

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques commerciales, et des sciences de gestion
Département des sciences financières et comptabilité



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières
et comptabilité
Option : Finance d'entreprise

Thème

**La mise en place d'un système de comptabilité de
gestion et son rôle dans le processus décisionnel.**
Cas : SOFICLEF BOUMERDES

Présenté par :

M^{lle} DAMENE Kamelia

M^{lle} FACI Zahia

Dirigé par :

M^r FIRLAS Mohammed

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : M^r HADJOU Abdelaziz, maître assistant classe (A), UMMTO ;

Rapporteur : M^r FIRLAS Mohammed, maître assistant classe (A), UMMTO ;

Examineur : M^r ARHAB Samir, maître assistant classe (A), UMMTO.

Date de soutenance : Décembre 2020.

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques commerciales, et des sciences de gestion
Département des sciences financières et comptabilité



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières
et comptabilité
Option : Finance d'entreprise

Thème

**La mise en place d'un système de comptabilité de
gestion et son rôle dans le processus décisionnel.**
Cas : SOFICLEF BOUMERDES

Présenté par :

M^{lle} DAMENE Kamelia

M^{lle} FACI Zahia

Dirigé par :

M^r FIRLAS Mohammed

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : M^r HADJOU Abdelaziz, maître assistant classe (A), UMMTO ;

Rapporteur : M^r FIRLAS Mohammed, maître assistant classe (A), UMMTO ;

Examineur : M^r ARHAB Samir, maître assistant classe (A), UMMTO.

Date de soutenance : Décembre 2020.

Remerciements

Avant tout propos, nous remercions dieu de nous avoir prêté courage, force et patience pour mener à bien ce travail.

Nous adressons tous nos sincères remerciements à notre encadrant Mr FIRLAS Mohammed pour sa disponibilité, sa patience, ses orientations et ses judicieux conseils.

Nous tenons à remercier particulièrement le contrôleur de gestion de SOFICLEF, Mr BOUDJEMA Salem qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique ainsi que tout le personnel de SOFICLEF pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage pratique.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail.

Comme nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.

Sommaire

Remerciements.....	I
Sommaire.....	II
Liste des abréviations.....	III
Introduction générale	2
Chapitre 01 : Contribution du système d'information à la prise de décision	6
Section 01 : Processus décisionnel d'une l'organisation.....	6
Section 02 : Système d'information.....	12
Section 03 : La place de la comptabilité dans le système d'information d'une entreprise.....	19
Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.....	29
Section 01 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion.....	29
Section 02 : Le système de calcul des coûts complets.....	40
Section 03 : Le système de calcul des coûts partiels.	49
Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.....	62
Section 01 : Présentation du l'organisme SOFICLEF.....	62
Section 02 : La comptabilité de gestion tenue par l'entreprise SOFICLEF.....	69
Section 03 : La comptabilité de gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise SOFICLEF.....	87
Conclusion générale.....	95
Bibliographie.....	98
Annexes.....	102
Liste des tableaux.....	114
Liste des figures.....	116
Table des matières.....	118

Liste des abréviations

- A** : Activité.
- ABC** : Activity-Based Costing (La comptabilité à base d'activité).
- ACC** : Accessoires.
- AN** : Activité normale.
- AR** : Activité réelle.
- BTE** : Boite.
- C** : Choix.
- CA** : Chiffre d'affaires.
- CF** : Charge fixe.
- CIR** : Coefficient de l'imputation rationnelle.
- CMP** : Coût moyen pondéré.
- CM** : Coût marginal.
- COR** : Corps métallique.
- CRT** : Carton.
- CS** : Coût spécifique.
- CUMP** : Coût unitaire moyen pondéré.
- CUP** : Coût unitaire préétabli.
- DFC** : direction des finances et comptabilité.
- E** : Ecart.
- E/C** : Ecart sur coût.
- E/M** : Ecart sur matières premières.
- E/Q** : Ecart sur quantité.
- E/T** : Ecart sur main d'œuvre.
- FF** : Frais fixes.
- FIFO** : First in first out.
- HT** : Hors taxe.
- HSE** : hygiène sécurité et environnement.
- I** : Intelligence.
- IC** : L'information comptable.

Liste des abréviations

- ID** : Information documentée.
- INAPI** : Institut national Algérien de la propriété industrielle.
- INV** : Inventaire.
- IP** : Indice de prélèvement.
- IRCF** : Imputation rationnelle des charges fixes.
- IS** : Indice de sécurité.
- ISO** : Organisation internationale de normalisation.
- LIFO** : Last in first out.
- M** : Modélisation.
- M/CV** : Marge sur coût variable.
- MS** : Marge de sécurité.
- Q** : Quantité.
- Q_p** : Quantité préétablie.
- Q_r** : Quantité réelle.
- SARL** : Société à responsabilité limitée.
- SCS 1500** : Scie stationnaire.
- SGBD** : Système de gestion de base de données.
- SI** : Système d'information.
- SIC** : Système d'information comptable.
- SR-N98** : Serrure encastrée.
- SR** : Seuil de rentabilité.
- SO** : Système opérant.
- UO** : Unité d'œuvre.

Introduction générale

Introduction générale

Au milieu de dix neuvièmes siècles, des grandes firmes industrielles sont apparues et les transactions économiques ont pris des allures internationales, quelques entreprises industrielles ont commencé à calculer les coûts de leurs produits pour définir leur politique de prix ; il s'agit de comptabilité industrielle. Cependant, la firme exprima un besoin d'instrument de gestion lui permettant de diminuer le temps et de prendre des bonnes décisions. Mais ce n'est qu'à partir de 1930, surtout aux Etats-Unis que la comptabilité analytique s'est vraiment développée.

L'Europe, ne commença à s'y intéresser que dans les années 50, cela est dû à l'ouverture progressive des frontières. En 1928, un militaire invente la méthode des sections homogènes et promue par le plan comptable de 1947, les entreprises se tournèrent à partir de 1960 vers des systèmes destinés au contrôle à court terme, parallèlement des méthodes de comptabilité en coûts partiels apparurent pour parer aux difficultés d'usage des coûts complets.

De plus en plus la comptabilité de gestion s'attache à l'information comptable ; produit jugée nécessaire à l'établissement des états financiers de l'entreprise. En effet, l'information joue un rôle capital dans la performance de l'entreprise. Une information de valeur peut être une source de pouvoir pour les dirigeants, de ce fait, ils se mobilisent à la saisir de toute information utile afin d'agir de manière efficace et de bénéficier des opportunités du marché.

Dans les années quatre-vingts l'environnement des entreprises a subi d'importantes modifications notamment le croisement rapide de la concurrence et l'innovation technologique de l'information. Delà, de nouvelles procédures d'organisation s'émergent. Ces transformations de l'environnement firent développer de nouvelles méthodes de comptabilité de gestion et le système d'information devient un facteur de différenciation par rapport aux concurrents, c'est par ses connaissances et son système d'information performant que l'entreprise pourra s'adapter à son environnement concurrentiel. Le système d'information comptable recueille l'information, la traite, la stocke et la diffuse, en permettant ainsi à mieux réagir aux exigences du marché et de leur l'environnement. Les organisations prennent conscience de plus en plus de l'importance de la détention d'informations pour la prise de décision.

En outre, la comptabilité de gestion est un instrument de contrôle de gestion, elle permet d'analyser et de traiter des coûts liés à chaque produit et de déterminer son coût de

Introduction générale

revient. Au-delà de calcul de coût, la comptabilité de gestion fournit aux dirigeants des données et des chiffres servent quotidiennement à orienter les choix des entreprises.

Selon la réglementation, la tenue de la comptabilité de gestion est facultative, tant dit que comptabilité générale est obligatoire puisque c'est un support de communication avec son environnement. La comptabilité générale est une branche du système d'information, appelée système d'information comptable qui traite des données et reflète l'état financier de l'entreprise. Ces informations sont indispensables dans la prise de décision. Ce fait nous pousse à s'interroger à propos de la comptabilité de gestion et poser la question suivante : **Quel est le degré d'implication de la comptabilité de gestion dans la prise de décision au sein de l'entreprise SOFICLEF ?**

Pour mieux répondre à la problématique, nous avons posé les sous-questions suivantes :

- Quel est le rôle du système d'information comptable dans la prise de décision ?
- Qu'est-ce que la comptabilité de gestion et quelles sont les différentes méthodes de calcul de coût ?
- Quelle est la place de la comptabilité de gestion dans le processus décisionnel d'une entreprise ?

Nos recherches théoriques et notre étude (étude de cas) empirique nous emmènent à fixer deux objectifs qui nous permettront d'organiser notre travail :

- Présentation de la comptabilité de gestion et de processus décisionnel d'un point de vue théorique.
- Vérifier empiriquement (étude de cas) l'importance de la comptabilité de gestion dans le processus décisionnel.

Notre travail de recherche porte principalement sur la comptabilité de gestion et sa place dans le processus décisionnel d'une entreprise, mais en premier lieu nous allons étudier le lien entre le système d'information, processus décisionnel et la comptabilité.

La démarche méthodologique pour laquelle nous avons opté pour répondre aux questions posées et atteindre les objectifs fixés est composé de deux approches :

1. Approche théorique

Consiste à réaliser des recherches bibliographiques et documentaires :

- Lecture des ouvrages ou articles liés directement ou indirectement au sujet de recherche.
- Consultation des mémoires et des thèses traitant le sujet.
- Consultation des sites internet scientifiques.

2. Approche empirique

Une étude cas réalisée au sein de l'entreprise SOFICLEF dans le but d'analyser et de collecter plus d'informations sur :

- La tenue de la comptabilité de gestion et les calculs des coûts.
- Le processus décisionnel de l'entreprise et l'importance de la comptabilité de gestion.

Pour mener à bien notre étude empirique, nous avons opté pour une enquête qualitative, basée sur la consultation des documents internes à l'entreprise acquis au cours de notre stage, cette démarche est renforcée par un guide d'entretien réalisé avec le responsable de contrôle de gestion et le manager de l'entreprise (gérant).

Notre choix de thème est porté sur ce sujet pour les raisons suivantes :

- Sujet est d'actualité et en relation avec notre formation d'étude.
- Nous voulons vérifier à travers une étude de cas (SOFICLEF) le degré d'application de la comptabilité de gestion dans la prise de décision.

Notre travail est organisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré au processus décisionnel où nous nous sommes intéressées à la prise de décision et au système d'information. Nous avons abordé aussi le système d'information comptable d'un point de vue théorique.
- Le deuxième chapitre intitulé la comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision, comporte un cadre conceptuel de la comptabilité de gestion et l'explication des différentes méthodes de calcul des coûts, en traitant les stocks et leur variation.
- Le dernier chapitre traite l'aspect pratique au sein de l'entreprise SOFICLEF, dans lequel nous avons essayé d'expliquer le système de comptabilité de gestion de SOFICLEF et aussi de mieux comprendre la place de comptabilité de gestion dans son processus décisionnel.

Chapitre 1

**Contribution du système d'information à la prise de
décision**

Introduction

L'entreprise dans sa vie quotidienne est confrontée à des situations délicates, auxquelles elle doit faire face et prendre des décisions ayant un impact positif ou négatif sur l'état financier de l'entreprise.

La prise de décisions est une fonction essentielle et complexe à tous ses niveaux qu'elle soit : stratégique, tactique et opérationnelle. Afin que l'organisation sélectionne le meilleur choix, son processus décisionnel doit être alimenté d'information de valeur utile pour le détenteur. Par ailleurs, le système d'information intervient pour faciliter la tâche en collectant, traitant et diffusant l'information au système décisionnel qui prévoit et contrôle les activités de l'entreprise.

La comptabilité est un outil de système d'information indispensable pour chaque organisation. Elle est à la base de toute décision car l'information comptable reflète la situation véridique de l'entreprise.

Ce chapitre aborde trois aspects, la premièrement il traite le processus décisionnel, en deuxième lieu il permet de comprendre le système d'information en général et en dernier il traite en particulier le système d'information comptable.

Section 01 : Processus décisionnel d'une l'organisation

Prendre des décisions importantes au meilleur moment est une condition principale pour la réussite et le développement de l'entreprise, cela en aboutissant aux objectifs fixés. Mais les situations auxquelles se confronte l'entreprise sont différentes, donc les décideurs doivent suivre un certain processus pour parvenir à la solution la plus optimale et éviter les effets négatifs de leur choix.

Pour cela en premier lieu, nous allons étudier la notion de décision, ses classifications nous présenterons le processus décisionnel et en fin les principaux outils d'aide à la décision.

1.1. Définition de la décision

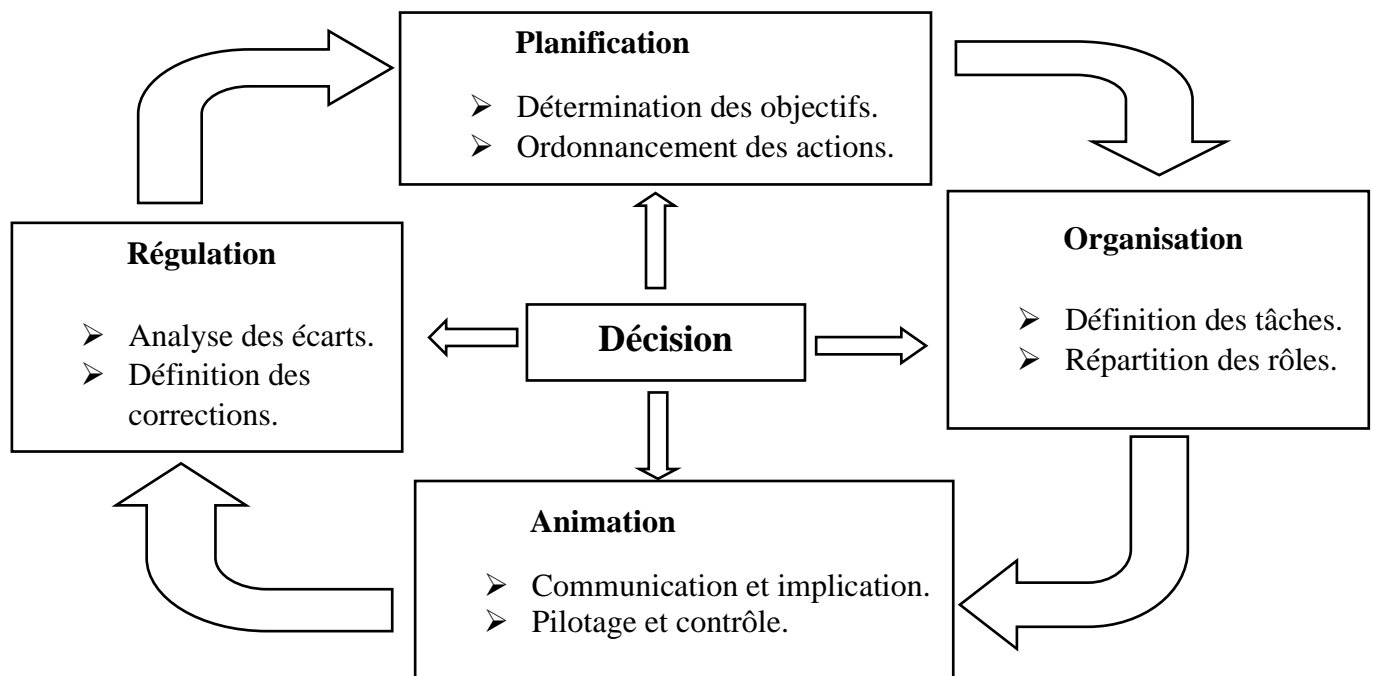
Décision vient de mot latin « **decisio** » qui veut dire trancher.

Une décision est un choix effectué à un moment donné, parmi toutes les alternatives possibles à fin d'atteindre un objectif fixé.

- **Décider** est un acte par lequel une personne effectue un choix entre les différentes solutions ou possibilités, en sélectionnant un type d'action pour résoudre le problème ou la situation à laquelle elle est confrontée (Sélectionner une solution parmi plusieurs pour mettre fin à un problème).
- **La décision** est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème, ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation.¹
- **La décision** est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences et de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis.²

Préparer sa décision, c'est en fonction de la complexité du contexte décisionnel différencier ce qui est prévisible et maîtrisable de ce qui ne l'est pas.³

Figure n°01 : Préparer une décision



Source : SANTI.J.M., MERCIER.O:« La boîte à outil de la prise de décision » ; Edition Dunod, paris, 2015, P08.

¹BELLUT.S : « Les processus de la décision » ; Edition AFNOR, PARIS, 2002.

²CHARPENTIER.P : « Management et gestion des organisations » ; Edition ARMAND COLIN, PARIS, 2007, P123.

³SANTI.J.M., MERCIER.O :« La boîte à outil de la prise de décision » ; Edition Dunod, paris, 2015, P08.

La prise de décision nécessite plusieurs étapes appelées processus, d'après le schéma il y'a lieu pour le manager en premier temps de faire une planification suivie d'une organisation et d'une animation pour à la fin analyser les écarts et faire des corrections. Donc nous pouvons dire qu'une décision prise au sein d'une entreprise n'est que le fruit d'un processus bien défini.

1.2. Classification des décisions

Nous distinguons plusieurs types de classification des décisions qui doivent être prises dans une entreprise :

1.2.1 Classification en fonction de la nature des variables

SIMON.H propose une typologie des décisions et il les classe en deux catégories :

- **Les décisions programmées** : Ce sont des décisions routinières et répétitives, une procédure a été définie pour les effectuer tel que : l'accord d'une réduction à un client.
- **Les décisions non programmées** : Il n'existe pas de méthodes spécifiques pour régler le problème. Elle apparait comme l'unique de son genre.

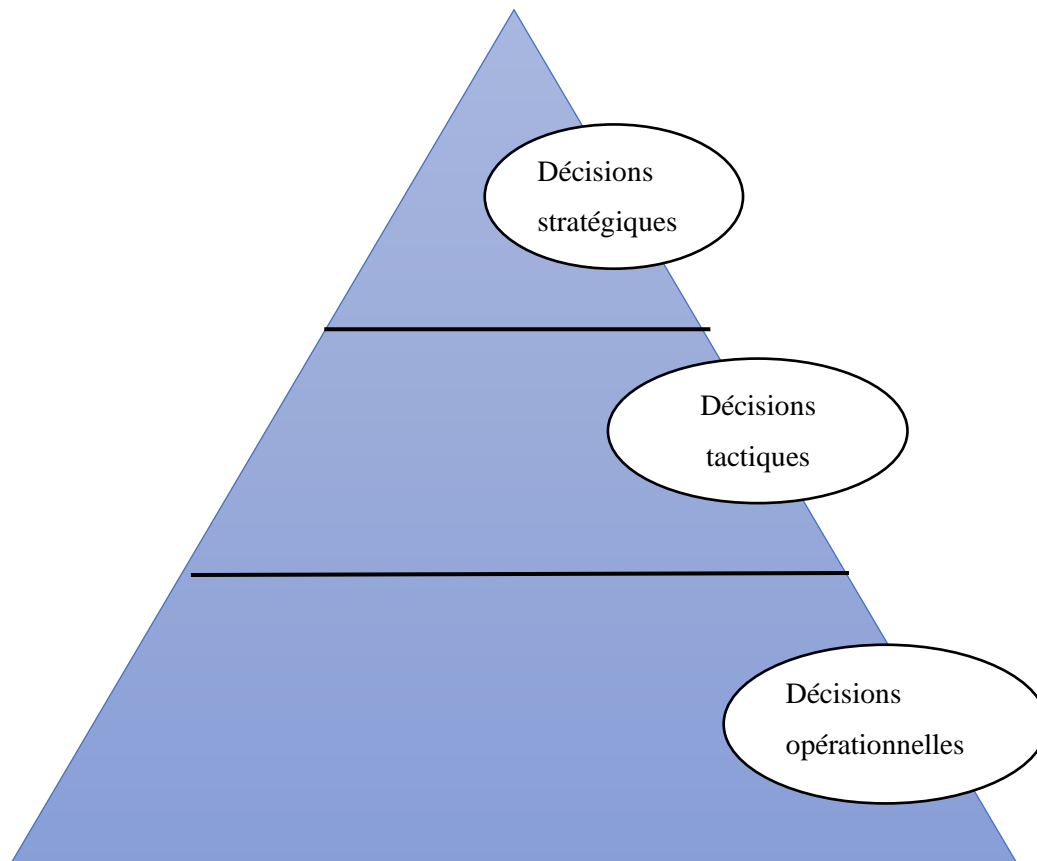
1.2.2 Classification des décisions selon leur objet

Selon IGOR ANSOFF⁴, les décisions sont classées traditionnellement en trois niveaux par ordre d'importance :

- **Décisions stratégiques** : Ce sont des décisions à long terme, les plus importantes dans l'entreprise, concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et appartiennent généralement à la direction générale de l'entreprise (Définition de portefeuille de l'entreprise et ses ressources, planification, investissement).
- **Décisions tactiques** (Organisationnelles) : De moyen important concernent la gestion des ressources de l'entreprise à moyen terme et appartiennent aux directions fonctionnelles de l'entreprise (planifier la production, produire en s'inscrivant dans le cadre de ce qui est fixé dans le plan stratégique de l'entreprise).
- **Décisions opérationnelles** : Concernent l'exploitation courante de l'entreprise à court terme. Ce sont des décisions répétitives de tous les jours (Simples), elles peuvent être prise par une multitude d'agent au sein de l'organisation (Gestion des stocks, gestion des équipements, main d'œuvre).

⁴ CHABI.TH., CHAKER.S : « L'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel », mémoire de master en management, université de BEJAIA,2018, P06.

Figure n°02 : Les niveaux de la décision selon I. ANSOFF



Source : DARBELLET.M : « notions fondamentales de gestion d'entreprise », Edition Foucher, Paris, 1998, P295.

Cette figure nous montre les niveaux de la décision en fonction de son importance, et considère que la fréquence des décisions décroît lorsque leur importance augmente, de ce fait des décisions opérationnelles sont plus nombreuses que les décisions stratégiques.⁵

Le tableau ci-après récapitule les caractéristiques de chaque type de décisions, où nous constatons que chaque type se diffère complètement de l'autre par exemple le sommet stratégique exige des informations externes alors que le niveau opérationnel exige des informations internes, le manager donc doit bien étudier toutes les informations disponibles et s'assurer de leur fiabilité.

⁵CHABI.TH., CHAKER.S, (2018), op.cit., P07.

Tableau n°01 : Caractéristiques des types de décisions

Caractéristiques	Type de décisions		
	Stratégique	Tactique	Opérationnelles
Domaine de la décision.	Relations avec l'environnement.	Gestion des ressources.	Utilisation des ressources dans le processus de transformation.
Horizon de temps.	Moyen long terme.	Court terme.	Très court terme.
Effets de la décision.	Durable.	Bref.	Très bref.
Réversibilité de la décision.	Nulle.	Faible.	Forte.
Actions correctives.	Impossible.	Difficiles.	Faciles.
Répétitivités des choix.	Nulle.	Faible.	Forte.
Procédure de décision.	Non programmable.	Semi programmable.	Programmable.
Niveau de la décision.	Direction générale.	Directions fonctionnelles.	Chefs de services, chefs d'atelier.
Nature des informations.	Incertaines et exogènes.	Presque complètes et endogènes.	Complètes et endogènes.

Source : RAYMON.M : « Management-information-systems », U.S.A: Sciences research associates, 1979, P38.

1.3. Le processus décisionnel

Pour que le décideur arrive à faire son choix et prendre la meilleure décision, il passe par un processus, ce dernier est un ensemble d'étapes permettant d'aboutir à une décision.

SIMON a proposé un modèle explicatif à ce processus (modèle IMC), ce modèle est basé sur trois principales étapes :

I : Intelligence : analyse du problème et délimitation du champ d'analyse.

M : Modélisation : recherche et collecte de toutes les informations nécessaires pour appréhender et résoudre le problème ; élaboration de toutes les solutions alternatives possibles et compatibles pour l'entreprise⁶.

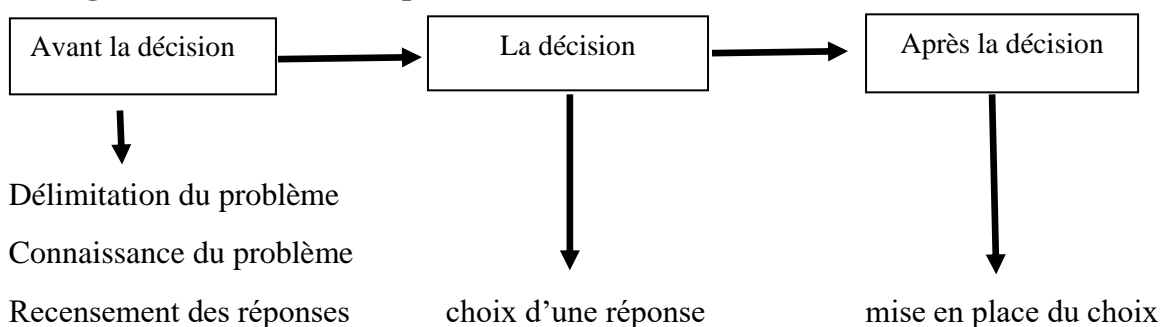
C : Choix : sélection de la solution la plus appropriée.

Mais le décideur doit effectuer après ce modèle deux étapes indispensables : le contrôle de la mise en œuvre de la solution et l'évaluation de la solution mise en œuvre, pour s'assurer quelle est la plus adaptée sinon il doit prendre des mesures correctives.

Donc la décision n'est que l'aboutissement d'un cheminement ou d'un processus pour l'organisation, nous pouvons expliquer ce processus par les étapes suivantes :

- **Identification du problème** : Le décideur doit faire une analyse détaillée pour la situation, formuler les objectifs à atteindre, observer l'environnement de l'entreprise et chercher les informations.
- **Elaboration des solutions** : Cette phase conduit le décideur à recenser toutes les solutions possibles pour résoudre le problème, puis en confrontant ces solutions au problème il met en évidence pour chaque alternative des avantages et des inconvénients.
- **Choix de la solution** : Dans cette étape le décideur va faire son choix en optant pour la meilleure solution (Trancher entre les différentes options possibles).
- **Mise en œuvre** : Communiquer la solution retenue, chercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre (Exécuter la décision).
- **Contrôle** : Vérifier les actions, analyser les écarts et comparer les résultats aux objectifs fixés avant. Ce contrôle confirmera ou infirmera le bien-fondé de la décision.

