terme et l'ordonnancement

1-2-1)- planification à moyen terme

La planification à moyen terme prend place dans un cadre de décision où le portefeuille de produits et le processus de production peuvent être considérés comme des données irrévocables, fixés par la stratégie de l'entreprise. Les questions qui se posent à ce niveau de décision tactique portent donc sur l'utilisation optimale du système productif dans le but de satisfaire la demande prévisionnelle sur l'horizon du plan.

A ce niveau de décision, il règne trop d'incertitudes pour s'encombrer de détails qui compliqueraient inutilement la prise de décision. Le gestionnaire cherche donc habituellement à planifier « dans les grandes lignes ». Les produits sont agrégés par familles, les ressources en grandes catégories (de personnel, d'équipements,...etc.), les périodes sont relativement longues (typiquement, un mois). On retient essentiellement les contraintes sur les ressources critiques (approvisionnements limités, équipements goulets). Pour cette raison, on appelle parfois plan agrégé le plan de production à moyen terme. L'agrégation des décisions permet de simplifier considérablement la formulation, la résolution et l'interprétation des modèles (moins de données à collecter, moins de calculs à effectuer, moins de résultats à analyser). Par ailleurs, elle augmente également la qualité des prévisions de demande ainsi que l'estimation d'autres paramètres.

¹ Yves CRAMA, Lionel DUPONT et Gerd FINKE, op.cit. p02

1-2-2)-Planification à court terme

Le plan de production à court terme peut être vu comme une version détaillée et désagrégée du plan de production à moyen terme, il désagrège les familles de produits en articles individuels et il planifie la production sur un horizon plus court en tenant compte d'une découpe plus fine en sous-périodes.

Une des caractéristiques essentielles du plan à court terme est la prise en compte explicite des particularités du processus de production: nomenclature des produits (matières, composants, sous-assemblages...etc.), enchaînement et durée des opérations aux différents centres de production (gammes opératoires, délais de livraison, ...etc.), temps de préparation et de lancement des opérations (nettoyage des installations, réglage des machines, changements d'outils, ...etc.). De nombreux modèles d'optimisation ont été proposés pour l'élaboration de plans de production à court terme. La formulation de ces modèles dépend évidemment, dans une certaine mesure, du processus technologique considéré, on retrouve ainsi des modèles distincts selon que l'on analyse des industries de processus ou d'assemblage. Dans la plupart des cas, cependant, l'existence des temps de lancement introduit des discontinuités ou non linéarités qui se traduisent par l'apparition de variables de décision binaires dans les formulations.

1-2-3)-L'Ordonnancement

L'ordonnancement est la phase quotidienne de la planification ou, à partir des commandes en portefeuille, le planificateur va répartir les ordres de fabrication(OF) sur les machines.

Dans le très court terme, le département production se trouve confronté à une collection d'ordres de fabrication (OF) à exécuter, chaque OF consiste à faire une liste d'opérations à effectuer, mais ne précise pas nécessairement l'ordre dans lequel ces opérations doivent être exécutées, ni l'instant auquel elles doivent être entamées, ni les postes de production auxquels elles doivent être affectées, ordonnancer la production, c'est planifier les dates de lancement et de fin des opérations ainsi que l'affectation de ces opérations aux différents postes de production susceptibles de les exécuter, on classe généralement la fonction d'ordonnancement parmi les activités de planification à très court terme, et dans le

cas de l'ordonnancement de projets elle puisse parfois tenir compte d'un horizon de plusieurs années¹.

L'ordonnancement est une branche de l'optimisation combinatoire et la plupart de ses problèmes peuvent être modélisés sous la forme de programmes linéaires

Les modèles de programmation linéaire en nombres entiers ainsi formulés sont souvent trop complexes pour pouvoir être résolus directement par des algorithmes génériques. La théorie de l'ordonnancement s'est donc développée comme une branche individuelle de la recherche opérationnelle, avec ses propres méthodologies et outils mathématiques, aussi ses domaines d'application débordent-ils souvent le cadre de la productique.

La littérature sur les problèmes d'ordonnancement est vaste et variée. D'un point de vue théorique, elle est consacrée pour une bonne part à l'analyse de la complexité algorithmique de ces problèmes. Cet effort s'est organisé autour d'une classification des problèmes articulée sur plusieurs critères :

-L'environnement de production : on distingue ainsi les situations où chaque ordre de fabrication requiert une seule opération de celles où chaque ordre de fabrication doit subir plusieurs opérations.

- Les caractéristiques des ordres de fabrication et des opérations : opérations morcelables ou non, existence éventuelle de relations de précédence entre opérations, de dates de mise à disponibilité et de dates d'exigibilité pour les ordres de fabrication, temps de lancement des opérations, ...etc.

-Le critère de performance : les critères utilisés pour juger la qualité d'un plan d'ordonnancement peuvent être nombreux et contradictoires.

Les critères purement économiques (coût, profit) sont mal adaptés dans le cadre du très court terme. On utilise donc plutôt des critères d'efficacité organisationnelle: comme le respect des délais (nombre d'ordre de fabrication en retard, retard moyen, plus grand retard), productivité (date d'achèvement de la dernière opération, date d'achèvement moyen des opérations, temps de cycle...etc.), taux d'utilisation des machines, ...etc.

¹ Yves CRAMA et al, op.cit. P 06

Section 2 : programmation de la production

Le programme de production doit être harmonisé avec le programme des ventes, les quantités produites sont cependant limitées par la capacité de production.

2-1) Définition du programme de production

C'est la répartition dans le temps de l'activité globale de production de l'entreprise, Ce programme vise à tester la cohérence du flux physique d'activité en fonction des différentes contraintes qui pèsent sur l'entreprise (main d'œuvre, investissement, stocks ...etc.)¹

2-2) Détermination du programme de production

Le rapprochement capacités et utilisation prévisionnelle des moyens peut faire apparaître trois cas différents² :

2-2-1)-Les capacités sont supérieures aux moyens utilisés : l'ajustement peut se faire par les ventes (nouveaux marchés, recherche de sous-traitance) ou par les capacités (fermeture d'ateliers ou d'usine, licenciement).

2-2-2)-Les capacités sont égales aux moyens utilisés : ce plein emploi global peut toutefois s'accompagner d'écarts localisés (sur un produit, un atelier, une qualification, une période) : des ajustements seront à opérer, qui relèvent plus de la gestion opérationnelle courante, que des privions budgétaires.

2-2-3)-Les capacités sont inférieures aux moyens utilisés : deux possibilités sont alors offertes aux responsables :

-augmenter les capacités (embaucher, investir : impact sur budget investissement/financement)

- et/ou utiliser au mieux les capacités : d'où la recherche d'un programme optimal de production, par exemple par une méthode de programmation linéaire (algorithme du simplexe).

L'établissement du programme de production comporte les étapes suivantes³ :

- Détermination de la capacité disponible des différentes ressources en hommes et en équipements ;
- Détermination du goulet d'étranglement c'est-à-dire de la ressource dont la capacité insuffisante limite le plus la production ;

¹ http://www.auneg.org/MODULES/CDG_Nan2-002/co/Controle_de_Geestion_web_1.html consulté le 27/05/2015 à 11:35

² Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 2e édition, Édition d'Organisation, Paris 2002, p 96

³ L.LANGLOIS, C.BONNIER, M.BRINGER, op.cit. P 205

- Détermination du programme qui utilise de la façon la plus rentable cette ressource rare.

L'élaboration des programmes de production fait appel à de nombreux outils souvent très techniques, on peut citer par exemple :

- La programmation linéaire ;
- L'ordonnancement des tâches ;
- Les nomenclatures et les gammes de production ;
- La gestion de la main d'œuvre ;
- L'élaboration des standards...etc.

Le programme de production se détermine selon la formule suivante¹ :

Programme de production = Programme des ventes – Encours initial de produits semi-finis ou finis + Encours final de produits semi-finis ou finis

2-3) Optimisation du programme de production

Le programme de production doit être optimal, (il doit utiliser au mieux l'ensemble des moyens disponible), deux cas sont possibles² :

2-3-1)- la priorité est donnée au marché

Le programme de production doit se calquer sur celui des ventes. Comment doit-on charger les ateliers, les machines et les capacités humaines pour obtenir une production qui corresponde aux besoins exprimés.

Le chargement des ateliers correspond au nombre d'heures effectives de travail que ceux-ci sont capable de fournir, des goulots d'étranglement peuvent apparaitre lorsque le chargement théorique nécessaire pour un atelier dépasse ses possibilités réelles de chargement, il faut alors procéder à des ajustements.

