

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI, TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES



Département De Science Financière Et Comptabilité

Option: Finance d'entreprise

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master Sciences Financières et Comptabilité

Option: Finance d'entreprise

THÈME:

**L'apport d'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion
dans la prise de décision d'investissement au sien de l'entreprise**

Cas d'étude ERGR Djurdjura

Réalisé par:

M^{lle} SAOUDI Asma

Dirigé par:

Pr. OUCIF Faiza Khair-Eddine

Présenté devant le jury d'examen composé de :

Président: Mr. HAMMACHE Mohand.

Examineur: Mr. BERBAR Mouloud.

Rapporteur: Pr. OUCIF FAIZA Khair-Eddine

Année universitaire 2022-2023

Remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude. C'est avec une grande émotion que je prends un moment pour remercier ceux qui ont rendu cette réalisation possible.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon encadrant Pr. OUCIF FAIZA Khair-Eddine pour sa précieuse guidance, son soutien constant et ses précieux conseils.

Ses connaissances et son dévouement ont été une source d'inspiration tout au long de ce parcours universitaire.

Un immense merci à ma famille pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements et leur compréhension pendant les moments où j'ai dû me retirer pour me consacrer à ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes amies et camarades de classe qui ont partagé ce chemin avec moi. Vos discussions stimulantes.

Je n'oublie pas les participants à cette étude, dont les contributions ont été essentielles à la qualité de ce mémoire. Votre volonté de partager vos expériences a été inestimable.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à cette réalisation.

Ce mémoire représente le fruit de nombreuses heures de travail, de recherches approfondies et de détermination. C'est un témoignage de la puissance de la collaboration, de l'apprentissage et de la persévérance.

Merci encore à vous tous pour avoir rendu cela possible.

Avec une immense gratitude.

Dédicace

À mes parents, , les êtres les plus chers de ma vie , qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'étude, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À mes frères et sœurs, Soumia, Fatma el Zahra, Romaiassa, Salsabil, Sidali et Wail, qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail, et qui m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

À toutes mes amies qui m'ont toujours encouragé, je vous souhaite plus de succès dans vos propres parcours. Une dédicace spéciale à mon amie proche, Tizri Ben Kacimi.

Enfin, une dédicace toute particulière à ma meilleure amie et mon amour , Sarah Ait Aoudia, qui m'a soutenue, encouragé, et qui a partagé ma joie durant mes années d'études. Elle occupe une place unique dans ma vie et je lui suis profondément reconnaissante.

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing.

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet.

AFNOR : Association française de normalisation.

BSC: Balanced Scorecard.

CA: Chiffre d'Affaires.

CC: Coûts complets/ Coûts communs.

CD: Coûts directs.

CF: Coûts fixes.

CI: Coûts indirectes.

CR: Coûts de revients.

CV: Coûts variables.

EMIFOR: L'entreprise de mise en valeur du fonds forestier.

ERGR: Entreprise Régionale de Génie Rurale

ISO : Organisation Internationale De Normalisation.

PPDRI: Programme de Développement Rural Intégré.

PSD : Programme Sectoriel de Développement

PSD: Programme Sectoriel de Développement (PSD).

SR: Seuil de Rentabilité

TFP: Tableau de Financement Prévisionnel.

VA: valeurs Ajoutées.

Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
01	Distinction entre comptabilité générale et comptabilité de gestion	13
02	Limites et avantages de la méthode des coûts variables	15
03	Les limites et les intérêts de la méthode des coûts complets	22
04	Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles	56
05	Bilan des Actifs au 31 décembre 2018''	58
06	Les performances financières de l'entreprise pour les années 2018 et 2019.	63

Liste des figures

N°	Titre	Pages
01	Graphique comparant le chiffre d'affaires et le coût complet	20
02	Organigramme de l'ERGR de Djurdjura	57

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale2

Chapitre I: Introduction la comptabilité de gestion et son évolution

Introduction partielle.....7

Section 01 : Les concepts de la comptabilité6

Section 02 : Les outils de la comptabilité de gestion.....20

Conclusion partielle32

Chapitre II: Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement''

Section 01 : investissement, définition, objectifs et types33

Section 2 : Notions de base du projet d'investissement35

Section 3 : Les critères de décision d'investissement.....40

Conclusion partielle50

Chapitre III: Étude de cas EGRG Djurdjura

Introduction partielle.....51

Section 01 : Présentation De L'entreprise « ERGR DJURDJURA ».....51

Section 2 : Calcul Du Cout De Revient D'un Produit.....58

Conclusion partielle55

Conclusion générale.....67

Bibliographie

Annexe

Résumé

Introduction Générale

Introduction Générale

L'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion revêt une importance capitale dans le processus de prise de décision en matière d'investissement au sein de l'entreprise, Cette comptabilité, qui s'exprime par la production d'informations financières, va bien au-delà de sa fonction traditionnelle consistant à établir des états financiers. Elle acquiert un rôle stratégique dans la résolution de problèmes complexes inhérents aux questions d'investissement, de financement et d'allocation de ressources au sein de l'entreprise.

La comptabilité de gestion engendrée est une synthèse d'informations capitales pour les parties prenantes, telles que les dirigeants, les actionnaires, les banques, le personnel et l'administration fiscale. Elle se présente comme un système d'information spécifique, mis en œuvre à travers des procédures formelles de collecte, transformation et diffusion de données en informations significatives.

Dans le cadre de notre mémoire de recherche en master, nous nous interrogeons sur l'impact de l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion dans le processus de prise de décision en matière d'investissement au sein de l'entreprise. Notre réflexion part du constat que la comptabilité de gestion joue un rôle essentiel dans l'analyse des investissements et l'affectation des ressources financières.

De plus, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des défis liés à la compétitivité, à la rentabilité, et à la gestion optimale de leurs investissements. Dans ce contexte, la comptabilité de gestion se révèle être un outil précieux pour évaluer les projets d'investissement et prendre des décisions éclairées.

Les études précédentes accordent une grande importance à cette problématique ; c'est pourquoi l'intitulé de notre mémoire de recherche est "L'Apport de l'Utilisation des Méthodes de Comptabilité de Gestion dans la Prise de Décision d'Investissement : Cas d'Étude de l'Entreprise EGRG de Djurdjura".

Problématique

Ce qui est reconnu comme pertinente dans le domaine de la recherche en gestion, puisque nous avons décidé de nous pencher sur les pratiques spécifiques de l'entreprise EGRG de Djurdjura, Notre problématique de départ est la suivante :

Comment l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion influence-t-elle la prise de décision en matière d'investissement au sein de l'entreprise EGRG de Djurdjura ?

Introduction Générale

Sous- Questions

- 1- La comptabilité de gestion est-elle une source d'analyse financière approfondie de l'entreprise économique ?
- 2- Dans quelle mesure l'entreprise dépend-elle de la création de nouveaux investissements pour réaliser des bénéfices supplémentaires ?
- 3- Les outils comptables de gestion contribuent-ils aux décisions d'investissement, compte tenu de leur statut d'outil de jugement de la situation de l'entreprise ?

Nous avons choisi cette question de recherche car nous sommes convaincues que la compréhension des mécanismes et des pratiques de comptabilité de gestion au sein de cette entreprise permettra d'apporter des réponses concrètes aux défis liés à la gestion des investissements.

Hypothèses d'étude

Pour atteindre notre objectif, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- L'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion améliore la qualité de l'analyse des projets d'investissement.
- La comptabilité de gestion permet une meilleure allocation des ressources financières pour les projets d'investissement.
- Les outils de comptabilité de gestion influencent positivement la prise de décision en matière d'investissement.

Importance de l'étude

Cette démarche pourrait nous offrir une opportunité unique de mieux appréhender les pratiques de comptabilité de gestion au sein de l'entreprise EGRG de Djurdjura et d'explorer comment elles influencent le processus de prise de décision en matière d'investissement. De plus, notre objectif est de contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion d'investissement au sein de l'entreprise et de fournir des recommandations pertinentes.

Période et lieu du déroulement de notre mémoire

La partie pratique a été réalisée entre le 15 Mai 2023 et le 10 juillet 2023 Au l'entreprise EGRG de Djurdjura à WILLAYA de TIZI-OUZOU

Introduction Générale

Méthodologie de recherche

Notre étude se basera sur une analyse approfondie des pratiques comptables de gestion au sein de l'entreprise EGRG de Djurdjura. Nous examinerons comment les méthodes de comptabilité de gestion sont mises en œuvre, comment elles sont utilisées pour évaluer les projets d'investissement, et quel impact elles ont sur les décisions d'investissement prises au sein de l'entreprise. Ainsi, en utilisant des données empiriques et des études de cas, nous espérons apporter des éclaircissements significatifs sur ce sujet.

Structure de l'étude

Pour mener à bien notre travail, nous avons élaboré un plan comme suit :

Dans le premier chapitre, nous avons abordé l'introduction à la comptabilité de gestion et son évolution . Nous avons également discuté de l'importance de la comptabilité de gestion pour les entreprises modernes et comment elle peut aider les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des coûts et de performance. En outre, nous avons présenté les différents concepts clés de la comptabilité de gestion, les méthodes de calcul des coûts et les outils de gestion de la performance.

Dans le deuxième chapitre qui est consacré à "Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement" , nous avons traité des éléments clés à prendre en compte lors de l'évaluation d'un projet d'investissement, tels que le risque et le rendement potentiel. Nous avons également présenté les différents types d'investissement et expliqué comment choisir le type d'investissement le plus adapté à vos objectifs financiers. Enfin, nous avons discuté de différentes méthodologies d'évaluation de projet et expliqué comment les appliquer pour prendre des décisions d'investissement éclairées.

Tandis que le troisième chapitre porte comme titre « étude de cas EGRG Djurdjura », nous tenterons de mettre en application l'analyse du projet d'investissement au sein de l'entreprise EGRG Djurdjura. Pour ce faire, nous recueillerons des données pertinentes sur l'entreprise et son environnement, en mettant l'accent sur les aspects financiers, économiques et opérationnels.

Nous examinerons également les divers types d'investissements que l'entreprise envisage, en mettant en évidence les opportunités et les risques associés à chaque option. Cette analyse nous permettra d'évaluer les avantages potentiels, le rendement attendu et les incertitudes qui entourent ces investissements.

Introduction Générale

En outre, nous appliquerons des méthodologies d'évaluation de projet adaptées à chaque type d'investissement étudié. Nous discuterons des critères de décision, tels que le VAN (valeur actuelle nette), le TIR (taux interne de rendement) et d'autres indicateurs financiers pertinents. En fin de chapitre, nous serons en mesure de formuler des recommandations quant à la viabilité et à l'opportunité des investissements envisagés au sein de l'entreprise EGRG Djurdjura.

Chapitre I:

Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de vous présenter les concepts clés de la comptabilité de gestion. Nous allons commencer par définir ce qu'est la comptabilité de gestion et son évolution historique.

Nous allons également explorer les différentes méthodes de calcul des coûts, les outils de gestion de la performance et les défis auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles mettent en place un système de comptabilité de gestion. Enfin, nous allons discuter de l'importance de la comptabilité de gestion pour les entreprises modernes et de la manière dont elle peut aider les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des coûts et de performance.

Section 01 : Les concepts de la comptabilité

1. Définition de la comptabilité de gestion

La comptabilité de la gestion des coûts était désignée sous différents termes au fil du temps. Elle portait le nom de "comptabilité industrielle" du XIXe siècle jusqu'aux années cinquante.

Elle était identifiée comme "comptabilité analytique" dans les Plans Comptables Généraux antérieurs. « *La comptabilité analytique disparaîtra du Plan comptable en 1999. Elle est donc désormais reconnue comme d'usage propre aux entreprises, hors du champ des organismes de normalisation* »¹, en mettant en évidence un point crucial de l'évolution de la comptabilité analytique et de sa relation avec les normes comptables. En 1999, la comptabilité analytique a été exclue du Plan Comptable, ce qui signifie qu'elle n'était plus réglementée par les normes comptables officielles. Cette décision a reconnu la comptabilité analytique comme étant spécifiquement destinée aux entreprises et en dehors du domaine des organismes de normalisation.

Cette exclusion souligne l'importance accordée à son utilité interne au sein des entreprises. Plutôt que d'être un aspect réglementé, la comptabilité analytique est conçue comme un outil flexible et adaptable que les entreprises peuvent adapter en fonction de leurs besoins spécifiques. Cela met en avant le rôle stratégique de la comptabilité analytique pour la prise de décisions internes, permettant aux entreprises de mieux comprendre et gérer leurs coûts, leurs performances et leurs processus.

Ainsi que l'idée que la comptabilité analytique soit « d'usage propre aux entreprises » met en lumière son caractère pratique et personnalisable. Elle souligne encore la transition de la comptabilité analytique d'un cadre réglementé à un outil de gestion et de contrôle plus souple. Cela montre comment la comptabilité analytique s'est transformée en un moyen dynamique pour les entreprises de rationaliser leurs opérations et d'améliorer leur rentabilité, en se concentrant sur leurs besoins spécifiques plutôt que sur les exigences standardisées des organismes de normalisation.

¹ARENA L, SOLLE G, « Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? », association Francophone de Comptabilité - Audit, Tome 14, Paris, 2008, Pp 67-85. DOI : 10.3917/cca.143.0067.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

De plus, ce concept est défini comme « *L'évolution des termes traduit la transformation de ce système de numération et de valorisation que les gestionnaires construisent pour leurs propres besoins, [...], elle exprime une évolution des pratiques de la gestion.* »². En mettant en évidence cette évolution des termes, en suggérant que la terminologie utilisée dans le domaine de la gestion n'est pas simplement un exercice de langage, mais plutôt un reflet de la façon dont les pratiques de gestion se développent et évoluent. Les termes utilisés pour décrire les aspects financiers et opérationnels d'une entreprise ne sont pas statiques ; ils se modifient en fonction des besoins changeants des gestionnaires pour mieux représenter la réalité économique de l'entreprise.

De plus, l'utilisation de termes adaptés et précis est cruciale dans le domaine de la gestion, car ils sont le moyen par lequel les informations financières et opérationnelles sont communiquées et interprétées. Lorsque les gestionnaires adaptent leur terminologie, cela peut refléter des ajustements dans la manière dont ils perçoivent et évaluent les performances, les ressources et les stratégies de leur entreprise. Par conséquent, l'évolution des termes révèle une évolution plus profonde dans la compréhension de la gestion, ainsi que dans les méthodes utilisées pour prendre des décisions et atteindre des objectifs.

De ce fait, La comptabilité de gestion représente un système de collecte et de manipulation d'informations. Elle constitue un "instrument de gestion conçu pour surveiller et analyser les flux internes de l'entreprise, en vue de fournir les données essentielles pour faciliter la prise de décision (en tant que méthode de traitement des informations). Cela favorise également l'attribution de responsabilités aux divers services."³

Alors, la comptabilité de gestion transcende les simples chiffres pour devenir une boussole stratégique. Elle aide les entreprises à naviguer dans un paysage en constante évolution en fournissant des informations cruciales pour une gestion proactive et éclairée. En tant qu'outil puissant, elle facilite l'alignement des objectifs, la répartition des responsabilités et la prise de décisions stratégiques, contribuant ainsi à la croissance et à la durabilité de l'entreprise.

²ARENA L, SOLLE G, « Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? », Op. cit.

³ F.MAKHLOUF, « Comptabilité analytique », Pages bleues, Algérie, 2008, P 08.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

1.1. Comptabilité de gestion comme outil de pilotage

La comptabilité de gestion a pour but principal de fournir des informations détaillées à des niveaux d'analyse plus spécifiques, tels que les produits, les départements et les projets. De ce fait, elle se révèle être un instrument d'une grande utilité pour les dirigeants des organisations, leur offrant ainsi la possibilité de gérer avec une précision minutieuse les coûts associés.⁴

D'autre part, la comptabilité de gestion dépasse le simple rôle de technique de calcul appliquée à des objets. En réalité, elle joue un rôle fondamental en orientant et en influençant les comportements des individus au sein de l'entité.⁵, à travers les informations fournis par ce système au profit des managers.

1.2. La comptabilité de gestion comme outil de reporting :

L'organisation des données comptables en utilisant des critères différents de ceux de la comptabilité générale offre à la comptabilité de gestion l'opportunité d'améliorer la présentation des données financières destinées aux dirigeants.⁶

La comptabilité de gestion fournit aux responsables et aux gestionnaires d'entreprise les informations nécessaires pour éclairer leurs décisions. Ces informations sont regroupées en fonction des critères de classification qui correspondent à la nature des choix à prendre. Il s'agit d'une forme comptable destinée à un usage interne, se distinguant de la comptabilité financière (ou générale) qui a pour rôle de fournir des informations aux parties externes à l'entreprise.

2. Objectifs de la comptabilité de gestion

Plusieurs chercheurs ont souligné les attentes des entreprises vis-à-vis de leur comptabilité de gestion, avec une synthèse proposée par P. Lorino en 2001. D'après cet auteur, la comptabilité de gestion doit jouer un rôle d'assistance pour les entreprises à partir plusieurs objectifs, dont notamment :⁷

⁴ GIRAUD, F, " Contrôle de gestion et pilotage de la performance", Montchrestien, Paris, 2004, P146.