Figure n° 03 : Grades étapes de la décision



Source : ALAZARD.C., SEPARIS, (2007), op.cit., P54.

⁶ ALAZARD.C., SEPARIS : « Contrôle de gestion : manuel et application » ; Edition DUNOD, Paris,2007, P55.

1.4. Les outils d'aide à la décision

Plusieurs techniques permettent aux décideurs d'opter pour certains choix. Une entreprise devra mettre en œuvre ces techniques pour permettre aux décideurs l'accès aux informations liées au problème. Nous pouvons les classer en différentes catégories selon le degré d'incertitude :

- **Dans un univers certain** : Un univers certain signifie qu'il y a une certitude, les décideurs ont accès à l'information et le cadre de la décision est connu. Parmi les techniques de cet univers : Les techniques d'actualisation, La programmation linéaire.
- **Univers incertain** : Il se caractérise par une incertitude. Le décideur n'a pas suffisamment d'information pour prévoir les événements liés à une décision, il y a autant de résultats possibles que d'événement réalisables, il est impossible d'évaluer les chances de réalisation d'un événement, la décision dépend du décideur s'il est optimiste ou pessimiste.
- **Univers aléatoire** : C'est un univers incertain dont les événements peuvent avoir une probabilité de réalisation. Parmi les outils dans cet univers : les statistiques, l'espérance mathématique.

En fin, nous pouvons dire que le choix de la décision idéale vient seulement si l'entreprise dispose d'un bon système d'information. Ce dernier fournit aux décideurs toutes les informations nécessaires, leur permettent d'aboutir aux décisions idéales.

Section 02 : Le système d'information

L'information permet à une organisation, d'apprécier son environnement interne et externe et de prendre de bonnes décisions au bon moment, grâce à un système d'information.

Cette section a pour objectif de présenter les différents éléments constituant une information et un système d'information et aussi d'expliquer son fonctionnement.

2.1. Définition de l'information

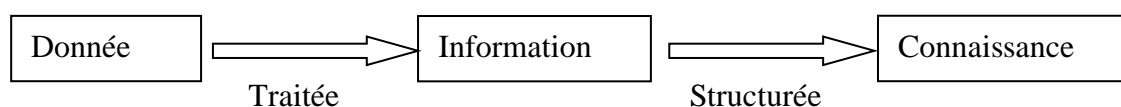
Selon LAUDON.K et LAUDON.J (2010) : « Le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les entreprises »⁷.

Selon ARSAC.J (2006) : « Une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance »⁸.

L'information est un ensemble de données ayant un sens, une fois traité se transforme en connaissances, elle permet à une personne de prendre une décision ou tirer une conclusion.

Une donnée a plusieurs sens, chaque personne possède sa propre interprétation.

Figure n°04 : Traitement des données



Source : Etabli par nous-mêmes selon ARSAC.J.

Tableau n°02 : Définitions de « donnée », de « l'information » et de « connaissance »

Donnée	Élément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.
Information	Ensemble de données non structurées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif.
Connaissance	Les connaissances sont des nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique.

Source : ARDUIN.P : « Système d'information et de connaissance » ; Edition ISTE, 1990, P58.

2.2. Système d'information

2.2.1. Définition du Système

Le système est un assemblage d'éléments reliés entre eux compris dans un ensemble plus grand. En latin, le mot « Système » veut dire combiner, établir, rassembler. Généralement, un système est constitué de composants (ou d'éléments) organisés ensemble dans le but de faciliter le flux d'informations. Un sous-système est un système faisant parti d'un autre système.

⁷ LAUDON.K., LAUDON.J : « Management de système d'information » ; Édition Pearson, Paris, 2010, P14.

⁸ ARSAC.J : « Système d'information de l'entreprise » ; Edition de Boeck, 2006.

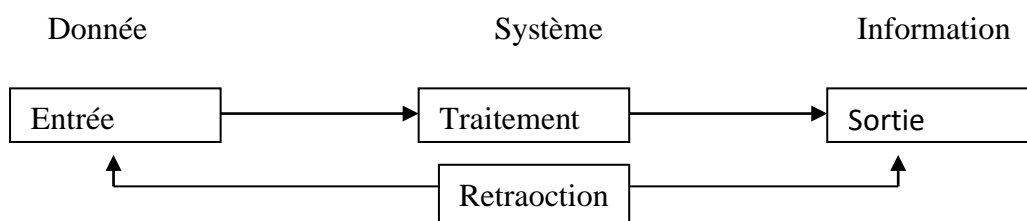
2.2.2. Définition système d'information

Selon LAUDON.K et LAUDON.J (2006) : « Un système d'information est un ensemble de composants inters-reliés qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation »⁹.

Robert REIX (2000) définit le système d'information comme « Ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures ...permettent d'acquérir de traiter, de stocker des informations (sous forme de textes, images, sons ...) dans ou entre des organisations. »¹⁰

Système d'information est un ensemble de ressources humaines, matérielles et immatérielles constituant un réseau qui permet de traiter et d'échanger des informations, en vue d'atteindre un but donné.

Figure n°05 : Système d'information



Source : LAUDON.K., LAUDON.J. (2006), *op.cit.*, P15.

Tableau n°03 : Définition de « entrée, traitement, sortie et rétroaction »

Entrée	Est une donnée brute fournie au système en provenance de l'organisation ou de son environnement.
Traitement	C'est le processus qui transforme les données brutes pour leur donner un sens.
Sortie	Est une information traitée, doit être mise à la disposition de l'utilisateur final.
Rétroaction	Appelé aussi le feedback. Processus par lequel des produits d'un système revient comme information vers l'entrée, afin de stabiliser et de diriger l'action du système.

Source : Etabli par nous-mêmes.

⁹ LAUDON.K et LAUDON.J, « Management de système d'information », Édition Pearson ,9eme édition, Paris, 2006, P14.

¹⁰ REIX.R : « Système d'information et management des organisations » ; Edition Vuibert, Paris, 2000, P75.

2.3. Caractéristiques de l'information et système d'information

2.3.1. Les critères d'une information

« Les processus des entreprises dépendent de l'information, et la qualité de l'information est l'une des clés déterminantes de la qualité de leurs décisions et leurs actions »¹¹.

Une information de valeur doit être utile pour celui qui la reçoit. Pour l'apprécier, l'information doit répondre à certains nombres de conditions :

- **Pertinente** : Adaptée aux besoins de celui qui la détient ;
- **Fidèle** : Doit rendre compte de la réalité des faits ;
- **Précise** : Au sens où elle ne doit pas être ambiguë ;
- **Intelligibilité** : C'est la capacité d'être perçue et comprise par son utilisateur ;
- **Conviviale** : Présenter sur une forme qui facilite la compréhension ;
- **Disponibilité** : C'est à dire accessible au moment voulu, sans obstacle ;
- **Actualisée** : Mise à jour pour correspondre à la réalité ;
- **Invisibilité** : information est fiable, nous pouvons la contrôler et en vérifier la source.

2.3.2. Les caractéristiques d'un système d'information

Un système d'information présente les caractéristiques suivantes :

- **Dynamique** : Il a des changements d'état, il existe en effet un ensemble d'états possible du système ;
- **Ouvert** : Il a un environnement, des entrées et des sorties d'information ;
- **Actif** : Il réagit par rapport à son état et à celui de son environnement ;
- **Adaptatif** : Il s'adapte à son comportement et à ses objectifs ;
- **Contrôle** : Il possède un des sous- système(s) de contrôle.
- **Objectif** : Le système est en effet organisé autour d'un ou plusieurs objectifs.

2.4. Source de l'information

L'information est essentielle pour l'entreprise afin de prendre des décisions et de garder le contrôle sur ses objectifs, l'entreprise dispose de plusieurs sources d'information parmi elles : source interne et externe¹², source primaire et secondaire, source formelle et informelle.

¹¹YAHIAOUI.B : « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de BEJAIA » ; Mémoire de magister, science de gestion, option gestion des entreprises, Université de BEJAIA, 2015/2016.

¹² Ibid., P31.

2.4.1. Source interne et source externe

L'entreprise est un système complexe et ouvert sur son environnement, l'information peut être obtenue à partir d'une source interne ou externe à l'entreprise.

- **Source interne**

Les informations internes peuvent être obtenues dans les départements de l'entreprise, telles que les statistiques de ventes, les variables des capacités d'équipement, les informations sur les clients, ressources humaines ...

- **Source externe**

C'est des informations obtenues à l'extérieur de l'entreprise, il s'agit généralement des données en provenance des partenaires de l'entreprise (administration, banque, Etat ...) tel que documents statiques des organismes privées, identification des opportunités, besoin ou demande de produit extérieur ...

2.4.2. Source primaire et source secondaire

L'information peut être créée à partir d'une source primaire ou d'une source secondaire.

- **Source primaire**

Elle peut être définie comme étant : « Des données recueillies sur le terrain, directement auprès des utilisateurs prescripteurs, acheteurs, distributeurs, mais également les panels afin de présenter à un besoin de l'entreprise »¹³ exemple : une conférence, une archive, un article...

- **Source secondaire**

Nous la rencontrons également sous l'appellation de source documentaire¹⁴, ce sont des travaux fondés sur des sources primaires, elle est directement exploitable, exemple : travaux de synthèses, réinterprétation des articles, des rapports ...

2.4.3. Source formelle et source informelle

L'information peut s'obtenir à partir d'une source formelle ou informelle.

¹³ DEMEURE.C :« Aide-mémoire marketing » ; Edition Sirey, Paris, 2001, P66.

¹⁴ Ibid., P70.

- **Source formelle**

Se définit comme étant des informations dont le caractère est d'être enregistré dans un support, exemple : graphes, journaux, rapports, sources électroniques, chiffres ...

- **Source informelle**

Concerne toutes les informations qui ne font pas parties de la première catégorie, exemple : réunions, salons commerciaux, interventions personnelles, services public ...

2.5. Entreprise comme système

L'entreprise est considérée comme un système complexe ouvert sur son environnement, composé en sous-systèmes à savoir : le système opérant (SO), le système d'information (SI) et le système de pilotage.

2.5.1. Système opérant

C'est le sous-système le plus proche du terrain. Il se compose des ressources relatives à l'activité de l'entreprise, et des agents opérationnels dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. Dans le cas des entreprises de production, il concerne la gestion des achats, fabrication, distribution, gestion des stocks. Et dans le cas des entreprises commerciales c'est le service des ventes et après ventes.

Le sous-système opérationnel a pour but de mieux décrire et maîtriser les activités de base de l'entreprise¹⁵ pour réaliser les objectifs définis au niveau stratégique.

2.5.2. Système de pilotage

Il est appelé aussi système de management ou de gestion de commande ou encore de décision, il se situe à la tête de toute organisation, responsables de la gestion de l'entreprise, il guide, contrôle et régule le processus de l'organisation. C'est lui qui pilote le système opérant car c'est lui qui fixe les objectifs et prend les décisions.

2.5.3. Système d'information

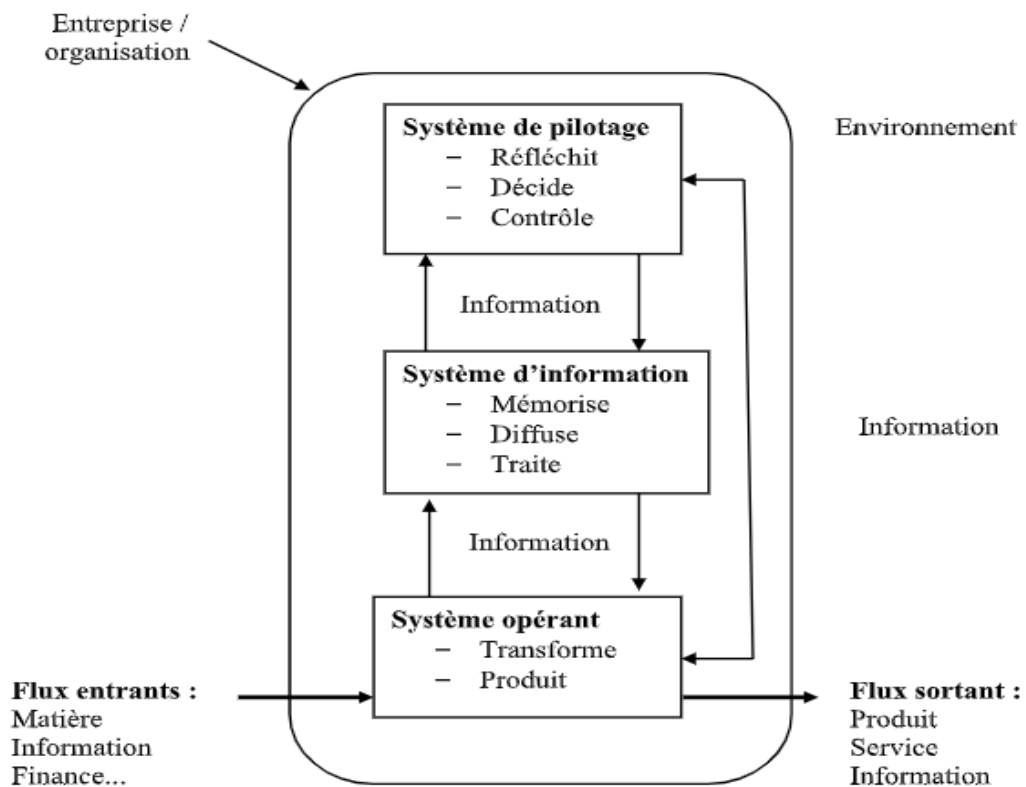
Ce sous-système est à l'interface des deux autres systèmes, il joue le rôle d'intermédiaire, il apporte les informations opérationnelles nécessaires aux activités et les

¹⁵ MARTORY.B: « économie d'entreprise » ; Edition Nathan, Paris, 1993, P8.

informations indispensables à la gestion (contrôle, ordre...), il assure également le rôle de liaison avec l'extérieur en transmettant les informations utiles en provenance ou à la destination de l'environnement.

Ces trois sous-systèmes sont en étroite relation et interdépendants. Le fonctionnement quotidien de même que la pérennité de toute organisation sont conditionnées par la qualité de ces trois sous-systèmes.

Figure n°06 : La place du SI dans l'entreprise



Source : REIX.R :« Externaliser le système d'information : décider et manager » ; Édition ECONOMICA, Paris,2006, P71.

2.6. Les fonctions de système d'information

Il existe quatre fonctions principales d'un SI :

➤ **La collecte**

La collecte est le fait d'enregistrer des informations afin de procéder à son traitement. Les informations proviennent de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, l'information est précieuse et indispensable pour sa pérennité.

➤ **Le stockage**

Une fois l'information recueillie doit être conservée avant son traitement soit par :

- Les supports privilégiés de l'information sont aujourd'hui les disques des ordinateurs ;
- Le papier reste un support très utilisé dans une entreprise pour conservation des archives papiers, Parfois par obligation légale

L'information doit être stockée de manière durable, stable et sécurisée afin de pouvoir être ultérieurement utilisée ou tout simplement pour répondre à des obligations légales.

➤ **Le traitement**

Traitement consiste à rechercher et à extraire l'information afin de produire des nouvelles informations, celles-ci subissent des traitements :

- Tri des commandes par date et clients
- Calcul du montant à payer
- Classement, Résumé, ...

➤ **La diffusion**

Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais, à la bonne personne et sous une forme directement exploitable (Editer, imprimer, afficher, ... une info après traitement).

Le système d'information a pour objectif de restituer aux différents membres de l'entreprise les informations sous une forme directement utilisable afin de faciliter la prise de décision.

Section 03 : La place de la comptabilité dans le système d'information

La comptabilité enregistre les opérations financières de l'entreprise en s'appuyant sur des règles et des documents. Cette section présente la comptabilité comme un système d'information en illustrant ses caractéristiques, ses utilisateurs, son rôle.

3.1. Définition du système d'information comptable

Selon CHAPPELIER (1997) : La notion du système d'information comptable remplace le plus souvent la notion de « pratique comptable ». Il définit les pratiques comptables par deux dimensions ¹⁶ :

- **Une dimension "objective"** : Un système de données disponibles, à base comptable, historiques ou prévisionnelles, qui recouvre à la fois la comptabilité générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière et l'élaboration de tableaux de bord comptables.
- **Une dimension "subjective"** : L'utilisation de ces données par le dirigeant en réponse à ses besoins. Cette dimension permettra de juger de la pertinence des données comptables dans l'entité.

Les données comptables sont des données de gestion interne disponibles dans l'entreprise, et les informations comptables sont les données comptables qui contribuent aux processus de prise de décision (Dupuy 1994)¹⁷.

Selon E. Tort (2003) : « Le système d'information comptable est un système central alimenté par les systèmes amonts, collecteurs des données primaires de chaque cycle d'exploitation. En aval, le système de pilotage communique avec le système d'information pour canaliser les données entrant dans le processus de prise de décision »¹⁸.

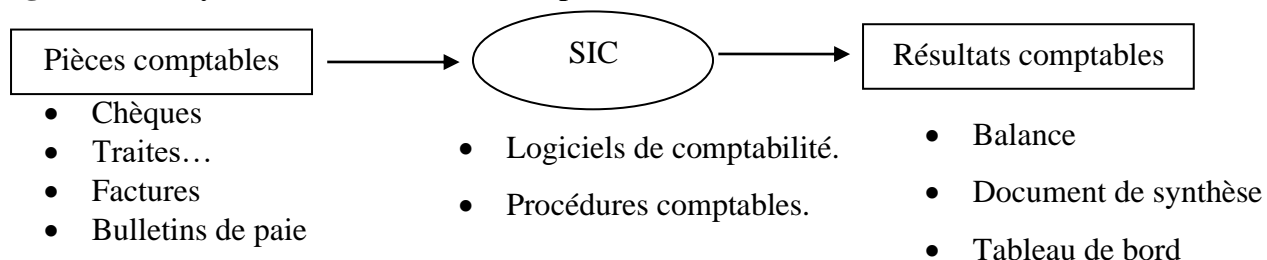
Le système d'information comptable constitue d'un ensemble de moyens et de procédures comptables permettent de fournir une information nécessaire à la prise de décision. Ce qui rend la comptabilité un élément indispensable dans le SIC.

¹⁶ BOUKSSESSA.S., « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier Algérien », Journal of Academic finance, Vol8 N°1, Algérie, 2017, P133.

¹⁷ NGONGANG.D. « Pratiques comptables, système d'information et performance des PME Camerounaises ». Revue des sciences de gestion, n° 216, 2005.

¹⁸TORT.E : « Organisation et management des systèmes comptables : Optimiser les leviers de la performance comptable » ; Edition Dunod, Paris, 2003, P15.

Figure n°07 : Système d'information comptable



Source : REIX.R : « Système d'information et management des organisations » ; Edition Vuibert, 1998.

3.2. Caractéristique IC

Une information de qualité doit posséder un certain nombre de caractéristiques générales. Selon Michaïlesco (1999) n'étant qu'une « caractéristique qualitative qui fait que l'information comptable remplit sa fonction du point de vue d'un utilisateur ».¹⁹

3.2.1. La compréhensibilité ou l'intelligibilité

L'une des premières qualités exigées des états financiers est leur compréhensibilité. Ainsi, pour être utile, l'information fournie par les états financiers doit être compréhensible. Cela signifie que l'information soit explicite, claire et concise et à la portée des utilisateurs.

3.2.2. Pertinence

La publication de l'information financière pertinente est l'objectif ultime du système comptable. L'information est pertinente lorsqu'elle peut influencer sur les décisions des utilisateurs, en aidant à mieux évaluer les événements et mettre en place des actions correctives.

3.2.3. Fiabilité

La notion de fiabilité des comptes a toujours été au centre des réflexions de la comptabilité.

- **La vérifiabilité** : Une information financière fiable repose sur des faits vérifiables. La vérifiabilité consiste que des personnes indépendantes à une entreprise publient des informations vérifiables sur elle.

¹⁹ Guy DJONGOUE : « Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes » ; thèse de doctorat, spécialité science de gestion, université de BORDEAUX, 2015, P57.

- **L'image fidèle** : Lorsque les états financiers reflètent bien la réalité économique, nous pouvons dire sans risque de se tromper qu'ils restituent une image fidèle. Il y'a donc concordance avec les faits.
- **La neutralité ou l'impartialité** : La neutralité signifie que l'élaboration des états financiers ne doit pas favoriser un groupe d'utilisateurs au détriment de l'autre.
- **La prudence** : La prudence signifie d'une part, que lorsqu'il existe un doute sérieux concernant un problème comptable, il faut choisir la solution permettant le plus possible de réduire les risques de surévaluation de l'actif et du bénéfice net et d'autre part, qu'il est interdit de comptabiliser un profit éventuel.

3.2.4. La comparabilité

L'utilité d'une information est presque toujours fonction de la possibilité de la comparer à un point de repère ou à un chiffre prédéterminé. Ainsi, pour qu'une information soit utile, il doit être comparable. La comparabilité est un attribut très important étroitement lié à la pertinence.

- **La permanence des méthodes** : La permanence des méthodes permet de comparer temporellement l'information financière d'une entreprise d'un exercice à l'autre. Une entreprise utilise le principe de permanence de méthode lorsqu'elle utilise les mêmes méthodes comptables d'un exercice à l'autre.
- **L'homogénéité** : La comparabilité de l'information financière s'améliore également si les différentes sociétés appliquent des méthodes comptables similaires. Même si l'homogénéité des méthodes n'est pas imposée, les mêmes méthodes comptables sont souvent appliquées dans un même secteur d'activité. Par ailleurs, actuellement, d'un pays à l'autre les méthodes diffèrent.

3.3. Les utilisateurs de l'information comptable

Système d'information fournit des données sur les activités financières des entreprises, à plusieurs d'utilisateurs (interne et externe) qui ont besoin de ces informations pour prendre leurs décisions. Nous pouvons citer parmi ses utilisateurs²⁰ :

²⁰ DEGOS.J., ABOU FAYAD.A : « Premiers pas en comptabilité financière » ; E-theque, 2003, P5.

3.3.1. Les utilisateurs Internes

- **Les dirigeants et le personnel** : Cherchent à savoir si l'entreprise est fiable, s'ils ne devront pas en changer à brève échéance et s'ils seront payés à la fin du mois. Ils surveillent particulièrement le montant des charges et du bénéfice, et l'équilibre entre les dettes et la trésorerie qui permettra de les rembourser.
- **Les actionnaires et les investisseurs** : Ils ont besoin de l'information et des documents comptables afin de suivre l'évolution de la situation financière, de comparer leur société aux sociétés voisines et pour se retirer au bon moment en cas de contrainte.
- **Les propriétaires de l'entreprise** : Ils sont intéressés par son fonctionnement actuel et futur. La comptabilité leur permet d'avoir une idée des performances actuelles par rapport aux performances passées et de savoir où ils en sont par rapport à leurs concurrents. Elle leur permet aussi à long terme d'envisager les conditions d'une succession.

3.3.2. Les utilisateurs Externes

- **Les prêteurs en général et les banquiers en particulier** : Ils ont besoin d'informations pour savoir s'ils seront remboursés et si la société leur versera les intérêts annuels qu'elle s'est engagée à payer. Les prêteurs sont plutôt intéressés par le bilan.
- **Les concurrents** : Sont aussi des consultants assidus d'Internet et des bases de données, car ils souhaitent se situer par rapport à leurs principaux rivaux, les concurrents ont une préférence pour le compte de résultat qui leur apporte des renseignements sur le chiffre d'affaires, les marges commerciales, les frais de personnel et les frais financiers payés.
- **Les clients et les fournisseurs** : Veulent savoir si l'entreprise avec laquelle ils sont en relation va continuer à exister et donc à assurer une partie de leurs achats et de leurs ventes. C'est le compte de résultat, avec ses charges et ses produits qui focalisent leur attention, ainsi que le volume des créances et des dettes au bilan.
- **L'administration fiscale** : S'intéresse à tous les aspects de la comptabilité de l'entreprise car elle doit vérifier que les impôts payés ont été calculés sur une base correcte. L'administration fiscale a un large pouvoir d'investigation dans tous les domaines de la comptabilité de l'entreprise.

3.4. La comptabilité comme système d'information

3.4.1. Définition de la comptabilité

« La comptabilité est un système d'organisation des données financières d'une entreprise. Ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise ». ²¹

« La comptabilité est un ensemble de système d'information subjectif ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité ». ²²

Selon le SCF « la comptabilité est un système d'organisation de l'information Financière ».

Donc, après ces définitions nous pouvons dire que la comptabilité est un système d'information car elle fournit toutes informations nécessaires aux utilisateurs sur ce qui concerne le fonctionnement d'une entreprise.

3.4.2 Rôle de la comptabilité²³

- Permet d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité.
- Fourni des informations utiles pour la prise de décision.
- Communique les informations aux :
 - Dirigeants et actionnaires.
 - Banques et administrations (fiscale et autre).
 - Clientes et fournisseurs.
 - Salariés et le public en générale.

3.4.3 La comptabilité comme système d'aide à la décision

Le système d'information comptable est à la base de tout système d'aide à la décision sur le plan interne et sur le plan externe. C'est un support de communication de l'entreprise avec ses partenaires ou son environnement. Le système d'information comptable possède les

²¹ www.compta-facile.com consulté le 25 mars 2020

²² JACQUES.R., CHRISTINE.C : « comptabilité générale, système français et normes IFRS » ;8eme édition DUNOD, PARIS, 2008, P3.