On utilise des méthodes de chargement qui prennent en compte ces goulots d'étranglement, il est possible d'adapter le programme de production à la demande moyenne, l'adaptation au programme des ventes s'effectuant à travers les stocks.

¹ SELMERC Caroline, **Défendre et construire son budget**, Dunod, Paris, 2003, p 88

² http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/12_3.pdf
consulté le 26/07/2015 à 17 : 52

2-3-2)- la priorité est donnée à l'organisation de la production

L'optimisation des moyens de production est assurée par la recherche du plein emploi des capacités disponibles (optimum technique) ou par la recherche de la meilleure rentabilité (optimum économique).

Les méthodes de **programmation linéaire** permettent de résoudre ce type de problème, elle permet aussi de déterminer les valeurs à affecter à des **variables** (quantités à produire par exemple) pour atteindre un **objectif** (maximiser un résultat ou minimiser un coût) en respectant un certain nombre de **contraintes** traduites généralement par un système d'inéquation (ressources ou marchés limités par exemple).

Dès qu'il y a plus de deux produits, **l'algorithme du simplexe** devient la seule manière de résoudre un programme linéaire¹.

La résolution par l'algorithme du simplexe se déroule selon **8 étapes** avant un nouveau passage² :

1^{er} étape : Écrire le système sous forme standard : Il s'agit de convertir le programme établi sous forme canonique (système d'inéquation) sous la forme standard (système d'équation avec variable d'écart). Les variables d'écart introduites au cours de cette transformation représentent les contraintes techniques et commerciales disponibles qu'il convient de saturer.

2^{ème} étape : Construire le premier tableau correspondant à la forme standard.

3^{ème} étape : Choisir les variables à introduire dans la base : pour cela choisir le coefficient le plus fort de la fonction économique

4^{ème} étape : Choisir la variable à enlever de la base (rapport : second membre / coefficient de la variable choisie). Retenir le plus faible

5^{ème} étape : Encadrer le pivot

6^{ème} étape : Multiplier la ligne du pivot par le rapport : $1/\text{valeur du pivot}$ (ou diviser la ligne du pivot par le pivot)

7^{ème} étape : Calculer les valeurs des autres lignes

8^{ème} étape : Les coefficients de la fonction économique sont-ils tous nuls ou négatifs ? (si oui nous sommes à l'optimum, sinon nous effectuons un nouveau passage).

Nouveau passage : Choisir les variables à introduire dans la base. Pour cela choisir le coefficient le plus fort de la fonction économique.

¹ L. LANGLOIS, Bonnier, M. BRINGER, Op.cit., P 207

² http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M06_3.pdf consulté le 25/07/2015 à 16 :39

Voici un exemple qui illustre la façon de présenter un problème et le résoudre par la programmation linéaire

- *Formalisation du programme*

Le problème est d'abord formalisé sous la **forme canonique**.

$x_1, x_2, \dots \geq 0$ **Contraintes de**

non-négativité

$a_{1,1}x_1 + a_{1,2}x_2 + \dots + a_{1,n}x_n \leq b_1$ **Contraintes**

$a_{2,1}x_1 + a_{2,2}x_2 + \dots + a_{2,n}x_n \leq b_2$

----- **économiques**

$a_{n,1}x_1 + a_{n,2}x_2 + \dots + a_{n,n}x_n \leq b_n$

MAX $Z = z_1x_1 + z_2x_2 + \dots + z_nx_n$ **Fonction économique**

-les variables x_1, x_2, \dots, x_n représente les quantités à produire des produits p_1, p_2, \dots, p_n .

-Les paramètres sont : les marges unitaires sur coût variables z_1, z_2, \dots, z_n des produits p_1, p_2, \dots, p_n et les coefficients techniques $a_{1,1}, a_{1,2}, \dots, a_{n,n}$.

La résolution du programme consiste à trouver une solution qui maximise la fonction économique tout en respectant les contraintes.

- Mise du programme sous la forme standard

Forme canonique **Forme standard**

$$x_1, x_2 \geq 0, e_1, e_2 \geq 0$$

$$a_{1,1}x_1 + a_{1,2}x_2 \leq b_1 \quad \longrightarrow \quad a_{1,1}x_1 + a_{1,2}x_2 + e_1 = b_1$$

$$a_{2,1}x_1 + a_{2,2}x_2 \leq b_2 \quad a_{2,1}x_1 + a_{2,2}x_2 + e_2 = b_2$$

$$a_{3,1}x_1 + a_{3,2}x_2 \leq b_3 \quad a_{3,1}x_1 + a_{3,2}x_2 + e_3 = b_3$$

$$\text{Max } Z = z_1 x_1 + z_2 x_2 \quad \text{Max } Z = z_1 x_1 + z_2 x_2 + 0e_1 + 0e_2 + 0e_3$$

x₁, x₂ : variable réelles (variables hors base).

e₁, e₂, e₃ : variables d'écart (variables de base).

Application

Forme canonique

Forme standard

$$-3x + 2y \leq 2$$

$$-3x + 2y + e_1 = 2$$

$$-x + 2y \leq 4$$

$$-x + 2y + e_2 = 4$$

$$x + y \leq 5$$



$$x + y + e_3 = 5$$

$$x, y \geq 0$$

$$x, y \geq 0, e_1, e_2, e_3 > 0$$

$$\text{Max } Z = x + 2y$$

$$\text{Max } Z = x + 2y$$

Tableau N°02 : tableau initial (solution initial)

Contrainte



	X	Y	e1	e2	e3	C	K
e1	-3	2	1	0	0	2	1
e2	-1	2	0	1	0	4	2
e3	1	1	0	0	1	5	5
Max Z	1	2	0	0	0	0	

Source : établi par nous même à partir de la forme standard.

➤ **Sélection de la variable entrante :**

Variable entrante (variable améliorant le résultat économique)

→ Variable hors base dont le coefficient est le plus élevé dans la fonction économique.

Le coefficient de la fonction économique (Max) est **2**. Ainsi il s'agit de la variable **y** qui rentre en base (**y** est la variable entrante).➤ **Sélection de la variable sortante :**Variable sortante (variable permettant de porter la variable entrante à sa valeur maximale)¹ :

→ Variable de base dont le rapport entre le niveau de la contrainte (C) et les coefficients de la variable entrante est le plus faible.

La variable sortante : **K = Coefficient pivot (contraintes) ÷ Colonne pivot**Nous retenons la valeur la plus faible. Ici la valeur la plus faible est **1** donc **e1** est la variable sortante.¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI op.cit.P673

➤ *Trouver le pivot*

Il correspond à l'intersection de la colonne de la variable entrante (vecteur colonne) et la ligne de la variable sortante (vecteur ligne). Pui, il convient de l'entourer.

Ici le pivot = 2

➤ *Pivotage*

- Diviser la ligne du pivot par la valeur du pivot (valeur du pivot ramenée à **1**)
- Recopier la ligne ainsi obtenue dans un nouveau tableau (ligne de la variable entrante dont le coefficient de la ligne = **1**)
- Remplir les autres lignes y compris celle de la fonction économique en faisant l'opération suivante pour chaque ligne :

Valeur de la ligne – Ligne du nouveau pivot x Coefficient de l'ancienne valeur de la colonne du pivot

On obtient la vectrice colonne de la variable entrante dont le coefficient est égal à **1** pour le pivot et **0** pour les autres éléments du vecteur.

La lecture du tableau donne la solution de cette transformation :

- En ligne : valeurs relatives aux variable de base ;
- En colonne : valeurs des variables hors base(**0**) ;
- Le niveau de la fonction économique = valeur absolue de la somme figurant dans la dernière colonne.