⁵GIRAUD, F, " Contrôle de gestion et pilotage de la performance", Op. cit.

⁶ Idem, P 147.

⁷ Lorino, P, "Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences", Édition d'Organisation, Paris, 2001, P 206.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

2.1. Gestion opérationnelle des coûts :

Le texte mentionne que la comptabilité de gestion vise à maîtriser et à réduire les coûts, y compris les coûts de non-qualité et de sous-activité. Elle permet d'évaluer ces coûts et de mettre en place des plans d'action pour progresser continuellement, tout en utilisant des indicateurs de pilotage pour suivre les progrès.

Donc, elle contribue activement à l'amélioration continue des coûts en identifiant les sources de coûts, en évaluant les coûts de non-qualité et de sous-activité, et en mettant en place des plans d'action pour réduire ces coûts. En utilisant des indicateurs de pilotage, elle assure également un suivi constant de la performance en matière de coûts et permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées pour optimiser leur efficacité opérationnelle et leur rentabilité.

2.2. Pilotage des centres de responsabilité :

La comptabilité de gestion permet de comparer les dépenses réelles aux prévisions, notamment par le biais de la comptabilité budgétaire. Cela aide à gérer efficacement les différents centres de responsabilité au sein de l'entreprise.

Donc, le pilotage des centres de responsabilité à travers la comptabilité de gestion et la comptabilité budgétaire offre aux gestionnaires une vue d'ensemble de la performance de chaque unité opérationnelle. Cela leur permet de prendre des mesures proactives pour atteindre les objectifs fixés, d'améliorer les performances et de garantir que l'entreprise avance dans la bonne direction.

2.3. Pilotage stratégique des coûts de revient et des marges :

La comptabilité de gestion est utilisée pour déterminer les coûts de revient et les marges associées aux différents objets tels que produits, marchés, clients, projets, etc. Cette analyse approfondie des coûts permet de mieux gérer le portefeuille de produits, de fixer des prix de vente adéquats et d'estimer les coûts futurs pour de nouveaux produits, en mettant en avant le rôle essentiel de la comptabilité de gestion dans la gestion des coûts, le pilotage des centres de responsabilité et la prise de décisions stratégiques en se basant sur des informations pertinentes et fiables.

Ainsi, d'autres chercheurs, notamment Alain Burlaud et Claude Simon ont bien précisé dans leur livre intitulé : « Comptabilité de gestion : coûts/contrôle », les objectifs de la

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

comptabilité de gestion. Ils ont mis en exergue que la comptabilité de gestion opère en tant qu'outil crucial, offrant aux entreprises la capacité de prendre des décisions éclairées. Cela se concrétise par la fourniture d'informations sur des aspects tels que les coûts, les marges, les bénéfices et les budgets. Parallèlement, ils ont clarifié que la comptabilité de gestion fonctionne également comme un mécanisme de contrôle, permettant aux entreprises de surveiller et d'analyser leurs performances. Ce suivi permet la détection des divergences par rapport aux objectifs établis, tout en facilitant la mise en œuvre de mesures correctives, lorsque nécessaire.⁸

En outre, leur analyse a souligné que la comptabilité de gestion se révèle comme un outil de planification essentiel. Au moyen de cette approche, les entreprises ont la capacité de prévoir les coûts et les revenus futurs. De plus, elle sert de fondement pour l'établissement d'objectifs concrets, tandis que sa fonction de mesure des progrès réalisés permet d'évaluer l'alignement avec les objectifs fixés.

Donc, la comptabilité de gestion se manifeste comme une ressource polyvalente, jouant un rôle crucial dans la prise de décisions, le contrôle des performances et la planification stratégique des entreprises.

3. Importances de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion détient une importance primordiale au sein des entreprises en influençant de manière cruciale les processus décisionnels, les plans de développement et les mécanismes de contrôle. Pour illustrer cette signification, nous pouvons puiser dans les réflexions d'auteurs explorés par Nikitin (1992).

Dans cette optique, Payen souligne la nécessité de maintenir une comptabilité exprimée en termes monétaires (rappelant ainsi la comptabilité générale) et en volumes (présentant des éléments associés à la comptabilité de gestion, et même, avec un anachronisme potentiel, au contrôle de gestion).⁹

En continuant dans cette veine, la comptabilité en tant que discipline de gestion principale, voire unique, au XIXe siècle. Ceci demeure vrai à un niveau théorique, mais encore dans les applications pratiques et dans le contexte de l'enseignement. Il en découle que

⁸ Burlaud, A, & Claude Simon, "Comptabilité de gestion", Vuibert, Paris, 2003.

⁹ M, N, "Les sciences de gestion en France au XIXème siècle", Le Harmattan, Paris, 1992.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

les sciences de gestion, dans leur genèse, se sont fondées principalement sur des données chiffrées.¹⁰

L'émergence de la comptabilité de gestion, à partir de la fin du XIXe siècle, répond à ces nouvelles attentes. Elle permet le calcul des coûts de revient, la surveillance des stocks, la mesure de la rentabilité des produits, des clients et des canaux de distribution, entre autres. En fournissant ces outils d'analyse et de suivi, elle apporte des solutions concrètes aux défis posés par un environnement économique en mutation constante.

4. Distinction entre comptabilité générale et comptabilité de gestion

Le tableau ci-dessous montre les différences entre la comptabilité générale (financière) et la comptabilité de gestion (analytique) :

Tableau 01 : distinction entre comptabilité générale et comptabilité de gestion

Type de Comptabilité	Caractéristiques	Objectifs
Comptabilité Financière/Générale	- Enregistre les transactions des entités avec leur environnement	- Rendre visible la santé financière
	- Synthétise la situation patrimoniale et le résultat global	- Informer les partenaires de l'entreprise
	Réglementée, contrôlée (auditée) et normalisée	- Salariés, clients, fournisseurs, etc.
Comptabilité de Gestion	- Aide à la prise de décision des responsables	- Prise de décision
	- Analyse l'activité, les produits, les segments d'activité	- Calculer les coûts, les marges et les résultats
	- Élaboration des budgets prévisionnels et indicateurs de gestion	- Aider à la planification et au contrôle
	- Pas d'obligation légale, normalisation ni audit légal	- Raisons stratégiques
	Liens étroits avec la comptabilité financière	- Recommandée pour une meilleure gestion

(Source : LaCompta Enlive. (2015, 9 Juillet). La différence fondamentale entre la comptabilité de gestion et la comptabilité générale. Consulté le 20 août 2023, à 13:00, depuis <http://lacomptaenlive.com/2015/07/la-difference-fondamentale-entre-la-comptabilite-de-gestion-et-la-comptabilite-generale.html>)

¹⁰M.N, "Les sciences de gestion en France au XIXème siècle", OP. cit

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Cette distinction entre la comptabilité financière/générale et la comptabilité de gestion peut être présentée sous forme de tableau, mettant en évidence les principales caractéristiques et objectifs de chaque type de comptabilité. La comptabilité financière se concentre sur les enregistrements réglementés et la communication de la santé financière aux partenaires commerciaux, tandis que la comptabilité de gestion est orientée vers la prise de décision et l'analyse interne pour une meilleure gestion de l'entreprise.

5. Concepts fondamentaux de la comptabilité de gestion

5.1. Coûts directs et indirects

5.1.1. Coûts directs :

Si les charges sont principalement directes, l'entreprise optera pour la méthode des coûts directs, comme c'est souvent le cas pour les entreprises commerciales. Cela signifie que notre attention se porte spécifiquement sur l'analyse des coûts qui sont directement liés et attribuables à la production d'un produit, d'un service ou d'une activité. Ces coûts sont principalement variables et sont clairement identifiés, ne laissant que peu de place à l'ambiguïté.¹¹. En conséquence, les charges fixes directes ainsi que les charges variables (directes et indirectes) contribueront à la construction du coût de l'objet en cours d'analyse. La méthode du coût direct ne prend en compte que les charges fixes indirectes réparties de manière arbitraire en tant que charges communes. En réalité, la délimitation précise des charges directes constitue un défi. En fonction de la nature de l'objet d'étude, il peut parfois être complexe de déterminer si certaines charges sont directement ou indirectement liées à cet objet. Établir une distinction claire entre les charges incorporables et celles qui ne le sont pas n'est certainement pas une tâche simple.

5.1.2. Coûts indirects

Plusieurs auteurs (Brault & Giguère, 1997 ; Melyon, 2004 ; Oger ; Rosenberg) soulignent que les coûts indirects sont considérés comme des coûts communs qui s'étendent au-delà du périmètre d'un objet spécifique de coût. Ces coûts sont donc engagés pour un ensemble d'objets de coûts. En conséquence, il faut revoir l'affectation de ces charges indirectes, car elles ne sont pas directement liées à un objet de coût particulier. Par conséquent, il est impératif de trouver des méthodes tangibles et efficaces pour attribuer une

¹¹ Augé, B, & Vemhet, A, « De la comptabilité à la gestion prévisionnelle », Dunod, Paris, 1997.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

part de ces coûts à la production du service. Chaque charge indirecte liée à un objet de coût doit être analysée en fonction de sa propre réalité. À cet égard, Mévellec explique que « *Les conventions de classification des charges incorporables en directes et indirectes nécessitent d'être précisées avant toute utilisation de la notion de coût dans un processus de décision* »¹². Cette clarification préalable des conventions de classification des charges garantit une utilisation cohérente et fiable de la notion de coût dans la prise de décision.

Les charges indirectes peuvent être abordées de diverses manières en fonction de l'objectif final, qui est de déterminer le coût complet de l'objet de coûts. Ce choix d'approche influencera la manière dont ces charges sont traitées. En effet, différentes étapes doivent être effectués, telles que l'affectation, la répartition et l'imputation des charges indirectes au compte de coût, pour parvenir à ce résultat.¹³

5.2. Coûts variables et fixes

5.2.1. Coûts variables

Selon LE GALLO (2007), la méthode des coûts variables se focalise sur l'affectation des charges variables aux différents coûts dans le but de calculer les marges. En revanche, cette méthode ne prend pas en considération les charges fixes. Elles varient en fonction des quantités produites.

Les avantages et les inconvénients de cette méthode sont exposés dans le tableau ci-dessous, suivant aux constatations formulées par LE GALLO :

Tableau 2 : Limites et avantages de la méthode des coûts variables

Limites	Avantages
- La distinction entre charges fixes et variables est parfois complexe.	- On peut définir le seuil de rentabilité et mesurer le risque d'exploitation.
- Elle ne prend en compte que les charges variables et les frais fixes liés à l'investissement.	- Elle évalue la rentabilité des produits et des investissements.
- Les tarifs des fournisseurs varient proportionnellement aux quantités.	- En cas de sous-traitance, elle permet d'en apprécier la rentabilité car on peut « variabiliser »

¹² Mévellec, P, « Le calcul des coûts dans les organisations », La Découverte, Paris, 1995, P 84.

¹³ Cagnello-Charles, E, Morard, B, & Trahand,], « Comptabilité de gestion, coût, activité », Répartition, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2000.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

	les charges fixes comme les salaires.
- Elle écarte les charges fixes et empêche la prise en compte d'un accroissement de structure.	- Elle permet de choisir s'il faut ou non produire plus de produits ou de services.
- Elle permet une vision à court terme uniquement.	- Elle sert à déterminer le point mort qui est le point d'équilibre.
Elle suppose nuls les stocks.	- Elle permet de juger la performance des responsables.
- Elle s'applique surtout aux entreprises commerciales qui ont peu de charges fixes.	

(Source : LE GALLO L'Analyse des coûts et prise de décision. Cours de gestion à l'Ecole Supérieure de Commerce de Pau, Pau), 2007.

5.2.2. Coûts fixes

Les charges fixes sont intrinsèquement liées à l'existence de l'entreprise ou du centre d'activité. Elles reflètent la capacité de production ou la structure spécifique en place. Leur variation s'effectue par paliers, c'est-à-dire qu'elles ne changent que de manière discrète lorsque l'activité connaît une augmentation dans des limites relativement étroites. Les charges fixes, également appelées "charges de structure" ou parfois "charges du siège", sont des coûts qui présentent peu de fluctuations à mesure que l'activité croît, à condition que cette croissance reste dans des paramètres bien définis, tels que l'introduction de nouvel équipement ou le recrutement de personnel d'encadrement.¹⁴ En d'autres termes, une charge est considérée comme fixe lorsque, pour une période de temps donnée et pour un niveau d'activité maximal spécifié, son montant demeure constant.

5.2. Coûts spécifiques et communs

5.2.3. Coûts spécifiques

La méthode des coûts spécifiques, également connue sous le nom de méthode des coûts variables évoluée, se caractérise par la classification des charges en fonction de deux critères : leur nature variable ou fixe, ainsi que leur caractère direct ou indirect. Cette approche permet la détermination et l'analyse des marges basées sur des coûts spécifiques, que ce soit par

¹⁴ CIBERT A, « comptabilité analytique », DUNOD, Paris, 1976, P 11.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

produit ou par activité. De plus, la méthode des coûts spécifiques contribue à un raffinement de la méthode des coûts variables.¹⁵

5.2.4. Coûts communs

Les coûts communs sont des coûts qui sont partagés par plusieurs produits ou services, mais qui ne peuvent pas être attribués directement à un seul produit ou service.¹⁶ Cela signifie que les coûts communs sont des coûts qui sont engendrés par des activités ou des ressources partagées entre plusieurs produits ou services au sein d'une entreprise. Ces coûts ne peuvent pas être facilement attribués directement à un produit ou service spécifique en raison de leur nature partagée. En d'autres termes, il est difficile de déterminer combien de ces coûts reviennent exactement à chaque produit ou service, car ils résultent de l'utilisation collective de ressources et d'infrastructures.

5.3. Coûts de revient et coûts complets

Les coûts complets englobent la totalité des charges pouvant être associées à une entité donnée en utilisant diverses méthodes d'analyse telles que l'affectation, la répartition, la redistribution ou l'imputation. Plus précisément, ils intègrent à la fois les charges directes et indirectes :¹⁷

On qualifie une charge de "directe" lorsqu'elle est spécifiquement liée à un élément individuel. Elle est associée exclusivement à un produit unique, un centre particulier, un secteur spécifique, etc.

En revanche, une charge est considérée comme "indirecte" lorsqu'elle concerne plusieurs éléments de coûts : plusieurs produits, divers centres, multiples secteurs, etc.

¹⁵ Béatrice et Francis Grandguillot, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », Edition lextenso, Paris, 2014, P 83.

¹⁶ Institut Canadien des Comptables Agréés, « Coûts communs », Dans Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2. 2006. [En ligne] Disponible sur : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/501371/couts-communs> [Consulté le 20 août 2023].

¹⁷ ZITOUN Tayeb, « comptabilité analytique », Edition Berti, Alger, 2003.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

6. Notions liées à l'analyse des coûts

6.1. Coût marginal et prise de décision

La méthode du coût marginal, mise en place par les économistes, semble répondre efficacement aux besoins des gestionnaires. Cette approche se base sur la notion de marge, et son application diffère en fonction de l'activité de l'entreprise :¹⁸

Pour les entreprises travaillant par commande, on isole le coût de la dernière commande.

Pour celles travaillant en série, on isole le coût de la dernière série produite.

Dans le cas des entreprises travaillant avec des stocks, on isole le coût de la dernière unité produite.

Pour les entreprises commerciales, on raisonne en termes d'approvisionnement (coût de la dernière unité achetée) et de distribution (coût de la dernière unité vendue).

Cette méthode permet de faire la distinction entre le coût marginal à court terme et le coût marginal à long terme. Le premier suppose que des volumes supplémentaires sont produits sans investissement majeur, c'est-à-dire en utilisant les capacités existantes. Le coût marginal à long terme prend en compte non seulement le coût supplémentaire de production, mais également l'expansion des installations, notamment lorsque les capacités actuelles sont saturées.

Le calcul du coût marginal repose sur la variation du coût total due à une infime variation de la quantité produite, souvent considérée comme une unité supplémentaire. Mathématiquement, cela peut être exprimé comme suit : $Cm(Q) = \Delta C(Q) / \Delta Q$

Par exemple, si en imaginant une entreprise qui fabrique des vélos. Jusqu'à présent, elle a produit 100 vélos, et le coût total de production s'élève à 50 000 €. Si la production du 101^{ème} vélo entraîne un coût total de 50 300 €, alors le coût marginal de ce 101^{ème} vélo peut être calculé de la même manière que dans l'exemple précédent :

Coût marginal = Coût total du 101^{ème} vélo - Coût total des 100 premiers vélos

¹⁸ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbc20e6e92e.pdf>, pp 07-08, publié en avril 2014, consulté le 21 aout 2023, à 14 :00.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

$$\text{Coût marginal} = 50\,300 \text{ €} - 50\,000 \text{ €} = 300 \text{ €}$$

Dans cet exemple, le coût marginal du 101^{ème} vélo est de 300 €. Cela signifie que produire un vélo supplémentaire entraîne un coût additionnel de 300 € pour l'entreprise.

Relativement, le coût moyen est obtenu en divisant le coût total par le nombre d'unités produites. Le coût marginal, quant à lui, nécessite la formulation de la fonction de coût variable et le calcul de sa dérivée pour être déterminé.

