

Université Abderrahmane Mira Bejaia

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 :



***Choix et évaluation d'un projet d'investissement entre
prévisions et réalisation***

Cas : SARL laiterie Soummam

Réalisé par :

- HADJI Rima.
- CHALAH Dyhia.

Encadré par :

M^{me} MEKLAT

Année universitaire : 2022- 2023

Remerciement

La beauté d'un travail de recherche réside dans le fait que c'est une expérience et parfois une aventure et un plaisir partagé avec d'autres. Nous remercions Dieu tout-puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce modeste travail

Nos remerciements s'adressent particulièrement à notre promotrice, Mme "AZRI KHOUKHA", d'avoir accepté de diriger ce travail, ainsi que pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer, son soutien, sa patience et sa disponibilité.

Nous tenons également à remercier M. "AHMED BAHLOUL" et toutes les personnes du service Finance et Comptabilité au niveau de l'entreprise LAITIÈRIE SOUMMAM, surtout M. HAKIM et Mme TAOUS, pour toutes leurs orientations, leurs précieux conseils et leurs multiples encouragements, ainsi que pour les informations qu'ils nous ont fournies.

Nous exprimons également notre gratitude envers M. CHALAH SLIMANE, qui nous a guidé vers l'entreprise LAITIÈRIE SOUMMAM.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de jury d'avoir accepté à examiner notre travail.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à nos parents pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements tout au long de notre parcours universitaire. Qu'ils trouvent dans ces mots les meilleures expressions de remerciements et de respect. Sans oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, et nos amis intime pour leur encouragement

RIMA et DYHIA

Dédicaces

Pour commencer je tiens à remercier le bon DIEU de m'avoir appris, protégé, guidé dans le droit chemin tout au long de ma vie.

Avec mes sentiments les plus profonds, je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents CHALAH SLIMANE et MADOUÏ SLETANA qui m'ont donné de la force et de l'amour et qui m'ont toujours soutenu dans mes études et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à là, qu'Allah les protège et les garde pour moi.

À mes chers frères MOHAND, AMINE, RAYANE et ma seule sœur DALAL qui n'ont pas cessé de m'encourager et soutenir tout au long de mes études.

Que dieu les protèges et les offre la chance et le bonheur.

À celui qui m'a soutenu tout au long de ce travail : mon fiancé M.

JUGURTHA.

À mes grands-parents maternels et À la mémoire de mes grande parents paternelle que J'aurai tant aimé qu'ils soient présentés. Que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes chères tantes et leur filles FIFOUCHÉ, YASMINE et MERIEM et mon seul oncle.

À Ma chère binôme RYMA qui ne répond jamais au téléphone.

Et mes chères amies RYMA, LYNA, et NADIA.

À toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

DYHIA.

Dédicaces

Je dédie humblement ce mémoire de Master 2 à ma famille, pilier solide qui m'a doté d'une éducation précieuse. À ma mère bien-aimée, véritable égérie qui a enduré silencieusement pour alléger mes propres souffrances. Quelles que soient mes actions ou mes paroles, elles demeurent insuffisantes pour exprimer toute ma gratitude envers toi. Ton amour enveloppant, ta bienveillance éclairée et ta présence constante ont toujours été ma force face aux obstacles rencontrés. À toi, ma tendre et chère mère, Tassaadit.

À mon père vénéré, Abdelmalek, don précieux du destin, que ce travail témoigne de ma reconnaissance et de mon affection envers toi.

À mon fiancé KhaLed véritable pilier de force et source inépuisable de soutien tout au long de ce périple académique. Ton amour inconditionnel et ton soutien constant ont été mes plus précieux atouts. Je te dédie ce mémoire avec une profonde gratitude et tout mon amour.

À ma sœur chérie, Nadia, qui a été mon soutien indéfectible et m'a encouragé tout au long de ces années d'études. À mon frère bien-aimé, Md Akli.

À ma grand-mère, mes oncles et mes tantes, je souhaite que Dieu les gratifie d'une vie longue et joyeuse.

À ma binôme Dyhia que j'aime beaucoup.

À tous mes cousins et cousines.

Enfin, je tiens à dédier cette réalisation à tous mes amis sans exception. Je vous remercie chaleureusement pour vos encouragements sincères

Rima

La liste des abréviations :

A_n	<i>annuité de l'année n.</i>
BFR	<i>Besoin de fond de roulement</i>
C	<i>Coefficient d'activité</i>
CA	<i>Chiffre d'Affaires</i>
CAF	<i>Capacité d'Autofinancement</i>
CB	<i>Cout Budgété de l'activité Réelle</i>
CF	<i>cash-flows.</i>
CF_P	<i>Charges fixes prévues</i>
CP	<i>Cout de production prévisionnel unitaire des ventes.</i>
CU_P	<i>Cout unitaire prévisionnel</i>
CU_R	<i>Cout Unitaire Réel.</i>
CVU_P	<i>Cout Variable Unitaire Prévu d'une Unité d'œuvre</i>
DA	<i>Dinars Algérien</i>
DAA	<i>Dotation Aux Amortissement</i>
DCT	<i>Dettes à Court Terme</i>
DFC	<i>Département Finance et Comptabilité</i>
DG	<i>Directeur Général</i>
DLMT	<i>Dettes à Long et moyen Terme</i>
DR	<i>Délai de Récupération</i>
DRA	<i>Délai de récupération actualisé</i>
EBE	<i>Excédent Brut d'Exploitation</i>
FP	<i>Fonds Propres</i>
FR	<i>Fond de Roulement</i>
FRN	<i>Fonds de Roulement Net</i>
HT	<i>Hors Taxes</i>
I	<i>La valeur de l'investissement.</i>
i	<i>Le taux d'actualisation.</i>
I₀	<i>Le montant de l'investissement initiale.</i>
IP	<i>L'indice de profitabilité</i>

<i>Mp</i>	<i>Marge prévue</i>
<i>Mr</i>	<i>Marge réelle</i>
<i>n</i>	<i>nombre d'années .</i>
<i>PP</i>	<i>Prix de vente prévisionnels.</i>
<i>PR</i>	<i>Prix de vente réel</i>
<i>Q</i>	<i>Nombre d'Unités d'œuvre Consommées</i>
<i>QR</i>	<i>Quantités réellement vendus.</i>
<i>RE</i>	<i>Résultat de l'Exercice</i>
<i>T</i>	<i>taux d'amortissement (1/n) .</i>
<i>TR</i>	<i>Trésorerie</i>
<i>TRI</i>	<i>Le taux de rentabilité interne</i>
<i>TVA</i>	<i>Taxe sur la Valeur Ajoutée</i>
<i>VA</i>	<i>Valeur Ajoutée</i>
<i>VAN</i>	<i>La valeur actuelle nette</i>
<i>VD</i>	<i>Valeur Disponible</i>

Liste des tableaux :

Tableau 01	<i>Calcul des cash-flows.</i>
Tableau 02	<i>Les coefficients de dégressivité</i>
Tableau 03	<i>le calculer de la CAF</i>
Tableau 04	<i>LA différence entre la VAN et TRI.</i>
Tableau 05	<i>Le budget des ventes</i>
Tableau 06	<i>le coût total d'approvisionnement.</i>
Tableau 07	<i>Cheptel acheté et produit.</i>
Tableau 08	<i>La répartition de la main d'œuvre.</i>
Tableau 09	<i>l'évolution des prévisions des frais du personnel.</i>
Tableau 10	<i>Représentation du cout total de l'investissement.</i>
Tableau 11	<i>chiffre d'affaires en DA.</i>
Tableau 12	<i>chiffre d'affaires prévisionnel en quantité</i>
Tableau 13	<i>Dépense prévisionnelle de la laiterie SOMMAM.</i>
Tableau 14	<i>La variation du BFR</i>
Tableau 15	<i>La valeur résiduelle des investissements.</i>
Tableau 16	<i>calcul de la CAF</i>
Tableau 17	<i>Calcul des cash-flows</i>
Tableau 18	<i>calcule TRI (actualisation des cash-flows)</i>
Tableau 19	<i>tableau des CF actualisés cumulés.</i>
Tableau 20	<i>Ecart sur chiffre d'affaire.</i>
Tableau 21	<i>Ecart sur subvention</i>
Tableau 22	<i>Ecart sur approvisionnement,</i>
Tableau 23	<i>Ecart sur dépenses.</i>

Liste des figures :

Figure 01	<i>Classement des investissements selon leur nature comptable.</i>
Figure 02	<i>les différentes sources de financement des investissements</i>
Figure 03	<i>Budget des approvisionnements.</i>
Figure 04	<i>Calcul d'écart sur chiffre d'affaires</i>
Figure 05	<i>L'écart sur marge</i>
Figure 06	<i>l'écart sur cout</i>
Figure 07	<i>Organigramme de l'entreprise</i>
Figure 08	<i>Structure de la direction finance et comptabilité</i>
Figure 09	<i>Structure du service finance.</i>
Figure 10	<i>Structure du service comptabilité</i>
Figure 11	<i>Chiffre d'Affaires Prévisionnel en DA.</i>
Figure 12	<i>chiffre d'affaires prévisionnel en quantité (Lait cru)</i>
Figure 13	<i>chiffre d'affaires prévisionnel en quantités</i>
Figure 14	<i>Les Dépenses prévisionnelles.</i>
Figure 15	<i>cash-flows prévisionnel actualisé.</i>
Figure 16	<i>Ecart sur chiffre d'affaire.</i>
Figure 17	<i>Ecart sur subvention.</i>
Figure 18	<i>Ecart sur approvisionnement.</i>
Figure 19	<i>Ecart sur dépenses.</i>

Sommaire

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Introduction générale.

Chapitre I : concepts de bases sur les projets d'investissement.

Introduction.

- ***Section 01*** : Généralités sur les projets d'investissement.
- ***Section 02*** : Les modalités de financement des investissements.
- ***Section 03*** : *L'évaluation d'un projet d'investissement.*

Conclusion.

Chapitre II : Le contrôle de gestion d'un projet d'investissement.

Introduction.

- ***Section 01*** : le budget des ventes.
- ***Section 02*** : *le budget des achats (approvisionnement).*
- ***Section 03*** : *L'analyse des écarts des commerciaux (achat, vente).*

Conclusion.

Chapitre III : Cas pratique, étude d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM.

Introduction.

- ***Section 01*** : Présentation de l'entreprise SARL laiterie Soummam.
- ***Section 02*** : *Evaluation de la rentabilité financière du projet*
- ***Section 03*** : *L'étude de la rentabilité financière d'un projet de réalisation d'une étable pour la production du lait cru de l'entreprise SOUMAM AKBOU Bejaia.*

Conclusion.

Conclusion générale.

Bibliographie.

Annexes.

Table de matière

Introduction

Générale

Introduction générale

Dans le processus de développement d'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité (agricole, industriel, service...), elle cherche à maximiser son profit et assurer sa pérennité en gardant un point d'avance de ses concurrents. L'investissement dans des idées nouvelles permettra de renforcer sa croissance économique, ainsi que celle de son environnement d'où l'importance de la décision d'investissement. Mais cette dernière, nécessite une étude des besoins de son marché et des exigences de son environnement pour pouvoir élaborer une stratégie bien adaptée à ses ressources et ses objectives.

En effet, les choix relatifs aux investissements et aux sources de financement, qui s'inscrivent dans une perspective à long terme, revêtent une importance cruciale pour les entreprises. Une décision d'investissement long terme correspond souvent à une orientation stratégique voulue par la direction de l'entreprise afin de consolider, d'infléchir ou de diversifier le périmètre de son activité pour mieux la positionner à l'avenir. Il faut mettre en évidence que ces décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions significatives sur leur avenir. Selon la théorie financière classique, développée par Modigliani et Miller, la valeur d'une entreprise est indépendante de la structure de son capital propre. La prise de décision d'investir ou non dans un projet créateur de valeur pour l'entreprise doit être indépendante de celle de son financement, ça reste sur le plan théorique. Mais en pratique, un nombre important de décisions d'investissement sont prises de pair avec celles de leur financement, et faites à partir d'une évaluation du capital de l'entreprise correspondant à une structure de financement anticipé et estimé optimal.

Cependant, il convient de reconnaître que l'évaluation des projets d'investissement est une tâche complexe. Les prévisions financières sont souvent basées sur des hypothèses et des estimations qui peuvent s'avérer inexactes ou incomplètes. Les variables économiques, les conditions du marché et d'autres facteurs externes peuvent évoluer de manière imprévisible, ce qui rend difficile la prévision précise des résultats futurs. En outre, les projets d'investissement peuvent également être confrontés à des obstacles et des défis imprévus qui peuvent affecter leur mise en œuvre et leurs performances réelles. C'est dans ce contexte que le choix et l'évaluation d'un projet d'investissement prend son sens. En élaborant un plan prévisionnel pour le projet pour l'évaluer, l'entreprise saura à quoi elle s'attend lors de sa réalisation, et en analysant l'écart entre les deux elle prendra les décisions convenables.

Afin de clarifier notre vision sur le choix et l'évaluation de projet d'investissement entre prévision et réalisation, nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise « Soummam ». En tant qu'acteur majeur dans la production des produits laitiers en Algérie, elle doit se montrer capable de surmonter les difficultés et les défis de son environnement. Notre travail s'articule ainsi sur la question suivante :

Quel est le processus d'évaluation et de suivi de la rentabilité financière d'un projet d'investissement au sein de la laiterie Soummam à travers le cas de la réalisation d'une nouvelle étable pour l'élevage des vaches laitières ?

À cet égard, plusieurs questions méritent d'être examinées attentivement :

- Quel est le processus d'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité financière d'un projet d'investissement dans la théorie économique ?
- Quelles sont les étapes d'étude de projet d'investissement chez la laiterie Soummam Akbou, Bejaia ?
- Quelles sont les méthodes de suivi et de contrôle de la rentabilité d'un projet d'investissement après réalisation chez la Laiterie Soummam Akbou, Bejaia?

L'objectif de cette recherche est de comprendre les meilleures pratiques de choix et d'évaluation de projet d'investissement, et l'importance d'étudier les écarts entre prévisions et réalisations. Sur la base de la revue littérature présentée dans les deux premiers chapitres, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Première hypothèse :** L'entreprise Laiterie SOUMMAM Akbou, Bejaia procède à une étude technico-économique minutieuse et une évaluation financière avant tout projet d'investissement, selon les normes de la théorie financière. Une démarche décisive pour la réalisation d'un projet ou pas.
- **Deuxième hypothèse :** La Laiterie SOUMMAM Akbou assure un suivi de son projet afin de comparer les réalisations par rapport aux prévisions établies, et procède aux actions correctives nécessaires.

Pour bien mener notre travail, on a opté une démarche méthodologique consacré dans un premier lieu sur la recherche documentaire et bibliographique (livres, article, thèse de doctorat...). Ensuite on a effectué un stage pratique d'un mois en avril 2023, auprès du service finance et comptabilité de l'entreprise Laiterie Soummam à Akbou, wilaya de Bejaia.

Où nous avons examiné l'étude faite pour un projet d'investissement de la réalisation d'une nouvelle étable afin de produire de la matière première qui est le lait.

Pour mettre en ordre notre travail, nous l'avons partagé en trois chapitres :

- Le premier chapitre se concentre sur le cadre théorique des projets d'investissement, en mettant en évidence des définitions et des concepts de base pertinents. L'accent est mis sur l'étude technico-économique du projet ainsi que sur son évaluation de rentabilité financière, dans le but de clarifier ces aspects.
- Le second chapitre aborde des généralités sur le contrôle budgétaire et les budgets d'achat et de vente et notamment le calcul et l'analyse des écarts.
- Le chapitre final se consacre à l'étude d'un projet d'investissement spécifique, à savoir l'élevage des vaches laitières, qui est un projet de l'entreprise Laiterie SOUMMAM AKBOU

Chapitre I

Chapitre I : concepts de bases sur les projets d'investissement.

L'investissement et le rôle crucial du capital dans la croissance des entreprises sont des aspects financiers essentiels. Étant donné l'importance de l'investissement pour améliorer les performances et maximiser les profits de l'entreprise, ainsi que pour renforcer sa position sur le marché, les dirigeants doivent évaluer la faisabilité et analyser la rentabilité de leurs projets d'investissement, tout en recherchant la structure financière appropriée. Il est donc primordial de clarifier ce concept.

Ce chapitre vise à fournir des éclaircissements et des illustrations sur les notions clés relatives aux investissements, en se divisant en trois sections distinctes. La première section aborde toutes les Généralités sur les projets d'investissement. (Section 1). La deuxième section présente Les modalités de financement des investissements. (Section 2). Enfin, la troisième section parle sur L'évaluation financière d'un projet d'investissement (Section 3).

Dans l'ensemble, ce chapitre se concentre sur les aspects financiers des investissements.

Section 01 : Généralités sur les projets d'investissement.

L'investissement est une activité courante dans notre vie quotidienne, que ce soit pour assurer notre avenir financier ou pour financer des projets à long terme. Il consiste à placer de l'argent dans une entreprise, un bien immobilier ou un portefeuille de titres afin de générer un rendement financier. Les investisseurs peuvent être des particuliers, des entreprises, des institutions financières, des fonds d'investissement et des gouvernements. Dans cette section, nous explorerons les concepts de base de l'investissement.

1.1 Définitions de l'investissement :

L'investissement se réfère à l'acquisition ou la création de biens de production tels que des équipements, des machines, des bâtiments, des terrains, etc. L'objectif est de produire des biens ou des services qui peuvent être vendus sur le marché pour réaliser un profit. L'investissement est généralement considéré comme un moyen de générer de la richesse à long terme.

Cependant, cette conception générale de l'investissement se définit selon plusieurs visions :

1.1.1 Economique :

« Tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui dans l'espoir d'obtenir dans le futur, des résultats certes étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale. »¹

¹ A. BOUGHABA, « Analyse et évaluation de projets », Éditions BERTI, Alger, 1998, p. 7.

1.1.2 Comptable :

«L'investissement est constitué de tout bien meuble et immeuble corporel et incorporel, acquis ou créé par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise.»²

1.1.3 Financière :

C'est la moins restrictive, « l'investissement est la décision d'engager une dépense immédiate dans le but d'en retirer un profit sur plusieurs périodes successives. »³

1.2 Typologie d'investissement :

Il existe plusieurs catégories d'investissement que nous pouvons présenter de la manière suivante :

1.2.1 Classification selon leurs destinations (objectifs) :

On peut distinguer quatre (04) principaux types d'investissements :

1.2.1.1 Les investissements de remplacement(renouvellement) :

Il s'agit de remplacer des équipements usés ou obsolètes par des équipements neufs ayant les mêmes caractéristiques techniques que les anciens.

1.2.1.2 Les investissements de capacité(d'expansion) :

Ils concernent les différentes modalités de développement de l'entreprise : accroissement direct de la production, lancement de nouveaux produits, diversification vers de nouveaux secteurs. Ces investissements permettent à l'entreprise de réaliser une croissance interne et externe, ils peuvent répondre à des stratégies d'expansion qui permettent à l'entreprise d'étendre son marché ou d'en aborder un autre.

1.2.1.3 Les investissements de productivité(modernisation) :

Destinés à améliorer la compétitivité et le rendement de l'entreprise dans le cadre de ses activités actuelles. « Les investissements de productivité ou de modernisation, désignent des investissements réalisés pour réduire les coûts de production et améliorer les rendements. Ces projets peuvent prendre des formes très diverses : nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication ou nouvelles organisations de production»⁴

1.2.1.4 Les investissements d'innovation :

Ils consistent à introduire l'entreprise dans des nouveaux secteurs, ou de réaliser un nouveaux couples produits marche, « ils sont conditionnés par le progrès technologique et les résultats des dépenses en recherche et développement »⁵.

² A. BOUGHABA, « Analyse et évaluation de projets », Éditions BERTI, Alger, 1998, p. 7.

³ PIGET P, « Décision d'investissement », Edition Economica, Paris, 2011, p. 10.

⁴ Koehl J, « Les choix d'investissement », édition Dunod, Paris, 2003, P 13.

⁵ MORGUES N, « Le choix des investissements », édition Economica, Paris, 1994, P 11.

1.2.2 Classification selon leurs natures :

Cette classification risque de gérer une confusion entre investissement et immobilisation. En effet, elle classe le projet d'investissement selon : investissements corporels, incorporels et financiers⁶

1.2.2.1 Les investissements incorporels ou immatériels :

Les investissements immatériels, également connus sous le nom d'actifs intangibles, englobent différentes dépenses telles que la recherche et le développement, l'acquisition de brevets et de licences, les logiciels informatiques, les fonds de commerce, etc.

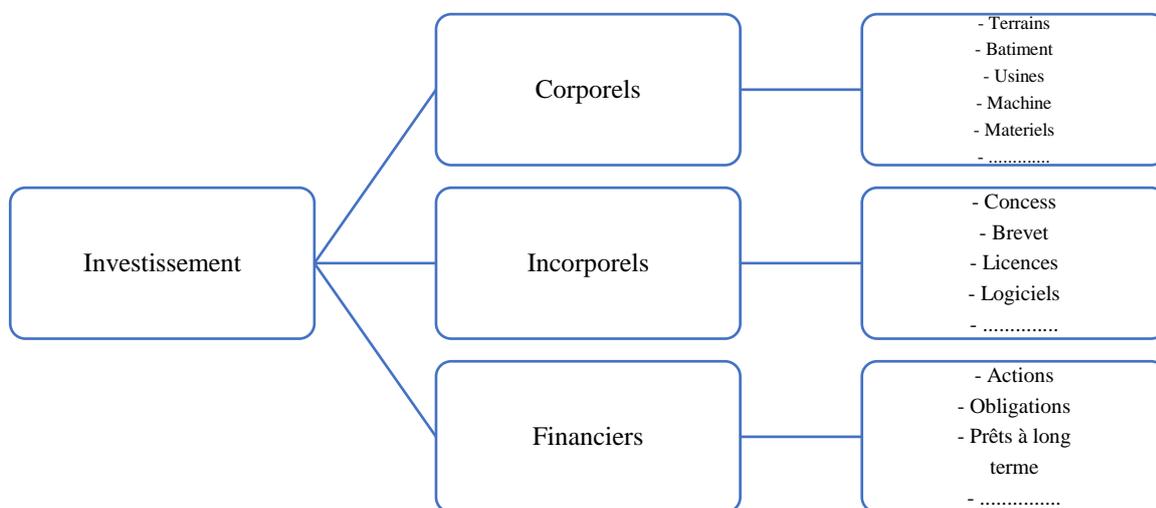
1.2.2.2 Les investissements corporels ou matériels :

« Les investissements corporels ou matériels désignent les achats de biens meubles (machines, matériel informatique, mobilier...) et/ou immeubles (terrain, bâtiment...) »⁷

1.2.2.3 Les investissements financiers :

Ce type d'investissement est représenté par l'acquisition des valeurs mobilières (actions, obligations et titres) ainsi que les prêts à long terme consentis, réalisés par une entreprise afin de prendre part dans la gestion et le contrôle des autres sociétés.

Figure N°1 : Classement des investissements selon leur nature comptable.



Source : Travedet-popiolek. Guide de choix d'investissement, édition d'organisation, 2006.P4.

⁶ MORGUES N, « Le choix des investissements », édition Economica, Paris, 1994, P 10.

⁷ <https://adonis.lalib.fr>.

1.2.3 Classification selon leurs interdépendances :

1.2.3.1 Les projets mutuellement :

Des projets sont mutuellement exclusifs lorsque le choix de l'un exclu le choix de l'autre. On dit généralement que deux investissements sont incompatibles, s'ils remplissent la même fonction et que, l'acceptation de l'un d'entre eux entraîne le rejet de l'autre.

1.2.3.2 Les projets concurrents :

Les investissements concurrents, bien qu'ils soient compatibles et visent les mêmes objectifs, comportent un risque de réduction de la rentabilité. En effet, accepter un investissement concurrent ne signifie pas nécessairement rejeter un autre, mais cela a un impact négatif sur la rentabilité globale de l'entreprise

1.2.3.3 Les projets indépendants :

On considère que deux projets sont indépendants s'il est techniquement possible de les réaliser simultanément et si les flux monétaires générés par l'un ne sont pas affectés par la réalisation ou non de l'autre. C'est généralement le cas lorsque les deux projets visent à satisfaire des besoins différents, comme par exemple une savonnerie et une sucrerie.

1.2.3.4 Les projets complémentaires :

Les investissements complémentaires sont des projets qui sont liés entre eux de manière à ce que la rentabilité de l'un dépende de la réalisation de l'autre. En d'autres termes, ces projets sont considérés comme complémentaires car leur combinaison peut générer des bénéfices plus importants que s'ils étaient réalisés indépendamment.

1.3 Projet d'investissement :

Le projet d'investissement se présente comme suit :

1.3.1 Définition d'un projet d'investissement :

Un projet d'investissement peut être défini comme étant « *un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (devise, main d'œuvre, matière première, etc.), et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires* »⁸

1.3.2 Les caractéristiques financières d'un projet d'investissement :

1.3.2.1 Capital investi :

C'est la totalité des dépenses correspondant à des sorties de fonds en vue de réaliser un projet d'investissement et qui sont nécessaires au démarrage de ce dernier tel que ; l'acquisition d'équipement, de brevets, licences, formation du personnel y compris tous les frais accessoires. Autrement, le capital investi est celle que doit supporter l'entreprise pour réaliser le projet ; elle comprend tous les coûts d'acquisitions en hors taxes auxquels s'ajoutent tous les frais assimilés.

⁸ Lasary. « Évaluation et financement de projet », Edition El dar el Othmania, Alger, 2007, P.13.

Montant investit = \sum des immobilisations acquises HT+ Frais accessoires HT+ Variation du besoin en fonds de roulement

1.3.2.2 La durée de vie de projet :

La durée de vie d'un projet est la période de réalisation de l'investissement dans laquelle des bénéfices seront obtenus, le but est de déterminer la période pendant laquelle un projet d'investissement sera en exploitation dans des conditions économiques dépassées. Estimer cette durée de vie peut être difficile car elle peut être liée à différentes durées de vie (économique, comptable et technologique). Pour évaluer la rentabilité, on choisit la durée de vie la plus courte, qui est généralement la durée de vie économique.

