

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTERE DE L'EDUCATION

Gestion

3^{ème} Année de l'Enseignement Secondaire
Section : Économie & Gestion

Auteurs :

M. Mohamed BECHEIKH

Inspecteur Principal

M. Fitouri CHÉRIF

Enseignant Universitaire

M^{me} Jalila HADDAD - BEN ABDEFETTEH

P. P. Conseillère Pédagogique

Évaluateurs :

M. Med Tahar BENNOUR

Inspecteur

M. Néji BOUSLAMA

Enseignant Universitaire

Centre National Pédagogique

Avant-propos

Ce manuel est conçu conformément au programme officiel de gestion, destiné aux élèves de la 3^{ème} année secondaire section "Economie et Gestion". Il a été rédigé dans le souci de répondre aux objectifs et aux recommandations du nouveau programme de gestion applicable à partir du mois de septembre 2006.

Cet ouvrage a un concept fédérateur : c'est un continuum, dont les différentes parties renvoient les unes aux autres. Son propos n'est pas exhaustif, mais pédagogique, explicatif, pour bien faire comprendre l'essentiel et ouvrir sur un champ plus vaste.

Nous proposons ce qui suit :

- de privilégier l'apprentissage des savoirs et des savoir-faire ;
- de développer l'aptitude à utiliser d'une manière adéquate le vocabulaire de gestion ;
- de se familiariser avec un certain nombre de techniques et de méthodes utilisées en gestion ;
- de favoriser le travail basé sur des activités suivies de questions visant à aider les élèves ;
- de contrôler le degré d'assimilation des connaissances requises par le programme grâce à des exercices proposés.

Ce manuel comprend six chapitres qui suivent une même démarche.

- ❖ Dans la partie "Sensibilisation", la présentation d'une (des) activité (s) (sous forme de textes, de documents, de situations, de représentations schématiques ou d'images), accompagnée (s) de quelques questions, est (sont) destinée (s) à poser la problématique du chapitre ou d'un point du chapitre. Cela peut être également l'occasion de réaliser quelques passerelles avec d'autres chapitres de gestion. L'élève doit parvenir, en restant guidé par les questions, à atteindre les objectifs fixés par le programme officiel de gestion.
- ❖ Dans la partie "Synthèse", l'élève peut faire le point sur les méthodes et les notions à retenir qui sont développées d'une manière détaillée. Si, lors d'un chapitre, le professeur préfère une approche plus personnelle, l'élève peut compter sur cette synthèse comme pure résumée des activités proposées.
- ❖ Dans la partie "A retenir", l'élève est amené à retenir l'essentiel du chapitre. C'est, en fait, un résumé cohérent des concepts développés dans le chapitre.
- ❖ Dans la partie "Evaluation", l'élève travaille des exercices variés lui permettant de réviser son cours, d'acquérir les automatismes et éventuellement d'élargir le champ d'application du thème traité.

- ❖ Dans la partie "Complément", l'élève peut utiliser en parfaite autonomie des supports (documents commerciaux, notes explicatives, outils de gestion,...), s'informer sur des situations réelles afin d'élargir le champ des savoirs et des savoir-faire nécessaires.

Ce manuel facilite le travail du professeur en lui offrant une grande souplesse d'utilisation : soit comme source essentielle pour élaborer ses cours, soit comme complément à sa propre démarche, et permet à l'élève de s'auto-évaluer en testant la bonne compréhension des savoirs étudiés.

Nous espérons que ce manuel répondra aux besoins de nos collègues enseignants et, nous les remercions à l'avance de nous faire parvenir toutes remarques ou suggestions susceptibles de l'améliorer.

Sommaire

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
CHAPITRE I Module évaluation consolidation	I – L’entreprise	13
	1- Sensibilisation	13
	1-1- L’entreprise en tant qu’organisation	13
	1-2- L’entreprise et son environnement	15
	1-3- La prise de décisions	18
	2- Synthèse	19
	3- À retenir	20
	4- Évaluation	21
	II – Le cycle d’exploitation	31
	1- Sensibilisation	31
	1-1- Notion de cycle d’exploitation	31
	1-2- Principe de la partie double	36
	2- Synthèse	39
	3- À retenir	42
4- Évaluation	43	
III – Le cycle d’investissement	53	
1- Sensibilisation	53	
1-1- Notion d’investissement	53	
1-2- Classification des investissements selon leur nature	53	
1-3- Classification des investissements selon leur objectif	59	
2- Synthèse	62	
3- À retenir	64	
4- Évaluation	66	
IV - Complément	71	
CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
	I – Les objectifs de la fonction Approvisionnement	77
	1- Sensibilisation	77
	1-1- La pluralité des objectifs	77
	1-2- La pluralité des choix	78
	2- Synthèse	80
	3- À retenir	82
	4- Évaluation	83

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
CHAPITRE II La fonction approvisionnement	II – La gestion des achats	85
	1- Sensibilisation	85
	1-1- La nécessité des approvisionnements	85
	1-2- Le processus d'achat	86
	1-2-1- L'identification et la détermination des besoins	86
	1-2-2- La recherche et la sélection des fournisseurs	87
	1-2-3- La négociation et la commande	92
	1-2-4- Le suivi de la commande et le contrôle de la réception	96
	1-2-5- Le contrôle des factures reçues	98
	1-2-6- Le « retour d'expérience »	104
	2- Synthèse	107
	3- À retenir	115
	4- Évaluation	116
	III – La gestion des stocks	128
	1- Sensibilisation	128
	1-1- La gestion matérielle des stocks	128
1-2- La gestion comptable des stocks	130	
1-3- La gestion économique des stocks	133	
2- Synthèse	136	
3- À retenir	140	
4- Évaluation	142	
IV - Complément	146	

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
	I – Les objectifs de la fonction Production	150
	1- Sensibilisation	150
	1-1- Objectif en terme de quantités produites	150
	1-2- Objectif en terme de qualité	152
	1-3- Objectif en terme de délai	153
	1-4- Objectif en terme de coût	155
	2- Synthèse	157
	3- À retenir	158
	4- Évaluation	159

CHAPITRE III

La fonction production

II – La préparation de la production	162
1- Sensibilisation	162
1-1- Le bureau des études	162
1-2- Le bureau des méthodes	163
1-3- Le bureau d'ordonnancement et de lancement	164
2- Synthèse	166
3- À retenir	167
4- Évaluation	168
III – Les modes de production	173
1- Sensibilisation	173
1-1- La production sur stock	173
1-2- La production sur commande	174
2- Synthèse	176
3- À retenir	176
4- Évaluation	177
IV – Le processus de fabrication	179
1- Sensibilisation	179
1-1- Notion de processus de fabrication	179
1-1-1- Le processus de fabrication à l'unité	180
1-1-2- Le processus de fabrication discontinue	180
1-1-3- Le processus de fabrication continue	181
1-2- Le calcul des coûts	184
2- Synthèse	186
3- À retenir	189
4- Évaluation	190
V – Le contrôle de la production	194
1- Sensibilisation	194
1-1- Le contrôle de la qualité	194
1-2- Le contrôle de délai	196
1-3- Le contrôle de coût	197
2- Synthèse	200
3- À retenir	202
4- Évaluation	203
VI - Complément	205

CHAPITRE IV

La fonction commerciale

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
	I – Les objectifs de la fonction commerciale	209
	1- Sensibilisation	209
	1-1- La recherche des débouchés et des occasions de ventes rentables	209
	1-2- La recherche des produits susceptibles de convenir à la clientèle	210
	1-3- L'augmentation des ventes en quantité et en valeur et du bénéfice réalisé	211
	1-4- L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise	212
	2- Synthèse	214
	3- À retenir	214
	4- Évaluation	215
	II – Les prévisions des ventes	218
	1- Sensibilisation	218
	2- Synthèse	222
	3- À retenir	222
	4- Évaluation	223
	III – La provocation des ventes	226
	III-1- L'étude de marché	226
	1- Sensibilisation	226
	1-1- La notion de marché	226
	1-2- L'étude de marché	227
	1-3- La segmentation du marché	228
	2- Synthèse	230
	3- À retenir	232
	4- Évaluation	233
	III-2- Le prix	234
	1- Sensibilisation	234
	2- Synthèse	237
	3- À retenir	237
	4- Évaluation	238

CHAPITRE IV

La fonction commerciale

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
	III-3- Le produit	240
	1- Sensibilisation	240
	1-1- La notion de produit	240
	1-2- La gamme de produit	240
	1-3- La marque	241
	1-4- Le conditionnement du produit	243
	2- Synthèse	244
	3- À retenir	245
	4- Évaluation	246
	III-4- La communication	249
	1- Sensibilisation	249
	1-1- Notion de communication	249
	1-2- La publicité	250
	1-3- La promotion des ventes	251
	1-4- La force de vente	252
	1-5- Le parrainage	252
	2- Synthèse	253
	3- À retenir	254
	4- Évaluation	255
	III-5- La distribution	259
	1- Sensibilisation	259
	2- Synthèse	261
	3- À retenir	262
	4- Évaluation	263
	IV – L'exécution et le suivi des ventes	264
	1- Sensibilisation	264
	1-1- La négociation et la réception de la commande	264
	1-2- La livraison de la commande	266
	1-3- La facturation	267
	2- Synthèse	269
	3- À retenir	273
	4- Évaluation	274
	V - Complément	279

CHAPITRE V

La fonction “ Ressources Humaines ”

I – Les objectifs de la fonction ‘Ressources Humaines’	285
1- Sensibilisation	285
1-1- La finalité de la fonction	285
1-2- Les objectifs de la fonction	286
2- Synthèse	288
3- À retenir	289
4- Évaluation	290
II – Le processus de recrutement	292
1- Sensibilisation	292
1-1- L’expression des besoins	292
1-2- La connaissance du profil de poste	294
1-3- Le recrutement : processus de sélection	296
1-4- L’affectation et l’insertion dans l’entreprise	299
2- Synthèse	300
3- À retenir	302
4- Évaluation	303
III – La formation du personnel	307
1- Sensibilisation	307
1-1- Les objectifs de la formation	307
1-2- Les types de formation	308
2- Synthèse	311
3- À retenir	313
4- Évaluation	314
IV – La rémunération	316
1- Sensibilisation	316
1-1- La notion de rémunération	316
1-2- Les éléments du salaire	317
1-3- La saisie comptable	322
2- Synthèse	325
3- À retenir	329
4- Évaluation	330
V - Complément	324

CHAPITRE

RUBRIQUES

PAGES

CHAPITRE VI

La fonction financière

I – Les objectifs de la fonction Financière	343
1- Sensibilisation	343
2- Synthèse	345
3- À retenir	345
4- Évaluation	346
II – Les besoins de financement de l’entreprise	348
1- Sensibilisation	348
1-1- Les besoins de financement des investissements	348
1-2- Les besoins de financement de l’exploitation	350
2- Synthèse	352
3- À retenir	354
4- Évaluation	355
III – Les moyens de financement	358
1- Sensibilisation	358
1-1 Les moyens de financement des investissements	358
1-2 Les moyens de financement de l’exploitation	362
2- Synthèse	365
3- À retenir	367
4- Évaluation	368
IV – L’étude de l’équilibre financier	370
IV-1- Le bilan comptable	370
1- Sensibilisation	370
1-1 Le bilan comptable	370
1-2 La présentation matérielle du bilan	374
2- Synthèse	379
3- À retenir	381
4- Évaluation	382
IV-2- Le bilan fonctionnel	385
1- Sensibilisation	385
2- Synthèse	390
3- À retenir	390
4- Évaluation	391

CHAPITRE	RUBRIQUES	PAGES
	IV- 3- Notions de Fonds de Roulement, Besoin en Fonds de Roulement et Trésorerie Nette	394
	1- Sensibilisation	394
	1-1- Le fonds de roulement (FDR)	394
	1-2- Le besoin en fonds de roulement (BFR)	395
	1-3- La trésorerie nette (TN)	398
	2- Synthèse	400
	3- À retenir	402
	4- Évaluation	404
	V - Complément	410

Chapitre

1



S'il est admis depuis longtemps que l'entreprise, décrite comme une organisation, ayant pour vocation principale de produire des biens et des services, son analogie avec l'être humain n'a été mise en lumière que beaucoup plus récemment. L'entreprise, organisme vivant, entretient des liens multiples avec son environnement. Elle génère chaque jour de nombreuses décisions qui n'ont pas la même incidence pour l'organisation (I). Certaines décisions ont une portée limitée touchant le cycle d'exploitation de l'entreprise (II) ; alors que d'autres peuvent l'engager sur une longue période et affecter son cycle d'investissement (III).

I- L'entreprise

1 - Sensibilisation

1-1 L'entreprise en tant qu'organisation

Activité n° 1

« Une organisation désigne une entité sociale composée de deux personnes ou plus qui poursuit certains buts, dispose de ressources et présente une structure définie ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'idée dominante du texte ?
- 3) Quels sont les objectifs d'une organisation ?
- 4) L'entreprise est-elle une organisation ?
- 5) Quelles sont les ressources (les moyens) que doit disposer et organiser l'entreprise ?

Activité n° 2

«Le mot "organisation" désigne également une fonction de gestion qui consiste essentiellement à assurer la plus grande cohésion possible entre l'accomplissement des tâches, la mise à la contribution des unités de travail, la répartition des responsabilités, la coordination nécessaire et le développement du plein potentiel des ressources humaines ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer les types de responsabilités qui peuvent exister dans une entreprise.
- 3) La coordination entre les différents responsables d'une entreprise est-elle nécessaire ? Pourquoi ?
- 4) Dédire du texte certaines finalités de la gestion.
- 5) Comment est-il possible de motiver le personnel de l'entreprise ?

Activité n° 3

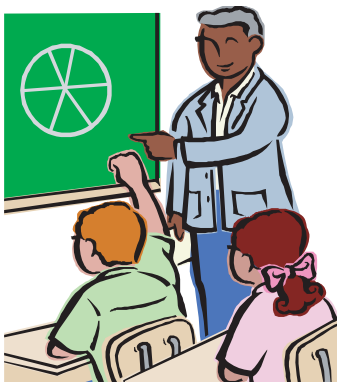
« Toute entreprise peut se définir par la structure organisationnelle qui permet de relier les différents éléments qui la composent les uns aux autres. Cette coordination permettra alors de définir les relations hiérarchiques entre les membres de l'organisation, d'harmoniser les actions menées au sein de l'entreprise ou de permettre une bonne diffusion de l'information ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est ce qu'on entend par la structure d'une entreprise ?
- 3) Schématiser la structure d'une entreprise.
- 4) Définir les éléments clés du fonctionnement de la structure de l'entreprise.
- 5) Pourquoi une coordination entre les différentes composantes de l'entreprise est-elle nécessaire ?

Activité n° 4

Ecole « Ennajeh »



Menuiserie – moderne



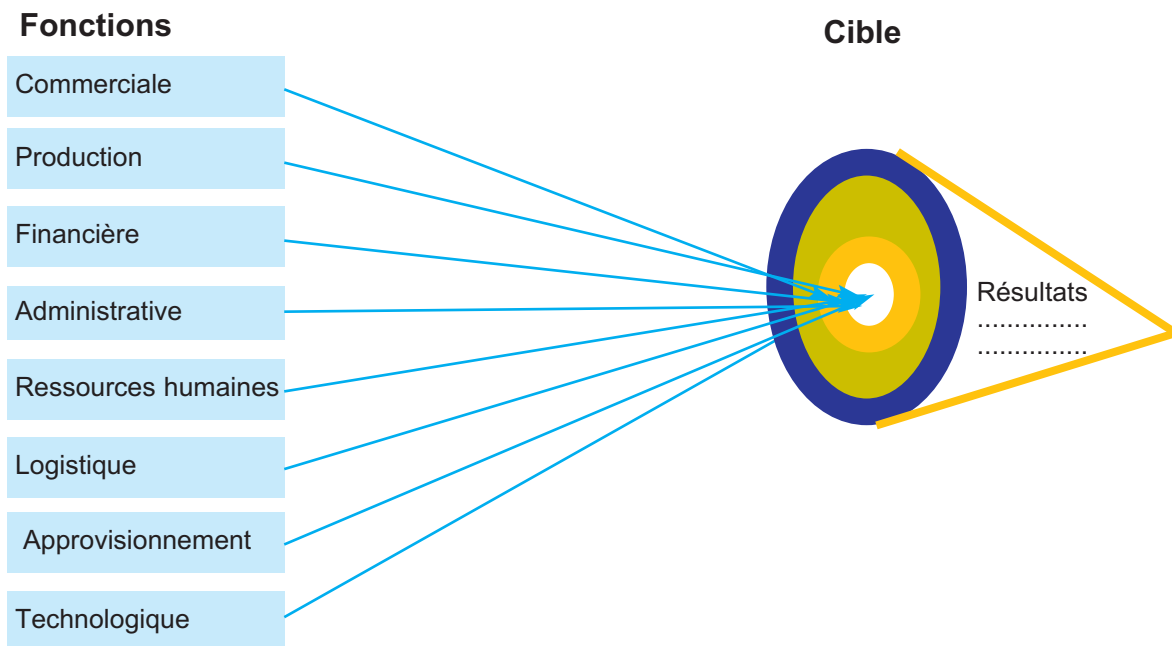
Café « Drink »



Travail à faire :

- 1) Que représente chacune de ces images ?
- 2) Ces organisations ont un point commun lequel ?
- 3) Quelles sont les finalités de chacune de ces organisations ?
- 4) Citer quelques exemples d'organisations humaines structurées dans votre région.

Activité n° 5

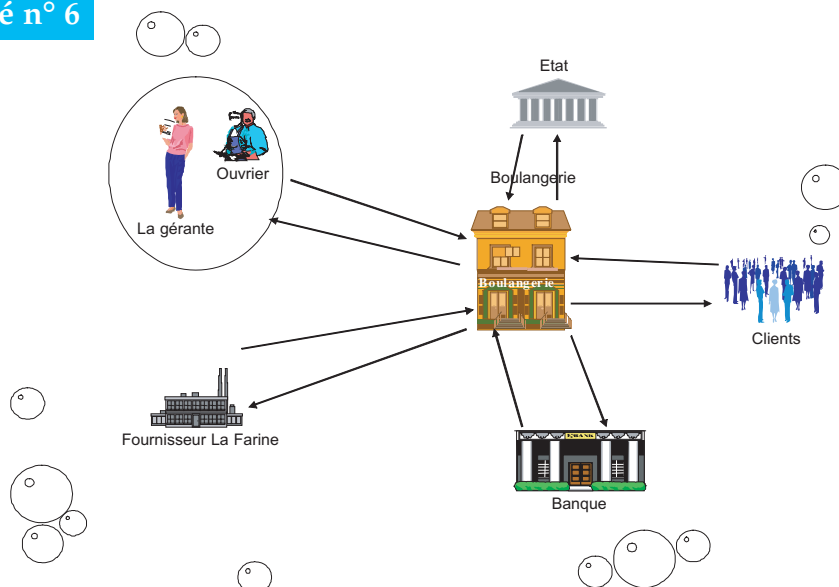


Travail à faire :

- 1) Quel est l'objectif principal auquel contribuent toutes ces fonctions dans une entreprise ?
- 2) Citer d'autres objectifs qui peuvent être visés par une entreprise.

1-2 L'entreprise et son environnement

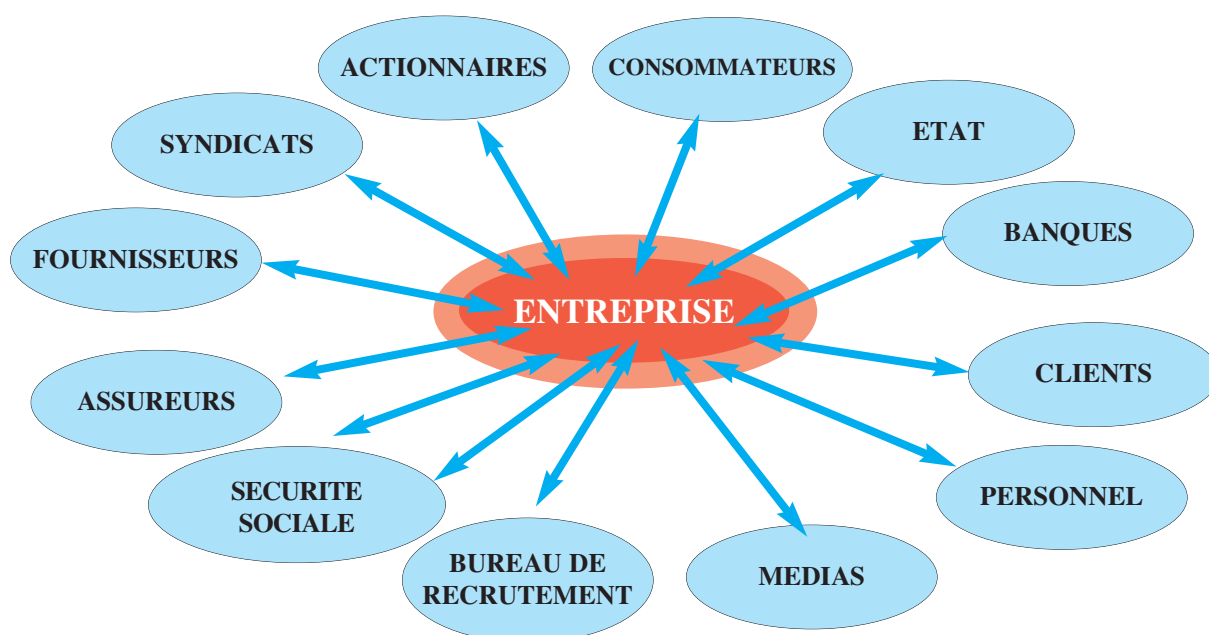
Activité n° 6



Travail à faire :

- 1) Que représentent les différents agents entourant la boulangerie ?
- 2) Préciser le rôle des différents partenaires de l'entreprise.
- 3) Que constitue l'ensemble de ces partenaires ?

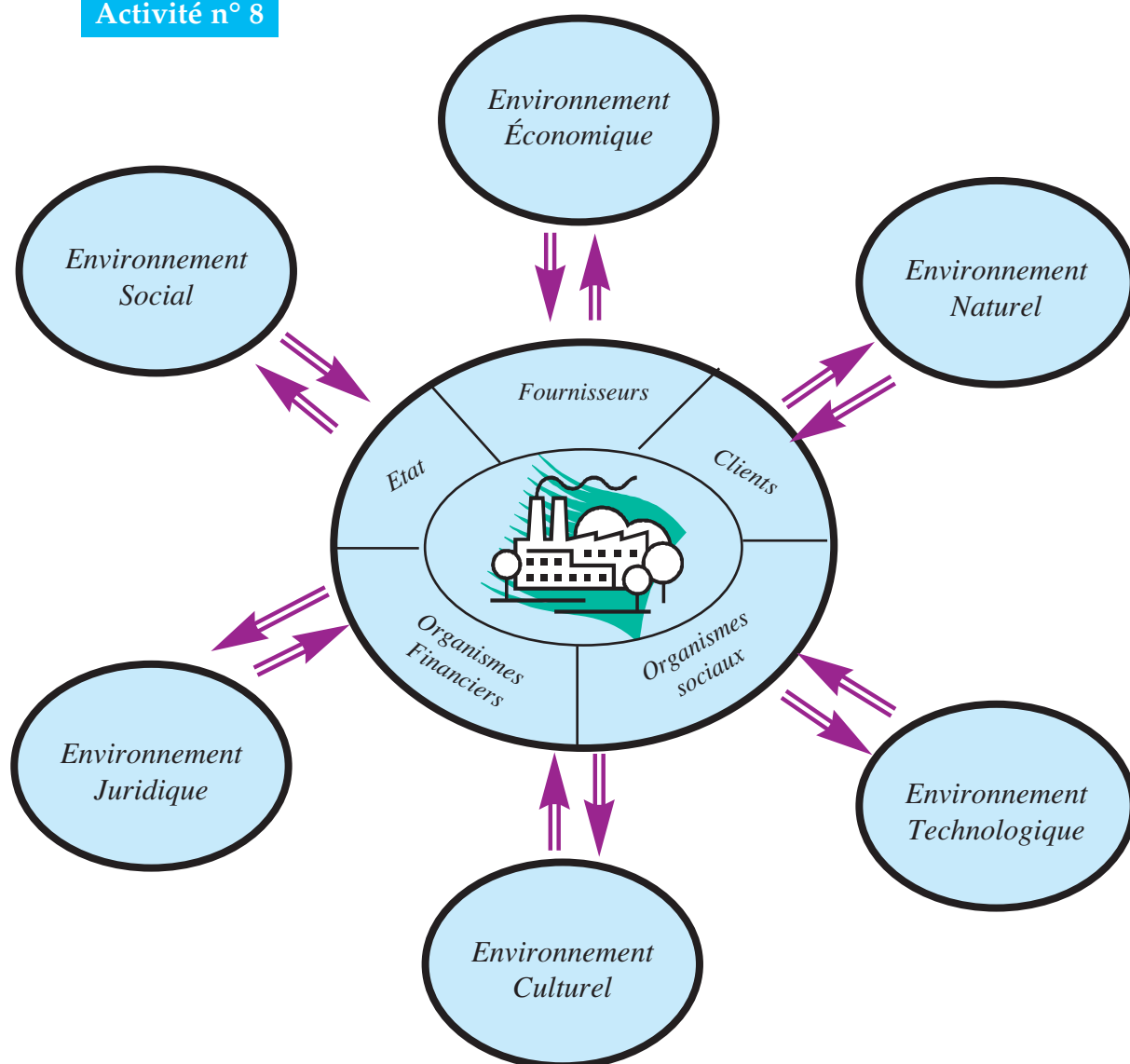
Activité n° 7



Travail à faire :

- 1) À partir de ce schéma donner des exemples de partenaires internes et externes.
- 2) Quelle est l'attitude de l'entreprise vis-à-vis des différents partenaires ?
- 3) Ces différents partenaires ont-ils une influence sur la vie de l'entreprise ? Justifier.
- 4) Identifier les relations existantes entre l'entreprise et ses partenaires.