Nous pouvons calculer les nouvelles valeurs des autres lignes à l'aide de la méthode de rectangle

$-1 - (-3 \times 2) / 2 = 2$, $0 - [(1 \times 2) / 2] = -1$, $4 - [(2 \times 2) / 2] = 2$

Tableau N° 03 : tableau de simplex (suit de la solution)

	X	Y	e1	e2	e3	C	K
Y	-3/2	1	1/2	0	0	1	-2/3
e2	2	0	-1	1	0	2	1
e3	5/2	0	-1/2	0	1	4	8/5
Max Z	4	0	-1	0	0	-2	

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 02

Les coefficients de la fonction économique ne sont pas tous nuls ou positifs (4)

il convient d'effectuer un nouveau passage :

Variable entrante : **X**

Variable sortante : **e2**

Pivot= **2**

Tableau N° 04 : suite de la solution de simplexe

	X	Y	e1	e2	e3	C	K
Y	0	1	-1/4	3/4	0	5/2	-10
X	1	0	-1/2	1/2	0	1	-2
e3	0	0	3/4	-5/4	1	3/2	2
Max Z	0	0	1	-2	0	-6	

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 03

Les coefficients de la fonction économique ne sont pas tous nuls ou négative (1)

donc il convient d'effectuer un nouveau passage :

Variable entrante : **e1**, Variable sortante : **e3**, Pivot= $\frac{3}{4}$

Tableau N° 05 : suite et fin de la solution de simplexe

	X	y	e1	e2	e3	C	K
Y	0	1	0	1/3	1/3	3	
X	1	0	0	-1/3	-2/3	2	
e1	0	0	1	-5/3	4/3	2	
Max Z	0	0	0	-1/3	-4/3	-8	

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 04

Les coefficients de la fonction économique sont tous nuls ou négatifs, fin de l'algorithme du simplexe. La solution qui rend optimal le programme de production est le suivant :

La marge sur cout variable maximum = **8 €**, les quantités produites **X=2,Y=3**.

Section 3 : budgétisation de la production

Cette phase se décompose en deux parties :

La valorisation du programme de production.

La ventilation du budget qui en résulte :

Par centre de responsabilité,

Par période.

3-1) Valorisation du programme de production

Le coût de production d'un produit est habituellement constitué de¹ :

3-1-1)-Charges directes : celles qui peuvent être affectées immédiatement, sans calcul intermédiaire, au coût du produit en question, c'est-à-dire essentiellement le cout des matières

¹M. GERVAIS, Contrôle de gestion par le système budgétaire, 3^e édition, Vuibert, Paris, 1994, P 75

consommées, les charges de main-d'œuvre directe et le coût des équipements directement affectables ;

3-1-2)-Charges indirectes : celles qui se rapportent à priori à plusieurs produits et qui nécessitent un calcul intermédiaire avant leur imputation, c'est-à-dire les frais généraux des centres de production, frais financiers...etc.

C'est en faisant référence à cette distinction que l'on effectue la valorisation du plan de production à courte terme, ce qui généralement amène à construire¹ :

- un budget des matières consommées ;
- un budget de main-d'œuvre directe ;
- et un budget des charges générales de production.

A)-Elaboration du budget des matières consommées

Les quantités de matières à consommer peuvent se déduire facilement des prévisions de production déterminées précédemment et des nomenclatures techniques des produits. La prévision du coût s'avère par contre plus délicate, elle suppose d'avoir pris position sur la politique d'approvisionnement et de stockage de la matière.

Si le cours de la matière relève d'un marché relativement stable, il peut faire l'objet d'une prévision et la valorisation s'effectuera alors à l'aide d'un prix standard exprimé en valeur monétaire courant prévisionnels. Si, au contraire, il s'agit d'un cours soumis à des fluctuations importantes et parfaitement aléatoires, on abandonnera la technique de l'établissement d'un prix standard et la valorisation se fera à la dernière cour connue, lors de l'évaluation initiale, puis au cours du jour pendant la durée de l'exercice budgétaire.

B)-Elaboration du budget de la main-d'œuvre directe

Les heures payées à la main-d'œuvre directe se déterminent à partir des heures productives et non productives nécessaires pour réaliser l'activité prévue, elle se détermine par la fonction suivante² :

¹A.HAMINI, **Gestion budgétaire prévision et modèle comptable**, BERTI Edition, Alger, 2001

² M.GERVAIS, op.cit. P 76

[Effectif prévisionnel x nombre d'heures de présence(ou d'absence avec salaire maintenu) par an et par ouvrier] + Éventuellement heures supplémentaires.

Les charges de personnel qui en découlent se calculent soit sur la base d'un horaire réel (salaire mensuel variable), soit sur la base d'un horaire forfait (salaire mensuel, fixe) et elles se composent essentiellement :

- de salaire de base ;
- de coût des heures supplémentaires ;
- de charges sociales.

3-2)Ventilation du budget de production global

La ventilation du budget de production est subdivisée en :

3-2-1)- par centre de responsabilité

Elle se réalise en distinguant l'aspect prévision en quantités de l'aspect valorisation.

La répartition, par atelier ou par service, de plan de production global (en quantités) suppose d'avoir défini la politique d'imputation. Elle s'effectuera à partir des nomenclatures techniques des produits et des potentiels de chaque usine. Cette opération permet de tester la validité de la prévision globale, d'engager avec les opérationnels de la fabrication une discussion sur le réalisme des objectifs qu'ils auront à atteindre et de fournir, en dernier ressort, aux différents responsables budgétaires un niveau d'activité leur permettant de construire leur budget de frais.

Partant de là, de chaque responsable définira un plan d'action puis, à l'aide des hypothèses de coûts choisis par la haute direction, il en traduira les conséquences financières dans un budget¹.

3-2-2)-Par période

Deux raisons justifient cette décomposition :

-d'une part, la nécessité de vérifier qu'à très court terme, la comptabilité entre production et

¹ M. GERVAIS, Op.cit. P 84

vente subsiste ;

- d'autre part ; l'obligation d'effectuer, en cours d'exercice, un suivi de la prévision. Le plus souvent, la période retenue est le mois.

Conclusion

La gestion de laproduction doit rechercher l'organisation la plus efficace pour réaliser la production de biens et services nécessaires à la réalisation du budget des ventes et de la politique de stockage, dans le cadre des choix stratégiques.

Le programme de production repose sur les prévisions des ventes mais il tient compte des contraintes liées à la capacité de production.

L'établissement des programmes de production passe par la résolution de problèmes d'allocations optimales des ressources.



Chapitre 3

Introduction

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise. L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Nous allons essayer à travers cette étude d'analyser la production des deux modèles des climatiseurs au niveau de l'entreprise ENIEM. Avant d'étudier et d'analyser cette production, nous devons d'abord passer par la présentation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, ses objectifs et ses missions.

La deuxième section de ce chapitre portera sur la présentation des différentes stratégies de l'unité de fabrication «climatisation».Son organigramme, ainsi que l'évolution de sa production durant ces trois dernières années.

La troisième section de ce chapitre portera sur l'analyse d'un programme de production de l'année 2014 dans l'unité climatisation.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est présentée comme suit :

1-1) Présentation et localisation

On commence par la présentation de l'entreprise

1-1-1)- présentation

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC en 1983¹. ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

-L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action (SPA) le 08 Octobre 1989 s'est vue doter d'un capital social de 40.000.000,00 DA.

-Détenue dans sa totalité par la société de gestion des participations SGP INDELEC, ce dernier a connu bien des évolutions, estimé à 2.957.500.000,00 DA en 1996 et atteint les 10.279.800.000 DA en 2009.

1-1-2)- Localisation

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi-Ouzou, où elle bénéficie plusieurs avantages en infrastructure externes consistants dont la route nationale N° 12 et la voie ferrée Alger/Tizi-Ouzou.

L'ENIEM occupe une superficie de 54Ha et elle est implantée sur les différents sites suivants :

-La direction générale de l'ENIEM se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, précisément sur le Boulevard STITI Ali ;

-Le complexe d'appareil ménager (CAM) composé de trois unités de fabrication spécialisées (climatisation, froid et cuisson), est localisé dans la zone industrielle AISSAT Idir de Oued-Aissi, Tizi-Ouzou ;

-L'unité commerciale(UC) qui se trouve à proximité du CAM

¹Documents internes du service des ressources humaines de l'unité climatisation.

-L'unité de prestation technique(UPT) implantée dans la zone industrielle AISSAT Idir, Tizi-Ouzou ;

1-2) Les objectifs, missions et Buts de l'ENIEM

Qui sont présentés comme suit :

1-2-1)-Objectifs :

L'ENIEM comme toute entreprise est à la poursuite d'objectifs tels que¹ :

- L'amélioration du chiffre d'affaire ;
- La satisfaction des clients ;
- Le maintien de sa position concurrentielle et la conquête des marchés extérieurs ;
- La maîtrise et la réduction au maximum des coûts de production ;
- L'amélioration du design de ses produits.