6.1. Coût de production et de distribution

6.2. Coût standard et écart

Les coûts standards, également appelés coûts préétablis, sont des coûts qui sont déterminés avant la réalisation des opérations. Une fois établis, ils deviennent des références pour établir des normes, des objectifs et des prévisions, tels que les devis et les soumissions.

La méthode des coûts standards permet la gestion budgétaire ainsi que la mesure de la performance et des responsabilités en comparant les coûts réels de la période concernée aux coûts standards de l'activité réelle. Le coût standard est calculé en se basant sur des données considérées comme normales.¹⁹

Ainsi, La méthode des coûts standards, selon Patrick Piget, implique la prévision initiale des coûts de production en fonction d'une norme établie comme référence. Par la suite, ces coûts préétablis sont comparés aux coûts de production réels, ce qui permet de mettre en évidence des écarts. L'analyse de ces écarts joue un rôle crucial dans l'orientation et le contrôle efficace de la gestion. De plus, à partir des normes, il devient possible de calculer la consommation théorique associée à une activité donnée. Cette approche a également l'avantage de dissuader les comportements négligents et frauduleux.

Enfin, on peut dire que la pertinence d'un écart réside dans sa capacité à déclencher d'éventuelles mesures correctives, dirigées vers une personne responsable ayant la capacité de réagir adéquatement.²⁰ Cela veut dire que la pertinence des écarts se mesure à leur capacité à déclencher des actions ciblées et pertinentes en vue d'améliorer les performances. Identifier les personnes responsables et compétentes pour réagir aux écarts de manière adéquate est

¹⁹ AIDLI, T, ARAB, Z, & MOUHOUBI, B, « La Comptabilité Analytique : Rôles et Objectifs - Cas : CEVITAL », Mémoire de Master, , Faculté des Sciences Economiques, Spécialité Comptabilité et Audit, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, P 37.

²⁰ Patrick PIGET, « comptabilité analytique », 4ème édition, Paris, 2003, p 117.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

essentiel pour garantir que ces mesures correctives contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels et à l'amélioration continue.

Ainsi, on peut distinguer diverses méthodes pour établir les coûts standards :²¹

a) Coûts basés sur l'historique :

Les standards pouvant être utilisés pour les périodes futures peuvent être établis en se fondant sur les données réelles collectées au cours des périodes passées, en supposant que l'activité reste inchangée. Cela peut inclure les derniers coûts réels enregistrés ou les coûts moyens réels calculés sur une période donnée.

b) Coûts standards théoriques :

Bien qu'ils soient souvent déconseillés en raison de leur nature difficilement atteignable, ces coûts sont calculés en se basant sur une analyse théorique de l'objet et du travail requis, en supposant une connaissance complète de la technique de production du produit ou du service.

c) Coûts budgétés (coûts standards normaux) :

Ces coûts sont dérivés à partir d'analyses techniques qui sont ajustées pour refléter les variations susceptibles de découler des conditions réelles de travail. Les coûts standards ainsi calculés deviennent des objectifs à atteindre dans la gestion opérationnelle de l'entreprise.

7. La notion de seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente le point où les revenus générés par l'entreprise équilibrent précisément ses coûts, entraînant ainsi un résultat nul, c'est-à-dire ni perte ni bénéfice. Cela correspond à la quantité d'activité nécessaire pour atteindre un résultat financier neutre.

7.1. Calcul du Seuil de Rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité repose sur l'idée que ce point est atteint lorsque les revenus couvrent exactement les coûts fixes grâce à la contribution des marges sur coûts variables.

Seuil de rentabilité en termes de chiffre d'affaires :

$SR = \text{Chiffre d'affaires} * \text{Charges Fixes} / \text{Marges sur Coût Variable.}$

²¹ AIDLI, T, ARAB, Z, & MOUHOUBI, B, « La Comptabilité Analytique : Rôles et Objectifs - Cas : CEVITAL », Op. Cit, p 38.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Seuil de rentabilité en termes de quantité :

$$SR = \text{Charges Fixes} / (\text{Marge sur Coût Variable Unitaire} * \text{Prix de Vente Unitaire})$$

Seuil de rentabilité temporel :

Si l'activité est régulière, on peut utiliser les règles de proportionnalité pour déterminer le seuil sur une période donnée.

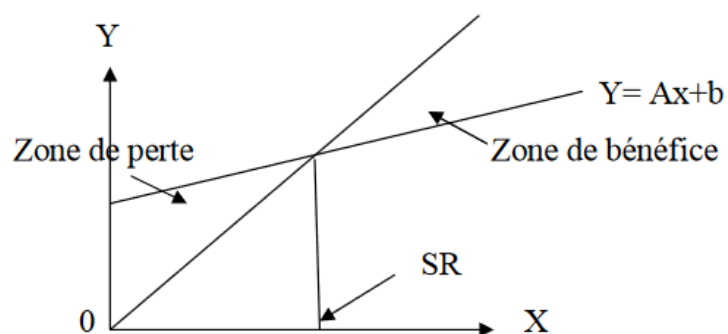
Si l'activité est irrégulière, il faut décomposer la structure du chiffre d'affaires par période et calculer le chiffre d'affaires cumulé jusqu'à atteindre le seuil déjà calculé.

7.2. Représentation graphique du Seuil de Rentabilité

Le seuil de rentabilité peut être illustré graphiquement de trois manières :

Graphique du chiffre d'affaires : Le seuil est atteint lorsque le chiffre d'affaires équivaut à la somme des charges variables et fixes. $CA = CV + CF$

Figure 01 : Graphique comparant le chiffre d'affaires et le coût complet



Source : Langlois, L, Bonnier C, Bringer M, (2006), « Contrôle de gestion », éditions Bertti, p 145.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Section 02 : Les outils de la comptabilité de gestion

Les outils de comptabilité de gestion englobent une variété de méthodes et d'instruments conçus pour aider les entreprises à collecter, traiter et analyser des informations financières et opérationnelles en vue de faciliter la prise de décisions éclairées, donc, nous avons abordé à la fois les outils modernes et traditionnels de la comptabilité de gestion, mais se concentre principalement sur l'adoption de l'ABC et du BSC par les entreprises en fonction de leur taille.

1. Méthodes traditionnelles

1.1. La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets est une méthode traditionnelle de la comptabilité de gestion qui consiste à calculer le coût total de production d'un produit en prenant en compte tous les coûts directs et indirects associés à la production. Les coûts directs comprennent les coûts des matières premières, de la main-d'œuvre directe et des frais généraux directs, tandis que les coûts indirects comprennent les frais généraux indirects, tels que les coûts de l'électricité, de l'eau, de l'entretien, etc.²²

Le calcul des coûts complets peut être effectué en utilisant différentes méthodes, telles que la méthode des sections homogènes ou la méthode des centres d'analyse. Dans tous les cas, l'objectif est de déterminer le coût total de production d'un produit afin de pouvoir fixer un prix de vente approprié.

Cependant, la méthode des coûts complets présente certaines limites, notamment en ce qui concerne l'allocation des coûts indirects. En effet, cette méthode suppose que les coûts indirects sont répartis de manière équitable entre tous les produits, ce qui peut ne pas être le cas dans la réalité. De plus, cette méthode ne prend pas en compte les coûts liés aux activités non productives, tels que les coûts de recherche et développement ou les coûts de marketing.

Donc, on peut dire que la méthode des coûts complets est une méthode traditionnelle de la comptabilité de gestion qui consiste à calculer le coût total de production d'un produit en prenant en compte tous les coûts directs et indirects associés à la production. Cependant, cette méthode présente certaines limites en termes d'allocation des coûts indirects et de prise en compte des coûts liés aux activités non productives.

²² Elhamma, A, "Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion : cas de l'ABC et du BSC au Maroc", Revue d'Économie, de Gestion et des Sciences Commerciales 03, 2013, P 08-09.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

1.1. Les intérêts et limites de la méthode des coûts complets

Bien que le coût complet puisse fournir des informations précieuses pour guider les décisions de gestion, il présente des restrictions à la fois liées à sa propre structure et résultant du modèle de centres d'analyse qu'il utilise.

Le tableau ci-dessous montre les limites et les intérêts de la méthode des coûts complets :

Tableau 03 : Les limites et les intérêts de la méthode des coûts complets

Limites	Intérêts
L'approche impliquée est complexe et repose sur des méthodes laborieuses et sujettes à des éléments arbitraires, surtout lorsque le nombre de centres d'analyse et de produits fabriqués est considérable.	Cette méthode permet d'examiner comment les coûts d'un produit évoluent à travers les différentes étapes de sa fabrication et de sa distribution.
Le raisonnement sous-jacent suppose une distinction claire entre les activités opérationnelles qui transforment les matières premières en produits finis (les centres principaux) et les activités fonctionnelles qui assurent la préparation, la coordination et le contrôle (les centres auxiliaires).	Elle permet également de réaliser une analyse des coûts pour chaque centre de responsabilité
Le processus de répartition des coûts des centres auxiliaires vers les centres principaux, suivi du calcul des coûts par produit, engendre une série d'affectations en cascade, où la proportionnalité des consommations doit également être maintenue.	Elle facilite la prise de décision concernant la fabrication interne ou l'externalisation d'une activité
L'utilisation des coûts complets en tant que normes prévisionnelles s'avère toujours délicate et sujette à des défis.	Cette approche met en évidence le délicat compromis résultant de tout calcul exhaustif.
Une seule évaluation visant à satisfaire des objectifs variés peut conduire à des situations paradoxales.	

Source : Michel Gervais, « Contrôle de gestion », 7^e éditions, Ed : ECONOMICA, Paris, 2000. Pp 68-69.

2. La méthode des coûts partiels.

La méthode des coûts partiels est une méthode de calcul des coûts de production qui consiste à ne prendre en compte que certaines charges pour déterminer le coût d'un produit. Contrairement à la méthode des coûts complets, qui intègre toutes les charges (directes et

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

indirectes) dans le calcul du coût d'un produit, la méthode des coûts partiels ne prend en compte que les charges variables et les charges fixes de structure.²³

Les charges variables sont des charges qui varient en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. Par exemple, les matières premières, les frais de distribution ou encore les sous-traitants sont des charges variables. Les charges fixes de structure, quant à elles, sont des charges qui ne varient pas en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. Elles sont liées à l'infrastructure de l'entreprise, comme les dotations aux amortissements des machines affectées à la fabrication des produits, le personnel administratif ou encore les dotations aux amortissements des bâtiments et machines (hors production).

L'utilisation de la méthode des coûts partiels, peut nous permettre de déterminer le coût variable unitaire d'un produit, c'est-à-dire le coût qui varie en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. On peut encore déterminer la marge sur coût variable, qui correspond à la différence entre le prix de vente d'un produit et son coût variable unitaire. Cette marge permet de couvrir les charges fixes de structure de l'entreprise et de dégager un bénéfice.

3. Méthodes modernes

Dans un environnement de gestion d'entreprise en perpétuelle évolution, l'adaptation et l'innovation sont devenues des impératifs incontournables pour maintenir la pertinence et l'efficacité organisationnelle. Au cœur de cette dynamique, l'émergence de méthodes modernes de comptabilité de gestion a opéré une transformation fondamentale dans la façon dont les entreprises abordent l'évaluation de leur performance et la gestion de leurs ressources.

De ces approches nouvelles, deux d'entre elles, l'Activity Based Costing (ABC) et le Balanced Scorecard (BSC), qui se distinguent par leurs approches novatrices en matière de mesure et de pilotage de la performance, donc, nous avons exploré les fondements et les avantages de ces méthodes, mettant en lumière la manière dont elles ont profondément révisé l'approche des entreprises à l'égard de leurs coûts, de leurs activités et de leurs indicateurs de performance comme suivant :

²³ Aboubakar, M, Z, & Bia, Chabane, "L'évolution de la comptabilité de gestion face aux besoins croissants et aux mutations de l'environnement des entreprises", Revue d'Économie & de Gestion, 06(02), 2022, p 111.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

3.1. L'ABC (Activity Based Costing)

La méthode ABC (Activity Based Costing) est une méthode de comptabilité de gestion qui a été développée pour faire face aux insuffisances de l'organisation comptable analytique traditionnelle.²⁴ Elle repose sur l'idée selon laquelle ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise, mais plutôt les activités, et les diverses activités de l'entreprise sont utilisées par les produits. Cette méthode permet donc de mieux comprendre les causes des coûts, en identifiant les activités qui les génèrent et en les affectant aux produits en fonction de leur consommation.²⁵, par rapport à la méthode traditionnelle de la comptabilité de gestion est la méthode des coûts complets, qui consiste à affecter tous les coûts de l'entreprise aux produits en fonction de leur volume de production. Cette méthode ne prend pas en compte les différences de consommation de ressources entre les produits, ce qui peut conduire à des distorsions dans le calcul des coûts.

L'ABC est une méthode conçue non pas seulement pour améliorer la pertinence des coûts complets par un meilleur traitement des charges indirectes, mais également pour constituer un outil efficace de pilotage des entreprises. En identifiant les activités qui génèrent des coûts, l'ABC permet de mieux comprendre les processus de l'entreprise et de les améliorer. Elle peut également être utilisée pour évaluer la rentabilité des produits et des clients, et pour prendre des décisions en matière de tarification et de gestion des coûts.²⁶

3.1.1. Les objectifs de la méthode ABC

La méthode ABC (Activity Based Costing) poursuit plusieurs objectifs essentiels, visant à améliorer la précision de la détermination des coûts de revient et à offrir une vision plus détaillée du fonctionnement interne de l'entreprise.

Ainsi, on peut cerner ces objectifs comme suivant :²⁷

Accroître la compréhension des frais de fabrication en décelant les tâches à l'origine de leur apparition.

²⁴ Elhamma, A, "Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion : cas de l'ABC et du BSC au Maroc», Revue de la Performance des Institutions Algériennes - Numéro 03, 2013, P 05.

²⁵ Idem, P 04.

²⁶ Idem.

²⁷ Mebbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem, 2012.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Préciser davantage la répartition des dépenses indirectes en employant des facteurs déterminants de coûts pour attribuer avec précision les frais aux produits ou aux services.

Optimiser le processus décisionnel en fournissant des renseignements plus précis sur les dépenses et la rentabilité des articles ou services.

Identifier les activités dépourvues de valeur ajoutée et susceptibles d'être éliminées ou réduites pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

3.1.1.1. Précision des Coûts de Revient

La méthode ABC vise avant tout à obtenir des coûts de revient plus précis. Contrairement à la répartition arbitraire des charges indirectes par des clefs volumiques approximatives, l'ABC permet une allocation plus fine des coûts. Cela évite la sous-évaluation des coûts de production pour les articles fabriqués en petites séries. Cette précision est cruciale pour prendre des décisions éclairées concernant la tarification, le développement ou l'arrêt de certains produits.

3.1.1.2. Mise en Lumière des Activités Cachées

L'un des objectifs majeurs de l'ABC est de rendre visibles les activités cachées au sein de l'entreprise. En analysant en profondeur le fonctionnement de chaque activité, l'ABC permet de déterminer le coût réel d'une activité, même si celle-ci peut s'avérer coûteuse tout en apportant une valeur limitée. Cela offre une opportunité de repenser et d'optimiser les activités peu rentables.

3.1.1.3. Variable les Charges Fixes

L'ABC remet en question le caractère fixe des charges fixes. En considérant les charges fixes en relation avec chaque activité, plutôt qu'en fonction du niveau d'activité global, l'ABC permet de déterminer des indicateurs de coûts pertinents pour chaque activité. Ainsi, la relation entre charges fixes et activités devient plus adaptable et mieux définie.

3.1.1.4. Modèle de Fonctionnement Cohérent

L'un des objectifs clés de l'ABC est de fournir un modèle de fonctionnement cohérent. En suivant de manière approfondie les coûts, les délais et la qualité des produits, cette méthode offre une vue d'ensemble plus cohérente de la performance de l'entreprise. Les informations obtenues grâce à l'ABC permettent une meilleure gestion des ressources et une prise de décisions alignée avec les objectifs stratégiques.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

3.1.1.5. Fondement pour des Budgets Crédibles

Enfin, la méthode ABC contribue à l'établissement de budgets plus crédibles en fournissant des unités d'œuvre plus fiables. Ces unités d'œuvre servent de base solide pour la construction de budgets prévisionnels précis, permettant ainsi une meilleure planification financière et opérationnelle.

Donc, la méthode ABC vise à améliorer la précision des coûts, à identifier les activités inefficaces, à réévaluer les charges fixes et à offrir un modèle de fonctionnement cohérent et adaptatif. Elle fournit ainsi des informations cruciales pour des prises de décisions stratégiques et une gestion plus efficace des ressources.

3.1.2. Les limites de la méthodes ABC

Les méthodes d'ABC présentent les limitations suivantes :

3.1.2.1. Coûts Additionnels :

La méthode d'Allocation Basée sur les Activités (ABC) exige une collecte d'informations plus minutieuse, pouvant entraîner des dépenses supplémentaires pour l'entreprise comme suivant :²⁸

3.1.2.2. Complexité :

Mettre en place l'ABC peut se révéler ardu dans les entreprises aux processus complexes et aux activités interdépendantes.

3.1.2.3. Compréhension Difficile :

L'ABC peut échapper à la compréhension des non-spécialistes, ce qui complique son intégration et son usage au sein de l'entreprise.