Activité n° 8



« L'environnement est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur elle. On distingue un macro-environnement et un micro-environnement.

- Le macro-environnement : c'est un environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques, etc.
- Le micro-environnement : c'est un environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, concurrents, etc. »

Travail à faire :

- 1) D'après le texte, à quels types d'environnement l'entreprise est-elle confrontée ?
- 2) Quel est l'impact de l'environnement sur l'entreprise ?
- 3) Pourquoi l'entreprise doit-elle s'adapter à son environnement ?

1-3 La prise de décisions

Activité n° 9

« Une des activités les plus importantes des gestionnaires est la prise de décisions. Quotidiennement, ils doivent analyser des situations problématiques afin d'y apporter une solution, ou tenter de profiter d'une occasion favorable, ce qui suppose parfois une décision hâtive. Toute la vie des organisations repose sur les décisions des gestionnaires ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste la prise de décisions ?
- 3) Qu'est ce qui peut caractériser une décision hâtive ?

Activité n° 10

« La prise de décisions est le processus qui amène à privilégier l'une de deux ou de plusieurs options en vue d'atteindre un objectif donné. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Décrire les phases du processus décisionnel.
- 3) Énumérer quelques contraintes dont le gestionnaire doit tenir compte pour la prise de décisions.
- 4) Qu'est-ce qui influe sur les décisions prises ?

Activité n° 11



Travail à faire :

- 1) À qui revient le pouvoir de décisions dans une entreprise ?
- 2) Le pouvoir de décisions dans une entreprise peut-il appartenir à une seule personne ? Comment ?
- 3) Citer les avantages et les inconvénients d'une décision individuelle et d'une décision collégiale.
- 4) Énumérer quelques décisions qui peuvent être prises dans une entreprise.

2 - Synthèse

2-1 L'entreprise en tant qu'organisation

L'entreprise est une réalité complexe et évolutive. Elle peut être décrite comme une organisation composée de différents moyens (hommes, capital, machines, bâtiments....) réunis en vue de produire des biens et des services destinés à la vente.

2-2 L'entreprise et son environnement

L'entreprise intervient dans un environnement qui constitue un concept très large et qui englobe tous les éléments externes et internes à l'entreprise qui sont en rapport direct ou indirect avec elle et qui influent sur ses décisions.

L'environnement peut se définir comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise. L'entreprise n'est pas une organisation isolée, coupée de son environnement. Chaque entreprise intervient sur de nombreux marchés et entretient des relations avec de multiples partenaires. Cet environnement influe sur l'entreprise. De même cette dernière peut aussi avoir une influence sur cet environnement.

2-3 La prise de décisions

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise doit tenir compte de son environnement. Cette prise de décisions repose, entre autres, sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

La diffusion rapide d'informations ciblées et codifiées permet de piloter l'entreprise par la prise de décisions réactives et pertinentes en fonction des contraintes internes et externes.

3 - À retenir

L'entreprise est une organisation économique de base dont l'activité principale est de produire des biens ou des services ou les deux à la fois. Ces derniers sont destinés à la vente sur le marché dans le but d'atteindre des objectifs : exemple : maximisation du profit...

L'environnement peut être défini comme étant « l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise et qui sont en relation avec ses activités ».

La prise de décisions peut être définie comme étant un acte par lequel un (des) décideur(s) opère (nt) un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.

Ainsi une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« L'entreprise est un groupement humain de production autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Analyser ce passage.

Exercice n° 2

«L'organisation de l'entreprise n'est pas une fin en soi, mais un moyen de réaliser son bon fonctionnement et d'obtenir des résultats qu'elle se propose de réaliser. Il faut commencer par analyser l'affaire, c'est-à-dire les fonctions essentielles de l'entreprise à créer.»

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ?
- 3) Citer quelques fonctions de l'entreprise.

Exercice n° 3

L'entreprise est une organisation qui constitue :

- a) une collection d'objets ;
- b) un ensemble de moyens ;
- c) un ensemble d'objectifs ;
- d) un ensemble de services spécialisés ;
- e) un organigramme ;
- f) un ensemble de relations entre services ;
- g) des réseaux de communication ;
- h) des résultats financiers.

Travail à faire :

Quelle(s) est (sont) la (les) bonne(s) réponse(s)?

Exercice n° 4

En tant qu'unité de production l'entreprise produit :

- a) de la monnaie ;
- b) des revenus ;
- c) des biens et des services ;
- d) de la valeur ajoutée.

Travail à faire :

Quelles sont les mentions inutiles ?

Exercice n° 5

Parmi les affirmations suivantes, laquelle ou lesquelles est (sont) à retenir ?

- a) l'entreprise s'organise et s'adapte en fonction de son environnement ;
- b) il n'existe pas de modèle idéal d'organisation de l'entreprise ;
- c) l'entreprise est un organisme vivant. Elle a un cycle de vie propre ;
- d) le cycle de vie de l'entreprise ne peut pas se terminer, il est sans fin ;
- e) l'ancienneté de l'entreprise signifie que celle-ci est proche de sa disparition.

Exercice n° 6

Les établissements suivants sont-ils des entreprises ? Justifier.

- Un hôpital, une clinique, une pharmacie.
- Un lycée, une école privée, une librairie, une auto-école.
- La S. N. C. F. T, un Taxiste, une société de transport de marchandises.
- Un théâtre municipal, une salle de cinéma, un club - vidéo.
- Un cabinet d'expertise, un bureau d'étude.
- Un super marché, un salon de coiffure.
- Une municipalité, une banque, une assurance, un ministère de santé.

Exercice n° 7

Recopier et Compléter le tableau suivant :

Entreprises qui :	Nature d'activité	Exemples
ne vendent que des produits finis		
ne vendent que des services non financiers		
vendent des services financiers		

Exercice n° 8



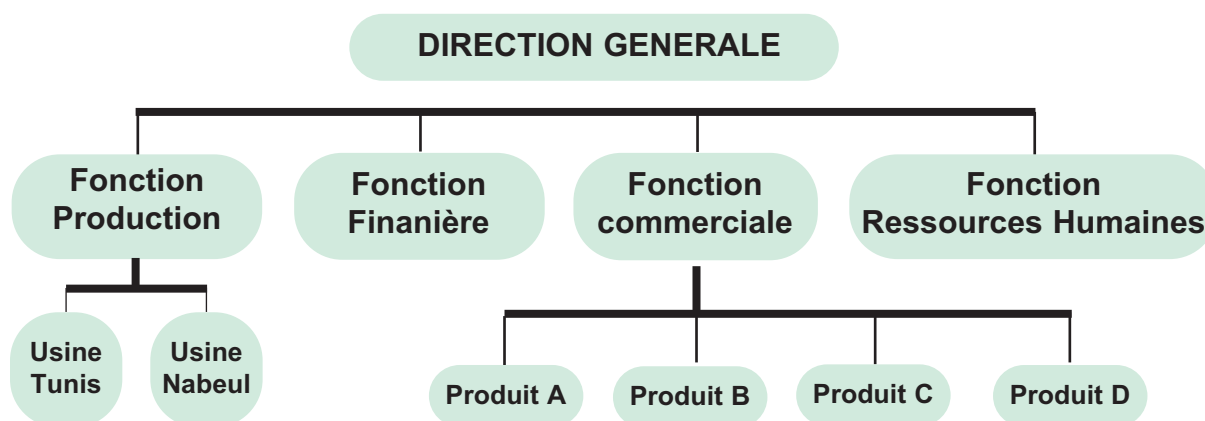
Travail à faire :

Répondre aux questions posées.

Exercice n° 9

Expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises individuelles sont le plus souvent de petite taille ?

Exercice n° 10



«L'organisation de l'entreprise est dynamique, elle change et évolue continuellement. »

Travail à faire :

- 1) Que représente le schéma ?
- 2) Expliquer le mot souligné.
- 3) De quoi dépend l'organisation de cette entreprise ?

Exercice n° 11

Le tableau ci-dessous reproduit quelques unes des tâches accomplies dans une imprimerie au cours d'une journée donnée.

Fonctions Opérations	Production	Approvisionnement	Commerciale	Financière	Ressources Humaines
	Passer une commande de papier.				
Régler la facture de téléphone par chèque.					
Vendre à un lycée des carnets de correspondance.					
Demander des devis à des fournisseurs.					
Imprimer des manuels scolaires pour le CNP.					
Demander au banquier un crédit.					
Distribuer des vêtements de travail.					
Payer le salaire du mois au personnel de l'entreprise.					
Acheter des logiciels éducatifs.					
Envoyer des employés en formation.					

Travail à faire :

Recopier le tableau et cocher la case qui relie chaque opération à la fonction correspondante.

Exercice n° 12

« L'entreprise est l'un des principaux acteurs de la vie locale. Elle utilise des équipements collectifs ou, au contraire, en met à la disposition de son environnement, elle crée des emplois ou, à l'inverse, est source de chômage, elle façonne les rythmes de vie à son image et peut provoquer des nuisances et polluer son environnement. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques acteurs de la vie locale.
- 3) Citer quelques exemples d'équipements collectifs ?
- 4) Comment l'entreprise peut-elle être source de chômage ?
- 5) Comment l'entreprise peut-elle être à l'origine de la pollution de son environnement ?

Exercice n° 13

« Il existe des relations d'influence réciproque entre l'entreprise et son environnement local et régional. Ainsi, les collectivités locales peuvent favoriser l'implantation d'entreprises, créatrices d'emploi ».

Travail à faire :

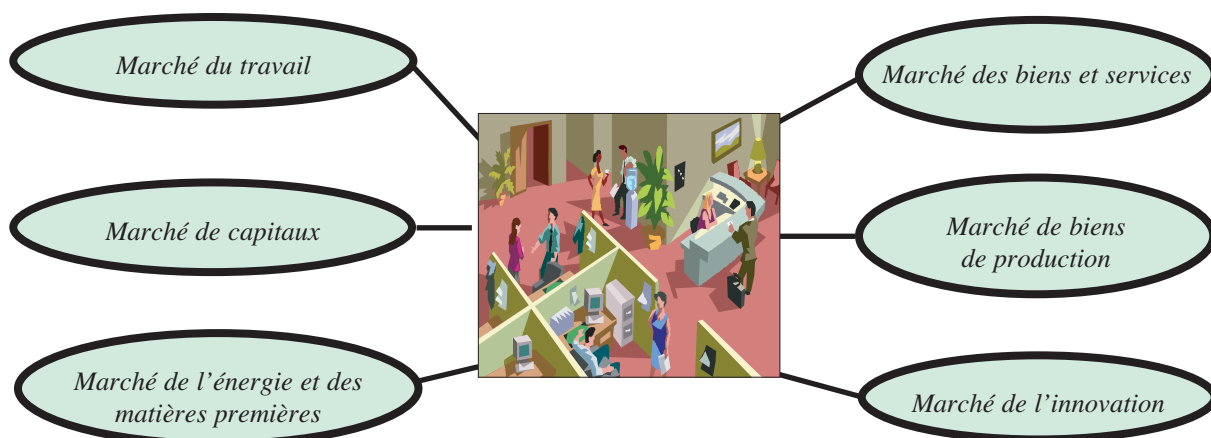
- 1) Expliquer les termes suivants :
 - relations d'influence réciproque ;
 - environnement local et régional ;
 - favoriser l'implantation d'entreprises.
- 2) Donner des exemples de collectivités locales.
- 3) L'entreprise doit-elle avoir des relations avec son environnement ? Comment ?

Exercice n° 14

Parmi les propositions suivantes, laquelle ou lesquelles représente (nt) des contraintes pour l'entreprise ?

- a) saturation d'un marché sur lequel l'entreprise s'est positionnée ;
- b) changement de nature de la demande qui s'adresse à l'entreprise ;
- c) réglementation des prix ;
- d) l'ensemble des agents économiques ;
- e) l'ensemble des relations avec l'environnement immédiat de l'entreprise.

Exercice n° 15



Travail à faire :

- 1) Que représentent ces différents marchés pour l'entreprise ?
- 2) Quels sont les domaines susceptibles d'influencer l'entreprise ?
- 3) Pourquoi les gestionnaires doivent-ils connaître leur environnement ?.

Exercice n° 16

Recopier et compléter le tableau ci-dessous en indiquant pour chaque information le partenaire concerné et à quelle fonction est-elle destinée ?

Informations	Partenaires	Fonctions
• Lettre de demande d'emploi.		
• Facture de téléphone.		
• Liste des banques susceptibles d'accorder un prêt.		
• Coût de la construction d'une nouvelle construction.		
• Barème de la CNSS.		
• Facture d'achat de marchandises.		
• Devis de réparation.		
• Facture de la SNCFT.		
• Prix de vente pratiqué sur le marché.		
• Étude de marché.		
• Publicité et promotion.		
• La mise en place des moyens de production.		

Exercice n° 17

« Dans une entreprise, une multitude de décisions doivent être prises afin d'assurer la bonne marche de celle-ci. À la base de toute prise de décisions, il y a l'information dont on va disposer et dont le rôle sera de réduire l'incertitude chez le décideur. »

Travail à faire :

- 1) Comment l'entreprise pourra t-elle disposer des informations nécessaires à sa gestion ?
- 2) Pourquoi l'entreprise doit-elle réunir des informations ? Et à qui sont-elles communiquées ?
- 3) Expliquer le terme « multitude de décisions ». Citer quelques exemples de décisions.

Exercice n° 18

L'entreprise « **Sani-Moderne** » fabrique et commercialise des éléments sanitaires (tels que : vasques, baignoires, cuvettes..), apprend que son fournisseur « **Marbre Blanc** » va augmenter le prix du marbre. A cet effet, elle examine sa comptabilité pour savoir si elle peut ou non maintenir son prix de vente au niveau actuel.

Finalement, elle décide de répercuter la hausse du prix du marbre sur le prix de vente des vasques. Quelques jours après, les prix ont été modifiés.

Un mois plus tard, l'entreprise « **Sani-Moderne** » constate qu'une partie de la clientèle a déserté le magasin !

Travail à faire :

- 1) Quel est le domaine de l'information ?
- 2) Dans l'entreprise, comment l'information est-elle transmise ? À quels niveaux ?
- 3) Quelle est la réaction de l'entreprise vis-à-vis de l'information reçue ? Pourquoi a-t-elle agi ainsi ?
- 4) Quelle est la conséquence de la décision prise par l'entreprise ? Que pensez -vous ?

Exercice n° 19

« L'entreprise, comme toute organisation, formée d'individus qui détiennent tous un pouvoir et des intérêts propres. Si certains ont plus d'influence que d'autres sur les décisions qui président aux destinées de l'entreprise, le pouvoir est néanmoins réparti de façon plus au moins imposé ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les avantages et les inconvénients d'un pouvoir de décisions ?
- 3) Expliquer comment le pouvoir est-il réparti de façon plus au moins imposé ?

Exercice n° 20

**Deux capitaines à bord,
c'est le meilleur moyen
de couler le navire**

Travail à faire :

Commenter ce proverbe turc.

Exercice n° 21

Décision \ Impact	À court terme	À moyen et long terme
Acheter des marchandises.		
Choisir la banque où déposer les chèques.		
Acquérir des machines.		
Payer un fournisseur.		
Expédier des marchandises.		
Embaucher un salarié.		
Construire une nouvelle usine.		
Fixer le barème des salaires.		
Lancer une commande de marchandises.		
Payer le salaire mensuel d'un employé.		
Contracter un emprunt auprès d'une banque pour financer la construction d'une usine.		

Travail à faire :

Recopier et compléter le tableau en précisant l'impact de chaque décision.

Exercice n° 22

Pour réaliser un sandwich “hamburger”, il faut :

- Aliments (farine, levure, viande haché, fromage, légumes, épices) : 0,550 D
- Loyer du local : 0,180 D
- Salaire du personnel : 0,440 D
- Emballage : 0,080 D
- Publicité : 0,020 D
- Autres frais (électricité, eau...) : 0,070 D

Travail à faire :

- 1) Calculer le coût de revient d'un sandwich
- 2) Déterminer le prix de vente sachant que la marge brute s'élève à 0,860 D.....
- 3) Sachant que le prix concurrentiel est estimé à 2,500 D, l'entreprise peut-elle décider de produire et commercialiser son produit ? justifier.
- 4) Si les concurrents décident de ramener le prix de vente à 2,100 D, l'entreprise pourra-t-elle faire face à la concurrence ?

Exercice n° 23

« L'entreprise ne vit pas en Elle est conditionnée par le.....dans le quel s'insère son.....et des relations avec son L'analyse de cet environnement est particulièrement complexe : Il comprend en effet de facettes qui.....néanmoins la vie, les.....et les.....de l'entreprise. »

Travail à faire :

Recopier et compléter le paragraphe ci-dessus par les mots suivants : *décisions, environnement, actions, autarcie, milieu, influencent, multiples, entretient, activité.*

Exercice n° 24

À quelles fonctions appartiennent les décisions suivantes :

- Embaucher des ouvriers de fabrication.
- Augmenter la production.
- Faire une promotion sur un nouveau produit.
- Laisser 1 000 D dans la caisse.
- Fabriquer 20 000 présentoirs de chocolat.
- Envoyer une lettre de rappel à un client en retard dans ses paiements.

Exercice n° 25

«constitue la matière première de lade l'entreprise. Les informations sont et en système. L'entreprise capte des informations issues de et adresse des informations à ses : ce sont des informations L'entreprise produit des informations pour son : ce sont des informations Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise engage des la préparation des repose sur la et l'exploitation préalable des informations nécessaires ».

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le paragraphe ci-dessus en utilisant les termes que vous jugez appropriés : *décisions, actions, organisées,, l'information, gestion,, recherche, collectées, fonctionnement, l'environnement, partenaires.*
- 2) Quels sont les objectifs que l'entreprise doit se fixer ?

Exercice n° 26

« Dès qu'une décision semble évidente, ne la différer plus »

« Ne prenez jamais une décision importante rapidement, juste pour satisfaire votre entourage »

Travail à faire :

- 1) Expliquer ces deux passages.
- 2) Définir la nature et l'importance des décisions ainsi que les éléments qui influent sur elles.
- 3) Expliquer comment s'effectue le choix de la solution adéquate.

II -Le cycle d'exploitation

1 - Sensibilisation

1 - 1 Notion de cycle d'exploitation

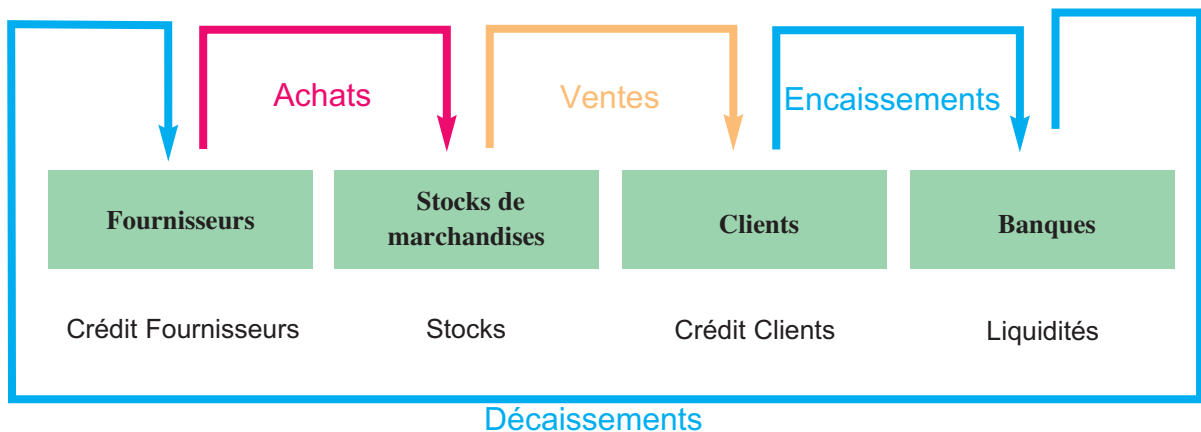
Activité n° 1

« Est entreprise toute activité qui consiste à produire et à vendre des biens ou des services afin d'en tirer un profit. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les termes soulignés.
- 2) Classifier les entreprises en fonction de leur activité.
- 3) Quel est l'objectif principal d'une entreprise ?

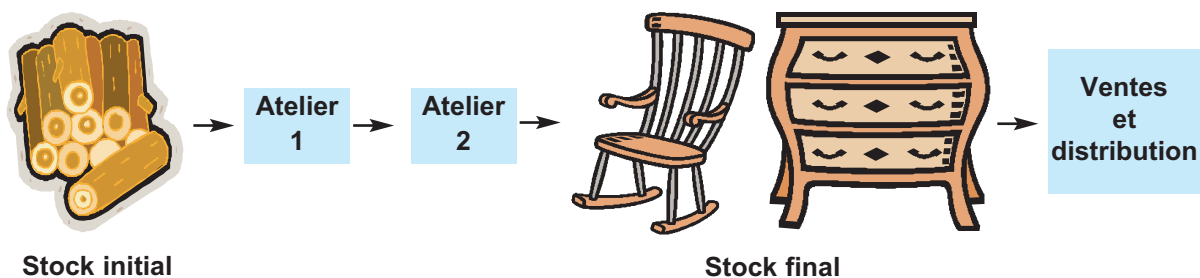
Activité n° 2



Travail à faire :

- 1) Expliquer les termes : "crédit, stocks, liquidités".
- 2) Comment peut-on qualifier les termes : achats, ventes, encaissements, décaissements ?
- 3) Qu'est-ce qu'un fournisseur ? Qu'est-ce qu'un client ?
- 4) Que peuvent constituer l'ensemble de ces étapes ?
- 5) Comment peut-on qualifier ce cycle ?
- 6) À quel type d'entreprise correspond ce cycle d'exploitation ?

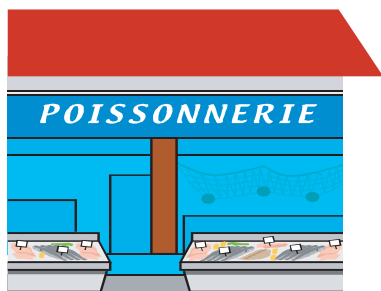
Activité n° 3



Travail à faire :

- 1) Que représente l'image ci-dessus ?
- 2) Combien d'étapes distinguez-vous ?
- 3) À quoi correspond chacune de ces étapes ?
- 4) À quel type d'entreprise correspond ce cycle ?
- 5) Quelle est la différence entre une entreprise commerciale et une entreprise industrielle ?

Activité n° 4



Point de vente



Transporteur

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les activités décrites par ces images ?
- 2) Préciser à l'aide de flèches le sens de processus décrit par les images.
- 3) Décrire le cycle d'exploitation pour le magasin « poissonnerie » et préciser sa nature.

Activité n° 5

Un marchand achète quotidiennement des légumes et des fruits du marché de gros. Il commence son travail à 6 heures du matin et le termine à 14 heures. Chaque jour, il consacre en moyenne 300 D pour l'achat des marchandises. À la fin de la journée, ses recettes s'élèvent en moyenne à 380 D et ses dépenses journalières se montent à 15 D (10 D de salaire du vendeur, 2 D de sachets en plastique et 3 D de consommations diverses).

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de l'activité de ce marchand ?
- 2) De quoi sont constituées ses marchandises ?
- 3) Quelles sont les opérations principales effectuées par ce marchand ?
- 4) Que constitue le montant de ses recettes ?
- 5) Quel est le montant des recettes nettes ?
- 6) Son travail est-il permanent ?
- 7) Quelle est la durée de la transaction (de l'achat à la vente) ?