1.3.2.3 La valeur résiduelle :

La valeur résiduelle est définie comme étant « *La valeur résiduelle est définie comme étant la valeur marchande de l'investissement après son utilisation, la valeur résiduelle peut être nulle ou même négative (frais de démontage) ; elle varie tout au long de la durée de vie de l'investissement* »⁹

1.3.2.4 Le besoin de fond de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme suit : « *Le Besoin en Fonds de Roulement représente la somme des ressources financières nécessaires à une entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il englobe les fonds nécessaires pour financer les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs* »¹⁰

L'entreprise a toujours besoin de financer ses activités pour survivre durant les exercices. Ce besoin en financement peut être satisfait par diverses ressources.

La formule générale adoptée pour le calcul du BFR est :

$$BFR = (créances + stocks) - (dettes à court terme - trésorerie passive)$$

- **BFR positif** : cela signifie que les emplois de l'entreprise sont supérieurs à ses ressources, l'entreprise exprime un besoin de financement qu'elle doit couvrir par le financement interne ou externe.
- **BFR négatif** : dans ce cas, les ressources sont supérieures aux emplois, donc l'entreprise dispose d'un excédent qui va servir à financer l'exploitation.

⁹ CONSO.P et HEMICI. F, « Gestion financière de l'entreprise », Edition Dunod, 9ème édition, Paris, 1999, P 386.

¹⁰ Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) - <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1105>

- **BFR nul** : les emplois et les ressources sont égaux, donc l'entreprise n'a pas de besoin à financer.

1.3.3 Les flux nets de trésorerie (cash-flow nets) :

« C'est la différence entre les produits encaissables et les charges annuelles décaissables générés par l'exploitation de l'investissement. Les flux nets de trésorerie sont appelés cash-flows. Ils sont supposés être encaissés à la fin de chaque période »¹¹

Les cash-flows sont les flux de trésorerie que génère le projet d'investissement tout au long de sa durée de vie. Il s'agit donc de surplus monétaire créé par l'investissement.

Le principe de calcul des cash-flows est comme suit :

Tableau n°01 : Tableau des cash- flow

Prévisions /années	0	1	N
I- Chiffre d'affaire				
II- Charges :				
➤ Fixe				
➤ Variables				
A- Excédents bruts d'exploitation (I-II)				
B- Dotation aux amortissements				
C- Résultat imposable(A-B)				
D- Impôts (IBS = C x t)				
E- Résultats nets (C-D)				
F- CAF (E+B)				
+ Valeurs résiduelles				
+ Récupération du BFR				
-Δ BFR				
-Capital investi				
= Cash-flows				

Source : GINGLIER (E.), « Les décisions d'investissement », Édition Nathan, Paris, 1998, P65-

¹¹ Hamdi, Analyse des projets et leur financement, Ed Es-Salem, Alger 2000, P.64

1.3.4 La notion d'amortissement :

1.3.4.1 Définition :

« L'amortissement mesure la perte de valeur d'une immobilisation. Il permet de répartir le coût correspondant à l'acquisition d'un équipement sur une certaine période (la durée d'amortissement) »¹²

Autrement dit amortissement est : « la constatation comptable de la dépréciation des investissements en vue de reconstituer les fonds investis »¹³

1.3.4.2 L'objectif de l'amortissement :

Les entreprises ont deux objectifs fondamentaux lorsqu'elles pratiquent l'amortissement :

- Le premier objectif est de considérer l'amortissement comme une assurance pour la poursuite de leurs activités en prévoyant le renouvellement des équipements. Les entreprises affectent ainsi une partie de leurs bénéfices à la reconstitution de leur capital.
- Le deuxième objectif est de prendre en compte la durée de vie des actifs afin de constater la diminution de leur valeur au fil du temps. L'amortissement permet donc de répartir la perte de valeur des actifs sur leur durée de vie probable

1.3.4.3 Les éléments de l'amortissement :

On peut identifier deux éléments d'amortissement, à savoir :

1.3.4.3.1 Le montant amortissable :

« La base amortissable d'un bien représente la valeur servant de base au calcul de son amortissement comptable. Dans le droit comptable c'est-à-dire le plan comptable général (PCG), la base amortissable est définie comme la valeur brute d'un bien diminuée de sa valeur résiduelle»¹⁴

La base amortissable = valeur brute (cout d'acquisition HT) – la valeur résiduelle éventuelle.

1.3.4.3.2 Durée d'amortissement :

La durée de l'amortissement est la période pendant laquelle un actif est considéré comme ayant une valeur utile pour l'entreprise. Cette durée est déterminée par la direction de l'entreprise en fonction de divers facteurs varie en fonction du type d'actif.

¹² Denis BABUSIAUX, « Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise », éd : ECONOMICA, Paris, 1995, p.271.

¹³ Abdallah B. «Comptabilité générale », Edition, OPU, Alger, 1990, P.181.

¹⁴ <https://www.compta-facile.com>.

1.3.4.4 Les modes d'amortissement :

Il existe plusieurs modes d'amortissement, voici les principaux modes d'amortissement :

1.3.4.4.1 L'amortissement linéaire (constant) :

Consiste à comptabiliser une charge constatée sur toute la durée de vie de l'actif

La formule de calcul est :

$$A_n = I \times T$$

Tels que :

A_n : annuité de l'année n.

I : valeur de l'investissement.

T : taux d'amortissement (1/n) .

n : nombre d'années .

1.3.4.4.2 L'amortissement dégressif :

« Consiste à comptabiliser chaque année un pourcentage fixe du montant de la valeur initiale déterminé des amortissements comptabilisés pour des exercices précédents »¹⁵

L'amortissement dégressif repose sur une dépréciation plus élevée durant les premières années de l'utilisation d'un bien. Par conséquent, cette méthode de calcul de l'amortissement annuel est basée sur la valeur résiduelle du bien, en utilisant un taux d'amortissement constant multiplié par un coefficient multiplicateur déterminé par l'administration fiscale du pays concerné.

En général il est de :

Tableau N°02 : Les coefficients de dégressivité.

Durée	Coefficient dégressif
Entre 3 et 4	1.5
Entre 5 et 6	2
Plus de 6	2.5

Source : HOUDAYER R, Evaluation financière des projets, paris, P 4.

¹⁵ Denis BABUSIAUX, « Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise », éd : ECONOMICA, Paris, 1995, p.272

Dès que l'annuité dégressive devient inférieure à celle du mode linéaire, il est nécessaire de passer à la formule suivante :

$$A_n = I \times t (1-t)^{n-1}$$

Tels que :

A_n : annuité.

I : la valeur de l'investissement.

T : taux dégressif.

n : année en cours

1.3.4.4.3 L'amortissement progressif :

Le mode d'amortissement progressif considère qu'un bien subit une faible dépréciation durant les premières années d'utilisation et tend à devenir importante durant les dernières années. La formule de l'annuité progressive est représentée comme suit :

$$A_n = \text{base amortissable} \times \frac{2 \times \text{Durée d'utilisation}}{n^2 + 1}$$

Section 2 : Les modalités de financement des investissements.

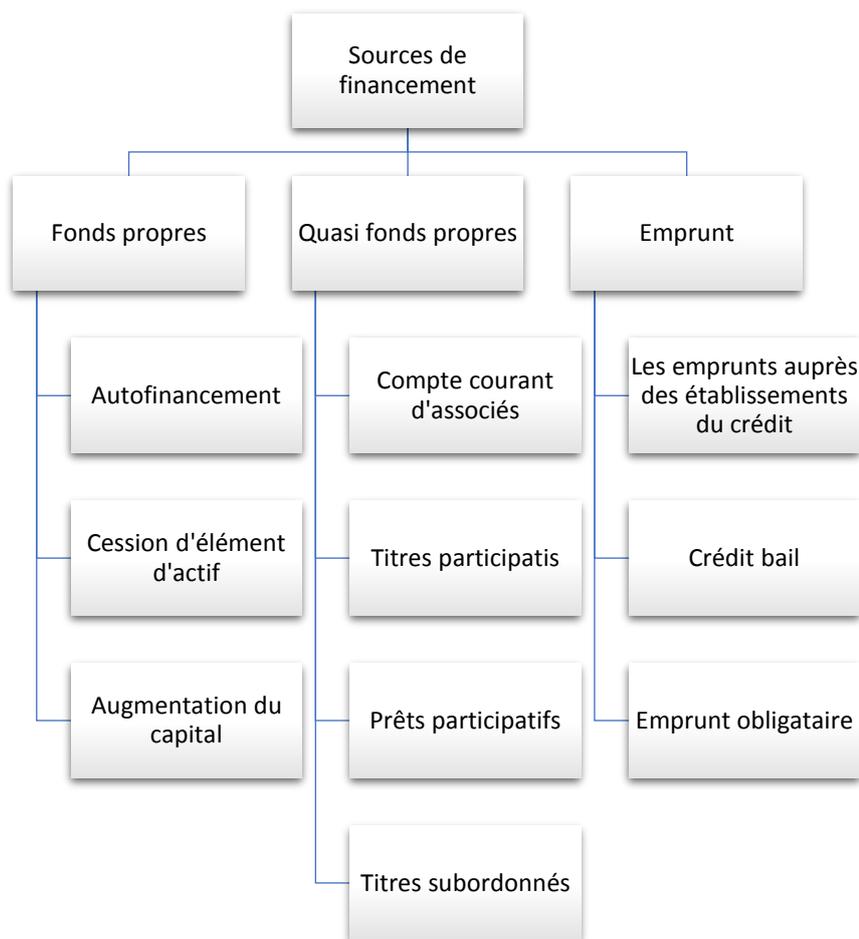
Lorsque l'entreprise est confrontée à des décisions d'investissement, elle est confrontée à diverses sources de financement parmi lesquelles elle doit choisir la plus rentable. Étant donné l'importance de ce choix et son impact direct sur la rentabilité de l'investissement, l'entreprise doit analyser chaque source en se basant sur des paramètres précisément définis.

1.1 Les différentes sources de financement d'un projet d'investissement :

Afin de financer ses activités, une entreprise peut recourir à diverses sources de financement. L'un des éléments clés de sa stratégie financière consiste à choisir les options de financement les plus appropriées. Toutefois, pour effectuer un choix éclairé, il est essentiel de connaître au préalable l'ensemble des sources de financement possibles.

De manière générale nous distinguons : « le financement par fonds propres, le financement par quasi-fonds propres et le financement par endettement »¹⁶

Figure N°02 : les différentes sources de financement des investissements



Source : BARREAU. J, DELHAYE. J, DELHAYE. F, « Gestion financière », 14emeédition, DUODI, paris, 2005.

¹⁶ Barreau J, Delahaye J, Delahaye F, « Gestion financière », 8ème édition, Edition Dunod, Paris, 2006, P 204

1.1.1 Les financements par fonds propres :

Les fonds propres d'une entreprise regroupent à la fois l'ensemble des capitaux apportés par les actionnaires lors de la création de la société et à l'occasion d'une augmentation de capital, ce financement peut avoir trois sources

1.1.1.1 La capacité d'autofinancement :

Il est défini comme : « *le surplus monétaire que l'entreprise tire de son activité d'exploitation et qui reste à sa disposition de façon plus ou moins durable* »¹⁷

Lorsque les réserves de l'entreprise sont suffisantes, on peut décider de réaliser l'investissement sans faire appel à des capitaux propres « *Toutes les dépenses sont Alors financées par des capitaux propres à l'entreprise. C'est ce qu'on appelle L'autofinancement* »¹⁸

Donc l'autofinancement est le résultat de la différence entre la CAF et les dividendes :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes}$$

La CAF représente l'ensemble des ressources interne (créées par l'entreprise grâce à son activité). En d'autre terme : « *La capacité d'autofinancement (CAF) désigne l'ensemble des ressources brutes restant à une entreprise à la fin d'un exercice* ». ¹⁹

« *C'est un ratio qui évalue les ressources générées par le cycle d'exploitation de l'entreprise et permettant d'assurer son autofinancement* »²⁰

On le calcul selon deux méthodes :

Tableaux N°03 : le calculer de la CAF

Méthode additive	Méthode soustractive
Résultat net	Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ Dotation aux amortissements et provisions	+ transfère des charges d'exploitation (non affectable)
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	+ autres produits d'exploitation - autres charges d'exploitation
-Reprise sur amortissement et provision	+/- quote part d'opération faites en commun

¹⁷ Conso P et Henici F, « Gestion financière de l'entreprise », 9ème édition, Dunod, Paris, 1999, P 38

¹⁸ Ogré R, « La décision d'investir », Edition clé international, Paris, 1978, P7

¹⁹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal>.

²⁰ <https://www.l-expert-comptable.com>

Suite : calcul de la CAF	
-Produits de cessions	+ produits financiers (sauf les reprises de provisions)
- Quote-part subvention virée au compte de résultat.	- charge financières (sauf dotations aux amortissements et aux provisions financières) + produits exceptionnels (sauf produits de cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte de résultat et reprises sur provisions) - les charges exceptionnelles
	- impôt sur les bénéfices
CAF	

Source : TOPSACALIAN P, Finance, 4ème édition Vuibert, Paris 2005, P.137

1.1.1.2 Les Cessions d'éléments d'actif :

La cession d'élément d'actif consiste à « *Récupérer aujourd'hui une somme de capitaux et à se priver des flux financiers que l'on pourrait percevoir sur une certaine durée* »²¹

Les cessions d'éléments de l'actif immobilisé peuvent résulter :

- Du renouvellement normal des immobilisations qui s'accompagne, chaque fois que cela est possible, de la vente des biens renouvelés.
- De la nécessité d'utiliser ce procédé pour obtenir des capitaux : l'entreprise est alors amenée à céder, sous la contrainte, certaines immobilisations qui ne sont pas nécessaires à son activité.
- De la mise en œuvre d'une stratégie de recentrage : l'entreprise cède des usines, des participations, voir des filiales des lors qu'elles sont marginales par rapport aux métiers dominants qu'elle exerce.

1.1.1.3 L'augmentation de capital :

L'augmentation du capital « *Une augmentation de capital est une opération qui consiste à accroître le montant du capital social d'une société. Cette opération permet à une entreprise de lever des fonds supplémentaires pour financer ses activités* »²²

²¹ Koehl J, Choix des investissements, Edition Dunod, Paris, 2003, P.111.

²² <https://creation-entreprise.ooreka.fr>.

Cependant, l'augmentation « Elle peut être réalisée. Soit en numéraire, soit par apport en nature ou apport partiel d'actif. Dans la plupart des cas, elle donne lieu à la comptabilisation d'une prime d'émission »²³

- **Par apport en numéraire** : la contrepartie est représentée par des sommes d'argent ;
- **Par apport en nature** : la contrepartie est constituée d'actifs (immobilisations, stocks ...)
- **Par incorporation des réserves** : modification effectuée sur le bilan de l'entreprise en intégrant les réserves dans le capital de l'entreprise. Dans ce cas, seule la structure des capitaux propres est modifiée car il n'y a pas une réelle augmentation de fonds ;
- **Par conversion des dettes** : il s'agit de convertir les dettes de l'entreprise en capitaux propres (les fournisseurs et banques deviendront des associés).

➤ **Avantages** : On distingue²⁴

- L'entreprise ne supporte aucune charge financière.
- Accroissement des ressources financières de l'entreprise.
- Evolution de la structure financière de l'entreprise.

➤ **Inconvénients** :

- La diminution du pouvoir sur les décisions de l'entreprise par les actionnaires (augmentation du nombre d'actionnaires)
- La politique de versement des dividendes par l'entreprise peut donc se traduire par un coût plus élevé que celui relatif au recours à l'emprunt

1.1.2 Le financement par quasi-fonds propres :

« Ce sont des sources de financement hybrides dont la nature se situe entre les Fonds propres et Dettes financiers »²⁵ nous distinguons :

1.1.2.1 Compte courant d'associé :

Elle consiste pour l'associé à signer une convention de blocage avec laquelle il s'engage à ne pas retirer une somme d'argent dont il dispose en compte courant, on trouve dans ce compte ;

1.1.2.1.1 Titres participatifs :

« Les titres participatifs sont des titres de créances dont l'émission est réservée aux sociétés des secteurs public et privé. Ils ne sont remboursables qu'en cas de liquidation de la société ou à l'expiration d'un délai qui ne peut être inférieur à 7 ans. Ils ne sont remboursables qu'après

²³ RIVERT A, « Gestion financière », Edition Ellipses, Paris, 2003, P 189.

²⁴ El Kebir. El-akri, Décision de financement décision d'investissement, édition Gesha, 2008, P 147.

²⁵ Barreau J, Delahaye, « Gestion financière », Edition Dunod, Paris, 2001, P 361.

règlement de toutes les autres créances. Leur rémunération comporte une partie fixe et une partie variable, indexée sur le niveau d'activité ou de résultat de la société »²⁶

1.1.2.1.2 Prêt participatifs :

Sont des prêts à long terme accordés par les banques spécialisées aux petites et moyennes entreprises, en vue de pallier à l'insuffisance de leurs fonds propres qui souhaitent améliorer leurs structures financières. Ce sont des créances assimilables à des capitaux propres.

1.1.2.1.3 Titres subordonnés :

Cette catégorie de titres peut être assimilée à des obligations, dans la mesure où elle donne lieu au paiement d'intérêts. L'échéance de remboursement des titres subordonnés peut être déterminée ou indéterminée.

1.1.2.2 Les primes et subventions :

Les entreprises peuvent recevoir des subventions directes ou primes de l'état, des organismes publics ou des collectivités locales. Il existe également des subventions indirectes constituées par des mises à disposition gratuite de biens de production ou par des cessions de terrains ou de bâtiments pour un prix inférieur à leur valeur marchande.²⁷

1.1.3 Le financement par l'endettement :

Lorsque les ressources internes d'une entreprise ne suffisent pas à couvrir ses besoins, notamment en période de forte croissance, elle doit chercher des sources alternatives de financement externe pour répondre à ces besoins. On peut distinguer ainsi :

1.1.3.1 Les emprunts auprès des établissements du crédit :

Les emprunts auprès des établissements du crédit sont des prêts contractés par une entreprise ou un individu auprès de banques ou d'autres institutions financières pour financer divers besoins, tels que l'investissement dans de nouveaux projets, l'expansion des activités ou la gestion des besoins en liquidités. Ces emprunts sont remboursables selon des modalités convenues, incluant généralement le paiement d'intérêts sur le montant emprunté.

1.1.3.2 Emprunt par crédit-bail (leasing) :

Le crédit-bail, également connu sous le terme de "leasing", offre une solution de financement pour l'acquisition d'équipements et de véhicules sans nécessiter de versement initial. Cela peut être une option intéressante pour les entreprises qui ne souhaitent pas recourir à un emprunt bancaire. Le contrat de crédit-bail prévoit une durée fixe et irrévocable, qui sépare la date de conclusion du contrat de la date d'option d'achat. Il stipule également le montant et la périodicité des loyers à payer, ainsi que le prix d'achat de l'équipement ou du véhicule à la fin du contrat.

²⁶ Jean Barreau et Autres, *Gestion financière*, 15^{ème} édition Dunod, Paris, 2006, P 370.

²⁷ HOUDAYER R, « *Evaluation financière des projets* », Edition Economica, Paris, 1999, p 266

➤ **Avantages :**

- Le crédit-bail offre un financement complet pour l'acquisition des biens concernés.
- Il est facile et rapide à obtenir.
- Il n'a pas d'impact sur la capacité d'endettement de l'entreprise.
- Le crédit-bail fournit une forme d'assurance contre le risque technologique.
- Les PME ayant une faible capacité d'endettement mais étant rentables peuvent financer leur développement grâce au crédit-bail.

➤ **Inconvénients :**

- Le crédit-bail est un moyen précieux pour les entreprises qui ne peuvent pas bénéficier des économies d'impôts.
- En raison de sa facilité d'obtention, il peut permettre à l'entreprise de se retirer de transactions peu rentables.

1.1.3.3 Emprunt obligataire :

Quand le besoin de financement concerne des montants considérables, il peut être difficile de se tourner vers un seul prêteur. Dans de tels cas, l'emprunt obligataire peut être le mode de financement approprié ; autrement dit l'emprunt obligataire est « *un emprunt de montant élevé, en fractions égales appelées obligations proposées au public par l'intermédiaire du système bancaire* ». ²⁸

Il implique la participation de nombreux prêteurs, également connus sous le nom d'"obligataires".

Ainsi l'obligation est un titre de créance qui se caractérise par :

- **Une valeur nominale** : c'est la valeur sur laquelle est calculé l'intérêt ;
- **Un prix d'émission** : c'est le prix auquel l'obligataire (le prêteur) devra acheter le titre ;
- **Un taux d'intérêt nominal** : qui est généralement fixe et sert de base pour déterminer le montant des coupons annuels versés aux détenteurs d'obligations ;
- **Un prix de remboursement** : c'est la somme qui sera à l'obligataire.

Section 3 : L'évaluation financière d'un projet d'investissement.

L'évaluation de la rentabilité du projet constitue l'étape la plus importante pour l'entreprise. Cette évaluation permet à l'entreprise par une décision de s'engager dans le financement ou non. Avant d'entamer toute évaluation concernant la rentabilité du projet, nous devons bien identifier le projet en question afin de faire une bonne appréciation. Puis on détermine les critères de choix d'investissement qui aideront l'entreprise à prendre sa décision.

²⁸ Barreau J et Autres, « Gestion financière », édition DUNOD, Paris, 2004, p.379

1.1.4 Evaluation technico-économique d'un projet :

Avant l'étude financière de la rentabilité d'un projet d'investissement, une étude technico-économique doit être menée. En précédant par l'identification du projet, l'analyse des besoins de marché, l'analyse technique du projet et l'estimation des coûts.

Tout cela afin de confirmer la fiabilité et la viabilité du projet d'investissement et d'assurer sa pérennité.

1.1.4.1 L'identification du projet

L'identification permet de définir le type d'investissement, les motifs qui ont conduit l'entreprise à investir et les objectifs attendus de celui-ci. L'identification reprend les éléments suivants :

- Présentation de l'entreprise : forme juridique, capitale et le siège social et la description de son activité ;
- Présentation des associés ;
- L'objet de l'investissement ;
- La construction envisagée pour des équipements à acquérir ;

1.1.4.2 Analyse de marché :

L'étude du marché est « une analyse quantitative et qualitative d'un marché, c'est-à-dire de l'offre et la demande réelle ou potentielle d'un produit ou d'un service »²⁹. Afin de déterminer si une entreprise réussira à vendre ses produits, il est essentiel de connaître la taille du marché. En effet, il ne suffit pas à une entreprise de simplement produire, elle doit également être en mesure de vendre ce qu'elle a produit. L'étude de marché consiste à analyser les défis potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée lors de la production et de la commercialisation de son produit.

1.1.4.3 L'étude technique du projet :

« Cette étude correspond à l'étude détaillée sur le choix du promoteur et sur les différentes composantes du projet. Il met en évidence »³⁰ :

- Le choix du matériel de production, sa performance, ses caractéristiques techniques, modalités d'acquisition, la garantie du fournisseur, etc. ;
- Après avoir déterminé le matériel, il se penche sur les capacités d'utilisation de ce matériel, pour dégager les capacités de production qui permettent la réalisation des chiffres d'affaires

²⁹ Kamel M. « Analyse de projets et leurs financements », Ed, Es- Salam, Alger, 2000, P.13

³⁰ Lasary, « Evaluation et financement de projets », Ed, El Dar El Outhmania, Alger, 2007, P. 46.

envisagés, ainsi que l'effectif nécessaire en nombre et en qualité, notamment l'adaptation de l'effectif aux conditions de production de l'entreprise

- La localisation géographique peut constituer un élément déterminant pour la réussite du projet.

En effet, la localisation influe directement sur les conditions suivantes :

- Les conditions techniques :

L'existence des différentes commodités pour la réalisation du projet et pour l'exploitation, tel est le cas de l'extension de réseaux routiers, électricité, eau, le climat etc. ;

- Les conditions économiques :

Concernant la localisation par rapport au marché de produits finis de l'entreprise et les matières premières.

1.1.4.4 Estimation des couts :

Il est important de mener une analyse complète des couts, en prenant en compte toutes les dépenses prévisionnelles liées à l'investissement (locaux, terrains, équipement, imprévus, imprévus, droits et taxes sur investissements acquis etc.) et à l'exploitation (les matières premières, les salaires, les impôts et taxes etc.).

L'évaluation des couts revêt une importance cruciale pour les investisseurs, car elle permet de déterminer la viabilité du projet. Elle implique de comparer les couts réels de réalisation du projet par rapport aux estimations préliminaire, tout en évaluant les prix pratiqués par rapport aux couts de revient.

1.1.5 Les critères de l'évaluation de la rentabilité de projet d'investissement :

Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement correspondent à « *un ensemble d'outils financiers d'aide à la décision, permettant de classer les différents projets étudiés, ou de sélectionner les projets acceptables, compte tenu des objectifs et des contraintes de l'entreprise* »³¹

1.1.5.1 Les critères fondés sur l'actualisation (méthode dynamique)

Les méthodes dynamiques basées sur l'actualisation sont intéressantes car elles prennent en compte le temps, qui est un facteur clé lors de la prise de décision en matière d'investissement.

Cependant, l'actualisation est une « *Une technique qui consiste à déterminer la valeur future d'une somme d'aujourd'hui. L'actualisation, en calculant la valeur actuelle de toute somme future, permet de rendre comparables des flux qui n'apparaissent pas à la même date* »³²

³¹ Pilverdier et Latreyte (1999). Finance d'entreprise, 7ème édition Economica, Paris, P 285

³² Boughaba .A.(1998). Analyse et évaluation de projet, BERIT Edition, Alger, P.18

Pour évaluer la rentabilité en utilisant la notion d'actualisation, il sera essentiel d'examiner ces quatre éléments qui jouent un rôle indispensable :

- La valeur actuelle nette (VAN)
- Le taux de rentabilité interne (TRI)
- Le délai de récupération actualisé (DRA)
- L'indice de profitabilité (IP)

1.1.5.1.1 La valeur actuelle nette (VAN) :

La VAN d'un projet d'investissement est définie comme suit « l'actualisation de l'ensemble des flux totaux de liquidité prévisionnel par sa réalisation »³³ En d'autres termes, la VAN aussi le bénéfice actualisé est « La défiance entre la somme des cash-flows actualisée et le capitale investi »³⁴

Elle est représentée par la formule suivante³⁵

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_K}{(1+t)^K} - I_0$$

Tel que :

- **VAN** : La valeur actuelle nette.
- **CF_k** : Cash-flows à la période K.
- **I₀** : Le montant de l'investissement initiale.
- **K** : l'ordre de L'année d'exploitation.
- **T** : Le taux d'actualisation.
- **N** : La durée de vie du projet.