3.1.2.4. Investissement Temporel et en Ressources :

L'instauration de l'ABC peut nécessiter du temps et des ressources considérables, ce qui peut freiner certaines entreprises.

3.1.2.5. Limitations Inhérentes :

L'ABC ne couvre pas tous les coûts indirects, limitant sa pertinence dans certains contextes.

²⁸ Mebbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem.Op. Cit, pp11-25.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

3.1.2.6. Nécessité d'Adaptation :

L'ABC doit être adapté aux particularités propres à chaque entreprise, complexifiant son application.

3.1.2.7. Risque d'Erreur :

La collecte approfondie d'informations peut accroître les risques d'erreurs dans le calcul des coûts, nuisant ainsi à la prise de décisions.

3.1.3. Les avantages de la méthode ABC

Les avantages de l'approche ABC sont évoqués comme suivant :²⁹

Une distribution plus précise des frais indirects parmi les éléments de coût.

Une nouvelle représentation basée sur les activités, facilitant une gestion transversale à travers les processus.

L'émergence de nouvelles perspectives de gestion transversale par les processus, donnant lieu à l'ABM (Gestion Basée sur les Activités) : la gestion par activités également appelée gestion d'activités.

Une compréhension accrue de la configuration des coûts de l'entreprise.

Une attribution plus précise des frais indirects parmi les divers produits ou services de l'entreprise.

L'identification des activités à l'origine des coûts majeurs, susceptible d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Un renforcement de la prise de décision en matière de fixation des prix, de sélection de produits ou de services, etc.

Une gestion améliorée des processus de l'entreprise grâce à l'identification des activités sujettes à amélioration ou pouvant être éliminées pour réduire les coûts.

3.2. Le BSC (Balanced Scorecard)

²⁹Mebbbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem.Op. Cit , p51.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Le BSC (Balanced Scorecard) est un outil moderne de mesure de la performance globale de l'entreprise. Il a été développé dans les années 1990 par Robert Kaplan et David Norton, et repose sur l'idée selon laquelle la performance de l'entreprise ne peut pas être mesurée uniquement à partir d'indicateurs financiers. Le BSC intègre donc des indicateurs financiers et non financiers, tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits, la productivité des employés, etc.³⁰

Cette méthode (Le BSC), intègre des indicateurs non financiers, tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits, la productivité des employés, etc. par rapport à la méthode traditionnelle de la comptabilité de gestion qui se concentre principalement sur les indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, les coûts, les marges, etc.

De plus, cette approche plus équilibrée permet de mieux comprendre la performance globale de l'entreprise et de prendre des décisions plus éclairées.

Ainsi, Le BSC peut être utilisé comme un outil de pilotage des entreprises en permettant de mesurer la performance globale de l'entreprise à partir d'indicateurs financiers et non financiers. Il permet également de mieux comprendre les processus de l'entreprise et de les améliorer, en identifiant les indicateurs clés de performance pour chaque processus. Le BSC peut également être utilisé pour évaluer la rentabilité des produits et des clients, et pour prendre des décisions en matière de tarification et de gestion des coûts.³¹

3.2.1. Les objectifs de la méthode BSC

Les objectifs de la méthode BSC peuvent être explicités de la manière suivante :³²

Instaurer un modèle novateur pour évaluer la performance : L'objectif du BSC est de substituer aux systèmes traditionnels de mesure de la performance, qui se fixent principalement sur des métriques financières, un modèle plus équilibré qui englobe à la fois des mesures financières et non-financières.

³⁰ Wafia, Z, "Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients ", Revue d'Économie, de Gestion et des Sciences Commerciales20 ,(09) • Université BLIDA, 2013, P 21-22.

³¹ Wafia, Z, "Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance avantages et inconvénients ", Op. Cit, P 24.

³² DAHAK, N, "L'adaptation du Balanced Scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie [Adaptation of the Balanced Scorecard to the specialized hospital establishment in Algeria], Revue DIRASSAT Numéro Economique, 11(01), 2019.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Examiner la performance globale de l'entreprise : Le BSC facilite l'évaluation complète de la performance de l'entreprise en mettant en lumière quatre axes cruciaux : finance, clientèle, processus internes et apprentissage et innovation.

Convertir la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs : Le BSC opère la traduction de la vision et de la stratégie de l'entreprise en objectifs tangibles et en indicateurs mesurables, soigneusement alignés avec les quatre axes.

Surveiller à la fois les accomplissements ciblés et les processus qui y mènent : Le BSC permet de surveiller simultanément les résultats recherchés et les processus sous-tendant leur réalisation, en portant une attention particulière aux liens de causalité entre les divers objectifs et indicateurs.

Donc, on peut dire que les objectifs de la méthode du Balanced Scorecard (BSC) consistent à proposer un cadre équilibré pour l'évaluation de la performance, permettant ainsi d'analyser la réussite globale de l'entreprise. De plus, elle vise à concrétiser la vision et la stratégie de la société à travers des objectifs et des paramètres mesurables, tout en assurant la traçabilité à la fois des résultats visés et des procédés nécessaires à leur réalisation.

3.2.2. Les limites et les avantages de la méthode BSC

a) Avantages de l'utilisation du BSC : Nous pouvons conclure ce qui suit ³³

- Le BSC permet de mesurer la performance de l'entreprise de manière équilibrée, en prenant en compte à la fois les aspects financiers et non financiers.

- Le BSC permet de traduire la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs mesurables, ce qui facilite la communication et l'alignement des objectifs à tous les niveaux de l'organisation.

- Le BSC permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre, en se concentrant sur les relations de cause à effet entre les différents objectifs et indicateurs.

b) Limites de l'utilisation du BSC : nous pouvons conclure ce qui suit ³⁴

³³ DAHAK, N, "L'adaptation du Balanced Scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie, Op. Cit, p 480.

³⁴ Idem, P 484.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

- Le BSC peut être difficile à mettre en œuvre et à appliquer, en particulier dans les organisations complexes ou les environnements en constante évolution.

- Le BSC peut être coûteux à mettre en place, en raison de la nécessité de collecter et d'analyser des données sur plusieurs axes de mesure.

- Le BSC peut être limité par la qualité des données disponibles, en particulier si les données sont incomplètes ou inexactes.

c) Limites liées à la mise en œuvre et à l'application du BSC : aussi nous pouvons conclure ce qui suit ³⁵

- L'instabilité du personnel responsable peut influencer directement sur l'application du BSC dans l'organisation.

- La mise en œuvre et l'application du BSC peuvent être difficiles en raison de la complexité de la méthode et de la nécessité de former le personnel à son utilisation.

- Les entreprises peuvent avoir des difficultés à identifier les indicateurs clés de performance (ICP) pertinents pour leur activité et à les mesurer de manière fiable.

³⁵ DAHAK, Op Cité P 484.

Chapitre I : Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Conclusion

En conclusion, nous avons vu que la comptabilité de gestion est un outil essentiel pour les entreprises modernes. Elle permet aux dirigeants d'entreprise de mieux comprendre les coûts de production, de déterminer les prix de vente optimaux, d'optimiser les processus de production et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement.

Nous avons également vu que la comptabilité de gestion a évolué au fil du temps, passant de la simple comptabilité industrielle à une discipline plus complexe et sophistiquée. Tout en explorant les différentes méthodes de calcul des coûts, les outils de gestion de la performance et les défis auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles mettent en place un système de comptabilité de gestion.

Enfin, nous avons mis en évidence la pertinence cruciale de la comptabilité de gestion au sein des entreprises contemporaines, ainsi que sa capacité à guider les responsables d'entreprise dans la prise de décisions avisées concernant la gestion des coûts et l'amélioration de la performance.

Chapitre II :

**Notions de base sur le projet
et la prise de décision
d'investissement**

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de vous présenter les notions de base du projet d'investissement. Nous allons commencer par définir ce qu'est un projet d'investissement et les différents types d'investissement. Ensuite, nous allons examiner les éléments clés à prendre en compte lors de l'évaluation d'un projet d'investissement, notamment le risque et le rendement potentiel. Enfin, nous allons discuter de différentes méthodologies d'évaluation de projet et comment les appliquer pour prendre des décisions d'investissement éclairées.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Section 01 : investissement, définition, objectifs et types

1. Définition de l'investissement

L'investissement représente l'utilisation de fonds dans le but d'accroître la capacité de production ou d'améliorer les performances d'une entreprise. Son évaluation repose sur la comparaison entre les dépenses prévisibles et les revenus potentiels incertains.

Dans la perspective de la théorie économique contemporaine, divers économistes ont formulé différentes définitions de l'investissement.

Ainsi, le concept de l'investissement peut être défini :

Selon les comptables, comme "la possession de tout bien, meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou créé par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise, selon le Plan Comptable National (PCN)"³⁶

Ensuite, les économistes de leur côté voient que : "l'investissement représente tout sacrifice de ressources effectué aujourd'hui dans l'espoir d'obtenir, dans le futur, des résultats étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale. ».³⁷

Ainsi, les financiers voient que : "*l'investissement est une immobilisation du capital produisant des revenus à long terme, devant être financée par des capitaux permanents (capitaux propres ou emprunt à long terme) ».*³⁸

Les éléments à considérer incluent la durée, le rendement, l'efficacité de l'opération et le risque lié au futur

Enfin, les gestionnaires, pour leur part, envisagent l'investissement comme un coût pour l'entreprise susceptible de générer des flux nets positifs. Selon la définition de SIMON et TRABELSI, "l'investissement englobe une acception plus large, tenant compte de certaines charges d'exploitation telles que les frais de démarrage, la publicité, la formation, la recherche, etc.." ³⁹

2. Typologie et caractéristiques des investissements :

Un programme d'investissement se compose de divers types d'investissements qui se coordonnent en fonction de l'objectif principal de l'entreprise : augmenter sa part de marché, améliorer sa rentabilité et élargir ses opportunités commerciales.

³⁶ BOUGHAB. A « Analyse et évaluation des projets », BERTI, édition Alger 2005, P1.

³⁷ BOUGHAB. A « Analyse et évaluation des projets », Op.cit. P01

³⁸ Idem. P01

³⁹ F.X. SIMON & M. TRABELSI « Préparer et défendre un projet d'investissement », édition Dunod. Paris 2005, P13.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Pour classer les investissements, plusieurs approches sont possibles, chacune reposant sur des critères spécifiques.

3. Objectifs de l'investissement:

L'investissement peut poursuivre divers objectifs d'ordre économique, politique, social, ou financier :⁴⁰

3.1. Objectif économique:

D'un point de vue économique, les investissements se déclinent en plusieurs catégories:

A- Investissement de remplacement:

Cela englobe le renouvellement d'équipements vieillissants ou obsolètes par des équipements neufs de caractéristiques techniques similaires aux anciens.

B- Investissement de modernisation:

Il s'agit d'un investissement visant à accroître la productivité et la qualité des produits de l'entreprise, ce qui permet de réduire les coûts de production.

C- Investissement d'expansion:

Ces investissements sont destinés à répondre à la croissance de la demande du marché, que ce soit par le lancement de nouveaux produits pour augmenter les revenus ou par l'expansion de la production.

D- Investissement stratégique:

Cela englobe les dépenses liées à la recherche et au développement, ainsi qu'à la formation du personnel. Ces investissements peuvent avoir deux objectifs:

- Un objectif défensif visant à protéger l'entreprise contre les évolutions du marché.
- Un objectif offensif pour maintenir l'entreprise à la pointe de la technologie dans son secteur.

3.2. Objectif politique:

Les investissements d'utilité publique sont réalisés dans des domaines d'intérêt général, par exemple, la création d'une fondation conformément à un accord politique (accord sud).

3.3. Objectif social:

Dans ce contexte, les investissements sont effectués dans le but d'améliorer les conditions de travail, le bien-être et la sécurité des employés.

3.4. Objectif financier:

Dans ce cas, l'investissement vise à évaluer la performance de l'entreprise et à qualifier sa situation financière.

⁴⁰ Cité par M.A, "Étude analytique d'un financement bancaire "Crédit d'investissement" cas CNEP/BANQUE", Licence en sciences économique université Mouloud Mammeri Tizi- Ouzou, 2008.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Section 2 : Notions de base du projet d'investissement

La notion de projet englobe un large éventail de situations variées, ce qui souligne l'importance de caractériser et de circonscrire spécifiquement le type de projet auquel s'applique une méthodologie d'évaluation.

1.1.2 Définition du projet :

Les divers auteurs offrent des variations. Deux définitions complémentaires et englobantes sont présentées ci-dessous, couvrant l'ensemble des caractéristiques généralement admises par d'autres définitions.

Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), dont la définition a été adoptée par l'Association française de normalisation (AFNOR) : "Un projet est un processus unique impliquant un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, et entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, y compris des contraintes de délais, de coûts et de ressources." ».⁴¹

Selon l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP), un projet est défini comme un ensemble d'actions planifiées pour atteindre un objectif spécifique, dans le cadre d'une mission définie, avec un début et une fin identifiée. Ces définitions soulignent trois caractéristiques essentielles d'un projet.⁴²

Un projet représente un ensemble d'activités orientées vers l'avenir, visant à accomplir un objectif déterminé.

Un projet implique des coûts, car il nécessite la mobilisation de ressources.

Un projet doit être réalisé dans un laps de temps défini, sous la contrainte de la limitation temporelle.

1.1.3 Définitions du projet d'investissement :

Le projet d'investissement peut être défini comme "une opération qui engage des ressources pour la mise en œuvre d'un projet industriel ou financier, avec l'espoir de générer des flux de liquidités sur plusieurs périodes afin d'améliorer la situation financière de l'entreprise." ».⁴³

Autrement dit, un projet d'investissement peut être défini comme l'acquisition d'un ensemble d'immobilisations visant à concrétiser ou développer une activité spécifique ou

⁴¹ Frank Olivier Meye, « Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement », 5^{ème} éd, Paris, 2007, p27.

⁴² Frank Olivier Meye, « Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement », Op.cit.

⁴³ HAMDI. K, « analyse des projets et leur financement », éd Es-Salaam, Alger, 2000, P8.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

atteindre un objectif déterminé. Dans sa conception la plus commune, il implique une dépense immédiate avec l'anticipation d'avantages futurs.»⁴⁴ .

En suivant ces définitions, on peut décrire le projet d'investissement comme une proposition d'action qui, en utilisant les ressources et moyens disponibles, envisage la possibilité de générer des bénéfices. Ces bénéfices, bien qu'incertains, sont anticipés sur le court, moyen ou long terme

1.2) Les objectifs d'un projet d'investissement :

Les objectifs d'investissement se divisent généralement en deux catégories principales : les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels.

1.2.1) Les objectifs stratégiques :

Ces objectifs relèvent principalement de la sphère stratégique de l'entreprise. Ils englobent des aspirations telles que l'expansion, la modernisation, l'indépendance, et d'autres objectifs de haut niveau. La direction générale de l'entreprise est généralement chargée de prendre en compte l'ensemble de ces objectifs. La hiérarchisation et la coordination de ces objectifs permettent à l'entreprise de définir une stratégie d'investissement globale.

1.2.2) Objectifs opérationnels :

Les objectifs opérationnels se situent davantage au niveau technique et pratique. Ils peuvent parfois être en conflit les uns avec les autres et sont souvent d'ordre exécutif. Pour mieux les comprendre, trois types d'objectifs sont particulièrement explicites :

a) Objectifs de coûts :

La maîtrise des coûts est l'objectif central de nombreux projets d'investissement. Cela permet de contrôler un élément stratégique, à savoir la politique des coûts. Ces objectifs visent également à minimiser les coûts de production et à garantir des prix de revient compétitifs.

b) Objectifs de délais (temps) :

Dans un environnement concurrentiel, la rapidité d'exécution est essentielle. Certains projets peuvent avoir pour objectif principal de répondre rapidement à une demande du

⁴⁴ HODAYER. R, « Évaluation financières des projets », éd, PARIS, 1999, P13.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

marché afin d'acquérir un avantage concurrentiel. La réactivité et la rapidité de mise sur le marché sont des facteurs clés de succès.

c) Objectifs de qualité :

Face à une concurrence intense, la qualité des produits ou des services est un critère crucial. Les décideurs doivent tenir compte de cet environnement concurrentiel pour garantir un niveau de qualité répondant aux attentes des clients.

Donc, les objectifs d'investissement se déclinent en objectifs stratégiques et opérationnels. Les premiers relèvent de la direction générale et influencent la stratégie globale de l'entreprise, tandis que les seconds sont plus axés sur la gestion technique et opérationnelle, avec des objectifs tels que la maîtrise des coûts, la rapidité d'exécution et la qualité des produits ou services.

1.3) Classification des projets :

Les projets d'investissement peuvent être catégorisés en fonction de plusieurs critères. Dans cette optique, nous retiendrons trois critères de classification ⁴⁵:

- En fonction de la nature de l'investissement.
- En fonction de l'objectif de l'investissement.
- En fonction du degré de dépendance du projet par rapport aux autres projets.

1.3.1) Classification selon la nature de l'investissement :

On distingue les investissements sur biens et services, les investissements stratégiques et les investissements financiers.

1.3.1.1) Les investissements stratégiques :

Les investissements stratégiques ne sont pas nécessairement axés sur la rentabilité à court terme, mais plutôt sur la préservation de la rentabilité à plus long terme et sur la pérennité de l'entreprise. Ces investissements incluent des activités telles que la recherche et le développement, l'acquisition de brevets ou de licences, la formation, la publicité, l'amélioration de l'image de l'entreprise, et l'amélioration des conditions de travail des employés.