Activité n° 6

En vue de votre recrutement dans la société « **Média-Informatique** », dont l'activité principale est la commercialisation du matériel informatique, le chef de l'entreprise vous demande de répondre aux questions suivantes :

Qui	Clients	Fournisseurs
Lance le bon de commande ?		
Emet le bulletin de commande ?		
Etablit la facture ?		
Reçoit la facture ?		
Réalise la vente ?		
Effectue l'achat ?		
Est le créancier ?		
Est le débiteur ?		

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le tableau ci-dessus.
- 2) Schématiser le cycle d'exploitation de la société « **Média-informatique** ».

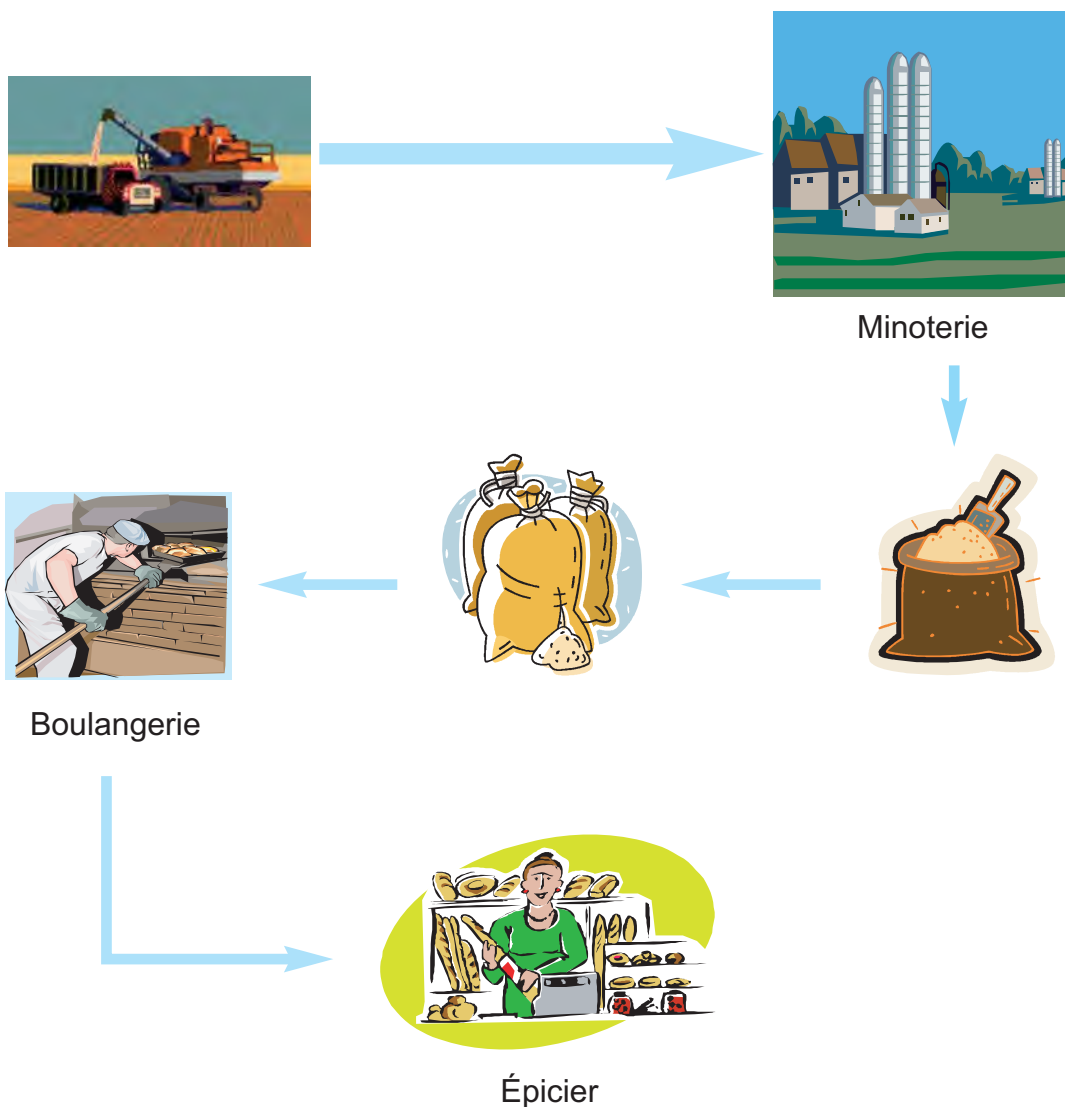
Activité n° 7

Un entrepreneur de transport exploite un parc de camions, de 15 tonnes chacun de charge utile, destiné au transport (à la livraison) de marchandises. Chaque camion, acheté pour 100 000 D, parcourt en moyenne 30 000 Km par an et a une durée de vie moyenne de 5 ans. Le coût de fonctionnement d'un camion (carburant, réparation, assurance, vignette, entretien ...) est de 0,300 D par Km. La rémunération du conducteur est fixée à 7 200 D par an. Le prix d'une tonne transportée est estimé 0,120 D pour un km.

Travail à faire :

- 1) Parmi les informations ci-dessus, distinguer celles qui sont d'origine statistique et celles qui sont fournies par la comptabilité.
- 2) Quelle est la nature de l'activité de cette entreprise ?
- 3) Schématiser son cycle d'exploitation.
- 4) Calculer les dépenses annuelles effectuées par l'entreprise et par camion ?
- 5) Déterminer le montant des recettes nettes pour un camion à la fin de l'année.

Activité n° 8



Travail à faire :

- 1) Identifier les différentes étapes.
- 2) Que constitue le blé pour la Minoterie ?
- 3) Que constitue la farine pour la boulangerie ?
- 4) Que constitue le pain pour l'épicer ?
- 5) Préciser la durée de renouvellement de chaque étape.
- 6) Préciser à quoi correspond chacune des images.
- 7) Quel est le produit résultant de chacune des activités énumérées ci-dessus ?
- 8) Quel est le dernier produit présenté au consommateur ?
- 9) Schématiser le cycle correspondant à la production du pain.

1-2 Le principe de la partie double

Activité n° 9

Le 02/02/N la menuiserie « **Ben YOUNES** » a reçu 5 mètres cubes de bois rouge du fournisseur « **TUNI-BOIS** » objet de la facture N° 17. Cette quantité de bois servira à la fabrication des portes et des fenêtres suite à une commande reçue par l'entrepreneur des bâtiments « **M'BAREK** ».

- Le 10/03/N « **Ben YOUNES** » livre les portes et les fenêtres à l'entrepreneur « **M'BAREK** ». La facture correspondante est adressée le jour même portant le N° A/24.
- Le 15/03/ N l'entrepreneur « **M'BAREK** » règle par chèque bancaire N° B/0033105.

Travail à faire :

- 1) Que représentent le bois reçu pour la menuiserie « **Ben YOUNES** », les portes et les fenêtres livrées ?
- 2) Quel est le document qui doit accompagner les portes et les fenêtres ?
- 3) Schématiser les étapes, en respectant les dates, du cycle d'exploitation de l'entreprise « **Ben YOUNES** » ?
- 4) Enumérer et décrire les documents cités dans le texte.

Activité n° 10

Les établissements « **Jardinet** » ont pour activité la fabrication et la vente d'outils de jardin en fer.



L'entreprise a réalisé les opérations suivantes au cours du mois de novembre :

- 1) Achat de fer pour la fabrication d'outils de jardin à « **Maison Flex - Dures** » pour 7 800 D. Règlement par chèque bancaire N° 1015.
- 2) Achat de timbres poste : 15 D payés en espèces.
- 3) Vente d'un lot de 100 « *bêches* » à 15 D l'unité aux établissements « **Bricolages** ». Règlement en espèces.
- 4) Retrait d'argent de la banque pour alimenter la caisse : 1 000 D.
- 6) Transfert d'un matériel de l'atelier Fonderie à l'atelier Assemblage : ce matériel a une valeur de 8 000 D.
- 7) Paiement de la facture d'électricité et de gaz : 650 D par chèque bancaire N° 1016.
- 8) Paiement d'une facture de livraison au transporteur *Walid* 125 D en espèces.
- 9) Acquisition d'un micro-ordinateur « Pentium IV » 1 250 D réglé par chèque bancaire N° 1017.

- 10) Paiement salaire du mois au personnel : 1 250 D en espèces.
 11) Vente d'un lot de 1 200 « arrosoirs » à 25,600 D l'unité à l'entreprise « **Moderne Maison** ». Paiement dans un mois.

Travail à faire :

- 1) Que représente pour l'entreprise "**Jardinet**" :
 - a) un achat de fer ?
 - b) une vente de bûches ?
 - c) une vente d'arrosoirs ?
- 2) Schématiser les flux économiques correspondant aux opérations ci-dessus en précisant :
 - la qualité du partenaire ;
 - la nature des flux économiques ;
 - la nature des flux externes ou internes.
- 3) Analyser comptablement ces opérations en emplois et ressources.
 Que constatez-vous à propos de l'opération N°6 ?
- 4) Déterminer le montant disponible des espèces en caisse à la fin du mois.

Activité n° 11

AHMED et MAHMOUD sont deux nouveaux techniciens supérieurs spécialisés dans la fabrication des articles en aluminium, ont décidé de créer une société de personnes « **Super Alum** ».

Le 1^{er} mai N, ils effectuent les apports suivants :

- Apport de AHMED :

Un camion	30 000 D
Une machine	8 000 D
Dépôt dans un compte courant bancaire	2 000 D

- Apport de MAHMOUD :

Un micro-ordinateur	2 000 D
Des équipements pour les bureaux.....	4 000 D
Des espèces en caisse.....	4 000 D

Au cours du mois de mai N, la société a effectué les opérations suivantes :

02/05 : Achat de petits outillages 500 D payés en espèces.

04/05 : Achat des tôles en aluminium pour un montant de 5 000 D. Le règlement aura lieu fin du mois.

05/05 : Embauche de deux ouvriers avec lesquels la société a établi deux contrats de travail.

07/05 : Réception de la commande n° 1 du client "**Baha**" 20 fenêtres et 3 portes.

08/05 : Achat des fournitures de bureau pour 130 D, réglés en espèces.

10/05 : Paiement de loyer du local : 550 D par chèque bancaire N° 1021.

13/05 : Achat des timbres :

- postes pour 25 D
- fiscaux pour 55 D.

15/05 : livraison de la commande au client “ *Baha* “ pour une valeur de 4 800 D réglée par chèque bancaire N° 30125.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de l'activité de cette entreprise ? Quelle est sa forme juridique ?
- 2) Déterminer le capital de la société en précisant les apports en nature et les apports en numéraire.
- 3) Schématiser le cycle d'exploitation de cette entreprise.
- 4) Analyser les opérations ci-dessus en terme d'emplois et de ressources.
- 5) Que constatez-vous après avoir calculé les totaux des flux économiques ?

2 - Synthèse

2-1 Notion de cycle d'exploitation

Les opérations d'exploitation sont nombreuses et cycliques de caractère répétitif. Ce sont des opérations qui constituent généralement l'activité courante de production et de commercialisation, depuis l'achat des divers approvisionnements (marchandises, matières premières...) jusqu'au règlement final par le client.

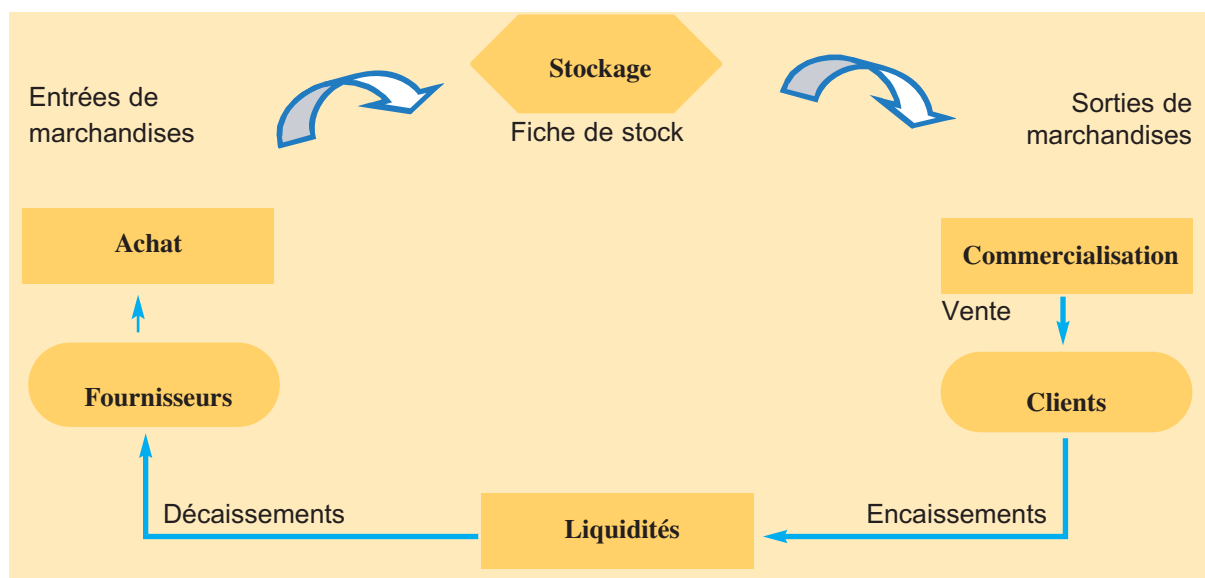
L'existence de stocks assure le bon fonctionnement de l'enchaînement des opérations d'approvisionnement, de production et de vente. Ces opérations se renouvellent, en fonction d'un cycle plus au moins long.

La durée du cycle peut être :

- * de quelques jours : (achat de journaux, le pain, etc.) ;
- * de quelques semaines ou quelques mois : (fabrication des produits, achat des produits de consommation tels que : lait, boîtes de conserves, habits, etc.) ;
- * annuel : (bois, filatures, produits de quincailleries, etc.).

La notion de cycle implique la notion de renouvellement et de durée. Le cycle d'exploitation varie selon la nature d'activité de l'entreprise.

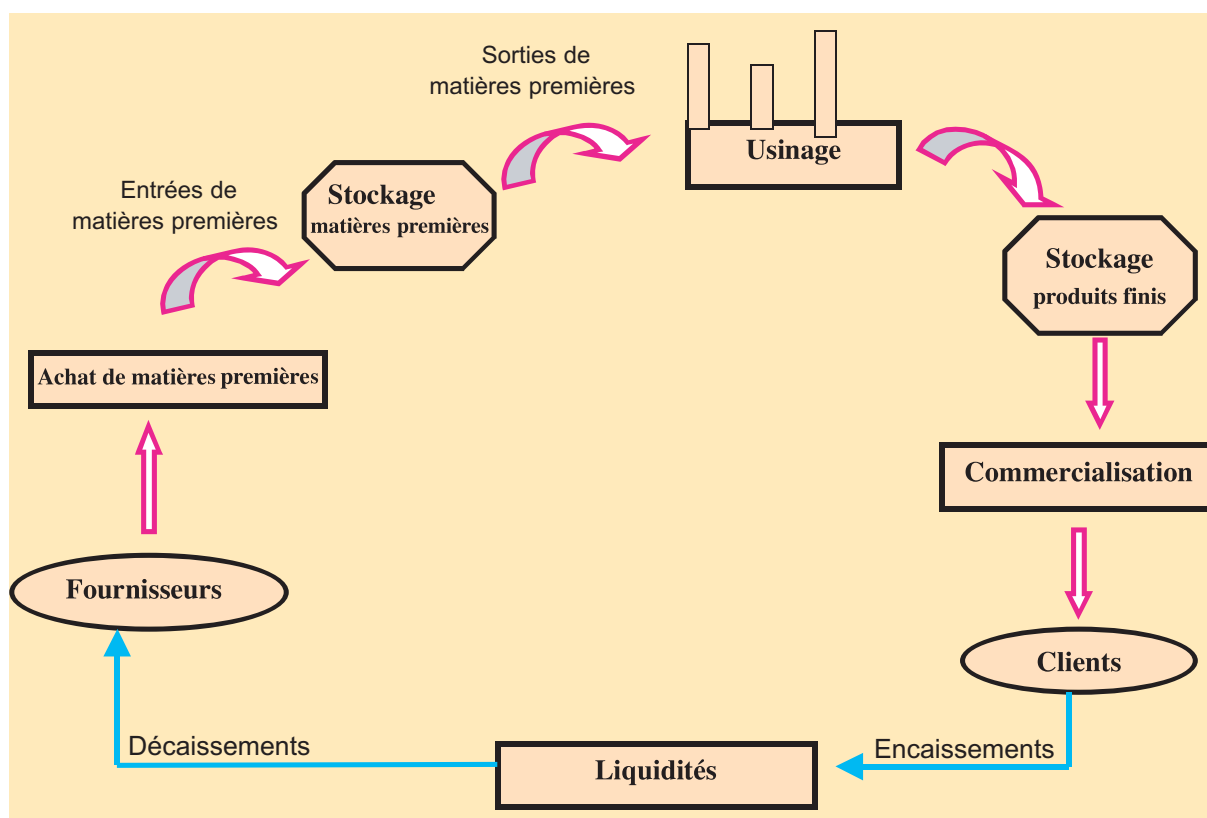
- ☛ **Cas d'une entreprise commerciale** → C'est la revente en l'état des marchandises.
Schématiquement, le cycle d'exploitation se présente comme suit :



☛ **Cas d'une entreprise industrielle** → C'est la production de biens par la transformation des matières premières.

Le cycle d'exploitation regroupe les différentes opérations dont l'objet est de produire et d'écouler sur un marché des biens et services. Il engendre un surplus monétaire, différence entre les encaissements des ventes et les dépenses engagées pour la production.

Schématiquement, le cycle d'exploitation se présente comme suit :



La mise en œuvre de ce processus d'exploitation génère différentes consommations de matières premières, de marchandises, de fournitures, de services, etc. La répétition de cet enchaînement organisé d'opérations, constitue le "**Cycle d'exploitation**".

L'activité de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle, est caractérisée par la réalisation d'opérations d'achat et de vente de biens et services. (Ce sont les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs).

2-2 Le principe de la partie double

Le flux économique est un mouvement mesurable de biens, de services et de monnaie qui se produit dans un intervalle de temps déterminé dans le cadre d'une activité économique.

Tout flux a un point de départ : **Origine**. L'origine du flux implique une **Ressource**.
 Tout flux a un point d'arrivée : **Destination**. La destination du flux implique un **Emploi**.

En considérant leur nature, on distingue deux types de flux :
 les flux réels qui constatent un mouvement de biens ou services ;
 les flux financiers qui constatent un mouvement de monnaie ou autre moyen de règlement.

Les flux réels et financiers n'interviennent pas de la même façon dans l'entreprise :
 les flux réels constituent les différents aspects de l'activité de l'entreprise ;
 les flux financiers résultent de cette activité et influencent la trésorerie de l'entreprise.

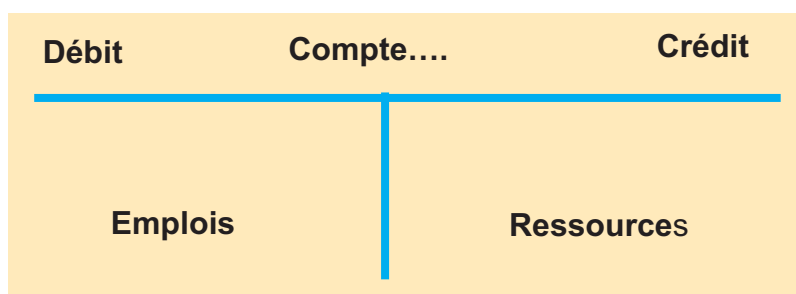
Les flux, qu'ils soient réels ou financiers, doivent laisser une trace écrite au sein de l'entreprise. Pour cela il existe un outil et une technique d'enregistrement que l'on appelle "**LE COMPTE**".

Schématiquement, le compte se présente en deux colonnes (compte en **T**). La règle est la suivante :

toute ressource, ou origine, ou flux sortant, intéressant un compte s'enregistre à droite : **au crédit**.

tout emploi, ou destination, ou flux entrant, intéressant un compte s'enregistre à gauche : **au débit**.

L'enregistrement de ces flux dans la comptabilité de l'entreprise se fera en "Dinar tunisien". En effet, afin de déterminer le résultat généré par l'activité de l'entreprise, il faut que le total des ressources soit égal au total des emplois.



Chaque opération comptable fait intervenir au moins deux flux, en sens opposé, de façon à respecter un principe fondamental : c'est "**le principe de la partie double**".

Ces enregistrements se font dans des comptes tout en respectant les règles de la techniques comptable.

Toute opération se traduit par une double inscription comptable :
 au moins une inscription dans un compte intervenant en ressource : **au crédit** ;
 au moins une inscription dans un compte intervenant en emploi : **au débit**.

On dit qu'un compte est **débiteur** quand le total de la colonne **DÉBIT** est supérieur au total de la colonne **CRÉDIT**.

On dit qu'un compte est **créditeur** quand le total de la colonne **CRÉDIT** est supérieur au total de la colonne **DÉBIT**.

Un compte dans lequel on inscrit en "**Ressource**" représente l'origine de l'opération.
 Un compte dans lequel on inscrit en "**Emploi**" représente la destination de l'opération.

Ces termes de ressource et d'emploi sont utilisés ici dans un sens bien précis de :

Ressource, au sens de source de la valeur

Emploi, au sens d'emploi de la valeur.

3 - À retenir

Le cycle d'exploitation comprend toutes les opérations que l'entreprise réalise dans le cadre de son activité. Ce cycle débute lorsque les matières premières, fournitures ou marchandises entrent dans l'entreprise jusqu'à ce que les produits finis et les marchandises soient vendus et le produit des ventes soit encaissé.

Le cycle d'exploitation engendre un surplus monétaire qui représente la différence entre les encaissements des ventes et les dépenses engagées pour la production.

Chacune des opérations réalisées donne lieu à des flux économiques. L'enregistrement de ces flux économiques en comptabilité doit se faire en respectant « **le principe de la partie double** ».

Selon ce principe, toute opération doit donner lieu à une inscription dans au moins deux comptes :

- un compte dans lequel, elle est inscrite en "**ressource**" : c'est l'origine de l'opération ;
- un compte dans lequel, elle est inscrite en "**emploi**" : c'est la destination de l'opération.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« La réalisation de l'objet de toute entreprise passe par certaines opérations. »

Travail à faire :

- 1) Énumérer l'objet de certaines entreprises que vous connaissez.
- 2) Quelles sont les opérations qui permettent de réaliser l'objet de toute entreprise ?

Exercice n° 2

« Les achats et les ventes sont matérialisés par des documents comptables appelés »

Travail à faire :

Compléter cette phrase par le mot qui convient.

Exercice n° 3

a) Une entreprise industrielle achète des à seset vend des fabriqués à ses

b) Une entreprise commerciale achète des.....auprès de ses..... qu'elle..... en l'état à ses.....

Travail à faire :

Recopier et compléter les propositions ci-dessus par les mots qui conviennent.

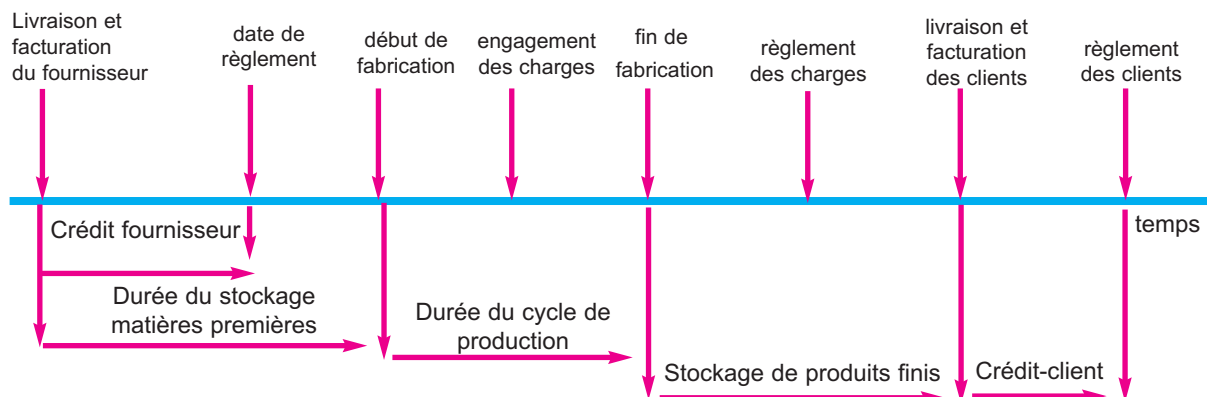
Exercice n° 4

« Le cycle d'exploitation est constitué par l'ensemble des.....allant de l'achat des.....à.....des produits des ventes. »

Travail à faire :

Compléter le texte en utilisant les expressions suivantes : *matières premières, des fournitures, des services, opérations, l'encaissement.*

Exercice n° 5



Travail à faire :

- 1) Orienter l'axe de temps.
- 2) Expliquer les mots suivants : *matières premières*, *produits finis*, *crédit fournisseurs*, *crédit clients*.
- 3) Que représente ce schéma ?
- 4) À quel type d'activité correspond-il ?