« Donc pour qu'un projet d'investissement soit acceptable, sa VAN doit être strictement positif, et se projet d'autant plus d'intéressant que sa VAN est plus élevé, entre plusieurs projet on choisir ce qui possède une VAN plus forte »³⁶

➤ **Règle de décision :**

Le résultat de la VAN pour avoir 03 cas différents :

- **La VAN > 0** le projet est rentable (décision de l'investissement).

³³ Chrissos (J) Et Gillet (R) (2008). Décision d'investissement ,2émé Edition, France.P.161

³⁴ Koechl(J) (2003). Choix d'investissement, Edition Dunod, Paris, P.40.

³⁵ Barneto P Et Gregoio G(2007). , Finance, Edition Dunod, Paris, P306.

³⁶ Galesne Alain (1996). Choix d'investissement dans l'entreprise » Edition Economica, Paris, P.45.

- **La VAN < 0** le projet est rejeté (n'est pas rentable).
- **La VAN = 0** le projet est neutre (décision d'indifférente).

➤ **Avantages :**

La VAN sert :

- A mesurer la rentabilité de l'investissement.
- Elle permet de comparer les projets utilisant les mêmes taux d'actualisation.
- Elle tient compte de la valeur temporelle de l'argent.

➤ **Inconvénients :**

La VAN présente plusieurs inconvénients, parmi lesquels on peut citer :

- Elle ne permet pas de comparer entre deux projets avec des mises initiales différentes.
- Elle ne permet pas de comparer entre deux projets ayant des durées de vie différentes.
- Le calcul de la VAN revêt une certaine subjectivité, il est fortement lié et sensible au choix du taux d'actualisation.

1.1.5.1.2 Le taux de rentabilité (TRI) :

Le taux de rentabilité interne est « le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette (VAN) »³⁷

Autrement dit, « c'est tout simplement le taux pour lequel la VAN est nulle. Cette méthode consiste à rechercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité entre l'investissement (I) et la valeur actuelle des cash-flows nette attendue ».³⁸

Elle s'exprime par l'équation suivante :³⁹

$$TRI = \sum_{t=1}^n CF_n (1 + i)^{-n}$$

Avec :

TRI : Le taux de rentabilité interne.

n : La durée de vie de projet.

i : Le taux d'actualisation.

CF_n : Les cash-flows générés à la période de n.

- **Si : le TRI > taux d'actualisation** : le projet est rentable financièrement et doit donc être entrepris.
- **Si : le TRI < taux d'actualisation** : le projet n'est pas rentable financièrement et ne doit donc pas être entrepris.

³⁷ Lazary, Evaluation et financement de projet, édition Dar El Othemia, Alger, 2007 ;P120

³⁸ Conso.P Et Hemici.F (2002).Gestion financière 2eme édition, Paris, P 387.

³⁹ Jacky (K) (2003). Les choix d'investissement, Edition Dunod, P.43.

➤ **Règle de décision**

Ce critère est généralement simple à appliquer :

- On ne met en œuvre que les projets présents un TRI supérieur ou égal au taux de rendement exigé par un investisseur.
- Pour des projets de même taille et mutuellement exécutifs on retient celui qui affiche le TRI le plus élevé.

➤ **Avantages :**

- Le TRI présente l'avantage d'être une donnée uniquement liée au projet étudié.
- Le TRI permet un classement des projets par ordre.
- Il se synthétise à l'ensemble des caractéristiques qui lui sont propres, contrairement à la VAN qui n'est pas tributaire d'un taux d'actualisation.

➤ **Les inconvénients :**

- Possibilité d'existence de taux multiples qui rend ce critère inutilisable ;
- Le risque de conflit avec le critère de la VAN ;
- N'a pas une signification financière réelle.

➤ **La comparaison entre la VAN et TRI :**

Le tableau ci-dessous met en lumière les différences qui caractérisent chacun des indicateurs.

Tableau N04° : LA différence entre la VAN et TRI.

	VAN	TRI
La valeur du taux	Taux d'intérêt prédéfini tenant compte du cout du capital.	Taux d'intérêt maximal avec lequel les revenus issus du projet permettent de rembourser l'investissement de départ.
Précision de la méthode	Valeur absolue	Valeur relative

Source : Réaliser par nous même à partir <https://www.techno-finance.fr>.

1.1.5.1.3 Le critère du délai de récupération actualisé (DRA) :

Le délai de récupération actualisé (DRA) est « le temps nécessaire pour que la VAN des cash-flows cumulés actualisés devienne positive »⁴⁰

⁴⁰ Bancel F et Richard A(1995). Les choix d'investissement, Edition Economica, Paris, P.60.

« En d'autres termes ce critère équivaut à la durée nécessaire pour récupérer le flux total de liquidité investi initialement à partir de la série des flux totaux de liquidité prévisionnels actualisés »⁴¹

IL est représenté par la formule suivante⁴²

$$DR = Nn + (Nn+1 - Nn) \frac{\text{Investissement initiale-cumul inférieur}}{\text{Cumul supérieur-Cumul inférieur}}$$

➤ **Règle de décision**

Un projet d'investissement est accepté si,

- Son délai de récupération est inférieur ou égal à une durée de vie de l'investissement
- Le DR n'est pas un critère de rentabilité, il privilégie, uniquement, le degré de liquidité du projet sans en garantir la rentabilité.
- Aussi il suffit que la durée de récupération soit courte pour qu'un projet soit accepté même si, sa rentabilité est trop faible.

➤ **Les Avantages du DRA :**

- Il facilite l'application ;
- Il tient compte de l'impact d'un projet d'investissement sur la liquidité de l'entreprise ;
- Il est facile à comprendre ;
- Il fournit une indication appréciable si, le souci de liquidité est dominant.

➤ **Les Inconvénients du DRA :**

- Il peut, exclure les investissements dans la VAN est positive (il ignore les flux de liquidité intervenants après le Délai de Récupération) ;
- Il requiert l'établissement d'une période limite arbitraire ;
- Il défavorise les projets à long terme tel que la recherche et développement.

1.1.5.1.4 L'indice de profitabilité (IP)

On appelle l'Indice de Profitabilité « le rapport du revenu actualisé du projet au montant initial de l'investissement (revenu actualisé par dinar investi) »⁴³. Il mesure la valeur présente des entrées de fonds par unité investie. En cas de choix entre deux ou plusieurs projets indépendants, nous acceptons les projets dont l'IP est supérieur à 1.

⁴¹ Chrissos (J) Et Gillet (R) (2008). Décision d'investissement ,2^{ème} Edition, France.P.161

⁴² .Pilverdier-Latrete, J (2002). Finance d'entreprise, 7^{ème} Edition ECONOMICA, p.33.

⁴³ Babusiaux D. « Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise », Ed. Economica&Technip, Paris, 1990, P. 107.

La formule de l'indice de profitabilité est la suivante :

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n CF(1+i)^{-t}}{I_0}$$

Avec :

- **CF** : cash-flows.
- **i** : taux d'actualisation.
- **I₀** : capital initial.
- **n** : durée de vie de l'investissement.

➤ **Règle de décision :**

- Pour qu'un projet soit acceptable, il faut que son IP soit supérieur à **1** ;
- Lorsque plusieurs projets d'investissement sont possibles, on retient celui qui présente l'indice le plus élevé, à condition toutefois qu'il soit supérieur à **1**.

➤ **Les Avantages du l'IP**

L'indice de profitabilité permet de comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie sécurisée par un projet d'investissement au montant investi. Un indice profitabilité supérieur à 1 est l'équivalent d'une valeur actuelle nette positive.

➤ **Les inconvénients du l'IP**

L'indice de profitabilité nécessite une estimation du coût moyen pondéré du capital ou le taux de rendement espéré pour le calculer. Dans les projets mutuellement exclusifs ou les investissements initiaux sont différents, cela peut ne pas indiquer la bonne décision.

En conclusion l'investissement vise à améliorer la position de l'entreprise de manière à accroître durablement sa valeur dans un environnement complexe ; quel que soit le type d'investissement envisagé, il doit être appréhendé comme un projet. L'investissement représente un engagement financier substantiel pour l'entreprise, qui dispose de diverses options pour le financer. Par conséquent, il est essentiel pour l'investisseur de mener une étude financière approfondie de son projet, en analysant les indicateurs de rentabilité et les différents critères d'évaluation.

En résumé dans ce chapitre, on a présenté les notions de base sur les investissements, ainsi que les modalités de financement et l'évaluation financière d'un projet d'investissement.

Chapitre II

Chapitre II : Le contrôle de gestion d'un projet d'investissement

La gestion budgétaire est un ensemble de pratiques qui visent à accroître la rentabilité et à garantir une certaine stabilité à court terme. Elle est considérée comme une technique importante de contrôle de gestion qui facilite la prise de décision au sein de l'entreprise.

Ainsi, la gestion budgétaire s'appuie sur trois étapes : la prévision des objectifs de l'entreprise, l'établissement du budget et enfin, le contrôle budgétaire qui consiste à comparer en permanence les résultats réels avec les prévisions, figurant au budget pour :

- Elaboration des prévisions.
- Calcul et mesure des réalisations.
- Identification des écarts.
- Mesure et identification des causes.

Le contrôle budgétaire ne se limite pas à la simple maîtrise du budget, il sert également d'outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

Le mot « budget » est d'origine anglaise, mais il trouve son origine dans le vieux français « bougette » ou « petite bouge ». Au Moyen Âge, une « bouge » était un coffre ou un sac utilisé par les voyageurs pour transporter leurs marchandises ou effets personnels, ce qui est à peu près équivalent à notre terme actuel de « bagage ». ⁴⁴

Selon BOUQUIN Henri : « *le budget est l'expression (ou devrait être) comptable et financières des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnelles* ». ⁴⁵

Selon BURLAND A, J-Y Eglem, MYKTIA P : « *une prévision de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, pour une période donnée, processus de prévisions à court terme aboutissant aux budgets opérationnels et systèmes de pilotage qui découlent de ces prévisions* » ⁴⁶.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections qui sont présentées comme suit :

- La première section va se porter sur le budget des ventes.
- La deuxième section parlera sur le budget des achats (approvisionnement)
- La troisième portera sur les écarts commerciaux (achats et vente)

⁴⁴ Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012 ,p :5

⁴⁵ BERLAND Nicolas, Op-Cit, P03.

⁴⁶ 4BURLAND A, J-Y Eglem, MYKITIA P, « Dictionnaire de gestion- comptabilité- finance contrôle » 2èmeédition FOUCHER, Vanves, 2004, P48

I Section 01 : le budget des ventes.

Le budget des ventes est un élément clé du processus de gestion budgétaire d'une entreprise. Il permet de prévoir et de planifier les ventes à réaliser sur une période donnée, généralement sur une année. En établissant un budget des ventes réaliste et précis, l'entreprise peut mieux anticiper ses besoins en termes de production, de marketing et de ressources humaines. Dans cette section, nous allons explorer les différentes étapes de la création d'un budget des ventes efficace.

1.1 Définition :

Selon Alazard et Sépari « *le budget des ventes est le premier budget de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux* »⁴⁷

Autrement dit : « *un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux* »⁴⁸

Il joue un rôle crucial dans la planification financière de l'entreprise car il établit le niveau d'activité de l'entreprise, qui a un impact direct sur les autres budgets. Ce type de budget permet de prévoir le chiffre d'affaires en prenant en compte divers facteurs tels que le prix, la concurrence, les commandes en cours, les études de marché et les ventes passées.

1.2 L'élaboration de budget des ventes :

L'élaboration d'un budget de vente peut être réalisée en suivant les étapes suivantes :⁴⁹

- **Analyse de l'historique des ventes** : Il est crucial de recueillir et d'analyser les données de vente antérieures de l'entreprise afin de comprendre les tendances passées et d'évaluer la performance actuelle. Cette étape est fondamentale dans l'élaboration d'un budget de vente.
- **Évaluation du marché** : Il faut ensuite étudier le marché actuel pour comprendre les facteurs qui influencent la demande. Il est essentiel de connaître les besoins et les attentes des clients, les tendances du marché, les niveaux de concurrence et les perspectives économiques.
- **Élaboration de prévisions de vente** : Sur la base des données historiques et de l'évaluation du marché, des prévisions de vente peuvent être élaborées en utilisant des techniques de prévision statistique, telles que la méthode des moindres carrés ou la méthode des tendances.

⁴⁷ ALAZARD C, SEPARI S, op.cit. 2007, P.440.

⁴⁸ Alazard C. ; Separi S , Op.Cit, p: 307

⁴⁹ Sales Management: Analysis and Decision Making" de Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge et Ramon A. Avila

- **Suivi et ajustement** : Le budget de vente doit être suivi régulièrement pour s'assurer que les objectifs sont atteints et pour ajuster les plans de promotion si nécessaire.

1.3 Construction du budget des ventes :⁵⁰

1.3.1 Ventilations des ventes :

Après avoir déterminé les prévisions de ventes, il est nécessaire de les répartir en budgets conformément au modèle choisi par l'entreprise. Pour faciliter les contrôles périodiques, il est important d'effectuer une ventilation (répartition) de ces prévisions par période, région, produit, centre de responsabilité, etc., en fonction du contexte de l'entreprise.

1.3.2 Ventilation chronologique :

Il s'agit d'une segmentation en périodes (semestres, trimestres, mois, semaines, etc.) qui permet de mettre en évidence les variations saisonnières des ventes de l'entreprise. Cette décomposition permet ainsi de mieux visualiser ces variations au fil du temps.

1.3.3 Ventilation par produits :

La répartition des prévisions de vente se fera en fonction des produits ou des catégories de produits. Le critère décisif pour cette répartition sera principalement l'étendue de la gamme de produits proposés par l'entreprise.

1.3.4 Ventilation par régions :

Le découpage géographique des ventes prévisionnelles consiste à répartir les ventes en fonction de la force de vente et de la zone géographique du marché de l'entreprise (par ville, quartier, etc.). Cette répartition permet de fixer des objectifs de vente aux commerciaux, de mesurer les résultats obtenus par chaque région et de comparer les performances et les efforts fournis par les vendeurs responsables.

1.4 Structures de budget des ventes :

Afin de présenter une vision synthétique des ventes prévues, il est nécessaire de regrouper les différentes répartitions sélectionnées.

Le budget des ventes global sera présenté sous forme de tableau et devra inclure :

- Les quantités prévisibles à vendre.
- le prix de vente unitaire hors taxes
- le chiffre d'affaires hors taxes
- le taux et la valeur de la TVA.
- le chiffre d'affaires en TTC.
- les modalités d'encaissement des ventes prévues.

⁵⁰ BRIGITTE DORIATH, « Contrôle de gestion », Édition DUNOND, PARIS, 2005, P05.

Tableau 05 : Le budget des ventes

	Période 1	Période 2	N
Vente(quantités)			
Prix (HT)			
Chiffre d'affaires (HT)	(3) = (1) *(2)			
(1) TVA (...%)	(4) = (3) *TVA			
(2) Chiffre d'affaires (TTC)	(5) = (3) +(4)			

Source : Doriath.B et Goujet.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 5eme Edition, DUNOD, 2011, p72

Avec :

(.....) Par rapport à les données de l'exercice (entreprise).

Les services commerciaux de l'entreprise ont établi le budget des ventes. Celui-ci constitue un chiffrage prévisionnel du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année N, ce chiffrage porte, pour chaque produit, sur deux variables : les volumes de ventes, et les prix de ventes⁵¹

Le contrôle des ventes doit s'effectuer d'une manière répétitive par période, par région et par produit. La juxtaposition des ventes budgétisées et des ventes réalisées dégage un écart global qu'il convient de décomposer et d'en déterminer les origines ;

L'écart global sur chiffre d'affaires (CA) = CA réel – CA prévisionnelles

- **Un écart positif** : indique un accroissement du chiffre d'affaires par rapport aux prévisions, donc un écart favorable.

- **Un écart négatif** : indique une perte de recettes, donc un écart défavorable.

En conclure, Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion.

⁵¹ Doriath.B et Goujet.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 5eme Edition, DUNOD, 2011,.., p : 72.

En effet, la réalisation du chiffre d'affaires passe par l'élaboration d'un plan d'action commerciale, donc on a :

- ❖ **La prévision des quantités** ; s'appuie sur des méthodes qualitatives et quantitatives, elle prend en compte des variables :
 - **Interne** : capacités productives, possibilité d'évolution à courts terme.
 - **Externe** : conjoncture et législation...
- ❖ **La prévision des prix de vente** ; ces prix sont obtenus soit par extrapolation des prix actuels, soit par une décision dans le cadre d'une politique commerciale. Une telle prévision prend en compte des données :
 - **Interne** : politique de prix, cout de revient, ...
 - **Externe** : prix du marché, législation, concurrence, ...

2 Section 02 : le budget des achats (approvisionnement).

Le budget des achats est un plan financier crucial pour l'entreprise car il permet de prévoir les dépenses liées à l'achat de matières premières, de fournitures et de Produits nécessaires à son fonctionnement. La construction de ce budget repose sur les politiques d'approvisionnement et les techniques de gestion des stocks adoptées par l'entreprise, avec pour objectif une gestion optimale des stocks. Ce budget est un élément clé de la gestion financière d'une entreprise car il permet de contrôler les dépenses, d'optimiser les stocks et de prévoir les coûts futurs. Dans cette section, nous allons explorer plus en détail le processus de création d'un budget d'achat et les éléments clés à prendre en compte pour garantir une gestion efficace des stocks.

2.1 La fonction approvisionnement :

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin définit en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique et la gestion des stocks.⁵²

La fonction d'approvisionnement a pour objectif de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de matières premières, de composants, de fournitures, d'outillages, d'équipements et de services divers nécessaires à la réalisation de ses programmes de production. Cette fonction est essentielle pour assurer la continuité des activités de l'entreprise et la satisfaction de la demande

⁵² Doriath.B et Goujet.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 5eme Edition, DUNOD, 2011, p.39

des clients. Les responsables de l'approvisionnement travaillent en étroite collaboration avec les équipes de production pour identifier les besoins et garantir que les matériaux et les équipements nécessaires sont disponibles en temps voulu.

➤ La fonction approvisionnement regroupe essentiellement deux fonctions :

2.1.1. La fonction d'achat : cette fonction englobe :

- La passation des commandes.
- L'obtention des livraisons.
- La recherche des meilleurs fournisseurs.
- La recherche des meilleurs produits.

2.1.2. La fonction stockage : cette fonction englobe :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif des commandes.
- Manutention et gardiennage.
- Distribution des matières aux services utilisateurs.

2.2 L'objectif et la composition du budget des approvisionnements :

Le but de ce budget est de calculer les quantités de matières premières et autres fournitures nécessaires pour réaliser le programme de production, ainsi que leur valorisation.

Le budget des approvisionnements peut être décomposé en deux sous-budgets :

➤ **Le budget des achats :** qui comprend lui-même deux sous-ensembles :

- Le programme des achats, établi en unités physiques.
- Le budget des achats, qui est la traduction en unités monétaires du programme des achats.

➤ **Le budget des frais d'approvisionnement :** qui comprend lui-même deux sous-ensembles :

- Frais variables et frais fixes.
- Charges liées à l'existence et à la valeur des stocks.

Les formules de calculs pour la prévision des approvisionnements :

*Quantité à consommer = Quantité à produire * proportion de quantité de la matière première nécessaire.*

Et :

Quantité à acheter = Quantité à consommer – stocks initial + stock finale

Le coût global d'approvisionnement sera présenté sous forme de tableau :

Tableau 06 : le coût total d'approvisionnement.

	Période 1	Période 2	N
1) Quantité à produire			
(2) Quantité de la MP nécessaire			
3) Quantité à consommer	(3) = (1) *(2)			
(4) Stock initial (matière première)			
(5) Stocks final (matière première)			
6) Quantité à acheter	(6) = (3)-(4) +(5)			
7) Prix d'achat (HT)			
(8) Cout d'achat (HT)	(8) = (6) *(7)			
(9) TVA (TTC)	(9) = (8) *(TVA)			
(10) Cout d'achat (TTC)	(10) = (8) +(9)			
(11) Autre cout d'approvisionnement			
(12) Cout total d'approvisionnement	(12) =(10)+(11)			

Source : ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, le contrôle de gestion à la portée de tous, 3ème édition ECONOMICA, P70

Avec :

- (.....) par rapport aux données de l'exercice (entreprise)
- **Autre cout d'approvisionnement ;**
 - Cout de transport
 - Cout de stockage
 - Cout d'emballage
 - Cout de gestion des commandes
 - Cout des fournisseurs
 - Frais de douane et taxes

➤ **La différence entre prix d'achat et cout d'achat :**

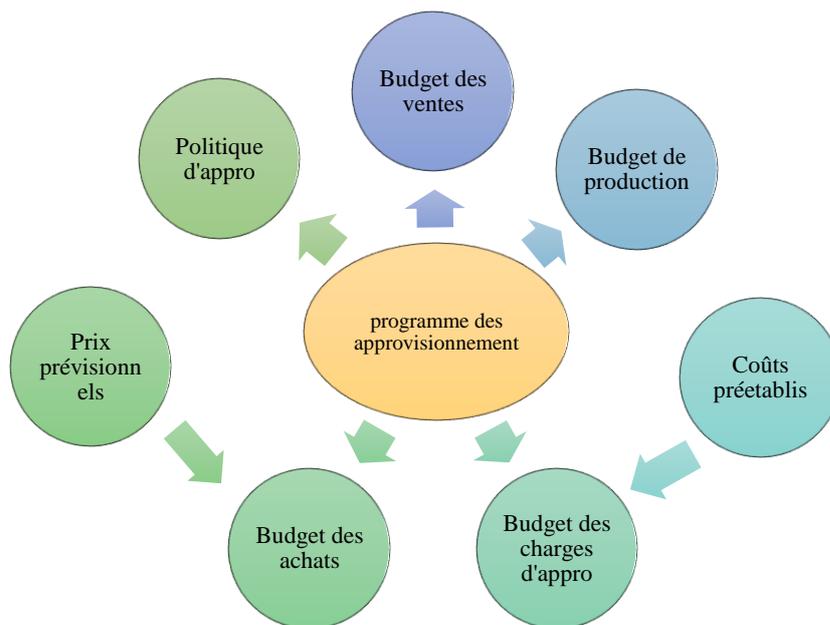
Le prix d'achat et le cout sont deux termes souvent utilisés dans le domaine de l'économie et dans la gestion de l'entreprise. Bien qu'ils puissent sembler similaire, ils ont des significations légèrement différentes.⁵³

Le **prix d'achat** fait référence au montant d'argent que vous payez pour acquérir un produit ou un service. C'est le prix auquel vous achetez un bien ou un service sur le marché. Il s'agit généralement du prix affiché ou convenu lors d'une transaction d'achat.

En revanche, le **cout d'achat** englobe non seulement le prix d'achat initiale, mais aussi tous les couts supplémentaires associés à l'achat et à la possession d'un produit ou d'un service. Ces couts supplémentaires peuvent inclure :

- Les frais de transport et de livraison
- Les couts de stockage
- Les couts de main-d'œuvre pour la réception et la manipulation des marchandises.

Figure 03 : Budget des approvisionnements.



Source : DORIATH.B, GOUJETC, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », P. 113.

2.3 Les étapes d'élaboration de budget des approvisionnements :

L'élaboration d'un budget d'approvisionnement est un processus qui implique plusieurs étapes importantes. Voici les principales étapes :⁵⁴

⁵³ "Pricing and profitability Management : A Practical Guide for Business Leaders" par Julie Meehan et Michael Simonetto (2018).

⁵⁴ "Procurement Principles and Management" de Baily, Farmer, Crocker et Jessop

- **Analyse des besoins d'approvisionnement** : La première étape consiste à analyser les besoins d'approvisionnement de l'entreprise en termes de quantités et de qualité des matières premières, des fournitures et des équipements nécessaires à la production ou à la prestation de services.
- **Identification des fournisseurs** : Après avoir identifié les besoins d'approvisionnement, il faut identifier les fournisseurs potentiels. Cette étape consiste à identifier les fournisseurs fiables, capables de fournir les produits ou services requis à temps et à des prix raisonnables.
- **Estimation des coûts** : Après avoir identifié les fournisseurs potentiels, il est temps d'estimer les coûts des produits ou services requis. Cela implique d'évaluer les coûts de production, de transport et de stockage des produits, ainsi que les coûts de service pour les prestataires de services.
- **Négociation avec les fournisseurs** : La prochaine étape consiste à négocier les termes et les conditions avec les fournisseurs sélectionnés. Cela peut inclure des discussions sur les prix, les délais de livraison, les conditions de paiement et les garanties de qualité.
- **Établissement du budget d'approvisionnement** : Une fois que les termes et les conditions ont été négociés, il est temps de préparer le budget d'approvisionnement. Ce budget doit inclure les coûts estimés pour chaque produit ou service requis, ainsi que les coûts associés à l'expédition, au stockage et à la gestion des produits.
- **Suivi et évaluation** : Après avoir établi le budget d'approvisionnement, il est important de le suivre et de l'évaluer régulièrement pour s'assurer que les coûts réels correspondent aux estimations budgétaires et pour apporter des ajustements si nécessaires.

Il convient de noter que ces étapes peuvent varier en fonction de la taille et du type d'entreprise. Cependant, ces étapes clés peuvent fournir une base solide pour élaborer un budget des approvisionnements efficace.⁵⁵

2.4 Le processus d'élaboration du budget des approvisionnements :⁵⁶

2.4.1 Budgétisations des approvisionnements :

Le but de ce budget est de calculer les quantités de matière première et d'autres fournitures requises pour mettre en œuvre le programme de protection et d'amélioration, ainsi que de déterminer la valeur de ces quantités.

Il est possible de diviser le budget des approvisionnements en deux sous-budgets distincts :

⁵⁵ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & James, L. (2015). *Purchasing et Supply Chain Management* (6ème ed.). Cengage Learning.