⁴⁵ FRANK Olivier MEYE, Op. cit., pp 29 -33.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

1.3.1.2) Les investissements financiers :

Les investissements financiers représentent une catégorie particulière d'investissement, car leur objectif principal est de générer des gains financiers à partir du placement de capitaux sur les marchés financiers. Ces placements peuvent prendre différentes formes, notamment des prêts d'argent, des prises de participation dans les entreprises, l'achat d'actions et d'obligations, ainsi que des investissements dans des fonds de pension.

1.3.1.3) Les investissements sur biens et services :

Les projets d'investissements sur biens et services couvrent une gamme étendue de secteurs d'activité, comprenant l'industrie (mines, hydrocarbures, chimie, bois, ameublement, textile, etc.), l'agriculture (cultures vivrières, cultures industrielles, élevage, pêche, pisciculture, etc.), et les services (transport, énergie, télécommunication, BTP, hôtellerie et tourisme, distribution, enseignement, santé, réparations et maintenance des équipements, etc.).

1.3.2) Classification selon le but de l'investissement

Il existe quatre types de projets en fonction des objectifs recherchés par le promoteur.

Investissements de Remplacement :

Les investissements de remplacement, également appelés investissements de renouvellement ou de maintien, ont pour but de maintenir l'activité au niveau actuel. Ils impliquent le remplacement d'équipements amortis ou usés par des équipements neufs afin de maintenir la capacité de production de l'entreprise. Les nouveaux équipements ont généralement les mêmes caractéristiques techniques que les anciens, assurant ainsi la continuité de la production et le niveau des coûts de production.

1.3.2.2) Les investissements de modernisation :

Les investissements de modernisation, également appelés investissements de productivité ou de rationalisation, ont pour objectif principal de réduire les coûts de production. Cela s'effectue en optimisant la combinaison des facteurs de production, visant ainsi à améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise. En d'autres termes, ces investissements cherchent à accroître la production tout en maintenant des coûts inchangés ou en les réduisant pour un même volume de production.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

1.3.2.3) Les investissements d'expansion :

Les investissements d'expansion, parfois appelés investissements d'extension, sont conçus pour permettre à l'entreprise de répondre à la croissance de la demande. Cela peut se faire en réalisant de nouveaux investissements pour augmenter la capacité de production (investissements de capacité) ou en élargissant la gamme de produits de l'entreprise (investissement de diversification).

1.3.2.4) Les investissements de création :

Les investissements de création impliquent la mise en place de nouveaux projets indépendants. Contrairement aux investissements précédents, qui concernent l'ajout d'actifs ayant des relations techno-économiques avec d'autres activités existantes, les investissements de création consistent simplement à établir des projets sans aucun lien préexistant avec d'autres investissements.

1.3.3) Classification selon le niveau de dépendance :

On peut généralement classer les projets en trois catégories en fonction de leur niveau de dépendance :

1.3.3.1. Projets indépendants :

Les projets sont considérés comme indépendants ou compatibles lorsqu'il est techniquement possible de réaliser les deux simultanément, et que les flux monétaires générés par l'un ne sont pas impactés par la réalisation ou non de l'autre.

1.3.3.2. Projets mutuellement exclusifs :

Les projets sont mutuellement exclusifs ou incompatibles lorsque la réalisation de l'un exclut la possibilité de réaliser l'autre. On parle également de projets substituables. Par exemple, deux projets visant à répondre au même besoin mais utilisant des technologies différentes (route ou chemin de fer).

1.3.3.3. Projets dépendants :

Les projets sont considérés comme dépendants ou complémentaires lorsque l'acceptation ou le rejet de l'un entraîne l'acceptation ou le rejet de l'autre. Un exemple serait une mine qui ne peut être envisagée que si une voie d'évacuation est également réalisée. Dans ce cas, l'analyse doit se concentrer sur l'ensemble des deux projets, les considérant comme un seul projet combiné.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Section 3 : Les critères de décision d'investissement

La décision d'investissement peut se définir comme étant « *le choix entre plusieurs solutions possibles d'une action p o r t a n t sur la mise en œuvre des ressources ou la détermination des Objectifs compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation* ». ⁴⁶ En d'autres termes, la décision d'investissement nécessite une analyse approfondie des différentes opportunités d'investissement disponibles, ainsi que la prise en compte des facteurs qui peuvent influencer le succès ou l'échec de l'investissement. Elle implique souvent un équilibre délicat entre les rendements potentiels et les risques associés à chaque option, et elle est essentielle pour optimiser l'allocation des ressources financières d'une entreprise ou d'un individu.

1. Les critères de décision d'investissement

Les types de décisions sont structurés en fonction de certains critères. Une classification courante est basée sur le degré de risque associé à la prise de décision : ⁴⁷

1.1. Décisions Certaines :

Ces décisions présentent un risque pratiquement nul, car tous les aspects et les résultats sont bien connus avant la prise de décision.

1.2. Décisions Aléatoires :

Une décision est considérée comme aléatoire lorsque certaines variables ne sont pas complètement maîtrisées par l'entreprise, mais leur probabilité est connue.

1.3. Décisions Incertaines :

Les décisions sont qualifiées d'incertaines lorsque certaines variables ne sont ni maîtrisées ni probabilisables en raison de la complexité de l'environnement et des conditions évolutives du marché.

Une autre classification importante, basée sur leur niveau d'importance, est proposée par le modèle d'Igor Ansoff, qui distingue trois grands types de décisions, classés par ordre d'importance ⁴⁸:

⁴⁶ EDICHOFFER J. R, "Précis de gestion de l'entreprise", Edition Nathan, paris,1996, p12.

⁴⁷ CONSO(P) HAMICI(F), « Gestion financière », Edition Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2002, p376.

⁴⁸ IGOR ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », édition organisation, 1989, p28.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

1.3.1. Les décisions stratégiques :

Elles se rapportent aux relations de l'entreprise avec son environnement et se concentrent principalement sur les marchés visés et les produits proposés afin d'assurer l'adaptation de l'entreprise à son milieu. Elles ont un impact sur le développement et la durabilité de l'entreprise.

1.3.2. Les décisions tactiques

Cette décision est liée à la gestion des ressources dans une optique d'efficacité, notamment l'acquisition, la production, l'organisation et le développement des ressources. Elles englobent des choix de structure et de gestion qui ne sont pas directement liés à la production.

1.3.3. Les décisions opérationnelles

Ce sont prises dans le cadre de la gestion quotidienne de l'entreprise. Leur objectif principal est de rendre le processus de transformation des ressources aussi efficace que possible pour maximiser les profits.

De plus, dans la classification des décisions en fonction de leur échéance, on peut distinguer trois types:

1.3.3.1. Décisions à court terme (moins de 2 ans) :

Il s'agit de décisions opérationnelles prises par les exécutants.

1.3.3.2. Décisions à moyen terme (de 2 à 5 ans) :

Ce sont des décisions tactiques prises par les cadres supérieurs.

1.3.3.3. Décisions à long terme (plus de 5 ans) :

Ce sont des décisions stratégiques prises par le plus haut niveau hiérarchique.

Plusieurs facteurs influencent le processus de prise de décision en matière d'investissement, notamment:

a. L'environnement externe de l'entreprise :

Comprenant les conditions économiques, sociales et politiques nationales et internationales. Cet environnement peut être favorable ou défavorable en fonction de sa stabilité.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

b. L'environnement interne de l'entreprise :

Englobant des facteurs tels que la taille de l'entreprise, son taux de croissance, sa structure organisationnelle, ainsi que ses systèmes et méthodes de communication.

La personnalité du dirigeant, y compris son niveau d'influence sur le processus décisionnel, qui dépend de caractéristiques telles que son intelligence, sa compétence, son expérience, son attitude face au risque et son intégrité morale.

L'importance et la complexité de la décision d'investissement, qui représente un moteur à long terme pour la croissance et la survie de l'entreprise, implique l'allocation de ressources significatives, comporte des engagements à moyen et long terme souvent irréversibles, et exerce une influence sur l'environnement économique et financier⁴⁹.

- La complexité de la décision d'investissement réside dans des défis tels que la difficulté d'obtenir des informations chiffrées fiables, la coordination des opérations, l'application de certains calculs, l'alignement du projet d'investissement sur la stratégie de l'entreprise, et la gestion des risques.

Donc, on peut dire que la prise de décision en matière d'investissement est un processus complexe influencé par divers facteurs internes et externes à l'entreprise, et elle nécessite une analyse approfondie pour assurer la rentabilité et la durabilité des investissements.

1.4. L'importance et la complexité de la décision d'investissement :

Il convient de souligner que la décision d'investissement est à la fois cruciale et complexe:⁵⁰

1.4.1. L'importance de l'investissement :

L'importance de l'investissement se manifeste de plusieurs manières :

À long terme, il constitue le principal moteur de la croissance et de la pérennité des entreprises.

Il absorbe des ressources substantielles nécessaires à son déploiement.

L'engagement dans des investissements s'étend généralement sur le moyen et le long terme, avec des décisions qui peuvent être difficiles à inverser.

⁴⁹ BOUGHABA. A, Op.cit, p5.

⁵⁰ Idem.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Il exerce une influence significative sur l'environnement économique et financier de l'entreprise, contribuant à façonner son image de marque.

1.4.2. La complexité de la décision d'investissement :

La complexité de la décision d'investissement se manifeste à travers plusieurs défis :

Obstacles liés à l'obtention d'informations chiffrées fiables.

Problèmes de coordination dans tous les aspects des opérations impliquées.

Difficultés dans l'application de certains calculs financiers, tels que le coût du capital, la structure de financement et l'analyse financière.

Défis liés à l'alignement du projet d'investissement sur les termes de la stratégie adoptée par l'opérateur économique, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une administration.

Complexités associées à une appréhension difficile du risque.

Donc, la prise de décision en matière d'investissement implique une série de défis qui vont de l'acquisition d'informations précises à la gestion efficace des calculs financiers, en passant par la coordination des différentes composantes opérationnelles et l'alignement stratégique. De plus, l'appréhension du risque ajoute une couche de complexité au processus global.

2. La comptabilité de gestion comme outil de contrôle de gestion

2.1. La comptabilité de gestion et le processus de prise de décision.

Prendre des décisions cruciales au moment opportun constitue une condition essentielle pour la réussite et le développement d'une entreprise, en assurant l'atteinte des objectifs fixés. Cependant, les situations auxquelles une entreprise est confrontée étant variées, les décideurs doivent suivre un processus spécifique pour parvenir à la solution optimale, évitant ainsi les répercussions négatives de leurs choix.

2.2. Les outils de la comptabilité de gestion

Le contrôle de gestion représente l'ensemble des processus et systèmes conçus pour offrir aux dirigeants l'assurance que les choix stratégiques sont, ont été, et seront mis en œuvre de manière optimale.⁵¹

⁵¹ BOUQUIN.H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition Edicef, 1992, P14.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

2.3. Définition du contrôle de gestion

Selon Anthony R.N. (1965), le contrôle de gestion est défini comme le processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources soient acquises et utilisées de manière efficace (en termes d'objectifs) et efficiente (en termes de moyens employés) pour atteindre les objectifs de l'organisation.⁵²

Henri Bouquin (1986) place le contrôle de gestion comme une interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel, agissant comme le garant de la cohérence entre la stratégie globale et les activités quotidiennes de l'entreprise.⁵³

Dans le contexte de l'entreprise, le contrôle est interprété et analysé comme la conformité à une norme, participant ainsi activement au processus de gestion. Cela se manifeste par :

2.3.1. Contrôle de régularité : Le contrôle s'assure du respect des normes établies.

Le contrôle de gestion est donc intégré dans la gestion globale de l'entreprise, contribuant à la réalisation des objectifs et à la cohérence entre la stratégie à long terme et les activités quotidiennes.

2.4. Les outils du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion s'appuie sur divers outils essentiels, parmi lesquels figurent la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting.

2.4.1. Gestion Budgétaire

La gestion budgétaire est définie dans le plan comptable comme un mode de gestion traduisant les décisions de la direction en programmes d'action chiffrés, appelés "budgets".⁵⁴ Elle représente un élément crucial du contrôle de gestion, permettant de guider les décisions et de faciliter la prise de décision.

2.4.2. Tableau de Bord

Le tableau de bord se compose d'indicateurs de pilotage construits périodiquement pour orienter les décisions et actions d'un responsable. Il vise à atteindre les objectifs de

⁵² ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion ; manuel et applications », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2018, P6.

⁵³ DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.

⁵⁴ ALAZARD.C, SEPARIS, « CG manuel et application », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010, P225.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

performance en fournissant des informations claires et synthétiques sur des variables spécifiques.⁵⁵

2.4.3. Comptabilité Analytique ou de Gestion

Anciennement connue sous le nom de comptabilité analytique, la comptabilité de gestion est un outil destiné à l'analyse des coûts, à l'explication des résultats, à l'établissement de provisions, et à la constatation et l'explication des écarts. Son objectif principal est de fournir aux décideurs des informations économiques et de gestion pour les aider dans la prise de décision. Avant d'atteindre cet objectif, il est nécessaire de définir le périmètre des informations comptables, de présenter les différents modes de reclassement des charges, de regrouper les coûts pour définir les principales catégories, et de comprendre la valorisation des éléments en stock.⁵⁶

3. Le rôle des budgets et prévisions dans la planification des investissements.

3.1. Définition du Budget :

Le budget peut être défini comme l'acte qui autorise et prévoit les dépenses et les recettes d'une administration publique pour une année donnée. En d'autres termes, il s'agit d'un acte de prévision qui établit les dépenses et les recettes anticipées pour l'année civile à venir. Le budget fonctionne également comme un document comptable. Il fournit aux gestionnaires des informations sur leurs crédits disponibles et permet aux parlementaires ainsi qu'aux citoyens de vérifier si le budget est voté en équilibre.⁵⁷

3. 2. Types de Budgets :

Il existe divers types de budgets, notamment :⁵⁸

3.2.1. Tableau de Financement Prévisionnel (TFP) :

Ce budget vise à déterminer les ressources anticipées, telles que les dépôts prévisionnels, ainsi que les emplois prévus, comme les crédits à accorder à la clientèle. Ces ressources et emplois sont calculés en fonction des capitaux moyens journaliers et des soldes de fin d'année.

⁵⁵ DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », Op.cit., P143

⁵⁶ AUGE.B., NARO.G., VERNHET.A, « Mini manuel de comptabilité de gestion », édition DUNOD, Paris, 2013, P3.

⁵⁷ Émilie Moysan, "La Notion de Budget", Les indispensables du droit des finances publiques, 2017, pp. 11-16.

⁵⁸ Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP banque, P 32.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

3.2.2. Budget des Services Bancaires :

Ce budget a pour objectif d'identifier les commissions que la banque percevra au cours de l'exercice, notamment celles liées aux services proposés aux clients tels que l'encaissement de chèques, la gestion de compte, les opérations sur titres, etc.

3.2.3. Budget des Frais de Fonctionnement :

Le budget de fonctionnement englobe les budgets par unités de gestion ainsi que le budget global, reflétant les prévisions en termes de frais de personnel, de charges sociales, de frais généraux (comme les consommations d'imprimés et de fournitures, les services externes, les charges diverses ordinaires). Les dotations aux amortissements sont calculées en fonction du budget d'investissement, et la répartition des charges entre les différentes unités de gestion s'effectue selon des clés de répartition ou des taux de cession interne.

3.2.4. Budget d'Investissement :

Tout projet d'investissement doit faire l'objet d'une évaluation chiffrée. Il peut concerner l'acquisition de nouveau matériel pour remplacer l'ancien ou l'extension des activités de la banque. Dans ce contexte, il est nécessaire d'évaluer les coûts d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation, ainsi que les coûts d'installation et de mise en place. Le budget d'investissement peut s'étaler sur plusieurs exercices.

3.2.5. Budget de Trésorerie :

Résultant des budgets précédents, le budget de trésorerie prend en considération les flux générés par les quatre premiers budgets. Il doit également prendre en compte les contraintes réglementaires, notamment les réserves obligatoires et les taux de marché.

3.3. La contribution de la comptabilité analytique à l'analyse des coûts.

La comptabilité analytique contribue à l'analyse des coûts en permettant de calculer les coûts de manière détaillée. Elle utilise la méthode des coûts complets qui permet de calculer les coûts d'achats, de production et de revient en s'appuyant particulièrement sur la distinction entre charges directes et charges indirectes.⁵⁹

⁵⁹ ZAMOURI L. "La comptabilité analytique, entant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 6 : numéro 4», 2022,p179

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Les charges directes sont des charges qui peuvent être directement attribuées à un produit ou à une activité, tandis que les charges indirectes sont des charges qui ne peuvent pas être directement attribuées à un produit ou à une activité.

La comptabilité analytique permet également de connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise, tels que les stocks .