Exercice n° 6

Analyser schématiquement les opérations suivantes, effectuées par l'entreprise « **Sondes** », en flux entrants et flux sortants :

- Le 02/10 : vente au client *Ihab* des marchandises pour un montant de 4 500 D payées par chèque bancaire N° 332145.



- Le 05/10 : Achat de marchandises au fournisseur *Amir* pour 2 800 D. Règlement dans 30 jours.



- Le 08/10 : achat de fournitures de bureau, payées en espèces pour 120 D.



Exercice n° 7

Compléter les phrases suivantes :

- Tout flux a un point de départ dit.....et un point d'arrivée dit.....
- Tout flux sortant est et tout flux entrant est
- Les flux.....constatent un mouvement des biens ou des services.
- Les flux..... constatent un mouvement de monnaie ou autre moyen de règlement.
- La partie gauche du compte s'appelle.....et enregistre.....
- La partie droite du compte s'appelle..... et enregistre.....

Exercice n° 8

1) Analyser les opérations de l'entreprise " **Livre d'or** " en recopiant et complétant le tableau ci-dessous.

Opérations	Emplois		Ressources	
	Destination	Montant	Origine	Montant
Achat de rames de papier à « Médialet » en espèces : 120 D.				
Achat d'eau minérale, payé en espèces :12,200 D.				
Vente de 1000 cahiers Super au client « Noubi », payé par chèque : 500 D.				
Règlement de notre fournisseur « Mimosar » par chèque : 1 200 D.				
Acquisition d'un micro-ordinateur pour 2 400 D, payé 1/3 par chèque, le reste dans un mois.				
Achat de 500 cahiers Super à 1,500 D l'un et 1200 cahiers Normaux à 0,300 D l'un au fournisseur « Mimosar », règlement dans un mois.				
Vente des classeurs, des fiches, des registres, des blocs notes, des rames de papiers à crédit au client « Noubi » : 3 500 D.				
Reçu chèque N° 00478 de notre client « Saleh » en règlement de sa dette : 1 550 D.				
Achat de fournitures scolaires : stylos, crayons, encres, gommes etc. payé au comptant au fournisseur « Mounir » : 650 D.				
Paiement des salaires du mois 850 D par virement bancaire.				
	Total des emplois	Total des ressources

2) Recenser les créances et les dettes de l'entreprise « *Livre d'or* », en recopiant et complétant le tableau ci-dessous.

Créances		Dettes	
Montant	Sur	Montant	Envers

Exercice n° 9

Cas n°1



« *Jawhara* »
(Grossiste)



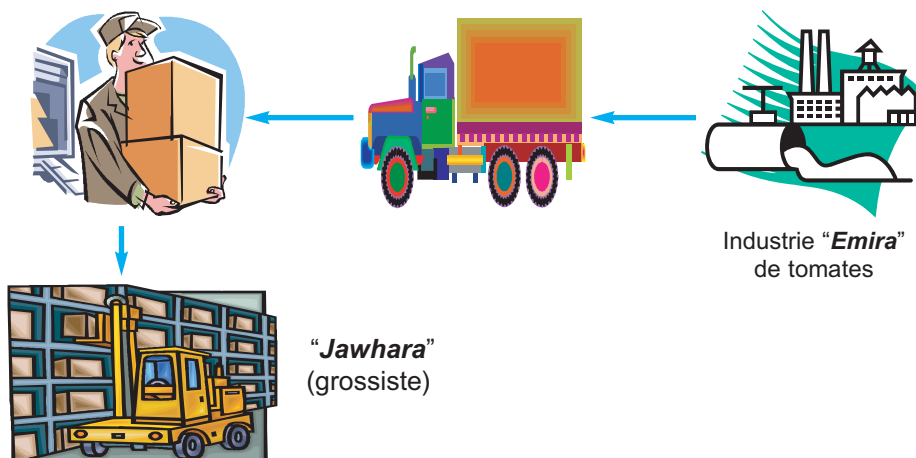
Epicier « *Jerbi* »
(Détaillant)

L'entreprise « *Jawhara* » grossiste vend des produits alimentaires (boîtes de tomates, boîtes de confitures, huiles.....) aux détaillants (épiciers) contre des chèques bancaires.

Travail à faire :

- 1) Analyser l'activité de chaque entreprise.
- 2) Schématiser les flux existant entre ces deux entreprises en précisant leur nature.

Cas n° 2

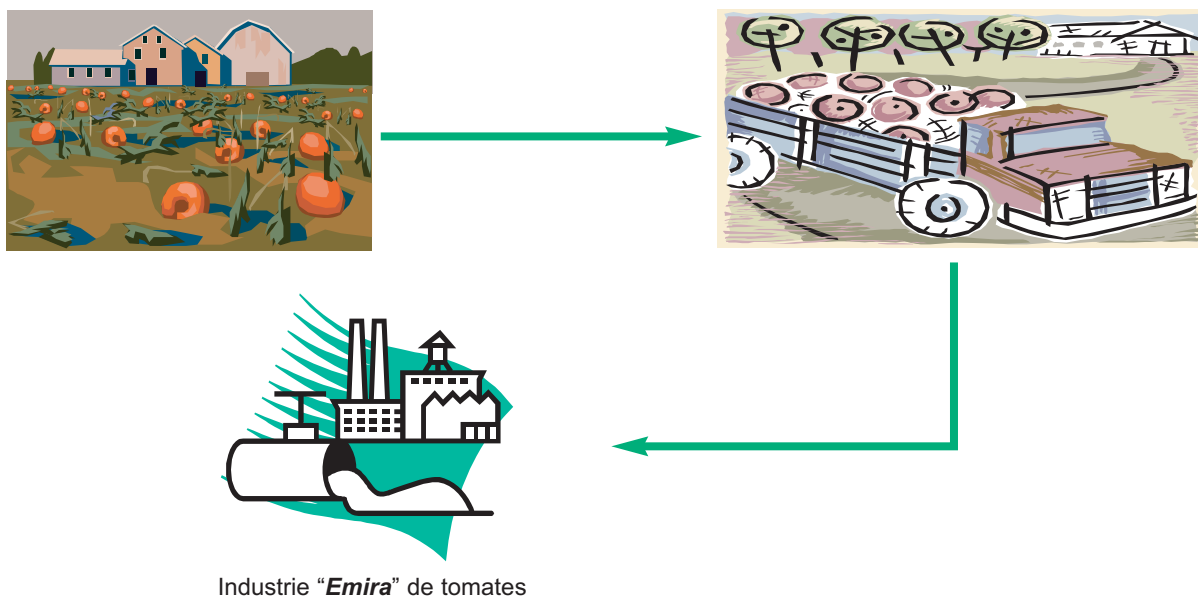


L'entreprise "**Emira**" livre des boîtes de tomates à l'entreprise "**Jawhara**".

Travail à faire :

- 1) Quels sont les moyens de livraison que vous connaissez ?
- 2) Qui réceptionne les marchandises ?
- 3) Où doit-on conserver les marchandises réceptionnées ?
- 4) Comment peut-on contrôler les marchandises en dépôt ?

Cas n° 3



L'entreprise "**Emira**" transforme les tomates fraîches en boîtes de conserves qu'elle vend à l'entreprise "**Jawhara**".

Travail à faire :

- 1) Analyser l'activité de l'entreprise "**Emira**".
- 2) Schématiser cette opération en flux entrant et flux sortant.

Cas n° 4



L'entreprise "**Jawhara**" verse des espèces en règlement de la livraison de l'entreprise "**Emira**".

Travail à faire :

- 1) Analyser cette opération en terme de flux.
- 2) Que représentent les espèces versées par l'entreprise "**Jawhara**" ?
- 3) Que représentent les espèces perçues par l'entreprise "**Emira**" ?
- 4) Enregistrer au journal général, cette opération chez l'entreprise "**Emira**" et chez l'entreprise "**Jawhara**".

Exercice n° 10

Recopier et compléter le tableau suivant en analysant les opérations en emplois et ressources .

↓ sens de lecture

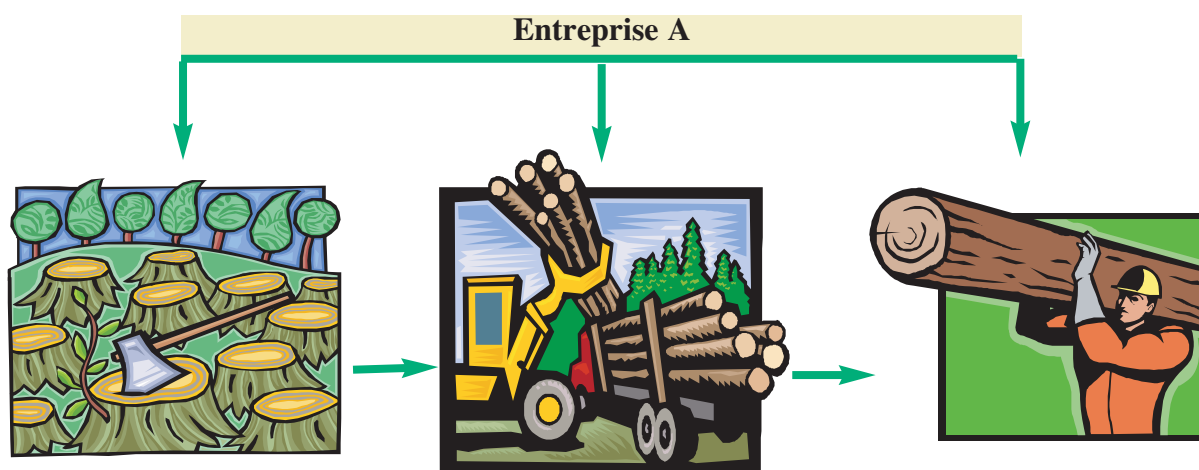
Opérations (flux économiques)	Emplois (destination)	Ressources (origine)
Achat de marchandises contre espèces.		
Salaires payés par chèques.		
Païement d'un fournisseur par chèque.		
Vente de marchandises à crédit.		
Acquisition d'une voiture payée par chèque.		
Emprunt auprès d'une banque.		
Reçu chèque pour règlement d'un client.		
Virement de fonds au fournisseur.		
Retrait de fonds pour alimenter la caisse.		
Achat de marchandises à crédit.		

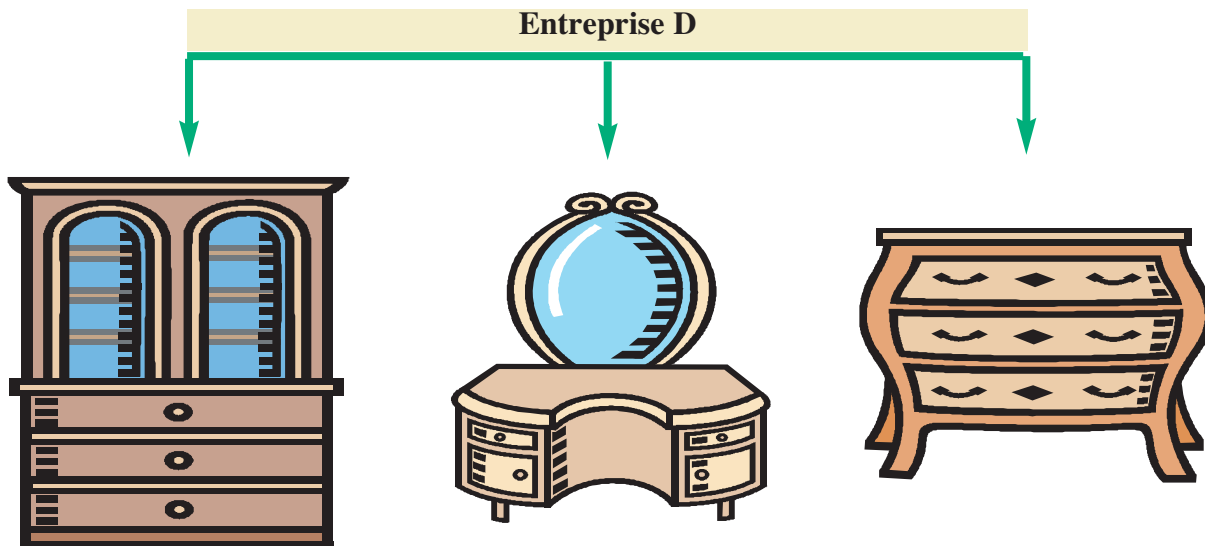
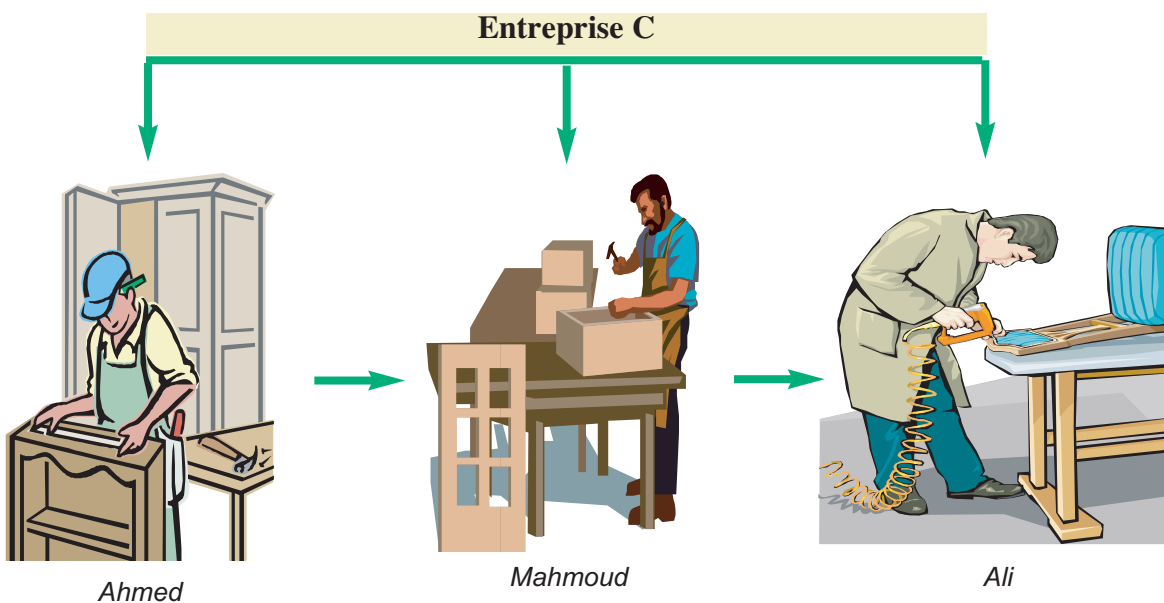
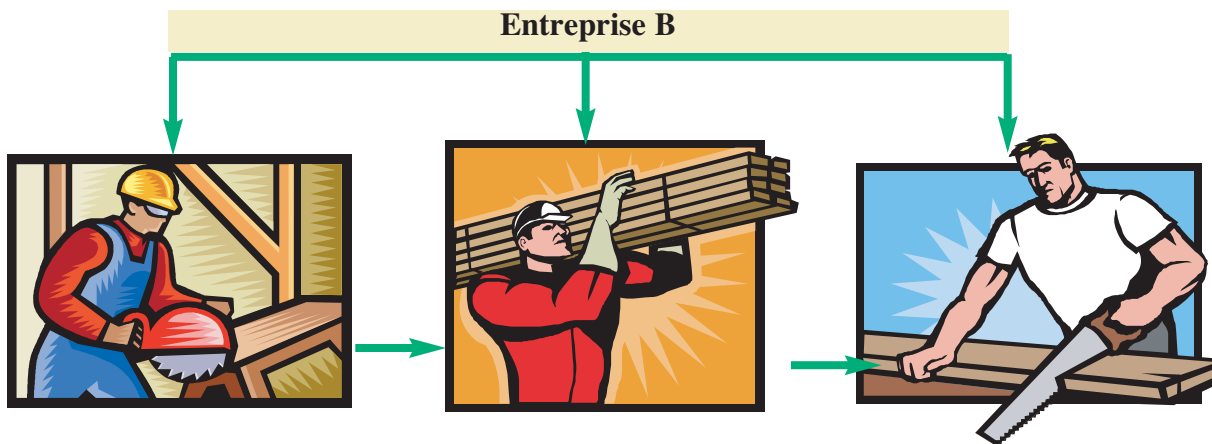
Exercice n° 11

Recopier le tableau et cocher la case correspondante à chaque opération..

Nature de l'opération	Emplois		Ressources	
	Provisoires	Définitifs	Provisoires	Définitives
Apport d'un associé.				
Loyer payé.				
Payé la prime d'assurance.				
Intérêts encaissés.				
Achat de papiers.				
Acquisition d'un mobilier.				
Payé le transport du personnel.				
Encaissé le loyer d'un entrepôt.				
Emprunt auprès d'une banque.				
Payé la quittance de la STEG.				
Achat de fournitures de bureau.				
Achat des timbres fiscaux.				
Acquisition des micro-ordinateurs et des logiciels.				
Retrait de fonds pour alimenter la caisse.				

Exercice n° 12





- l'entreprise « A » coupe le bois et le vend à l'entreprise « B » ;
- l'entreprise « B » transforme le tronc d'arbre en planches et les vend à l'entreprise « C » ;
- l'entreprise « C » fabrique des meubles, qu'elle vend au magasin de meubles « D » ;
- l'entreprise « D » est l'un des clients qui commercialise les meubles fabriqués par l'entreprise « C ».

Travail à faire :

- 1) Que constituent les troncs d'arbre pour l'entreprise « B »?
- 2) En quoi consiste le produit fini pour l'entreprise « C » ?
- 3) Que représentent les meubles pour l'entreprise « D » ? Pourquoi ?
- 4) Présenter un état descriptif de la transformation du bois en produit finis.
- 5) Que reçoit l'entreprise vendeuse, en échange avec l'entreprise acheteuse ?
- 6) Comment la menuiserie transforme-t-elle les bois ? Schématiser le processus de fabrication.
- 7) L'entreprise « C » achète des matières premières (planches) pour 1 000,000 D auprès de l'entreprise « B » contre chèque bancaire N° 20225. Enregistrer cette opération : - **chez l'entreprise « B »** ;
- **chez l'entreprise « C »**.

Exercice n° 13

Mounir propriétaire de l'entreprise "**Quincaillerie Moderne**" a réalisé les opérations suivantes au cours du mois de mars de l'année N :

- 02/03 : Achat 100 sacs de plâtre à 6,200 D l'un, auprès de l'entreprise « **Malek** », réglé par chèque bancaire N° 1307;
- 03/03 : Vente de 10 kg de clous à 12,000 D le kg à **Mabrouk** (menuisier), réglés en espèces PCR N° 58 ;
- 05/03 : Acquisition d'équipements pour 3 550,000 D réglés par chèque bancaire N° 1308;
- 08/03 : Payé en espèces les frais d'entretien de la chaudière à la maison du "**Chauffage du Nord**" 800,000 D, PCD N° 225 ;
- 11/03 : Vente de 10 mélangeurs à 240,000 D l'un aux établissements "**Hédi et CIE**", règlement fin du mois;
- 12/03 : **Mabrouk** confie sa perceuse défectueuse pour réparation ;
- 15/03 : Acquisition d'un micro-ordinateur pour 2 200,000 D : payé 2 000,000 D par chèque bancaire N° 1309 et le reste en espèces PCD N° 226 ;
- 18/03 : **Mabrouk** nous règle le montant de la réparation soit 150,000 D en espèces, PCR N° 59 ;

- 21/03 : Passation de la commande N° 15 de 25 unités “meule à disque” ;
- 24/03 : Vente de 20 seaux de peinture de 25 kg à 80,000 D le seau, réglés moitié par chèque N° 22551 et le reste dans 45 jours ;
- 26/03 : Réception de la marchandise, objet de la commande N° 15, facture N° 65 s'élevant à 2 500,000 D, le règlement de la facture aura lieu le 15/04 ;
- 28/03 : Règlement par chèque bancaire N° 1310 le loyer d'un dépôt pour 700,000 D.

Travail à faire :

- 1) Parmi les opérations ci-dessus, préciser, celles qui n'engendrent aucun flux économique.
- 2) Schématiser les flux relatifs à toutes ces opérations en précisant le sens, la valeur, le type de flux et les partenaires.
- 3) Procéder à l'analyse de ces opérations en terme d'emplois et de ressources.
- 4) Passer les écritures nécessaires au journal général.

III- Le cycle d'investissement

1 - Sensibilisation

1-1 Notion d'investissement

Activité n° 1

« À sa création, l'entreprise doit se procurer un ensemble de biens destinés à rester dans la firme pour une longue durée, de plusieurs années.

Il en va de même chaque année, l'entreprise devant réaliser des investissements de nature variée correspondant à des objectifs multiples en vue d'assurer sa survie (par le renouvellement et l'adaptation de ses matériels) et son développement (par l'accroissement de ses installations). »

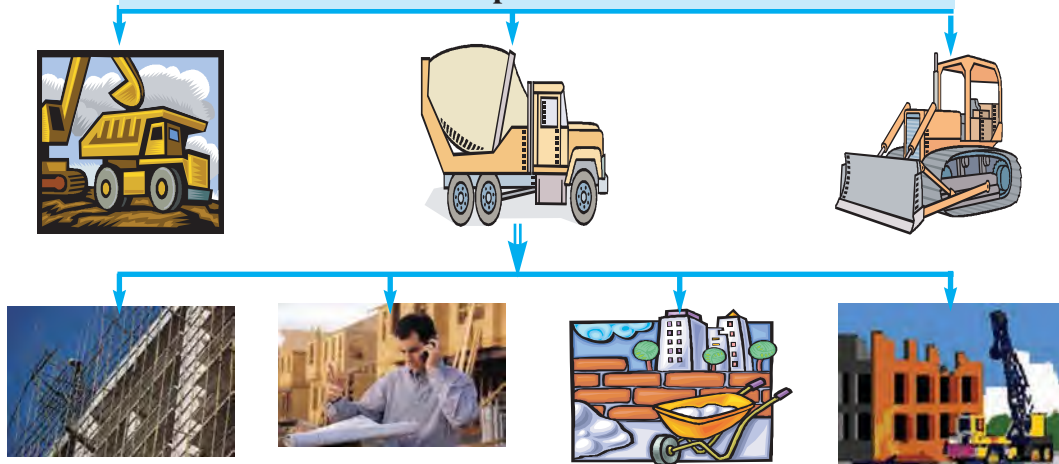
Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Que représente pour l'entreprise l'ensemble des biens acquis à sa création ?
- 3) Quelle est la caractéristique principale de ces biens ?
- 4) Donner des exemples de biens qui peuvent être acquis à la création de l'entreprise.
- 5) Quels sont les différents types d'investissements évoqués par ce texte ?
Donner un exemple pour chaque type.