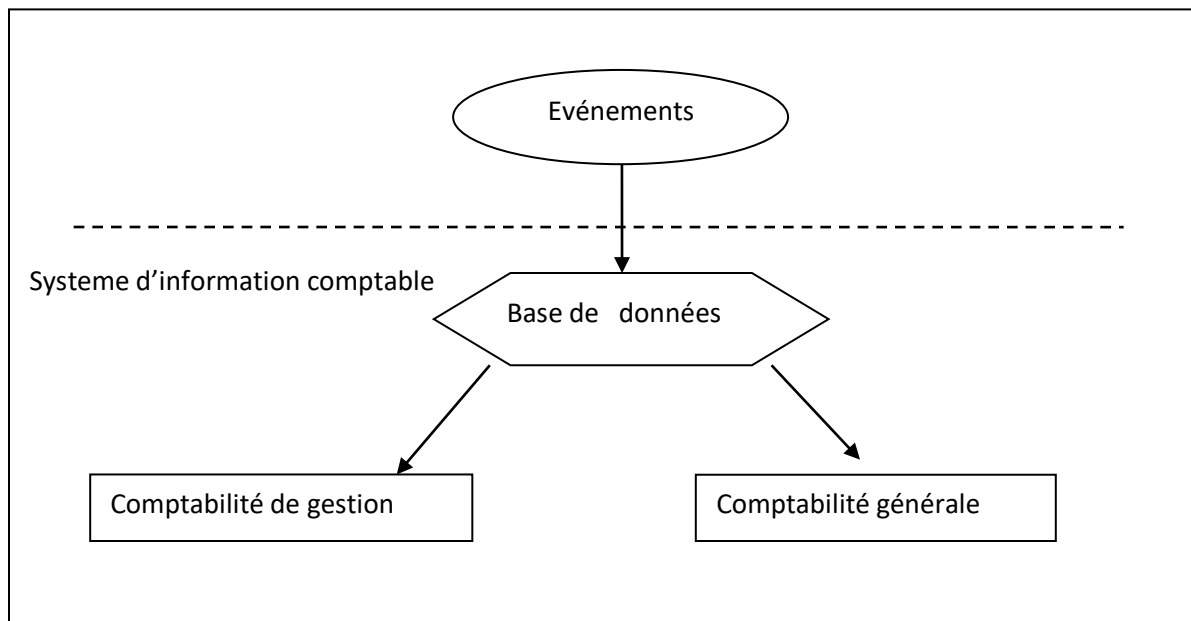
²³ BECHKIR.A., MERZOUK.N: « le champion de la comptabilité : selon le nouveau scf » ; Edition LES PAGES BLEUES, collection le CHAMPION, 2012, P14.

caractéristiques générales de tous systèmes d'information (Collecte, traitement, stockage et transmission des informations), il dispose en plus de la caractéristique de toutes les branches de la comptabilité, c'est-à-dire qu'il est spécialisé dans le traitement de l'information exprimée en unités monétaires (information financière). Il s'appuie enfin sur les principes de chacune des branches de la comptabilité :

- Normalisation et réglementation des documents de synthèse (les états financiers) fournis par la comptabilité générale et qui sont destinés à être publiés.
- L'utilisation des différentes méthodes de calcul des coûts spécifiques à la comptabilité de gestion.²⁴

Les objectifs des deux branches sont différents mais elles se complètent entre elles.

Figure n°08 : Composantes de système d'information comptable



Source : BONNEBOUCH.J., GRENIER.C., MAZAT.J : « Système d'information comptable » ; édition Foucher, PARIS, 2001, P11.

3.4.3.1 La comptabilité générale

²⁴ BOUKSSESSA.S.KH :« système d'information comptable : un aperçu sur le système comptable financier algérien », journal of academic finance, vol 8 nol, Algérie, 2017, page 133.

La comptabilité générale est pratiquée totalement par toutes les entreprises au fait de son caractère obligatoire.

❖ Définition

« La comptabilité générale est un système d'organisation dans lequel les flux en provenance ou à destination de l'entreprise sont identifiés et traduits sur le plan financier dans les comptes de celle-ci. Elle représente un outil permettant au titre d'une période appelée « exercice comptable » :

- D'une part de prendre connaissance du patrimoine d'une entité « ce qu'elle possède et ce qu'elle doit ».
- D'autre part de mesurer périodiquement les performances de celle-ci à travers le résultat qu'elle a réalisé sur une période ».²⁵

❖ Objectifs

La comptabilité générale est une technique importante et sa tenue est obligatoire pour toutes les entreprises, elle permet non seulement d'enregistrer les informations mais aussi de les traiter et évaluer les résultats, parmi ses objectifs :

- Elle fournit des informations pour : toute administration ou personne de droit public et pour toute personne de droit privé (fournisseurs, clients, actionnaires ...).
- Elle permet d'établir les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexe).
- Ressortir le résultat de l'entreprise à une période donnée.
- Outil de gestion car elle permet : d'évaluer l'entreprise, de calculer les équilibres financiers, de calculer les ratios et de constituer le socle de la comptabilité de gestion.

3.4.3.2. La comptabilité de gestion (analytique)

La comptabilité de gestion intervient dans l'entreprise comme un outil important de la prise de décision. Sa tenue n'est pas obligatoire, mais elle fournit des informations complémentaires à l'entreprise (elle complète la comptabilité générale), par exemple si l'entreprise a de multiples produits dont certains peuvent être non rentables, elle ne pourra pas le

²⁵www.compta-facile.com consulté le 25 mars 2020

découvrir lors de calcul de résultat. Cela fait appel à la comptabilité de gestion qui permettra de calculer les coûts et les résultats pour chaque produit ou activité.

Comment évaluer le coût d'un produit et son résultat ? C'est quoi la comptabilité de gestion, son principe et ses outils (méthodes), Cela on va le voir dans le deuxième chapitre qui sera consacré principalement à la comptabilité de gestion qui est notre sujet principal.

Conclusion

Le système d'information est un instrument permettant la gestion des informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à fin d'avoir accès à des informations complètes, pertinentes et précises. Cela pour faire fonctionner le processus décisionnel et prendre des décisions optimales dans tous les domaines de gestion de l'entreprise.

La comptabilité dont le rôle est la gestion de l'information financière, c'est un outil essentiel d'un système d'information, elle traite, enregistre et diffuse des informations. Elle reflète l'image de l'entreprise pour les personnes de droit privé (Fournisseurs, clients, actionnaires, ...) et les personnes de droit public (administration fiscale).

L'entreprise traite des informations externes liées au marché et à ses relations avec l'extérieur, ses opérations seront reflétées dans la comptabilité générale. Mais à un certain moment l'entreprise aura besoin d'informations internes, permettant de prendre des décisions de gestion. Dans ce cas elle doit faire appel à une autre branche de comptabilité qui est la comptabilité de gestion, dont le rôle est de traiter des informations sur les coûts et les résultats des produits, ces derniers viendront compléter les informations de comptabilité générale.

Le deuxième chapitre sera consacré à la comptabilité de gestion, dans nous allons présenter tous ce qui est liée à cette dernière.

Chapitre 2

La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

Introduction

Malgré leur importance, les informations comptables dégagées de la comptabilité générale demeurent insuffisantes, ces dernières nous donnent des résultats synthétiques en s'intéressant qu'aux flux externes de l'entreprise.

Face à la concurrence, la survie de l'entreprise ne dépend pas seulement de ses ventes, mais aussi de sa compétitivité. Pour cela elle a besoin d'autres informations ou indications lui permettant de prendre rapidement la bonne décision, cela en faisant appel à la comptabilité de gestion (ou analytique).

Née à la fin de 19^{ème} siècle, ses premiers fondements aux USA sont apparus en 1910, avec l'ère de l'industrialisation et considéré comme outil de gestion, la comptabilité de gestion vient pour compléter les insuffisances de la comptabilité générale en s'intéressant aux flux internes de l'entreprise, elle permet le calcul des différents coûts et de prix de revient par plusieurs méthodes, d'une manière générale elle fournit tous les éléments de nature à éclairer la prise de décision.

Ce deuxième chapitre sera consacré principalement à la comptabilité de gestion dans laquelle nous allons en premier lieu nous intéresser au cadre conceptuel de la comptabilité de gestion, ensuite sur ses composantes et enfin sur ses méthodes.

Section 1 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion

1.1. Les insuffisances de la comptabilité générale

La comptabilité générale, est obligatoire dans une entreprise, avec ses documents de synthèses elle fournit des éléments d'information importants sur la situation de l'entreprise et ses activités, mais elle reste insuffisante car elle ne fournit pas des informations nécessaires à la prise de décision.

- La comptabilité générale s'intéresse aux flux externes : elle enregistre les flux externes entre l'entreprise et ses différents partenaires (Fournisseurs, clients, banque, ...), elle ne prend pas en considération les flux internes (Elle est impuissante quand il s'agit de fournir des indications sur le processus de transformation interne).

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- La comptabilité générale est globale : son résultat concerne l'ensemble des activités de l'entreprise, donc il est impossible d'avoir des résultats pour chaque activité séparément.
- La comptabilité générale est annuelle et elle ne permet pas de valoriser les stocks à la fin de chaque exercice.

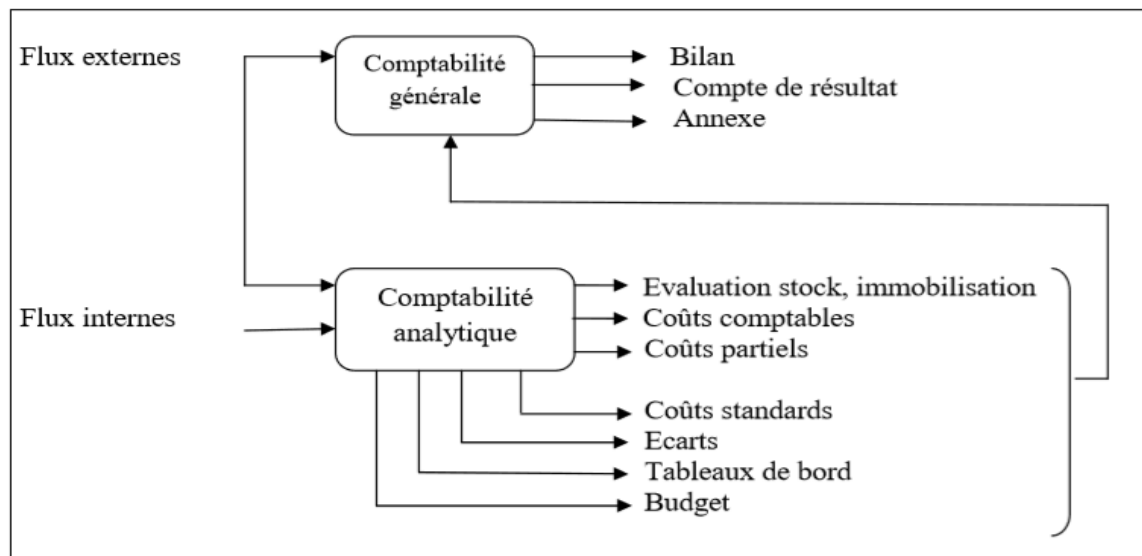
Tableau n°04 : tableau comparatif entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion

Les critères de comparaison.	Comptabilité générale.	Comptabilité de gestion.
Au regard de la loi.	Obligatoire.	Facultative.
La vision de l'entreprise.	Globale.	Détaillée.
Horizon.	Passé.	Présent et futur.
Les documents de base.	Externes.	Internes.
Nature des flux observés.	Externes.	Internes.
Classement des charges.	Par nature.	Par destination.
Les objectifs.	Financiers.	Economiques.
Les règles.	Rigides et normatives.	Souples et évolutives.
Les utilisateurs.	Les tiers et la direction générale.	Tous les responsables.
La nature de l'information.	Précise certifiée.	Rapide, pertinente et approchée.

Source : BOUBAHLR., BOUTERAA.M. A : « Comptabilité analytique de gestion » ; 4^{ème} édition, éd LATRACH, 2016, P16.

Le schéma suivant reprend les liens entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion :

Figure n°09 : les liens entre les deux comptabilités



Source : ALAZARD.C., SEPARIS (2007), op.cit., P157.

1.2. Définition de la comptabilité de gestion

« La comptabilité de gestion est la technique qui permet la détermination et l'analyse des coûts, elle vise à maîtriser les coûts et les résultats ; il n'existe cependant aucun texte la rendant obligatoire.

La comptabilité de gestion doit être adaptée à l'activité, la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs ». ¹

« La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ». ²

« La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision, Le réseau d'analyse

¹ GRANDUILLOT.B., GRANDUILLOT.F : « L'essentiel de la comptabilité de gestion » ; 6^{ème} édition, éd Lextenso, collection les carrés, 2014, P15.

² MELYON.G : « Comptabilité analytique » ; 3^{ème} édition, éd BREAL, collection LEXIFAC, 2004, P8.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »³.

1.3. Les objectifs de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion doit fournir tous les éléments de nature à éclairer et à orienter les prises de décisions destinées à améliorer la performance de l'entreprise. Ses objectifs essentiels sont⁴ :

- **Connaître** les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- **Expliquer** les coûts et les résultats des produits (biens ou services) ou des activités (passation de commandes, livraison de client, ...) ;
- **Etudier** le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise ;
- **Déterminer** les bases d'évaluation de certains éléments du bilan (stocks, production immobilisée) ;
- **Etablir** des prévisions de charges et de produits ;
- **En constater** la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

1.4. Les fonctions de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion a trois fonctions principales :

1.4.1. La fonction de calcul des coûts et d'analyse de la rentabilité

La comptabilité de gestion est un outil qui nous permet de calculer le coût et le prix de revient de chaque produit de l'entreprise ; par la répartition des différentes charges sur les différents produits. Ce qui permet la fixation d'un prix de vente en appliquant une certaine marge et en fin connaître la rentabilité de chaque produit.

1.4.2. La fonction d'analyse d'activité et des conditions internes d'exploitation

Par l'analyse des coûts et le suivi de leurs évolutions, par le calcul des normes et des standards, la détermination des écarts et leur explication, la comptabilité analytique permet de

³ DUBRULLE.L., JOURDAIN. D : « Comptabilité analytique de gestion et contrôle des coûts » ; DUNOD, Paris, 2013, P11.

⁴ GRANDUILLOT.B, GRANDUILLOT.F, (2014), op.cit., P15.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

suivre et d'analyser les conditions internes de fonctionnement dans le but d'une plus grande maîtrise de l'activité.

1.4.3. La fonction d'aide à la décision

La comptabilité de gestion fournit toutes les informations pour faire des prévisions nécessaires à la prise de décision. Elle permet aux responsables de tester les décisions avant de les exécuter, évaluer les effets des choix pour détecter les erreurs afin de mettre en place des actions correctives et éviter que ces erreurs se reproduisent à l'avenir.

1.5. La comptabilité de gestion comme outil du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mis en œuvre⁵.

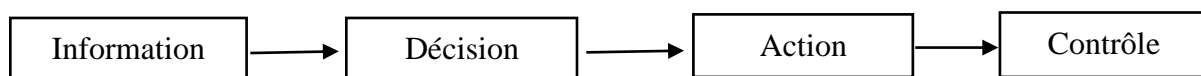
1.5.1. Définition du contrôle de gestion

ANTHONY.R. N (1965) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (Par rapport aux objectifs) et efficience (Par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »⁶

HENRI BOUQUIN (1986) situe le contrôle de gestion comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution (Ou opérationnel), « Garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien »⁷.

Pour une entreprise, le contrôle (Est compris et analysé, comme le respect d'une norme), c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au processus de la gestion, comme suit :

Figure n°10 : processus de gestion



Source : ALAZARD.C, SEPARIS (2007), op.cit.

⁵ BOUQUIN.H : « La maîtrise des budgets dans l'entreprise » ; Edition Edicef, 1992, P14.

⁶ ALAZARD.C., SEPARIS : « Contrôle de gestion ; manuel et applications » ;5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2018, P6.

⁷ DORIATH.B : « Contrôle de gestion en 20 fiches » ;5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

1.5.2 Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion comprend plusieurs outils, tel que la comptabilité analytique, gestion budgétaire, les tableaux de bords et le reporting.

➤ **La gestion budgétaire**

« Le plan comptable représente la gestion budgétaire comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrées appelées « Budgets », les décisions prise par la direction avec la participation des responsables »⁸. La gestion budgétaire joue un rôle très important dans le contrôle de gestion et dans la prise de décision.

➤ **Le tableau de bord**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.⁹

Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe.¹⁰

➤ **La comptabilité analytique ou de gestion**

La comptabilité de gestion, connue avant 1990 par la dénomination de comptabilité analytique est un outil de gestion destiné essentiellement à l'analyse des coûts, l'explication des résultats, établir des provisions et en fin constater et expliquer les écarts qui en résultent.

Son objectif est de fournir aux décideurs une information économique, de gestion, pour l'aide à la prise de décision. Pour ce faire, il convient préalablement d'établir le périmètre des informations comptables retenues, de présenter les différents modes de reclassement des charges, conduisant au travers de regroupement à définir les principales catégories de coûts, ainsi que d'appréhender la valorisation des éléments en stock¹¹.

⁸ ALAZARD.C., SEPARIS : « CG manuel et application » ;2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010, P225.

⁹ DORIATH.B, (2008), op.cit., P143.

¹⁰ ALAZARD.C, SEPARIS, (2007), op.cit., P634.

¹¹ AUGÉ.B., NARO.G., VERNHET.A : « Mini manuel de comptabilité de gestion » ; édition DUNOD, Paris, 2013, P3.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

➤ Reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité¹².

L'état de compte rendu, issu du reporting, constitue un ensemble de documents informatifs, destinés à présenter une information synthétique à la hiérarchie et / ou à un autre service, reprenant les indicateurs nécessaires au suivi d'un budget, d'une action ou d'un projet au regard des objectifs qui ont été fixés¹³.

1.6. Le coût

Le coût est constitué par l'accumulation des charges sur un produit déterminé un bien ou un service¹⁴. Autrement dit, le coût est les charges supportées par l'entreprise en raison d'acquisition production ou distribution.

L'objet de coût : Un objet de coût correspond à tout élément pour lequel une évaluation spécifique du coût est jugée utile.

1.6.1. Les types des coûts

Nous pouvons classer les coûts en plusieurs types à savoir :

1.6.1.1. Coût direct et coût indirect

C'est la relation des coûts par rapport au produit ou à la prestation ; traçabilité des charges aux objets de coût permet de distinguer entre les charges directes et les charges indirectes.

- **Les coûts directs** englobent toutes les charges qui sont liées directement à des produits spécifiques. Il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire.

¹² DORIATH.B, (2008), op.cit., P143.

¹³ GIBERT.P: « contrôle de gestion », Vuibert, Paris, Février 2003, P242.

¹⁴ MELYON.G, (2004), op.cit., P11.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- **Les coûts indirects** comportent les charges qu'on ne peut pas attribuer précisément à un produit. Il n'est pas possible de les affecter immédiatement, sans calcul intermédiaire.

1.6.1.2. Coûts variables et coûts fixes

Il est relatif au comportement des coûts par rapport à une modification du niveau d'activité, mesuré par le volume de production.

- **Les coûts variables ou opérationnels** sont des coûts constitués seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise (par exemple, les quantités produites et/ou vendues).
- **Coûts fixes ou charges structurelles** ce sont les charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondant, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée.

1.7. Charge

Une charge en comptabilité crée une diminution du résultat de l'entreprise. Elle représente la partie gauche du compte de résultat.

Une charge doit aussi être distinguée du terme coût qui est utilisé en comptabilité analytique et qui est un concept plus fonctionnel.

1.7.1. Nature de la charge

Le système d'information comptable organise la collecte et l'agrégation des données comptables par nature de charges. Le rattachement des natures de charges aux objets de coût se fait différemment en fonction du critère de traçabilité, examiné précédemment :

- Les charges directes sont affectées directement à un objet de coût.
- Les charges indirectes nécessitent un traitement préalable avant d'être imputées à un objet de coût.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

1.7.2. Traitement des charges

Toutes les charges de la comptabilité générale ne sont pas retenues dans la comptabilité analytique. Nous distinguons trois catégories de charge :

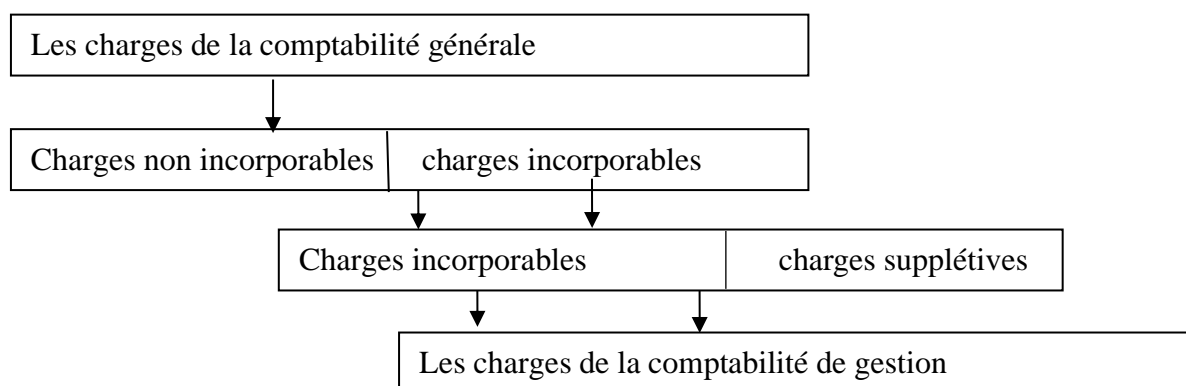
1. **Les charges incorporables** : sont des charges de la comptabilité générale qui sont transférées sans modification en comptabilité de gestion. Il s'agit de consommations de ressources qui relèvent des activités normales d'exploitation de l'entité.
2. **Les charges non incorporables** : sont des charges de la comptabilité générale qui ne sont pas reprises en comptabilité de gestion. Elles concernent principalement les charges exceptionnelles. Elles ont un caractère anormal, irrégulier, exceptionnel, hors exploitation.
3. **Les charges supplétives** : les charges reprises en comptabilité de gestion et qui n'apparaissent pas en comptabilité générale. Elles permettent d'approcher le coût réel des produits et prestations réalisés.

Faire une approche entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion :

Les charges de comptabilité de gestion = charges de comptabilité générale – les charges non incorporables + les charges supplétives.

Les charges de la comptabilité générale = charges de la comptabilité de gestion + les charges non incorporables – les charges supplétives.

Figure n°11 : Le passage de la comptabilité générale à la comptabilité de gestion



Source : AUGÉ.B., NARO.G, VERNHET.A, (2013), op.cit., P6.

1.8. Variation des stocks

Le stock est un régulateur entre l'approvisionnement, la production et l'écoulement des produits et des marchandises.

1.8.1. Définition des Stocks

Le mot stocks est un bien garder pendant une période optimale et pour une utilisation ultérieure. Le fait de maintenir une quantité importante de stock peut engendrer un effet néfaste pour la gestion financière de l'entreprise.

1.8.2. Les différents stocks de marchandises

Les stocks de marchandises se divisent en deux types :

a. Stocks de production ou de commercialisation

- Le stock de matières premières : Il représente les biens achetés auprès des fournisseurs en vue d'une transformation ultérieure ;
- Le stock des produits en cours de fabrication (semi-finis) : il représente les biens qui ont subis une transformation et destinés à la production ;
- Stock de marchandises : les produits qui sont revendus sans opération de transformation.
- Le stock des produits finis : il représente les biens que l'entreprise peut vendre après les avoir fabriqués.

b. Stocks hors production

- Les stocks de déchets ;
- Stock de pièces de maintenance des machines et des consommables ;
- Le stock d'emballages vides (palettes, caisses...).

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

1.8.3. Variation de stocks

La comptabilité analytique d'exploitation suit les stocks selon la méthode de l'inventaire permanent¹⁵ ; l'inventaire permanent consiste à comptabiliser l'état des stocks de manière continue. Cette méthode saisit des flux réels (entrées, sorties) des biens stockés, (Bon de réception) pour les achats et (Bon de sortie) pour les ventes.

Lorsque ce système est faible l'entreprise établit un inventaire physique à la fin de l'exercice rapprochant des quantités figurant sur la fiche des stocks avec les quantités réelles.

La formule de base : (Stock initial + Entrées) – Sorties = Stock final.

La différence entre le stock réel et le stock théorique (l'écriture comptable) constitue¹⁶ :

Différence de l'inventaire = Stock réel - Stock théorique

Lorsque :

- Stock réel > Stock théorique → boni d'inventaire considéré comme un produit.
- Stock réel < Stock théorique → mali d'inventaire considéré comme une charge.

1.8.4. Valorisation des sorties

L'évaluation des sorties est plus complexe que celui des entrées, pour résoudre ce problème différentes méthodes de valorisation de sortie de stock sont utilisées par les entreprises :

- a. Le coût moyen pondéré (CMP) :** c'est la technique « par défaut », très souvent retenue. Elle consiste à calculer une moyenne pondérée des coûts unitaires, soit périodiquement, soit lors de chaque mouvement.

$$\text{CMUP} = \frac{\text{stock initial en valeur} + \text{les entrées en valeur}}{\text{quantité de stock initial} + \text{quantité des entrées}}$$

- b. Premier entré premier sorti :** c'est une technique courante et souvent connue sous son nom anglais FIFO (*first in first out*) ou sous l'appellation épuisement des lots. L'intitulé

¹⁵BOUGHABA.A : « comptabilité analytique » ; édition Berti, Alger ,1994, P144.

¹⁶ Ibid., P161.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

est explicite. En principe, c'est l'article détenu depuis le plus longtemps qui sort physiquement en premier. S'il s'agit de produits périssables, c'est une nécessité d'avantage qu'un principe.

- c. **Dernier entré premier sorti** : connue sous le vocable de LIFO (*last in first out*), cette technique ne s'applique pas à n'importe quel produit. Ici aussi, l'intitulé est explicite. Dans la mesure où cette façon de comptabiliser les stocks accélère l'inflation par les coûts (ou réciproquement, la baisse des prix), elle n'est pas autorisée dans tous les pays.

Section 02 : Le système de calcul des coûts complets

Les méthodes des coûts complets regroupent l'ensemble des charges relatives à un produit ou un service.

2.1. La méthode des centres d'analyse

La méthode de coût complet appelée aussi la méthode des sections homogènes ou centre d'analyse est la méthode la plus ancienne. Elle regroupe l'ensemble des charges concernant un produit ou l'objet de coût. La hiérarchie du coût complet permet l'évolution des charges cumulées à chaque stade de cycle d'activité ou d'exploitation de l'entreprise.