⁵⁶ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & James, L. (2015). *Purchasing et Supply Chain Management* (6ème ed.). Cengage Learning

a) **Le budget des achats** : doit comporter les éléments suivants :

- Les commandes
- Les livraisons
- Les consommations
- Les stocks.

Le budget des approvisionnements peut être établi en termes de quantité ou de valeur.

Dans ce dernier cas, les quantités prévues sont multipliées par le prix unitaire pour obtenir les valeurs correspondantes. Cependant, il convient de souligner que la tenue des budgets en quantité n'est réalisable que pour les budgets par produit.

Afin de réaliser un budget global des approvisionnements ainsi que des documents synthétiques prévisionnels, il est impératif d'utiliser les valeurs. Par conséquent, il est essentiel que le budget soit exprimé en termes de valeur (*Quantité * cout standard unitaire*).

b) **Le budget des frais approvisionnements** : qui comprend lui-même deux sous-ensembles :

- Frais variables et frais fixes.
- Charge liée à l'existence et à la valeur des stocks.

2.4.2 Les types de budgétisation des approvisionnements :

Il y a deux modes de budgétisation à savoir :

- La budgétisation par période régulière (constantes) et consommations irrégulières
- La budgétisation par période constante et consommation régulières.

2.4.3 Le contrôle de budget des approvisionnements :

Une fois que la surveillance des approvisionnements a été instaurée, le contrôleur peut disposer a posteriori des données prévisionnelles et réelles., l'écart total sur les approvisionnements est :⁵⁷

$$\text{Ecart total} = \text{cout des approvisionnements réelles} - \text{cout des approvisionnements prévisionnelles}$$

Le cout des approvisionnements résulte de la multiplication de la quantité à acheter par le prix d'achat. Par conséquent, il peut y avoir deux raisons expliquant une différence dans les approvisionnements :

- Un écart sur quantité.
- Un écart sur prix.

Les principaux écarts proviennent :

⁵⁷ Gervais.M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, economica, Paris, 1991, p :30.

- D'une évolution imprévue de la consommation.
- De faute des fournisseur (non-respect des délais et des quantités).
- Des variations imprévues des prix.
- De faute des services (rupture de stocks).
- Des causes fortuites (grèves, accidents).

En conclusion, le budget d'approvisionnement joue un rôle essentiel dans la gestion financière d'une entreprise. Il s'agit d'un outil qui permet de planifier, allouer et contrôler les ressources financières nécessaires pour assurer un approvisionnement efficace et cohérent.

La mise en place d'un budget d'approvisionnement permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées en matière d'achat, en définissant des limites financières claires et en fixant des objectifs de dépenses. Cela aide à éviter les dépenses excessives, à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles et à maintenir une gestion financière saine.

Un budget d'approvisionnement bien conçu permet également de prévoir et de gérer les risques financiers liés à l'approvisionnement. Il permet d'anticiper les variations premières, des produits finis ou des services, ainsi que les fluctuations des taux de change, et de mesures d'atténuation appropriées.

3 Section 03 : L'analyse des écarts commerciaux (achat, vente).

Au sein du processus de contrôle budgétaire, l'analyse des écarts occupe une place centrale et constitue l'outil privilégié pour mesurer et réguler les résultats. En effet, elle permet de comparer les valeurs réelles avec les prévisions budgétaires, afin de déterminer les écarts entre les deux et de prendre les mesures nécessaires pour corriger les dépassements ou les insuffisances.

L'analyse des écarts offre aux dirigeants ou aux managers un moyen de piloter et de vérifier la conformité entre les résultats effectifs et les prévisions établies. Selon leur degré de complexité, les écarts peuvent être décomposés et analysés de manière analytique, ce qui permet de comprendre leurs causes et de mettre en place des actions correctives pour y remédier. En somme, l'analyse des écarts est un outil indispensable pour surveiller et ajuster la performance d'une organisation.

3.1 Définition et principes d'élaboration de l'écart :

3.1.1 Définition de l'écart :

L'écart est : « la différence entre une norme de référence et une grandeur calculée à partir de données réellement constatées ».⁵⁸

Un écart se produit lorsqu'il y a une différence entre la valeur réelle observée d'une donnée et la valeur de référence qui avait été prévue pour cette même donnée.

3.1.2 Principes d'élaboration des écarts :

Les principes d'élaboration des écarts sont énumérés comme suit :

- Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion, la valeur de référence peut-être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison des données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.
- Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable), en effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens il s'agit d'une charge ou d'un produit.
- La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de (n)composantes oblige à la mise en évidence de (n) sous-écarts.
- En harmonisation avec la position du plan comptable général dans la méthode des coûts préétablis, toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application du principe 3) définis comme suit :⁵⁹

Ecarts/éléments monétaires = (élément monétaire réel – élément monétaire prévue)

Ecarts/éléments volumiques = (élément volumique réel – élément volumique prévue)

Grace à ces règles simples, il est possible de calculer et de décomposer tout type de présentation budgétaire.

⁵⁸ 4FORGET Jack, « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, 2005, P30.

⁵⁹ ALAZARD Claude, Op-Cit, P368, 369, 370.

3.2 Objectifs des analyses des écarts :

Lorsque l'on utilise l'analyse des écarts pour comparer régulièrement les prévisions et les objectifs budgétaires avec les réalisations, cela poursuit deux objectifs distincts :

3.2.1 Un objectif d'attribution de responsabilités :

L'objectif est de déterminer qui est responsable de l'écart constaté.

3.2.2 Un objectif pilotage :

Le fait d'identifier le lieu de la déviation par rapport aux objectifs, comme un problème de ventes insuffisantes ou un dérapage des coûts de production ou de distribution, permet de mettre en place les actions appropriées pour corriger les écarts constatés et atteindre les objectifs prévus initialement. En effet, une analyse précise de la source de l'écart permet de cibler les efforts de correction sur les causes réelles de la déviation.

Ainsi on peut résumer les objectifs d'analyses des écarts comme suit :⁶⁰

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leurs impacts.
- Identifier les responsabilités (internes ou externes).
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

3.3 Calcul et analyse des écarts de la fonction commerciale :

Le contrôle budgétaire doit permettre à la direction de vérifier si les prévisions de chiffres d'affaires, les budgets et les prévisions de couts ont été respectés, des écarts favorables ou défavorable, seront calculés puis analysés entre les élément constatés (chiffres d'affaires...) et les éléments prévisionnels et préétablis.

Pour effectuer l'analyse des écarts, il convient de comparer le budget exécuté avec le budget prévisionnel. Le contrôle budgétaire repose sur l'analyses des défirent écarts tels que :

- Ecart sur vente.
- Ecart sur approvisionnement.

3.3.1 Ecart sur vente :

Le contrôle budgétaire des ventes donne lieu à des calculs d'écarts sur chiffre d'affaires, ou bien d'écarts de marge sur chiffre d'affaires.

D'une manière générale, l'écart sur ventes (**EV**) se calcule comme suit :

$$EV = QR * (PR - CP) - QP * (PP - CP)$$

Sachant que :

- **QR** : Quantités réellement vendus.

⁶⁰ 16 Yves de Rongé P, CERRAD Karine, Op- Cit, P171

- **PR** : Prix de vente réel.
- **CP** : Cout de production prévisionnel unitaire des ventes.
- **PP** : Prix de vente prévisionnels.

3.3.1.1 Ecart sur chiffre d'affaires :

3.3.1.1.1 Définition de l'écart sur chiffre d'affaires :

L'écart sur le chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu.

Il se calcul de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = (QR * Pr) - (Qp * Pp)$$

Sachant que :

- **QR** : Quantité vendue réelle.
- **PR** : Prix de vente réel.
- **QP** : Quantité vendue prévisionnelle.
- **Pp** : Prix de vente prévisionnelle.

3.3.1.1.2 Décomposition de l'écart sur le chiffre d'affaires :

Cet écart se décompose en deux écarts : un écart sur prix de vente et un écart sur volume des ventes (Quantités).

➤ **Ecart sur prix (E/P) :**

L'écart sur prix est pondéré par la quantité réelle. L'écart sur prix représente la variation entre les quantités vendues facturées au prix de vente réel et les quantités vendues calculées en multipliant les quantités vendues par le prix de vente standard.⁶¹

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) * \text{Quantité réelle.}$$

$$E/P = (P_R - P_p) * Q_R$$

⁶¹ DEPALLENS Georges, « la gestion financière de l'entreprise », op.cit.P539.

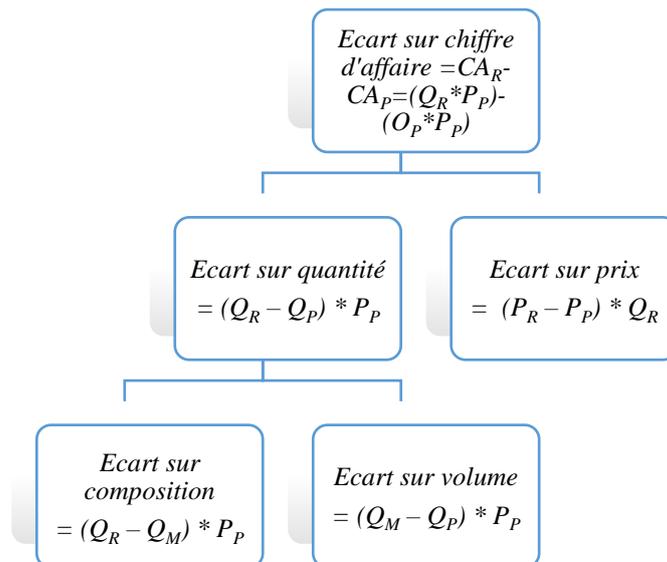
➤ **Ecart sur Quantité (E/Q) :**

L'écart sur quantité est valorisé par un prix budgété. L'écart sur quantité correspond à la variation entre les quantités vendues réellement, facturées au prix de vente standard, c'est-à-dire le prix de vente prévu, et les quantités estimées vendues, multipliées par le même prix de vente standard.

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) * \text{prix prévu}$$

$$E/Q = (Q_R - Q_P) * P_P$$

Figure 04 : Calcul d'écart sur chiffre d'affaires



Source : DORIATH B, « contrôle de gestion », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P77

L'écart de chiffre d'affaires est une mesure qui permet d'évaluer la performance commerciale d'une entreprise. Il mesure la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu, en mettant en évidence les écarts positifs ou négatifs.

Un écart de chiffre d'affaires favorable indique que l'entreprise a réussi à vendre plus de produits ou services que ce qui était prévu, et/ou à des prix de vente plus élevés que prévu, ce qui peut être le résultat de la mise en place d'une stratégie commerciale efficace ou d'une augmentation de la demande.

À l'inverse, un écart de chiffre d'affaires défavorable indique que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs de ventes, en vendant moins de produits ou services que ce qui était prévu et/ou à des prix de vente inférieurs à ceux qui étaient attendus. Cela peut être dû à une concurrence accrue, une demande plus faible que prévu ou une mauvaise performance commerciale. Dans tous les cas, il est important pour l'entreprise de comprendre les raisons de l'écart de chiffre d'affaires afin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer sa performance.

Du manière générale, L'écart de chiffre d'affaires est considéré comme positif lorsque le chiffre d'affaires réel dépasse le chiffre d'affaires prévu, et lorsque le chiffre d'affaires réel est inférieur au chiffre d'affaires prévu, l'écart est considéré comme défavorable.

3.3.1.2 Ecart sur marge :

3.3.1.2.1 Définition :

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité (activité). Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est la différence entre marge réelle et marge prévue, il est analysé à partir de la marge unitaire sur coût préétabli, afin d'isoler l'effet prix, l'effet coût étant pris en compte dans l'analyse des écarts sur coûts⁶²

$$\text{Ecart sur marge (E/M)} = \text{Marge réelle} - \text{Marge prévisionnelle}$$

Avec :⁶³

$$\text{Marge réelle} = (\text{prix de vente réel} - \text{cout de revient réel}) * \text{quantité réelle}$$

Et :

$$\text{Marge prévue} = (\text{prix de vente prévisionnel} - \text{cout de revient prévisionnel}) * \text{quantité prévue}$$

⁶² DORIATH B, « Contrôle de gestion », 5 ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P 77.

⁶³ Management Accounting: Principles and Applications" par Christopher John Sweeney, Paul M. Collier et C. T. Drury

3.3.1.2.2 Décomposition de l'écart sur marge :

La marge sur le coût préétabli est influencée par deux éléments : d'une part, une hausse des ventes en volume, qui correspond à (l'écart sur quantité), et d'autre part, une baisse du prix de vente, qui correspond à (l'écart sur prix).

Cependant, l'écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

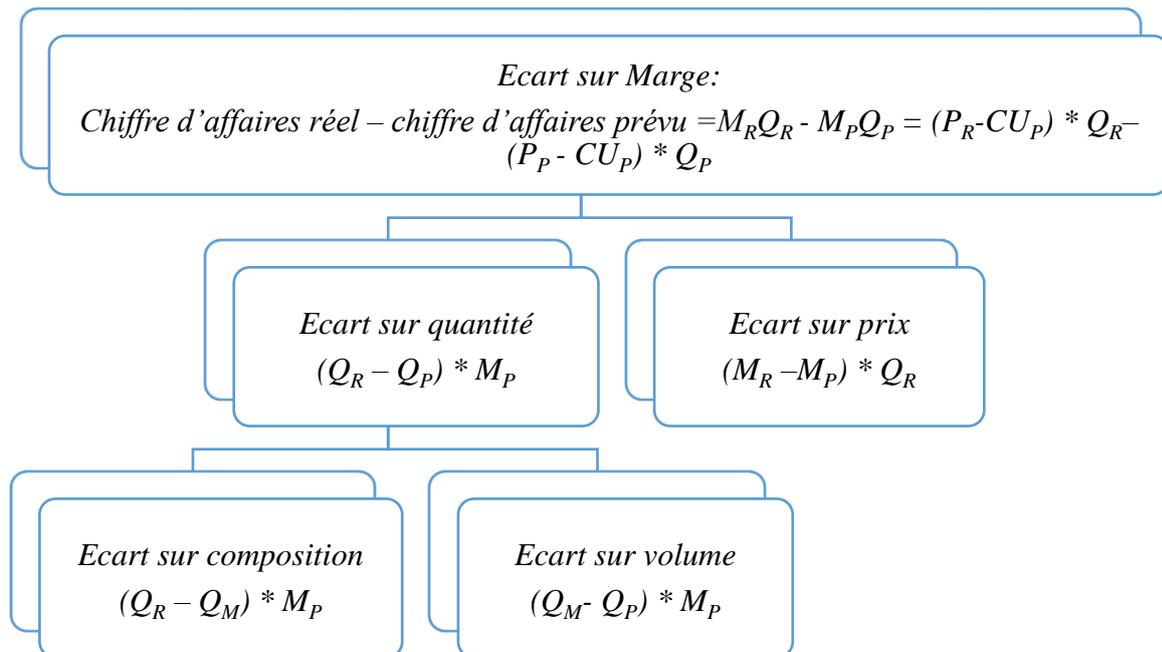
$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) * \text{marge prévue} = (Q_R - Q_P) * M_P$$

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{marge réelle} - \text{marge prévue}) * \text{quantité réelle} = (M_R - M_P) * Q_R$$

Les entreprises sont amenées à exercer un suivi de la fonction commerciale sur les marges réalisées. Le calcul des écarts sur marge consiste à comparer les marges réelles et les marges prévues. **Un écart positif** signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable car il suggère que l'entreprise réalise des bénéfices supérieurs à ce qui était prévue ou attendu.

Par contre un écart négatif est défavorable car il peut signaler des difficulté financière ou opérationnelles, telles qu'une baisse des ventes, des couts plus élevés que prévue ou une inefficacité dans la gestion des ressources.

Figure N°5 : L'écart sur marge



Source : DORIATH B, « Contrôle de gestion », 5emeédition, DUNOD, paris, 2008, P 77

Les entreprises doivent surveiller les marges qu'elles réalisent dans le cadre de leur fonction commerciale. Pour cela, elles comparent les marges réelles aux marges prévues en calculant les écarts sur marge. Si l'écart est positif, cela signifie que la marge réalisée est supérieure à la marge budgétée, ce qui est favorable. En revanche, un écart négatif est défavorable, indiquant que la marge réalisée est inférieure à la marge prévue.

3.3.1.3 Les causes des écarts de chiffre d'affaires et de marge :

Une variation de chiffre d'affaires (ou de marge sur coût préétablis) à trois explications possibles :⁶⁴

- *La variation du prix de vente, mesurée par l'écart sur le prix ;*
- *La variation du volume des ventes : l'entreprise vend plus ou moins en quantités, il s'agit de l'écart sur volume (des ventes) ;*
- *La modification de la composition des ventes : les proportions des produits vendus varient. Elle est mesurée par l'écart sur composition des ventes ou écart sur « mix ». Ces deux dernières causes ont un impact sur les quantités.*

3.3.2 Ecart sur coût :

Le coût d'un produit (ou d'un service) est composé de charges directes (consommation des matières, de main d'œuvres) et de charges indirectes qui sont regroupées dans des centres d'analyse. Les écarts sur coûts sont développés en fonction des centres de responsabilité de l'entreprise, tel que :⁶⁵

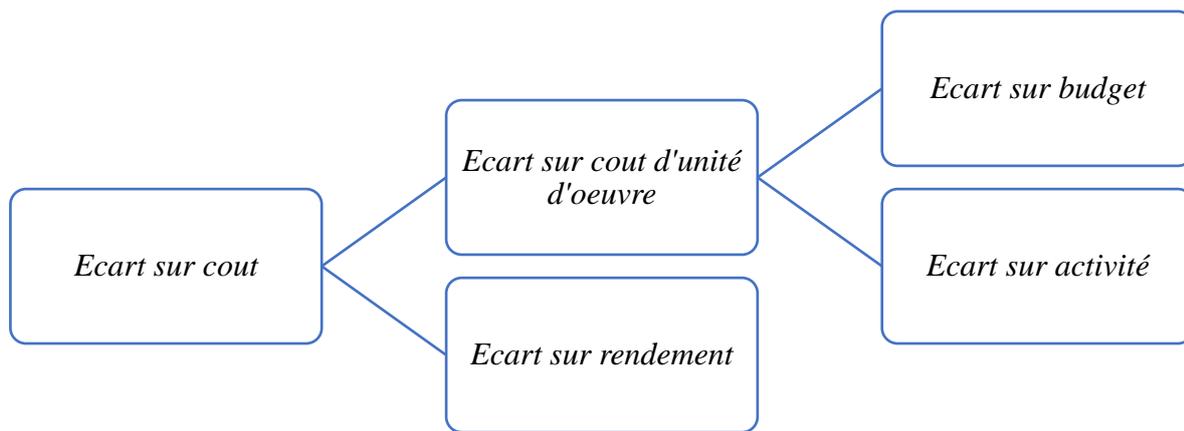
$$\text{Ecart sur cout} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

L'écart sur cout se décompose à son tour en un écart sur charge directes et un écart indirect (centre d'analyse).

⁶⁴ DORIATH B, « Contrôle de gestion », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2008, P76.

⁶⁵ IDORIATH. B, GOUJET. C, op.cit, P. 225 et P. 243.

Figure N°6 : l'écart sur cout.



Source : : DORIATH. B et GOUJET C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ème édition Dunod, Paris, 2007, P. 202

3.3.2.1 L'analyse des écarts sur couts direct :

L'écart global résulte de la disparité entre le coût réel de production observé et le coût théorique prédéterminé, qui est établi en se basant sur la fiche de coût standard. Cet écart s'analyse en deux sous écart :

3.3.2.1.1 Ecart sur coût unitaire :

L'écart relatif au coût unitaire d'un élément de production tel que la "matière" ou la "MOD" reflète l'impact global sur les coûts résultant de l'écart entre les prévisions de coûts et les coûts réels de cet élément, qu'ils soient en augmentation ou en diminution.

$$\text{Ecart sur cout unitaire} = (CU_R - CU_P) * Q_R$$

Sachant que :

- CU_R : Cout unitaire réel
- CU_P : Cout préétabli unitaire
- Q_R : quantité réelle

3.3.2.1.2 Ecart sur quantité :

L'écart relatif à la quantité d'un élément de production reflète l'impact global sur les coûts résultant d'une variation du rendement de cet élément, que cette variation soit positive ou négative. Autrement dit, cet écart mesure l'effet total sur les coûts résultant d'une performance supérieure ou inférieure à celle qui avait été prévue pour cet élément de production.

$$\text{Ecart sur quantité} = (Q_R - Q_P) * CU_P$$

Avec :

Q_R : Quantité Réelle.

Q_P : Quantité Prévisionnelle.

CU_P : Cout préétabli unitaire.

3.3.2.2 Ecart sur cout indirecte (centre d'analyse) :

L'écart relatif au coût du centre d'analyse peut être divisé en deux composantes distinctes :

L'écart relatif à la quantité ou au rendement, et l'écart relatif au coût unitaire.

Autrement dit, cet écart peut être analysé comme la somme des impacts combinés de la variation de la quantité ou du rendement de production et de la variation du coût unitaire de production.

$$\text{Ecart sur cout total du centre} = \text{Ecart sur Quantité} + \text{Ecart sur Cout des Unités d'œuvre}$$

Or : le cout de l'unité d'œuvre dépend de deux facteurs :

- ✓ Le prix des facteurs ;
- ✓ Le niveau d'activité ;

3.3.2.2.1 Ecart sur quantité (rendement) :

L'écart relatif à la quantité est un indicateur qui mesure l'utilisation plus ou moins efficace des éléments de production utilisés dans le centre d'analyse. Autrement dit, cet écart reflète la performance relative du centre d'analyse en termes d'utilisation des facteurs de production, qu'elle soit bonne ou mauvaise.

$$\text{Ecart de rendement} = (Q_R - Q_P) * CU_P$$

Avec :

Q : Nombre d'Unités d'œuvre Consommées par le centre d'analyse ;

CU : Cout d'une Unité d'œuvre.

3.3.2.2.2 Ecart sur cout d'unité d'œuvre :

- **Ecart sur budget :**

Il mesure la variation du coût total du centre d'analyse en raison de la fluctuation des prix des éléments de production consommés par ce dernier. Cet écart reflète l'impact du changement des prix des facteurs de production sur le coût global du centre d'analyse.

$$\text{Ecart sur budget} = \text{Coût réel} - \text{Coût budgété pour l'activité réelle} = Q_R * CU_R - CB$$

Avec :

$$\text{Coût Budgété (CB)} = CVU_P * Q_R + CF_P$$

Tel que :

CVU_P : Coût Variable Unitaire Prévu d'une Unité d'œuvre ;

Q_R : Nombre d'Unités d'œuvre Réellement Consommées ;

CF_P : Charges fixes prévues.

- **Ecart d'activité :**

Cet écart permet de mesurer l'effet de l'absorption, plus ou moins efficace, des charges fixes liées au niveau d'activité. Il s'agit d'un écart de suractivité ou de sous-activité, qui reflète l'impact global de l'écart entre le niveau d'activité réel et le niveau d'activité prévu sur le coût total du centre d'analyse.

$$\text{Ecart d'activité} = \text{Coût budgété de l'activité réelle} - \text{Coût préétabli de l'activité réelle} = CB - Q_R * CU_P$$

On peut aussi calculer directement un coût de sous ou suractivité :

$$\text{Ecart d'activité} = \text{Charge Fixes Prévues} * (1-C)$$

Avec :

C : Coefficient d'activité ;

CB : Coût Budgété de l'activité Réelle.

3.4 Les raisons des écarts :

Pour prendre des décisions et mettre en place des actions correctives, il est essentiel de dresser un inventaire - même partiel - des raisons sous-jacentes aux écarts. L'analyse de ces écarts peut permettre de mieux comprendre les facteurs qui ont contribué à leur apparition et faciliter ainsi la mise en place de mesures correctives efficaces.

*Selon Alcouffe. S Les causes principales sont les suivantes :*⁶⁶

- Les prévisions et/ou les standards ont été mal évalués ;
- Certains facteurs de production ont été substitués les uns aux autres, par exemple : un personnel trop qualifié a été utilisé pour effectuer certaines tâches basiques ;
- La fréquence réelle des changements de production a été plus importante (moins importante) que prévue, entraînant une hausse (ou une baisse) des temps improductifs et une baisse (ou une hausse) des cadences. En effet plus les séries de production est longue, et plus les temps improductifs sont réduits ;
- Les phénomènes de panne de machine, eux même liés à de nombreux autres facteurs, tel que les volumes de production, la complexité des opérations, la fiabilité des équipements, la politique de maintenance, etc.

Au terme de ce chapitre, La gestion budgétaire peut être considérée comme le processus par lequel une entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens nécessaires pour les atteindre. Sa réussite repose sur la mise en place d'une démarche cohérente qui consiste à établir des budgets et à évaluer régulièrement les réalisations par rapport aux prévisions budgétaires.

Le contrôle budgétaire est un processus qui se concentre sur la comparaison entre les réalisations effectives et les prévisions budgétaires, ainsi que sur l'analyse des écarts constatés, afin de mettre en place rapidement des mesures correctives en réponse aux tendances observées. À travers le contrôle budgétaire, il est possible de comparer les réalisations avec les prévisions et de mettre en évidence des écarts significatifs. L'analyse de ces écarts peut être effectuée à tous les niveaux de l'entreprise, depuis la direction générale, qui s'intéresse aux grands équilibres du compte de résultat, jusqu'à chaque centre de responsabilité, dont la performance réalisée est comparée à celle attendue.

⁶⁶ ALCOUFFE. S, « contrôle de gestion sur mesure » édition Dunod, Paris, 2013, P 41P 52

Chapitre III

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM : Cas de la réalisation d'une étable de vaches laitières

Les deux chapitres précédents nous ont permis de comprendre en profondeur les concepts clés d'un projet d'investissement ainsi que les techniques de l'évaluation et de suivi.

Le présent chapitre est consacré à la pratique de l'évaluation et du suivi d'un projet réalisé par la SARL Laiterie SOUMMAM.