En outre, la comptabilité analytique permet de comparer les coûts et les résultats réels avec les coûts et les résultats prévisionnels, et d'identifier les écarts qui en résultent. Les responsables analysent ensuite ces écarts et cherchent les causes de ces problèmes pour éviter qu'ils ne se reproduisent dans les prochaines activités. La comptabilité analytique est donc un outil de gestion et de management de la qualité et d'aide à la prise de bonnes décisions .⁶⁰

Donc, la comptabilité analytique contribue à l'analyse des coûts en permettant de calculer les coûts de manière détaillée, en utilisant la méthode des coûts complets et en distinguant les charges directes des charges indirectes. Elle permet également de connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise. Enfin, elle permet de comparer les coûts et les résultats réels avec les coûts et les résultats prévisionnels, et d'identifier les écarts qui en résultent. Cette analyse des écarts permet aux responsables de l'entreprise de prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité de l'entreprise et de ses produits ou activités .⁶¹

La comptabilité analytique est donc un outil essentiel de gestion qui permet à l'entreprise de connaître ses coûts et ses résultats, de fixer et de modifier ses prix de vente et de prendre la décision d'investir. Elle est également un outil d'aide à la prise de bonnes décisions sur le plan interne et externe pour l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, de sa compétitivité, de son développement continu et donc de sa survie .⁶²

Donc, la comptabilité analytique est un outil de gestion qui permet d'analyser les coûts de l'entreprise de manière détaillée, de calculer les coûts et les résultats par produits ou par

⁶⁰ ZAMOURI L. "La comptabilité analytique, entant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise », Op.cit.

⁶¹ ZAMOURI L, La comptabilité analytique, entant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise , Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 6 : numéro 4, 2022,p181

⁶² ZAMOURI L. "La comptabilité analytique, entant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise », Op. Cit, p184.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

activité et par fonction, de comparer les coûts et les résultats réels avec les coûts et les résultats prévisionnels, et d'identifier les écarts qui en résultent. Elle est donc un outil essentiel pour la prise de décisions éclairées et pour l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

4. Les limites de la comptabilité de gestion dans l'analyse d'investissement

Cette section se penchera sur les limites de la comptabilité analytique dans le contexte de l'analyse d'investissement. Nous explorerons les obstacles rencontrés lors de la gestion comptable de projets d'envergure

4.1. Complexité des projets d'investissement

La comptabilité analytique peut être utilisée pour l'analyse des coûts de projets d'investissement, mais que cela peut être complexe et nécessiter une analyse approfondie⁶³.

4.2. Présentation des projets complexes nécessitant une analyse approfondie.

Un projet complexe et stratégique se caractérise par la nécessité d'une organisation et d'une approche spécifiques tout au long de son cycle de vie, visant à assurer le pilotage du projet ainsi que la gestion des risques et des opportunités.⁶⁴

L'identification d'un projet en tant que complexe et stratégique repose sur divers critères liés soit à l'entité gestionnaire du projet (stratégie globale, objectifs principaux, culture, situation financière, secteurs d'activité), soit à l'environnement et à la nature propre du projet (contexte commercial, aspects financiers, image de marque, structure organisationnelle, aspects techniques, etc.)⁶⁵

4.3. Facteurs non financiers négligés

La comptabilité analytique peut ne pas prendre en compte certains aspects non financiers, tels que les variables environnementales, sociales et éthiques

⁶³ Idem, p178.

⁶⁴ AULICINO, P. MORAND, D, "Management du risque projet", Revue de pratiques et méthodes internationales en génie civil, Communication aux premières Journées du Pôle Ville de l'Université Paris Est Ville, Transport et Territoire, 2010.

⁶⁵ MICHAUD, P, ROCHET, C, "Maitrise d'ouvrage Stratégique de projet", SECOR, 1999.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

4.4. Incertitudes et fluctuations du marché

La gestion des incertitudes dans les projections comptables et la réponse aux fluctuations du marché, mais ne mentionne pas spécifiquement les investissements.

4.5. Limitations face aux nouvelles formes d'investissement

La nécessité d'adapter la comptabilité de gestion aux investissements immatériels et d'analyser les technologies émergentes, mais ne traite pas spécifiquement des limitations de la comptabilité de gestion dans ce domaine.

Chapitre II : Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement.

Conclusion

Nous avons vu que les projets d'investissement peuvent prendre de nombreuses formes et qu'il est important de caractériser et de circonscrire spécifiquement le type de projet auquel s'applique une méthodologie d'évaluation. Nous avons également vu que l'évaluation d'un projet d'investissement implique de prendre en compte plusieurs éléments clés, tels que le risque et le rendement potentiel, ainsi que de choisir la méthodologie d'évaluation la plus appropriée. Enfin, nous avons mis en évidence l'importance de prendre des décisions d'investissement éclairées pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. En gardant ces éléments à l'esprit, vous serez mieux équipé pour évaluer les projets d'investissement et prendre des décisions éclairées pour votre entreprise.

Chapitre III :
ETUDE DE CAS ERGR
DJARDJRA

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur l'étude de cas de l'entreprise ERGR DJARDJRA. Nous allons examiner en détail les objectifs de l'entreprise en matière de développement rural, en mettant en avant son engagement à offrir un service de qualité tout en promouvant l'emploi, le développement des compétences et les pratiques de gestion modernes. Nous allons également étudier comment l'entreprise est financée, en examinant les différentes sources de financement qu'elle utilise pour mener à bien ses projets.

Nous allons également nous intéresser aux projets récents de l'ERGR DJARDJRA, en examinant les différentes actions de diversification qu'elle a entreprises pour contribuer au développement local et rural dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous allons également étudier comment l'entreprise a acquis du matériel et des engins de chantier pour répondre aux besoins de ses différents projets et à son plan de développement rural.

Section 01 : Présentation De L'entreprise « ERGR DJURDJURA »

1. Présentation de l'entreprise

□ Historique

L'entreprise de mise en valeur du fonds forestier, par abréviation « EMIFOR », a été créée par la délibération de l'APW de Tizi-Ouzou en date du 13/02/1978 et par arrêté interministériel N° 004963 DGCL du 26/05/1978.

L'EMIFOR est passée à l'autonomie du 30/12/1997, avec un statut d'entreprise publique

économique SPA, au capital social de 17.220.000.00 DA, divisé en 861 actions d'une valeur nominale de 20.000 DA, vingt mille dinars algériens, souscrites intégralement par l'État et détenues à 100% par le groupe SODIAF.

L'AGEX tenue le 20/12/2010 a décidé de transférer la totalité des actions détenues par le groupe SODIAF au profit de l'Entreprise Nationale de Génie Rural « EAGR » et changement de la dénomination de l'entreprise. Elle sera dénommée Entreprise Régionale de Génie Rural

Djurdjura « ERGR DJURDJURA », et l'AGEX tenue en date du 26/04/2017 a décidé d'ériger l'Entreprise Nationale de génie rural en groupe GGR avec le transfert de la totalité des actions détenues par l'EAGR au profit du GGR.

L'ERGR DJURDJURA constitue un outil de l'État, qui contribue à la réalisation du programme de développement et du renouveau rural, à la fixation des populations dans les zones rurales et également à l'intervention en cas d'extrême urgence « feu de forêts, inondations et autres catastrophes naturelles».

□ Organisation de la Filiale

L'ERGR Djurdjura recouvre une zone géographique étendue sur trois (03) wilayas à savoir : Tizi- Ouzou, Bejaia et Boumerdes, la société est intervenue également sur Cinq (05) autres wilayas dans le cadre du programme sectoriel de développement et autres à savoir Blida, Souk-Ahras, Guelma, Bouira Et Bechar. L'entreprise est administrée par un Conseil d'Administration constitué de 07 membres, dont 02 Membres de droit. Elle a adopté un mode

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

de gestion bicéphale composé d'un président de Conseil D'Administration et un Directeur Général.

L'organisation actuelle de l'Entreprise au niveau central est constituée d'une direction générale et De quatre directions centrales à savoir : la direction Technique, la direction des finances et de la Comptabilité, la direction de l'administration générale et la Direction d'audit Sur le plan opérationnel, la société dispose également de trois (03) directions de Projets (Tizi-Ouzou, Bejaïa et Boumerdes) chargé des réalisations, une direction des pépinières et d'aménagement des espaces verts, chargé de production de plants, avec à son actif 45 Ha de SAH répartis en trois 03 pépinières (Cap Djinet, Tadmait et Bejaia) et une direction du matériel et des prestations de Services chargé de soutien logistique.

2. Domaine d'intervention et principales réalisations de l'entreprise

2.1. Domaine et zone d'activité

L'entreprise opère dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Bejaia et Boumerdes, se concentrant principalement sur la mise en œuvre du Programme de Développement Rural Intégré (PPDRI), les travaux d'urgence (dans le cadre de la lutte contre les incendies de forêt) et le Programme Sectoriel de Développement (PSD). Elle intervient également dans divers autres domaines forestiers, notamment la reforestation, les plantations, l'infrastructure forestière, la gestion des ressources en eau, la mise en valeur des terres, et l'exploitation forestière dans la récolte de bois léger, etc.

Ainsi, l'entreprise étend son champ d'intervention à l'est du pays avec des unités de réalisation de travaux implantées dans les wilayas de Bouira, Mila, Guelma et El Tarf. De plus, l'entreprise a mis en place une usine de production d'intrants pour répondre aux besoins des chantiers PPDRI.

2.2. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de l'ERGR DJURDJURA associe une approche à la fois souple, flexible et décentralisée en raison de son vaste territoire couvrant trois wilayas (TIZI OUZOU, BEJAIA, BOUMERDES). Au niveau central, la direction générale est située dans la wilaya de Tizi Ouzou et est gérée par un conseil d'administration composé de quatre cadres administratifs et de deux membres de droit. La direction générale supervise deux unités de production, à savoir la pépinière et l'usine de buses, ainsi que trois directions de projets, à

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Tizi-Ouzou, Bejaia et Boumerdes, responsables de la mise en œuvre du Programme Quinquennal 2010/2014.

2.3. L'organisation de l'ERGR Djurdjura se compose de plusieurs niveaux :

2.3.1. La Présidence

La présidence est à la tête de l'entreprise et assume la direction globale. Elle est responsable de la définition des politiques stratégiques et opérationnelles de l'entreprise, ainsi que de la coordination et du contrôle des différentes directions de projets pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

2.3.2. Les Directions des Projets

Les Directions des Projets, notamment Tizi Ouzou, Bejaia et Boumerdes, sont des unités opérationnelles chargées de l'exécution et du suivi des travaux inclus dans les différents programmes confiés à la société.

2.3.3. Unité Aménagement et Production

L'Unité Aménagement et Production se compose de l'Unité Espaces Verts et des unités de production (comme l'unité de production de buses et de pépinières). Ces unités sont responsables de la production et de la fourniture de l'entreprise en matière de buses et de plants.

2.3.4. Organigramme de l'ERGR Djurdjura (voir figure 2).

Cet organigramme détaille la structure de l'ERGR Djurdjura, illustrant les différentes parties de l'organisation et leurs relations hiérarchiques.

La structure organisationnelle de l'ERGR pour l'année 2018/2019 se compose des postes suivants : une présidente directrice générale, un directeur technique, un directeur de l'administration générale, une directrice des finances et de la comptabilité, ainsi qu'un auditeur interne. En outre, au niveau opérationnel, il y a différents directeurs de projets et d'autres collaborateurs qui contribuent aux activités de l'entreprise, la répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles, comme illustré dans le tableau ci-dessous:

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Tableau 04 : Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles

GSP	Effectif total M (2019)	Effectif total M-1 (2018)	Évolution des effectifs	Taux d'évolution
Cadre	22	22	0	0
Maîtrise	09	09	0	0
Exécution	59	59	0	0
Dons saisonniers	242	249	-7	-3
Total	332	339	-7	-3

Source : document interne de l'entreprise.

3. Matériels

Grâce au programme de modernisation des entreprises publiques économiques lancé par l'État, l'ERGR Djurdjura a investi dans l'acquisition de matériel et d'engins de chantier pour répondre aux besoins de ses divers projets et à son plan de développement rural. Cette acquisition de matériel a considérablement renforcé les capacités de l'entreprise et ouvert des opportunités pour diversifier ses activités et élargir son portefeuille de réalisations. Vous trouverez ci-dessous une liste complète des ressources matérielles dont dispose actuellement l'entreprise.

4. Unités de réalisation de l'ERGR

L'entreprise ERGR Djurdjura se compose de deux unités de réalisation pour accomplir ses missions.

La première unité, située à Tadmaït, se consacre à la pépinière, qui a pour but de répondre aux besoins en plantation liés au développement rural. Elle produit également des plants fruitiers et vise à devenir un acteur majeur dans la culture et la vente de l'ornement. De plus, cette unité intervient dans divers domaines ruraux, tels que l'aménagement et l'entretien des espaces verts, la plantation de vergers et la commercialisation de plants.

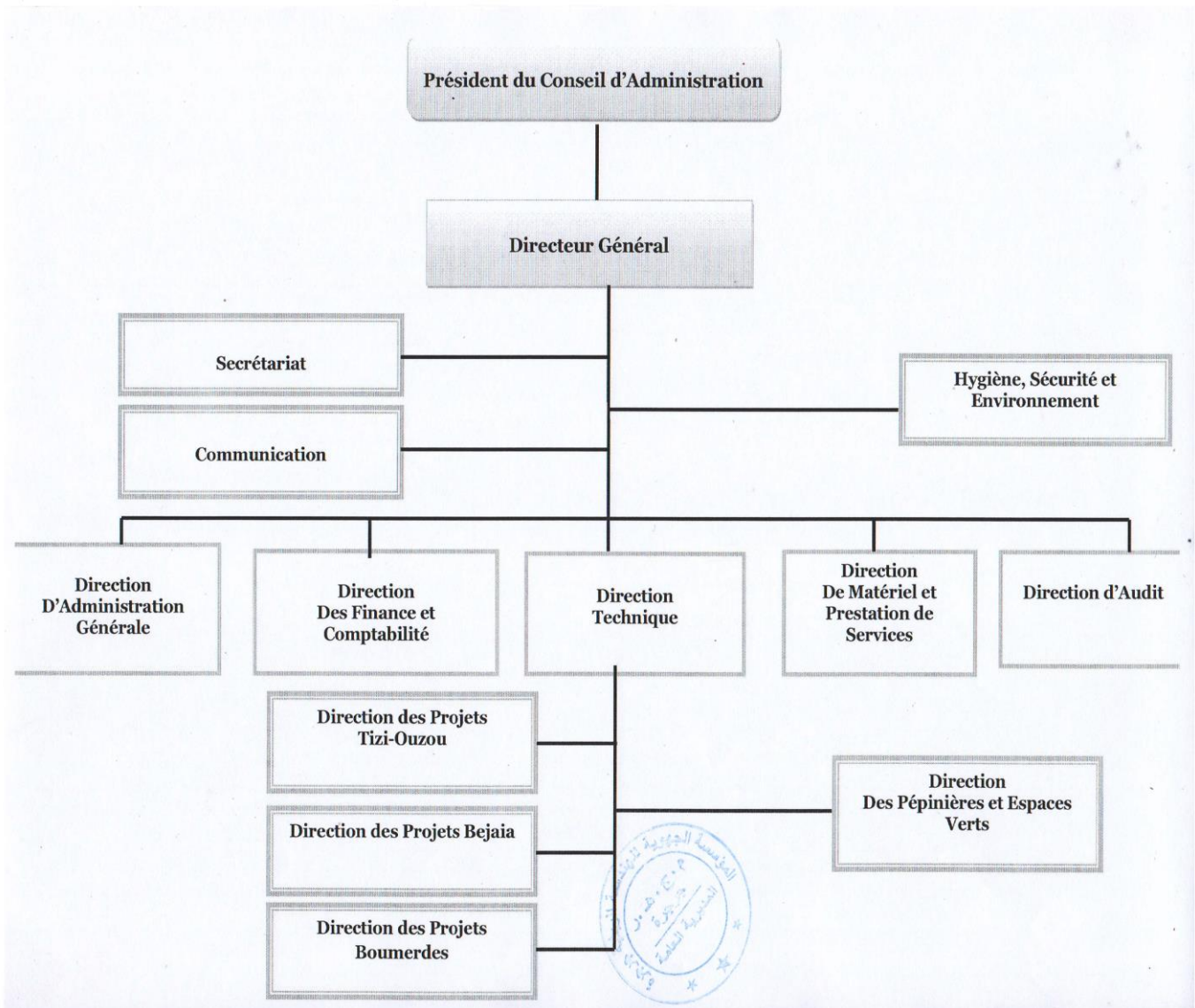
La deuxième unité, basée à Azazga, est spécialisée dans la production de buses. Elle fournit en permanence les chantiers en buses de différents diamètres pour les travaux d'ouverture de pistes et les projets d'infrastructure. Cette intégration permet à l'entreprise de maintenir un approvisionnement constant en agrégats, évitant ainsi d'avoir à les acheter à prix

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

élevé sur le marché. De plus, cette unité intervient dans des domaines liés à la voirie, aux réseaux divers, à la construction de murs de bâtiments et à l'ouverture et à l'aménagement de pistes.