2.1.1. Traitement des charges indirectes

Avant de procéder à la répartition de charges indirectes, il y a lieu de définir les centres d'analyse.

a. Notion de centres d'analyse

Consiste à décomposer l'activité en centres de coûts, puis à répartir les charges indirectes dans ces subdivisions de l'entreprise. Chaque comportement de charges indirectes doit avoir une activité autonome et homogène et doit être défini par une unité de mesure satisfaisante de son activité, appelée « unité d'œuvre »¹⁷.

b. Typologie de centre d'analyse

Nous distinguons deux grands types de centres d'analyse, les centres principaux et les centres auxiliaires :

¹⁷ THERY.J., MILKOFF.R :« Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts » ; édition Pearson Education France et Darcios, 2007, P122.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

1. **Les centres principaux** : sont ceux où sont mis en œuvre les moyens de production et de vente de l'entreprise, ils ont un lien direct avec le cycle d'exploitation de l'entreprise. Exemple : centre approvisionnement, centre production, centre distribution.
 2. **Les centres auxiliaires** : ont pour rôle de gérer les facteurs de production mis en œuvre par l'entreprise sont des centres qui fonctionnent au profit des centres principaux. Exemple : centre entretien, centre gestion de personnel, centre gestion de matériel...¹⁸.
- c. **Tableau de répartition des charges indirectes**

Les charges indirectes sont traitées dans un tableau appelé « tableau de répartition des charges indirectes ». Il se compose de trois parties : répartition primaire, répartition secondaire, unités d'œuvre.

1. **La répartition primaire** : elle consiste à répartir les charges indirectes sur tous les centres qu'ils soient principaux ou auxiliaires, cette répartition se fait grâce à des clés de répartition déterminées par le contrôleur de gestion à l'issue de l'analyse technico-comptable.
2. **La répartition secondaire** : avant leur imputation aux coûts, les charges indirectes des centres font l'objet d'une deuxième répartition, il s'agit de virer les charges des centres auxiliaires dans les centres principaux cela s'explique par le fait qu'ils sont liés aux différentes phases constituent le cycle d'exploitation de l'entreprise :
 - centre approvisionnement coût d'achat
 - centre production coût de production
 - centre distribution coût de revient

Les centres auxiliaires qui fournissent des prestations aux autres centres, leur coût fait l'objet d'un transfert en escalier ou croisé.

- **Le transfert en escalier** : on parle de ce transfert, lorsque le coût d'un centre auxiliaire est transféré ou viré au centre suivant sans retour en arrière.
- **Le transfert croisé** : on parle de ce transfert, lorsque les centres auxiliaires se fournissent réciproquement des prestations, on parle aussi de prestations réciproques.

¹⁸SAADI.T., BURLAUD.A., SIMON.C : « comptabilité analytique et contrôle de gestion ». Édition Vuibert, décembre 2006, P17.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

3. **Les unités d'œuvre** : les unités d'œuvre sont des unités de mesure de l'activité des centres d'analyse¹⁹:

Le centre principal peut être mesuré par une unité physique : kilogramme ; heure...cette unité de mesure est appelée unité d'œuvre et le centre principal est dit centre opérationnel.

$$\text{Coût d'unité d'œuvre} = \frac{\text{coût total de centre principal}}{\text{nombre d'unité d'oeuvre}}$$

Lorsque l'unité principale n'est pas mesurée par une unité physique mais par une unité monétaire cette unité est appelée taux de frais et le centre principale est dénommé centre de structure.

$$\text{Coût taux de frais} = \frac{\text{coût total de centre principal}}{\text{valeur de l'assiette de frais}}$$

Tableau n°05 : Tableau de répartition des charges indirectes

Charges indirectes par nature	Centres auxiliaires		Centres principaux			Total
	Adminis-tration	Transport	Approvisi-onnement	Production	Distribution	
Achats non stockés.	X	X		X		
Autres achats et charges extrêmes.	X			X	X	
Charges de personnel.	X	X	X	X	X	
Impôt et taxe.	X			X		
Charges financières.	X			X	X	
Dotation aux amortissements et provision.	X	X	X	X	X	
Éléments supplétifs.	X					
Total répartition primaire	Total A	Total T	Total Ap	Total Pro	Total Dis	Total I
Répartition secondaire :						
• Administration.	-total A	Ta	X	X	X	
• Entretien.		-(tot T+ta)	X	X	X	
Total répartition secondaire	0	0	T'App	T'Pro	T'Dis	Total II
Unité d'œuvre			Tonne achetée	Heure MOD	100€ De CA	
Nombre d'unité d'œuvre NUO			N1	N2	N3	
Coût d'unité d'œuvre CUO			n1	n2	n3	

Diagramme de répartition des charges indirectes :

- Charges indirectes (Charges incorporees) sont affectées aux Centres principaux.
- Coût d'achat (Coût d'achat) est affecté à la Production.
- Coût de production (Coût de production) est affecté à la Production.
- Coût de revient (Coût de revient) est affecté à la Production.

Source : THERY.J, MILKOFF.R, (2007), op.cit., P124

¹⁹ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, (2014), op.cit, P33.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

2.1.2. Les coûts aux différents stades de l'activité

Les coûts s'adaptent à la structure et au fonctionnement de l'entreprise.

2.1.2.1. Coût d'achat

Coût d'achat ou coût d'acquisition correspond à la première phase de cycle d'exploitation de l'entreprise, qu'il soit le coût d'achat de marchandise pour une entreprise commerciale ou coût d'achat de matières premières et fournitures consommables pour une entreprise industrielle.

Coût d'achat = prix d'achat + frais d'accessoire d'achat (transport, droit de douane...) + frais d'approvisionnement (contrôle, réception ...).

2.1.2.2. Coût de production

Le coût de production d'un bien désigne les dépenses ou les charges liées à la transformation ou création de produits, supportées par une entreprise.

Coût de production = coût d'achat de matière première (sorties CMUP ou LIFO/FIFO) + charge de fabrication

2.1.2.3. Coût hors production

Les coûts hors production concernent que les produits fabriqués et vendus et ils sont indépendants des coûts de production.

- **Coût de distribution**

Il représente dernière phase de cycle d'exploitation ; il est composé des charges concernant les différentes opérations reliées à la vente.

- **Autres coûts hors production**

Regroupent essentiellement les charges indirectes à caractère général qui figure dans les centres d'analyse des structures : administration, gestion financière et autre frais à couvrir.

2.1.2.4. Coût de revient

Il regroupe la somme des dépenses et charges permettent la production et la finalisation d'un bien ou service jusqu'au stade final d'élaboration.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

Coût de revient = le coût de production des produits vendus (sorties CMUP ou LIFO/FIFO) + le coût de distribution + les autres coûts hors production.

2.1.2.5. Le résultat analytique

C'est les résultats réalisés sur la vente de chaque produit, marchandise ou service. Son calcul permet d'apprécier la rentabilité de l'objet de coût.

Le résultat analytique d'exploitation élémentaire = prix de vente – le coût de revient du produit.

Le résultat analytique global = la somme des résultats analytiques d'exploitation élémentaire des produits.²⁰

2.2. Principe de l'imputation rationnelle des charges de structure

La méthode de l'imputation rationnelle des charges de structure est née au même temps que la méthode des sections homogènes puisqu'elle est essentielle à corriger le coût complet en induisant la notion de variabilité des coûts unitaires par rapport au niveau d'activité.²¹

L'imputation rationnelle améliore les résultats de l'entreprise en éliminant l'influence des charges fixes dans les coûts unitaires.

2.2.1. Objectifs

La méthode de l'imputation rationnelle a pour objectif de :

- Faciliter la détermination d'un prix de vente par rapport au coût de revient ;
- Permettre une comparaison pertinente des coûts d'une période à une autre ;
- Chiffrer le coût d'une sous-activité ou d'une sur-activité par rapport à l'activité normale ;
- Mettre en évidence les variations des coûts unitaires dues aux charges variables.

2.2.2. Fonctionnement de la méthode

Le coût d'imputation rationnelle comprend :

²⁰ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, (2018), op.cit., P54.

²¹ BOUGHABA. A, (1994), op.cit., P323.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

a. Le coefficient de l'imputation rationnelle

Le rapport (d'activité réelle / activité normale) prend le nom du rapport d'activité, ce rapport est désigné par²² :

Le coefficient de l'imputation rationnelle est inférieur à 1 → il y a sous-activité (chômage).

Quand le coefficient de l'imputation rationnelle est supérieur à 1 → il y a suractivité et la différence d'imputation rationnelle constitue un bénéfice.

b. Charges fixes imputées

La quote-part des charges fixes déterminées grâce à la relation suivante :

$$\text{Charge fixe imputées} = \text{charge fixe réelles (constatées)} \times \frac{\text{activité réelle}}{\text{activité normale}}$$

$$\text{Coût d'imputation rationnelle} = \text{charges variables réelles} + \text{charges fixes imputées}$$

2.2.3. Détermination de l'activité normale

Si l'activité réelle peut être aisément déterminé par le nombre d'unités d'œuvres du centre considéré ou la production de l'entreprise, il n'y en pas de même par l'activité normale il n'existe pas de méthodes totalement satisfaisantes²³ . Certain calcul l'activité par référence au passé (activité réelle du chaque mois), d'autre se fonde sur les prévisions (si l'entreprise effectue des prévisions, notamment le budget) et enfin d'autre se base sur la capacité de production dans les conditions normales du travail.

2.2.4. La présentation graphique

La présentation graphique suivante illustre le principe de la méthode :

a= charge variable, b= charge fixe , x= activité , b' = charge fixe corrigé .

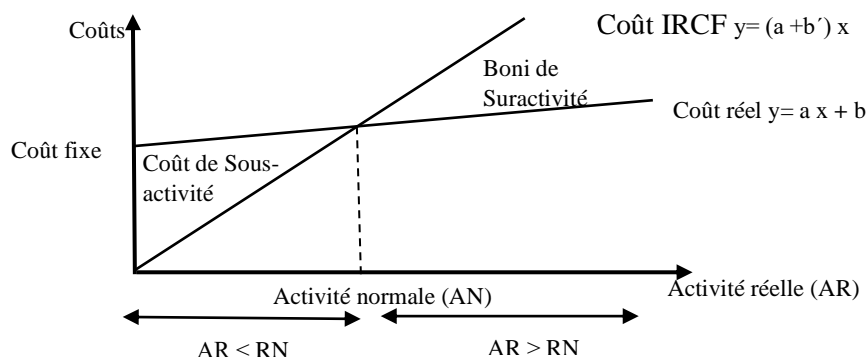
coût réel : $y = a x + b$, le coût réel contient un coût variable et un coût fixe.

Coût rationnel (CIR) : $y = (a + b') x$, le coût rationnel est proportionnel à l'activité.

²² BOUGHABA.A, (1994), op.cit.

²³ SAADA.T., BURLAUD.A., SIMON.C, (2006), op.cit.

Figure n° 12 : Représentation comparée du coût réel et du coût avec IRCF



Source : THERY.J, MILKOFF.R, (2007), op.cit., P211.

2.3. Méthode de la comptabilité à base d'activité

La comptabilité à base d'activité appelée aussi la méthode ABC (Activity-Based Costing) : est une nouvelle méthode de calcul des coûts complet consiste à répartir les charges indirectes dans le processus de production de l'entreprise. La méthode ABC permet de mieux comprendre l'origine des coûts.

2.3.1 Thermologie

La comptabilité à base d'activité est caractérisée par des éléments à savoir :

- **Les activités** : l'activité permet de décrire et de comprendre les liens entre les opérations concrètes,²⁴ c'est un ensemble de tâche de même nature. Il vient remplacer les centres d'analyse. La première phase consiste à identifier les activités : production, assemblage, montage, contrôle qualité, conditionnement, gestion des commandes reçues...
- **Processus** : Processus est l'ensemble d'activités chainées, il se caractérise par une finalité d'un objectif commun.
- **Centre de regroupement** : est un centre qui regroupe les activités ayant le même inducteur de coût.
- **Inducteur de coût** se définit comme étant un facteur susceptible d'avoir un impact sur le coût d'un objet. Autrement dit, toute modification entraîne un changement dans le coût total de l'objet de coût.

²⁴ BONNEBOUCHE.J., GRENIER.C, MAZAT.J, (2001), op.cit.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- **L'inducteur d'activité** est une unité de mesure de consommation de l'activité par un objet de coût. Exemple : nombre de composants, nombre de références, nombre de clients

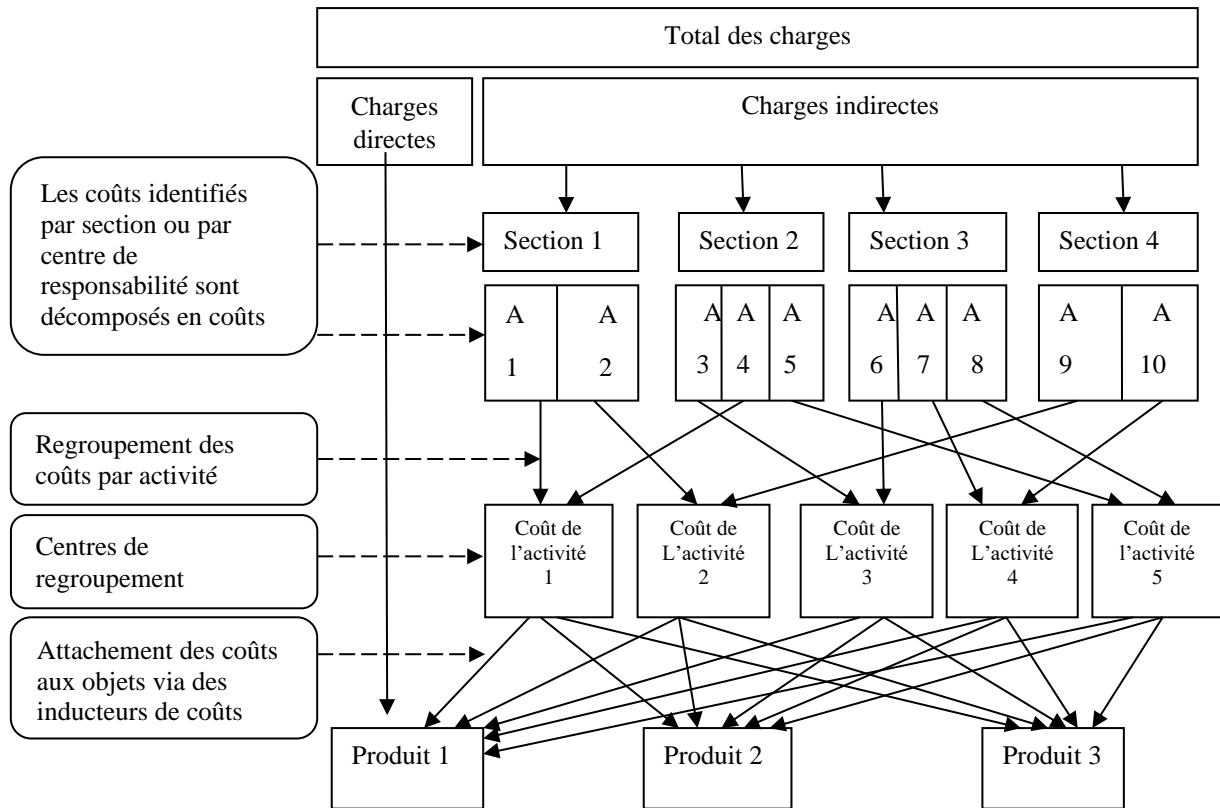
Calculer le coût unitaire de chaque inducteur de regroupement :

$$\text{coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Ressources consommées} \times (\text{charges imputées au centre de regroupement})}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

2.3.2. L'architecteur de calcul de coût

Le schéma suivant illustre les étapes principales de traitement des charges par la méthode ABC, ainsi que son mode de fonctionnement :

Figure n° 13 : Les trois principales étapes de traitement des charges selon la méthode ABC



Source : SAADA.T., BURLAUD.A., SIMON.C, (2006), op. cit, page 116.

D'après ce schéma, seules les charges indirectes font objet de traitement, les charges directes sont affectées directement aux produits.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- En premier lieu le calcul des coûts commence par le regroupement des charges indirectes dans les sections ou centres de responsabilités ;
- Deuxièmement, détermination des activités pour chaque centre ;
- Troisièmement, détermination des inducteurs de coûts pour chaque activité ;
- Quatrièmement, le regroupement des activités ayant le même inducteur de coût dans les centres de regroupement ;
- Dernièrement, le coût d'un produit est obtenu par le cumul des charges directes et l'inducteur de coût.

2.3.3. Apports et limite de la méthode

La méthode ABC comporte les apports et les limites suivants :

a. Apports

- Le coût de revient est plus juste, ABC se base sur la mesure des impacts sur les coûts.
- Envisage une gestion des activités, le responsable cherche à optimiser les ressources consommées ;
- L'identification des activités permet de mieux maîtriser le processus de production et le résultat de chaque changement effectué dans le processus ;
- Inducteur de coût répartit les coûts des activités entre les produits proportionnellement au nombre d'inducteur le concernant.

b. Limites

- **La hausse des coûts** : La mise en place de la méthode nécessite des frais importants. Exemple : réorganisation de la gestion, logiciel spéciaux, formation de personnel ...
- **Les barrières culturelles** : leurs degrés de complexité les rendent hors usage dans des entreprises n'ont pas une structure de gestion rodée et une culture bien établie.
- **L'absence de plan bien formalisé pour mettre en place la méthode** : dans le cas de cette méthode il n'existe pas de plan formel bien précis à suivre, mais elle repose principalement sur la surestimation de la formation comptable.

Section 3 : Le système de calcul des coûts partiels

Contrairement à la méthode des coûts complets, les différentes méthodes de calculs des coûts partiels permettent de déterminer des marges qui mesurent la contribution de chaque produit ou chaque activité à absorber les charges communes et à former le résultat global²⁵. Ces méthodes aident à la prise de décision dans la mesure où elles nous permettent de savoir si un produit est rentable et vaut la peine d'être fabriqué.

3.1. Méthode des coûts variables ou direct costing

La méthode du coût variable ou direct costing est un coût partiel. Il ne retient que les charges variables ; charges qui varient quasi proportionnellement avec l'activité, qu'elles soient directes ou indirectes²⁶.

L'objectif de cette méthode est de calculer la marge sur le coût variable par produit ou par activité, cela pour mesurer sa rentabilité et sa capacité à couvrir les charges fixes pour en dégager un résultat positif.

3.1.1. La marge sur coût variable (M/CV)

La M/CV est calculée par produit, par activité et pour l'ensemble de l'activité. Elle mesure la performance d'un produit ou d'une activité, sa contribution à l'absorption des coûts fixes et à la formation du résultat. Elle représente, pour chaque produit, le manque à gagner qui résulterait de son abandon au niveau global de l'entreprise.²⁷

Coût variable = charges directes variables + charges indirectes variables

Coût fixe = total des charges - charges variables

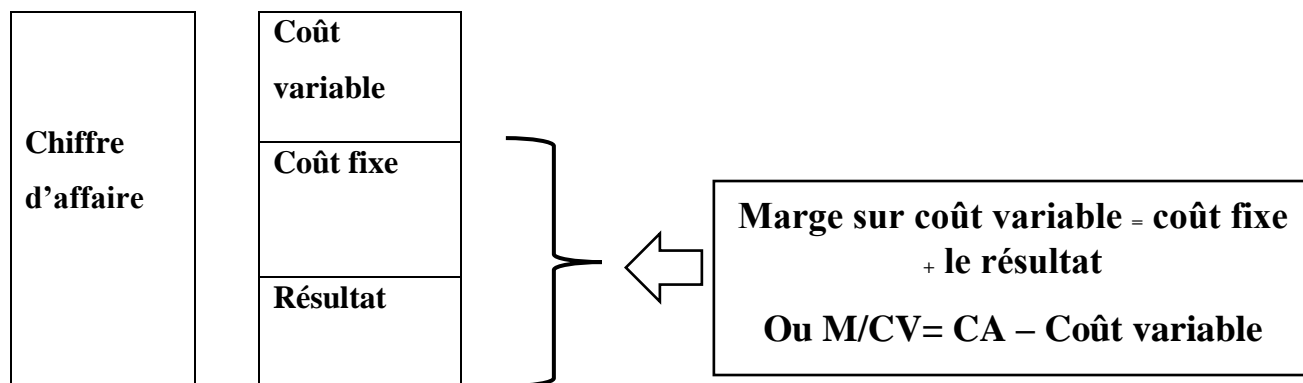
M/CV = Le chiffre d'affaire – le coût variable

²⁵ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, (2014), op.cit., P77.

²⁶ AUGÉ.B, NARO.G, VERNHET.A, (2013), op.cit., P63.

²⁷ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, (2014), op.cit., P78.

Figure n° 14 : la marge sur coût variable.



Source : Etabli par nous-mêmes.

La M/CV peut être calculée en pourcentage par rapport au chiffre d'affaire appelée « taux de marge sur coût variable », elle est calculée comme suit :

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \frac{\text{marge sur coût variable}}{\text{chiffre d'affaire hors taxes}} \times 100$$

Le résultat s'obtient par la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \text{M/CV} - \text{Frais fixes} \quad \text{OU} \quad (\text{taux M/CV} \times \text{CA}) - \text{Frais fixes}$$

Ou par l'utilisation d'un tableau appelé « Compte de résultat différentiel » qui se présente comme suit :

Tableau n°06 : compte de résultat différentiel

Eléments	A	B	C	Total
CA				
- Coût variable = M/CV				
- Coût fixe = Résultat				

Source : GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, op.cit., (2014), P79.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

3.1.2. Les outils d'analyse du résultat

- **Le seuil de rentabilité :** Le SR se définit comme étant le niveau de chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice (un résultat nul).

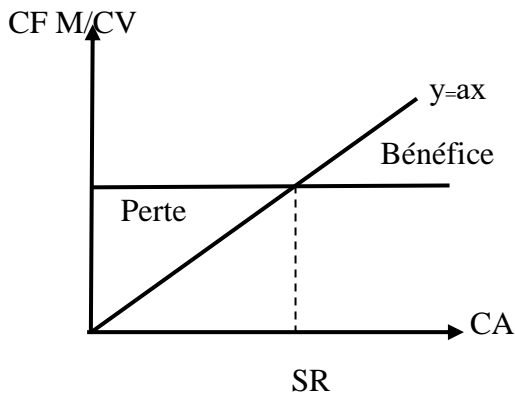
Au moment où le seuil de rentabilité est atteint, la marge sur coût variable finance exactement le total des charges fixes.

$$SR = \frac{\text{Coûts fixes}}{\text{taux M/CV}}$$

Nous obtiendrons le SR en quantité : Le nombre de produits vendus qui couvre le total des charges fixes et dégage un résultat nul par la formule suivante : **SR en quantité** = $\frac{\text{SR en valeur}}{\text{prix de vente unitaire}}$

Représentations graphiques

- **Première méthode : figure n°15 : au niveau de la M/CV**



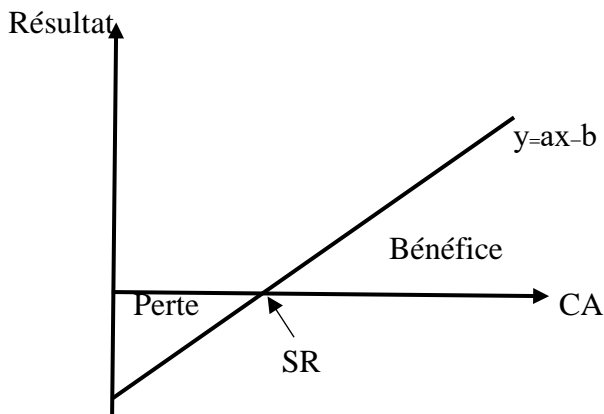
$$\text{Taux de M/CV} = \frac{M/CV}{CA}$$

$$M/CV = \text{Taux de M/CV} \times CA$$

$$Y = a x$$

Source : ZITOUN.T, « Comptabilité analytique » édition BERTI, ALGER 2003, page 51.

- **Deuxième méthode : figure n°16 : au niveau du résultat**



seuil de rentabilité est atteint

lorsque le résultat est nul donc :

$$\text{Résultat} = M/CV - \text{Frais fixes}$$

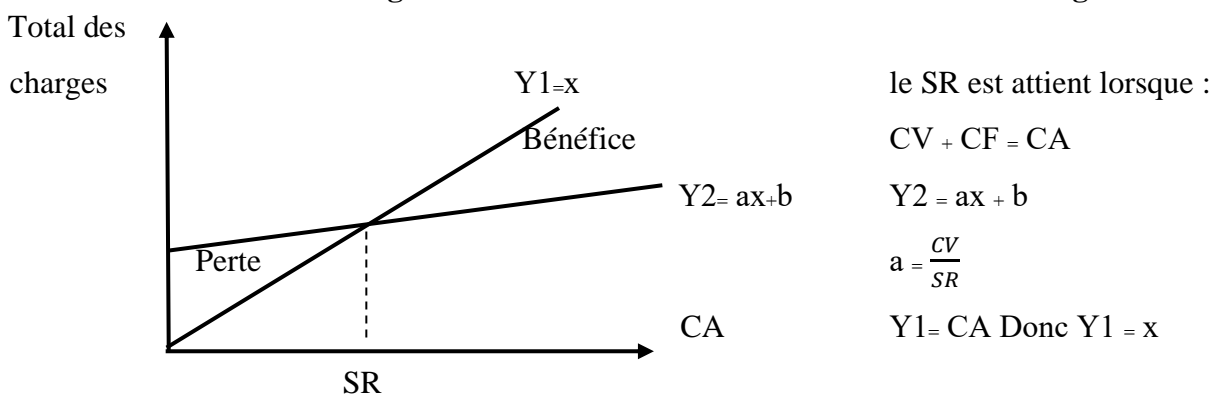
$$0 = M/CV - FF$$

$$Y = ax - b$$

Source : ZITOUN.T, (2003), op.cit., P52.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- **Troisième méthode : figure n° 17 : au niveau du chiffre d'affaires et charges totales**



Source : ZITOUN.T, (2003), op.cit., P52.