Pour mener à bien notre travail, nous avons effectué un stage pratique au sein du service finances et comptabilité de l'entreprise, du 01 Mars 2023 jusqu'au 31 Mars 2023. Grâce à cette expérience, nous avons pu mieux comprendre l'entité et découvrir son mode de fonctionnement. Notre chapitre ne se limite pas à la présentation de l'organisme d'accueil, mais aussi au développement de la problématique que nous avons posée antérieurement. Pour ce faire nous allons procéder à l'étude technico économique du projet et à l'application des critères d'évaluation de la rentabilité financière et du suivi du projet de réalisation d'une nouvelle étable.

1 Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL laiterie Soummam.

La première partie de notre cas actuel présentera spécifiquement laiterie SOUMMAM, détaillant son histoire, sa mission et Résumer l'organigramme de tous les départements de l'entreprise

Logo :



1.1 Historique :

La laiterie Soummam a été créée en 1993 par la famille Hamitouche à l'ouest d'Akbou (la caserne) ; à cette époque l'établissement produit pas moins de cent mille pots par jour (100 000 pots/jour) avec une ligne de production et d'un effectif de vingtaine salariés (20).

En mai 2000, la laiterie Soummam s'implante dans son nouveau site à la Zone d'Activité de Taharacht ; En modernisant ses moyens, la production a atteint près de 1 200 000 pots par jour et son personnel a été multiplié par dix. Pour faire face à la concurrence de plus en plus accrue, l'accent a été mis sur la qualité.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

Aujourd'hui, la SARL laiterie Soummam commercialise environ de deux cent mille tonnes par an, l'équivalent de 1 000 000 000 pots à travers tout le territoire national grâce à :

- Une infrastructure de stockage de froid de plus de 20 000 m³ répartis en un dépôt central nommé siège et quatre dépôts régionaux situés à Annaba, Alger, Constantine et Oran ;
- Un réseau de près de cinquante distributeurs agréés ;
- Un réseau dépassant deux cent grossistes et distributeurs indépendants ;
- Une flotte de transport sous froid de différents tonnages de plus de 50 camions, prestataires et particuliers ;
- La diversification du réseau de distribution qui a bénéficié :
 - Près de 60 chambres froides ;
 - Plus de 500 présentoirs frigorifiques ;
 - Plus de 700 camions frigorifiques de petit tonnage ;

1.2 Situation géographique :

La laiterie Soummam est située en petite Kabylie, dans une vallée agricole appelée « Soummam » à Akbou. Elle se trouve à 200 kilomètres d'Alger et à 60 kilomètres de Bejaïa

1.2.1 Statut juridique Sarl laiterie Soummam :

Société à responsabilité limitée, constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien (CCA) entre des associés de la même famille.

1.2.2 Domaine d'activité de la laiterie SOUMMAM :

La laiterie SOUMMAM est spécialisée dans le secteur agroalimentaire, Sa principale activité étant la production et la commercialisation des dérivés de lait tels que : les yaourts, les crèmes desserts et d'autres produits laitiers (Fromage frais, L'ben, Raibe) ; comme elle exerce d'autres activités secondaires telles que :

- La commercialisation du lait frais et dérivés ;
- La commercialisation de produits liés au domaine de l'alimentation humaine ;
- La collecte de lait cru (qui présente le projet le plus important pour l'entreprise) ;
- Commerce de gros des céréales et aliments du bétail ;
- Commerce de gros d'équipements, matériels et machines agricoles.

1.3 l'organisation générale :

L'entreprise soummam s'étend sur une superficie de 46000m² dont 2000m² bâtis et comprend :

- Une administration générale (direction générale et administration, direction commerciale, direction marketing, direction achat et approvisionnement).

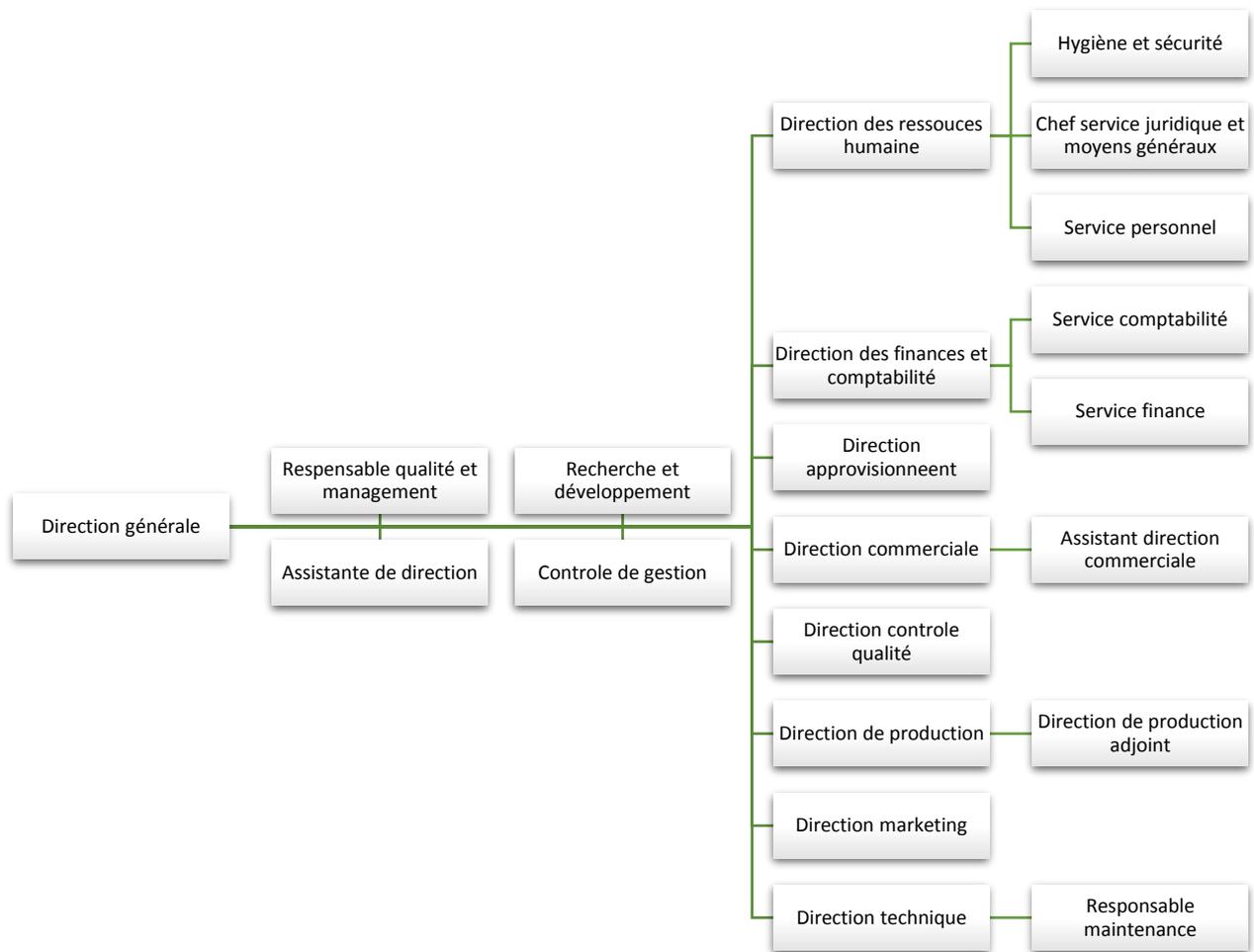
Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

- Trois atelier de production
- Un laboratoire pour des analyse micro biologique et physico chimique du lait.
- Les utilités : chaudière, station de traitement des eaux, compresseur, groupe électogène, onduleur et station de froid.

1.3.1 Organigramme de la SARL LAITERIE SOUMMAM :

Comme chaque entreprise Soummam est organisé ou structuré selon l'organigramme ci-dessous :

Figure N°7 : Organigramme de l'entreprise



Source : SARL laiterie Soummam

1.3.2 Effectif de l'entreprise SARL laiterie Soummam :

L'effectif actuel de l'entreprise est de 1295 salariés dont une forte proportion de 56 % d'agents d'exécution, 38 % d'agents de maîtrise et 6 % de cadres. Ils sont répartis selon les postes favoris.

2. Présentation des structures opérationnelles :

2.1 Direction des ressources humaines :

Sa fonction principale est le recrutement, l'installation ou affectation du personnel sur diverses structures de l'entreprise, le suivit de la carrière des salariés, établissement des règlements

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

conformément à la loi sur la discipline (émargement, absence, faute professionnelle, maladie, congé, ...etc.).

2.2 Direction des Finances et comptabilité :

A pour rôle le suivi de tous les mouvements commerciaux et approvisionnement de l'entreprise

2.3 Direction des approvisionnements :

Son rôle est la prospection et prise des contacts pour conclure des marchés en matières premières, pièces de rechange et machines de production (l'approvisionnement et la gestion des stocks.).

2.4 Direction technique et réparation :

Son rôle est l'entretien et réparation de toutes panes au sein de l'entreprise.

2.5 Direction de production :

Sa fonction principale est la production (le traitement de la matière première avec les autres ingrédients essentiels en produits finis près à la commercialisation)

2.6 . Direction de contrôle de qualité :

Sa fonction principale est de contrôler la matière première et les produits

2.7 Direction marketing :

Sa fonction principale est l'étude, la planification et le lancement des produits sur le marché.

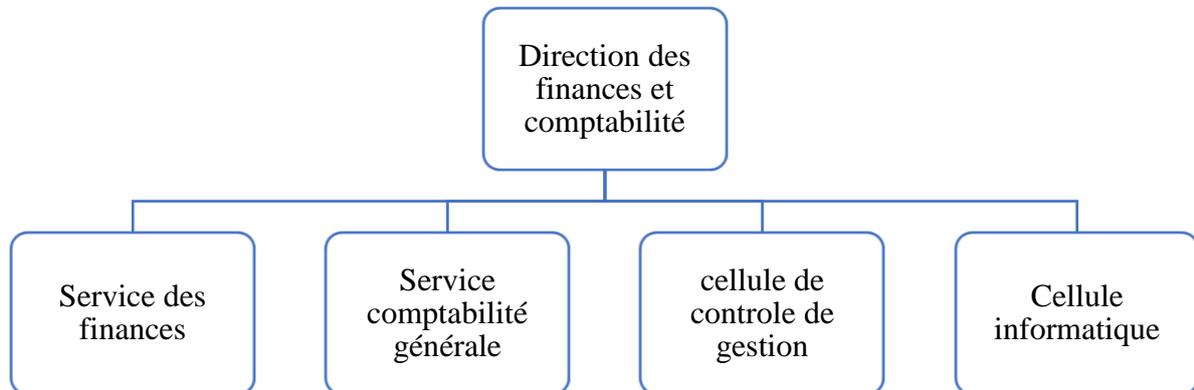
2.8 Direction commerciale :

Sa fonction principale est la prévision, l'étude du marché, la réception des commandes et commercialisation du produit fabriqué.

3. L'organisation de la fonction comptable et financière :

La direction des finances et de la comptabilité a pour objet de formuler un modèle chiffré de l'entreprise et présenter l'évaluation financière de cette dernière. Au niveau de la laiterie Soummam, ces fonctions sont assurées par deux services : service des finances et service de comptabilité générale ; sachant que deux cellules sont rattachées à cette direction : la cellule de contrôle de gestion et la cellule informatique. Cette direction est structurée comme suit :

Figure N°8 : Structure de la direction finance et comptabilité

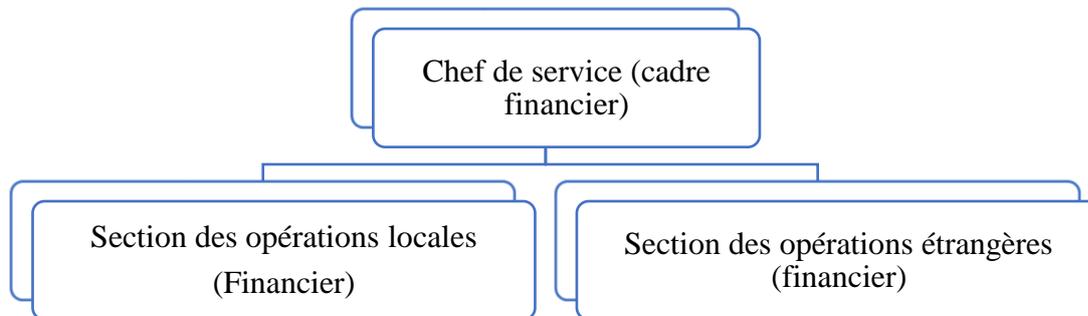


Source : SARL laiterie SOUMMAM.

3.1 L'organisation de la fonction financière :

La fonction financière assure à l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement, elle doit donc prévoir, organiser et contrôler les besoins et les ressources de l'entreprise. Ces tâches sont assurées au niveau de cette entreprise par un chef de service et deux financiers qui sont subdivisés en deux sections : section des opérations locales et celle des opérations étrangères. Il est organisé comme suit :

Figure 9 : Structure du service finance.



Source : SARL laiterie SOUMMAM

Les tâches et les opérations réalisées par chaque membre de ce service sont résumées ci-dessous :

➤ **Le chef de service :**

Le chef de service est chargé d'assurer plusieurs tâches :

- Etablissement des dossiers de financement des investissements
- Etablissement du plan de financement prévisionnel à court terme et le suivi des réalisations de trésorerie.
- Gestion des domiciliations bancaires des importations et leurs règlements

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

- Gestion des domiciliations bancaires des exportations et leurs recouvrements
- Assure la liaison bancaire
- Vérification et validation des dépenses
- Gestion des engagements reçus des tiers (cautions et garanties)
- Gestion des engagements donnés aux tiers
- Suivi et contrôle des dossiers formalisés pour la comptabilité
- Suivi et élaboration des dossiers de crédit.

➤ **Section des opérations locales :**

Tous les flux physiques locaux trouve leur contrepartie en flux financier ; de ce fait, toutes les opérations de commerce local transitent par ce service afin d'être réglées ; une fois que ces opérations réglées, le dossier passe à la comptabilité pour l'enregistrement.

Les opérations de commerce sont en général : des prestations de services, achat de matière première, achat de marchandise, achat d'investissement et autres dépenses telles que les assurances, règlement des impôts.

➤ **Section des opérations du commerce extérieur :**

Cette section est chargée de toutes les opérations de commerce extérieur, généralement il s'agit de l'importation des matières premières, machines, pièces de rechange et prestations de services.

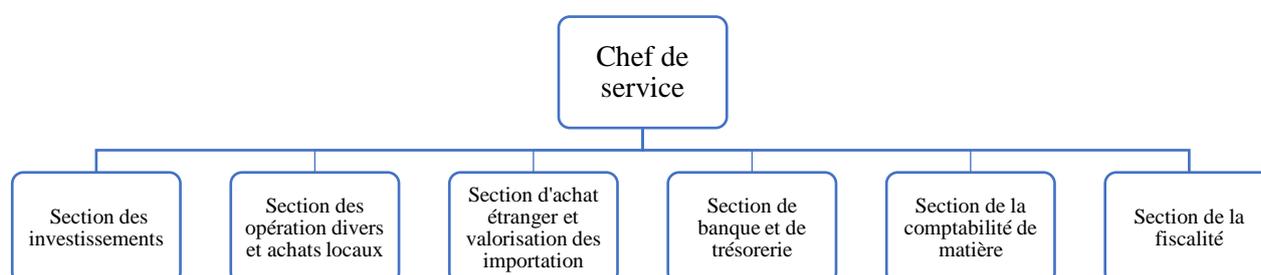
3.2 L'organisation de la fonction comptable :

La fonction comptable assure l'enregistrement et comptabilisation de toutes les opérations comptables de l'entreprise.

Le système comptable adopté par l'entreprise laiterie Soummam est le système centralisateur du fait de sa grandeur et le volume des opérations, parce que l'enregistrement quotidien des opérations comptables dans un seul journal est délicat.

La fonction comptable au niveau de cette entreprise est composée d'un chef de service, cinq comptables et un fiscaliste qui sont répartis en six sections. Elle structurée comme suit

Figure 10 : Structure du service comptabilité



Source : SARL laiterie SOUMMAM

Les travaux réalisés par les personnes précédemment cités se résument comme suit :

➤ **Le chef de service :**

Le chef de service de la comptabilité est chargé d'assurer plusieurs tâches qui sont résumées ci-après :

- La vérification des imputations comptable,
- L'analyse périodique des comptes comptable,
- La vérification des déclarations fiscales mensuelles,
- La vérification et la validation des états de rapprochement bancaires,
- La mise à jour des livres légaux comptable,
- L'établissement et finalisation des bilans comptables et la déclaration fiscale annuelle.

➤ **La section des investissements :**

Cette section traite toutes les pièces et opérations relatives aux investissements qui sont enregistrés dans le journal auxiliaire d'investissement.

➤ **La section des opérations diverses et achats locaux :**

Cette section traite toute opération et pièces relatives aux achats de matière première, marchandise et prestation de service sans oublier l'enregistrement des différentes déclarations fiscales et parafiscales.

➤ **La section d'achat étranger et valorisation des importations :**

Toutes les opérations d'achats étrangers (matière première, pièces de rechange) sont traitées au niveau de cette section, elle assure la valorisation de matière première et les achats et l'imputation comptable.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

➤ **La section banque et trésorerie :**

Cette section assure les opérations relatives au règlement des fournisseurs locaux et étrangers ainsi que tous les flux financiers de l'entreprise. La section regroupe les journaux auxiliaires de trésorerie suivants :

- La banque siège
- Banques dépôts
- Caisse

En plus de l'enregistrement comptable, cette section s'occupe de l'analyse des comptes de trésorerie et de l'établissement des états de rapprochement bancaire.

➤ **La section de la comptabilité de matière :**

Cette section traite tous les mouvements des entrées ou les sorties de matière première et marchandise et la préparation des inventaires.

Par contre les deux autres services sont des cellules rattachées à la direction, ces cellules sont : la cellule contrôle de gestion et la cellule informatique.

➤ **La cellule contrôle de gestion :**

Elle a pour but de contrôler la gestion de toutes les structures et l'étude des prix des produits et de les évaluer.

➤ **La cellule informatique :**

Elle a pour but de contrôler et gérer les bases de données, l'intégration des logiciels, la maintenance et la réparation des micro-ordinateurs et la vérification des réseaux.

4. Commercialisation :

4.1 Position sur le marché :

SOUMMAM se présente aujourd'hui comme leader sur l'ensemble des catégories du marché PLF ' Produits Laitiers Frais'. Le marché algérien des PLF est devenu le plus développé de la région maghrébine.

4.2 Couverture du marché :

Après de grands efforts fournis par l'entreprise, cette dernière a réussi d'avoir un grand part de marché et ce par suite à la création des dépôts dans les endroits les plus sensibles pour s'approcher des clients éloignés.

4.3 Distribution du produit :

Pour couvrir ses marchés, Soummam s'appuie sur un réseau d'une centaine de distributeurs agréés mais plusieurs dizaines de grossistes non exclusifs

2 Section 02 : Evaluation de la rentabilité financière du projet de réalisation d'une étable

Cette section se focalise sur la présentation des étapes d'étude d'un projet d'investissement qui est l'exploitation agricole laitières et pépinière des génisses lancé en 2010 par la SARL laiterie SOUMMAM ; L'objectif de cette démarche, au niveau de l'entreprise, est d'évaluer la faisabilité et la viabilité du projet.

2.1 Etude technico-économique :

Cette étude repose sur quatre études principales, à savoir l'identification du projet, l'étude de marché, l'étude commerciale et l'étude technique.

2.1.1 Identification du projet :

Le projet d'investissement que la laiterie SOUMMAM envisage à réaliser consiste à l'ouverture d'un établissement secondaire, sa nature d'activité est l'élevage des vaches laitières et pépinière de génisses et son coût global est 348 260 000 DA.

Il vise à établir une exploitation agricole spécialisée dans l'élevage de vaches laitières ainsi qu'une pépinière pour l'élevage de génisses. L'exploitation sera située à DJELFA dans une zone rurale propice à l'agriculture.

L'objectif de l'exploitation laitière est de produire du lait de haute qualité pour la production. Les vaches laitières seront nourries avec une alimentation saine et équilibrée pour garantir une production laitière optimale. Le projet sera géré par une équipe d'experts en agriculture et en élevage qui superviseront toutes les activités de l'exploitation. Les employés seront formés aux techniques d'élevage modernes pour garantir la qualité des produits.

2.1.2 Etude économique :

L'investissement dans la matière première permet aux entreprises de se procurer un avantage concurrentiel en garantissant un approvisionnement stable et de haute qualité, et en maintenant le contrôle sur sa chaîne d'approvisionnement, elle subviendra à la demande croissante des consommateurs. L'investissement dans le lait est un choix stratégique fait par Soummam pour harmoniser les attentes de ses consommateurs soucieux de leur santé et de la provenance des aliments qu'ils consomment, avec les objectifs de l'entreprise. Dans ce cadre cette dernière est

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

procédée à l'élevage de vaches laitières, des veaux et des génisses ; depuis le lancement de ce projet les chiffres augmentent à cela :

Tableau N°7 : Cheptel acheté et produit.

Cheptel acheté et produit :	<i>année 1</i>	<i>année 2</i>	<i>année 3</i>	<i>année 4</i>	<i>année 5</i>
<i>Vaches laitières (achetées)</i>	500	300			
<i>Veaux (produits annuellement)</i>	196	310	303	297	291
<i>Génisses (produites annuellement)</i>	294	465	455	446	437

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « SARL SOUMMAM ».

Lorsque l'entreprise a engagé ce projet de production laitière elle a envisagé :

- **Création de l'emploi :** L'entreprise envisage de créer des opportunités d'emploi au niveau local à hauteur de 46 emplois direct et 460 emplois indirects en augmentant ses capacités de production dans le secteur laitier. Cette initiative permet de réduire le taux de chômage, de dynamiser l'économie locale et d'améliorer le pouvoir d'achat des résidents.
- **Développement rural :** La production laitière favorise le développement des zones rurales en offrant des opportunités économiques aux agriculteurs locaux. L'entreprise peut soutenir les producteurs locaux, favoriser la croissance équilibrée entre les zones urbaines et rurales.
- **Contribution à l'économie :** Il contribue à la création de richesse et à la croissance économique grâce aux revenus générés par la vente de bétail, de viande, de produits laitiers et d'autres produits annexes.
- **Sécurité alimentaire :** Cette mesure permet d'assurer un approvisionnement constant en produits laitiers pour les résidents, de réduire la dépendance aux importations et de promouvoir une alimentation saine et équilibrée.

2.1.3 Etude du marché :

➤ L'offre :

- **Production nationale :** En Algérie, le secteur de la production laitière comprend à la fois des exploitations modernes et des élevages traditionnels. Les producteurs algériens se spécialisent dans l'élevage de vaches laitières et de buffles pour obtenir du lait frais. Néanmoins, la production nationale ne parvient pas à satisfaire entièrement la demande intérieure, ce qui conduit à des importations supplémentaires.
- **Importations :** En raison de la demande croissante, l'Algérie est également un important importateur de produits laitiers. Parmi les produits laitiers importés figurent le lait en poudre, le fromage, le beurre, les yaourts et d'autres produits laitiers transformés. Les principaux pays

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

fournisseurs de produits laitiers à l'Algérie sont la France, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et l'Espagne.

➤ **La demande :**

Les algériens consomment annuellement l'équivalent de 5 milliards de litres de lait, ce qui correspond à une moyenne située entre 145 et 150 litres/habitant/an. Sachant que la production locale avoisine les 3,5 milliards de litres (Demmad, 2021).

➤ **Concurrents potentiels :**

En Algérie, il existe plusieurs entreprises laitières bien établies qui pourraient être considérées comme des concurrents potentiels de la laiterie Soummam. Voici quelques-unes d'entre elles :

- Groupe Danone Algérie.
- Groupe Lactalis Algérie.
- Groupe Tifralait.
- Groupe Promolait.

2.1.4 Etude technique :

Cette étude nous permet d'appréhender les instruments, les modalités et les méthodes employées pour la concrétisation de ce projet, ce qui nous permet de différencier chacun d'entre eux.

➤ **Effectif :**

L'entreprise dote d'un effectif de 46 employés directs et 460 employés indirects qui sont répartis comme suit :

Tableau N°8 : La répartition de la main d'œuvre.

<i>Catégories</i>		<i>Emplois directs</i>	<i>Emplois indirects</i>
<i>Vétérinaire</i>	<i>permanents</i>	<i>1</i>	<i>10</i>
<i>Zootechniciens</i>		<i>5</i>	<i>50</i>
<i>Chauffeurs</i>		<i>3</i>	<i>30</i>
<i>autres agents</i>		<i>27</i>	<i>270</i>
<i>Total</i>		<i>36</i>	<i>360</i>
<i>autres agents</i>	<i>saisonniers</i>	<i>10</i>	<i>100</i>
<i>Total général</i>		<i>46</i>	<i>460</i>

Source : tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « SARL SOUMMAM

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

➤ **Masse salariale :**

La charge salariale du projet durant les cinq ans se repartie comme suit :

Tableau N°9 : l'évolution des prévisions des frais du personnel.

Périodes	<i>année 1</i>	<i>année 2</i>	<i>année 3</i>	<i>année 4</i>	<i>année 5</i>
Montants	13 395 200	20 092 800	20 092 800	20 092 800	20 092 800

Source : tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « SARL SOUMMAM »

➤ **Logistique :**

- **La collecte** : La collecte de lait désigne l'acheminement de lait entre les Producteurs et les transformateurs. Le lait est recueilli à la ferme tous les jours, et transporté dans des camions citerne vers les laiteries, tandis que les camions citernes qui sont utilisés ont un corps en acier inoxydable spécial et sont fortement isolés afin de garder le lait froid pendant le transport vers l'usine de traitement. Les collecteurs de lait sont qualifiés pour évaluer le lait avant la collecte, tandis qu'un échantillon représentatif est prélevé à chaque ramassage agricole avant d'être pompé sur la citerne.
- **Stockage** : La conservation du lait cru se fait d'une façon très exigeante au sein de l'entreprise Soummam. Le respect du protocole et des pratiques d'hygiène garantit la sécurité du lait pendant la période déterminée.