La mission globale de l'entreprise est de mettre en œuvre des programmes ruraux agricoles structurants. Cela comprend la gestion du patrimoine forestier, la mise en valeur des terres avec diverses cultures et la création de vergers, ainsi que le traitement des bassins versants pour corriger la problématique torrentielle. L'entreprise a également entrepris des actions de diversification pour contribuer au développement local et rural dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure 02 : Organigramme de l'ERGR de Djurdjura



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

ERGR Djurdjura s'engage à offrir un service de qualité tout en promouvant l'emploi, le développement des compétences et les pratiques de gestion modernes. Elle vise à produire des externalités positives sur l'environnement naturel en participant activement à l'aménagement, à la protection et à l'équilibrage de celui-ci, tout en entretenant une relation de confiance avec ses clients.

Tableau 05 : Bilan des Actifs au 31 décembre 2018

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	31-12-2018	NET 31-12-2017
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	5.1	826 200,00	472 983,33	353 216,67	366 916,67
Immobilisations corporelles					
Terrains	5.1	30 170 000,00		30 170 000,00	6 941 910,00
Bâtiments	5.1	575 469 513,22	65 517 219,74	509 952 293,48	279 694 439,18
Autres immobilisations corporelles	5.1	2 070 528 831,09	1 190 583 495,11	879 945 335,98	970 723 581,88
Immobilisations en concession	5.1	10 399 597,50	97 192,50	10 302 405,00	10 334 802,50
Immobilisations encours	5.1	9 159 233,62		9 159 233,62	8 895 813,62
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées	5.2	2 000,00		2 000,00	2 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	5.2	142 591 166,38		142 591 166,38	176 877 193,26
Impôts différés actif	5.3	50 477 392,98		50 477 392,98	30 993 824,80
TOTAL ACTIF NON COURANT	5	2 889 623 934,79	1 256 670 890,68	1 632 953 044,11	1 484 830 481,91
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	6.1	975 190 301,78	95 560 079,92	879 630 221,86	786 012 343,45
Créances et emplois assimilés					
Clients	6.2.1	441 259 282,59	24 646 821,74	416 612 460,85	524 467 917,85
Autres débiteurs	6.2.2	10 053 451,43		10 053 451,43	8 693 657,65
Impôts et assimilés	9.2	13 947 608,71		13 947 608,71	19 928 544,47

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	6.2.3	41 273 195,69		41 273 195,69	11 674 088,20
Total actif courant	6	1 481 723 840,20	120 206 901,66	1 361 516 938,54	1 350 776 551,62
Total général actif		4 371 347 774,99	1 376 877 792,34	2 994 469 982,65	2 835 607 033,53

Source : document de l'entreprise

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Section 2 : Calcul Du Cout De Revient D'un Produit

Pendant notre stage au sein du service de comptabilité analytique de l'entreprise "ERGR Djurdjura", nous avons choisi d'appliquer la méthode du coût complet à un produit spécifique, en l'occurrence, un transformateur.

Notre objectif était de calculer son coût de revient de manière détaillée. Pour ce faire, nous avons entrepris le calcul des coûts fixes et variables (CV) associés à la production de ce transformateur. Ces calculs nous ont permis de déterminer le seuil de rentabilité, également connu sous le nom de point mort, qui indique le niveau d'activité nécessaire pour couvrir l'ensemble des coûts fixes de l'entreprise.

Enfin, nous avons calculé la marge de sécurité, ou marge d'exploitation, en comparant les ventes réelles du transformateur au seuil de rentabilité. Cette démarche nous a fourni une compréhension approfondie des coûts associés à la production du transformateur, ainsi que des informations essentielles pour éclairer les décisions de gestion au sein de l'entreprise.

Pour calculer le Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV), le Seuil de Rentabilité (SR), et le Seuil de Rentabilité en termes de Chiffre d'Affaires (CA) en utilisant les données fournies dans le document (voir annexe 03), comme suivant :

1. Calculs des Charges Directes

Pour calculer les charges directes et indirectes de l'entreprise, nous devons d'abord identifier les éléments pertinents.

Les charges directes sont généralement celles qui peuvent être directement attribuées à un produit ou à une activité spécifique, tandis que les charges indirectes sont des coûts communs à l'ensemble de l'entreprise.

1.1. Les Charges Directes :

Achats consommés : est un coût direct associé à la production de biens ou de services, Il est listé comme une charge négative car il réduit la valeur ajoutée.

1.2. Charges Indirectes :

Charges de personnel : Les salaires et les coûts de main-d'œuvre liés à la production pourraient être considérés comme des charges indirectes, car ils ne sont pas spécifiquement associés à un produit unique.

Impôts, taxes et versements assimilés : Ces charges sont généralement des coûts liés à l'exploitation de l'entreprise dans son ensemble et sont donc des charges indirectes.

1.3. Autres charges opérationnelles :

Les charges qui ne sont pas spécifiquement liées à un produit ou à une activité particulière sont généralement classées comme charges indirectes.

Donc, pour calculer les charges directes et indirectes de l'entreprise, nous allons suivre la formule suivante :

Achats consommés : -126 016 311,23 (c'est un coût direct de la production). Tandis que les charges indirectes présentent les Charges de personnel : -395 290 004,10 (ces coûts sont généralement associés à l'ensemble de l'entreprise et ne sont pas spécifiquement liés à un produit).

Impôts, taxes et versements assimilés : -38 329 114,47 (ces charges sont également des coûts généraux de l'entreprise).

Autres charges opérationnelles : -29 987 301,12 (ces charges sont des coûts généraux liés à l'exploitation de l'entreprise dans son ensemble).

Ainsi, les charges directes totalisent : -126 016 311,23, et les charges indirectes totalisent : -395 290 004,10 - 38 329 114,47 - 29 987 301,12 = -463 606 419,69

2. Calcul du Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV) :

M/CV (Marge sur Coût Variable) est la différence entre les Ventes et produits annexes et la somme des Achats consommés et des Services extérieurs et autres consommations.

$$\text{Taux de M/CV} = (\text{M/CV} / \text{Ventes et produits annexes}) \times 100$$

Dans ce cas :

$$\text{M/CV} = (742,396,172.07 - (126,016,311.23 + 118,350,048.26)) = 498,029,812.58$$

$$\text{Taux de M/CV} = (498,029,812.58 / 742,396,172.07) \times 100 \approx 67.12\%$$

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

3. Calcul du Seuil de Rentabilité (SR) :

Le SR est le montant de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise atteint le point mort, c'est-à-dire lorsque la M/CV couvre les Charges Fixes (CF).

$$SR = CF / \text{Taux de M/CV}$$

Donc, pour calculer le SR, ns allons calculer le Montant des Charges Fixes CF, à partir du tableau (voir annexe 03/ 04), comme suivant :

CF est le montant des Charges Fixes.

VA est la Valeur Ajoutée d'Exploitation (qui est de 529 427 618,49 dans le tableau).

M/CV est la Marge sur Coût Variable (exprimée en pourcentage, soit 68,31 %).

Donc, en utilisant ces valeurs, nous pouvons calculer les Charges Fixes comme suit :

$$CF = 529427618.49 - (68.31\% \times 529427618.49)$$

$$CF = 529427618.49 - (0.6831 \times 529427618.49)$$

$$CF = 529427618.49 - (0.68321 \times 529427618.49)$$

$$CF = 529427618.49 - 361385104.52$$

$$CF = 168042513.97$$

Le Montant de Charges Fixes de l'entreprise est : **168042513.97** DA.

4. Calcul du Seuil de Rentabilité en termes de Chiffre d'Affaires (CA) :

Pour calculer le Seuil de Rentabilité (SR) en utilisant les données du tableau (voir annexe 03/04) , nous avons suivi ces étapes en utilisant la formule : $SR = CF / \text{Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV)}$.

Donc, Le Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV) = $529\,427\,618,49 / 773\,793\,977,98$ (Valeur ajoutée d'exploitation / Production de l'exercice) $\approx 68,31\%$

Le Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV) est d'environ 68,31 %.

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Donc, nous pouvons calculer le Seuil de Rentabilité (SR) en termes de Chiffre comme suivant :

$$SR = 168\,042\,513,97 / 67,12\%$$

Pour calculer le SR, nous divisons le montant des Charges Fixes (CF) par le Taux de M/CV en pourcentage :

$$SR \approx 168\,042\,513,97 / 0,6712$$

$$SR \approx 250\,132\,665,96 \text{ (arrondi à l'unité)}$$

Donc, le Seuil de Rentabilité en termes de Chiffre d'Affaires est d'environ 250 132 665,96 (arrondi à l'unité). Cela signifie que l'entreprise doit réaliser un chiffre d'affaires d'au moins 250 132 665,96 pour couvrir ses charges fixes et atteindre le point mort.

5. Le résultat analytique

Tableau 06 : Les performances financières de l'entreprise pour les années 2018 et 2019.

	Au 31.12.2018	Au 31.12.2019
Chiffres d'affaires	489 682 202,92	742 396 172,07
Coût de revient (CR)	-602 464 333,26	-126 016 311,23
Résultat	1 092 146 536,18	868 412 483,30

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise (voir annexe 03-04)

Ce tableau résume les performances financières de l'entreprise pour les années 2018, le résultat au 31 décembre 2018 serait d'environ 1 092 146 536,18 DA, et 2019, le résultat au 31 décembre 2019 serait d'environ 868 412 483,30 DA.

Chiffre d'affaires : L'entreprise a généré un chiffre d'affaires de 489 682 202,92 DA en 2018, représentant les revenus totaux issus de ses activités.

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Coût de revient (CR) : Le coût de revient est de -602 464 333,26 DA, ce qui signifie que l'entreprise a supporté des coûts plus élevés que son chiffre d'affaires, entraînant une perte.

Ainsi, en analysant les données financières de l'entreprise, on constate que pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2018, le résultat s'établirait à environ 1 092 146 536,18 DA. Cette valeur témoigne d'une perte significative au cours de cette période, principalement en raison de coûts élevés par rapport aux revenus. En revanche, en 2019, l'entreprise a affiché une performance plus robuste. Son chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 742 396 172,07 DA, reflétant une nette amélioration de ses ventes. De plus, le coût de revient a diminué, s'élevant à -126 016 311,23 DA, indiquant une réduction des coûts. Le résultat au 31 décembre 2019 serait d'environ 868 412 483,30, suggérant que l'entreprise a généré un bénéfice, marquant une nette amélioration par rapport à l'année précédente.

Donc, on peut dire que l'entreprise a connu une perte en 2018 en raison de coûts élevés par rapport à ses revenus. Cependant, elle a réussi à augmenter son chiffre d'affaires et à réduire ses coûts en 2019, ce qui a conduit à un bénéfice net positif. Cela suggère une amélioration de la performance financière de l'entreprise au cours de cette période.

Chapitre III : ETUDE DE CAS ERGR DJARDJRA

Conclusion

En conclusion, l'étude de cas de l'entreprise ERGR DJARDJRA nous a permis de mieux comprendre son engagement en faveur du développement rural et de l'environnement naturel. Nous avons vu comment l'entreprise s'efforce de produire des externalités positives sur l'environnement naturel en participant activement à l'aménagement, à la protection et à l'équilibrage de celui-ci, tout en entretenant une relation de confiance avec ses clients.

Nous avons également examiné les différentes actions de diversification entreprises par l'ERGR DJARDJRA pour contribuer au développement local et rural dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous avons vu comment l'entreprise a acquis du matériel et des engins de chantier pour répondre aux besoins de ses différents projets et à son plan de développement rural.

Donc, nous pouvons dire que l'ERGR DJARDJRA comme une entreprise engagée dans le développement durable et le développement rural, qui s'efforce de produire des externalités positives sur l'environnement naturel tout en offrant un service de qualité à ses clients.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Au fil de cette recherche, nous avons mis en exergue les aspects cruciaux de la comptabilité de gestion, en nous concentrant sur son rôle dans la prise de décision d'investissement au sein de l'entreprise. Notre objectif principal était d'analyser comment la comptabilité de gestion influence la prise de décision en matière d'investissement.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons adopté une approche méthodique, qui permet une exploration approfondie de ce sujet complexe. En utilisant des outils analytiques et des méthodes de recherche, nous avons examiné en détail les pratiques de comptabilité de gestion, les méthodes de calcul des coûts, ainsi que les défis et les opportunités liés à la prise de décision d'investissement. Nous avons également pris en compte les études de cas, en particulier celle de l'entreprise ERGR Djurdjura en Algérie, pour illustrer concrètement l'application de la comptabilité de gestion dans un contexte réel.

La mise en place de cette approche a permis d'approfondir notre compréhension des mécanismes complexes qui sous-tendent la comptabilité de gestion. En analysant les pratiques comptables, les méthodes de calcul des coûts, et les outils de gestion de la performance, nous avons pu décoder les tenants et aboutissants de cette discipline. Cela a mis en lumière comment la comptabilité de gestion peut aider les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des coûts, à évaluer la viabilité des investissements, et à améliorer leur performance globale.

Notre problématique porte sur l'apport de l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion dans la prise de décision d'investissement, avec comme cas d'étude l'entreprise EGRG de Djurdjura. Plus précisément, nous nous intéressons à comprendre comment les méthodes de comptabilité de gestion sont mises en œuvre, comment elles sont utilisées pour évaluer les projets d'investissement, et quel impact elles ont sur les décisions d'investissement prises au sein de l'entreprise.

La vérification des hypothèses

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé plusieurs hypothèses. Tout d'abord, nous supposons que l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion permet d'optimiser la gestion des coûts et d'améliorer la performance de l'entreprise. En outre, nous présumons que les informations financières produites par la comptabilité de gestion sont essentielles pour évaluer les projets d'investissement et prendre des décisions

Conclusion Générale

éclairées.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse et une analyse approfondie des données empiriques et des études de cas. Nous avons recueilli un corpus représentatif de données financières (des bilans) et nous avons effectué une analyse quantitative et qualitative pour évaluer l'impact de l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion sur les décisions d'investissement prises au sein de l'entreprise.

Cette méthodologie nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et de fournir une analyse approfondie de la relation entre l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion et la prise de décision d'investissement au sein de l'entreprise EGRG de Djurdjura. De plus, elle nous permettra de mieux comprendre comment les informations financières (les bilans) produites par la comptabilité de gestion sont utilisées pour évaluer les projets d'investissement et comment elles influencent les décisions d'investissement prises par les dirigeants de l'entreprise.

Les résultats des analyses ont également souligné l'impact significatif de la comptabilité de gestion sur la prise de décision d'investissement au sein des entreprises étudiées.

Ainsi, la réalisation de cette recherche est confrontée à certaines difficultés qu'il convient de souligner. Parmi les défis rencontrés, on peut citer la collecte de données financières précises et pertinentes, ainsi que l'accès à des informations confidentielles au sein de certaines services de l'entreprise. De plus, l'analyse des incertitudes liées aux projections comptables et l'évaluation des technologies émergentes ont présenté des défis méthodologiques.

Enfin, nous souhaitons que les résultats de notre recherche soient une introduction à d'autres recherches à venir, en souhaitant qu'ils soient un chemin réussi pour les chercheurs de ce domaine.

Bibliographie

❖ **Ouvrages :**

1. Augé, B, & Vemhet, A, « De la comptabilité à la gestion prévisionnelle », Dunod, Paris, 1997.
2. AUGE.B., NARO.G., VERNHET.A, « Mini manuel de comptabilité de gestion », édition DUNOD, Paris, 2013.
3. BOUGHAB. A « Analyse et évaluation des projets », BERTI, édition Alger 2005.
4. BOUQUIN.H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition Edicef, 1992.
5. Burlaud, A, & Claude Simon, "Comptabilité de gestion", Vuibert, Paris, 2003.
6. DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
7. Frank Olivier Meye, « Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement », 5eme éd, Paris, 2007.
8. GIRAUD, F, " Contrôle de gestion et pilotage de la performance", Montchrestien, Paris, 2004.
9. Lorino, P, "Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences", Édition d'Organisation, Paris, 2001.
10. Mebbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem.
11. Mebbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem, 2012.
12. Mévellec, P, « Le calcul des coûts dans les organisations », La Découverte, Paris, 1995.
13. Patrick PIGET, « comptabilité analytique », 4ème édition, Paris, 2003.
14. ZITOUN Tayeb, « comptabilité analytique », Edition Berti, Alger, 2003.

❖ **Textes légaux et règlementaires :**

1. Institut Canadien des Comptables Agréés, « Coûts communs », Dans Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2. 2006.
2. Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP banque.

❖ **Mémoires :**

1. AIDLI, T, ARAB, Z, & MOUHOUBI, « La Comptabilité Analytique : Rôles et Objectifs - Cas : CEVITAL », Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Spécialité : Finance et Comptabilité, Option : Comptabilité, Contrôle et Audit, 2013.
2. DAHAK, N, "L'adaptation du Balanced Scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie [Adaptation of the Balanced Scorecard to the specialized hospital establishment in Algeria], Revue DIRASSAT Numéro Économique, 11(01), 2019.

❖ **Articles et Revues :**

1. Aboubakar, M, Z, & Bia, Chabane, "L'évolution de la comptabilité de gestion face aux besoins croissants et aux mutations de l'environnement des entreprises", Revue d'Économie & de Gestion, 06(02), 2022.
2. ARENA L, SOLLE G, « Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? », association Francophone de Comptabilité - Audit, Tome 14, Paris, 2008.
3. El Hamma, A, "Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion : cas de l'ABC et du BSC au Maroc", Revue de la Performance des Institutions Algériennes, Numéro O3, 2013 .