- **Le point mort :** Il est essentiel pour l'entreprise de savoir le moment ou la date où elle atteint son SR et commence à en dégager des bénéfices. Pour cela il y a lieu de calculer le point mort qui est défini comme étant la date à laquelle le SR est atteint.

$$\text{Le point mort} = \frac{SR}{CA} \times 360 \text{ jours}$$

- **La marge de sécurité :** C'est l'excédent du CA HT par rapport au SR ; c'est-à-dire que lorsque le $CA > SR$, l'entreprise aura une marge de sécurité qui est le CA quelle peut diminuer encore avant d'enregistrer une perte.

$$\text{La marge de sécurité} = CA - SR$$

- **L'indice de sécurité :** C'est la baisse que l'entreprise peut supporter avant d'enregistrer une perte (la marge de sécurité en pourcentage de CA).

$$IS = \frac{MS}{CA} \times 100 = \frac{CA - SR}{CA} \times 100$$

- **L'indice de prélèvement :** C'est l'importance à réaliser par l'entreprise pour couvrir ses charges fixes.

$$IP = \frac{CF}{CA} \times 100$$

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

- **Le levier d'exploitation** : Il détermine l'élasticité c'est-à-dire la variation du résultat par rapport à la variation de l'activité ou du CA. Dans le cas :
- ✓ D'un accroissement du chiffre d'affaire il exprime la performance économique.
 - ✓ D'une diminution du chiffre d'affaire il exprime le risque économique.

$$\text{Coefficient de levier d'exploitation} = \frac{\frac{\Delta \text{Résultat}}{\text{résultat}}}{\frac{\Delta \text{CA}}{\text{CA}}}$$

3.1.3. Les apports et limites

La méthode de coût variable comporte les apports et les limites suivants :

a. Apports ²⁸

- Cette méthode est plus simple à mettre en œuvre que celle des coûts complets ;
- Elle améliore la fiabilité des coûts en évitant la ventilation des charges fixes, dont la plupart sont indirectes ;
- Elle permet une politique des prix souples, et autorise les simulations et les prévisions ;
- Elle facilite les comparaisons entre produits, car les coûts variables ne sont pas affectés significativement par les variations de l'activité ;
- Concernant la rentabilité de l'entreprise, cette méthode est de loin la méthode par excellence permettant l'identification du chiffre d'affaire à partir duquel l'entreprise pourra réaliser des bénéfices.

b. Limites

Cette méthode ne peut pas être prise en compte pour la détermination de prix de vente, prix de revient et résultat car elle ne prend pas en considération toutes les charges. Il est aussi difficile de distinguer entre charges variables et charges fixes.

²⁸ AIDLI.TH, MOUHOUBI.B, « Comptabilité analytique : rôles et objectifs » mémoire de master en finance et comptabilité option comptabilité, audit et contrôle, université de BEJAIA, 2013, P52

3.2.Méthode du coût direct

La méthode des coûts directs consiste à dissocier les charges en charges directes et indirectes et à n'imputer aux coûts que les charges directes. Comme pour les coûts variables, on détermine des coûts partiels et des marges (ici sur coût direct) et l'on n'impute pas aux différents produits les charges communes (indirectes)²⁹.

Elle permet de mesurer la contribution des différents produits ou des différentes activités à la couverture des charges et des coûts communs.

Le calcul de la marge sur coût direct, le résultat sont calculés comme suit :

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

$$\text{Résultat} = \text{Marge sur coût direct} - \text{coût indirect}$$

❖ Intérêts et limites

La méthode de coûts directs permet de connaître la contribution de chaque produit ou activité à la couverture des charges indirectes, ainsi son apport à la performance de l'entreprise. Ce qui aide les dirigeants à prendre des décisions ; soit garder le produit ou l'abandonne en cas où il est moins performant.

3.3.Méthode des coûts spécifiques ou direct costing évolué

Le direct costing évolué est un prolongement de la méthode de coût variable simple, elle intègre pour chaque produit ou activité des charges variables et les charges fixes spécifiques (directes).

La méthode du coût spécifique permet de dégager une marge sur coût spécifique (M/CS) dénommée aussi marge de contribution, la différence entre le CA et le coût spécifique. Le coût spécifique s'entend du coût variable auquel sont rajoutées les charges fixes spécifiques, directes aux produits, aux activités. Le coût spécifique est ainsi très proche du coût complet. Par la suite, la somme des marges sur coût spécifique de chacun des produits ou chacune des activités détermine une marge sur coût spécifique globale devant contribuer à la couverture des charges fixes communes, indirectes³⁰.

²⁹ JACQUOT.T, MIKOFF.R, (2007) op.cit., P192.

³⁰ AUGÉ.B, NARO.G, VERNHET.A, (2013), op.cit., P70, 71.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

Tableau n° 07 : Détermination du résultat par la méthode de coût spécifique

Eléments	Produit ou activité A	Produit ou activité B	Total pour l'entreprise
Chiffre d'affaires			
-			
Coût variable			
=			
Marge sur coût variable			
-			
Coûts fixes spécifiques			
=			
Marge sur coût spécifique			
- coûts fixes indirects			
= Résultat courant			

Source : GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, op.cit., (2014), P85.

❖ Intérêts et limites

La méthode des coûts spécifiques facilite, comme la méthode des coûts variable, la prise de décision concernant le maintien ou l'abandon d'un produit, d'une activité. Cette méthode permet de favoriser le regroupement des charges par centre de responsabilité et d'apprécier les responsabilités dans le cadre d'une structure décentralisée³¹.

En ce qui concerne les limites, cette méthode ne permet pas de fixer le prix de vente : car, elle ne prend pas en considération toutes les charges et les stocks sont sous-évalués donc ne peuvent pas servir à la valorisation comptable.

3.4. Coûts standards

Les coûts standards sont calculés d'après des normes techniques définis par une analyse de l'objet et du travail.

3.4.1. Définition

Le plan comptable général donne la définition suivante : les coûts préétablis sont des coûts calculés à l'avance pour chiffrer des mouvements en quantités et en valeur, à l'intérieur de la comptabilité analytique, en vue de faire apparaître distinctement les écarts entre les charges Coût standard.

³¹ AUGÉ.B, NARO.G, VERNHET.A, (2013), op.cit., P73.

Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.

3.4.2. Typologies

Il y a lieu de distinguer entre le coût budgétaire, coût préétabli et coût réel.

- **Le coût budgétaire** : c'est le coût calculé par référence à des estimations des charges issues du budget.
- **Le coût préétabli** : c'est le coût calculé par référence au passé sur une ou plusieurs périodes.
- **Le coût réel** : déterminé après que les événements dont il dépend se sont produits.

3.4.3. Fonctionnement de la méthode

Un écart est défini comme la différence entre une donnée de référence (préétablie) et une donnée constatée (réelle). **Ecart = coût réel – coût préétabli.**

Où : coût réel = coût unitaire réel x quantité réelle.

Coût préétabli = coût unitaire préétabli x quantité préétabli.

- ✓ Un écart positif est jugé comme défavorable
- ✓ Un écart négatif est jugé comme favorable.

3.4.4. Détermination des écarts

Ecart global = coût de production réel – coût de production préétabli.

Le coût de production préétabli (standard) est un coût complet prévisionnel. Il faut donc distinguer :

- Les charges directes :

Ecart sur matières premières ;

Ecart sur main-d'œuvre directe ;

Ecart sur autres charges directes.

- Les charges indirectes de production d'où un écart sur frais de centre de production.

a. Analyse des écarts sur charge direct

Ecart sur charges directes se décompose de deux écarts, écart sur matières premières et écart sur main d'œuvre.

$$\text{Écart global des charges directes} = E/M + E/T.$$

- Analyse de l'écart global sur matières premières :
Ecart sur quantité = (quantité réelle – quantité préétablie) x coût unitaire préétabli.
Ecart sur coût = (coût unitaire réel – coût unitaire préétabli) x quantité réelle.

$$E/M = E/Q + E/C.$$

➤ Analyse de l'écart global sur main d'œuvre :

Ecart sur quantité (Nombre d'heures) = $(Q_r - Q_p) \times C_{Up}$

Ecart sur coût (taux horaire) = $(C_{Ur} - C_{Up}) \times Q_r$.

$$E/T = E/Q + E/C.$$

b. Analyse des écarts sur charges indirectes

L'analyse d'un écart global d'un centre d'analyse est plus complexe. En effet, il est décomposé en écart sur budget et en écart sur activité et écart sur rendement.

Ecart globale des charges indirectes = Ecart/Budget + Ecart/Activité + Ecart/Rendement.

➤ Ecart sur budget :

L'écart sur budget constate la différence de coûts entre les charges réelles d'une section et le budget alloué à cette section pour le niveau d'activité réelle.

$E / \text{Budget} = (\text{coût réel de l'U.O} - \text{coût budgété de l'U.O}) \times \text{Activité réelle}.$

➤ Ecart sur activité :

L'écart sur activité constate la différence entre le budget de la section et le coût standard (ou encore préétabli) des unités d'œuvre réelles.

$E / \text{Activité} = (\text{coût budgété de l'U.O} - \text{coût préétabli de l'U.O}) \times \text{Activité réelle}.$

➤ Ecart sur rendement :

Il constate la différence entre le coût standard ou préétabli des unités d'œuvre réelles et le coût standard ou préétabli imputé à la production réelle.

$E / \text{Rendement} = (\text{Activité réelle} - \text{Activité préétablie}) \times \text{Coût préétabli (standard) de l'U.O}.$

3.4.5. Avantages et inconvénients de la méthode

Les avantages et les inconvénients de la méthode standard sont :

a. Avantages

La méthode des coûts préétablis permet :

- de contrôler les performances des unités de production ;
- d'instaurer un système correctif des anomalies et des dysfonctionnements ;
- de valoriser certaines opérations avant la fin du processus de production ;
- de définir des objectifs

b. Inconvénients

La méthode des coûts préétablis :

- est rigide et contraignante en raison de la référence à un standard de production ou norme ;
- peut être source de conflits avec le personnel par les exigences définies (Rythme, organisation du travail, mobilité professionnelle et géographique, ...)
- exige une organisation rigoureuse et de nombre.

3.5. Coût marginal

Dans cette méthode nous s'intéressons non pas à la globalité de la production, mais à la marge générée par chaque unité produite qui s'ajoute à la production précédente qui donne lieu à un coût marginal. Elle permet de répondre à la question suivante : quelle variation de charges entraîne la production d'une nouvelle unité ?

3.5.1. Principe et définition de la méthode

Le coût marginal peut se définir comme le coût supplémentaire généré par la dernière unité produite. Il se calcule donc à partir de la variation du coût total induite par cette production supplémentaire. Selon que la production se fait à l'unité ou en séries, la variation du coût total pourra être calculée à ces différents niveaux³².

$$CM = \frac{\text{Variation du coût total}}{\text{Variation de la quantité}}$$

Ou CM = La dérivée du coût total

- Lorsqu'il n'y a pas de variation des charges de structure et les charges variables sont à leur niveau normal le coût marginal est égal au coût variable unitaire.
- Par contre si la production supplémentaire fait augmenter les charges fixes le CM égal :
CM = coût variable unitaire + (coûts fixes supplémentaire / unités supplémentaire).

³² DORIATH.B, GOUJET.CH, « comptabilité de gestion », 5^{ème} édition DUNOD Paris, CGO 2011 page 292.

3.5.2. La recette marginale et le résultat marginal

La recette marginale est le prix auquel est vendue les unités supplémentaires produites par l'entreprise (supplément du chiffre d'affaires).

Recette marginale = nombre d'unité supplémentaire × le prix de vente des unités supplémentaires

Le résultat marginal = recette marginale - coût marginal

Après calcul du résultat marginal l'entreprise pourra prendre sa décision :

- Si le résultat marginal est positif la production supplémentaire sera acceptée.
- Si contrairement le résultat marginal est négatif la production supplémentaire sera refusée.

3.5.3. Optimum technique et optimum économique

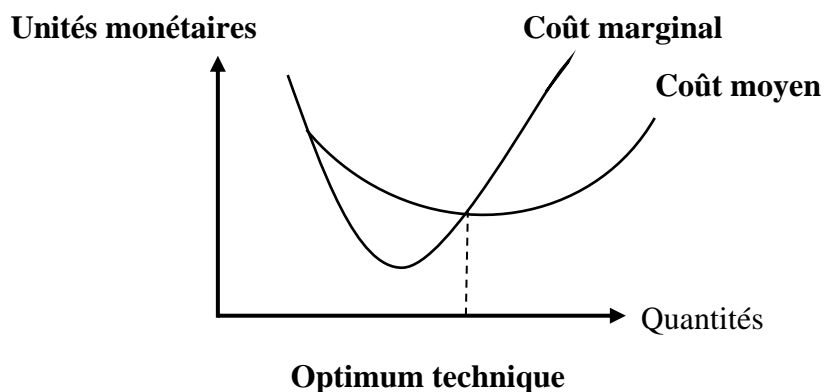
L'optimum technique et l'optimum économique se définissent comme suites :

a. L'optimum technique

L'optimum technique représente le niveau de production pour lequel le coût moyen est minimum, ce qui procure le résultat unitaire maximum et donc un maximum de rentabilité.³³

Donc à l'optimum technique : **le coût moyen = le coût marginal**

Figure n° 18 : Représentation graphique de l'optimum technique



Source : ALAZARD.C, SEPARIS, (2007), op.cit., P274.

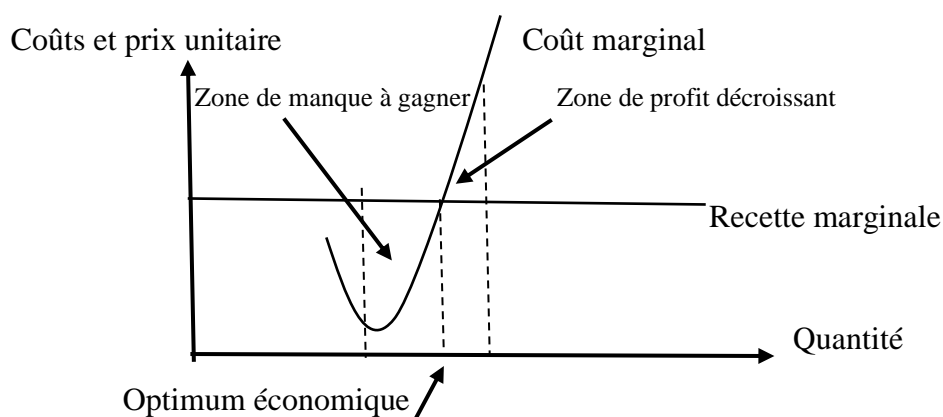
³³ ZITOUN.T, (2003), op.cit., P55.

b. L'optimum économique

L'optimum technique ne suffit pas pour prendre une décision sur le fait d'accroître ou de diminuer le niveau de l'activité ou encore accepter une commande supplémentaire, il faut aussi connaître l'optimum économique.

L'optimum économique est le niveau de production pour lequel le résultat est maximum, il correspond au niveau de production où : **la recette marginale = coût marginal.**

Figure n°19 : Représentation graphique de l'optimum économique



Source : MAKHLOUF.F, (2011), op.cit., P137.

Conclusion

La comptabilité de gestion est tournée vers l'intérieur de l'entreprise, elle prend en compte les transformations subies par un produit. Elle repose sur une répartition de charges en détails, elle débute par des charges de comptabilité générale pour établir un calcul précis de coût affecté par distinction c'est-à-dire par produit, activité et fonction.

Plusieurs méthodes sont ajoutées à la comptabilité de gestion. De ce fait la méthode traditionnelle de calcul de coût d'un produit est mise en cause. Certaines méthodes sont plus simples mais donnent des résultats moins précis, d'autres plus complexes, nécessitent des traitements mais donnent des résultats bien précis. Chaque méthode porte des réponses aux insuffisances de celle précédente.

Chapitre 3

**La comptabilité de gestion, comme système
d'information d'aide à la prise de décision dans
l'entreprise SOFICLEF**

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Introduction

Afin de répondre à notre problématique et mettre en pratique notre cadre théorique, nous sommes focalisés sur l'entreprise SOFICLEF, où nous avons menés notre étude empirique en se basant sur des documents fournis par l'entreprise pour comprendre le système de comptabilité de gestion mis en place et un entretien avec les responsables, chargés de la tenue de la comptabilité de gestion et chargés de prise de décision au sein de cette entreprise.

Dans ce chapitre nous allons d'abord présenter l'entreprise SOFICLEF, puis la tenue de sa comptabilité de gestion et en fin l'importance de cette dernière dans la prise de décision de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SOFICLEF

La Sarl SOFICLEF est une entreprise à caractère industriel et commercial, exerçant l'activité de fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillage, outillage électrique, porte et plaques d'immatriculation, ainsi la revente en l'état de produits de quincaillerie, portes et outillage électrique (Autres marques que les marques de la Sarl SOFICLEF).

Son siège social actuellement à si Mustapha wilaya de BOUMERDES, à une cinquantaine de kilomètres d'Alger et d'une superficie de 36 000m².

1.1. Fiche technique

Dénomination : SARL SOFICLEF.

Naissance : 21 juin 1994, (Local de 7 m² situé à El Madania - Alger).

Création : 18 février 1998.

Adresse complète : 03, Rue Rabah Teldja Zone d'activité, Si-Mustapha W.Boumerdes.

Superficie : 36 000.00 M².

Etablissements secondaires : Showroom Chéraga, Zone industrielle N°232, Route Amara Cheraga, W. Alger.

Capital social : Cent cinquante et un Million de Dinars (151.000.000,00 DA).

Caractère d'activité : Industriel et Commercial.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Activités principales

La production et la fabrication : - Poignées de portes ;

- Crémones de fenêtres ;
- Plaques d'immatriculation ;
- Le montage des serrures.

La commercialisation et Distribution : - Outillages à main ;

- Outillages électroportatifs ;
- Accessoires Autos ;
- Portes de maison ;
- Tous types d'ébauches de clés.

Marchés : - Outillage et Quincaillerie ;

- Plaques d'immatriculation et clés ;
- Portes & fenêtres.

Moyenne chiffre d'affaires : quatre Milliard de dinars (Trois dernières années).

1.2. Historique

Tout a commencé un certain 21 juin 1994, dans un local de 7 m² situé au : 39, rue Ahmed BOUMAAZOUZA, El Madania (Ex Salembier), Alger, où la première activité était la confection des ébauches de clés.

Vu le manque des distributeurs à cette époque, il a été décidé de faire la distribution des ébauches de clés sur le grand Alger, ainsi que la confection au public de la plaque d'immatriculation (Emboutissage de la plaque).

En 1997, 1^{ère} importation des ébauches de clés de chez le fournisseur espagnole JMA. SOFICLEF est devenue la plus grande société de distribution des ébauches de clé en Algérie sous le nom de la Sarl Sofiane.

Création de la Sarl SOFICLEF en date du 18 Février 1998.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- Distribution exclusive de la marque JMA en Algérie. Plus de 90% de la part de marché des ébauches de clés.
- Nouveau siège de 80m² sis à la cité Jasmins, El Madania, Alger.

En 1999, signature d'un contrat d'exclusivité avec la société française FAAB, spécialisée dans la fabrication de plaque d'immatriculation, SOFICLEF est devenue le premier distributeur algérien de plaque d'immatriculation aux normes européennes avec réfléchissant.

Distribution de la plaque d'immatriculation sur le territoire national, avec des ventes annuelles de 80.000 à 100.000 plaques.

Nouveau siège de 150m² sis à la rue Ahmed OUANOUI, El Madania, Alger.

En 2001, 1^{ère} importation des serrures chez le fournisseur Espagnole AZBE « une serrure de qualité » par rapport à la mauvaise qualité de serrure sur le marché de cette époque suite à une étude de marché. Septembre 2001. Et aussi signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant de serrure turque KALE KILIT pour 1 million de dollar. A cette année-là SOFICLEF est devenue concurrentielle par rapport à la serrure chinoise en qualité et en prix.

Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant égyptien AHRAM (Fabriquant de serrure) sous la marque IZO pour donner plus de choix au client en 2002 et élargissement de la distribution de la serrure. SOFICLEF a atteint 35% de la part de marché de la serrure en 2003

En 2004, SOFICLEF a construit son propre bâtiment à Taxeraine, Alger, construction moderne de 900m², avec 35 employés. En 2005 elle a débuté la négociation avec les chinois pour les produits cadenas et paumelles pour élargissement de la gamme en insistant sur la qualité, sachant que les produits chinois sur le marché étaient de mauvaise qualité.

En 2006, Enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'INAPI et acquisition d'une ligne de production de la poignée et de la plaque d'immatriculation. Le nombre d'employé est passé à 60 employés.

À son 10^{ème} anniversaire (2008), SOFICLEF s'est déplacé vers un nouveau site situé à Baba Ali Alger, d'une superficie de 5000m². D'où l'installation de deux lignes de production, une pour les poignées et crémones, injection, estampage et peinture et l'autre pour la fabrication de la

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

plaque d'immatriculation. Et élargissement de la distribution de la plaque d'immatriculation, avec une part de marché de 70%. Aussi élargissement de la distribution de serrure et poignée avec une part de marché de 65% avec un parc auto de 30 véhicules.

En 2010, Déplacement vers le nouveau site à Si Mustapha Boumerdes, d'une superficie de 35 000m² doté d'un dépôt avec système de stockage moderne et autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site.

En 2012, acquisition d'une 2^{ème} ligne de fabrication de plaque ultramoderne et augmentation de la capacité de production à 21.000.000plaques/an et réalisation de la 1^{ère} exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc.

- Introduction de nouvelle gammes « électropompe – nettoyeur haute pression – poste à souder ».

En 2014, restructuration de l'entreprise où le nombre d'employé a atteint 290 collaborateurs et réaménagement du site aux normes internationales.

- Obtention du statut d'opérateur économique agréé en douane.

En 2016, homologation de la plaque d'immatriculation aux normes françaises et leur exportation pour la première fois vers la France.

En 2017, Certification de système management ISO 9001 : 2015

A son 20^{ème} anniversaire (2018), Signature d'un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black & Decker (Leader mondial de l'outillage électroportatif), mise en place d'une planification stratégique et implémentation du Système d'information d'entreprise (Dynamics 365).

Lancement de projet de fabrication de brouette en 2019. Ainsi, que l'ouverture point de ventes Ouest/ Est.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

1.3. Base logistique

SOFICLEF se trouve au cœur du développement de la logistique afin de répondre aux exigences de la modernisation organisationnelle, elle dispose de l'un des plus grands réseaux de distribution en Algérie.

Elle dispose d'un espace de stockage et de magasinage de sa marchandise de 15000 m² avec un système de racking ou rayonnage à palettes grande hauteur afin d'assurer le flux de la marchandise en toute sécurité.

Une flotte de véhicules tous types confondus ainsi qu'un large réseau de distribution judicieusement réparti à travers le territoire national lui permet de garantir la livraison de la marchandise dans les meilleurs délais grâce à une planification au préalable pour l'optimisation des chargements. Grâce à ses installations et son organisation SOFICLEF a pu obtenir l'autorisation de son entrepôt sous douane privé.

1.4. L'organisation de l'entreprise

1.4.1. Organisation des Processus (Cartographie des processus)

La SARL SOFICLEF maintient la qualité parmi ses premières préoccupations. L'implantation d'un système de management de la qualité, encadré par la norme ISO 9001 version 2015, constitue un outil précieux pour améliorer en continu son fonctionnement interne et la qualité de ses produits fournis aux clients.

Dans ce cadre, la SARL SOFICLEF a défini les éléments d'entrée requis ainsi que les éléments de sortie attendus de ses processus en déterminant leurs interactions fonctionnelles, et cela en accord avec les exigences de la norme ISO 9001/2015.

Cette exigence est traduite dans un document officiel appelé « ID-Information documentée », qui cartographie le système d'organisation par approche processus (Voir annexe n°1).

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

1.4.2. Organisation structurelle (Organigramme)

La structure de l'entreprise est organisée sous forme d'un organigramme, qui définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsabilités par une approche fonctionnelle et montre la manière dont les tâches sont réparties entre les différentes structures de l'organisation.

Au sommet de l'organigramme nous trouvons la direction générale à laquelle s'attache trois services à savoir systèmes d'information, audit et management qualité et le service HSE. Ensuite nous trouvons les différentes directions de l'entreprise (Finances et comptabilité, commerciale, achats, production, logistique, ressources humaines, marketing et stratégie), dont chaque direction est subdivisée en plusieurs structures, qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise par leur collaboration les unes les autres. (Voir annexe n°2).

1.5. Présentation de la structure contrôle de gestion

Malgré la diversification des activités et la croissance importante de l'entreprise, la structure contrôle de gestion n'a vu le jour qu'en 2014 et elle concerne toutes les activités.

La fonction contrôle de gestion est rattachée à la direction finance et comptabilité, cette dernière se compose de trois structures à savoir :

- ✓ La structure comptabilité ;
- ✓ La structure contrôle de gestion ;
- ✓ La structure trésorerie.

Son rôle est :

- ✓ La fourniture de toutes les données nécessaires à la prise de décision ;
- ✓ La représentation de l'entreprise auprès des institutions financières et de l'administration fiscale ;
- ✓ Le suivi et l'amélioration de la trésorerie de l'entreprise ;
- ✓ L'évaluation des indicateurs financiers ;
- ✓ L'élaboration des états financiers annuels ;
- ✓ La tenue à jour des livres comptables et autres supports dont la tenue est obligatoire ;
- ✓ Contrôle des flux des dépenses et recettes ;

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- ✓ Assurer la bonne tenue de la comptabilité.

Son rattachement à la DFC est dû au fait que, le contrôle de gestion fonctionne grâce aux informations chiffrées venant principalement de la comptabilité.

Cette structure est composée de trois principaux membres :

Un contrôleur de gestion qui se charge de fournir tous les indicateurs liés aux performances est cela aux niveaux opérationnels, en suite le directeur des finances et de la comptabilité et le conseiller du directeur général participent avec les dirigeants à la prise de décision au niveau de la direction générale.