Après toutes les bienfaits que je viens de citer de l'élevage des vaches laitières, on trouve aussi un cycle de vie durable. Les vaches laitières peuvent être intégrées dans un système agricole durable en contribuant à la gestion des déchets organiques et à la production d'engrais naturels. Le fumier des vaches peut être utilisé comme engrais pour les cultures, réduisant ainsi la dépendance aux engrais chimiques. De plus, les systèmes d'élevage bien gérés peuvent minimiser l'impact environnemental en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement. En conclusion, l'élevage des vaches laitières présente de nombreux avantages, notamment sur le plan économique, nutritionnel et environnemental.

**3 Section 3 : L'étude de la rentabilité financière d'un projet de réalisation
d'une étable pour la production du lait cru de l'entreprise SOUMMAM
AKBOU Bejaia.**

L'étude de la rentabilité financière du projet vient juste après l'étude technico-économique, va permettre d'apprécier sa rentabilité. À cet effet, nous allons présenter l'évaluation financière de la rentabilité avant financement et les différents critères d'évaluation d'un projet d'investissements, ou en vue confirmer la décision d'investir.

3.1 L'évaluation financière de la rentabilité d'un projet avant financement :

La première étape de cette évaluation consistera à élaborer un calendrier d'investissement et à préparer diverses projections, suivie enfin du calcul des flux nets de trésorerie.

3.1.1 Construction de l'échéancier de l'investissement :

L'entreprise envisage la réalisation d'un établissement secondaire, sa nature d'activité est l'élevage des vaches laitières et pépinière de génisses qui vont lui coûter la somme 348 260 000 DA se présentant ainsi :

- Bien immobiliers : 120 000 000 DA
- Equipements de production (y compris cheptel) : 209 760 000 DA
- Equipements de transports et manutention : 18 000 000 DA
- Bien et matériels auxiliaires : 500 000 DA

Tableau N°10 : Représentation du cout total de l'investissement.

<i>Éléments</i>	<i>Quantités</i>	<i>Dimension</i>	<i>Montant réaliser sur les années 1 et 2</i>
<i>Désignations</i>			
<i>Terrain (concession)</i>	220 HA		0
<i>Bâtiments</i>			120 000 000
<i>-bâtiments existants (concession)</i>	8 étables		0
	1 local de traite		0
<i>-bâtiments à construire</i>	1 étable	100 / 24	120 000 000
<i>Matériels et outillages</i>			209 760 000
<i>- cuves de stockage de lait (6000 L)</i>	2		6 000 000
	1		3 000 000
<i>- groupe électrogène</i>	1		3 000 000
<i>- salles de traite</i>	1		15 000 000
<i>- robot d'allaitement</i>	2		1 600 000

**Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement
au sein de la laiterie SOUMMAM**

Suite : Représentation du cout total de l'investissement.

- abreuvoirs automatiques	32		4 480 000
	12		1 680 000
- ensileuse	1		15 000 000
- vaches laitières	500		100 000 000
	300		60 000 000
<i>Matériels roulants</i>			18 000 000
- tracteurs agricoles	2		5 000 000
- camions	2		8 000 000
- fourgons (dont 1 pour insémination)	2		5 000 000
<i>Équipements de bureau</i>	<i>Divers</i>		500 000
Totaux			348 260 000

Source : donnée fournis par entreprise « laiterie SOUMMAM.

Les investissements à réaliser seront financé à 100% par l'entreprise elle-même (autofinancement).

3.1.2 Le chiffre d'affaires prévisionnel :

Il représente le nombre des veaux, des génisses pleines et des quantités de lait cru. Donc le chiffre d'affaires de l'élevage des vaches est le reflet vibrant d'une activité qui allie traditions ancestrales et innovations modernes.

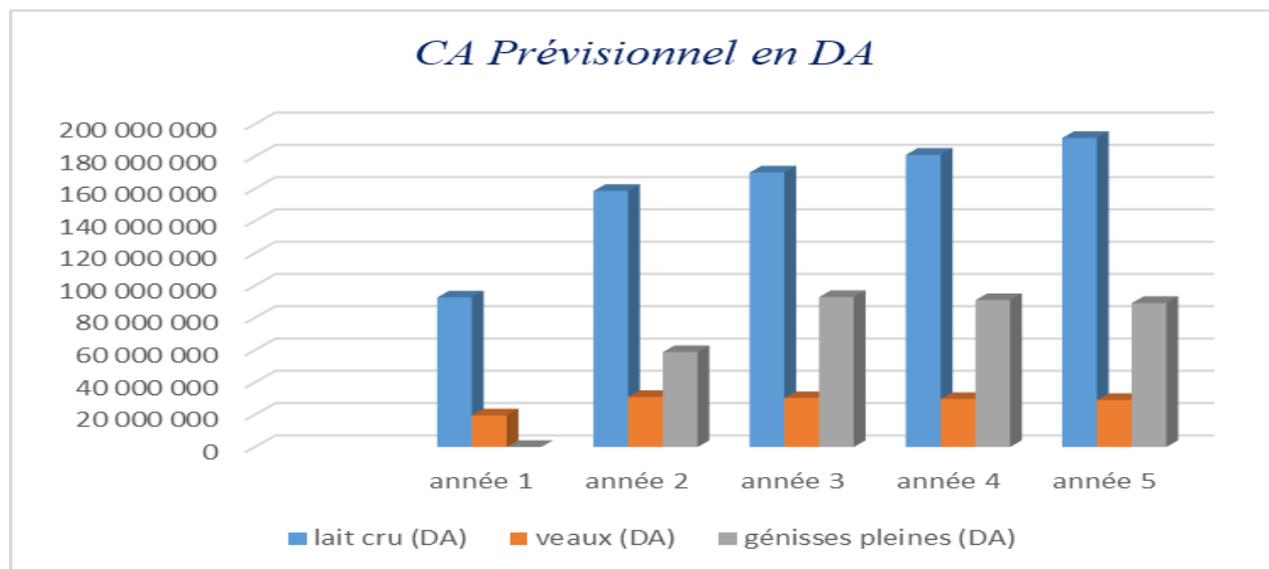
- Chiffre d'affaires en DA :

Tableau N°11 : chiffre d'affaires en DA.

CA en DA	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>
Lait cru (DA)	92 659 000	158 654 900	170 121 924	181 066 805	191 505 842
Veaux (DA)	19 600 000	30 968 000	30 348 640	29 741 667	29 146 834
Génisses pleines (DA)	0	58 800 000	92 904 000	91 045 920	89 225 002
TOTAUX (DA)	112 259 000	248 422 900	293 374 564	301 854 392	309 877 678

Source : tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « SARL SOUMMAM ».

Figure N°11 : Chiffre d'Affaires Prévisionnel en DA.



Source : réalisé par nos même à partir des données fournis par l'entreprise.

On remarque que les prévisions annuelles du chiffre d'affaires attendues de **Lait cru** est en augmentation d'une année à l'autre, cela est dû à une amélioration de la génétique, des soins de santé et de l'alimentation des vaches ; ce qui se traduit par des revenus plus élevés jusqu'à atteindre le niveau maximum. Et celle **des veaux** aussi en augmentation pour les trois premières années grâce à une meilleure sélection génétique, une demande accrue sur le marché ou à une augmentation de la taille du troupeau. Et les deux dernières années en remarquant une réduction du chiffre d'affaires en plusieurs raison telle que le problème de santé (maladies du bétail) et les conditions météorologiques défavorables .et en dernier **les génisses pleines** c'est-à-dire les femelles qui sont gestantes et prêtes à vêler, peuvent être vendues à d'autre éleveurs qui souhaitent développer leur propre troupeau. L'augmentation des ventes de génisses pleines peut être le résultat d'une gestion efficace de la reproduction, de la sélection génétique pour des animaux de haute qualité et de la réputation de l'élevage en termes de génisses en bonne santé et fertiles.

En générale l'augmentation du chiffre d'affaires dans ce projet indique généralement une croissance de l'activité d'élevage des vaches. Cela peut être le résultat de bonne pratique de gestion, de l'adoption de technologique moderne, de l'amélioration des soins de santé et de l'alimentation du bétail, ainsi que de la réputation de l'élevage en termes de qualité des produits.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

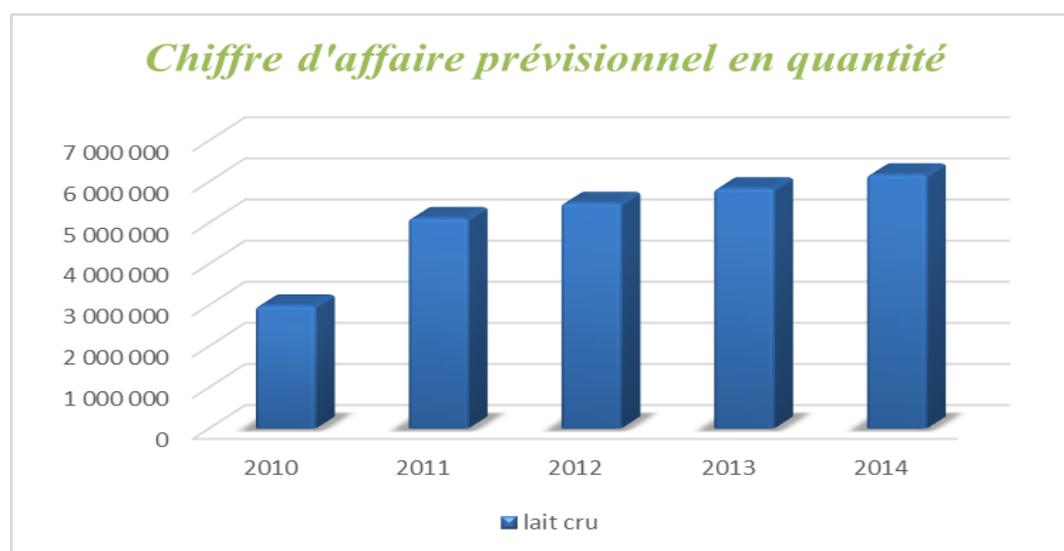
➤ Chiffre d'affaires en quantité :

Tableau N°12 : chiffre d'affaires prévisionnel en quantité

CA en quantité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Lait cru (litres)	2 989 000	5 117 900	5 487 804	5 840 865	6 177 608
Veaux (unités)	196	310	303	297	291
Génisses pleines (unités)	0	294	465	455	446

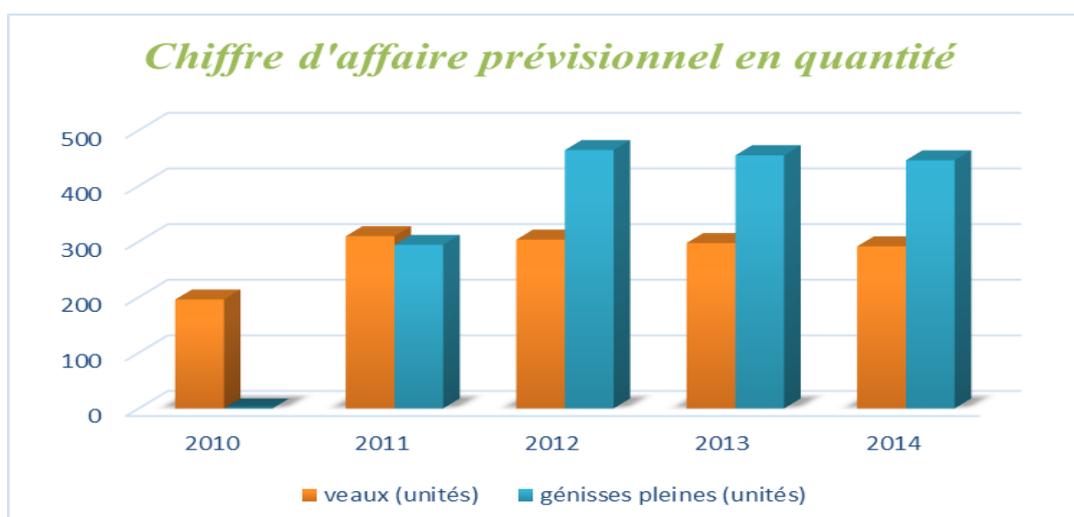
Source : donnée de l'entreprise « SARL LAITERIE SOUMMAM ».

Figure N°12 : chiffre d'affaires prévisionnel en quantités.



Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Figure N°13 : chiffre d'affaires prévisionnel en quantités.



Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

L'augmentation du chiffre d'affaires en quantité dans l'élevage des vaches, indique une croissance des volumes de vente des produits.

L'augmentation de la quantité de **lait cru** signifie une augmentation du nombre de vache laitière dans le troupeau, d'une amélioration de la productivité laitière individuelle des vaches et une meilleure gestion de l'alimentation, des soins vétérinaires appropriés. Et par rapport à l'augmentation du chiffre d'affaires des **veaux et des génisses pleines**, il indique une augmentation du nombre totale des veaux et génisses pleines pour les trois premières années ; sachant que pour le cas des génisses pendant la première année on constate une quantité nulle qui s'explique par leurs compétences non acquises de vêlage. Par contre on remarque une baisse légère dans les deux dernières années qui revient au nombre de mortalité.

3.1.3 Les dépenses prévisionnelles :

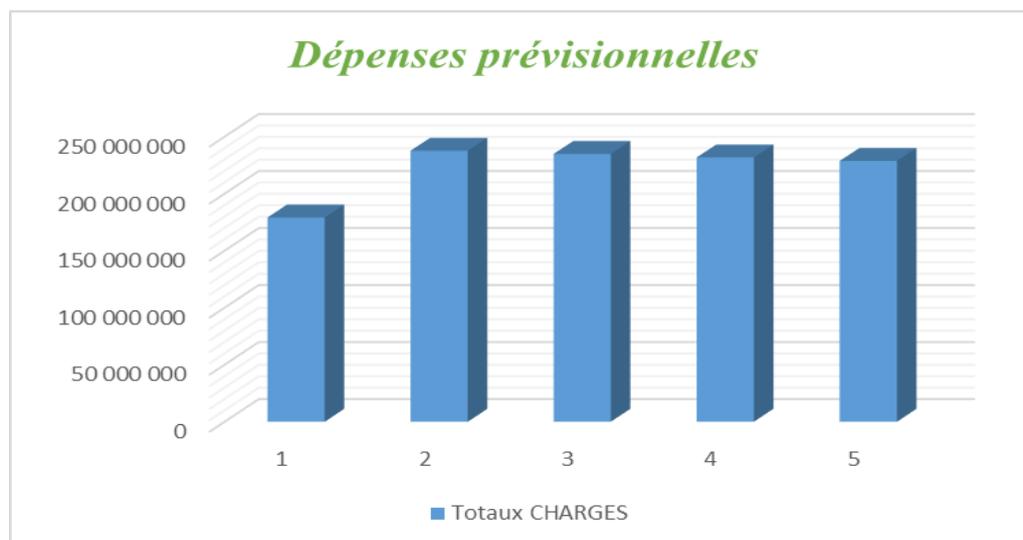
Il s'agit de l'ensemble des couts que l'entreprise doit assumer pour exploiter le projet pendant une année.

Tableau N°13 : Dépense prévisionnelle de la laiterie SOMMAM.

<i>Charges</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>
<i>Aliments de bétail</i>	<i>114 336 000</i>	<i>137 450 880</i>	<i>134 701 862</i>	<i>132 007 825</i>	<i>129 367 669</i>
<i>Lait d'allaitement</i>	<i>10 584 000</i>	<i>16 722 720</i>	<i>16 388 266</i>	<i>16 060 500</i>	<i>15 739 290</i>
<i>Semences</i>	<i>2 208 000</i>	<i>1 848 000</i>	<i>2 208 000</i>	<i>2 208 000</i>	<i>2 208 000</i>
<i>Autres fournitures</i>	<i>2 858 400</i>	<i>3 436 272</i>	<i>3 367 547</i>	<i>3 300 196</i>	<i>3 234 192</i>
<i>Salaires</i>	<i>13 395 200</i>	<i>20 092 800</i>	<i>20 092 800</i>	<i>20 092 800</i>	<i>20 092 800</i>
<i>Assurances</i>	<i>2 944 440</i>	<i>5 223 900</i>	<i>5 223 900</i>	<i>5 223 900</i>	<i>5 223 900</i>
<i>Frais financiers</i>	<i>100 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>
<i>Autres services extérieurs</i>	<i>1 000 000</i>	<i>2 000 000</i>	<i>2 000 000</i>	<i>2 000 000</i>	<i>2 000 000</i>
<i>Charges de concession</i>	<i>11 000 000</i>				
<i>Amortissements</i>	<i>20 725 714</i>	<i>39 665 714</i>	<i>39 665 714</i>	<i>39 665 714</i>	<i>39 665 714</i>
<i>Totaux CHARGES</i>	<i>179 151 754</i>	<i>237 640 286</i>	<i>234 848 089</i>	<i>231 758 935</i>	<i>228 731 565</i>

Source : Fournies par l'entreprise « SARL LAITERIE SOUMMAM »

Figure N°14 : Les Dépenses prévisionnelles.



Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

On remarque que la somme des dépenses prévisionnelle augmente d'une manière remarquable en deuxième année puis elle se stabilise à partir de la troisième année, cela est dû que le projet a atteint sa production maximale voir sa maturation.

3.1.4 L'élaboration des flux nets de trésorerie

Avant d'entamer toute évaluation concernant la rentabilité du projet, nous devons calculer des variations des Besoins en fonds de roulement, déterminer l'échéancier des amortissements de l'investissement ainsi leurs valeurs résiduelles, puis déterminer les nets de trésorerie générés

3.1.4.1 Détermination du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le tableau suivant fait apparaître l'évolution du BFR et la variation de BFR d'une année à l'autre.

Tableau N°14 : La variation du BFR

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
VE+VR	/	23 669 833	39 748 732	43 526 988	44 316 675	45 057 399
(-)DCT	/	9 528 000	11 454 240	11 225 155	11 000 652	10 780 639
BFR	/	14 141 833	28 294 492	32 301 832	33 316 022	34 276 760
ΔBFR	14 141 833	14 152 659	4 007 340	1 014 190	960 738	/

Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

3.1.4.2 Echancier d'amortissement :

Il s'agit de déterminer pour chaque année la somme des amortissements et des investissements tout au long de la durée de vie du projet. Il permettra, entre autres, de déterminer les dotations aux amortissements annuelles nécessaires pour le Tableau du Compte de Résultat TCR prévisionnel⁶⁷.

3.1.4.3 Détermination de la Valeur résiduelle des Investissement (VRI)

La Valeur Résiduelle des investissements correspond à la valeur restante de la revente des immobilisations corrigées des éventuelles incidences fiscales, autrement dit, elle représente la Valeur Nette Comptable de l'Investissement. Il s'agit, d'une rentrée de fonds supplémentaire dont il faut tenir compte en dernière année de la durée de vie du projet.⁶⁸

Elle se calcule comme suit :

Tableau N°15 : La valeur résiduelle des investissements.

Elément	VNC	Taux d'amortissement	VRI
Bâtiment	90 000 000	20%	90 000 000
Matériel et outillages			
Matériel et outillage mécanique	13 932 800	14%	16 719 360
Matériels biologique (Vaches)			
1ère vague	100 000 000		50 000 000
2ème vague	60 000 000		36 000 000
Matériel roulant			
Tracteur agricoles	1 800 000	20%	1 800 000
Camions	9 000 000		9 000 000
Fourgons	1 800 000		1 800 000
Equipement du bureau	100 000	20%	100 000
∑ VRI	205 419 360		

Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

⁶⁷ Alain R. « Gestion financière », Ed Ellipses, Paris, 2003, P.70

⁶⁸ Jacques F. « Manuel d'évaluation des projets industriels », Ed BOECK, Paris, 1988 .P.103.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

3.1.4.4 Flux Nets de Trésorerie :

La mesure de la rentabilité économique de l'investissement consiste à comparer les recettes d'exploitation qu'il génère par rapport aux dépenses d'exploitation qu'il entraîne pour faire apparaître des Flux Nets de Trésorerie.

- **La capacité d'autofinancement (CAF) :**

Nous allons procéder au calcul de la CAF selon la méthode additive pour les cinq ans :

Tableau N°16 : calcul de la CAF.

<i>RESULTAT avant l'impôt</i>	-9 449 754	101 893 614	152 773 899	168 033 334	182 589 557
<i>(-) IBS</i>	0	17 564 333	29 027 041	31 926 333	34 692 016
<i>Résultat net</i>	-9 449 754	84 329 280	123 746 858	136 107 000	147 897 541
<i>(+) amortissements</i>	20 725 714	39 665 714	39 665 714	39 665 714	39 665 714
CAF	11 275 960	123 994 995	163 412 573	175 772 714	187 563 255

Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

A partir des résultats obtenus des tableaux ci-dessus, nous avons constaté que le projet d'élevage des vaches laitières a généré une capacité d'autofinancement positive qui représente un accroissement de plus en plus élevé durant les cinq (5) ans, cela signifie que l'entreprise dégage un surplus monétaire permettant d'assurer le financement des nouveaux investissements, ou de rembourser ses emprunts.

- **Calcul des flux nets de trésorerie (cash-flows)**

Ce tableau, nous permettra de calculer et d'analyser les Flux nets de trésorerie qui illustre les entrées et sortie d'argent pour une entreprise.

Tableau N°17 : Calcul des cash-flows

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Ressources</i>						
<i>CAF</i>		11 275 960	123 994 995	163 412 573	175 772 714	187 563 255
<i>VRI</i>						205419360
<i>Récupération de BFR</i>						34 276 760
<i>ΣRessources</i>		11 275 960	123 994 995	163 412 573	175 772 714	427 259 375
<i>Emplois</i>						
<i>Investissement initial</i>	348 260 000					

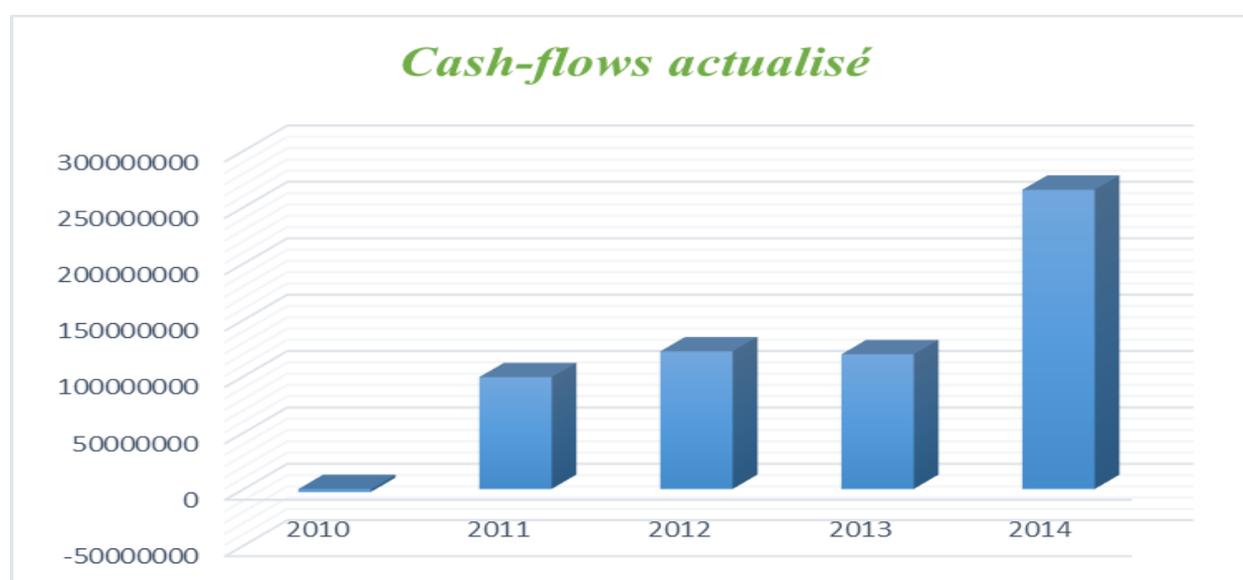
**Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement
au sein de la laiterie SOUMMAM**

Suite : calcul des cash-flows

ΔBFR	14 141 833	14 152 659	4 007 340	1 014 190	960 738	
Σ Emplois	362 401 833	14 152 659	4 007 340	1 014 190	960 738	0
Cash-flow	-362 401 833	-2 876 699	119 987 655	162 398 383	174 811 976	427 259 375
Cash-flow actualisé	-362 401 833	-2615180,90	99163351,2	122012308,7	119398931,7	265294456,4
Cumul CF'	-362 401 833	-2615180,90	96548170,3	218560479,1	337959410,8	603253867,2

Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Figure N°15 : cash-flows prévisionnel actualisé.



Source : réalisée par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise

On remarque des flux nets de trésorerie négatifs en première année ce qui est courant dans ce domaine d'investissement. Cela est dû aux coûts initiaux élevés liés à l'acquisition des vaches, à l'aménagement des infrastructures, aux dépenses vétérinaires, aux aliments pour les animaux... et aussi la productivité des vaches qui nécessite du temps pour atteindre son potentiel maximal. Par la suite on constate une augmentation de la rentabilité de l'activité dans les années à suivre ce qui se traduit par des flux de trésorerie en croissance continue.

À mesure que le projet se développe il bénéficie d'économie d'échelle, une stabilité de l'activité, une optimisation de la production et une réduction des coûts d'exploitation ce qui explique cette croissance continue des flux nets de trésorerie.

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

3.1.5 Les critères d'évaluation de la rentabilité du projet

❖ Le calcul de la valeur actuelle net (VAN)

La Valeur Actuelle nette est le critère de référence en matière de choix des investissements. Elle mesure le bénéfice absolu susceptible d'être retiré d'un projet investissement. Avant de calculer la VAN on doit d'abords calculer le Capitale investi (CI).

$$\text{Capitale investi (CI)} = \text{Investissement initiale (II)} + \text{BFR de démarrage}$$

$$\text{CI} = 348\,260\,000 + 14\,141\,833$$

$$\text{CI} = 362\,401\,833\text{DA}$$

$$\text{VAN} = \sum_k^n CF_k (1+t)^{-k} - \text{CI}$$

$$\text{VAN} = 603\,253\,867.29 - 362\,401\,833$$

$$\text{VAN} = 240\,852\,034.29 \text{ DA} > 0$$

Nous remarquons que **la VAN est positive**, ce qui prouve que le projet est rentable permet de récupérer sa mise initiale et de dégager un excédent de liquidité **240 852 034.29 DA**.