1-2 Classification des investissements selon leur nature

Activité n° 2

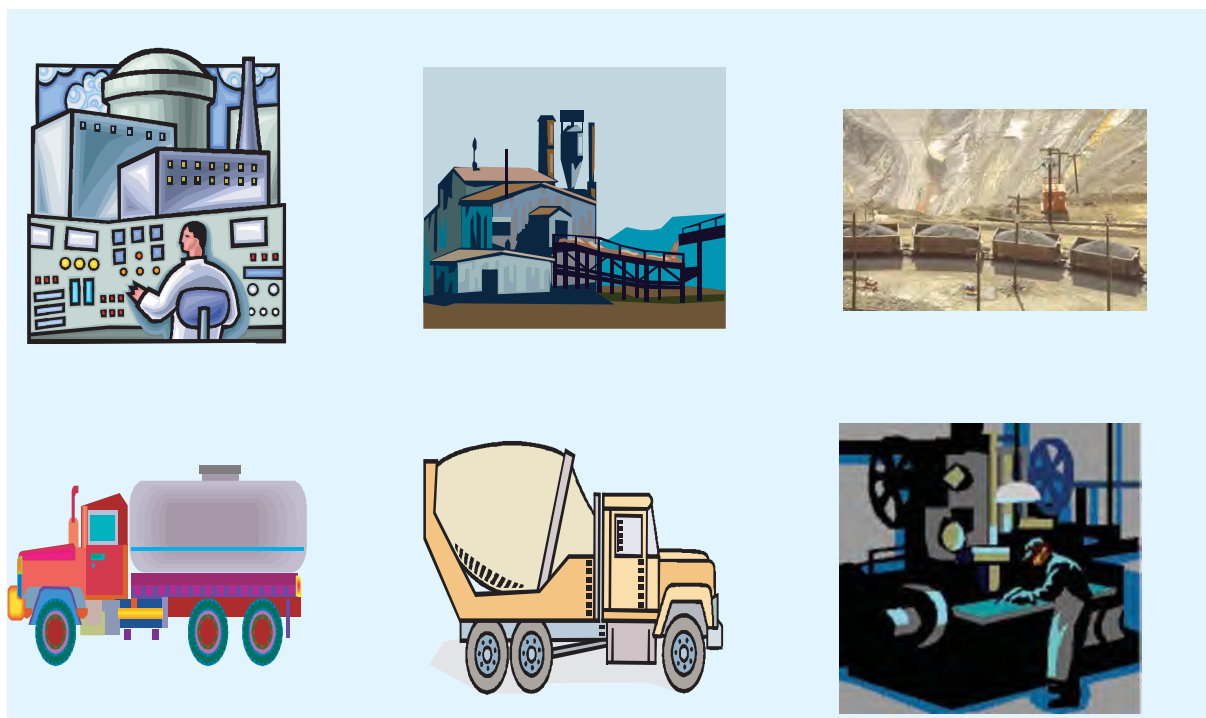
Cas n° 1 : Entreprise " Ben Mahmoud "



Travail à faire :

- 1) Quel est l'objet de l'activité de l'entreprise "**Ben Mahmoud**" ?
- 2) Lister les biens utilisés pour exercer l'activité de construction.
- 3) Distinguer entre biens durables et biens non durables.

Cas n° 2 : Entreprise "Cimenterie de Bizerte"



Travail à faire :

- 1) Définir la nature de l'activité de l'entreprise "**Cimenterie de Bizerte**".
- 2) L'entreprise "**Cimenterie de Bizerte**" a besoin de quoi pour exercer son activité ?
- 3) Qu'appelle-t-on l'acte qui consiste à acquérir des biens de production ?
- 4) Peut-on appeler "**investissement**" l'acte d'achat de matière première par exemple ?

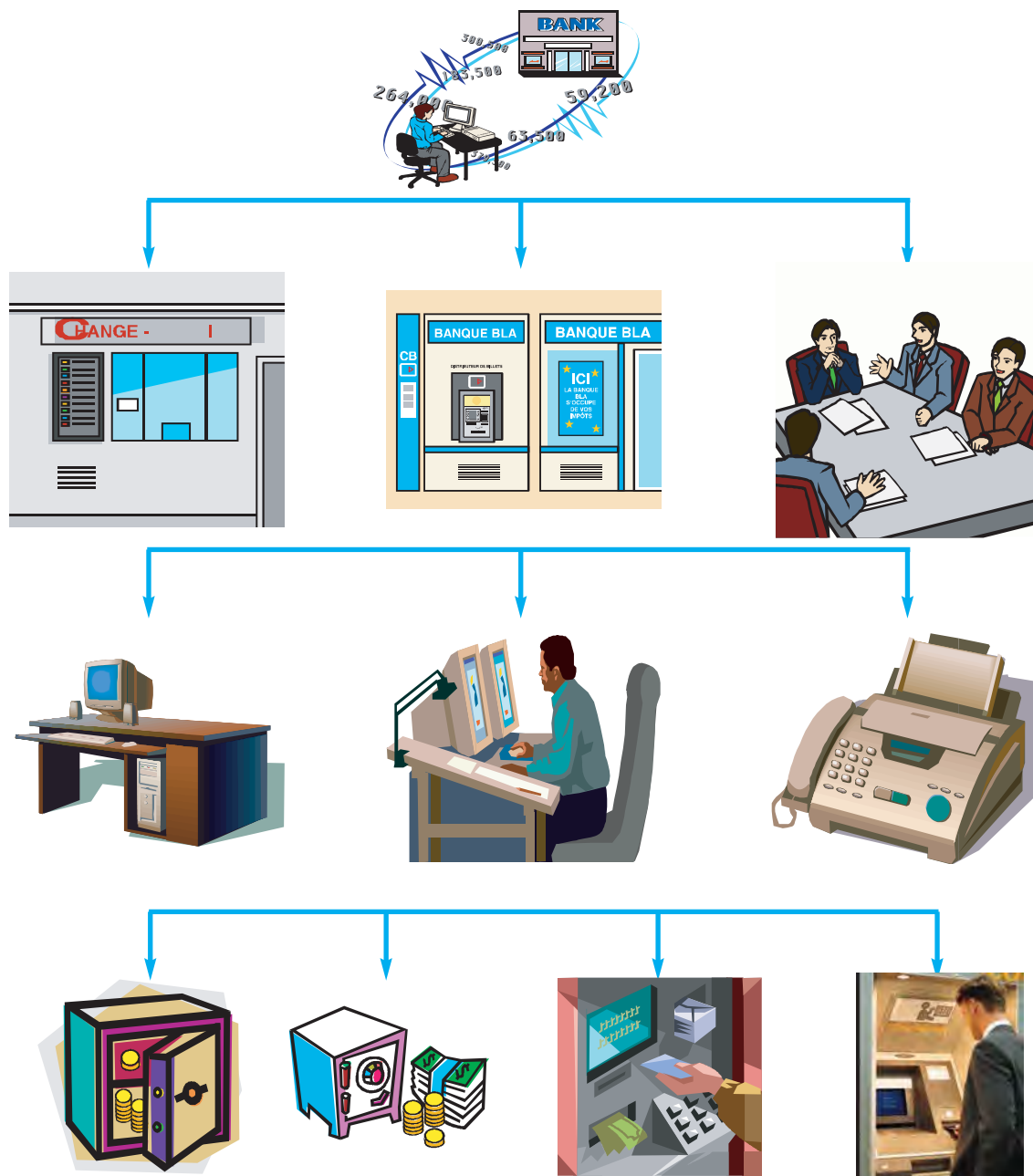
Cas n° 3 : Entreprise “Princesse” de produits cosmétiques



Travail à faire :

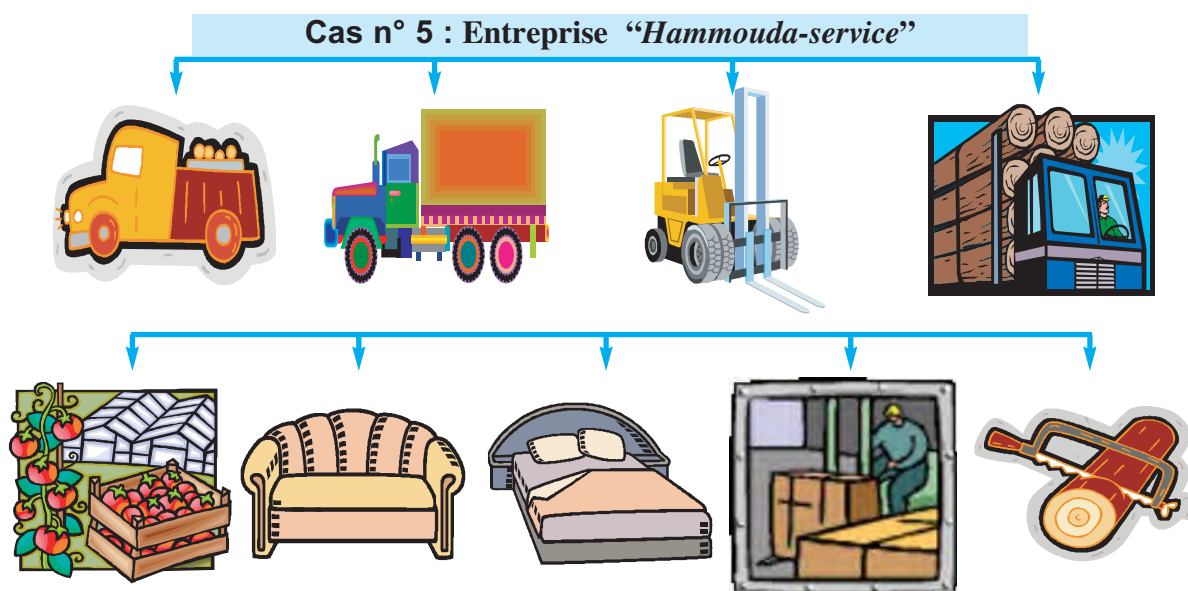
- 1) Analyser la nature de l'activité de cette entreprise.
- 2) Lister les biens ou les moyens utilisés pour exercer son activité.
- 3) Distinguer entre les biens matériels, les biens immatériels et les biens de consommations.

Cas n° 4 : Institution financière “Banque”



Travail à faire :

- 1) Définir la nature d'activité de l'institution financière “**Banque**” ainsi que son rôle.
- 2) L'institution financière “**Banque**” a besoin de quoi pour exercer son activité ?
- 3) Enumérer quelques opérations que peut effectuer cette institution financière.
- 4) Quels sont les éléments qui servent à faire marcher cette institution financière ?



Travail à faire :

- 1) Analyser la nature de l'activité de l'entreprise "**Hammouda-service**"
- 2) Essayer de classer les éléments composants ces images en fonction de leurs durées de vie et de leurs coûts d'acquisition.
- 3) Quels sont les éléments qui risquent d'être renouvelés avant ces autres ?
- 4) Quelle différence faites-vous entre bien de production et bien de consommation ?

Activité n° 3

Durant le mois de janvier de l'année N, l'entreprise "**Bannour**" a effectué les opérations suivantes :

N°	Opérations	Nature de l'opération	Exploitation	Investissement
1	Acquisition d'un local.			
2	Acquisition d'une camionnette.			
3	Achat d'un lot de fournitures de bureau.			
4	Achat de matières premières.			
5	Acquisition d'une machine.			
6	Dépôt d'une somme d'argent en banque.			
7	Règlement des salaires des ouvriers.			
8	Passation d'une commande de matières premières.			
9	Acquisition d'un micro-ordinateur.			
10	Règlement de diverses factures d'essence.			
11	Consultation des fournisseurs de matières premières.			
12	Achat des logiciels de gestion des stocks.			

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le tableau ci-avant en cochant la case correspondante.
- 2) L'entreprise pourra t-elle réaliser ses opérations d'exploitation sans faire investissements ?

Activité n° 4

Travail à faire :

- 1) Qu'est ce qu'une marque ? Citer quelques exemples.
- 2) L'entreprise qui acquiert une marque réalise t-elle un investissement ? Si oui, de quel type ?
- 3) Qu'est ce qu'on attend de cet investissement ?



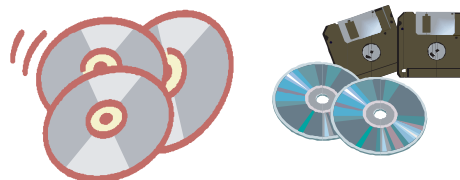
Activité n° 5



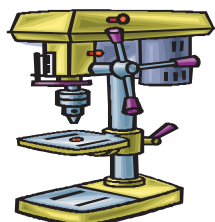
Mobilier de bureau



Matériel informatique



Logiciels



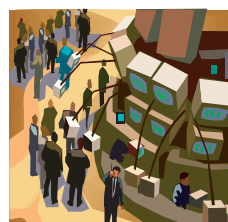
Machine



Terrain



Bourse des valeurs mobilières



Dépôt de stockage



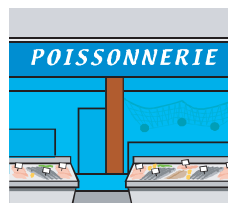
Chariot élévateur



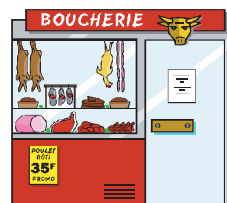
Camion



Bus



Local commercial



Travail à faire :

- 1) Classer ces investissements d'après leur nature.
- 2) En quoi consistent les investissements financiers ? Quels peuvent être leurs objectifs ?

1 - 3 Classification des investissements selon leur objectif

Activité n° 6

Mr *ELOUNI Ahmed* jeune technicien, a décidé de créer une entreprise dans le domaine de la réparation et de l'entretien des climatiseurs. A cet effet il a contacté son ami *Sassi* et se sont mis d'accord pour la constitution de leur future entreprise à qui, ils ont donné le Nom « **Top Chaud et Froid** ». Ils ont rédigé un statut et ont fixé le capital à 80 000 D. Cette entreprise sera située à Ben Arous.

À cet effet, ils ont acquis les éléments suivants :

☐ un local	40 000 D
☐ des perceuses électriques	5 000 D
☐ deux appareils de soudure	6 500 D
☐ une camionnette PEUGEOT	20 000 D
☐ divers lots de pièces détachées	1 500 D
☐ divers outils	500 D
☐ ils ont déposé dans un compte ouvert à la S T B	5 000 D
☐ versement des espèces dans la caisse	1 500 D.

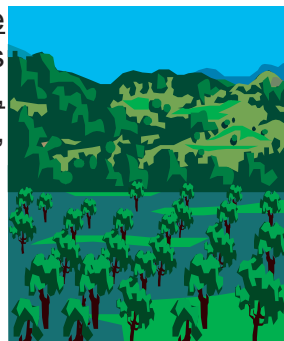
Travail à faire :

- 1) Donner la signification des termes suivants :
 - Statut ;
 - “**Top Chaud et Froid**” ;
 - Capital ;
 - Située à Ben Arous.
- 2) À quelle catégorie d'entreprise se rattache la climatisation “**Top Chaud et Froid**” ?
- 3) Expliquer la nature de cette entreprise (forme juridique).
- 4) Quelle est la qualité de *Mr ELOUNI* et celle de *Mr Sassi* ?
- 5) Dresser une liste de biens durables et de biens non durables.

Activité n° 7

La société “**LES OLIVIERS**” exploite avec succès une chaîne de distributions en gros dans laquelle elle commercialise des huiles d'olive. Le gérant *Mahmoud* décide d'agrandir le réseau, vu l'accroissement de la demande nationale et internationale, ainsi que l'augmentation des prix.

Il signe devant un notaire un contrat portant sur l'acquisition d'une huilerie, située au *Cap-Bon*. Selon le contrat, les éléments acquis sont :





- les murs pour une valeur de 55 000 D ;
- la clientèle pour une valeur de 25 000 D ;
- les machines pour une valeur de 120 000 D.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Identifier la nature d'activité de cette entreprise.
- 3) Énumérer les investissements nécessaires à la création de l'entreprise .
- 4) Quels sont les objectifs visés par cet investissement ?

Activité n° 8

Durant le mois d'octobre de l'année N, l'entreprise "**Chaïma**" a effectué les opérations suivantes :

Eléments	Investissement matériel	Investissement immatériel	Investissement financier
Achat d'une armoire.			
Achat d'un terrain.			
Achat d'un camion.			
Achat d'un immeuble.			
Faire des promotions aux clients.			
Achat des calculatrices de poches.			
Achat des fournitures de bureaux.			
Disposer de la marque boisson gazeuse.			
Achat des marchandises.			
Achat des micros ordinateurs.			
Achat des logiciels.			
Engager des frais de recherche et de développement.			
Investir financier			

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le tableau ci-dessus et cocher la case correspondante pour chaque catégorie d'investissement.
- 2) Comment l'entreprise procède t-elle pour choisir des investissements afin d'atteindre ses objectifs ?
- 3) Le choix des investissements repose sur des objectifs fixés par l'entreprise, lesquels ?
- 4) Dans quelles catégories peut-on classer les décisions d'investissement ?

Activité n° 9

« Investir, c'est tout sacrifice de ressources qu'on 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.

«L'investissement est un ensemble de dépenses qui, sur une période longue, générera des recettes dont le montant total permettra de couvrir les dépenses initiales ».

Travail à faire :

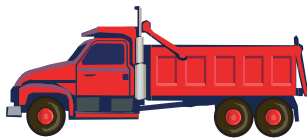
- 1) Expliquer les mots soulignés ?
- 2) À partir des citations ci-dessus, essayer de définir l'investissement.
- 3) Par quoi se caractérise un investissement ?

Activité n° 10

1) Vous décidez de créer une entreprise de transport, énumérez les différentes acquisitions qui sont nécessaires. Que constituent ces acquisitions ?



2) L'entreprise que vous avez créée constate une forte augmentation de la demande. Vous décidez de :



- ☐ acheter de nouvelles camionnettes ;
- ☐ créer un département de déménagement ;
- ☐ acheter un camion capitoné ;
- ☐ remplacer la vieille fourgonnette à essence par un véhicule diesel neuf.

- 3) Préciser dans chaque cas, le type d'investissement.
- 4) Citer des exemples d'investissements de remplacement et de modernisation.

Activité n° 11

On vous remet le document suivant :

Ets Cuisina Resto Facture N° 145	Doit, Entreprise « DELICE » Date : 15/10/N
Four auto-nettoyant H T	2 590,000
Remise 10%
T V A 18%
Net à payer au 30/10/N

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de ce document ?
- 2) Qui a émis ce document ?
- 3) Qui est le destinataire ?
- 4) Quelle est la nature de l'opération pour l'entreprise "DÉLICE" ?
- 5) Enregistrer ce document au journal de l'entreprise "DÉLICE".

2 - Synthèse

2-1 Notion d'investissement

La notion d'investissement est très large en gestion. On peut parler d'investissement dès que l'entreprise se donne les moyens d'atteindre des objectifs de performances que ce soit dans le domaine de la production, (quantité, qualité, productivité), dans le domaine financier (rentabilité, efficacité) ou dans le domaine du social (protection de l'environnement, respect des droits des salariés..). La notion d'investissement dépasse largement la notion d'immobilisation en comptabilité financière. Les investissements sont des dépenses immédiates, engagées en vue de générer des revenus futurs.

2-2 Classification des investissements selon leur nature

Les investissements peuvent être répartis en trois groupes :

a) Investissements matériels :

se traduisent par l'acquisition ou création d'un droit de propriété sur des biens d'équipement, physiquement identifiables, destinés à être utilisés pendant plusieurs années, tels que : constitution d'un potentiel de production, remplacement, accroissement de capacité, innovation, gains de productivité ;

b) Investissements immatériels :

sont de nature intellectuelle. Ils sont difficiles à identifier car ils sont invisibles, ils ne représentent que des dépenses de recherches et développement, formation du personnel, étude et action commerciale, logiciels, etc. ;

c) Investissements financiers :

c'est la contre partie non matérielle d'une somme payée pour accéder à une nouvelle activité ou accroître ses activités actuelles, telles que : prêts consentis pour une durée supérieure à un an, la prise de participation dans le capital d'autres sociétés, que l'entreprise cherche à contrôler, des créances relativement durables.

2-3 Classification des investissements selon leur objectif

L'investissement est une opération qui consiste à remplacer des équipements usagés, à moderniser, à créer des équipements pour maintenir ou augmenter une capacité de production, améliorer la productivité des moyens de fabrication afin de diminuer les coûts de revient et automatiser les processus de fabrication pour améliorer la qualité de produits et réduire leurs coûts.

Il s'agit d'étudier les motifs de l'investissement. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine d'une décision d'investissement. Les investissements peuvent être classés ainsi :

a) Investissement de création

A la naissance de l'entreprise, il faut acquérir des locaux, des terrains, des biens d'équipements, etc.

b) Investissement de remplacement

Il s'agit du remplacement d'un équipement ancien et usé par un équipement neuf. Le but de cet investissement est le maintien « en l'état » du capital technique en faisant abstraction du progrès technique.

c) Investissement de modernisation (ou de productivité)

Le bien n'est pas physiquement usé mais il est démodé du fait du progrès technique. Cet investissement dans un matériel plus performant permettra d'augmenter la production ou de diminuer les coûts.

d) Investissement d'expansion (ou de capacité)

L'objectif de cet investissement est l'augmentation de la capacité de production. Cette expansion peut être qualitative ou quantitative :

- **Expansion quantitative** : il s'agit de répondre à un accroissement de la demande en acquérant de nouvelles machines identiques.
- **Expansion qualitative** : les machines seront différentes de celles qui existaient dans l'entreprise, soit qu'il s'agisse de fabriquer de nouveaux produits, soit qu'il s'agisse d'améliorer les produits existants.

Afin de mener à bien son exploitation, l'entreprise doit acquérir des biens durables c'est-à-dire des éléments qui vont constituer son outil de production et être utilisé pendant plusieurs années. L'acquisition des immobilisations dans le but de les utiliser plutôt que de les vendre.

L'investissement constitue une dépense qui génère des avantages économiques futurs. Il joue un rôle primordial dans la politique de l'entreprise puisqu'il maintient la croissance de son activité.

3 - À retenir

L'investissement constitue une dépense qui génère des avantages économiques futurs. Il joue un rôle primordial dans la politique de l'entreprise puisqu'il maintient la croissance de son activité.

L'entreprise doit investir à sa création mais aussi chaque année pour assurer sa survie et son développement. Le cycle d'investissement est un cycle long (plusieurs années).

Il démarre lors de la création de l'entreprise avec l'acquisition des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrains, machines, etc..). Il s'amplifie par la croissance de l'entreprise. Enfin, il s'achève avec la disparition de l'entreprise (cessation d'activité).

L'entreprise devant réaliser des investissements de nature variée, correspondant à des objectifs multiples en vue d'assurer sa survie, par le renouvellement et l'adaptation de ses matériels, et son développement, par des investissements d'innovation et de capacité.

On peut classer les investissements selon leur **nature**.

a) Les investissements matériels ou corporels

Les investissements corporels sont des éléments physiques et tangibles, leurs buts sont principalement le maintien et l'accroissement de la capacité, la productivité et la modernisation.

b) Les investissements immatériels ou incorporels

Les investissements incorporels sont des éléments non monétaires, sans subsistance physique. Ils sont obtenus ou contrôlés par une entreprise pour être utilisés à la production ou à la fourniture de biens ou services, pour être donnés en location à des tiers ou pour être utilisés pour les besoins propres de l'entreprise.

c) Les investissements financiers

Les immobilisations financières se caractérisent par l'acquisition de droits de créances (prêts, dépôts..) ou de droits financiers (titres) qui peuvent être détenus dans une optique de placement à long terme ou de contrôle.

Selon leur **objectif**, on fait généralement la distinction entre :

a) l'investissement de remplacement : qui consiste à remplacer une machine par une autre machine, sans modifier le volume global de production de l'entreprise ;

b) l'investissement de capacité : qui consiste à remplacer une machine par une autre machine permettant de produire des volumes supérieures ;

c) l'investissement de productivité : qui consiste à remplacer une machine par une autre machine plus performante, c'est-à-dire qui permet de produire le même volume au moindre coût.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Le 02/01/N, *Miled* titulaire d'un permis de conduire a procédé à l'achat d'une voiture (WOLSWAGON) pour 30 000 D qu'il a exploitée pendant 5 années en tant que taxi . A la fin de chaque année, il thésaurise la somme de 6 000 D. Au terme de la cinquième année il a vendu la voiture pour la somme de 10 000 D. Le total des sommes thésaurisées et le prix de vente de la voiture lui a servi d'acquérir une nouvelle voiture (CITROËN) qu'il exploitera pendant 6 ans, tout en économisant la somme de 7 000 D par an.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'activité de *Miled* ?
- 3) Quelle est la forme juridique de l'entreprise créée par *Miled* ?
- 4) De quoi a besoin *Miled*, pour exercer son activité ?
- 5) Essayer de traduire sur un axe de temps les opérations effectuées par *Miled*.
- 6) Comment peut-on qualifier les opérations liées à l'acquisition de chaque voiture ?

Exercice n° 2

Mr "*CHEKKI*", titulaire d'un diplôme d'ingénierie en construction métallique, décide de s'installer pour son propre compte le **02/04/N**. Il effectue les opérations suivantes :

- location d'un local dans la zone industrielle de la ville ;
- acquisition de deux machines au coût de 20 000 D l'une ;
- achat d'un lot de fournitures valant 3 000 D ;
- règlement divers frais 500 D ;
- recrutement de deux ouvriers dont le salaire sera de 300 D par mois pour chacun ;
- dépôt de la somme de 5 000 D à la banque.

Le **02/01/N+2**, acquisition d'un pont élévateur pour un montant de 20 000 D.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la nature de l'activité de Mr "*CHEKKI*" ?
- 3) Déterminer le montant de son apport.
- 4) Essayer de classer les différentes opérations réalisées par Mr "*CHEKKI*" selon leur nature.
- 5) D'après cette activité, quelles sont les opérations qu'on peut qualifier d'investissement ?

Exercice n° 3

Vous êtes comptable de l'entreprise "**Style meuble**" dont l'activité consiste à vendre des meubles. Votre mission consiste à recopier, compléter puis enregistrer au journal les documents suivants :

Document 1

Quittance de loyer N° 112

BPD : 750,000

Reçu de l'entreprise "**Style meubles**" la somme de sept cent cinquante dinars pour :
Loyer du mois d'octobre du local commercial.