Aussi en conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe les objectifs suivants² :

- L'amélioration et la gestion des déchets et la formation du personnel la dessus ;
- La rationalisation de la consommation des énergies et des fluides ;
- La prévention des risques de pollution et la sensibilisation des parties intéressées

1-2-2)- Les missions de l'ENIEM :

L'entreprise possède pour mission la production, le montage et le développement et recherche dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils domestiques ménagers telles que : les réfrigérateurs, les cuisinières,...etc.
- Les appareils d'éclairage ;
- Les produits sanitaires.

¹ Documents interne de l'ENIEM

² Document interne de l'entreprise

1-2-3)- Les buts de l'ENIEM :

- Réduction des déchets générés de 2% ;
- Elever le niveau de tri des déchets à 40% ;
- Réduire les stocks morts de 6% ;
- Ratio consommation d'eau/production < à 20 mètres cube /tonne ;
- Ratio de consommation d'énergie électrique/production < à 635 KWh/ tonne ;
- Ratio de consommation de gaz/production < à 1.76 KTH/ tonne ;
- Mesurer les rejets atmosphériques ;
- Former des agents sur l'environnement ;
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.

1-3) synthèse des points forts et points faibles dans la gestion de l'ENIEM**1-3-1)- Points forts :** sont résumé comme suit :

- Organisation formalisée principales fonctions managériales, prises en charge par l'organigramme ;
- Existence d'une activité organisation et informatique ;
- Existence d'une activité planification et contrôle de gestion ;
- Existence d'une activité approvisionnement et commercialisation ;
- Existence d'une activité techniques et développement ;
- Séparation tranchée entre les domaines relevant du fonctionnel et ceux relevant de l'opérationnel ;
- Existence de procédures clairement définies. La certification a permis de disposer de procédures de gestion.

1-3-2)- Points faibles : qui sont :

- Structure organisationnelle générale comportant trop de niveaux hiérarchiques

- Délais de production et d'approvisionnement assez longs ;
- Manque de maintenance même s'il existe une activité maintenance et outillage.

Section 2 :L'unité climatisation

La structure de l'unité se présente comme suit :

2-1) Présentation de l'unité climatisation

L'unité climatisation est une unité importante de l'ENIEM qui concourt à la réalisation d'environ 20% du chiffre d'affaires, elle est implanté à 7Km à l'Est de Tizi-Ouzou, elle possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien adéquats à son exploitation

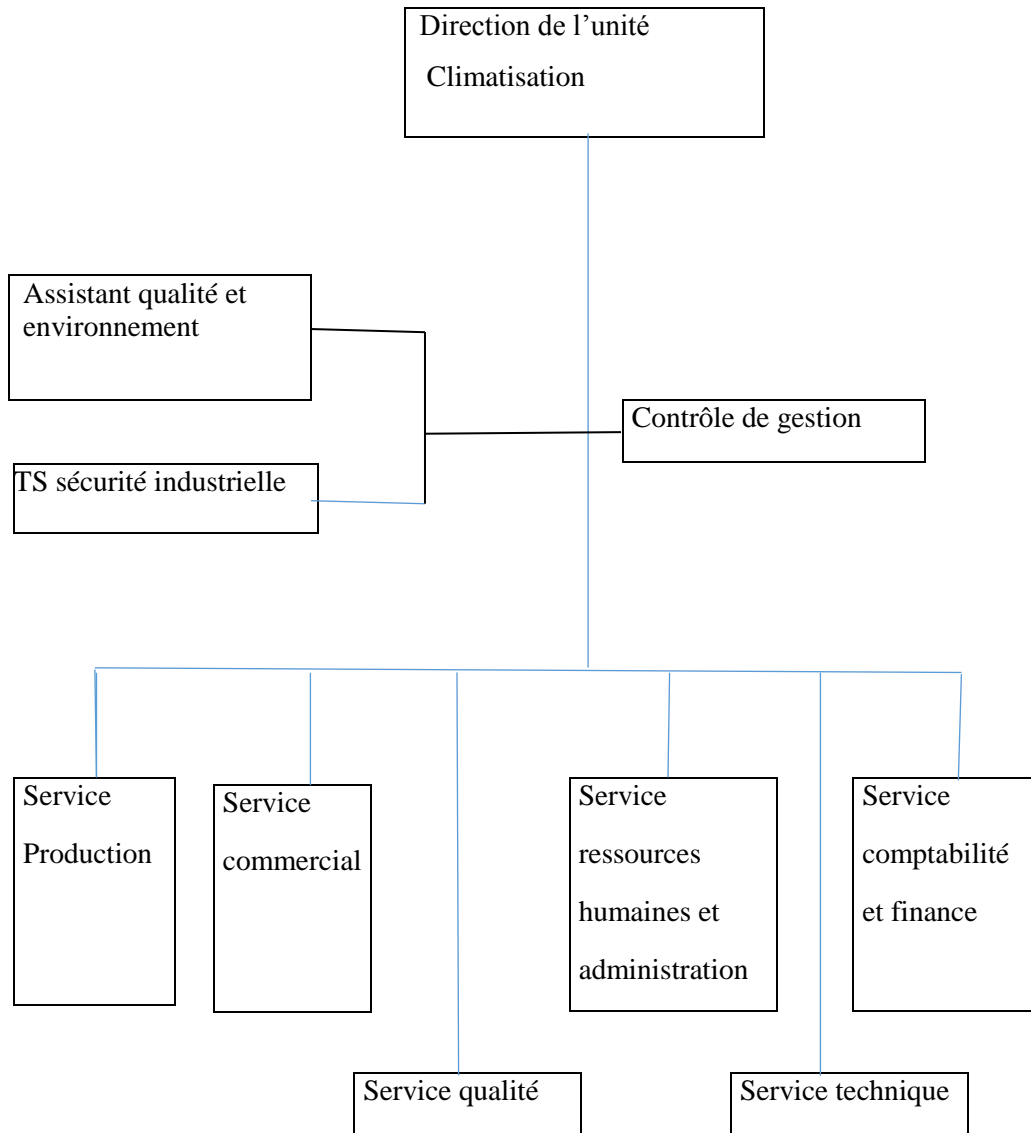
La mission globale de cette unité est de produire et développer les produits de climatisation et de chauffages.

2-2) Les services de l'unité climatisation

L'unité climatisation est composée de plusieurs services qu'elle gouverne et qu'ils assurent un bon fonctionnement, parmi ces services :

- Services production ;
- Services ressources humaines et administration ;
- Services comptabilité et finance ;
- Services qualité ;
- Service technique ;
- et le service commercial.

Schéma N°3 : L'organigramme de l'unité climatisation



Source : Document interne de l'ENIEM

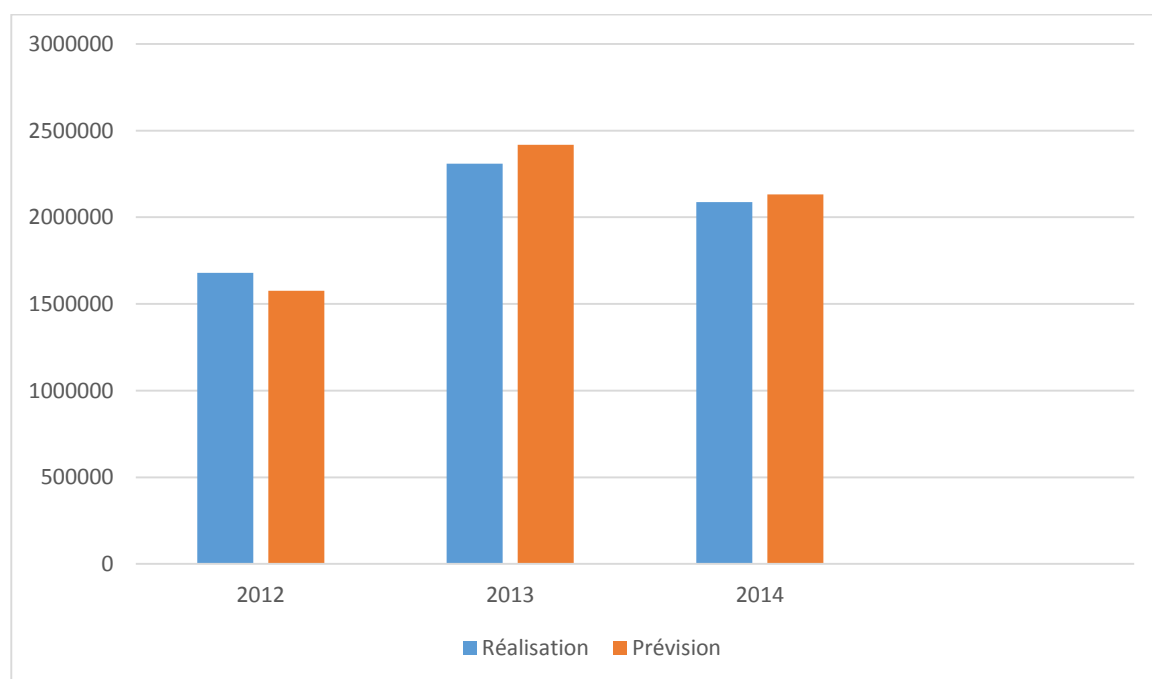
2-3) L'évolution de la production dans l'unité climatisation