❖ Le taux de rentabilité interne (TRI) :

C'est la méthode pour lequel il y'a équivalence entre capitale investi et les cash-flows générées par ce projet.

Tableau N°18 : calcule TRI (actualisation des cash-flows)

DA	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Σ
20 %	-2397249,17	83318510,4	93980545,7	84303615	171705960	430911382
30 %	-2212845,38	70993287	73918244,4	61206532	115073372	318978590

Source : calculer par nos soins a parti des données du tableau des cash-flows.

On a : 10% —————> 111 932 792

X% —————> 43 423 243

Par la formule de règle 3 on obtient :

$$\text{X\%} = \frac{43\,423\,243 \cdot 10}{111\,932\,792} = 3.87\%$$

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

Alors :

$$TRI = 30 - 3.87$$

TRI = 26.13%

Selon le résultat précédent, nous constatons que le projet exprimé par le TRI semble très important. En effet, le TRI (envions 26.13%) est supérieur au taux d'actualisation estimé par les décideurs de l'entreprise LAITERIE SOUMMAM qui est de 10%. De ce fait, le cout maximum des capitaux que peut supporter le projet pour générer des bénéfices est suffisamment élevé qui Pourra aller jusqu'à à 26.13% ce qui signifie que le projet est rentable de moment que le cout des capitaux qui seront utilisés dans ce projet est inférieur à ce taux.

❖ Délais de Récupération Actualisée (DRA)

Le délai de récupération actualisé indique le temps nécessaire à la récupération du montant de l'investissement initial.

D'après le tableau des flux de trésorerie, ce montant sera récupéré au début de la quatrième année, plus exactement :

Tableau N°19 : tableau des CF actualisés cumulés.

Année	1	2	3	4	5
Cumul CF'	-2 615 180.90	96 548 170.33	218 560 479.12	337 959 410.88	603 253 867.29



CI = 362 401 833

On a :

$$\begin{aligned}
 360 \text{ jours} & \longrightarrow 265\,294\,456.41 \\
 \mathbf{X \text{ jours}} & \longrightarrow 24\,442\,422.12
 \end{aligned}$$

Par la formule de règle 3 on obtient :

$$\begin{aligned}
 X \text{ jour} &= \frac{24\,442\,422.12 * 360}{265\,294\,456.41} \\
 X \text{ jour} &= 33.168 \text{ jours}
 \end{aligned}$$

Donc :

DRA = 4 ans, 1mois et 3jour

❖ **Indice de profitabilité (IP)**

L'indice de profitabilité mesure l'avantage relative, c'est-à-dire pour 1 dinars de capital investi. On devise la somme des cash-flows actualise par le montant de capitale investi.

$$IP = \frac{\sum_k^n \frac{CF_k(1+t)^{-k}}{I_0}}{}$$
$$IP = \frac{603\,253\,867.29}{362\,401\,833}$$

IP = 1.66

D'après ce résultat (IP = 1.66), on peut conclure que le projet de l'élevage des vaches est rentable, car pour chaque 1DA investi rapporte 0.66DA de profit. Tout au long de ce cas pratique, nous avons tenté d'appliqué les principaux outils et méthodes d'évaluation des projets d'investissement. Afin d'arriver à une décision concernant la faisabilité et la rentabilité du projet de la réalisation de l'élevage des vaches.

A travers cette étude du projet par les différents critères de choix d'investissement appliqués sont tous favorable à son exécution, nous avons pu faire ressortir les renseignements suivants :

- La VAN qui est un critère de base dans le choix d'investissement, ce critère a dégagée une valeur importante de 240 852 034.29 DA qui veut dire ce projet est rentable et indique une richesse importante à l'entreprise.
- Le TRI = (26.13%), c'est le taux d'actualisation lequel l'entreprise n'est pas en perte donc l'entreprise est en situation de rentabilité.
- L'entreprise arrive à récupérer son investissement initial d'après 4ans, 1mois et 3jour.ce qui est très intéressant pour ce projet.
- L'IP nous confirme l'opportunité d'investir dans ce projet, car chaque 1DA investi rapporte 0.66DA de bénéfice.

A cet effet, la décision de mettre en place ce projet est une bonne décision pour l'entreprise, ce qui a permet d'augmenter sa capacité de production de LAIT CRU qui est le but réel envisagé par l'entreprise LAITERIE SOUMMAM. A partir de cette étude de la rentabilité financière, on a constaté que le projet est rentable.

4 Section 4 : contrôle budgétaire du projet de réalisation d'une étable par l'entreprise Soummam.

En gestion budgétaire, le plus important en plus du calcul des écarts, c'est leur Interprétation. L'analyse des écarts consiste à comparer et expliquer les divergences entre les résultats réels et prévus, et ainsi de prendre les mesures correctives visant à les réduire, voire les éliminer

Dans cette section, nous aborderons les différents aspects du contrôle budgétaire et examinerons les écarts entre les prévisions et les réalisations. Nous analyserons les causes de ces écarts et proposerons des solutions pour les minimiser et optimiser la gestion financière du projet.

4.1 Ecart sur chiffre d'affaire :

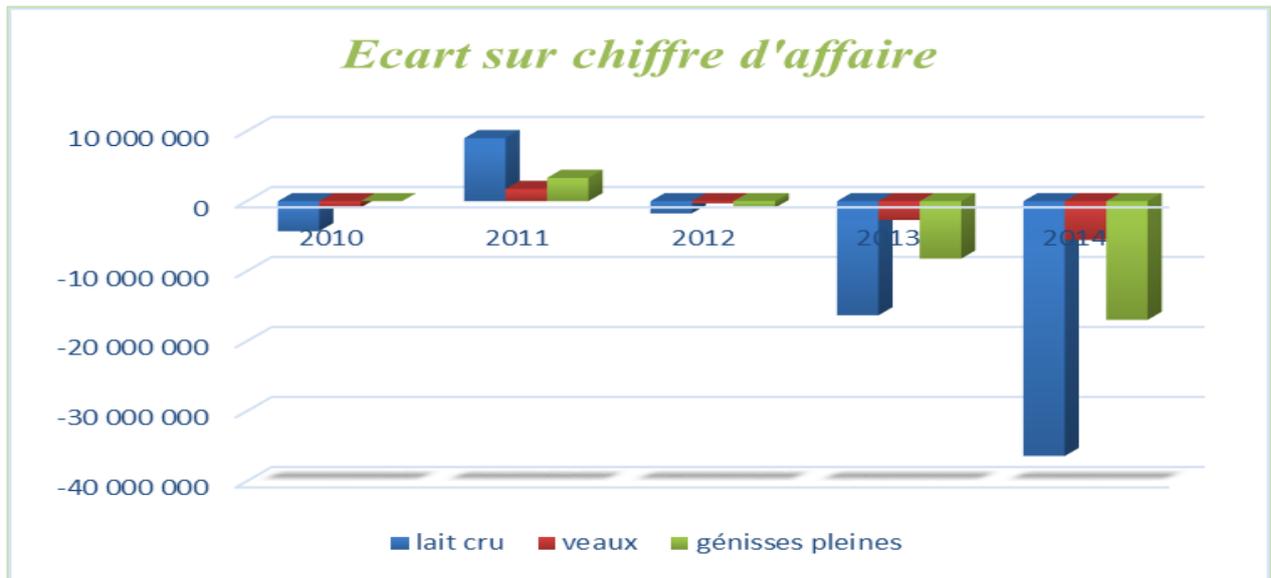
Nous commencerons par étudier les écarts de chiffre d'affaires, qui peuvent résulter de variations dans les prix de vente, les volumes de production ou les conditions du marché :

Tableau N°20 : Ecart sur chiffre d'affaire.

<i>Année</i>	<i>Produit</i>	<i>Prévision</i>	<i>Réalisation</i>	<i>Ecart</i>
2010	<i>Lait cru</i>	92 659 000	88 378 154	-4 280 846
	<i>Veaux</i>	19 600 000	18 694 480	-905 520
	<i>Génisses pleine</i>	0	0	0
2011	<i>Lait cru</i>	158 654 900	167 666 498	9 011 598
	<i>Veaux</i>	30 968 000	32 726 982	1 758 982
	<i>Génisses pleine</i>	58 800 000	62 139 840	3 339 840
2012	<i>Lait cru</i>	170 121 924	168 393 485	-1 728 439
	<i>Veaux</i>	30 348 640	30 040 298	-308 342
	<i>Génisses pleine</i>	92 904 000	91 960 095	-943 905
2013	<i>Lait cru</i>	181 066 805	164 770 793	-16 296 012
	<i>Veaux</i>	29 741 667	27 064 917	-2 676 750
	<i>Génisses pleine</i>	91 045 920	82 851 787	-8 194 133
2014	<i>Lait cru</i>	191 505 842	155 119 732	-36 386 110
	<i>Veaux</i>	29 146 834	23 608 935	-5 537 898
	<i>Génisses pleine</i>	89 225 002	72 272 251	-16 952 750

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Figure N°16 : Ecart sur chiffre d'affaire.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

On remarque que le chiffre d'affaire prévisionnel pour l'année 2010 et 2012 du lait cru et des veaux est légèrement inférieur à celui que l'entreprise a réalisé pendant ces mêmes années, le même cas pour les génisses pendant l'année 2012 seulement. Pour les 2 années 2013 et 2014 on observe un écart négatif élevé pendant l'année 2013 et très élevé pendant l'année 2014 pour les 3 variables. On distingue l'année 2011 seulement qui enregistre un écart positif sur chiffre d'affaire qui s'élève à 9 millions de dinars pour le lait cru et 1 millions de dinars pour les veaux et 3 millions de dinars pour les génisses.

**Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement
au sein de la laiterie SOUMMAM**

4.2 Ecart sur subventions :

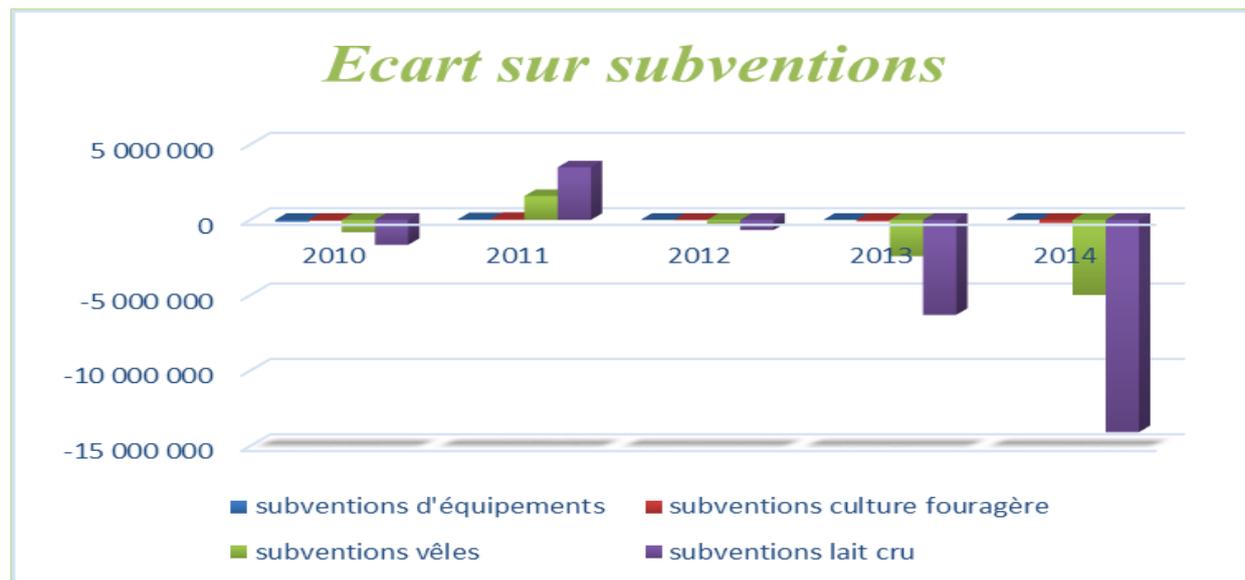
Etant inscrit dans un secteur d'activité encouragé par l'Etat, l'entreprise reçoit des subventions de la part de l'Etat :

Tableau N°21 : Ecart sur subvention

Année	Subvention	prévision	Réalisation	Ecart
2010	<i>D'équipements</i>	2 735 000	2 608 643	-126 357
	<i>Culture fourragère</i>	1 200 000	1 144 560	-55 440
	<i>Vêles</i>	17 640 000	16 825 032	-814 968
	<i>Lait cru</i>	35 868 000	34 210 898	-1 657 102
2011	<i>D'équipements</i>	745 000	787 316	42 316
	<i>Culture fourragère</i>	1 080 000	1 141 344	61 344
	<i>Vêles</i>	27 871 200	29 454 284	1 583 084
	<i>Lait cru</i>	61 414 800	64 903 161	3 488 361
2012	<i>D'équipements</i>	0	0	0
	<i>Culture fourragère</i>	1 080 000	1 069 027	-10 973
	<i>Vêles</i>	27 313 776	27 036 268	-277 508
	<i>Lait cru</i>	65 853 648	65 184 575	-669 073
2013	<i>D'équipements</i>	0	0	0
	<i>Culture fourragère</i>	1 080 000	982 800	-97 200
	<i>Vêles</i>	26 767 500	24 358 425	-2 409 075
	<i>Lait cru</i>	70 090 376	63 782 242	-6 308 134
2014	<i>D'équipements</i>	0	0	0
	<i>Culture fourragère</i>	1 080 000	874 800	-205 200
	<i>Vêles</i>	26 232 150	21 248 042	-4 984 109
	<i>Lait cru</i>	74 131 294	60 046 348	-14 084 946

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Figure N°17 : Ecart sur subvention.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise

En ce qui concerne les subventions d'Etat, à l'exception de l'année 2011, l'entreprise SOUMMAM n'a pas reçu les sommes prévues. Les subventions reçues réellement étaient comprises 80% à 90% des subventions prévues ; tout dépend du type de subvention. A titre d'illustration, en 2014 l'entreprise a reçue 82,17 millions de dinar de subventions sur une somme de 101,44 millions de dinar, soit un taux de réalisation de 81%. Cette différence est peut-être due à des déficits budgétaires ou a des mauvaises appréciations voire surévaluation des subventions à recevoir. Ce qui est encourageant, est le fait que l'entreprise a été toujours soutenue et accompagnée par l'Etat tout au long de la réalisation de son projet.

**Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement
au sein de la laiterie SOUMMAM**

4.3 Ecart sur approvisionnement :

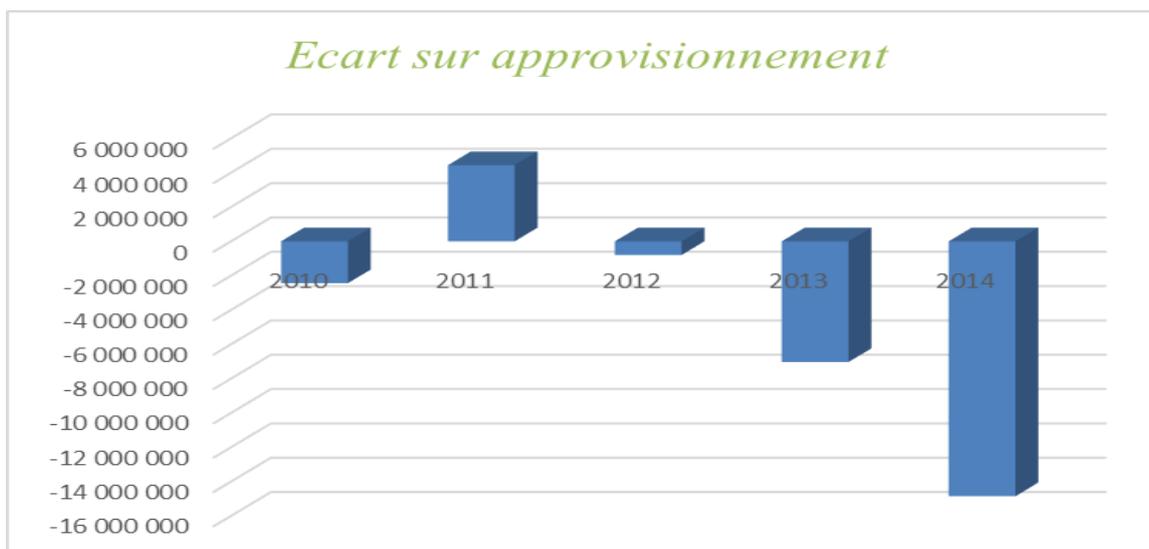
Ci-dessous, vous trouverez un tableau mettant en évidence les écarts constatés en matière d'approvisionnement :

Tableau N°22 : Ecart sur approvisionnement,

	<i>Achat</i>	<i>Prévisions</i>	<i>Réalisation</i>	<i>Ecart</i>
<i>2010</i>	<i>Aliments de bétail</i>	<i>114 336 000</i>	<i>109 053 677</i>	<i>-5 282 323</i>
	<i>Lait d'allaitement</i>	<i>10 584 000</i>	<i>10 095 019</i>	<i>-488 981</i>
	<i>Semences</i>	<i>2 208 000</i>	<i>2 105 990</i>	<i>-102 010</i>
	<i>Autres fournitures</i>	<i>2 858 400</i>	<i>2 726 342</i>	<i>-132 058</i>
<i>2011</i>	<i>Aliments de bétail</i>	<i>137 450 880</i>	<i>145 258 090</i>	<i>7 807 210</i>
	<i>Lait d'allaitement</i>	<i>16 722 720</i>	<i>17 672 570</i>	<i>949 850</i>
	<i>Semences</i>	<i>1 848 000</i>	<i>1 952 966</i>	<i>104 966</i>
	<i>Autres fournitures</i>	<i>3 436 272</i>	<i>3 631 452</i>	<i>195 180</i>
<i>2012</i>	<i>Aliments de bétail</i>	<i>134 701 862</i>	<i>133 333 291</i>	<i>-1 368 571</i>
	<i>Lait d'allaitement</i>	<i>16 388 266</i>	<i>16 221 761</i>	<i>-166 505</i>
	<i>Semences</i>	<i>2 208 000</i>	<i>2 185 567</i>	<i>-22 433</i>
	<i>Autres fournitures</i>	<i>3 367 547</i>	<i>3 333 332</i>	<i>-34 214</i>
<i>2013</i>	<i>Aliments de bétail</i>	<i>132 007 825</i>	<i>120 127 121</i>	<i>-11 880 704</i>
	<i>Lait d'allaitement</i>	<i>16 060 500</i>	<i>14 615 055</i>	<i>-1 445 445</i>
	<i>Semences</i>	<i>2 208 000</i>	<i>2 009 280</i>	<i>-198 720</i>
	<i>Autres fournitures</i>	<i>3 300 196</i>	<i>3 003 178</i>	<i>-297 018</i>
<i>2014</i>	<i>Aliments de bétail</i>	<i>129 367 669</i>	<i>104 787 812</i>	<i>-24 579 857</i>
	<i>Lait d'allaitement</i>	<i>15 739 290</i>	<i>12 748 825</i>	<i>-2 990 465</i>
	<i>Semences</i>	<i>2 208 000</i>	<i>1 788 480</i>	<i>-419 520</i>
	<i>Autres fournitures</i>	<i>3 234 192</i>	<i>2 619 695</i>	<i>-614 496</i>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

Figure N°18 : Ecart sur approvisionnement.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

L'écart sur approvisionnement négatif est très favorable pour l'entreprise. On remarque que l'entreprise a enregistré un écart positif en 2011 dû à l'achat en détail sans négociations préalables avec les grands fournisseurs. Vu que le projet été au stade de démarrage, et la quantité nécessaire ne peut justifier une importation ou un achat en gros. Mais cet écart s'est nettement rétréci en 2012. Puis depuis 2013, elle enregistre un écart négatif grâce à la conclusion de plusieurs contrats d'engagement d'approvisionnement avec les fournisseurs locaux et les importateurs.

4.4 Ecart sur dépenses :

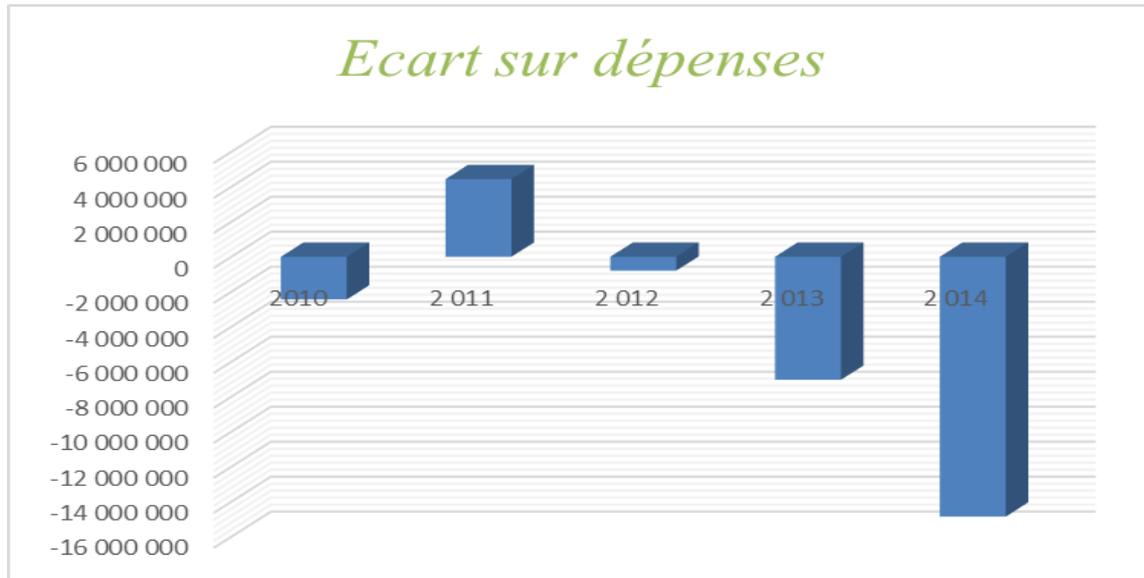
Voici un tableau illustrant l'écart entre les dépenses budgétées et les dépenses réelles :

Tableau N°23 : Ecart sur dépenses.

<i>Année</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Prévision</i>	<i>Réalisation</i>	<i>Ecart</i>
2010	<i>Salaires</i>	<i>13 395 200</i>	<i>12 776 342</i>	<i>-618 858</i>
	<i>Assurances</i>	<i>2 944 440</i>	<i>2 808 407</i>	<i>-136 033</i>
	<i>Frais financiers</i>	<i>100 000</i>	<i>95 380</i>	<i>-4 620</i>
	<i>Autres services extérieurs</i>	<i>1 000 000</i>	<i>953 800</i>	<i>-46 200</i>
	<i>Charges de concession</i>	<i>11 000 000</i>	<i>10 491 800</i>	<i>-508 200</i>
	<i>Amortissements</i>	<i>24 425 714</i>	<i>23 297 246</i>	<i>-1 128 468</i>
2011	<i>Salaires</i>	<i>20 092 800</i>	<i>21 234 071</i>	<i>1 141 271</i>
	<i>Assurances</i>	<i>5 223 900</i>	<i>5 520 618</i>	<i>296 718</i>
	<i>Frais financiers</i>	<i>200 000</i>	<i>211 360</i>	<i>11 360</i>
	<i>Autres services extérieurs</i>	<i>2 000 000</i>	<i>2 113 600</i>	<i>113 600</i>
	<i>Charges de concession</i>	<i>11 000 000</i>	<i>11 624 800</i>	<i>624 800</i>
	<i>Amortissements</i>	<i>39 665 714</i>	<i>41 918 727</i>	<i>2 253 013</i>
2012	<i>Salaires</i>	<i>20 092 800</i>	<i>19 888 657</i>	<i>-204 143</i>
	<i>Assurances</i>	<i>5 223 900</i>	<i>5 170 825</i>	<i>-53 075</i>
	<i>Frais financiers</i>	<i>200 000</i>	<i>197 968</i>	<i>-2 032</i>
	<i>Autres services extérieurs</i>	<i>2 000 000</i>	<i>1 979 680</i>	<i>-20 320</i>
	<i>Charges de concession</i>	<i>11 000 000</i>	<i>10 888 240</i>	<i>-111 760</i>
	<i>Amortissements</i>	<i>39 665 714</i>	<i>39 262 711</i>	<i>-403 004</i>
2013	<i>Salaires</i>	<i>20 092 800</i>	<i>18 284 448</i>	<i>-1 808 352</i>
	<i>Assurances</i>	<i>5 223 900</i>	<i>4 753 749</i>	<i>-470 151</i>
	<i>Frais financiers</i>	<i>200 000</i>	<i>182 000</i>	<i>-18 000</i>
	<i>Autres services extérieurs</i>	<i>2 000 000</i>	<i>1 820 000</i>	<i>-180 000</i>
	<i>Charges de concession</i>	<i>11 000 000</i>	<i>10 010 000</i>	<i>-990 000</i>
	<i>Amortissements</i>	<i>39 665 714</i>	<i>36 095 800</i>	<i>-3 569 914</i>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise

Figure N°19 : Ecart sur dépenses.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

L'écart négatif sur dépenses est un signe de leur maîtrise. De ce fait, on constate que l'entreprise a réalisé des économies d'échelle sur toutes les dépenses de fonctionnement, ce qui est un point fort pour la gestion de l'entreprise. S'agissant de l'écart sur les charges de concessions, l'entreprise a bénéficié de beaucoup d'exonérations et d'aide de la part de l'Etat pour les terrains et l'accès à l'eau par forage public dans le cadre de l'encouragement de l'investissement dans les terres arides lancé depuis 1983. En 2008, avec la loi n° 08-16 portant orientation agricole, la concession est décrétée comme unique forme d'attribution foncière pour les terres publiques à vocation agricole aménagées et équipées (pistes agricoles, électrification, certains équipements collectifs comme les forages) par l'État⁶⁹. L'instruction interministérielle n° 402 de 2011, a joint l'attribution de terrains en concession en zone de steppe (terres arides) la possibilité d'attribution de crédits bonifiés. Ce qui explique l'écart négatif pour les charges financières. Cette politique constitue un avantage majeur pour les investissements agricoles, l'économie nationale sur le long terme.