Chèque N° 1100251

Tunis le, 02/10/N
Propriétaire "**Hadj Ali**"

Document 2

Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz

Facture N° 6345

Tunis le : 10/10/N

Entreprise "**Style meubles**"

Consommation compteur du 08/06/N au 06/10/N

Consommation totale.....	450,000
--------------------------	---------

Prestation de service.....	50,000
----------------------------	--------

T V A 18 %	90,000
------------------	--------

Montant à payer avant le 07/11/N.....	590,000
---------------------------------------	---------

Chèque N° 1100255

Document 3

Pièce de caisse N° 1032

Date : le 12/10/N

Recettes	—
-----------------------	---

Dépenses	1 500,000 D
-----------------------	-------------

Objet : règlement du fournisseur "**Mabrouk-Décor**"

Document 4

Société de transport des marchandises

Facture N° 751

Date le : 15/10/N

Doit, entreprise "**Style meubles**"

Frais de transport de 500 chaises et 100 tables

500,000

T V A 10 %

.....

Net à payer T T C

.....

Règlement en espèces PC N° 1036

Document 5

Entreprise "Style meubles"

Facture N° 512

Tunis, le : 18/10/N

Doit : Société "Disco"

50 Canapés de deux places à 120,000 D l'un
 150 Chaises à 30,000 D l'une
 100 Tabourets à 45,000 D l'un

Prix total hors taxe

Remise 10 %

T V A 18 %

Net à payer T T C

Règlement dans 45 jours

.....

Document 6

Etablissement "Touni-Meubles et Cie"

Facture N° 1020

Sfax, le : 25/10/N

Doit : Entreprise "Style meubles"

80 Canapés de trois places à 200,000 D l'un
 100 Canapés de deux places à 85,000 D l'un
 200 Tabourets à 30,000 D l'un
 50 Tables rondes à 40,000 D l'une

Prix total hors taxe

Remise 10 %

Remise 5 %

T V A 18 %

Net à payer T T C

Règlement dans 50 jours

.....

Document 7

Etablissement "Info-systèmes"

Facture N° 356

Tunis, le 27/10/N

Doit : Entreprise "Style meubles"

Micro-ordinateur Pentium IV
 Frais d'installation
 Imprimante

Prix total hors taxe

Remise 5 %

T V A 10 %

Net à payer T T C

Règlement par chèque N° 1100 280

2 020,000
 120,000
 350,000

Document 8

Facture N° 412	Société "Midi autos"	Tunis, le 29/10/N Doit : Entreprise " Style meubles "
Peugeot Kangoo T V A 18 %		28 000,000 -----
Net à payer T T C Règlement par chèque N° 1100 288		

Document 9

Avis de débit N° 022045	Société Tunisienne de Banque	Tunis, le 30/10/N Entreprise " Style meubles "
Votre ordre d'achat : 50 actions de participation au capital de la société IMB 100,000 D l'une 150 actions de participation au capital de la société SOCO à 80,000 D l'une Commissions H T T V A 18 %	 150,000 -----
Net au débit de votre compte		

Exercice n° 4

L'entreprise "**MHIRI**", grossiste, est spécialisée dans la commercialisation des tapis. Elle vous communique les opérations suivantes :

- Le 2 mai : reçu facture N° 559 du fournisseur "**Beïty**" pour un montant de 59 000,000 D T V A comprise (18 %), règlement par chèque N° 37805.
- Le 4 mai : achat de fournitures de bureau : 120,000 D payé en espèces.
- Le 6 mai : paiement par chèque N° 37806, la quittance téléphonique 650,000 D.
- Le 7 mai : vente de 120 tapis (1 mètre sur 2 mètres) au prix unitaire H T 80,000 D (T V A 18 %), au client "**B. Saleh**", règlement dans 15 jours.
- Le 10 mai : reçu facture du fournisseur "**Beïty**", payée le jour même par chèque n° 18 -12 : Brut H T 40 000,000 D, remise 5 %, T V A 18 %.

Travail à faire :

- 1) Comptabiliser les opérations effectuées ci-dessus, dans le journal de l'entreprise "**MHIRI**".
- 2) Comptabiliser dans le journal de l'entreprise "**Beïty**", les opérations réalisées avec l'entreprise "**MHIRI**".
- 3) Établir, puis comparer le compte Fournisseur "**Beïty**" chez l'entreprise "**MHIRI**" et le compte de l'entreprise "**MHIRI**" chez l'entreprise "**Beïty**".

Exercice n° 5

Vous disposez du document ci-dessous, reçu par l'entreprise "**SOTUIN**"

Société INFO SYSTEMES	
Facture N° 458	Tunis, le 20/10/N
	Doit : Entreprise " SOTUIN "
3 Micro- ordinateurs Pentium IV à 2050,000 D l'un
Suite logicielle office XP	560,000
Disquettes 31/2	40,000
10 Rames de papiers 80g	230,000
Imprimante HP Laser	1 750,000
20 Cartouches Tonner	310,000
	<hr/>
Prix total H T
T V A 10 %
	<hr/>
Net à payer T T C
Règlement aura lieu le 20/11/N

Travail à faire :

- 1) Quelle est la différence entre une charge et une immobilisation ?
- 2) Enregistrer ce document au journal de l'entreprise "**SOTUIN**".

Exercice n° 6

« L'acquisition d'une immobilisation constitue pour l'entreprise un investissement, il s'agit en général d'une opération coûteuse nécessitant une certaine réflexion avant d'être réalisée et demandant un financement spécifique »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'acquisition d'un investissement nécessite t-elle une certaine réflexion au préalable ?
- 3) Pour quel montant l'immobilisation sera t-elle initialement inscrite ?

Exercice n° 7

L'entreprise "**Point magique**" a réalisé les opérations suivantes relatives à l'acquisition d'immobilisations au cours du mois de novembre de l'année N :

“ ROM - Industries “	
Facture N°1020	Date : le 03/11/N
	Doit : Entreprise " Point magique "
Machine outil H T	45 000,000
T V A 18%
Frais de mise en service H T	1 200,000
T V A 18 %
Port H T	100,000
T V A 10 %
	<hr/>
Net à payer T T C
Règlement par chèque N° 22541	

CITROËN Concession	
Facture N°889	Date : le 10/11/N
	Doit : Entreprise " Point magique "
Citroën Berlingot Utilitaire H T	65 000,000
T V A 18 %
Carte grise	500,000
Vignette	360,000
Plein d'essence	40,000
	<hr/>
Net à payer TTC
Règlement par chèque N° 22544	

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter les factures ci-dessus.
- 2) Passer au journal général de l'entreprise "**Point magique**" les écritures correspondantes.

IV- Complément

Document n° 1 : L'organisation

Les organisations existent sous des formes diverses. Elles peuvent être regroupées sous trois grandes catégories.

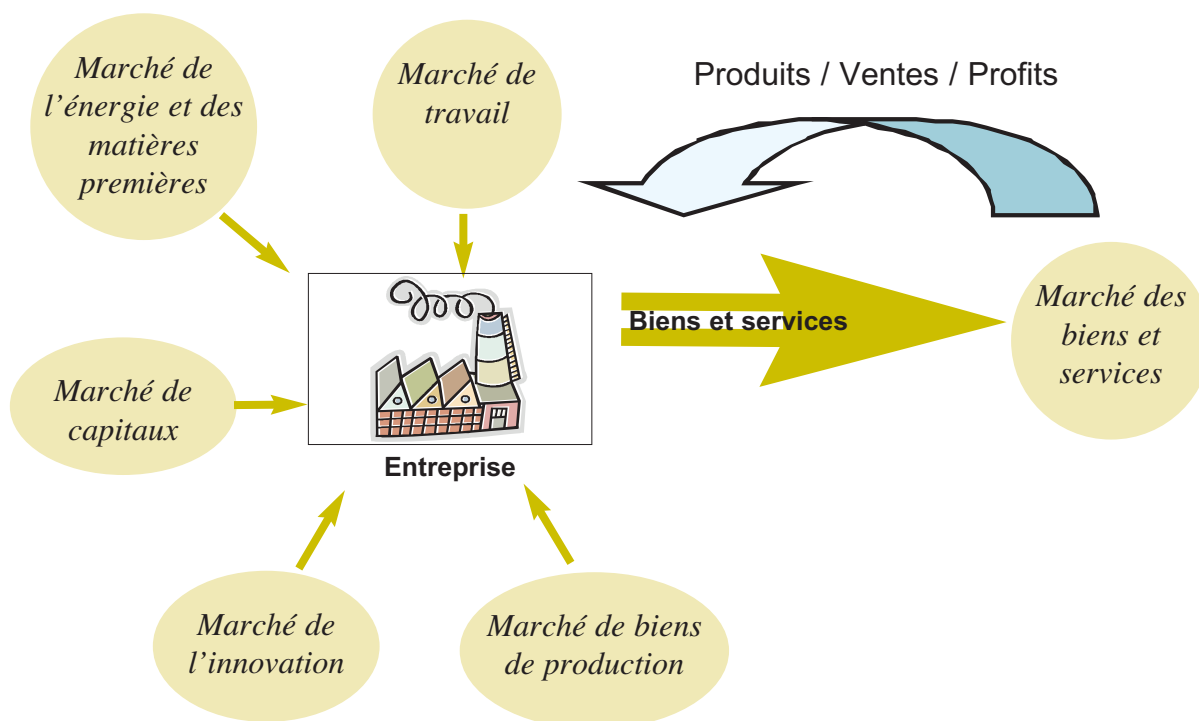
Type d'organisations	Caractéristiques principales	Définition
Entreprise (1)	<ul style="list-style-type: none">– Recherche de profit.– Satisfaire des besoins.	L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.
Association (2)	<ul style="list-style-type: none">– But non lucratif.– Actions désintéressées.	L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices.
Etat et Etablissements publics (3)	<ul style="list-style-type: none">– Fournir un service public.– Activité d'intérêt général.	Organisation offrant des biens ou des services non marchands financés par les prélèvements de l'Etat (taxes et impôts)

- (1) *Entreprise* → Entreprises publiques, entreprises privées.
Entreprises individuelles, entreprises sociétaires.
- (2) *Association* → Associations de fait, associations déclarées,
associations reconnues d'utilité publique (parti politique, syndicat, association de consommateurs).
- (3) *Etat* → Commune, ministères, sécurité sociale...

Document n° 2 : L'environnement

Définir l'environnement n'est pas une tâche facile car il comprend des relations nombreuses, il concerne de nombreux facteurs rattachés à des sphères très différentes. La typologie souvent proposée consiste à distinguer d'un côté l'environnement macro-économique et de l'autre côté, l'environnement micro-économique :

- **le macro-environnement** est l'environnement le plus général. Il comprend des normes, des valeurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques et légales.
- **Le micro-environnement** est l'environnement proche ou immédiat. Les relations et leurs influences sont différentes : (relations financières, relations de marchés, relations industrielles, relations institutionnelles...)



Document n° 3 : La prise de décisions

La notion de décision permet de choisir une action parmi plusieurs actions possibles et exige une réflexion préalable. La rationalité de la décision peut être affectée par diverses contraintes :

- de temps : il faut réagir très vite ;
- de ressources : le coût associé à la collecte d'information doit être faible ;
- de pouvoir : l'intérêt personnel ne coïncide pas toujours avec l'intérêt collectif ;
- psychologiques : certains décident aisément, d'autres avec peur.

Document n° 4 : Classification des charges et des produits

CHARGES	PRODUITS
<p>Qu'est-ce qu'une charge ? Une charge est un élément qui entraîne un appauvrissement de l'entreprise. Une charge correspond à un emploi définitif (consommé immédiatement).</p>	<p>Qu'est-ce qu'un produit ? Un produit est un élément qui entraîne un enrichissement de l'entreprise. Un produit correspond à une ressource interne (définitive) générée par l'activité de l'entreprise.</p>
<p>Les charges peuvent être classées en deux catégories :</p> <p>1) Les charges d'exploitation : Une charge d'exploitation est une charge liée à l'activité normale de l'entreprise (salaires, achat de marchandises...).</p>	<p>Les produits peuvent être classés en deux catégories :</p> <p>1) Les produits d'exploitation : Les produits d'exploitation sont les ressources engendrées par l'activité normale de l'entreprise. L'essentiel des produits d'exploitation est constitué par les ventes (vente des marchandises...).</p>
<p>2) Les charges financières : Les charges financières sont liées aux activités de financement de l'entreprise (Intérêts sur emprunt, escomptes accordés...).</p>	<p>2) Les produits financiers : Les produits financiers sont les ressources provenant des prêts accordés par l'entreprise ou de ses placements ou des escomptes obtenus ou intérêts sur prêts....</p>

Document n° 5 : L'investissement

L'investissement peut être défini de trois façons différentes :

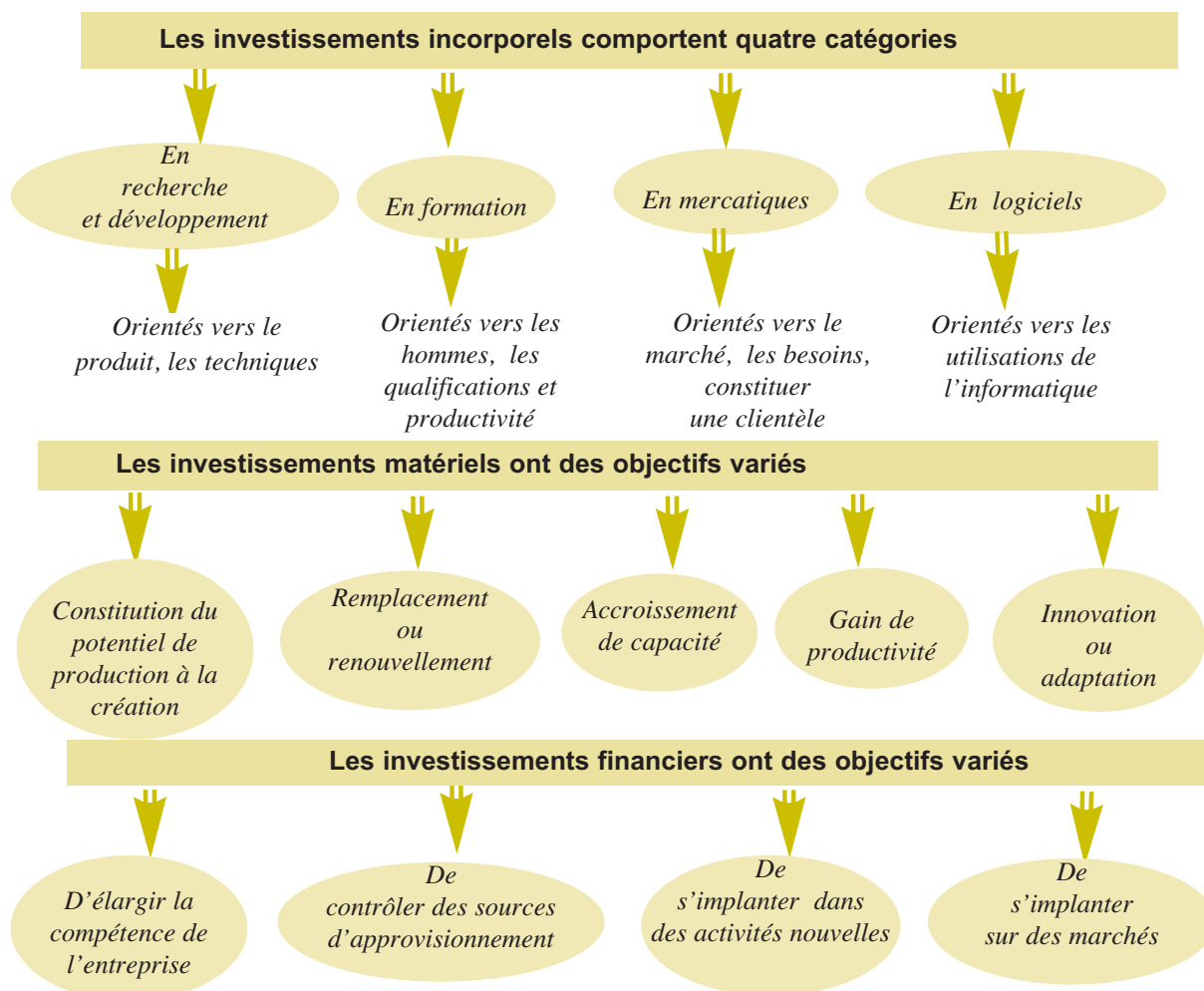
🍏 Dans une **optique comptable**, l'investissement est synonyme d'immobilisation : « Tout bien, meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou créé par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise ».

🍏 Dans une **optique économique**, investir c'est : « Tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui dans l'espoir de réaliser, dans le futur, des résultats, certes étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale ».

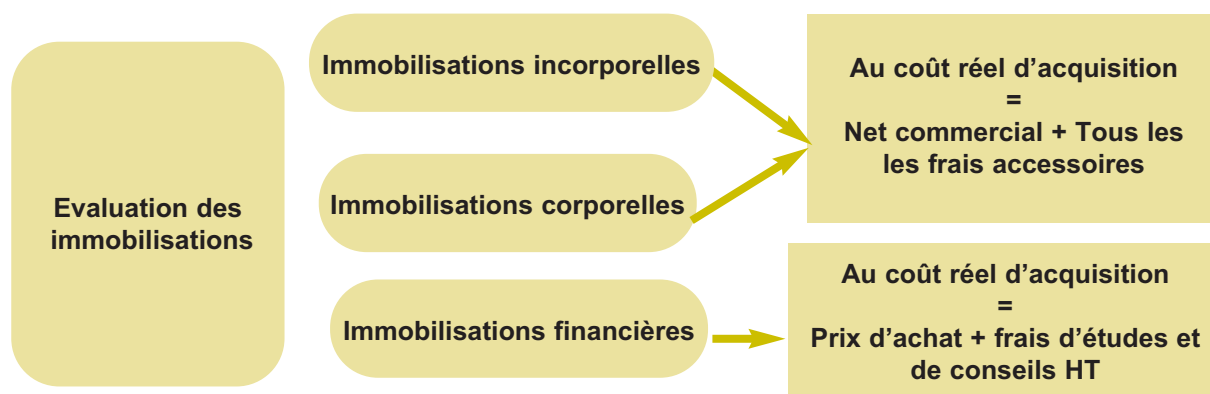
🍏 Dans une **optique financière**, l'investissement est un ensemble de dépenses qui, sur une période longue, génèrera des recettes dont le montant total permettra de couvrir les dépenses initiales.

A sa création, l'entreprise doit se procurer un ensemble de biens destinés à rester dans l'entreprise pour une longue durée. Les investissements concourent à la production de biens ou services pendant plusieurs exercices.

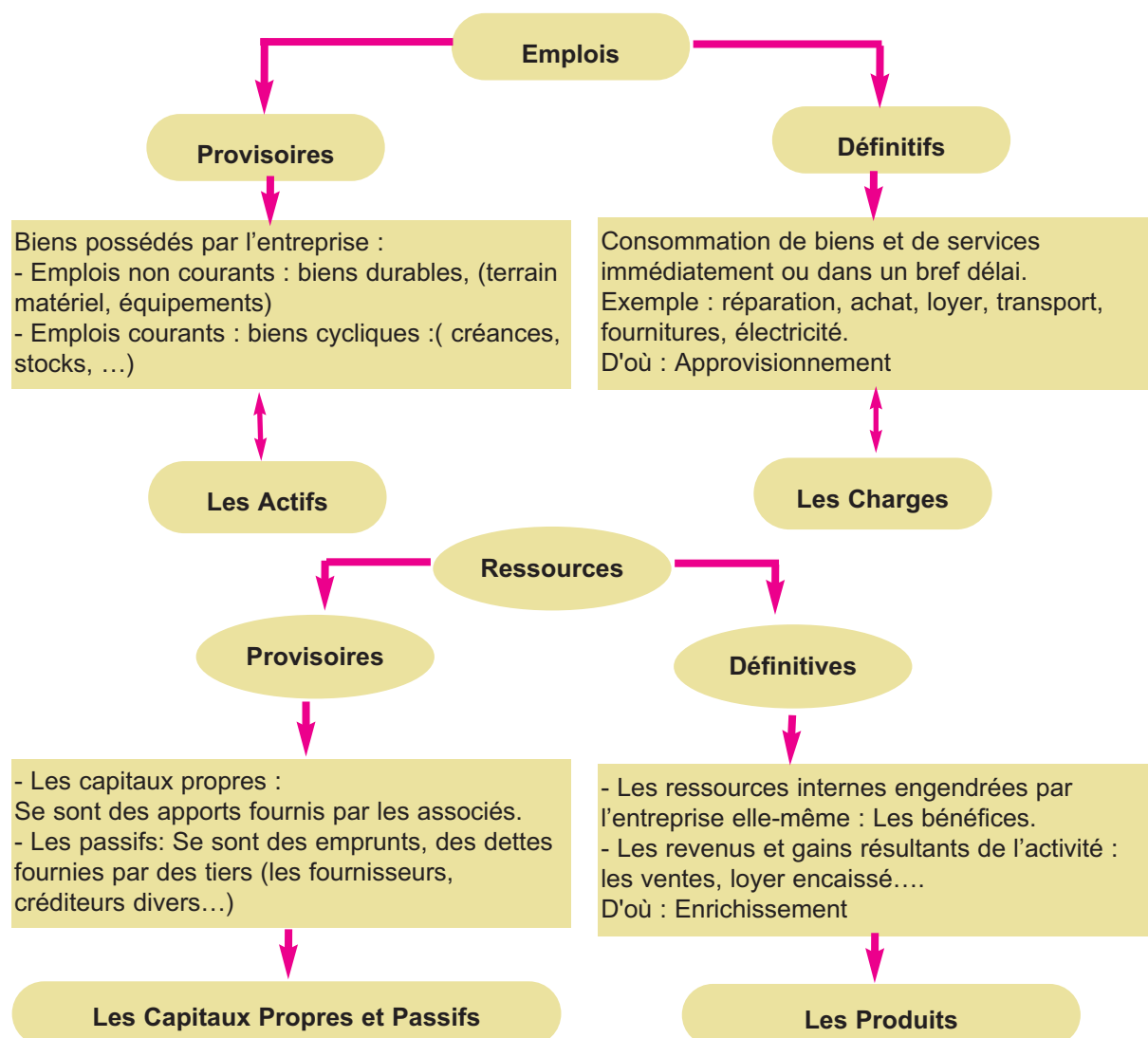
On distingue trois catégories d'investissements : Investissement immatériel, matériel et financier.



Document n° 6 : L'évaluation des immobilisations



Document n° 7 : Classification des emplois et des ressources



Chapitre

2

LA FONCTION APPROVISIONNEMENT



L'achat des biens de production, matières premières, marchandises ou services divers nécessaires au fonctionnement d'une entreprise et les choix réalisés affectent largement sa rentabilité.

L'importance d'une politique d'approvisionnement n'est plus à démontrer. Ses objectifs doivent être conformes aux grandes orientations retenues par les dirigeants de l'entreprise (I).

La première mission de l'approvisionnement consiste à optimiser et à contrôler le processus d'achat et à établir des relations commerciales stables avec les fournisseurs (II).

Il convient ensuite de mettre en œuvre un système de gestion des stocks performant (III).

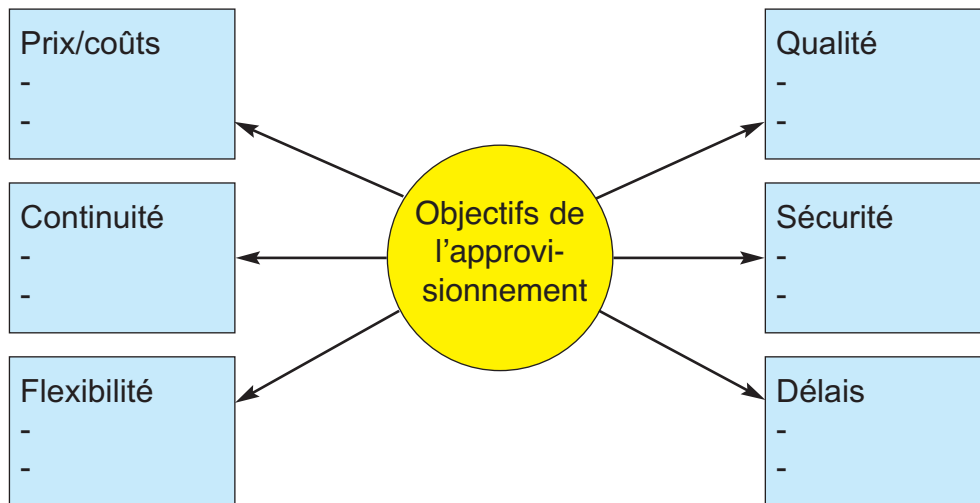
I- Les objectifs de la fonction approvisionnement

1 - Sensibilisation

1-1 La pluralité des objectifs

Activité n° 1

Toute politique d'approvisionnement repose sur les réalisations d'objectifs, parfois contradictoires, relatifs aux coûts, à la sécurité et à la performance de la gestion des flux de produits, composants, matières ou marchandises.