Tableau N° 6 : l'évolution de la production de l'unité climatisation des trois dernières années

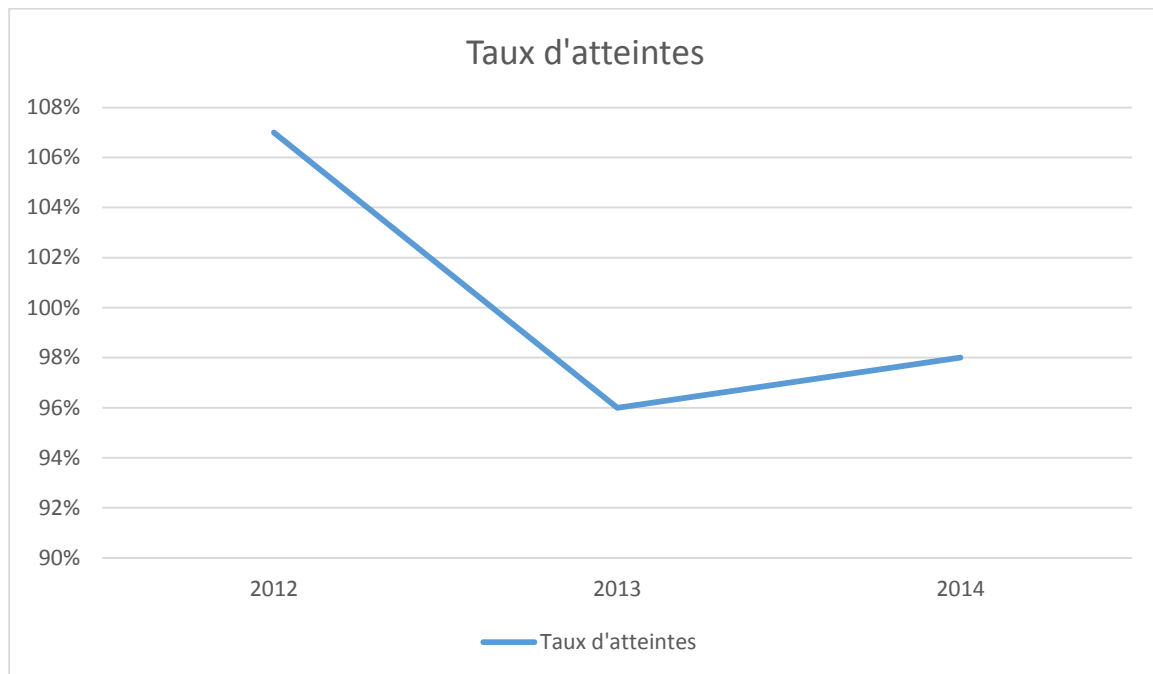
Années		P : prévision	R : réalisation valeur en KDA	Total production	Taux d'atteintes des objectifs
2012	P		1 575 484	1 575 484	107%
	R		1 679 518	1 679 518	
2013	P		2 418 148	2 418 148	96%
	R		2 310 009	2 310 009	
2014	P		2 131 531	2 131 531	98%
	R		2 087 012	2 087 012	

Source : bilan d'activité annuel 2014 de l'ENIEM (unité climatisation).

Figure N°01 : présentation graphique de l'évolution de la production de l'unité climatisation durant ces trois dernières années.



Source : établi par nous même à partir de tableau N° 06

Figure N°0 2 : représentation graphique de taux d'atteinte des objectifs.

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 06

Nous remarquons que l'unité climatisation a atteint ses objectifs durant l'année 2012 elle a dépassé les 100% par rapport a ses prévisions parce que durant cette année l'unité a réalisée ses objectifs au temps précis , la disponibilité de matière première, bon organisation, livraison non tardive ...etc, contrairement aux années 2013et 2014 l'unité n'a pas vraiment atteint ses objectifs, elle a réalisé un taux de 96% en 2013 et 98% en 2014 et cela revient au plusieurs facteurs parmi les quelles on cite : non disponibilité de matière première, retard de livraison...etc.

Section 3 : Analyse d'un programme de production de l'année 2014 dans l'unité climatisation

Pour comprendre mieux notre thème de recherche on va analyser la production de deux modèles de climatiseurs.

3-1) Résolution d'une production de deux modèles de climatiseurs par la méthode du simplexe

On ne considère que le cas de l'unité climatisation (dans l'entreprise ENIEM) qui fabrique des produits d'électroménager et qui propose deux modèles des climatiseurs à la vente, des **climatiseurs split 18000BTU**, et des **climatiseurs split 9000BTU**.

Pour produire des climatiseurs de modèles split 18000BTU on possède au maximum **70** personnes (bon homme), et pour la production des climatiseurs de modèles split 9000BTU on possède au maximum **30** personnes (bon homme), sachant que la production maximale des deux modèles est de **200** unités/ jours.

Combien doit-il produire de climatiseurs split 18000BTU, et 9000BTU à fin de maximiser son chiffre d'affaire ? Sachant que le prix unitaire des climatiseurs split 18000BTU est de **37 KDA**, et des climatiseurs split 9000BTU est de **23KDA** (voir l'annexe N°03).

Forme canonique

$$x + y \leq 200$$

$$2x \leq 70$$

$$y \leq 30$$

$$x, y \geq 0$$

$$\text{Max } Z = 37x + 23y$$

Forme standard

$$x + y + e_1 = 200$$

$$2x + e_2 = 70$$

$$y + e_3 = 30$$

$$x, y \geq 0 \text{ et } e_1, e_2, e_3 > 0$$

$$\text{Max } Z = 37x + 23y$$

x: représente les climatiseurs de modèles 18000BTU ;

y : représente les climatiseurs de modèles 9000BTU.

Tableau N° 07 : tableau initial (solution initial)

	X	Y	e ₁	e ₂	e ₃	C	K
e ₁	1	1	1	0	0	200	200
e ₂	2	0	0	1	0	70	35
e ₃	0	1	0	0	1	30	-
Max Z	37	23	0	0	0	0	

Source : établi par nous même à partir de la forme standard.

Variable entrante : x

Variable sortante : e₂

Pivot = 2

Tableau N° 08 : tableau de simplex (suit de la solution)

	X	Y	e ₁	e ₂	e ₃	C	K
e ₁	0	1	1	- 1/2	0	165	165
X	1	0	0	1/2	0	35	-
e ₃	0	1	1	0	1	30	30
Max Z	0	23	0	-18,5	0	-1295	

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 07.

Variable entrante : y

Variable sortante : e₃

Pivot = 1

Tableau N° 09 : suite et fin de la solution de simplexe

	X	Y	e ₁	e ₂	e ₃	C
e ₁	0	0	1	- 1/2	-1	135
X	1	0	0	1/2	0	35
Y	0	1	0	0	1	30
Max Z	0	0	0	-18,5	-23	-1985

Source : établi par nous même à partir de tableau N° 08.

A partir de résultat finale du simplexe on constate que :

La quantité optimale des climatiseurs de modèles 18000BTU qu'elle faut produire pour optimiser la production est : **35 x 1000 = 35000 unité** ;

La quantité optimale des climatiseurs de modèles 9000BTU qu'elle faut produire pour optimiser la production est : **30 x 1000 = 30000 unité** ;

Et la marge sur cout variable maximum = **1985000 DA (1985 KDA)**.

3-2) La comparaison entre la production prévisionnelle, réelle et optimale des deux modèles de climatiseurs de l'année 2014

La comparaison faite dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : La comparaison entre la production prévisionnelle, réelle et optimale.

	Prévision		Réalisation		Optimisation	
	Qté	Valeur en KDA	Qté	Valeur en KDA	Qté	Valeur en KDA
Climatiseurs split 18000BTU	17500	647500	15673	579901	35000	1295000
Climatiseurs split 9000BTU	12000	276000	12760	293480	30000	690000

Source : annexe N°03 et les résultats du simplexe.