4. F. MAKHLOUF, « Comptabilité analytique », Pages bleues, Algérie, 2008.
5. Mebbani, Y, « La méthode ABC (Activity Based Costing) concepts et mise en place », La Revue de l'Économie et du Développement, 2(2), 49-75, Université de Mostaganem.
6. Wafia, Z, "Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients ", Revue d'Économie, de Gestion et des Sciences Commerciales , 20(09) Université BLIDA, 2013.
7. ZAMOURI L, La comptabilité analytique, entant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 6 : numéro 4, 2022.

❖ **Guide:**

1. ALAZARD.C, SEPARIS, « CG manuel et application », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.
2. ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion ; manuel et applications », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2018.

❖ **Webographie:**

1. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbc20e6e92e.pdf>, publié en avril 2014, consulté le 21 aout 2023, à 14 :00.

❖ **Documents internes :**


1. CONSO(P) HAMICI(F), « Gestion financière », Edition Dunod, 10ème édition, Paris, 2002.
2. Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP banque.
3. Patrick PIGET, « comptabilité analytique », 4ème édition, Paris, 2003.

Annexe

Annexe 01

		 مجموعة الهندسة الريفية Groupe Génie Rural « G G R » ENTREPRISE REGIONALE DE GENIE RURAL DJURDJURA EPE/ E.R.G.R DJURDJURA / SPA					
		Adresse: 01, Rue BERKANI Arezki - 15000 Tizi-Ouzou Tél : + 213- 026 19 06 18 – Fax : + 213- 026 19 06 20 www.ergr-djurdjura.com RC :15/00-0042735 B98 NIF :098015010004944					
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019							
	NOTE	Capital social	Ecart d'évaluation	Autres fonds propres	Résultat	Réserves	TOTAL
Solde au 31 décembre 2017		17 220 000,00	-	3 322 260,67	208 643 826,68	43 849 643,15	144 251 922,86
Changement de méthode comptable							-
Correction d'erreurs significatives				62 954 064,25			62 954 064,25
Réévaluation des immobilisations			251 852 089,72				251 852 089,72
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat							-
Répartition du Résultat				208 643 826,68	208 643 826,68		-
Dividendes payés							-
Augmentation de capital							-
Résultat de l'exercice					30 141 764,57		30 141 764,57
Solde au 31/12/ 2018		17 220 000,00	251 852 089,72	268 275 630,26	30 141 764,57	43 849 643,15	14 504 338,04
Changement de méthode comptable							-
Correction d'erreurs significatives				40 713 465,81			40 713 465,81
Réévaluation des immobilisations							-
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat							-
Répartition du Résultat				30 141 764,57	30 141 764,57		-
Dividendes payés							-
Augmentation de capital							-
Résultat de l'exercice					2 818 567,40		2 818 567,40
Solde au 31/12/ 2019		17 220 000,00	251 852 089,72	257 703 929,02	2 818 567,40	43 849 643,15	58 036 371,25

Annexe 02

 وزارة الزراعة و التنمية الريفية Ministère de l'Agriculture du Développement Rural مجموعة الهندسة الريفية Groupe Génie Rural « G G R » ENTREPRISE REGIONALE DE GENIE RURAL DJURDJURA EPE/ E.R.G.R DJURDJURA / SPA		
Adresse: 01, Rue BERKANI Arezki - 15000 Tizi-Ouzou Tél : + 213- 026 19 06 18 – Fax : + 213- 026 19 06 20 www.ergr-djurdjura.com RC :15/00-0042735 B98 NIF :098015010004944		
COMPTE DE RESULTAT AU 31/12/2019		
LIBELLE	31.12.2019	31.12.2018
Ventes et produits annexes	742 396 172,07	489 682 202,92
Variation stocks produits finis et en cours	11 266 924,27	197 695 052,76
Production immobilisée	20 095 441,64	
Subventions d'exploitation	35 440,00	15 480,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	773 793 977,98	687 392 735,68
Achats consommés	-126 016 311,23	-209 173 815,99
Services extérieurs et autres consommations	-118 350 048,26	-103 298 753,09
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-244 366 359,49	-312 472 569,08
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	529 427 618,49	374 920 166,60
Charges de personnel	-395 290 004,10	-397 349 313,71
Impôts, taxes et versements assimilés	-38 329 114,47	-16 044 365,22
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	95 808 499,92	-38 473 512,33
Autres produits opérationnels	31 511 658,70	161 337 012,02
Autres charges opérationnelles	-29 987 301,12	-81 158 017,93
Dotations aux amortis, prov. et pertes de valeurs	-115 542 586,04	-229 513 313,54
Reprise sur pertes de valeur et provisions	26 847 334,30	167 005 427,25
V- RESULTAT OPERATIONNEL	8 637 605,76	-20 802 404,53
Produits financiers		
Charges financières	-5 809 038,36	-9 008 986,80
VI-RESULTAT FINANCIER	-5 809 038,36	-9 008 986,80
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	2 828 567,40	-29 811 391,33
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000,00	-330 373,24
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	832 152 970,98	1 015 735 174,95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-829 334 403,58	-1 045 876 939,52
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 818 567,40	-30 141 764,57
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 818 567,40	-30 141 764,57

Annexe 03

وزارة الفلاحة و التنمية الريفية

Ministère de l'Agriculture du Développement Rural

مجمع الهندسة الريفية



ERGR DJURDJURA

Groupe Génie Rural

« G G R »

ENTREPRISE REGIONALE DE GENIE RURAL DJURDJURA

EPE/ E.R.G.R DJURDJURA / SPA

Adresse: 01, Rue BERKANI Arezki - 15000 Tizi-Ouzou

Tél : + 213- 026 19 06 18 – Fax : + 213- 026 19 06 20

www.ergr-djurdjura.com

RC :15/00-0042735 B98 NIF :098015010004944

PASSIF AU 31/12/2019

LIBELLE	NOTE	31.12.2019	31.12.2018
CAPITAUX PROPRES	7		
Capital émis	7.1	17 220 000,00	17 220 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	7.2	43 849 643,15	43 849 643,15
Ecart de réévaluation		251 852 089,72	251 852 089,72
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	7.3	2 818 567,40	-30 141 764,57
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7.4	-257 703 929,02	-268 275 630,26
Comptes de liaison			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		58 036 371,25	14 504 338,04
PASSIFS NON-COURANTS	8		
Emprunts et dettes financières	8.1	2 336 482 386,78	2 370 482 386,78
Impôts (différés et provisionnés)	8.2	38 757 410,33	3 654 994,47
Autres dettes non courantes		10 270 007,50	10 334 802,50
Provisions et produits constatés d'avance		37 392 483,65	37 152 646,33
TOTAL II		2 422 902 288,26	2 421 624 830,08
PASSIFS COURANTS:	9		
Fournisseurs et comptes rattachés	9.1	352 929 923,80	359 671 582,34
Impôts	9.2	167 045 331,73	108 360 171,61
Autres dettes	9.3	81 797 707,27	89 741 089,61
Trésorerie passif	9.4	567 970,97	567 970,97
TOTAL III		602 340 933,77	558 340 814,53
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 083 279 593,28	2 994 469 982,65

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale2

Chapitre I: Introduction à la comptabilité de gestion et son évolution.

Section 01 : Les concepts de la comptabilité.....8

1. Définition de la comptabilité de gestion	8
1.1. Comptabilité de gestion comme outil de pilotage	9
1.2. La comptabilité de gestion comme outil de reporting :	10
2. Objectifs de la comptabilité de gestion.....	10
2.1. Gestion opérationnelle des coûts :.....	10
2.2. Pilotage des centres de responsabilité :	11
2.3. Pilotage stratégique des coûts de revient et des marges :	11
3. Importances de la comptabilité de gestion.....	12
4. Distinction entre comptabilité générale et comptabilité de gestion	12
5. Concepts fondamentaux de la comptabilité de gestion.....	14
5.1. Coûts directs et indirects	14
5.1.1. Coûts directs :	14
5.1.2. Coûts indirects	14
5.2. Coûts variables et fixes	15
5.2.1. Coûts variables	15
5.2.2. Coûts fixes.....	16
5.3. Coûts spécifiques et communs.....	16
5.3.1. Coûts spécifiques.....	16
5.3.2. Coûts communs	16
5.3.3. Coûts de revient et coûts complets	17
6. Notions liées à l'analyse des coûts	17
6.1. Coût marginal et prise de décision	17
6.2. Coût de production et de distribution.....	18
6.3. Coût standard et écart	18

a) Coûts basés sur l'historique :	19
b) Coûts standards théoriques :.....	19
c) Coûts budgétés (coûts standards normaux) :.....	19
7. La notion de seuil de rentabilité.....	19
7.1. Calcul du Seuil de Rentabilité.....	19
7.1.1. Seuil de rentabilité en termes de chiffre d'affaires :	20
7.1.2. Seuil de rentabilité temporel :.....	20
7.1.3. Représentation graphique du Seuil de Rentabilité	20
Section 02 : Les outils de la comptabilité de gestion.....	21
1. Méthodes traditionnelles	21
1.1. La méthode des coûts complets	21
1.2. Les intérêts et limites de la méthode des coûts complets.....	21
2. La méthode des coûts partiels.....	22
3. Méthodes modernes.....	23
3.1. L'ABC (Activity Based Costing).....	23
3.1.1. Les objectifs de la méthode ABC	24
3.1.2. Précision des Coûts de Revient	24
3.1.3. Mise en Lumière des Activités Cachées.....	25
3.1.4 Variable les Charges Fixes	25
3.1.5 Modèle de Fonctionnement Cohérent.....	25
3.1.6. Fondement pour des Budgets Crédibles	25
3.1.7. Les limites de la méthodes ABC	26
3.1.7.1. Coûts Additionnels :	26
3.1.7.1. Complexité :	26
3.1.7.2. Compréhension Difficile :	26
3.1.7.3. Investissement Temporel et en Ressources :	26
3.1.7.4. Limitations Inhérentes :.....	26
3.1.7.5. Nécessité d'Adaptation :	26
3.1.7.5. Risque d'Erreur :	26
3.1.7.6. Les avantages de la méthode ABC.....	26
3.2. Le BSC (Balanced Scorecard).....	27
3.2.1. Les objectifs de la méthode BSC.....	28
3.2.2. Les limites et les avantages de la méthode BSC	28

b) Limites de l'utilisation du BSC :	29
c) Limites liées à la mise en œuvre et à l'application du BSC :	29
Conclusion	30
Chapitre II: Notions de base sur le projet et la prise de décision d'investissement''.	
Section 01 : investissement, définition, objectifs et types	33
1. Définition de l'investissement	33
2. Typologie et caractéristiques des investissements :	34
3. Objectifs de l'investissement:	34
3.1. Objectif économique:	34
A- Investissement de remplacement:	34
B- Investissement de modernisation:	34
C- Investissement d'expansion:	34
D- Investissement stratégique:	34
3.2. Objectif politique:	34
3.3. Objectif social:	34
3.4. Objectif financier:	35
Section 2 : Notions de base du projet d'investissement	35
1.1.2 Définition du projet :	35
1.1.3 Définitions du projet d'investissement :	35
1.2) Les objectifs d'un projet d'investissement :	36
1.2.1) Les objectifs stratégiques :	36
1.2.2) Objectifs opérationnels :	36
1.3) Classification des projets :	37
1.3.1) Classification selon la nature de l'investissement :	37
1.3.1.1) Les investissements stratégiques :	37
1.3.1.2) Les investissements financiers :	37
1.3.1.3) Les investissements sur biens et services :	38
1.3.2) Classification selon le but de l'investissement	38
1.3.2.1.) Investissements de Remplacement :	38
1.3.2.2) Les investissements de modernisation :	38
1.3.2.3) Les investissements d'expansion :	38
1.3.2.4) Les investissements de création :	39
1.3.3) Classification selon le niveau de dépendance :	39

1.3.3.1. Projets indépendants :	39
1.3.3.2. Projets mutuellement exclusifs :	39
1.3.3.3. Projets dépendants :	39
Section 3 : Les critères de décision d'investissement	40
1. Les critères de décision d'investissement	40
1.1. Décisions Certaines :	40
1.2. Décisions Aléatoires :	40
1.3. Décisions Incertaines :	40
1.3.1. Les décisions stratégiques :	40
1.3.2. Les décisions tactiques	41
1.3.3. Les décisions opérationnelles	41
1.4. L'importance et la complexité de la décision d'investissement :	42
1.4.1. L'importance de l'investissement :	42
1.4.2. La complexité de la décision d'investissement :	42
2. La comptabilité de gestion comme outil de contrôle de gestion	43
2.1. La comptabilité de gestion et le processus de prise de décision.	43
2.2. Les outils de la comptabilité de gestion	43
2.3. Définition du contrôle de gestion	43
2.4. Les outils du Contrôle de Gestion	44
2.4.1. Gestion Budgétaire	44
2.4.2. Tableau de Bord	44
2.4.3. Comptabilité Analytique ou de Gestion	44
3. Le rôle des budgets et prévisions dans la planification des investissements.	45
3.1. Définition du Budget :	45
3. 2. Types de Budgets :	45
3.2.1. Tableau de Financement Prévisionnel (TFP) :	45
3.2.2. Budget des Services Bancaires :	45
3.2.3. Budget des Frais de Fonctionnement :	45
3.2.4. Budget d'Investissement :	46
3.2.5. Budget de Trésorerie :	46
3.3. La contribution de la comptabilité analytique à l'analyse des coûts.	46
4. Les limites de la comptabilité de gestion dans l'analyse d'investissement	47
4.1. Complexité des projets d'investissement	47

4.2. Présentation des projets complexes nécessitant une analyse approfondie	47
4.3. Facteurs non financiers négligés	48
4.4. Incertitudes et fluctuations du marché	48
4.5. Limitations face aux nouvelles formes d'investissement	48
Conclusion	49

Chapitre III: Étude de cas: EGRG Djurdjura

Introduction.....	52
-------------------	----

Section 01 : Présentation De L'entreprise « ERGR DJURDJURA »53

1. Présentation de l'entreprise	53
□ Historique	53
□ Organisation de la Filiale.....	53
2. Domaine d'intervention et principales réalisations de l'entreprise.....	54
2.1. Domaine et zone d'activité	54
2.2. Structure organisationnelle.....	54
2.3. L'organisation de l'ERGR Djurdjura se compose de plusieurs niveaux :.....	55
2.3.1. La Présidence.....	55
2.3.2. Les Directions des Projets	55
2.3.3. Unité Aménagement et Production.....	55
2.3.4. Organigramme de l'ERGR Djurdjura (voir figure 1).	55
3. Matériels	56
4. Unités de réalisation de l'ERGR	56
5. La qualité au sein d'Électro-Industries.....	59
5.1. La politique qualité.....	59

Section 2 : Calcul Du Cout De Revient D'un Produit.....60

6. Calculs des Charges Directes	60
6.1. Les Charges Directes :.....	60
6.2. Charges Indirectes :	61
6.3. Calcul du Taux de Marge sur Coût Variable (Taux de M/CV) :.....	61

7. Calcul du Seuil de Rentabilité (SR) :	62
8. Calcul du Seuil de Rentabilité en termes de Chiffre d'Affaires (CA) :	62
9. Le résultat analytique	63
Conclusion partielle	65
Conclusion générale.....	67
Bibliographie	
Annexe	
Résumé	

Résumé :

Cette étude se focalise sur l'exploration de l'impact de l'utilisation des méthodes de comptabilité de gestion dans le processus de prise de décision d'investissement au sein de l'entreprise EGRG de Djurdjura. L'étude engagera une analyse approfondie des pratiques comptables et de leur influence sur la viabilité des projets d'investissement. Elle cherchera à identifier les facteurs clés qui influencent les décisions d'investissement et à proposer des recommandations pour améliorer ce processus. Les résultats attendus devraient contribuer à une meilleure compréhension de l'importance de l'information comptable dans la gestion financière et à optimiser les avantages de son utilisation.

Mots clés : Comptabilité De Gestion, Décision D'investissement, EGRG Djurdjura, Viabilité Des Projets, Information Comptable.

Abstract :

This study focuses on exploring the impact of using management accounting methods in the investment decision-making process within the company EGRG Djurdjura. The research will involve a thorough analysis of accounting practices and their influence on the viability of investment projects. It seeks to identify key factors influencing investment decisions and to provide recommendations for process improvement. The expected results should contribute to a better understanding of the importance of accounting information in financial management and optimizing the benefits of its use.

Keywords: Management Accounting, Investment Decision, EGRG Djurdjura, Project Viability, Accounting Information.

ملخص الدراسة

تركز هذه الدراسة على استكشاف تأثير استخدام طرق محاسبة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل الشركة EGRG فرع جرجرة، واشتملت الدراسة تحليلاً دقيقاً لممارسات المحاسبة وتأثيرها على جدوى مشاريع الاستثمار (اختيار المشاريع الاستثمارية) من خلال تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرارات الاستثمار وتقديم توصيات لتحسين العمليات. يتوقع أن تسهم النتائج المتوقعة في زيادة فهم أهمية المعلومات المحاسبية في إدارة الأمور المالية وتحسين استفادتها.

كلمات مفتاحية: المحاسبة الإدارية، قرار الاستثمار، EGRG جرجرة، جدوى المشروع، معلومات محاسبية.