Travail à faire :

1) Recopier et compléter le schéma ci-dessus avec les propositions suivantes :

- Régularité des livraisons ;
- Recherche d'une diminution des délais ;
- Fiabilité du fournisseur ;

- Prévion des besoins ;
- Analyse de la santé financière des fournisseurs ;
- Relation de partenariat avec les fournisseurs.

- Choix des fournisseurs pouvant s'adapter aux besoins ;
- Amélioration des relations clients/fournisseurs ;

- Intervention du client dans la conception des fournitures ;
- Choix de méthodes de contrôle ;

- Continuité des livraisons ;
- Sécurité des entrepôts ;
- Solidité des fournisseurs ;

- Mise en concurrence des fournisseurs ;
- Achat en quantités importantes.
- Standardisation ;
- Minimisation des coûts d'acquisition et de possession des stocks.

- 2) Quels sont les objectifs que doit atteindre la fonction approvisionnement ?
- 3) Expliquer comment certains objectifs peuvent-ils être contradictoires ?
- 4) Que doit faire l'entreprise pour optimiser ses approvisionnements ?

Activité n° 2

Qu'est-ce que " bien acheter " ?

Il y a une vingtaine d'années, la réponse était simple : obtenir le maximum de remises sur une liste de produits préétablie, [...]. Aujourd'hui, la fonction devient plus complexe et l'acheteur doit satisfaire des objectifs multiples. Certes, le coût reste un critère essentiel [...].

Mais dans la plupart des cas, d'autres exigences en terme de performance, de qualité, de disponibilité, de rapidité de livraison viennent s'ajouter. Dans un tel contexte, optimiser ses achats relève à la fois de l'organisation et d'un certain nombre de techniques. [...].

N. Mourlot, " L'entreprise ", février 2000, n°173

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment expliquez-vous l'évolution de la fonction achats ?
- 3) Expliquer pourquoi le coût reste -t-il le critère essentiel ?

1 - 2 La pluralité des choix

Activité n° 3

La réussite d'une politique d'approvisionnement repose sur la pertinence de certains choix, à la stratégie de sélection des fournisseurs et à l'adaptation de processus performants d'approvisionnement.

La matrice ci-après indique les différents choix à adopter en fonction du type de produit à acheter :

Risques d'approvisionnement

Fort	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Planifier et <u>globaliser</u> les achats. ☞ Simplifier les <u>spécifications</u> du produit (standardiser). 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Travailler le <u>partenariat</u> avec le(s) fournisseur(s).
Faible	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Simplifier les <u>spécifications</u> du produit (standardiser). ☞ Globaliser les achats. ☞ Mettre les fournisseurs en concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ <u>Internationaliser</u> les sources d'approvisionnement ☞ Globaliser les achats. ☞ Mettre les fournisseurs en concurrence.



Quelle stratégie adopter selon le type de produit que vous devez acheter ?

R. Perrotin et J.M. Loubère, " Nouvelles stratégies d'achat ", Editions d'organisation

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce qu'on entend par " risque d'approvisionnement " ?
- 3) Analyser chaque stratégie d'achat en termes de "risques d'approvisionnement" et "profit espéré".
- 4) En utilisant la typologie ci-dessus proposer, en la justifiant, la meilleure stratégie adaptée aux cas suivants :
 - un constructeur automobile ;
 - un distributeur de vêtements à bon marché fabriqués en Asie ;
 - un assembleur d'ordinateurs ;
 - un importateur de meuble.

2 - Synthèse

2-1 La pluralité des objectifs

La fonction approvisionnement comporte deux missions principales :

- **une mission d'achat**, dont l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et les services dont-elle a besoin ;
- **une mission logistique** dont l'objectif consiste à organiser les flux et le stockage des produits ou marchandises achetés, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité.

Pour accroître l'efficacité de l'approvisionnement d'une entreprise, il est nécessaire d'analyser six contraintes qui constituent autant d'objectifs pour la politique d'approvisionnement :

a) Prix/coûts

Pour obtenir le meilleur prix/coûts, plusieurs actions sont possibles telles que :

- la mise en concurrence des fournisseurs potentiels ;
- l'achat en quantité importante ;
- la simplification des spécifications du produit (la standardisation).

b) La qualité

La qualité des produits fabriqués par l'entreprise dépend largement de la qualité de ses composantes et qui peut-être assurée par :

- une intervention de l'entreprise cliente dans la conception et la fabrication des produits ;
- le choix de la méthode de contrôle.

c) La continuité

Afin de créer et entretenir des relations stables avec les fournisseurs, l'entreprise doit :

- prévoir à l'avance ses besoins ;
- analyser la santé financière des fournisseurs ;
- créer des relations de partenariat avec les fournisseurs.

d) La sécurité

La sécurité concerne le volet "**achat**" afin d'éviter les ruptures ainsi que le volet "**possession**" afin de garantir les conditions de stockage. L'entreprise doit veiller à :

- assurer la continuité des livraisons ;
- renforcer la sécurité des entrepôts ;
- s'assurer de la solidité des fournisseurs.

e) La flexibilité

Dans certaines conditions, la flexibilité des approvisionnements constitue un objectif important. Pour y arriver l'entreprise doit :

- choisir les fournisseurs qui peuvent s'adapter rapidement à l'évolution des besoins de l'entreprise ;
- améliorer les relations clients/fournisseurs.

f) Les délais

Garantir les meilleurs délais constituent souvent un objectif primordial pour la fonction approvisionnement. Les actions suivantes contribuent à atteindre ces objectifs :

- assurer la régularité des livraisons ;
- rechercher constamment à diminuer les délais ;
- s'assurer de la **fiabilité** du fournisseur et du transporteur.

2-2 La pluralité des choix

Devant la multiplicité des objectifs et selon l'orientation générale de chaque entreprises, ces dernières se trouvent face à plusieurs choix.

Certaines décisions relatives aux approvisionnements peuvent avoir des conséquences importantes pour l'entreprise.

Les choix définitifs reviennent à la direction générale qui doit apporter des réponses aux questions suivantes :

- Faut-il fabriquer, acheter ou sous-traiter ?

La fabrication, l'achat ou la sous-traitance d'un bien ou un service dépend largement des raisons économiques liées aux coûts ou au savoir faire.

- Faut-il acheter à l'étranger ?

Acheter à l'étranger permet souvent de diminuer le coût des approvisionnements et profiter de certaines innovations technologiques. Cependant, les approvisionnements d'origine étrangère ne sont pas toujours les plus sûrs ou les moins chers, et les acheteurs, à conditions égales, privilégient les fournisseurs locaux.

- Faut-il privilégier un fournisseur unique ou préférer des fournisseurs diversifiés ?

S'approvisionner auprès d'un seul fournisseur permet à l'entreprise d'obtenir des remises importantes mais aussi entraîne une situation de dépendance et peut engendrer des risques en cas de difficultés avec le fournisseur unique.

Faire appel à plusieurs fournisseurs permet à l'entreprise de profiter des caractéristiques de chacun, mais l'achat en petites quantités conduit à des conditions de prix et de règlement moins favorables.

3 - À retenir

La fonction “approvisionnement” qui a pour mission la gestion des achats et la gestion des stocks, agit largement sur l’efficacité de la production, des services commerciaux ou financiers.

Toute politique d’approvisionnement repose sur la réalisation d’objectifs multiples relatifs aux coûts, aux délais, à la sécurité et à la performance de la gestion des flux de produits, composants, matières ou marchandises.

Les différents objectifs de la politique d’approvisionnement ne sont pas toujours compatibles : par exemple, l’objectif de qualité et l’objectif de prix bas peuvent être opposés.

Il est donc important de classer les objectifs d’approvisionnement en fonction des orientations de l’entreprise, de l’importance de la concurrence dans le secteur, ou de l’image de l’entreprise.

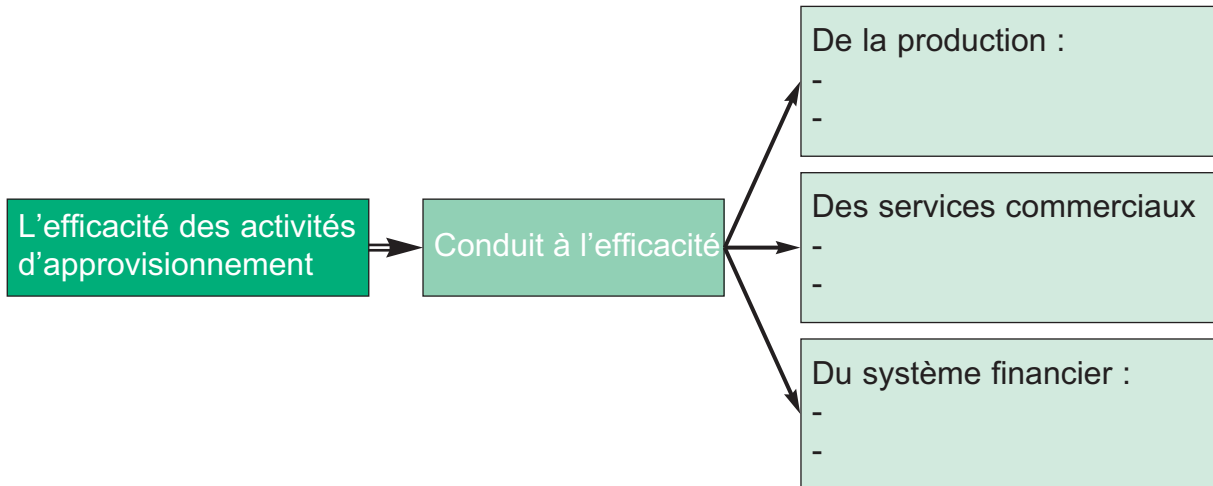
La réussite de l’approvisionnement dans ses missions repose également sur l’efficacité de certains choix, tels que :

- fabriquer, acheter ou sous-traiter ;
- acheter localement ou à l’étranger ;
- acheter auprès d’un seul fournisseur ou diversifier ses fournisseurs.

Les choix définitifs reviennent à la direction générale car certaines décisions relatives aux approvisionnements peuvent avoir de lourdes conséquences pour l’entreprise.

4 - Évaluation

Exercice n°1



Travail à faire :

1) Recopier et compléter le schéma ci-dessus avec les propositions suivantes :

- Respect des délais de livraison.
- Conception des nouveaux produits.
- Meilleure satisfaction des besoins de la clientèle.

- Réduction des capitaux investis dans les stocks.
- Réduction du coût des produits achetés.

- Respect de la qualité.
- Absence d'arrêt dans la production.
- Réduction du taux de déchets.

- 2) Dans quelle mesure peut-on dire que la confiance est l'élément clé de la relation fournisseur/client ?
- 3) Comment évaluer la " qualité " en matière d'approvisionnement ?
- 4) Comment accroître l'efficacité de l'approvisionnement d'une entreprise ?

Exercice n°2

« Les différents objectifs de la politique d'approvisionnement ne sont pas toujours compatibles ; par exemple : l'objectif de la qualité des approvisionnements et l'objectif de prix bas peuvent être conflictuels ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment peut-on concilier entre les différents objectifs ?
- 3) Quelles sont les conditions de réussite d'une politique d'approvisionnement ?

Exercice n°3

« Le service **Achats** peut décider d'entretenir des relations privilégiées et suivies avec certains fournisseurs, qui deviennent dès lors de véritables partenaires. Ce partenariat peut notamment conduire à la mise en commun des services de recherche et à une conception conjointe des produits fabriqués et vendus par les fournisseurs ».



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) Pourquoi les acheteurs s'intéressent-ils de plus près à leurs fournisseurs ?
- 3) Quels sont les intérêts d'un partenariat fournisseur/acheteur ?

Exercice n°4

« Bâtir une politique d'approvisionnement suppose de prendre un certain nombre de décisions fondamentales qui conditionnent par la suite les choix opérationnels ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les décisions qui doivent-être prises ?
- 3) Trouver des réponses aux questions suivantes en les justifiant par des exemples :
 - Faut-il fabriquer soi-même, acheter ou sous-traiter ?
 - Faut-il internationaliser l'achat ?
 - Faut-il privilégier un fournisseur unique ou préférer des fournisseurs diversifiés ?
 - Faut-il privilégier les partenariats fournisseurs/clients ?
 - Faut-il adopter un processus d'achat identique pour tous les approvisionnements ?

II- La gestion des achats

1 - Sensibilisation

1-1 La nécessité des approvisionnements

Activité n° 1

« Pour bien vendre, il faut commencer par bien acheter ».

Travail à faire :

- 1) Commenter cette réflexion.
- 2) Les termes “ approvisionnement ” et “ achat ” sont-ils synonymes ?
- 3) Le prix est-il le seul critère de sélection des fournisseurs ?



Activité n° 2

« Il fut un temps où toute entreprise soucieuse de garder la maîtrise de sa production prenait en charge toutes les activités nécessaires à la fabrication des produits. Aujourd'hui, les entreprises se recentrent sur leur “ cœur de métier ” et préfèrent acquérir les produits et services nécessaires à leur fonctionnement plutôt que les fabriquer. L'heure est clairement à la spécialisation.

Les constructeurs automobiles constituent un excellent exemple de ce phénomène en augmentant leurs achats à l'extérieur, toujours plus d'éléments, de la fabrication des véhicules.

De constructeurs, ils se transforment peu à peu en assembleurs. Ainsi pour Renault, 70 % du coût de fabrication de la Twingo résulte d'achats, contre 40 % pour la R5 ».

G. Herver, “ Optimisez vos achats ”, éditions d'organisation

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Analyser le texte.
- 3) Expliquer la phrase suivante « De constructeurs, ils se transforment peu à peu en assembleurs. »
- 4) Pourquoi l'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus fabriquer tout elle-même ?

1-2 Le processus d'achat

1-2-1 L'identification et la détermination des besoins

Activité n° 3 ⁽¹⁾

Ahmed fête en ce mois son cinquième anniversaire. Il chuchote avant de dormir dans les oreilles de son père qu'il désire un "Rollers " rouge comme cadeau.

Le père d'*Ahmed*, a noté le souhait de son fils sans demander d'autres explications.

Il rejoint son épouse devant la télévision et, tout en regardant le film, lui fait part du souhait d'*Ahmed*. « **Tu sais, Ahmed veut des " rollers " rouges pour son anniversaire. N'est-il pas un peu trop petit ?** ».



Travail à faire :

- 1) En fait, *Ahmed* désire une bicyclette rouge. Qu'est-ce que vous pensez de la demande d'*Ahmed* ?
- 2) Les parents d'*Ahmed* ont-ils bien analysé la demande de leur fils ? Qu'est-ce que vous pensez ?
- 3) La demande d'*Ahmed* est-elle bien comprise de ses parents ?
- 4) Le père d'*Ahmed* a-t-il bien discuté le désir de son fils avec son épouse ?

Activité n° 4

Mr Ben Sassi responsable de la production dans la société " **Top Modèle** ", spécialisée dans la fabrication d'articles en cuir, adresse le document ci-après au service achats

Travail à faire :

- 1) Analyser ce document.
- 2) Quelles sont les principales rubriques de ce document ?
- 3) Quelle est l'utilité de ce document ?

(1) N.B : Les activités de même couleur suivent le même fil conducteur

Demande d'achat

N°

Date :

Code	Désignation	Quantité	Délai	Observation

Service demandeur

1-2-2 La recherche et la sélection des fournisseurs

Activité n° 5

L'anniversaire approche. Les parents d'*Ahmed* travaillent beaucoup et n'ont pas le temps d'aller dans les magasins pour acheter le cadeau. Un soir, Mme *Belhèdi* (la mère d'*Ahmed*) s'empare du catalogue de jouets du " *Rue des Merveilles* ", qu'elle a trouvé dans la boîte aux lettres, quinze jours auparavant. Elle tombe sur la photo d'une paire de jolis patins à roulettes verts.

Quelques prix sont mentionnés selon trois pointures différentes (3 à 5 ans, 6 à 10 ans, 10 à 15 ans) et selon trois qualités différentes.



Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce que vous pensez de la démarche de *Mme Belhèdi* ?
- 2) En quoi une étude de marché même restreinte est-elle importante ?
- 3) Comment *Mme Belhèdi* a-t-elle analysé le message de son mari ?

Activité n° 6

Pour répondre au besoin exprimé par le service production, *Mme Boukhriss*, responsable du service achats de la société “ **Top Modèle** “, consulte la liste des fournisseurs dont elle dispose et détermine des critères de présélection. Elle attribue la **note 1** pour le fournisseur qui satisfait le critère exigé et la **note 0** pour celui qui ne le satisfait pas. Elle obtient la grille suivante :

N° de la demande d'achat : 45	Fournisseurs						
	F(1)	F(2)	F(3)	F(4)	F(5)	F(6)	F(n)
Critères							
Proximité < 50 Km	0	1	0	0	0	1	0
Capacité de production > 75 000 heures	1	1	0	1	1	1	1
Savoir-faire pour le produit à fournir	1	1	0	1	1	1	1
Parc machines à commande numérique	1	1	1	1	1	1	0
Certification ISO 9001	1	1	1	1	1	0	1
Résultats financiers > 3 % depuis 3 ans	0	1	1	0	1	1	1
Evaluation du fournisseur > 85/100	0	1	0	0	1	1	1
Total	4	7	3	4	6	6	5

Grille de présélection des fournisseurs**Travail à faire :**

- 1) Quel est l'objectif de cette grille ?
- 2) Pourquoi l'acheteur doit-il définir à l'avance les critères auxquels doivent répondre les fournisseurs ?
- 3) *Mme Boukhriss* a prévu de présélectionner quatre fournisseurs. Quels sont les fournisseurs à retenir ?

Activité n° 7

Mme Boukhriss envoie à chaque fournisseur retenu un dossier d'appel d'offres comprenant, entre autres, le document ci-après. Elle leur demande de lui envoyer leurs meilleures offres de prix, de délai de livraison et toutes conditions particulières (emballage, conditionnement, outillage, mode de livraison, etc....).

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'un appel d'offres ?
- 2) Analyser le document ci-après.
- 3) Quelle est l'utilité de ce document ?
- 4) Commenter la démarche adoptée par *Mme Boukhriss*.

Raison sociale et coordonnées de l'entreprise	Appel d'offres ou Demande de prix	Date : N° de dossier :
Nom de l'émetteur		
Coordonnées de l'émetteur		
Date impérative de réponse		
<i>Nous vous prions de bien vouloir nous remettre vos meilleures conditions pour la fourniture des références indiquées ci-dessous :</i>		
Référence	Désignation	Quantité demandée
Nature des pièces jointes à la demande		Références des pièces jointes
Cahier des charges :		N°
Plan(s) :		N°
Nomenclature(s) :		N°
Norme(s) :		N°
Autre(s) :		N°
Signature de l'acheteur :		

Activité n° 8

Après avoir reçu les offres des fournisseurs, *Mme Boukhriss* procède à l'analyse des différentes offres. Les critères de choix retenus sont les suivants :

- niveau d'adéquation de la réponse technique ;
- prix ;
- délai de livraison ;
- délai de paiement ;
- garantie.

Chaque critère est pondéré par un coefficient en fonction de son importance relative. Elle affecte ensuite une note de 1 à 5 à chacun de ces critères. *Mme Boukhriss* établit la grille d'analyse suivante :

Grille d'analyse comparative des offres									
Exigences	Coeff.	Fournisseur (1)		Fournisseur (2)		Fournisseur (3)		Fournisseur (n)	
		Note	Total	Note	Total	Note	Total	Note	Total
Niveau d'adéquation de la réponse technique	7	B		A		C		A	
Prix (dinars H T)	5	50		54		52		52	
Délai de livraison (semaines)	3	4		3		2		4	
Délai de paiement (jours)	2	30		60		30		90	
Garantie (mois)	3	18		9		12		6	
Total	20								

L'échelle de notation retenue par *Mme Boukhriss* est la suivante :

- **Niveau d'adéquation de la réponse technique :**
 - pour une note A (le fournisseur répond au besoin), elle attribue 5 points ;
 - pour une note B (le fournisseur répond quasiment au besoin), elle attribue 4 points ;
 - pour une note C (le fournisseur répond moyennement au besoin), elle attribue 3 points ;
 - pour une note D (le fournisseur est très éloigné du besoin), elle attribue 2 points ;
 - pour une note E (le fournisseur ne répond pas au besoin), elle attribue 1 point.
- **Le prix :**
 - pour un prix de 50 D, elle attribue 5 points ;
 - pour un prix de 52 D, elle attribue 4 points ;
 - pour un prix de 54 D, elle attribue 3 points ;
 - pour un prix de 56 D, elle attribue 2 points ;
 - pour un prix de 58 D, elle attribue 1 point.
- **Le délai de livraison :**
 - pour un délai de 2 semaines, elle attribue 5 points ;
 - pour un délai de 3 semaines, elle attribue 4 points ;
 - pour un délai de 4 semaines, elle attribue 3 points ;
 - pour un délai de 5 semaines, elle attribue 2 points ;
 - pour un délai de 6 semaines, elle attribue 1 point.
- **Les délais de paiement :**
 - pour un paiement à 90 jours, elle attribue 5 points ;
 - pour un paiement à 60 jours, elle attribue 4 points ;
 - pour un paiement à 30 jours, elle attribue 3 points ;
 - pour un paiement au comptant, elle attribue 2 points ;
 - pour un paiement avec 30 % d'acompte à la commande et le solde à 60 jours, elle attribue 1 point.
- **La garantie :**
 - pour une durée de 18 mois, elle attribue 5 points ;
 - pour une durée de 15 mois, elle attribue 4 points ;
 - pour une durée de 12 mois, elle attribue 3 points ;
 - pour une durée de 9 mois, elle attribue 2 points ;
 - pour une durée de 6 mois, elle attribue 1 point.

Travail à faire :

- 1) Établir la grille d'analyse comparative des offres.
- 2) Analyser la grille d'analyse obtenue.
- 3) Quel fournisseur faut-il écarter ? Pourquoi ?
- 4) Quel est le meilleur fournisseur ?
- 5) Faut-il écarter le reste des autres fournisseurs ? Pourquoi ?
- 6) Préciser l'utilité de la grille d'analyse comparative des offres.

Activité n° 9

Le service approvisionnement de la société **“FAOUEL”**, sise à Tunis, spécialisée dans la commercialisation des articles électroménagers, lance un appel d’offre pour l’achat d’un lot de machines à laver.



Le 15 octobre N, il reçoit les offres suivantes :

Eléments	Société “ABC” Z.I BEN AROUS	Société “AXE” Z.I CHARGUIA	Société “BL” Z.I CHARGUIA	Société “IMS” Z.I KSAR SAID
Prix unitaire H.T.V.A.....	720,000 D	680,000 D	700,000 D	700,000 D
Remise.....	10 %	-	10 %	5 %
Port.....	180 D	100 D	120 D	90 D
Date de livraison.....	25 octobre	30 octobre	27 octobre	05 novembre
Quantité par commande.....	Quantité demandée	14	15	15
Mode de règlement.....	Au comptant avec escompte de 3 %	À crédit dans 45 jours	À crédit dans 45 jours	Au comptant avec escompte de 2 %
Garantie.....	2,5 ans	3 ans	1,5 an	2 ans

Exigences de l’entreprise :

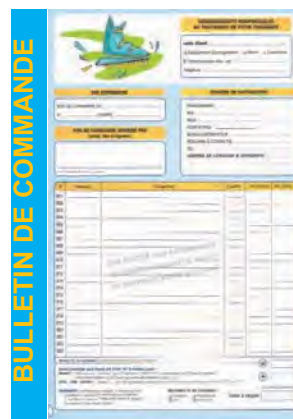
- Délai de livraison : 10 jours au maximum à partir de la passation de la commande soit le 20 octobre ;
- Quantité à commander : 15 machines ;
- Mode de règlement : au comptant avec escompte ou à crédit dans un délai dépassant 30 jours ;
- Garantie : 1,5 an au moins.

Travail à faire :

Quel est le fournisseur à retenir par la société sachant qu’elle préfère la garantie supérieure si la différence des coûts H.T.V.A ne dépassera pas 200 D ?

1-2-3 La négociation et la commande

Activité n° 10



Mme Belhèdi découpe le bon de commande associé au catalogue, le remplit en choisissant une paire de patins pour 6 à 10 ans (*Ahmed* pourra s'en servir plus longtemps), mais dans le haut de gamme (on ne compte pas pour l'anniversaire de son fils). Elle voit une liste de couleurs dans laquelle elle coche la case « rouge ». Elle envoie le tout à l'adresse du " Rue des Merveilles ", dix jours avant la date d'anniversaire.