⁶⁹ Daoudi A, Colin J-P, Baroud K : la politique de mise en valeur des terres arides en Algérie : une lecture en termes d'équité, cahier agriculture n°4, volume 30, janvier 2021. In, https://www.cahiersagricultures.fr/articles/cagri/full_html/2021/01/cagri200170/cagri200170.html

Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM

Au terme de ce chapitre, nous avons pris conscience que celui-ci nous a aidés à mieux comprendre nos recherches théoriques. L'étude présentée dans ce cas pratique est une synthèse du travail que nous avons effectué à la SARL Laiterie SOUMMAM. À travers cette étude, nous avons pris connaissance des pratiques financières et budgétaires opérées au sein de cette entreprise.

Dans un premier temps, nous avons identifié le projet d'élevage des vaches laitières. Nous avons ensuite évalué sa rentabilité en utilisant différents critères d'évaluation financière. Enfin, nous avons effectué un contrôle budgétaire en comparant les réalisations aux prévisions sur les chiffres d'affaires, les subventions, les dépenses et les approvisionnements. Cette analyse nous a permis de dégager un ensemble d'écarts que nous avons ensuite analysés par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

En conclusion, l'investissement demeure le moteur incontestable de la croissance et de la compétitivité d'une entreprise. En allouant des ressources financières à des projets spécifiques, celle-ci parvient à accroître considérablement son efficacité opérationnelle afin de garantir sa pérennité sur un marché concurrentiel. La prise de décision en matière d'investissement joue un rôle essentiel dans la durabilité et l'expansion de l'entreprise. Ainsi, ce processus décisionnel exigeant passe inévitablement par une évaluation rigoureuse et approfondie, car elle conditionne le succès ou l'échec d'un projet d'investissement.

L'étude d'un projet d'investissement repose sur deux axes principaux. D'une part, l'étude technico-économique qui se focalise sur le marché ciblé par l'investissement et la faisabilité du projet dans son ensemble. D'autre part, l'étude de la rentabilité financière qui se concentre sur l'évaluation de la capacité du projet à générer des richesses pour l'entreprise en appliquant des critères d'évaluation adaptés à l'environnement dans lequel il sera réalisé.

En estimant le budget nécessaire pour le projet d'investissement, l'entreprise devra choisir le mode de financement le plus approprié à sa stratégie et ses objectifs, une analyse minutieuse de chaque option en fonction de ses capacités financières.

Notre stage pratique menée au sein de la SARL LAITERIE SOUMMAM a porté sur l'évaluation technico-économique et financière de la création d'un projet d'élevage de vaches laitières. C'est-à-dire nous avons étudié le processus d'évaluation et de suivi de la rentabilité financière de projets d'investissement de cette entreprise comme l'indique notre question de départ. Ainsi, nous avons constaté que cette entreprise attache une grande importance aux différentes étapes de l'étude du projet d'investissement, comme le dicte la théorie financière, afin de vérifier la faisabilité économique et technique et s'assurer de sa rentabilité, afin d'atteindre les objectifs attendus.

Le projet de réalisation de l'étable pour élevage de vaches laitières dans la wilaya de Djelfa s'inscrit dans la politique publique de développement de l'investissement dans les régions arides et steppes. Ce qui permet d'une part à l'entreprise de profiter des différents avantages fiscaux et fonciers offerts par l'Etat qui a subvenue et accompagner tout au long de sa réalisation, et de créer une dynamique économique locale dans la région avec des nouveaux postes d'emplois, consommation des productions locales d'aliments de Bétail et réduire la facture d'importation de la poudre de lait pour le gouvernement d'une autre part. le projet permet ainsi de renforcer une offre insuffisante face à une demande grandissante.

À la suite de notre étude et de l'application de critères et de méthodes d'évaluation financière, nous nous sommes arrivés aux conclusions suivantes : la valeur actuelle nette dégagée par le projet est très élevée (24,1 millions de Dinars) par rapport à l'investissement initial, ce qui indique une rentabilité solide et justifie la mise en œuvre du projet. De plus, l'entreprise pourra récupérer son capital investi en quatre années, comme le confirme le délai de récupération du capital investi avec un profit de 0,66 Da pour chaque 1 dinar investi en référence à l'indice de profitabilité (1,66) et une rentabilité interne située à 26%. Ces indicateurs constituent des éléments clés pour la prise de décision.

Nous avons conclu que la décision de mettre en place ce projet d'investissement est bénéfique pour l'entreprise, car elle lui a permis de réduire sa dépendance à l'importation et d'augmenter sa capacité d'approvisionnement en matière première locale, des objectifs s'inscrivant dans sa stratégie principale à long terme. En effet, l'augmentation de la production de lait cru va procurer un avantage concurrentiel important pour l'entreprise sur le moyen et le long terme, ce qui a été vérifié notamment en période de crise logistique causée par la crise du Covid, où à la différence de ses concurrents, l'entreprise a été épargnée.

Cependant, en dépit d'une bonne mise en œuvre de son projet, nous avons remarqué que l'entreprise a négligé l'étape du suivi des réalisations par rapport aux prévisions, afin de procéder aux mesures correctives. Car, comme nous l'avons constaté, ce projet porte des risques non-négligeables comme le risque de maladie et de mortalité ayant causé une barrière à l'atteinte du chiffre d'affaires prévu presque pour toute la période d'étude.

En conséquence, nous recommandons à l'entreprise LAITERIE SOUMMAM, en plus de l'évaluation financière préalable à tout projet d'investissement, et l'analyse de sa viabilité et les conditions requises, conformément aux normes et contraintes qui lui sont imposées. Un suivi régulier doit être établi afin de détecter les écarts éventuels et de prendre les mesures correctives appropriées.

Annexes

Annexes

Annexe 01 : Programme d'investissement prévisionnel.

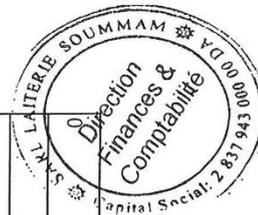
Projet : exploitation agricole de vaches laitières et pépinière de génisses

SARL LAITERIE SOUMMAM

Annexe 1

Programme d'investissement

éléments	Qtés	dimension	PROJET INITIAL à réaliser sur les années 1 & 2	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Terrain (concession)	220 HA		0	0	0	0	0	0
Bâtiments			120 000 000	0	120 000 000	0	0	0
-bâtiments existants (concession)	8 étables		0	0	0	0	0	0
	1 local de traite		0	0	0	0		
-bâtiments à construire	1 étable	100 / 24	120 000 000		120 000 000			
Matériels et outillages			209 760 000	145 080 000	54 680 000	0	0	0
	2		6 000 000	6 000 000				
- cuves de stockage de lait (6000 L)	1		3 000 000	3 000 000	3 000 000			
- groupe électrogène	1		3 000 000	3 000 000				
- salles de traite	1		15 000 000	15 000 000				
- robot d'allaitement	2		1 600 000	1 600 000				
- abreuvoirs automatiques	32		4 480 000	4 480 000				
	12		1 680 000		1 680 000			
- ensileuse	1		15 000 000	15 000 000				
- vaches laitières	500		100 000 000	100 000 000				
	300		60 000 000		60 000 000			
Matériels roulants			18 000 000	18 000 000	0	0	0	0
- tracteurs agricoles	2		5 000 000	5 000 000				
- camions	2		8 000 000	8 000 000				
- fourgons (dont 1 pour insémination)	2		5 000 000	5 000 000				
Equipements de bureau	divers		500 000	500 000				
Totaux			348 260 000	163 580 000	184 680 000	0	0	0



DFC

1/1

Annexe 02 : Plan de financement prévisionnel.

Annexe 2
Plan de financement

éléments	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
lait cru	92 659 000	158 654 900	170 121 924	181 066 805	191 505 842
veaux	19 600 000	30 968 000	30 348 640	29 741 667	29 146 834
génisses pleines		58 800 000	92 904 000	91 045 920	89 225 002
subventions d'équipements	2 735 000	745 000			
subventions culture fourragère	1 200 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
subventions véles	17 640 000	27 871 200	27 313 776	26 767 500	26 232 150
subventions lait cru	35 868 000	61 414 800	65 853 648	70 090 376	74 131 294
S/TOTAL EXPLOITATION	169 702 000	339 533 900	387 621 988	399 792 269	411 321 122
Apports en fonds propres sur C/C	170 000 000	60 000 000			
Totaux ressources	339 702 000	399 533 900	387 621 988	399 792 269	411 321 122
aliments de bétail	114 336 000	137 450 880	134 701 862	132 007 825	129 367 669
lait d'allaitement	10 584 000	16 722 770	16 388 266	16 060 500	15 739 290
semences	2 208 000	1 848 000	2 208 000	2 208 000	2 208 000
autres fournitures	2 858 400	3 436 272	3 367 547	3 300 196	3 234 192
salaires	13 395 200	20 092 800	20 092 800	20 092 800	20 092 800
assurances	2 944 440	5 223 900	5 223 900	5 223 900	5 223 900
frais financiers	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000
autres services extérieurs	1 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
charges de concession	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000
INVESTISSEMENTS	163 580 000	184 680 000	0	0	0
remboursements Apports sur C/C			100 000 000		
IBS			16 861 333	29 027 041	31 926 333
distribution de bénéfice			71 882 526	123 746 858	136 107 000
Totaux dépenses	322 006 040	382 654 572	383 926 234	344 867 120	357 099 184
CREANCES clients et subventions	14 141 833	28 294 492	32 301 832	33 316 022	34 276 760
DISPONIBILITES	3 554 127	6 280 796	5 969 210	59 880 168	113 141 368



Annexe 03 : Bilan prévisionnel du projet.

Projet : exploitation agricole de vaches laitières et pépinière de génisses

Annexe 3

Bilan et compte de résultat

éléments	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Terrain (concession)	0	0	0	0	0
Bâtiments	0	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000
Matériels et outillages	145 080 000	209 760 000	209 760 000	209 760 000	209 760 000
Matériels roulants	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Equipements de bureau	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Amortissements	-24 425 714	-64 091 429	-103 757 143	-143 422 857	-183 088 571
STOCKS	9 528 000	11 454 240	11 225 155	11 000 652	10 780 639
CREANCES	14 141 833	28 294 492	32 301 832	33 316 022	34 276 760
DISPONIBILITES	3 554 127	6 280 796	5 965 210	59 880 168	113 141 368
Totaux ACTIF	166 378 246	330 198 099	293 999 054	309 033 986	323 370 196
FONDS PROPRES	0	-13 149 754	0	0	0
FOURNISSEURS	9 528 000	11 454 240	11 225 155	11 000 652	10 780 639
A/DETTES					
Comptes courants associés	170 000 000	230 000 000	130 000 000	130 000 000	130 000 000
RESULTAT	-13 149 754	101 893 614	152 773 899	168 033 334	182 589 557
Totaux PASSIF	166 378 246	330 198 099	293 999 054	309 033 986	323 370 196

BILAN du projet



Annexe 04 : Compte de résultat du projet.

Projet : exploitation agricole de vaches laitières et pépinière de génisse:

Annexe 3

Bilan et compte de résultat

éléments	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
lait cru	92 659 000	158 654 900	170 121 924	181 066 805	191 505 842
veaux	19 600 000	30 968 000	30 348 640	29 741 667	29 146 834
génisses pleines	0	58 800 000	92 904 000	91 045 920	89 225 002
subventions d'équipements	2 735 000	745 000	0	0	0
subventions culture fourragère	1 200 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
subventions véles	17 640 000	27 871 200	27 313 776	26 767 500	26 232 150
subventions lait cru	35 868 000	61 414 800	65 853 648	70 090 376	74 131 294
Totaux PRODUITS	169 702 000	339 533 900	387 621 988	399 792 269	411 321 122
aliments de bétail	114 336 000	137 450 880	134 701 862	132 007 825	129 367 669
lait d'allaitement	10 584 000	16 722 720	16 388 266	16 060 500	15 739 290
semences	2 208 000	1 848 000	2 208 000	2 208 000	2 208 000
autres fournitures	2 858 400	3 436 272	3 367 547	3 300 196	3 234 192
salaires	13 395 200	20 092 800	20 092 800	20 092 800	20 092 800
assurances	2 944 440	5 223 900	5 223 900	5 223 900	5 223 900
frais financiers	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000
autres services extérieurs	1 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
charges de concession	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000
amortissements	24 425 714	39 665 714	39 665 714	39 665 714	39 665 714
Totaux CHARGES	182 851 754	237 640 286	234 848 089	231 758 935	228 731 565
RESULTAT	-13 149 754	101 893 614	152 773 899	168 033 334	182 589 557

COMPTE DE RESULTAT du projet



Bibliographie

Bibliographie :

- A. BOUGHABA, « Analyse et évaluation de projets », Éditions BERTI, Alger, 1998.
- Abdallah B. «Comptabilité générale », Edition, OPU, Alger, 1990.
- ALCOUFFE. S, « contrôle de gestion sur mesure » édition Dunod, Paris, 2013.
- Babusiaux D. « Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise », Ed. Economica&Technip, Paris, 1990.
- Bancel F et Richard A(1995). Les choix d'investissement, Edition Economica, Paris.
- Chrissos (J) Et Gillet (R) (2008). Décision d'investissement ,2émé Edition, France.
- Barneto P Et Gregoio G(2007). , Finance, Edition Dunod, Paris.
- Barreau J, Delahaye J, Delahaye F, « Gestion financière »,8ème édition, Edition Dunod, Paris, 2006.
- Barreau J, Delahaye, « Gestion financière », Edition Dunod, Paris, 2001, P 361
- BARREAU. J, DELHAYE. J, DELHAYE. F, « Gestion financière », 14emeédition, DUODI, paris, 2005.
- Boughaba .A(1998). Analyse et évaluation de projet, BERIT Edition, Alger, P.18
- BRIGITTE DORIATH, « Contrôle de gestion », Édition DUNOND, PARIS, 2005.
- BURLAND A, J-Y Eglem, MYKITIA P, « Dictionnaire de gestion- comptabilité- finance contrôle » 2èmeédition FOUCHER, Vanves, 2004.
- Chrissos (J) Et Gillet (R) (2008). Décision d'investissement ,2émé Edition, France.
- CONSO.P et HEMICI. F, « Gestion financière de l'entreprise », Edition Dunod, 9ème édition, Paris, 1999.
- Conso.P Et Hemicl.F (2002).Gestion financière 2eme édiction, Paris.
- Daoudi A, Colin J-P, Baroud K : la politique de mise en valeur des terres arides en Algérie : une lecture en termes d'équité, cahier agriculture n°4, volume 30, janvier 2021. In, https://www.cahiersagricultures.fr/articles/cagri/full_html/2021/01/cagri200170/cagri200170.html
- Denis BABUSIAUX, « Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise », éd : ECONOMICA, Paris, 1995.
- Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012.
- DORIATH B, « Contrôle de gestion », 5 ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- DORIATH. B et GOUJET C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ème édition Dunod, Paris, 2007.
- El Kebir. El-akri, Décision de financement décision d'investissement, édition Gesha, 2008.

- FORGET Jack, « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, 2005.
- Galesne Alain (1996). Choix d'investissement dans l'entreprise » Edition Economica, Paris.
- Gervais.M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, economica, Paris, 1991.
- GINGLIER (E.), « Les décisions d'investissement », Édition Nathan, Paris, 1998.
- Hamdi, Analyse des projets et leur financement, Ed Es-Salem, Alger 2000.
- HOUDAYER R, « Evaluation financière des projets », Edition Economica, Paris, 1999.
- HOUDAYER R, Evaluation financière des projets, paris, P 4.
- <https://creation-entreprise.ooreka.fr>.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) - <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1105>.
- ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, le contrôle de gestion à la portée de tous, 3ème édition ECONOMICA.
- Jacky (K) (2003). Les choix d'investissement, Edition Dunod.
- Kamel M. « Analyse de projets et leurs financement », Ed, Es- Salam, Alger, 2000.
- Koechl(J) (2003). Choix d'investissement, Edition Dunod, Paris.
- Lasary. « Évaluation et financement de projet », Edition El dar el Othmania, Alger, 2007.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & James, L. (2015). Purchasing et Supply Chain Management (6ème ed.). Cengage Learning.
- MORGUES N, « Le choix des investissements », édition Economica, Paris, 1994.
- OGRE R, « La décision d'investir », Edition clé international, Paris, 1978.
- PIGET P, « Décision d'investissement », Edition Economica, Paris, 2011.
- Pilverdier et Latreyte (1999). Finance d'entreprise, 7ème édition Economica, Paris.
- Pilverdier-Latreyte, J (2002). Finance d'entreprise, 7eme Edition ECONOMICA.
- RIVERT A, « Gestion financière », Edition Ellipses, Paris, 2003.
- TOPSACALIAN P, Finance, 4ème édition Vuibert, Paris 2005.
- Travedet-popiolek. Guide de choix d'investissement, édition d'organisation, 2006.

Table des matières :

Introduction générale.....	11
Chapitre I : concepts de bases sur les projets d'investissement.	15
Section 01 : Généralités sur les projets d'investissement.	15
1.1 Définitions de l'investissement :.....	15
1.1.1 <i>Economique</i> :.....	15
1.1.2 <i>Comptable</i> :.....	16
1.1.3 <i>Financière</i> :.....	16
1.2 Typologie d'investissement :	16
1.2.1 Classification selon leurs destinations (objectifs) :.....	16
1.2.1.1 Les investissements de remplacement(renouvellement) :.....	16
1.2.1.2 Les investissements de capacité(d'expansion) :	16
1.2.1.3 Les investissements de productivité(modernisation) :.....	16
1.2.1.4 Les investissement d'innovation :.....	16
1.2.2 <i>Classification selon leurs natures</i> :.....	17
1.2.2.1 <i>Les investissements incorporels ou immatériels</i> :.....	17
1.2.2.2 <i>Les investissements corporels ou matériels</i> :.....	17
1.2.2.3 <i>Les investissements financiers</i> :.....	17
1.2.3 Classification selon leurs interdépendances :.....	18
1.2.3.1 <i>Les projets mutuellement</i> :.....	18
1.2.3.2 <i>Les projets concurrents</i> :	18
1.2.3.3 <i>Les projets indépendants</i> :	18
1.2.3.4 <i>Les projets complémentaires</i> :	18
1.3 Projet d'investissement :	18
1.3.1 <i>Définition d'un projet d'investissement</i> :.....	18
1.3.2 Les caractéristiques financières d'un projet d'investissement :.....	18

1.3.2.1	<i>Capital investi</i> :	18
1.3.2.2	<i>La durée de vie de projet</i> :	19
1.3.2.3	<i>La valeur résiduelle</i> :	19
1.3.2.4	Le besoin de fond de roulement (BFR) :	19
1.3.3	<i>Les flux nets de trésorerie (cash-flow nets)</i> :	20
1.3.4	La notion d'amortissement :	21
1.3.4.1	<i>Définition</i> :	21
1.3.4.2	<i>L'objectif de l'amortissement</i> :	21
1.3.4.3	Les éléments de l'amortissement :	21
1.3.4.4	<i>Les modes d'amortissement</i> :	22
Section 2 : Les modalités de financement des investissements.		24
1.1	Les différentes sources de financement d'un projet d'investissement :	24
1.1.1	Les financements par fonds propres :	25
1.1.1.1	La capacité d'autofinancement :	25
1.1.1.2	Les Cessions d'éléments d'actif :	26
1.1.1.3	L'augmentation de capital :	26
1.1.2	Le financement par quasi-fonds propres :	27
1.1.2.1	<i>Compte courant d'associé</i> :	27
1.1.2.2	<i>Les primes et subventions</i> :	28
1.1.3	<i>Le financement par l'endettement</i> :	28
1.1.3.1	<i>Les emprunts auprès des établissements du crédit</i> :	28
1.1.3.2	<i>Emprunt par crédit-bail (leasing)</i> :	28
1.1.3.3	Emprunt obligataire :	29
Section 3 : L'évaluation financière d'un projet d'investissement.		29
1.1.4	<i>Evaluation technico-économique d'un projet</i> :	30
1.1.4.1	<i>L'identification du projet</i>	30
1.1.4.2	<i>Analyse de marché</i> :	30
1.1.4.3	<i>L'étude technique du projet</i> :	30

1.1.4.4	<i>Estimation des couts</i> :	31
1.1.5	<i>Les critères de l'évaluation de la rentabilité de projet d'investissement</i> :	31
1.1.5.1	<i>Les critères fondés sur l'actualisation (méthode dynamique)</i>	31
	Chapitre II : Le contrôle de gestion d'un projet d'investissement	38
1	Section 01 : le budget des ventes.	39
1.1	Définition :	39
1.2	L'élaboration de budget des ventes :.....	39
1.3	Construction du budget des ventes :.....	40
1.3.1	<i>Ventilations des ventes</i> :	40
1.3.2	<i>Ventilation chronologique</i> :	40
1.3.3	<i>Ventilation par produits</i> :	40
1.3.4	<i>Ventilation par régions</i> :	40
1.4	Structures de budget des ventes :	40
2	Section 02 : le budget des achats (approvisionnement).	42
2.1	La fonction approvisionnement :	42
2.2	L'objectif et la composition du budget des approvisionnements :.....	43
2.3	Les étapes d'élaboration de budget des approvisionnements :	45
2.4	Le processus d'élaboration du budget des approvisionnements :	46
2.4.1	<i>Budgétisations des approvisionnements</i> :	46
2.4.2	<i>Les types de budgétisation des approvisionnements</i> :.....	47
2.4.3	<i>Le contrôle de budget des approvisionnements</i> :	47
3	Section 03 : L'analyse des écarts commerciaux (achat, vente).....	48
3.1	Définition et principes d'élaboration de l'écart :	49
3.1.1	Définition de l'écart :	49
3.1.2	<i>Principes d'élaboration des écarts</i> :	49
3.2	Objectifs des analyses des écarts :.....	50
3.2.1	<i>Un objectif d'attribution de responsabilités</i> :	50
3.2.2	Un objectif pilotage :.....	50

3.3	Calcul et analyse des écarts de la fonction commerciale :	50
3.3.1	<i>Ecart sur vente</i> :	50
3.3.1.1	<i>Ecart sur chiffre d'affaires</i> :	51
3.3.1.2	<i>Ecart sur marge</i> :	53
3.3.1.3	<i>Les causes des écarts de chiffre d'affaires et de marge</i> :	55
3.3.2	<i>Ecart sur coût</i> :	55
3.3.2.1	L'analyse des écarts sur couts direct :	56
3.3.2.2	<i>Ecart sur cout indirecte (centre d'analyse)</i> :	57
3.4	Les raisons des écarts :	59
Chapitre III : Evaluation de la rentabilité financière et suivi d'un projet d'investissement au sein de la laiterie SOUMMAM : Cas de la réalisation d'une étable de vaches laitières		61
1	Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL laiterie Soummam.	61
2	Section 02 : Evaluation de la rentabilité financière du projet de réalisation d'une étable	69
2.1	Etude technico-économique :	69
2.1.1	<i>Identification du projet</i> :	69
2.1.2	<i>Etude économique</i> :	69
2.1.3	<i>Etude du marché</i> :	70
2.1.4	<i>Etude technique</i> :	71
3	Section 3 : L'étude de la rentabilité financière d'un projet de réalisation d'une étable pour la production du lait cru de l'entreprise SOUMAM AKBOU Bejaia.	73
3.1	L'évaluation financière de la rentabilité d'un projet avant financement :	73
3.1.1	<i>Construction de l'échéancier de l'investissement</i> :	73
3.1.2	<i>Le chiffre d'affaires prévisionnel</i> :	74
3.1.3	<i>Les dépenses prévisionnelles</i> :	77
3.1.4	<i>L'élaboration des flux nets de trésorerie</i>	78
3.1.4.1	<i>Détermination du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)</i>	78
3.1.4.2	<i>Echéancier d'amortissement</i> :	79
3.1.4.3	<i>Détermination de la Valeur résiduelle des Investissement (VRI)</i>	79

3.1.4.4	<i>Flux Nets de Trésorerie</i> :	80
3.1.5	<i>Les critères d'évaluation de la rentabilité du projet</i>	82
4	Section 4 : contrôle budgétaire du projet de réalisation d'une étable par l'entreprise	
	Soummam.....	85
4.1	Ecart sur chiffre d'affaire :	85
4.2	Ecart sur subventions :	87
4.3	Ecart sur approvisionnement :.....	89
4.4	Ecart sur dépenses :	91
	Conclusion générale :	95
	Annexes	98
	Bibliographie :	103
	Table des matières :	105

Résumé

La prise de décision en matière d'investissement constitue l'un des domaines de la finance d'entreprise. Elle implique l'identification des investissements les plus rentables, généralement en choisissant parmi différentes options d'investissement.

L'étude d'un projet d'investissement dans une entreprise vise à faciliter l'analyse et l'utilisation d'outils financiers par les décideurs dans le processus d'investissement. Cette étude repose sur des prévisions qui doivent être en parfaite cohérence avec les objectifs et la politique générale de l'entreprise.

Notre travail consiste principalement à identifier les critères de choix d'investissement et les modes de financement d'un projet d'investissement, en prenant notre cas pratique concret le projet d'élevage des vaches laitières de la société SARL LAITERIE SOUMMAM à Djelfa.

L'étude de ce projet d'élevage de vaches laitières lancé par l'entreprise LAITERIE SOUMMAM AKBOU BEJAIA repose sur une analyse technico-économique et une évaluation financière (VAN, IP, TRI, DR) visant à évaluer la rentabilité et la viabilité du projet.

Mots clés : Investissement, projet, décision d'investir, évaluation, critères de choix d'investissement, rentabilité, financement.

Summary

Investment decision making is one of the areas of corporate finance. It involves identifying the most profitable investments, usually by choosing from different investment options.

The study of an investment project in a company aims to facilitate the analysis and use of financial tools by decision-makers in the investment process. This study is based on forecasts which must be fully consistent with the company's objectives and general policy.

Our work consists mainly in identifying the criteria for choosing investment and the methods of financing an investment project, taking our concrete practical case the dairy cow breeding project of the company SARL DAIRY SOUMMAM in Djelfa.

The study of this dairy cow breeding project launched by the company DAIRY SOUMMAM AKBOU BEJAIA is based on a technical-economic analysis and a financial evaluation (VAN, IP, TRI, DR) aimed at assessing the profitability and viability of the project.

Keywords: Investment, project, decision to invest, evaluation, investment choice criteria, profitability, financing.