1.6. Les produits de SOFICLEF

Nous distinguons deux types de produits :

1.6.1. Les produits de production

Ce sont des produits qui sont fabriqués par SOFICLEF, ils peuvent être classés comme suit :

Tableau n°8 : Les produits SOFICLEF

Types	Produits
Outillage et équipement	Perceuses, ponceuses, meuleuses, scies, marteaux perforateurs, marteaux piqueur, électropompes, pompes submersible, chargeurs batteries, nettoyeurs haute pression, postes à souder, visseuse sans fil, outils de jardin, outils de peinture, outils de chantier, matériels d'atelier et autres outillages.
Quincaillerie	Cadenas, crémones, cylindres, paumelles, serrure de meuble, verrous, ferme portes, poignée satinée, poignée aluminium, serrures à tirage, serrures multipoints, serrures aluminium, serrures électrique, serrures à encastrer et autres serrures.
Accessoires outillage	Embouts, foret acier, foret béton, foret abois, lame de scie, disques à couper inox, disques à couper métal, disques à couper pierre, disques à ébarber et autres accessoires.
Outils à main	Outils de rangement, clés, cutter, marteau, pinces, riveteuse, tournevis, instrument de mesure et autres outils.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Portes	Acier, bois, acier-bois, villas et garages.
Sécurité résidentielle	Coffre-fort.
Accessoires auto	Plaque d'immatriculation, cric hydraulique, chandelle auto, mini compresseur d'air, charriot de caractères, jeux de caractères et presse manuelle.

Sources : Etabli par nous-mêmes.

1.6.2. Les produits de commercialisation

Ce sont des produits finis des autres marques (Non Algérienne), que l'entreprise SOFICLEF commercialise.

Tableau n°9 : Les produits commercialisés par SOFICLEF

Entreprises	Produits
WESCO	Visseuse, perceuse visseuse, tournevis électrique, marteau piqueur, marteau perforateur, décapeur thermique, outil multifonction.
ADELINO	Pompe à jet auto, pompe régénératrice, pompe centrifuge, pompe immergée pour puits, pompe pour eaux usées, pompe pour eaux claires.
STANLEY	Décapeur thermique, perceuse à percussion, marteau perforateur.
KS-TOOLS	Coffret d'embouts de vissage, coffret de douilles et accessoires, jeu de clés mixtes métriques, multimètre digital.

Sources : Etabli par nous-mêmes.

Section 02 : La comptabilité de gestion tenue par l'entreprise SOFICLEF

Avant de procéder au calcul des différents coûts de l'entreprise SOFICLEF, il est important de présenter son plan analytique et d'expliquer la méthode de coût utilisée.

2.1. Plan analytique de l'entreprise SOFICLEF

En raison de la taille de l'entreprise SOFICLEF, un plan analytique est mis en place. Il permet de satisfaire les exigences de régularité et de sincérité, il est aussi un instrument de preuve et d'information comptable.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Le plan analytique est présenté sur un logiciel informatique appelé Microsoft Dynamics AX qui met l'information à la disposition de toutes les structures de l'entreprise. Cela facilite la transmission de l'information et permet de gagner du temps.

Le plan analytique comporte deux branches de la comptabilité, la comptabilité générale et la comptabilité de gestion.

2.1.1. Comptabilité de gestion

La comptabilité générale enregistre les différentes opérations réalisées par l'entreprise et mesure la création de valeur afin de calculer les impôts et taxes. Cependant cela reste insuffisant pour la performance de l'entreprise, elle est dans l'obligation de mieux maîtriser ses coûts.

En 2015, le service comptabilité de gestion a été créé au niveau de la direction finance et comptabilité de SOFICLEF.

En effet, la comptabilité de gestion est indispensable pour la gestion de l'entreprise, elle permet de connaître et de suivre les coûts et aussi de déterminer le prix de revient des produits. Les informations issues du système comptable alimentent la comptabilité de gestion afin de prendre les bonnes décisions.

2.1.2. Les principaux axes de la comptabilité de gestion de SOFICLEF

Les charges de la comptabilité de gestion sont regroupées en quatre axes qui sont :

- Axe de site : Siège social à Si Mustapha, wilaya de Boumerdes et un établissement secondaire à Cheraga, wilaya d'Alger.
- Axe d'activité : l'entreprise a trois activités qui sont : production, vente et activité commune.
- Axe de service : c'est l'ensemble des directions de l'entreprise : direction de production, direction des ressources humaines, direction d'achat, direction de management et stratégie, direction logistique, direction finance et comptabilité et direction commerciale.
- Axe de collaborateurs : c'est l'ensemble des employés.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

2.2. La présentation de la méthode de coût utilisée

SOFICLEF utilise la méthode de centre d'analyse pour le calcul de ses coûts. Cette méthode repose sur la distinction entre charges directes et charges indirectes. Le prix de revient de chaque produit est calculé selon une démarche hiérarchique.

2.2.1. Choix des centres d'analyse

Nous distinguons deux grands types de centres d'analyse :

- **Les centres principaux** : Pour le cas de l'entreprise SOFICLEF nous distinguons quatre centres qui sont :
 - Centre achat ;
 - Centre commercial ;
 - Centre production ;
 - Centre livraison.
- **Les centres auxiliaires** : En plus des centres principaux l'entreprise SOFICLEF a retenu les centres supports suivants :
 - Direction finance et comptabilité ;
 - Direction générale ;
 - Direction logistique ;
 - Direction ressources humaines ;
 - Direction management et stratégie ;
 - Structure d'informatique ;
 - Structure hygiène et sécurité ;
 - Direction des moyens généraux.

2.2.2. Répartition primaire des charges indirectes

SOFICLEF répartie ses charges dans l'entreprise comme suite :

- Charges de l'entreprise : elles sont non réparties, ce sont des charges communes utilisées par toutes les structures de l'entreprise. Exemple : l'électricité, loyer, l'eau ...
- Charges de direction sont de deux types : des charges non réparties sur la direction c'est-à-dire des charges utilisées sur toute la direction et des charges réparties sur ses structures.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- Charges des structures autonomes : ce sont des charges des structures reliées directement à la direction générale. Exemple : HSE, logistique ...

Vu la complexité de la réparation primaire effectuée et le nombre important des charges, nous avons prélevé directement les montants de la répartition primaire de l'ensemble des centres de livre analytique. (Voir annexe n°3)

2.2.3. Répartition secondaire

La répartition secondaire consiste à répartir le montant de la répartition primaire entre les centres principaux à l'aide des clés de répartition. (Voir annexe n°4)

Dans ce cas le total à répartir d'un centre auxiliaire dépend de la valeur des prestations reçues des autres centres auxiliaires et de la valeur des prestations fournies aux autres centres auxiliaires. Nous avons dans ce cas un système de « n » équations à « n » inconnues ; n étant le nombre de centre se livrant des prestations réciproques. (Voir annexe n°5)

2.2.4. Les unités d'œuvre

Les coûts des unités d'œuvres de chaque centre principal sont calculés comme suite :

- Achat —————> 1000DA acheté ;
- Commercialisation —————> 10000DA vendu ;
- Production —————> unité produite ;
- Livraison —————> poids livré pour 1kg livré.

$$\text{coût d'UO} = \frac{\text{total du centre principal}}{\text{unité d'oeuvre}}$$

$$\text{coût d'UOachat} = \frac{70795736}{360296} = 196,4935$$

$$\text{coût d'UO commercial} = \frac{263670578}{467644} = 563,8271$$

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

$$\text{coût d'UO production} = \frac{132\,290\,969}{3\,955\,463} = 33,4451257$$

$$\text{coût d'UO livraison} = \frac{71\,599\,212}{6\,826\,696} = 10,4881202$$

2.3. Le calcul de résultat analytique des produits

Vue le nombre important des produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise SOFICLEF, nous avons décidé de traiter deux produits, un produit de fabrication et un autre de commercialisation pour l'année 2019.

2.3.1. Produit de commercialisation

Avant de passer au calcul des coûts de revient de produit Scie stationnaire (SCS 1500), nous allons d'abord déterminer les coûts d'achat du produit durant l'année 2019, et la valeur des sorties de stock en utilisant la formule CUMP après chaque entrée.

❖ Valorisation de stock

Un inventaire permanent est effectué pour valoriser la sortie de stocks en utilisant la méthode CUMP pour chaque entrée.

$$\text{Stock final} = \text{stock initial} + \text{coût d'achat} - \text{les sorties (CMUP)}$$

Tableau n°10 : calcul de coût d'achat de l'article (SCS 1500)

Le tableau ci-dessous représente le calcul de CUMP du stock de l'article (SCS 1500).

Nature	Date	Pièce	Quantité	Prix unité	Montant
Achat	25/02/2019	Achat-00135	27	9237,8595	249422,207
Frais direct	25/02/2019		27	1358,4518	36678,1986
Frais indirect	25/02/2019		27	2082	56214
Stock initial	25/02/2019		4	10607	42428
CUMP	25/02/2019		31	12411,0453	384742,405
Achat	17/08/2019	Achat -00568	21	9 238	193995,05
Frais direct	17/08/2019		21	1 439	30221,8452
Frais indirect	17/08/2019		21	2097,96011	44057,1624
Stock initial	17/08/2019		8	12411	99288

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

CUMP	17/08/2019		29	12674,5537	367562,057
Achat	31/08/2019	Achat-00969	10	9237,8595	92378,595
Frais direct	31/08/2019		10	1353,33294	13533,3294
Frais indirect	31/08/2019		10	2081,10047	20811,0047
Stock initial	31/08/2019		19	12674,5537	240816,52
CUMP	31/08/2019		29	12673,7741	367539,449
Achat	10/10/2019	Achat-00785	50	9237,8595	461892,975
Frais direct	10/10/2019		50	1369,02752	68451,376
Frais indirect	10/10/2019		50	2084,18435	104209,218
Stock initial	10/10/2019		12	12673,7741	152085,289
CUMP	10/10/2019		62	12687,7235	786638,858

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

$$Cump = \frac{\text{stock initial en valeur} + \text{les entrées en valeur}}{\text{quantité de stock initial} + \text{quantité des entrées}}$$

Nous remarquons que le montant de CUMP varie en fonction de la variation de prix d'achat. L'article SCS 1500, traverse quatre changements de coût moyen, (**12411,0453**), (**12674,5537**), (**12673,7741**) et (**12687,7235**).

❖ Calcul de résultat analytique de l'article (SCS 1500)

Dans cette étape nous déterminerons le résultat analytique pour les ventes, en passant par le calcul de coût de revient.

Coût de revient = prix de vente + charge de vente + charge de livraison.

Résultat analytique (RA) = chiffre d'affaires (CA) – coût de revient.

$$\text{La marge} = \frac{\text{resultat analytique}}{\text{coût de revient}}$$

- Les charges indirectes livraison sont de 10,4881202 DA pour un kilogramme livré, le poids de l'article (SCS1500) est de 13,2 kilogrammes.
- Les charges indirectes vente dépendent de chiffre d'affaire des unités vendus (563,8271 DA pour chaque 10000 DA du chiffre d'affaires).

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°11 : Quantité vendue en prix de stock initial

Type	Quantité	Coût	Montant
Coût d'achat des produits vendus	33	10607	350031
Charges indirectes vente	33		25118,6265
Charges indirectes livraison	33	138,468	4569,444
Coût de revient	33	11506,638	379719,071
Chiffre d'affaires	33	13500	445500
Résultat analytique			65780,9295
Marge			14,7656407

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Les sorties de stocks des quantités vendues est faites avec le coût de stock initial (10607). Le chiffre d'affaires de l'article est supérieur au coût de revient.

Tableau n°12 : Quantité vendue en CUMP 01

Type	Quantité	Coût	Montant
Vente	23	12411,0453	285454,042
Charges indirectes vente	23	761,1705	17506,9215
Charges indirectes livraison	23	138,468	3184,764
Coût de revient	23	13310,6838	306145,727
Chiffre d'affaires	23	13500	310500
Résultat analytique			4354,2726
Marge			1,40234222

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Les sorties de stocks des quantités vendues est faites avec le coût de premier CUMP (12411,0453). Le chiffre d'affaires de l'article est supérieur au coût de revient ce qui nous a donné un résultat analytique de (4354,2726) et une marge de (1,40234222).

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°13 : Quantité vendue en CUMP 02

Type	Quantité	Coût	Montant
Vente	10	12674,5537	126745,537
Charges indirectes vente	10	761,1705	7611,705
Charges indirectes livraison	10	138,468	1384,68
Coût de revient	10	13574,1922	135741,922
Chiffre d'affaires	10	13500	135000
Résultat analytique			-741,922
Marge			-0,54957185

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Nous avons une quantité de trente-trois articles vendus au coût de CUMP 02 (12674,5537). Le coût de revient est élevé par rapport au chiffre d'affaires ce qui nous a donné un résultat analytique négatif de (-741,922) et une marge de (-0,54957185).

Tableau n°14 : Quantité vendue en CUMP 03

Type	Quantité	Coût	Montant
Vente	17	12673,7741	215454,16
Charges indirectes vente	17	761,1705	12939,8985
Charges indirectes livraison	17	138,468	2353,956
Coût de revient	17	13573,4126	230748,014
Chiffre d'affaires	17	13500	229500
Résultat analytique			-1248,0142
Marge			-0,54379704

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Les sorties de stocks des quantités vendues est faites avec le CUMP 03 (12673,7741). Le chiffre d'affaires de dix-sept articles est inférieur au coût de revient ce qui nous a donné un résultat analytique de (-1248,0142) et une marge de (-0,54379704).

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°15 : Quantité vendue en CUMP 04

Type	Quantité	Coût	Montant
Vente	33	12687,7235	418694,876
Charges indirectes vente	33	761,1705	25118,6265
Charges indirectes livraison	33	138,468	4569,444
Coût de revient	33	13587,362	448382,946
Chiffre d'affaires	33	13500	445500
Résultat analytique			-2882,946
Marge			-0,64712593

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Nous avons une quantité de trente-trois d'article vendues en CUMP 04 (12687,7235). Le coût de revient est supérieur au chiffre d'affaires ce qui nous a donné un résultat analytique négatif de (-2882,946) et une marge de (-0,64712593).

Tableau n°16 : Calcul de résultat analytique global

Coût de revient	1500737,68
CA global	1566000
Résultat analytique global	65262,3199
Marge globale	4,16745338

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise SOFICLEF.

Avec un coût de revient global de (1500737,68) et un chiffre d'affaire global de (1566000) nous avons obtenu un résultat analytique de et une marge positive de (4,16745338).

Nous remarquons à travers ces tableaux :

- Malgré que le produit est le même mais nous trouvons les coûts de revient différents, cela est dû au CUMP qui change à chaque entrée.
- Les premières sorties de stock sont faites à la base de prix du stock initial, les autres sorties sont faites avec le montant de CUMP concernant chaque période.
- Dans les trois derniers tableaux, le chiffre d'affaires ne couvre pas le coût de revient ce qui nous a donné un résultat analytique négatif.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- La marge globale est positive de (4,16745338), mais ça reste insuffisant pour l'entreprise. La meilleure marge est réalisée lors de la vente de l'article au prix de stock initial.

2.3.2. Produit de fabrication

Parmi les différents produits fabriqués par l'entreprise SOFICLEF, nous avons choisi l'article serrure encastrée (SR-N98).

Cet article est fabriqué à partir d'un ensemble de matières premières (voir annexe n°6).

2.3.2.1. Calcul de coût d'achat des matières premières

Dans ce cas nous allons calculer le coût d'achat de l'ensemble des articles utilisés pour la fabrication de la serrure encastrée durant toute l'année 2019.

Le calcul de coût d'achat s'effectue de la manière suivante :

- Coût d'achat = prix d'achat des matières + charges directes sur achat + charges indirectes.
- Un calcul de CMUP après chaque entrée sera effectué pour la détermination de la valeur des sorties de stock (consommations).
- Les charges indirectes achat sont de 196,493 pour chaque 1000DA acheté.

Tableau n° 17 : Coût d'achat de l'article accessoire pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaires	Montant
Achat	10/04/2019	Achat-00176	600	2,20043	1320,258
Charges directes	10/04/2019		600	0,394317	236,5902
Charges indirectes	10/04/2019		600	0,50985	305,910552
Coût d'achat	10/04/2019		600	3,10459792	1862,75875
Stock initial	10/04/2019		88	2,5984	228,6592
CUMP	10/04/2019		688	3,0399	2 091
Achat	18/06/2019	Achat-000176	8 400	2,171692	18242,2128
Charges directes	18/06/2019		8 400	0,400894	3367,5096
Charges indirectes	18/06/2019		8 400	0,50550	4246,16999
Coût d'achat	18/06/2019		8 400	3,078082427	25855,8924
Stock initial	18/06/2019		90	3,0399	273,591

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

CUMP			8 490	3,0777	26 129
Achat	25/10/2019	Achat-00277	18 000	2,171692	39090,456
Frais directes	25/10/2019		18 000	0	0
Frais indirectes	25/10/2019		18 000	0,426723362	7 681,02052
Coût d'achat	25/10/2019		18 000	2,5984153611	46 771,4765
Stock initial	25/10/2019		104	3,0777	320,0808
CMUP			18 104	2,6011686533	47 091,5573
Achat	04/12/2019	Achat-00596	18 000	2,30038	41 406,84
Frais directes	04/12/2019		18 000	0,408778	7 358,004
Frais indirectes	04/12/2019		18 000	0,532331937	9 581,97487
Coût d'achat	04/12/2019		18 000	3,2414899372	58 346,81887
Stock initial	04/12/2019		18 104	2,6011686533	47 091,557299
CUMP			36 104	2,920407051	105 438,37617

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Le coût d'achat de l'article (SR-N98/ACC) a connu plusieurs variations durant l'année 2019, dû aux variations des prix d'achat.

Tableau n°18 : Coût d'achat de l'article boite pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant
Achat	27/03/2019	Achat-00039	41 250	5,82	240 075
Charges directes	27/03/2019		41 250	0	0
Charges indirectes	27/03/2019		41 250	1,14359217	47 173,177013
Coût d'achat	27/03/2019		41 250	6,963592	287 248,17701
Stock initial	27/03/2019		15 791	5,82	91 903,62
CMUP			57 041	6,647004734	379 151,797

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Le prix unitaire de l'article (SR-N98/BTE) est passé de 5,82 DA à 6,963592 DA, cela est dû aux charges indirectes achat qui ont fait varier le coût.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°19 : Coût d'achat de l'article corps métallique pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant
Achat	10/04/2019	Achat-00117	300	167,31315	50 193,945
Charges directes	10/04/2019		300	31,932754	9 579,8262
Charges indirectes	10/04/2019		300	39,15052504	11 745,1575
Coût d'achat	10/04/2019		300	238,396429	71 518,9287
Stock initial	10/04/2019		44	196,445423	8 643,59861
CMUP	10/04/2019		344	233,0306027	80 162,5273
Achat	18/06/2019	Achat-00278	4200	171,151442	718 836,056
Charges directes	18/06/2019		4200	31,377945	131 787,369
Charges indirectes	18/06/2019		4200	39,7957081	167 141,974
Coût d'achat	18/06/2019		4200	242,325095	1 017 765,399
Stock initial	18/06/2019		45	233,0306027	10 486,3771
CMUP	18/06/2019		4245	242,2265669	1 028 251,78

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Nous remarquons une grande augmentation de prix d'achat de l'article (SR-N98/COR) durant l'année 2019, ce qui a induit une augmentation de coût d'achat de cet article.

Tableau n°20 : Coût d'achat de l'article carton pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant
Achat	03/01/2019	Achat-00001	21	46,27	971,67
Charges directes	03/01/2019		21	0	0
Charges indirectes	03/01/2019		21	9,091754245	190,926839
Coût d'achat	03/01/2019		21	55,3617542	1 162,596839
Stock initial	03/01/2019	INV 2018	875	44,24	38710
CMUP			896	44,50066612	39872,5968
Achat	30/04/2019	Achat-00057	1 000	49,01	49 010
Charges directes	30/04/2019		1 000	0	0
Charges indirectes	30/04/2019		1 000	9,630146435	9 630,146435
Coût d'achat	30/04/2019		1 000	58,640146435	58 640,146435
Stock initial	30/04/2019		683	44,50066612	30393,955
CMUP			1 683	52,902021055	89 034,101435
Achat	07/05/2019	Achat-00059	34	49,01	1 666,34
Charges indirectes	07/05/2019		34	9,630146435	327,42497879
Coût d'achat	07/05/2019		34	58,640146435	1 993,7649788

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Stock initial	07/05/2019		1 683	58,640146435	89 034,101435
CMUP			1 717	53,0156473	91 027,866414

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Le prix d'achat unitaire de l'article (SR-N98/CRT) passe de 46,27 DA à 49,01 DA, ce qui a induit une hausse de coût d'achat, passant de 55,3617542 DA au 03/01/2019 à 58,64016435 DA au 30/04/2019 et au 07/05/2019.

Tableau n°21 : Coût d'achat de l'article boîtier métallique pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant
Achat	10/04/2019	Achat-00177	300	79,82915	23 948,745
Charges directes	10/04/2019		300	15,267817	4 580,3451
Charges indirectes	10/04/2019		300	18,68593589	5 605,78077
Coût d'achat	10/04/2019		300	113,7829019	34 134,87087
Stock initial	10/04/2019		44	94,9918	4 179,6392
CMUP			344	111,3793897	38 314,5101
Achat	18/06/2019	Achat-00278	4 200	79,126379	332 330,792
Charges directes	18/06/2019		4 200	14,545271	61 090,1382
Charges indirectes	18/06/2016		4 200	18,40039057	77 281,6404
Coût d'achat	18/06/2019		4 200	112,07204062	470 702,5706
Stock initial	18/06/2019		45	111,3793897	5 012,07254
CMUP			4245	112,064698	475 714,643

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Nous remarquons que le coût d'achat a connu une légère baisse, en passant de 113,7829019 DA au 10/04/2019 à 112,07204062 DA au 18/06/2019.

Mais par contre la valeur des sorties de stock a connu une légère hausse (La valeur des sorties avant le 18/06/2019 est de 111,3793897DA et la valeur des sorties après le 18/06/2019 est de 112,064698DA).

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°22 : Coût d'achat de l'article sac pour l'année 2019

Type	Date	Pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant
Achat	10/04/2019	Achat-00176	300	1,100215	330,0645
Charges directes	10/04/2019		300	0,198149	59,4447
Charges indirectes	10/04/2019		300	0,255120087	76,536026
Coût d'achat	10/04/2019		300	1,55348408667	466,045226
Stock initial	10/04/2019		44	1,467857	64,585708
CMUP			344	1,542531785	530,630934
Achat	18/06/2019	Achat-00277	4 200	1,085846	4 560,5532
Charges directes	18/06/2019		4 200	0,370491	1 556,0622
Charges indirectes	18/06/2019		4 200	0,286160754	1201,87517
Coût d'achat	18/06/2019		4 200	1,7424977548	7 318,49057
Stock initial	18/06/2019		45	1,542531785	69,4139303
CMUP			4245	1,740377974	7 387,9045

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Le coût d'achat au 10/04/2019 est inférieur au coût d'achat au 18/06/2019, cela est dû aux charges directes qui sont trop élevées à cette date-là.

2.3.2.2. Calcul de coût de production de la serrure

Le coût de production est calculé de la manière suivante :

Coût d'achat des matières consommées + charges directes de production + charges indirectes de production.

- Les sorties de stock de matière première sont valorisées au CMUP après chaque entrée.
- Les consommations représentent la valeur de l'ensemble des articles consommés pour obtenir un certain nombre de produits finis (C'est-à-dire pour une serrure : deux accessoire, une boîte, un sac, un boîtier métallique, un corps métallique et 0,0357 de carton).
- Les charges directes de production sont de 9.98 DA pour chaque unité produite.
- Les charges indirectes de production son de 33.4451257 DA pour chaque unité produite.

Le coût de fabrication de l'article (SR-N98) pour l'année 2019 est comme suit :

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°23 : Coût de production de la serrure pour l'année 2019

Date	Type	Quantité produite	Prix unitaire	Montant
04.08.09/01/2019	Consommation	5 956	305,510554	1 819 620,86
	Charges directes	5 956	9.98	59 440,88
	Charges indirectes	5 956	33,4451257	199 199,169
	Coût de production	5 956	348,93568	2 078 260,91
15/05/2019	Consommation	299	360,566889	107 809,5
	Charges directes	299	9.98	2 984,02
	Charges indirectes	299	33,4451257	10 000,0926
	Coût de production	299	403,992015	120 793,612
	Stock initial	1	348,9357	348,9357
	CMUP 1	300	403,808494	121142,458
01/08/2019	Consommation	4 193	370,734289	1 554 488,87
	Charges directes	4 193	9.98	41 846,14
	Charges indirectes	4 193	33,4451257	140 235,412
	Coût de production	4 193	414,159415	1 736 570,43
	Stock initial	1	403,808494	403,808494
	CMUP 2	4194	414,156947	1736974,23
Total pour l'année 2019		10448	376.68692113	3 936 377.598

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Nous constatons de ce tableau que le coût de production au mois de mai est plus important que celui de janvier et celui de mois d'aout est plus important que celui de mai, cela est expliqué par les variations coût d'achat des matières utilisées.

2.3.2.3.Calcul du coût de revient et résultat analytique

Dans notre cas : **le coût de revient = le coût de production des unités vendus + charges indirectes de vente + charges indirectes livraison.**

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- Les charges indirectes livraison sont de 10,4881202 DA pour un kilogramme livré, le poids de la serrure est de 0,7592 kilogramme.
- Les charges indirectes vente dépendent de chiffre d'affaire des unités vendus (563,8271 DA pour chaque 10000 DA du chiffre d'affaire).
- Le prix de vente fixé pour ce produit est de 380 DA.
- Les sorties de produit fini sont valorisées suivant la méthode du CMUP calculé après chaque entrée en stock.

Tableau n°24 : Résultat analytique des quantités vendues au coût de production

Type	Quantité vendue	Coût de production	Montant
Coût de production	5955	348,9356801	2077911,98
Charges de vente	5955		127588,434
Charges de livraison	5955	7,9724	47475,642
Coût de revient	5955	378,3335099	2252976,05
Chiffre d'affaires	5955	380	2262900
Résultat analytique	5955	1,66649008	9923,94843

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Les sorties de stock sont valorisées au coût de production car le stock initial est nul.