A partir de tableau ci-dessus, on observe :

Les climatiseurs split 18000BTU : la production réalisée est inférieure à la production prévue, la production prévue est de **50%** de production optimale, mais la production réalisée représente que **44,78%** de production optimale, donc on remarque que la production réalisée est largement inférieur à la production optimale.

Les climatiseurs split 9000BTU : la production prévue est **40%** alors que la production réalisée représente **42,53%** de production optimal, donc même si la production réalisée est supérieur à la production prévue mais elle n'a pas encore atteint la production optimale.

3-3) Analyse des résultats de la comparaison (Etat comparatif des résultats)

L'analyse des résultats des états comparatifs précédents sont présentés comme suit :

Tableau N° 11 : la différence entre la production prévue et la production réalisée

Valeurs en KDA

	Prévision		Réalisation	
	Qté	Valeur	Qté	Valeur
Climatiseurs split 18000BTU	17500	647 500	15673	579 901
Climatiseurs split 9000BTU	12000	276 000	12760	293 480

Source : document interne de l'ENIEM (unité climatisation).

Tableau N° 12 : Écarts des prévisions et réalisations

Valeurs en KDA

Ecart	Quantités		Valeur	
	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable
Climatiseurs split 18000BTU		1827		67599
Climatiseurs split 9000BTU	760		17480	

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau N° 11.

Tableau N° 13 : la différence entre la production réalisée et la production optimale**Valeurs en KDA**

	Réalisation		Optimisation	
	Qté	Valeur	Qté	Valeur
Climatiseurs split 18000BTU	15673	581099	35000	1 295000
Climatiseurs split 9000BTU	12760	288347	30000	401653

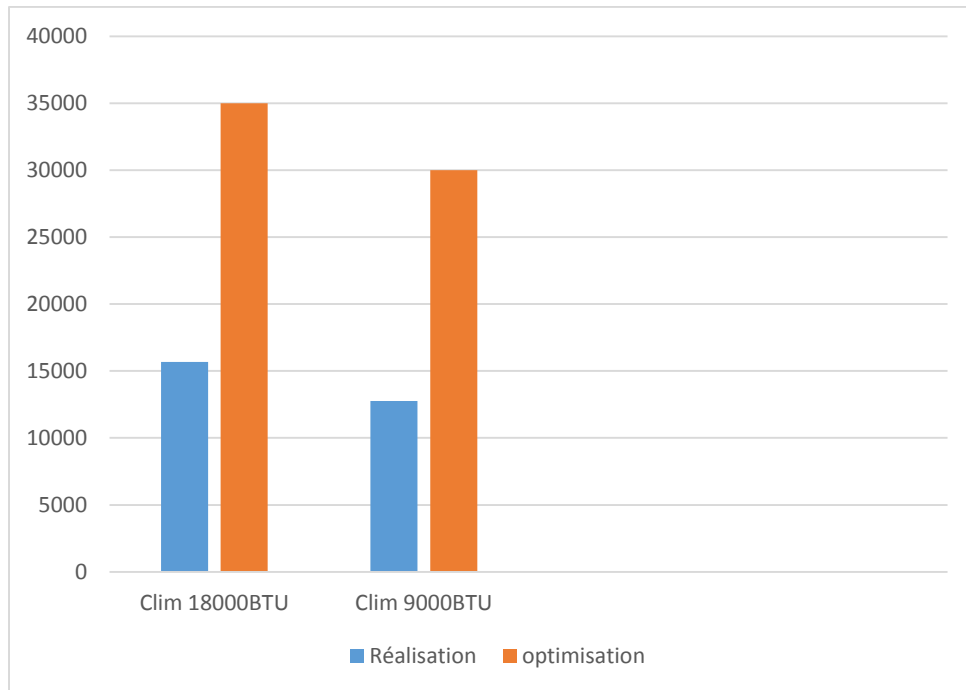
Source : annexe N°03 et résultats du simplexe.**Tableau N° 14 :** Écarts de la production réalisée et la production optimale**Valeurs en KDA**

Ecarts	Quantités		Valeur	
	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable
Climatiseurs split 18000BTU		19327		713901
Climatiseurs split 9000BTU		17240		113306

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau N° 13.

On remarque que les écarts sont défavorables et cela veut dire que la production optimale est assez loin de la production réelle. Ces résultats reviennent d'une part à des causes que l'unité climatisation soit responsable, et d'autre part à des causes qui sont en dehors de la responsabilité et la portée de l'unité (ces causes sont expliquées dans la page suivante à travers l'illustration graphique).

Figure N°03 : représentation graphique de la déférence entre la production réalisée et optimale durant l'année 2014.



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau N° 13.

D'après les résultats trouvés après les analyses on déduit que :

La production réalisée est loin de la production optimale, et cela selon le rapport de gestion de l'unité climatisation revient à plusieurs causes parmi lesquelles¹ :

- non disponibilité de matières premières au niveau international ;
- manque carton d'emballage ;
- manque d'effectif ;
- livraison tardive ;
- absentéisme ;
- personnel muté et rotation de poste ;
- défaillance connexion ;

¹ Etabli par nous même à partir de rapport de gestion de l'unité climatisation

-intempéries ;

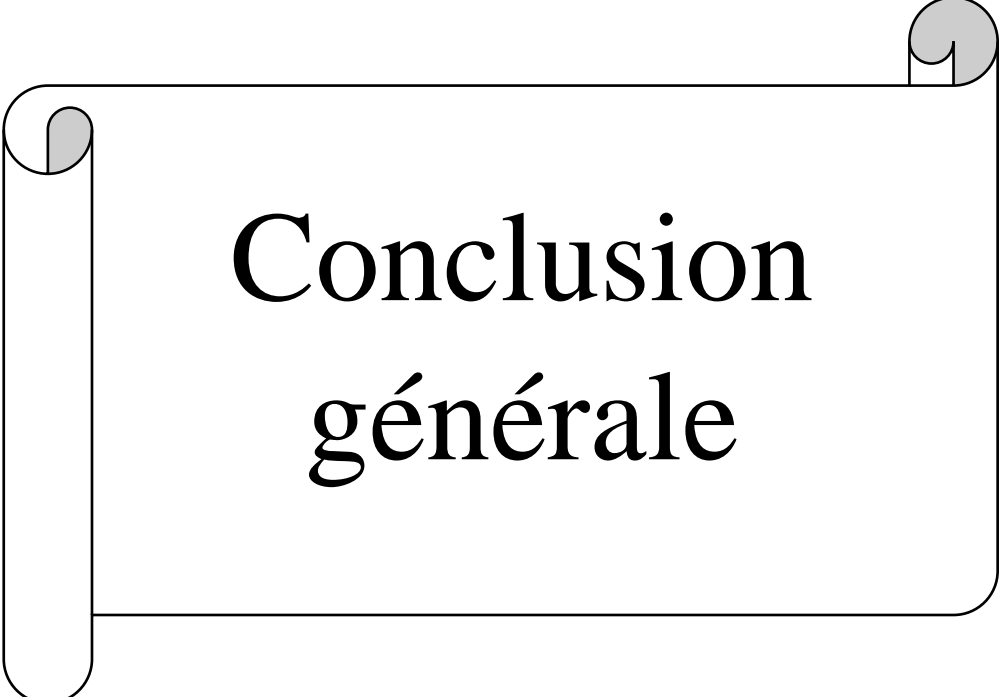
-route barrée...etc.

Conclusion :

Après qu'on a avoir analysé la production des deux modèles de climatiseur au niveau de l'unité de fabrication "climatisation" on a trouvé que : la production réalisée est loin de la production optimale.

Cette différence revient d'une part, au gaspillage des ressources (inaptitude au poste, rupture d'azote et des différentes matières premières...etc.), et d'autre part, à des raisons qui dépassent la responsabilité de l'unité (moyens de transport des matières premières, mauvais temps), et qui sont considérée comme des contraintes que l'entreprise doit mettre a leurs considération.

Ce qui indique que même si l'unité va chercher à optimiser sa production, elle confronte des problèmes qui dépasse sa capacité.



**Conclusion
générale**

Conclusion général

L'importance du contrôle de gestion en tant qu'instrument interne au service de l'entreprise, découle à la fois des objectifs qu'il assigne, du processus auquel il donne lieu et des outils qu'il utilise. Donc sa mission principale consiste à assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'outil qui a été privilégié dans notre travail est le contrôle budgétaire dans la fonction production.