Le résultat réalisé par la vente de 5955 serrures est de 9923,94843 DA, soit une marge bénéficiaire de 0,4385%.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Tableau n°25 : Résultat analytique des quantités vendues au CMUP 1

Type	Quantités vendues	Coût de production	Montant
Coût de production (sortie au CMUP 1)	299	403,8084937	120738,74
Charges de vente	299		6406,20351
Charges de livraison	299	7,9724	2383,7476
Coût de revient	299	433,2063235	129528,691
Chiffre d'affaires	299	380	113620
Résultat analytique	299	-53,20632354	-15908,6907

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

La sortie de stock de 299 unités de produit fini avec un coût de revient total de 129528,691 DA, supérieur au chiffre d'affaires de ces 299 unités. Ce qui a donné un résultat analytique de -15908,6907 soit une marge déficitaire de -14,001%.

Tableau n°26 : Résultat analytique des quantités vendues au CMUP 2

Type	Quantité vendue	Prix unitaire	Montant
Coût de production (sortie au CMUP2)	4190	414,1569468	1735317,61
Charges de vente	4190		89772,5509
Charges de livraison	4190	7,9724	33404,356
Coût de revient	4190	443,5547766	1858494,51
Chiffre d'affaires	4190	380	1592200
Résultat analytique	4190	-63,55477656	-266294,514

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

La sortie de stock de 4190 unités de produit fini avec un coût de revient total de 1858494,51 DA, supérieur au chiffre d'affaires de ces 4190 unités. Ce qui a donné un résultat analytique de (-266294,514) soit une marge déficitaire de -16,72%.

Tableau n°27 : Calcul de résultat analytique de total des ventes

Chiffre d'affaires total	3 968 720,00
Coût de revient	4 240 999,26
Résultat analytique	-272 279,26
Marge	-6,86%

Source : établi par nos soins sur la base des documents de SOFICLEF.

Le chiffre d'affaires obtenu de ce produit ne permet pas de couvrir son coût de revient et de réaliser un résultat analytique bénéficière.

Il dégage une marge déficitaire de -6,86% qui pourra affecter le résultat global de l'entreprise.

2.4. Analyse des résultats e recommandations

2.4.1. Analyse des résultats

Le travail que nous avons effectué au sein de l'entreprise SOFICLEF, nous a permis d'acquérir des connaissances liées au contrôle de gestion plus exactement à la comptabilité de gestion, en matière de calcul des coûts et du résultat analytique des différents produits.

A partir des données chiffrées obtenues de la part de l'entreprise et après avoir réalisé une analyse de la méthode des coûts utilisée par l'entreprise, à savoir méthode des centres d'analyse, nous avons pu déduire les synthèses suivantes :

- L'entreprise SOFICLEF se limite à l'utilisation de la méthode des centres d'analyse pour le calcul de prix de revient et détermination de résultat analytique, elle néglige les autres méthodes permettent de répondre à d'autres besoins et objectifs.
- Les activités de l'entreprise ne sont pas homogènes, donc il est impossible de définir des unités d'œuvre identiques pour ses activités.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

- Les clés de répartitions utilisées dans la répartition primaire et secondaire ne sont pas toujours pertinentes, surtout en ce qui concerne les prestations fournis par les centres supports, difficile à être mesurer.
- Le service de la comptabilité analytique rencontre le problème d'informations, ces dernières arrivent au service concerné en retard.
- Les résultats sont de faible utilité pour la prise de décision commerciale, nous ne pouvons pas avoir la contribution de chaque produit à couvrir les charges fixes communes.

2.4.2. Recommandations

- L'entreprise SOFICLEF doit s'intéresser beaucoup plus aux autres méthodes de calcul des coûts, qui permettent de répondre à d'autres besoins, telle la méthode des coûts spécifiques.
- Utilisation d'une nouvelle méthode permettant d'obtenir des résultats plus pertinents, à savoir la méthode ABC ;
- L'entreprise doit mettre en place un système d'information plus efficace afin que les informations arrivent aux services concernés le plus vite possible.

Section 03 : La comptabilité de gestion et la prise de décision au sein de SOFICLEF

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction générale nous avons opté pour une enquête qualitative à travers une étude de cas de nature descriptive et analytique, établie à travers d'un guide d'entretien construit en référence à nos documents exploités et à notre approche théorique réalisée.

Notre objectif est d'enquêter sur les caractéristiques des systèmes d'information comptable ainsi que sur l'importance de comptabilité de gestion dans la prise de décision de l'entreprise SOFICLEF. Cela dans le but d'améliorer nos connaissances de ces éléments et de traiter leurs liaisons.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

3.1. Choix de l'entreprise

L'entreprise SOFICLE a débuté son activité en 1998 dans un local de 80m², malgré les difficultés économiques du pays, elle a pu marquer sa place dans le marché Algérien. En effet, celle-ci a pu diversifier ses activités (commerciale et industrielle) et élargir son réseau de distribution.

L'accès à un stage pratique au sein de l'entreprise SOFICLEF, nous a permis un accès aux informations dont nous avons besoin pour notre étude, et aussi de réaliser nos recherches et investigation dans un meilleur climat.

3.2. Méthodologie de l'entretien

Dans le cas de notre recherche nous avons suivi une certaine logique et une objectivité, qui nous a conduites à mettre en œuvre un entretien semi-directif, comme première forme, afin de mettre l'interlocuteur à l'aise et de le laisser exprimer ses idées. L'entretien prendra ensuite une seconde forme plus directive, pour mieux comprendre et explorer notre étude empirique. Cela nous permettra d'avoir des réponses larges et ouvertes.

3.2.1. Élaboration du guide d'entretien

Les questions de l'entretien sont préparées avant sa mise en place. En effet, avant d'aller sur le terrain, nous avons élaboré un support comportant une série de questions, qui va nous permettre de répertorier les points qui devront être abordés. Ce support servira de guide d'entretien tout au cours de la discussion.

Dans notre cas nous avons utilisé des questions fermées, les questions prennent diverses formes :

- La question dichotomique : C'est une question fermée qui présente le choix qu'entre deux réponses opposées, le oui ou le non.
- La question à choix multiples : L'interrogé dispose de plusieurs modalités de réponses, il peut choisir plus qu'une réponse.
- La question à échelle. : L'enquêteur l'utilise pour pouvoir mesurer des variables qualitatives.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

3.2.2. Présentation du contenu du guide d'entretien

Le guide d'entretien est élaboré à partir d'une méthodologie bien spécifique. Afin de répondre à notre problématique et de suivre le même ordre d'idées développé dans le cadre théorique, nous avons élaboré un guide d'entretien de 30 questions, il est devisé en trois axes de recherche. Chaque axe regroupe un nombre de questions qui lui sont liées :

- Le premier axe concerne l'identification de l'entreprise dans laquelle nous avons collecté des informations ;
- Le deuxième axe concerne le processus décisionnel de l'entreprise, qui est composé d'une partie consacrée au système d'information et une autre partie consacrée à la prise de décision ;
- Le troisième axe concerne le système de comptabilité de gestion et son importance dans le processus décisionnel.

3.2.3. Collecte des données

Les personnes interviewées sont le responsable de contrôle de gestion et le manager de l'entreprise, puisque ce sont eux qui sont davantage susceptibles de prendre des décisions importantes et de définir les besoins de leurs activités et de mettre en place des systèmes d'information comptable.

La rencontre avec interviewés s'est effectuée le 06 novembre sur leurs lieux de travail, au sein de l'entreprise SOFICLEF. L'entretien s'est déroulé face à face avec les interviewés dans un environnement calme et privé, pendant une durée moyenne de deux heures. Cela nous a permis d'obtenir des informations, des avis et de comprendre l'opinion des interlocuteurs.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

3.3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

L'analyse et à l'interprétation des résultats de l'enquête se fera selon les réponses obtenues auprès des deux personnes interviewées.

3.3.1. Le processus décisionnel

3.3.1.1. Le système d'information dans la prise de décision

Pour mettre en place un système d'information il faut avant tout collecter des informations. Elle est une phase très importante dans la prise de décision du fait que l'information présente une source de décision, elle provient de l'environnement interne ou externe à l'entreprise.

Parmi les éléments (Téléphone, logiciels, ordinateurs et internet), les logiciels est l'élément qui rend les systèmes d'information plus performants. Les micro-ordinateurs des personnes enquêtées sont équipés en Microsoft office (Word et Excel) qui sont le plus fréquentés. Ajoutant à ça les logiciels de gestion nécessaires pour répondre aux besoins de gestion.

La mise en place d'un système d'information doit suivre un ensemble d'étapes, dans un premier temps de collecter les données qui sont issue des différentes sources de l'entreprise et de son environnement, ces données sont brutes donc il y a lieu de les traiter pour aboutir à des informations utiles. Ce traitement inclut plusieurs opérations comme : le calcul, la fusion le tri, la sélection, manipulation et interrogation des données. En dernier, la diffusion est un élément indispensable à la prise de décision il est donc important d'identifier les destinataires finaux et leurs faire part de l'information dans les meilleurs délais. Chaque information demande un suivi, cela pour assurer une meilleure exploitation de celle-ci qui nous conduira à une bonne décision.

Le système d'information permet aux dirigeants de l'entreprise SOFICLEF de mettre à leur disposition des données chiffrées tous ce qui est en lien avec la comptabilité (le chiffre d'affaires, les facteurs, les fiches de paie), des informations qualitatives (la politique de l'entreprise, le marché et la concurrence), des statistiques est un ensemble de techniques qui étudient des phénomènes à travers l'analyse et interprétation des résultats afin de rendre les données compréhensibles et des commandes concernant la clientèle.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

L'information joue un rôle très important dans la prise de décision. Cette dernière n'est qu'une étape de choix de solutions parmi plusieurs alternatives possibles, l'utilisation de l'information signifiante est celle qui conduit à prendre la meilleure solution dont le risque d'incertitude est faible. Le système d'information doit permettre au manager d'avoir une connaissance précise de l'environnement et de la situation interne afin qu'il puisse choisir les meilleures orientations et décisions.

3.3.1.2. La prise de décision

La décision peut être définie comme un acte de sélection d'une solution souhaitable pour un problème parmi une ou plusieurs alternatives envisagées pour guider le manager vers l'objectif désiré.

L'entreprise SOFICLEF suit un ensemble d'étapes enchainées appelées processus décisionnel afin de leur permettre de s'approprier le meilleur choix possible, qui consiste à identifier le problème, élaboration des solutions, le choix, la mise en œuvre et le contrôle.

L'entreprise SOFICLEF oriente son activité par des multiples décisions. Quelle soit, stratégique, tactique ou opérationnelle, la décision présente un degré d'importance très élevé pour l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs fixés.

L'objectif d'un suivi de décision, c'est de contrôler la bonne exécution de toutes les actions décidées et d'évaluer les résultats obtenus, afin de voir si la décision prise a bien permis de régler le problème de départ.

Les décisions suivies au sein de l'entreprise ont donné exactement les résultats attendus, l'entreprise suit et vérifie les décisions adoptées. En effet, le succès d'une décision dépend essentiellement des actions qui vont être ensuite déclenchées.

3.3.2. La comptabilité de gestion

Suite à notre entretien avec le responsable de contrôle de gestion, ce dernier nous a informé que la structure contrôle de gestion est mise en place dans l'entreprise SSOFICLEF en 2014 comme nous l'avons précisé précédemment et que le système de comptabilité de gestion est adopté que depuis cinq ans. Cette mise en place tardive est dû à l'absence de concurrence sur le marché.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Avant cette date SOFICLEF exploitait que l'ensemble d'indicateurs fournis par la comptabilité générale, en ajoutant certains paramètres telle que la satisfaction de la clientèle en termes de prix, de qualité et délais de livraison.

Malgré que cette fonction soit attachée à la direction des finances et comptabilité, mais en générale elle leur procure une certaine satisfaction, ils la considèrent comme un système d'information d'aide à la prise de décision et au contrôle de gestion, car elle leur offre des informations en matière de coût et des prix de revient.

L'entreprise SOFICLEF utilise la méthode de calcul des coûts (A savoir les centres d'analyse) dans le but de fixer les prix de vente des produits en appliquant une certaine marge cible qu'elle doit réaliser. Cette marge est définie bien avant en appliquant un référentiel de coût.

Après calcul des prix de revient et détermination de résultat analytique, le responsable de contrôle de gestion évoque qu'ils utilisent aussi les méthodes de calcul des coûts pour prendre certaine décision concernant les produits.

Il y a lieu de préciser aussi que la méthode utilisée par l'entreprise pour le calcul des coûts est choisie sur la base des convenances aux attentes des dirigeants, c'est-à-dire que c'est la plus adaptée à leurs besoins et leurs objectifs d'une part des dirigeants et d'autre part de l'entreprise SOFICLEF en générale.

Concernant la satisfaction des performances de la méthode utilisée pour le calcul des coûts, les dirigeants de SOFICLEF semblent satisfaits des résultats obtenus, mais quand même ils envisagent l'améliorer pour des résultats plus exacts lui permettant de prendre des décisions plus pertinentes.

Conclusion

Dans cette partie de notre travail, en premier lieu nous avons présenté la méthode des coûts complets utilisée à l'entreprise SOFICLEF pour calculer les coûts de ses produits et les résultats analytiques, en tenant compte de la totalité des charges de l'entreprise. Où nous avons calculé pour deux produits (Un article de commercialisation et un autre de production) leurs résultats analytiques.

Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.

Cette méthode contient plusieurs insuffisances surtout en ce qui concerne la répartition des charges indirectes, où leur imputation peut s'avérer très délicate.

Deuxièmement nous avons exploité les données de l'entretien dont nous avons expliqué la méthodologie suivie. Après l'interprétation des résultats obtenus nous concluons que malgré les insuffisances de la méthode des centres d'analyses, la comptabilité de gestion constitue un élément important comme outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision dans l'entreprise SOFICLEF.

En effet, personne ne pourra surpasser de l'utilité de la comptabilité de gestion dans la gestion de l'entreprise, il s'agit juste de savoir l'utilisée efficacement et choisir la méthode la plus adaptée aux besoins et aux objectifs de chaque société.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement est complexe et imprévisible et les entreprises se retrouvent confrontées à une concurrence croissante, pour qu'elles puissent faire face aux défis et aux changements imposés par l'évolution du marché, plusieurs décisions sont prises en permanence.

Les besoins des organisations en informations à augmenter ces dernières années, ce qui les oblige de s'orienter vers plus de sources pour se procurer tous ce que dont elles ont besoins pour réaliser leurs objectifs et assurer leur survie.

L'élaboration de notre mémoire nous a permis d'assimiler que la comptabilité de gestion est nécessaire quelle que soit la taille de l'entreprise, et qu'un seul système d'information comptable basé sur la comptabilité générale est insuffisant pour leur fournir des informations plus pertinentes concernant leurs activités. Un système d'information comptable est une composante de système d'information global de l'entreprise, c'est l'ensemble des ressources permettant de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations comptables.

L'étude de la comptabilité de gestion nous a permis de constater son importance dans l'amélioration de fonctionnement de l'entreprise. En effet, la comptabilité de gestion est un élément du système d'information comptable, elle constitue aussi un outil de gestion dont la fonction est l'analyse des coûts et les résultats grâce aux techniques ou méthodes des coûts complets et coûts partiels, d'où elle participe à la pérennité de l'entreprise et aussi à préserver sa place sur le marché. La comptabilité de gestion participe à la prise de décision dans la mesure où elle fournit aux dirigeants les informations dont ils ont besoins, mais les méthodes de calcul des coûts ont des différences, chacune ses avantages et n'ont pas la même influence sur la prise de décision ; il s'agit donc de choisir la méthode de coût pertinent la plus adaptée aux besoins et aux objectifs de l'entreprise.

La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans la manière d'atteindre l'objectif fixé. En effet, elle conditionne les activités de l'organisation et ses actions reposent sur les informations détenues permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs fixés. Le système d'information comptable basé sur la comptabilité de gestion est indispensable pour prendre des décisions telles que :

- Fixer un prix de vente (Prix catalogue, établissement d'un devis, ...)
- Gérer à court terme un portefeuille de produits ;

Conclusion générale

- Accepter ou refuser une commande exceptionnelle à un prix inférieur au prix catalogue ;
- Déterminer sur quels éléments faire porter les efforts de réduction des coûts ;
- Décider de lancer une nouvelle activité.

Notre étude réalisée au sein de l'entreprise SOFICLEF, nous a permis de constater que son système de comptabilité de gestion est complexe ; en raison de la diversité de ses produits, ils utilisent la méthode des centres d'analyse qui prend en considération l'ensemble des coûts subis par un produit à savoir coût d'achat, de production, de distribution, et coût de revient, jusqu'à aboutir au résultat analytique, en passant d'abord par la répartition des charges indirectes.

Ce système contient des insuffisances au niveau de la définition exacte des charges surtout en ce qui concerne les charges indirectes, et aussi il ignore le comportement des charges face à une variation du niveau d'activité. Elle doit donc revoir son système de comptabilité de gestion et s'orienter vers d'autres méthodes plus pertinentes, il conviendra de recourir à un nouveau système de comptabilité par activité.

La comptabilité de gestion s'avère un élément fondamental dans la prise de décision, une bonne maîtrise de ce système garantie la qualité de l'information dédiée pour l'aide à la prise de décision et au contrôle de gestion.

Limites et recommandations

Notre thème de recherche est très vaste et nécessite une durée de stage pratique plus longue, nous avons rencontré des contraintes de temps et du lieu et aussi une difficulté d'accès à certaines informations vue la confidentialité de leurs documents comptables.

Pour mieux répondre à notre problématique, il y a lieu de faire une étude sur un échantillon d'entreprises car nous ne nous pouvons pas fonder les résultats de notre recherche sur un seul cas d'étude.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ALAZARD.C., SIFARI.S, « contrôle de gestion manuel et application » ; 2^{ème} édition DUNOD Paris, 2010.
- ALAZARD.C., SIFARI.S, « contrôle de gestion manuel et application » ; 5^{ème} édition DUNOD Paris, 2018.
- ALAZARD.C., SEPARI.S, « contrôle de gestion : manuel et application » ; édition DUNOD Paris, 2007.
- ARDUIN.P, « Système d'information et de connaissance » ; Edition ISTE, 1990.
- ARSAC.J, « Système d'information de l'entreprise » ; Edition de Boeck, 2006.
- AUGÉ.B., NARO.G., NERNHET.A, « mini manuel de comptabilité de gestion » ; DUNOD Paris, 2013.
- BECHKIR.A., MERZOUK.N, « le champion de la comptabilité, selon le nouveau SCF » ; Edition LES PAGES BLEUES collection le CHAMPION, 2012.
- BELLUT.S, « les processus de la décision » ; AFNOR, PARIS, 2002.
- BONNEBOUCH.J., GRENIER.C., MAZAT.J, « système d'information comptable » ; édition Foucher, PARIS, 2001.
- BOUBAHRI.R., BOUTERAA.M, « comptabilité analytique de gestion » ;4^{ème} édition LATRACH 2016.
- BOUGHABA.A, « comptabilité analytique » ; édition Berti, Alger ,1994.
- BOUQUIN.H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition Edicef, 1992.
- CHRISTIAN.G., CHRISTIAN.R., CHRISTIAN.R, « comptabilité de gestion » ; 7^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007.
- DARBELLET.M, « notions fondamentales de gestion d'entreprise » ; Edition Foucher, Paris, 1998.
- DEGOS.J., ABOU FAYAD.A, « Premiers pas en comptabilité financière » ; E-theque, 2003.
- DEMEURE.C, « Aide-mémoire marketing » ; Edition Sirey, Paris, 2001
- DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches » ; 5^{ème} édition DUNOD collection EXPRESS, Paris 2008.
- DORIATH.B., GOUJET.CH, « comptabilité de gestion » ; 5^{ème} édition DUNOD Paris, CGO, 2011.

Bibliographie

- DUBRULLE.L., JOURDAIN. D, « Comptabilité analytique de gestion et contrôle des coûts » ; DUNOD, 1994.
- TORT.E, « Organisation et management des systèmes comptables : Optimiser les leviers de la performance comptable » ; Edition Dunod, Paris, 2003.
- JACQUES.R., CHRISTINE.C, « comptabilité générale, système français et normes IFRS » ; 8eme édition DUNOD, PARIS,2008.
- GIBERT.P, « contrôle de gestion » ; Vuibert, Paris, Février 2003.
- GRANDGUILLOT.B., GRANDGUILLOT.F, « l'essentiel de la comptabilité de gestion » ; 6^{ème} édition LEXTENSO, collection les carrés, 2014.
- KABBAJ.S., YOUSSEF.S, « comptabilité analytique » ; édition EDISOFT, collection l'expert.
- LAUDON.K., LAUDON.J, « Management de système d'information » ; Édition Pearson ,9^{ème} édition, Paris, 2006.
- LAUDON.K., LAUDON.J, « Management de système d'information » ; Édition Pearson, Paris, 2010.
- MAKHLOUF.F, « comptabilité analytique selon le nouveau SCF » ; édition les pages bleues, 2011.
- MARTORY.B, « économie d'entreprise » ; Edition Nathan, Paris, 1993.
- MELYON.G, « comptabilité analytique » ; 3^{ème} édition BREAL, collection LEXIFAC, 2004.
- CHARPENTIER.P, « management et gestion des organisations » ; ED ARMAND COLIN, PARIS, 2007.
- RAYMON.M, « Management-information-systems » ; U.S.A: Sciences research associates, 1979.
- REIX.R, « Système d'information et management des organisations » ; Edition Vuibert, Paris, 2000.
- REIX.R, « Externaliser le système d'information : décider et manager » ; Édition ECONOMICA, Paris,2006.
- SANTLI.J.M., MERCIER.O, « la boîte à outil de la prise de décision » ; éd DUNOD, Paris, 2015.

Bibliographie

- THIERRY.J., MILKOFF.R, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts » ; édition PEARSON EDUCATION, 2007.
- SAADI.T., BURLAUD.A., SIMON.C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion » ; édition Vuibert, décembre 2006.
- ZITOUN.T, « comptabilité analytique » ; Edition Berti, Alger, 2003

Thèses et mémoires

- **AIDLI.TH., MOUHOUBI.B**, « Comptabilité analytique : rôles et objectifs » mémoire de master en finance et comptabilité option comptabilité, audit et contrôle, université de BEJAIA, 2013.
- **BOUKSSESSA.S.KH**, « la mise en place d'un système de comptabilité analytique dans une entreprise algérienne : cas de l'algérienne des fonderies d'ORAN » mémoire de magister en sciences commerciales, université d'ORAN, 2010.
- **Guy DJONGOUE**, « Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes » thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université de BORDEAUX, 2015.
- **CHABI.TH., CHAKER.S**, « L'impact de l'information décisionnelle sur le système opérationnel », mémoire de master en management, université de BEJAIA, 2018.
- **YAHIAOUI.B**, « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de BEJAIA » ; Mémoire de magister, science de gestion, option gestion des entreprises, Université de BEJAIA, 2016.

Articles et revues

- BOUKSSESSA.S.KH, « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien », Journal of Academic Finance, Vol.8 N°1, Algérie, 2017.
- NGONGANG.D, « Pratiques comptables, système d'information et performance des PME Camerounaises », La revue des sciences de gestion, n° 216, 2005.

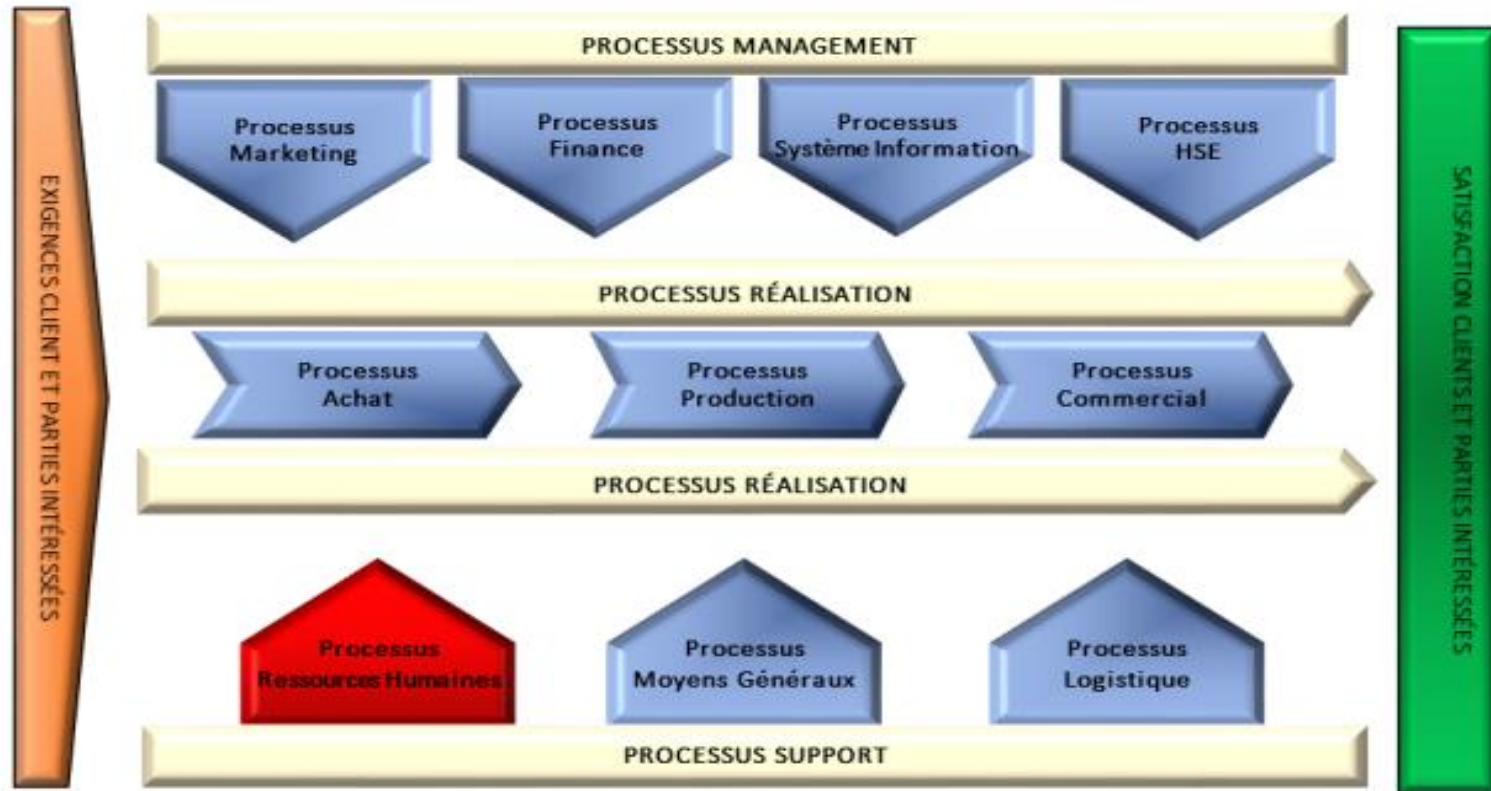
Site internet

www.compta-facile.com.