Le contrôle budgétaire dans la fonction production évalue les performances qui conduisent à des meilleurs résultats. D'après nos analyses qui concernent la production dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM, on a trouvé que l'optimisation de la production est insuffisante, car d'un côté, dans certains modèles de produits, elle arrive à atteindre les prévisions ce qui est en soit positif, mais d'un autre côté et dans d'autres modèles de produits, la production réelle défère de la production prévisionnelle, ce qui pénalise la performance de l'entreprise.

D'après nos résultats, on constate que l'ENIEM arrive parfois à réaliser ses prévisions mais elle n'arrive pas à optimiser sa production à cause de l'adoption d'un système budgétaire inefficace .ce qui nous ramène à rejeter la première hypothèse qui dit que l'ENIEM adopte un système budgétaire efficace.

Durant notre passage dans l'ENIEM nous avons remarqué l'affectation des effectifs des unités de production d'un modèle qui est à l'arrêt pour des causes connus afin de renforcer en matière de main d'œuvre les équipes de modèles de produit demandé. Ce qui indique que les responsables de l'ENIEM accordent une importance à la fonction de production et cela pour assurer la performance de l'entreprise conformément à la deuxième hypothèse.

L'analyse des résultats de la fonction production donne une explication sur le système budgétaire. Dans le premier lieu on a considéré que le système budgétaire dans l'ENIEM est efficace ce qui conduit à une amélioration de la production, mais après toutes les recherches et les analyses on a trouvé que l'ENIEM n'a pas encore atteints la production optimale, car cette entreprise na pas appliquée un système budgétaire efficace, ce qui résulte une perte de la performance. Avec cette raison on peut confirmer la troisième et la dernière hypothèse qui dit Le système budgétaire inefficace conduit à une perte de performance de la fonction production.

En fin, et à travers notre petite expérience dans l'ENIEM on peut proposer quelques conseils que se soit pour les responsables ou bien les travailleurs de cette entreprise pour l'amélioration de la production, pour cela il faut :

- Respecter les horaires de travail afin de démineur le taux d'absentéisme ;
- Respecter les délais de la livraison ;
- Donner plus d'importance aux produits demandés ;
- Mettre des responsables qualifiés dans les postes clés ;
- recherche d'autres fournisseurs et créancier ;
- Améliorer la qualité et le design des produits pour augmenter sa part dans le marché algérien et pourquoi pas pour s'introduire au marche mondial.

Cette étude ouvre le champ à d'autre piste de recherche. La première piste concernant, le rôle des tableaux de bord dans la fonction de production.

Une autre piste est liée à l'impact de ce tableau sur la performance de l'entreprise ENIEM.



Annexes

Annexe N°01 : Exemple de structure d'un budget de trésorerie.

	1 ^{er} trim N+1	2 ^e trim N+1	3 ^e trim N+1	4 ^e trim N+1	Au cours de N+2 ⁽²⁾
Disponible					
+Encaissement					
Créance clients					
Ventes N+1					
Redevances					
Totale					
-Décaissements					
Intérêts/Emprunts					
Anuité/Emprunts ⁽¹⁾					
Fournisseurs					
Fournitures					
Immobilisation ⁽¹⁾					
Etat IS ⁽¹⁾ ⁽³⁾					
Dividendes					
Matières N+1					
Personnel					
Publicité					
CH .Ind.production					
CH .Ind.services généraux					
Total					
Solde					
Emprunt CT demandés					
Solde après emprunts					
Frais financier a CT					
Solde finale					

Source : Hélène LÖNING et autres, **le contrôle de gestion**, DUNOD, 2008, P113

1. Postes figurant au bilan fin N.
2. Postes devant figurer au bilan fin N+1.
3. L'IS au titre de N+1 ne peut se calculer qu'avec le compte de résultat.

ANEXE N°02 : Proposition d'un tableau de bord.

Tableau de bord du SAV*				
Responsable : Mr. X				
Critères	Valeurs Exercice N	Valeurs Objectifs	Ecart	Valeurs Exercice (N-1)
<p>Garantie : -Nombre d'intervention -Délai moyen d'attente -Nombre de retours -Nombre de litiges</p> <p>Prestation hors garantie</p> <p>Assistance téléphonique -Nombre d'appels -Durée moyen attente</p> <p>Vente de matériels -Délai moyen de livraison -nombre moyen d'interventions après-vente (garantie)</p> <p>Maintenance -nombre d'interventions -délai moyen d'attente -nombre de réclamation</p>				

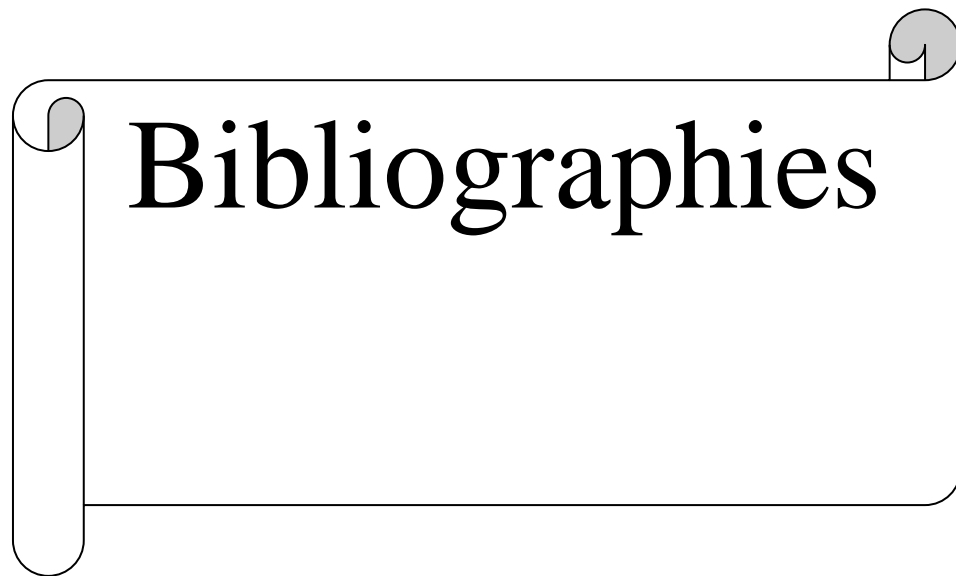
Source : Brigitte Doriath, le contrôle de gestion.

* SAV : services après-vente

Annexe N° 03 : Taux d'atteints annuel 2014 par type de produits.

Type de Produits	Prix de cession	Prévisions		Réalisation	
		Qtés	Valeur en KDA	Qtés	Valeur en KDA
CLIMAT SPM 7000 BTU	21,69588	1000	21696	500	10848
CLIMAT SPM 9000 BTU	22,59769 ≈23	12000	271172≈ 276 000	12 760	288 347≈ 293 480
CLIMAT SPM 12000 BTU	27,49975	14 500	398 746	14 892	409 526
CLIMAT SPM 18000 BTU	37,07644 ≈37	17 500	648 838≈ 647 500	15 673	581 099≈ 579 901
CLIM TYPE FENETR18000BTU	28,21408	0	0	0	0
CLIMAT SPM 24000 BTU	49,32562	2000	98 651	3000	147 977
CAC 50 000	81,65103	300	24 495	459	37 478
CAC 60 000	90,32501	300	27 098	472	42 633
TOTAL CLIMATISEUR		47 600	1 490 696	47 756	1 517 908
MACHINE A LAVER	21,98819	15000	329823	10 359	227 776
RGN	16,34263	13000	212 454	14 005	224 434
CHAUFFE EAU	4,92787	20000	98557	23 721	116 894
TOTAL FAB. ANNEXE		48 000	640 834	48 085	569 104
TOTAL UNITE		95 600	2 131 531	95 841	2 087 012

Source : documents interne de l'unité climatisation.

A decorative scroll graphic with the word "Bibliographies" written on it. The scroll is white with a black outline and features a vertical strip on the left side that is rolled up at the top. The word "Bibliographies" is written in a black, serif font across the center of the scroll.