Annexes

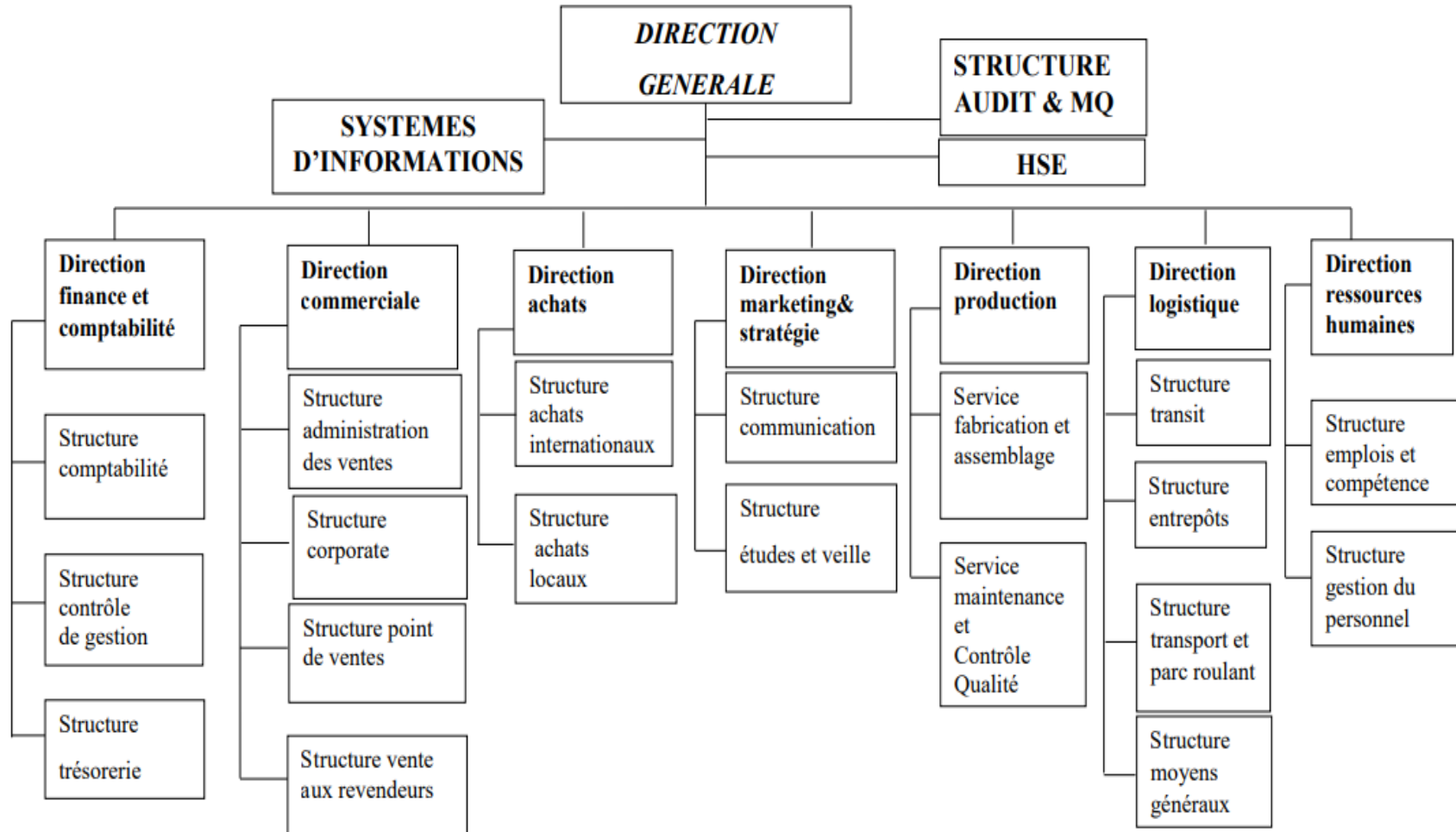
Annexe 1

Cartographie des processus de la SARL SOFICLEF.



Annexe 2

Organigramme SARL SOFICLEF.



Annexe 3

Résultats de la répartition primaire

Nature	PROCESSUS	Montant
Centre support	DFC	34 785 736
Centre support	DG	48 601 566
Centre support	DMS	38 907 490
Centre support	DRH	19 204 436
Centre support	HSE	18 119 215
Centre support	LOG	60 180 681
Centre support	MGX	34 973 989
Centre support	SI	29 367 540
Centre principal	ACHAT	17 102 584
Centre principal	COMMERCIAL	125 452 028
Centre principal	PROD	76 206 453
Centre principal	Livraison	35 454 778

Annexe 4

Les clés de la répartition secondaire

Nature	PROCESSUS	Montant	DFC	DG	DMS	DRH	HSE	LOG	MGX	SI
Centre support	DFC	34 785 736	-100%	5%	10%	6%	8%	8%	8%	12%
Centre support	DG	48 601 566	5%	-100%	20%	6%	9%	7%	8%	12%
Centre support	DMS	38 907 490	5%	15%	-100%	5%	7%	0%	7%	15%
Centre support	DRH	19 204 436	5%	5%	5%	-100%	7%	0%	7%	8%
Centre support	HSE	18 119 215	5%	5%	0%	6%	-100%	0%	7%	5%
Centre support	LOG	60 180 681	5%	5%	0%	17%	20%	-100%	13%	7%
Centre support	MGX	34 973 989	5%	2%	5%	7%	7%	0%	-100%	10%
Centre support	SI	29 367 540	5%	15%	10%	8%	7%	0%	10%	-100%
Centre principal	ACHAT	17 102 584	11%	7%	9%	5%	2%	20%	5%	12%
Centre principal	COMMERCIAL	125 452 028	39%	26%	30%	20%	16%	35%	18%	9%
Centre principal	PRODUCTION	76 206 453	10%	10%	5%	11%	12%	18%	8%	8%
Centre principal	LIVRAISON	35 454 778	5%	5%	6%	9%	5%	12%	9%	2%

Annexe 5

Répartition secondaire des charges indirectes

Nature	PROCESSUS	Répartition primaire	DFC	DG	DMS	DRH	HSE	LOG	MGX	SI	TOTAL	Nature UDO	UDO	Coût UDO
Centre support	DFC	34 785 736	-72 333 675	4 602 956	7 482 944	2 574 353	2 891 775	7 588 219	4 503 509	7 904 183	0			
Centre support	DG	48 601 566	3 616 684	-92 059 120	14 965 888	2 574 353	3 253 247	6 639 691	4 503 509	7 904 183	0			
Centre support	DMS	38 907 490	3 616 684	13 808 868	-74 829 438	2 145 294	2 530 303	0	3 940 570	9 880 229	0			
Centre support	DRH	19 204 436	3 616 684	4 602 956	3 741 472	-42 905 877	2 530 303	0	3 940 570	5 269 456	0			
Centre support	HSE	18 119 215	3 616 684	4 602 956	0	2 574 353	-36 147 187	0	3 940 570	3 293 410	0			
Centre support	LOG	60 180 681	3 616 684	4 602 956	0	7 293 999	7 229 437	-94 852 733	7 318 202	4 610 774	0			
Centre support	MGX	34 973 989	3 616 684	1 841 182	3 741 472	3 003 411	2 530 303	0	-56 293 861	6 586 819	0			
Centre support	SI	29 367 540	3 616 684	13 808 868	7 482 944	3 432 470	2 530 303	0	5 629 386	-65 868 195	0			
Centre principal	Achat	17 102 584	7 956 704	6 444 138	6 734 649	2 145 294	722 944	18 970 547	2 814 693	7 904 183	70 795 736	Valeur achat (1000DA Acheté)	360 296	196,4935
Centre principal	Commercial	125 452 028	28 210 133	23 935 371	22 448 831	8 581 175	5 783 550	33 198 456	10 132 895	5 928 138	263 670 578	Valeur CA (10000DA vendu)	467 644	563,8271
Centre principal	Production	76 206 453	7 233 367	9 205 912	3 741 472	4 719 646	4 337 662	17 073 492	4 503 509	5 269 456	132 290 969	Unité produites	3 955 463	33,4451257
Centre principal	Livraison	35 454 778	3 616 684	4 602 956	4 489 766	3 861 529	1 807 359	11 382 328	5 066 447	1 317 364	71 599 212	Poids livré pour 1kg	6 826 696	10,4881202

Annexe 6

Articles nécessaires à la fabrication d'une serrure encastrée.

Article	Consommation par unité
SR-N98/ACC (Accessoires).	2
SR-N98/BTE (Boite).	1
SR-N98/COR (Corps métallique).	1
SR-N98/CRT (Carton).	0,0357
SR-N98/PLQ (boitier métallique).	1
SR-N98/SAC (Sac).	1

Guide d'entretien

1. Identification de l'entreprise

- quel est le nom de votre entreprise :
- quel est le statut juridique de votre entreprise :
- quel est le siège social de votre entreprise :
- quel est votre effectif total
- quel est le secteur d'activité de votre entreprise :
- quel est le chiffre d'affaire de votre entreprise ?

[100 mille DA a, 1 million DA [[1million DA, a 10million DA[
[10 million DA a, 100 million DA [[100 million DA, 1 milliard DA [
[+ 1 milliard DA [

2.le processus décisionnel

2.1. Système d'information dans la prise de décision

Q1 : La collecte d'information est une phase importante dans la prise de décision ?

Oui

Non

Q2 : Quel est l'élément qui a permis de rendre les systèmes d'informations plus performants :

Téléphone

Logiciels

Internet

Ordinateur

Q3 : Pour mettre en place un système d'information il faut avant tout ?

Collecte de donnée

Traitement de l'information

Diffusion de l'information

Suivie de l'information

Q4 : Le système d'information permet d'apporter aux dirigeants des organisations ?

Des données chiffrées

Des informations

Des statistiques

Des commandes

Q5 : Selon-vous l'information joue un rôle dans la prise de décision ?

Oui

Non

2.2. La prise de décision

Q1 : La prise de décision consiste à choisir une ou plusieurs solutions parmi les solutions envisagées ?

Oui

Non

Q2 : Un processus décisionnel est un ensemble d'étape à suivre pour prendre une décision

Oui

Non

Q3 : Selon-vous quel est le degré d'importance de la prise de décision au sein de votre entreprise

Très importante

Moyenne importante

Importante

Faible importante

Q4 : Est ce que vous réalisez le suivi de votre décision ?

Oui

Non

Q5 : Que pensez-vous des décisions suivies au sein de votre entreprise ?

Ont donnée exactement les résultats attendus

Ont donnée à peu près les résultats attendus

Ont donnée des résultats inattendus

Autres précisez :

3. La comptabilité de gestion

Q1 : votre entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité de gestion ?

Oui

Non

Q2 : Etes-vous satisfait de ce système en tant que source d'information pour le contrôle de gestion et la prise de décision ?

Oui

Non

Q3 : Dans quel contexte utilisez-vous la méthode de calcul des coûts ?

A- Pour la fixation des prix de vente.

B- Pour déterminer le coût de la sous-traitance.

C- Pour la gestion du portefeuille de produits.

C- Autre.

Lequel ?.....

Q4 : Sur quelle base avez-vous choisi votre méthode de calcul des coûts

A- Par imitation sur les autres entreprises.

B- Par convenance aux attentes des Dirigeants.

C- Par ignorance de l'existence d'autres méthodes.

D- Vu le coût peu élevé de sa mise en place et sa mise en application.

E- Autre.

Laquelle ?

Q5 : Etes-vous satisfait des performances de votre méthode ?

Oui

Non

Q6 : Envisagez-vous d'améliorer les performances de votre méthode ?

Oui

Non

Q7 : Envisagez-vous de changer de méthode de calcul des coûts ?

Oui

Non

Q8 : Quel est le critère de choix de la méthode que vous envisagez mettre en place :

A- La précision dans les calculs.

B- Coût de mise en place peu élevé.

C- L'aide au contrôle et à la prise de décision.

D- Autre.

Lequel ?

Dans quelle mesure approuvez-vous les affirmations suivantes :

	Pas d'accord du tout	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
<p>1- l'Entreprise ne peut survivre dans un système d'économie de marché sans possession d'un système de comptabilité de gestion.</p> <p>2- Aucune simulation sur le prix de vente prévisionnel n'est possible sans comptabilité de gestion.</p> <p>3- Le coût de la mise en place d'un système de comptabilité de gestion est beaucoup moins important par rapport à l'information qu'il peut fournir.</p> <p>4- Les décisions de gestion doivent reposer en premier lieu sur les résultats de la comptabilité de gestion avant les autres outils de gestion.</p> <p>5- Le contrôle de gestion se trouve toujours amputé sans comptabilité de gestion.</p> <p>6- Si la plupart des Entreprises n'ont pas pu survivre au changement du système économique c'est parce qu'elles étaient dépourvues d'outils de contrôle de gestion notamment la comptabilité de gestion.</p>					

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Caractéristiques des types de décisions.....	10
Tableau n°02 : Définition de donnée, de l'information et de connaissance.....	13
Tableau n°03 : Définition de : entrée, traitement, sortie et rétroaction.....	14
Tableau n°04 : Tableau comparatif entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion.....	30
Tableau n°05 : Tableau de répartition des charges indirectes.....	42
Tableau n°06 : Compte de résultat différentiel.....	50
Tableau n°07 : Détermination du résultat par la méthode de coût spécifique.....	55
Tableau n°08 : Les produits SOFICLEF.....	68
Tableau n°09 : Les produits commercialisés par SOFICLEF.....	69
Tableau n°10 : calcul de coût d'achat de l'article (SCS 1500).....	73
Tableau n°11 : Quantité vendue en prix de stock initial.....	75
Tableau n°12 : Quantité vendue en CUMP 01.....	75
Tableau n°13 : Quantité vendue en CUMP 02.....	76
Tableau n°14 : Quantité vendue en CUMP 03.....	76
Tableau n°15 : Quantité vendue en CUMP 04.....	77
Tableau n°16 : Calcul de résultat analytique global.....	77
Tableau n°17 : Coût d'achat de l'article accessoire pour l'année 2019.....	78
Tableau n°18 : Coût d'achat de l'article boite pour l'année 2019.....	79
Tableau n°19 : Coût d'achat de l'article corps métallique pour l'année 2019.....	80
Tableau n°20 : Coût d'achat de l'article carton pour l'année 2019.....	80
Tableau n°21 : Coût d'achat de l'article boitier métallique pour l'année 2019.....	81
Tableau n°22 : Coût d'achat de l'article sac pour l'année 2019.....	82
Tableau n°23 : Coût de production de la serrure pour l'année 2019.....	83
Tableau n°24 : Résultat analytique des quantités vendues au coût de production.....	84
Tableau n°25 : Résultat analytique des quantités vendues au CMUP 1.....	85
Tableau n°26 : Résultat analytique des quantités vendues au CMUP 2.....	85
Tableau n°27 : Calcul de résultat analytique de total des ventes.....	86

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°01 : Préparer une décision.....	7
Figure n°02 : Les niveaux de la décision.....	9
Figure n°03 : Grades étapes de la décision.....	11
Figure n°04 : Traitement des données.....	13
Figure n°05 : Système d'information.....	14
Figure n°06 : La place du SI dans l'entreprise.....	18
Figure n°07 : Système d'information comptable.....	21
Figure n°08 : Composantes de système d'information comptable.....	25
Figure n°09 : Les liens entre les deux comptabilités.....	31
Figure n°10 : Processus de la gestion.....	33
Figure n°11 : Le passage de la comptabilité générale à la comptabilité de gestion.....	37
Figure n°12 : Représentation comparée du coût réel et du coût avec IRCF.....	46
Figure n°13 : Les trois principales étapes de traitement des charges selon la méthode ABC.....	47
Figure n°14 : La marge sur coût variable (M/CV).....	50
Figure n°15 : Représentation graphique de la première méthode au niveau de la M/CV.....	51
Figure n°16 : Représentation graphique de la deuxième méthode au niveau du résultat.....	51
Figure n°17 : Représentation graphique de la troisième méthode au niveau du chiffre d'affaire et charges totales.....	52
Figure n°18 : Représentation graphique de l'optimum technique.....	59
Figure n°19 : Représentation graphique de l'optimum économique.....	60

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Sommaire.....	II
Liste des abréviations.....	III
Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Contribution du système d'information à la prise de décision.....	6
Introduction.....	6
Section 1 : Processus décisionnel d'une l'organisation.....	6
1.1. Définition de la décision.....	6
1.2. Classification des décisions.....	8
1.2.1. Classification en fonction de la nature des variables.....	8
1.2.2. Classification des décisions selon leur objet.....	8
1.3. Le processus décisionnel.....	10
1.4. Les outils d'aide à la décision.....	12
Section 2 : Système d'information.....	12
2.1. Définition d'information.....	13
2.2. Système d'information.....	13
2.2.1. Définition du système.....	13
2.2.2. Définition du système d'information.....	14
2.3. Caractéristiques de l'information et du système d'information.....	15
2.3.1. Les critères d'une information.....	15
2.3.2. Les caractéristiques d'un système d'information.....	15
2.4. Les sources d'information.....	15
2.4.1. Source interne et source externe.....	16
2.4.2. Source primaire et source secondaire.....	16
2.4.3. Source formelle et source informelle.....	16
2.5. L'entreprise comme système.....	17
2.5.1. Le système opérant.....	17
2.5.2. Le système de pilotage.....	17
2.5.3. Le système d'information.....	17

Table des matières

2.6. Les fonctions de système d'information.....	18
Section 3 : La place de la comptabilité dans le système d'information d'une entreprise.....	19
3.1. Définition du système d'information comptable.....	20
3.2. Caractéristiques de l'information comptable.....	21
3.2.1. Compréhensibilité ou l'intelligibilité.....	21
3.2.2. Pertinence.....	21
3.2.3. Fiabilité.....	21
3.2.4. Comparabilité.....	22
3.3. Les utilisateurs de l'information comptable.....	22
3.3.1. Les utilisateurs internes.....	23
3.3.2. Les utilisateurs externes.....	23
3.4. La comptabilité comme système d'information.....	24
3.4.1. Définition de la comptabilité.....	24
3.4.2. Rôle de la comptabilité.....	24
3.4.3. Comptabilité comme système d'aide à la décision.....	24
3.4.3.1. La comptabilité générale.....	26
3.4.3.2. La comptabilité de gestion.....	26
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision.....	29
Introduction.....	29
Section 1 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion.....	29
1.1. Insuffisances de la comptabilité générale.....	29
1.2. Définition de la comptabilité de gestion.....	31
1.3. Les objectifs de la comptabilité de gestion.....	32
1.4. Les fonctions de la comptabilité de gestion.....	32
1.4.1. La fonction de calcul des coûts et d'analyse de rentabilité.....	32
1.4.2. La fonction d'analyse d'activité et des conditions interne d'exploitation.....	32
1.4.3. La fonction d'aide à la décision.....	33
1.5. La comptabilité de gestion comme outil du contrôle de gestion.....	33

Table des matières

1.5.1. Définition du contrôle de gestion.....	33
1.5.2. Les outils du contrôle de gestion.....	34
1.6. Le coût.....	35
1.6.1. Les types des coûts.....	35
1.6.1.1. Coût direct et coût indirect.....	35
1.6.1.2. Coût variable et coût fixe.....	36
1.7. Charge.....	36
1.7.1. Nature de la charge.....	36
1.7.2. Traitement des charges.....	37
1.8. Variation des stocks.....	38
1.8.1. Définition des stocks.....	38
1.8.2. Différents stocks de marchandises.....	38
1.8.3. Variation des stocks.....	39
1.8.4. Valorisation des sorties.....	39
Section 2 : Système de calcul des coûts complets.....	40
2.1. Méthode des centres d'analyse.....	40
2.1.1. Traitement des charges indirectes.....	40
2.1.2. Les coûts aux différents stades de l'activité.....	43
2.1.2.1. Coût d'achat.....	43
2.1.2.2. Coût de production.....	43
2.1.2.3. Coût hors production.....	43
2.1.2.4. Coût de revient.....	43
2.1.2.5. Le résultat analytique.....	44
2.2. Le principe de l'imputation rationnelle des charges de structure.....	44
2.2.1. Objectifs.....	44
2.2.2. Fonctionnement de la méthode.....	44
2.2.3. Détermination de l'activité normale.....	45
2.2.4. La présentation graphique.....	45
2.3. Méthode de la comptabilité à base d'activité.....	46

Table des matières

2.3.1. Thermologie.....	46
2.3.2. L'architecteur de calcul de coût.....	47
2.3.3. Apports et limites de la méthode.....	48
Section 3 : Système de calcul des coûts partiels.....	49
3.1. Méthode des coûts variables.....	49
3.1.1. La marge sur coût variable.....	49
3.1.2. Les outils d'analyse du résultat.....	51
3.1.3. Apports et limites.....	53
3.2. Méthode du coût direct.....	54
3.3. Méthode des coûts spécifiques.....	54
3.4. Méthodes des coûts standards.....	55
3.4.1. Définition.....	55
3.4.2. Typologies.....	56
3.4.3. Fonctionnement de la méthode.....	56
3.4.4. Détermination des écarts.....	56
3.4.5. Avantages et inconvénients.....	57
3.5. Le coût marginal.....	58
3.5.1. Principe et définition de la méthode.....	58
3.5.2. La recette marginale et le résultat marginal.....	59
3.5.3. L'optimum technique et l'optimum économique.....	59
Conclusion.....	60
Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans l'entreprise SOFICLEF.....	62
Introduction.....	62
Section 1 : Présentation du l'organisme SOFICLEF.....	62
1.1. Fiche technique.....	62
1.2. Historique.....	63
1.3. Base logistique.....	66

Table des matières

1.4. L'organisation de l'entreprise.....	66
1.4.1. Organisation des processus.....	66
1.4.2. Organisation structurelle.....	67
1.5. Présentation de la structure contrôle de gestion.....	67
1.6. Les produits du SOFICLEF.....	68
1.6.1. Les produits de production.....	68
1.6.2. Les produits de commercialisation.....	69
Section 2 : La comptabilité de gestion tenue par l'entreprise SOFICLEF.....	69
2.1. Plan analytique de l'entreprise SOFICLEF.....	69
2.1.1. La comptabilité de gestion.....	70
2.1.2. Les principaux axes de la comptabilité de gestion de SOFICLEF.....	70
2.2. Présentation de la méthode utilisée.....	71
2.2.1. Choix des centres d'analyse.....	71
2.2.2. Répartition primaire des charges indirectes.....	71
2.2.3. Répartition secondaire.....	72
2.2.4. Les unités d'œuvre.....	72
2.3. Calcul de résultat analytique des produits.....	73
2.3.1. Produit de commercialisation.....	73
2.3.2. Produit de fabrication.....	78
2.3.2.1. Calcul de coût d'achat des matières premières.....	78
2.3.2.2. Calcul de coût de production de la serrure.....	82
2.3.2.3. Calcul de coût de revient et résultat analytique.....	83
2.4. Analyse des résultats et recommandations.....	86
2.4.1. Analyse des résultats.....	86
2.4.2. Recommandations.....	87
Section 3 : Comptabilité de gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise SOFICLEF.....	87
3.1. Choix de l'entreprise.....	88

Table des matières

3.2. Méthodologie de l'entretien.....	88
3.2.1. Elaboration du guide d'entretien.....	88
3.2.2. Présentation de contenu du guide d'entretien.....	89
3.2.3. Collecte des données.....	89
3.3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	90
3.3.1. Processus décisionnel.....	90
3.3.1.1. Système d'information dans la prise de décision.....	90
3.3.1.2. La prise de décision.....	91
3.3.2. La comptabilité de gestion.....	91
Conclusion.....	92
Conclusion générale.....	95
Bibliographie.....	98
Annexes.....	102
Liste des tableaux.....	114
Liste des figures.....	116
Table des matières.....	118

Résumé

La prise de décision est une étape cruciale pour les entreprises, pour qu'elles puissent survivre et préserver leurs places sur le marché, elles se trouvent en nécessité de prendre les meilleurs choix.

Un système d'information performant permet à une entreprise de s'adapter à son environnement concurrentiel. Il recueille l'information, la traite, la stocke et la diffuse afin de répondre aux exigences du marché. En effet, Les organisations prennent conscience de plus en plus de l'importance de la détention d'informations pour la prise de décision.

La comptabilité de gestion est un outil de contrôle de gestion destiné aux flux interne de l'entreprise. En plus qu'elle détermine les différents coûts des produits par l'utilisation de plusieurs méthodes, elle fournit aux dirigeants toutes informations nécessaires à la prise de décision.

SOFICLEF est parmi les entreprises Algériennes qui ont mises en place un système de comptabilité de gestion, elle utilise la méthode des coûts complets pour fournir des informations sur le coût de revient et le résultat analytique des produits qui sont destinées à la prise de décision.

Mots clés : système d'information, système d'information comptable, prise de décision et comptabilité de gestion.

Abstract

Decision-making is a crucial step for companies, so that they can survive and preserve their places in the market, they find themselves in need of making the best choices.

An efficient information system enables a company to adapt to its competitive environment. It collects information, processes it, stores it and disseminates it in order to meet market requirements. In fact, organizations are increasingly aware of the importance of holding information for decision-making.

Management accounting is a management control tool intended for the internal flows of the company. In addition to determining the different costs of the products by using several methods, it provide managers with all the information necessary for decision-making.

SOFICLEF is among the Algerian companies that have set up a management accounting system, it uses the full cost method to provide information on the cost price and analytical result of products that are intended for decision making.

Keywords : information system, accounting information system, decision making and management accounting.