Bibliographies

Bibliographie et webographie

Bibliographie

Liste des livres

- 1) A.HAMINI, Gestion budgétaire prévision et modèle comptable, BERTI Edition, Alger, 2001
- 2) Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion, Edition DUNOD, 5^e édition
- 3) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Le contrôle de gestion : Manuel et application, Dunod, Paris 2007
- 4) Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHÉ, L'essentiel du contrôle de gestion, 2^e édition, Édition d'Organisation, Paris 2002
- 5) Henri BOUQUIN, La maîtrise des budgets dans l'entreprise, EDICEF, 1992
- 6) Hélène LÖNING et autres, Le contrôle de gestion, DUNOD 2008
- 7) Guy DUMAS, Daniel LARUE, Contrôle de gestion, Edition Litec ,2^e édition, Paris 2005
- 8) L.LANGLOIS, C.BONNIER, et M.BRINGER, Le contrôle de gestion, Edition Foucher, Paris, 2006
- 9) M. GERVAIS, Contrôle de gestion par le système budgétaire ,3^e édition, Vuibert, Paris, 1994
- 10) SELMERCAROLINE, Défendre et construire son budget, DUNOD, Paris, 2003

Liste des revus

- 1) Chàari ZOUHOUR, Didier LECLERE, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, Archive ouvertes HAL, 2010
- 2) Yves CRAMA, Lionel DUPONT et Gerd FINKE, Recherche opérationnelle et gestion de la production, France 1997

Webographie

- 1) WWW.Comtalia.com/metiers/controleur-gestion.asp, consulté
- 2) http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/12_3.pdf

- 3) http://www.editions-tissot.fr/documents/livres_blancs/Sante-securite-au-travail-controles-et-verifications-obligatoires.pdf
- 4) http://www.aunege.org/MODULES/CDG_Nan2002/co/Controle_de_Geestion_web_1.html
- 5) http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M06_3.pdf



Tables des
matières

Table des matières

Résumé

Sommaire.....PI-II

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Liste des annexes

Liste des abréviations

Introduction généraleP02

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion.....P05

IntroductionP05

Section 1 : la fonction du contrôle de gestion.....P06

1-1) Définition du contrôle de gestionP06

A) - Définition des concepts « contrôle et gestion »P06

B) -Définition selon R.N. Anthony du contrôle de gestion.....P 06

C) -Définition selon J.E.Combes et M.C.LabrousseP06

1-2) Processus du contrôle de gestionP06

A) -Phase de prévisionP07

B) -Phase d'exécutionP07

C) -Phase d'évaluationP07

D) -Phase d'apprentissageP07

1-3) Missions du contrôle de gestionP07

Section 2 :L'importance stratégique du contrôle de gestion.....P08

2-1) Les objectifs stratégiques de contrôle de gestion	P08
A) -L'efficacité	P08
B) -L'efficience.....	P09
C) -La performance.....	P09
2-2) Les finalités du contrôle de gestion	P09
2-2-1) Le contrôle de gestion doit diriger la décentralisation	P09
2-2-2) Le contrôle de gestion permettre d'évaluer les performances des unités décentralisées.....	P09
2-2-3) Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotage.....	P09
2-2-4) Le contrôle de gestion doit fournir des informations.....	P10
2-3) La différence entre : objectif, finalité et but.....	P11
Section 3 : Le contrôleur de gestion	P11
3-1) Le rôle de contrôleur de gestion.....	P12
A) - Le contrôleur de conception.....	P12
B) -Le contrôleur animateur	P12
C) -Le contrôleur vérificateur.....	P12
3-2) La place de contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.....	P12
A)- Rattachement de la fonction.....	P12
B)- Différents niveaux de contrôleurs de gestion.....	P13
3-3) Les activités du contrôleur de gestion.....	P13
Section 4 : Le système budgétaire dans le contrôle de gestion	P14
4-1) Définition de budget	P14
4-2) Typologie des budgets	P15
I) Les budgets opérationnels.....	P15

I-1)- Le budget des ventes.....	P15
I-1-1)- Définition.....	P15
I-1-2)- La procédure d'élaboration des budgets commerciaux.....	P16
I-1-3)- Le budget principal des ventes.....	P16
I-1-4)- Le budget des frais commerciaux.....	P16
I-2) Le budget de production.....	P17
I-2-1)- Définition.....	P17
I-2-2) - Valorisation du programme de production.....	P17
I-2-3)- Les techniques de gestion de la production	P18
I-3) Le budget des approvisionnements.....	P18
I-3-1)- Définition.....	P18
I-3-2) - L'élaboration du budget des approvisionnements.....	P18
II) Les fonctions de nature financière.....	P19
II-1)- Le budget d'investissement.....	P19
II-1-1)- Définition	P19
II-1-2)- Critères de choix et sélection des investissements	P20
II-1-3)- La budgétisation des investissements.....	P20
A)- Le plan de financement	P20
B) - Le budget des investissements	P21
II-2)- Le budget de trésorerie.....	P21
II-2-1)- Définition	P21
II-2-2) - L'élaboration d'un budget de trésorerie.....	P21
A)- Les encaissements.....	P22

B)-Les décaissements.....	P22
4-3) Le contrôle budgétaire.....	P23
4-3-1)- L'analyse des écarts sur matière et main- d'œuvre.....	P23
4-3-2)- La construction des tableaux de bord.....	P24
A)- Définition	P24
B)- Les étapes de construction d'un T.B.....	P25
C) -Le rôle des tableaux de bord	P25
Conclusion.....	P26
Chapitre 2 : élaboration de budget de production.....	P28
Introduction.....	P28
Section 1 : la fonction de la production dans une entreprise industrielle	P29
1-1) Rôle des services de la fonction production	P29
1-1-1)- L'organisation du travail	P29
A)- la direction industrielle.....	P29
B)- la gestion de production.....	P29
C)- les métiers supports.....	P29
D)- fonctions liées à l'organisation de la production.....	P29
1-1-2)- Le contrôle du travail.....	P29
A)- L'origine de l'obligation.....	P30
B)- Les différents objectifs des vérifications obligatoires.....	P30
C)- L'intérêt des vérifications obligatoires.....	P31
D)- La pratique du contrôle technique	P31
1-2) Planification de la production	P31
1-2-1)- planification à moyen terme.....	P32
1-2-2) -Planification à court terme	P33
1-2-3)- L'Ordonnancement	P33
Section 2 : programmation de la production.....	P35

2-1) Définition du programme de production	P35
2-2) Détermination du programme de production.....	P35
2-2-1)- Les capacités sont supérieures aux moyens utilisés.....	P35
2-2-2)- Les capacités sont égales aux moyens utilisés.....	P35
2-2-3)- Les capacités sont inférieures aux moyens utilisés.....	P35
2-3) Optimisation du programme de production.....	P36
2-3-1)- la priorité est donnée au marché.....	P36
2-3-2)- la priorité est donnée à l'organisation de la production.....	P37
Section 3 : budgétisation de la production.....	P43
3-1) Valorisation du programme de production.....	P43
3-1-1)- Charges directes	P43
3-1-2)- Charges indirectes.....	P44
A) -Elaboration du budget des matières consommées.....	P44
B) - Elaboration du budget de la main-d'œuvre directe.....	P44
3-2) Ventilation du budget de production global	P45
3-2-1)-par centre de responsabilité.....	P45
3-2-2)-Par période.....	P45
Conclusion.....	P47
Chapitre 3 : Etude de cas de l'ENIEM.....	P49
Introduction	P49
Section 1 : présentation générale de l'entreprise.....	P50
1-1) Présentation et localisation.....	P50
1-1-1)- présentation.....	P50
1-1-2)- Localisation.....	P50

1-2) Les objectifs, missions et Buts de l'ENIEM.....	P51
1-2-1)-Objectifs.....	P51
1-2-2)- Les missions de l'ENIEM.....	P51
1-2-3)- Les buts de l'ENIEM.....	P52
1-3) synthèse des points forts et points faibles dans la gestion de l'ENIEM.....p52
1-3-1)- Points forts.....	P52
1-3-2)- Points faibles.....	P52
Section 2 :L'unité climatisation.....	P53
2-1) Présentation de l'unité climatisation.....	P53
2-2) Les services de l'unité climatisation	P53
2-3) L'évolution de la production dans l'unité climatisation.....	P55
Section 3 : Analyse d'un programme de production de l'année 2014 dans l'unité climatisation.....	P57
3-1) Résolution d'une production de deux modèles de climatiseurs par la méthode du simplexe.....	P57
3-2) La comparaison entre la production prévisionnelle, réelle et optimale des deux modèles de climatiseurs de l'année 2014.....	P59
3-3) Analyse des résultats de la comparaison (Etat comparatif des résultats).....	P60
Conclusion	P64
Conclusion générale.....	P66
Les annexes.....	P69
Bibliographie et webographie	P73

Table des matières.....p80