Travail à faire :

- 1) *Ahmed* veut un jouet pour son âge. Comment Mme Belhèdi a-t-elle agi ?
- 2) Le choix du jouet le plus cher est-il judicieux ?
- 3) En lançant sa commande, Mme Belhèdi n'a pas vérifié certaines conditions. Lesquelles ?

Activité n° 11

Mme Boukhriss décide de procéder à une mise au point technique avec les fournisseurs 1 et 3 (figurant sur la grille d'analyse comparative des offres). À l'issue de ces contacts, les positions sont les suivantes :

- le fournisseur 3 confirme qu'il n'a pas la capacité de modifier son offre initiale ;
- le fournisseur 1 indique qu'il a mal interprété le cahier des charges et confirme sa capacité à répondre totalement au cahier des charges. Cependant, il modifie le prix de son offre (56 D au lieu de 50 D).

Travail à faire :

- 1) En fonction des réponses apportées par les fournisseurs, refaire la grille d'analyse d'offres.
- 2) Que constatez-vous ?
- 3) Que doit faire Mme Boukhriss dans ce cas ?

Activité n° 12

Le fournisseur **ABC** propose au client “ **FAOUEL** ” ce qui suit au niveau des conditions de livraison des articles commandés :

- 1) livraison départ usine pour toute commande inférieure à 20 unités ;
- 2) livraison franco domicile pour une commande supérieure à 20 unités ;
- 3) le délai de livraison convenu sera respecté. Dans le cas d'un retard, une pénalité sera calculée et déduite du net à payer lors de la facturation.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la différence entre la première et la deuxième condition ?
- 3) Donner un exemple de calcul de la pénalité de retard.

Activité n° 13



Mme Boukhriss décide de contacter les fournisseurs 1 et 2 afin de négocier l'achat des articles.

Travail à faire :

- 1) Quels sont les points à négocier avec chaque fournisseur ?
- 2) Quels sont les objectifs à atteindre par l'acheteur ?
- 3) Comment *Mme Boukhriss* doit-elle procéder ?

Activité n° 14

La négociation entre *Mme Boukhriss* et le fournisseur 1 s'est terminée par un accord. *Mme Boukhriss* décide de lancer une commande. Elle établit le document ci-après :



BON DE COMMANDE N°14

**Nom et adresse
de l'entreprise :.....**

**Nom et adresse
du fournisseur :.....**

Date de commande :.....

Code de l'article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison

*Signature
du fournisseur*

*Signature
du responsable
des achats*

Travail à faire :

- 1) Que représente ce document ?
- 2) Quelles sont les principales rubriques que doit comporter ce document ?
- 3) Quelle est son utilité ?
- 4) Le prix unitaire figurant sur ce document est-il en hors taxes ou en toutes taxes ? Justifier.

Activité n° 15

La société "**FAOUEL**" a retenu le fournisseur **ABC** et le taux de la TVA est de 18 % sur les marchandises et 10 % sur le port. Après négociation, la société "**FAOUEL**" a décidé de lancer une commande. Le 16 octobre N, le fournisseur **ABC** lui envoie un bulletin de commande établit ci-après :

Travail à faire :

- 1) La société a-t-elle fait le bon choix en préférant le fournisseur ABC ?
- 2) Quelle est la distinction entre "**Bon de commande**" et "**Bulletin de commande**" ?
- 3) Compléter le bulletin de la commande n° 24.

BULLETIN DE COMMANDE N°24

Société ABC
Z.I BEN AROUS

Nom et adresse
du client :

Date de commande :

Code de l'article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison

*Signature
du fournisseur*

*Signature
de l'acheteur*

Activité n° 16

La commande est un acte juridique qui engage l'acheteur envers le fournisseur. Elle est établie par le service des achats et sur un document appelé "**Bon de commande**" qui est établi à l'en-tête du client, ou sur un "**Bulletin de commande**" qui est à l'en-tête du fournisseur. Ce document est établi en plusieurs exemplaires : "une liasse". En général deux exemplaires sont envoyés pour le fournisseur dont l'un est retourné signé et sert d'accusé de réception de la commande ; un exemplaire pour le service comptable pour lui permettre de vérifier la facture ; un exemplaire pour le magasin qui lui permettra de contrôler la réception et un dernier exemplaire conservé par le service achat dans le carnet à souche.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste l'engagement du client envers le fournisseur ?
- 3) Le client peut-il passer une commande par d'autres moyens ? Lesquels ?

1-2-4 Le suivi de la commande et le contrôle de la réception

Activité n° 17

Trois jours avant l'anniversaire, ne voyant rien arriver, *Mme Belhède* téléphone au “*Rue des Merveilles*” et proteste pour ce retard. On lui répond que la commande était bien parvenue mais avec retard, en raison des surcharges de courrier ; que le délai garanti sur le catalogue était de trois semaines et que la commande n'était arrivée que quatre jours auparavant, que “*Rue des Merveilles*” va faire le maximum pour faire venir les patins en rupture de stock d'Allemagne où ils étaient fabriqués. *Mme Belhède* devrait être néanmoins livrée à temps.



Travail à faire

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Au lieu de protester qu'aurait dû faire *Mme Belhède* ?

Activité n° 18

En effet, le lendemain, un paquet marqué “*Rue des Merveilles*” était arrivé à la maison, dans l'après midi. Le double du bon de livraison avait été signé par la concierge qui avait dû régler le livreur avec l'argent que les *Belhède* lui avaient laissé.

Le jour de l'anniversaire, *Ahmed* se leva de bonne heure, plein d'envie d'ouvrir les beaux cadeaux. À la vue des cadeaux, son regard s'assombrit « **comment son cadeau pouvait-il entrer dans ces boîtes ?** ». Lorsque sa maman lui tendit la boîte du “*Rue des Merveilles*”, et qu'il en sortit des patins verts, il se précipita dans sa chambre en pleurant.



Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce que vous pensez de l'opération de paiement ?
- 2) Que faut-il faire avant de payer ?
- 3) Expliquer pourquoi *Ahmed* a été déçu du cadeau offert par ses parents ?
- 4) Comparer l'opération d'achat effectué et la définition même partielle de l'utilisateur (*Ahmed*).



Activité n° 19

Le lendemain, *Mme Belhèdi* téléphone au “*Rue des Merveilles*” pour protester et leur explique que les patins auraient dû être rouges. Elle leur demanda de faire un échange ou un remboursement. Mais après vérification de la demande dont on lui envoya un exemplaire par fax car elle ne retrouvait plus le sien, elle s’aperçut que le rouge était bien mentionné pour la couleur des **lacets** mais pas pour la chaussure dont le choix automatique était vert. Les conditions générales de vente au dos de la demande précisaient en outre, qu’il n’y aurait ni reprise ni échange.



Travail à faire :

- 1) Le contrat d’achat doit-il être considéré comme fini une fois signé ?
- 2) Qu’aurait dû faire *Mme Belhèdi* ?
- 3) En ne lisant pas les conditions générales de vente, quelles sont les conséquences pour les *Belhèdi* ?

Activité n° 20

« La sélection et l’évaluation des fournisseurs tendent à confirmer des fournisseurs fiables quant au respect des délais. Lorsqu’il constate néanmoins des problèmes de fonctionnement, l’acheteur peut être amené à mettre en place un dispositif de suivi et de relance de ces commandes ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Que doit faire l’acheteur avant la date prévue pour la livraison afin d’éviter les retards ?
- 3) Que doit faire l’acheteur s’il constate que le délai de livraison est dépassé ?
- 4) Par quel moyen l’acheteur peut-il inciter les fournisseurs au respect des délais convenus ?

Activité n° 21

Le N, la société “**FAOUEL**” a réceptionné les marchandises commandées accompagnées d’un **bon de livraison**.

Travail à faire :

- 1) Déterminer la date de réception des marchandises.
- 2) Recopier et compléter le bon de livraison ci-après ?

Bon de livraison N° RL/24

Nom et adresse.....

Date.....

Numéro de la commande :

Nom et adresse.....

Code	Désignation	Quantité reçue	Quantité acceptée	Observations
.....	
.....	
	Réception	Contrôle	Magasin	
	
	
	

1-2-5 Le contrôle des factures reçues

Activité n° 22

Après contrôle des marchandises réceptionnées et rapprochement du bon de commande, du bon de livraison et du bon de réception, le fournisseur **ABC** adresse la facture correspondante à la société **“FAOUEL”**, établie ainsi :

....., le / N

Société ABC
Z.I BEN AROUS

Doit : Société
Tunis,

Facture n° 220

Mode de règlement : au comptant contre espèces

Désignation	Quantité	Prix unitaire H.T.V.A	Montant H.T.V.A
Machines à laver	720,000	10 800,000
		Montant brut H.T.V.A	10 800,000
		Remise 10 %	<u>1 080,000</u>
		Net commercial
		Escompte 3 %	<u>291,600</u>
		Net financier
		T.V.A 18 %	1 697,112
		Port	180,000
		TVA 10 %	<u>18,000</u>
		Net à payer	11 323,512

Arrêté, la présente facture à la somme de : onze mille trois cent vingt trois dinars, 512 millimes

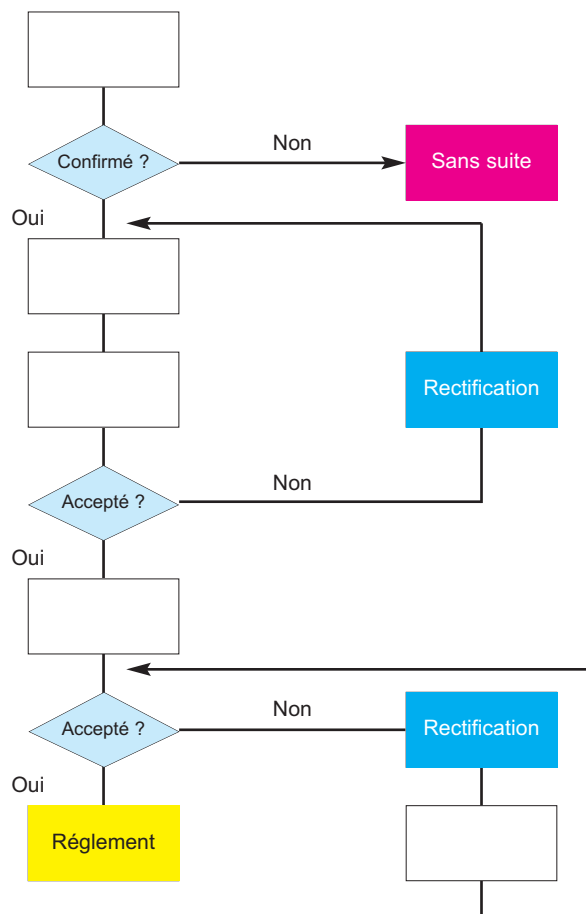
Signature

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter la facture N° 220.
- 2) Comptabiliser cette facture chez la société **"FAOUEL"**.

Activité n° 23

Le processus suivant décrit les différentes étapes et les documents à établir à partir du lancement de la commande jusqu'au paiement de la facture :

**Travail à faire :**

- 1) Recopier le schéma ci-dessus et le compléter avec les termes suivants : *bon de réception, avoir, bon de commande, facture, bon de livraison.*
- 2) Définir chacun des documents et préciser l'objectif de son établissement.
- 3) Indiquer qui doit établir chaque document.
- 4) Quels sont les contrôles qui doivent être effectués avant l'établissement de chaque document ?

Activité n° 24

L'entreprise **"INFORMATIX"**, spécialisée dans la commercialisation de matériel informatique (micro-ordinateurs, imprimantes, fournitures,) a commandé un certain nombre de produits auprès de ses fournisseurs, selon les bons de commande ci-joints. Après réception des produits, il convient de vérifier les factures reçues, et de déterminer si elles peuvent être acceptées en l'état :

INFORMATIX

18, Avenue des
roses1005 Tunis
S A Capital 1000 000 D
Tél: 71 520 640

BON DE COMMANDE N° 03097**DATA INFO**

88, rue de la perle Mégrine

Date : 08/04/N

Livraison : dans nos ateliers ; Rue des potiers la Charguia

Délai de livraison souhaité : 15 jours maximum

Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaires	Montants
Processeur Pentium IV	unité	10	145,000
Disque dur 5 Go	unité	20	102,000
Disque dur 9 Go	unité	5	135,000

Signature : Mr Haddad, responsable d'achats

DATA INFO

88, rue de la perle
Mégrine
SARL Capital 100 000 D
Tel : 71 452 751

INFORMATIX

18, avenue des roses 1005 Tunis

BON DE LIVRAISON N° 9-24

BON DE COMMANDE N° 03097

Date : 18/04/N

Désignation	Conditionnement	Quantités	Observations
Processeur Pentium IV	unité	10	
Disque dur 5 Go	unité	20	
Disque dur 9 Go	unité	5	
ACCUSÉ DE RECEPTION			

Le, 18/04/N

Signature : Mr Ben Salah chef d'atelier

DATA INFO

88, rue de la perle
Mégrine
SARL Capital 100 000 D
Tel : 71 452 751

Doit :

INFORMATIX
18, avenue des roses 1005 Tunis

FACTURE N° F 09-24

Date : 19/04/N

Commande N° 03097 Livraison N° 9-24 du 18/04/N			Condition de livraison : Franco de port Condition de paiement : par traite à 45 jours		
Réf	Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaire	Montants
PPIV	Processeur Pentium IV	unité	10	145,000	1 450,000
DD5	Disque dur 5 Go	unité	20	102,000	2 040,000
DD9	Disque dur 9 Go	unité	5	135,000	675,000
Montant HT					4 165,000
T.V.A 18%					749,700
NET À PAYER TTC en Dinars				

Arrêté, la présente facture à la somme de :

Signature**Par lettre de change au 03/06/N****INFORMATIX**

18, Avenue des
roses 1005 Tunis
S A Capital 1000 000 D
Tél: 71 520 640

BON DE COMMANDE N° 03098

INFO - PRIX
70, route la Marsa1020 Tunis

Date : 10/04/N

Livraison : dans nos ateliers ; Rue des potiers la Charguia
Délai de livraison souhaité : 15 jours maximum

Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaire	Montants
Moniteur L.YAMA 17 pouces	unité	5	104,000
Moniteur L.YAMA 16 pouces	unité	10	88,000
Moniteur Ecran plat 15 pouces	unité	12	160,000

Signature : Mr Haddad, responsable d'achats

INFO-PRIX

70, route la Marsa
1020 Tunis
SARL Capital 50 000 D
Tel : 71 625 851

INFORMATIX
18, avenue des roses 1005 Tunis

BON DE LIVRAISON N° 00123
BON DE COMMANDE N° 03098

Date : 19/04/N

Désignation	Conditionnement	Quantités	Observations
Moniteur IL.YAMA 17 pouces	unité	5	
Moniteur IL.YAMA 16 pouces	unité	10	
Moniteur Ecran plat 15 pouces	unité	12	
ACCUSÉ DE RECEPTION			

Le, 19/04/N

Signature : Mr Ben Salah chef d'atelier

INFO-PRIX

70, route la Marsa
1020 Tunis
SARL Capital 50 000 D
Tel : 71 625 851

Doit :
INFORMATIX
18, avenue des roses 1005 Tunis

FACTURE N° F 0012-33

Date : 19/04/N

Commande N° 03097 Livraison N° 9-24 du 18/04/N			Condition de livraison : Franco de port Condition de paiement : par traite à 45 jours		
Réf	Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaire	Montants
MY17	Moniteur IL.YAMA 17 pouces	unité	5	104,000	520,000
MY12	Moniteur IL.YAMA 17 pouces	unité	10	88,000	880,000
PY15	Moniteur IL.YAMA 17 pouces	unité	6	160,000	960,000
Montant HT					2 360,000
T.V.A 18%					424,800
NET À PAYER TTC en Dinars				

Arrêté, la présente facture à la somme de :

Signature

Par lettre de change au 19/06/N

INFORMATIX

18, Avenue des
roses1005 Tunis
S A Capital 1000 000 D
Tél: 71 520 640

BON DE COMMANDE N° 03099

SUPERINFO
52, Avenue 7 novembre Nabeul

Date : 11/04/N

Livraison : dans nos ateliers ; Rue des potiers la Charguia

Délai de livraison souhaité : 15 jours maximum

Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaire	Montants
Imprimante ZX 850 C jet d'encre	unité	15	66,000
Imprimante Canon Laser CL	unité	10	346,000
Imprimante HP Laser 650	unité	5	280,000

Signature : Mr Haddad, responsable d'achats

SUPERINFO

52, Avenue 7 November
Nabeul
SARL Capital 20 000 D
Tel : 72 350 690

INFORMATIX

18, avenue des roses 1005 Tunis

BON DE LIVRAISON N° 4-36

BON DE COMMANDE N° 03099

Date : 20/04/N

Désignation	Conditionnement	Quantités	Observations
Imprimante ZX 850 C jet d'encre	unité	10	
Imprimante Canon Laser CL	unité	10	
Imprimante HP Laser 650	unité	5	

ACCUSÉ DE RECEPTION

Le 20/04/N

Signature : Mr Ben Salah chef d'atelier

SUPERINFO
52, Avenue 7 November
Nabeul
SARL Capital 20 000 D
Tel : 72 350 690

Doit :
INFORMATIX
18, avenue des roses 1005 Tunis

FACTURE N° F 04-036

Date : 20/04/N

Commande N° 03099 du 11/04 Livraison N° 4-36 du 20/04			Condition de livraison : Franco de port Condition de paiement : par traite à 30 jours		
Réf	Désignation	Conditionnement	Quantités	prix unitaires	Montants
ZJ850	Imprimante ZX 850 C jet d'encre	unité	15	66,000	990,000
CCL	Imprimante Canon Laser CL	unité	10	346,000	3 460,000
HP650	Imprimante HP Laser 650	unité	5	280,000	1 400,000
Montant HT					5 850,000
T.V.A 18%					1 053,000
NET À PAYER TTC en Dinars				

Arrêté, la présente facture à la somme de

Signature

Par lettre de change au 20/05/N

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter les factures présentées ci-dessus.
- 2) Que constatez-vous ?
- 3) Laquelle des trois factures peut-elle être réglée ?

1-2-6 Le « retour d'expérience »

Activité n° 25

Neuf mois après, *Ahmed* s'aperçut qu'il y avait des patins verts dans son placard à jouets. Il voulut les mettre pour rejoindre ses camarades. Il les enfila facilement, mais ne réussit pas à serrer les lacets rouges. Ses parents l'y aidèrent en rallant contre les concepteurs de jouets inadaptés pour les enfants.

La famille partit donc en promenade dans les bois avec des amis. Au cours de cette promenade, *Ahmed* tombait continuellement au point que son papa constata que les patins étaient bloqués par la boue, ce qui faisait tomber *Ahmed*. Il comprit alors en voyant les patins des camarades de son fils, que ceux d'*Ahmed* étaient des patins de compétition faits pour tourner sur une piste alors que ceux des camarades

n'étaient pas sensibles à la boue. En parlant avec les parents, *Mr Belhèdi* réalisa que les patins des autres enfants avaient coûté 30 % de moins à qualité égale dans la grande surface.

Avant un mois de son sixième anniversaire, *Ahmed* demanda à son père s'il pouvait lui acheter un « birouleur rouge » et il désigna ce qu'il voulait sur un catalogue du « *Rue des Merveilles* » qu'il avait trouvé dans le courrier. « **Tu veux une bicyclette rouge, répondit son père, d'accord** ».

Ahmed était content que son père, lui, le comprenne du premier coup. *Mme Belhèdi*, en rentrant de son travail un peu plus tard, vit le catalogue du « *Rue des Merveilles* » dans l'entrée. D'un geste vif, sans hésiter, elle le jeta dans le vide-ordures.



Travail à faire :

- 1) Quelles sont les conséquences de la non compréhension du besoin implicite de l'enfant par ses parents ?
- 2) Que constate la famille *Belhèdi* en comparant leur achat avec celui des autres parents ? Expliquer les raisons de leurs erreurs ?
- 3) Expliquer comment l'enfant et le père ont-ils tiré la leçon de l'expérience de l'année précédente ?
- 4) *Mme Belhèdi* a-t-elle fait son « retour d'expérience » ?

Activité n° 26

En réalité, si on veut « **que ça roule** » en achat, il convient de consacrer le temps nécessaire à l'acte d'achat et de passer par une succession d'étapes qui constituent ce qu'il est convenu d'appeler : le « **cycle de l'achat** ».

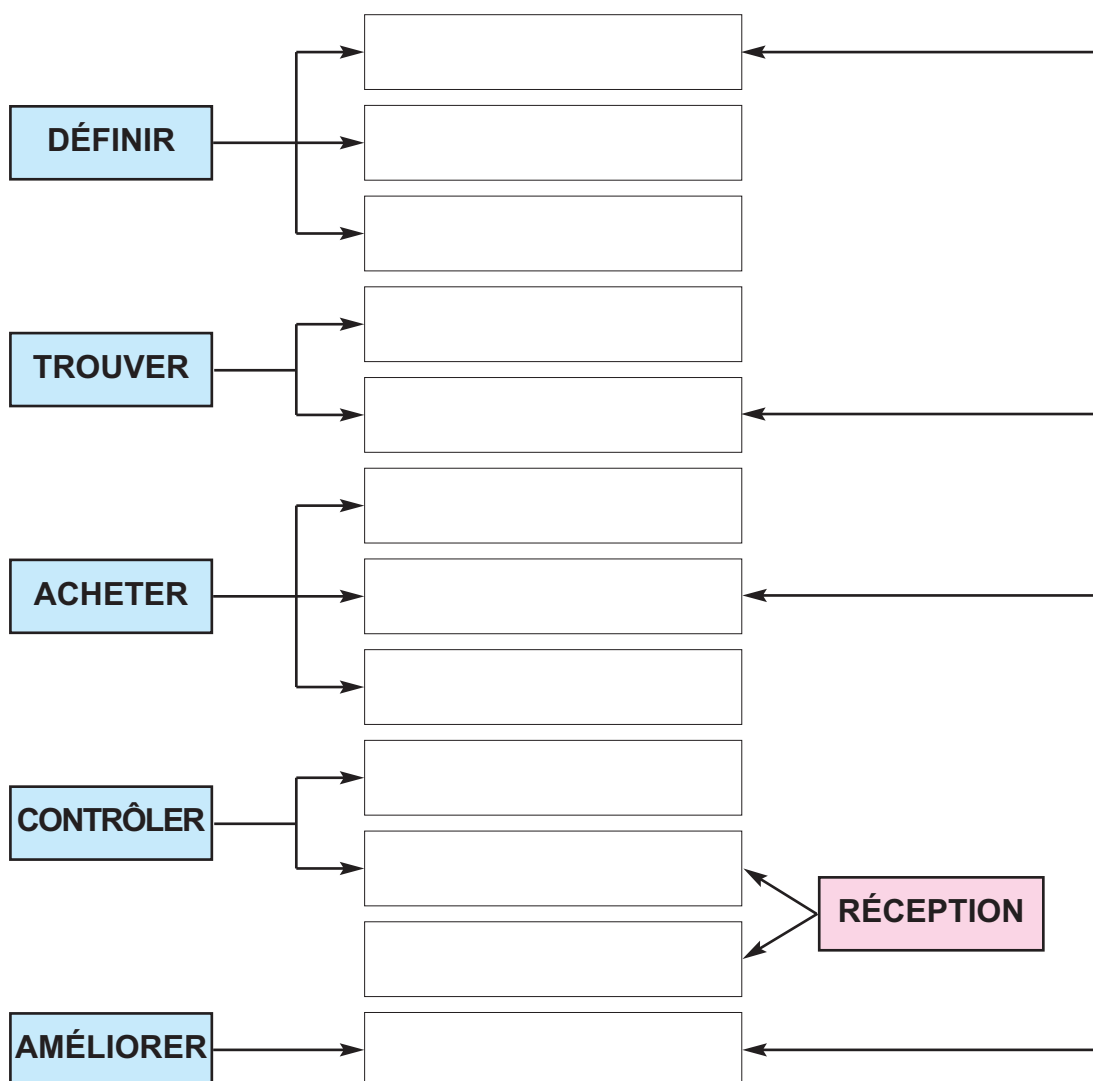
Le schéma ci-après permet de distinguer les étapes principales d'un **cycle d'achat**.

Travail à faire :

Recopier le schéma et le remplir grâce aux propositions suivantes :

- calcul du prix souhaité ;
- estimation et décision d'acheter ;
- choix du fournisseur, négociation éventuelle ;

- retour d'expérience (technique, commercial, financier) et garantie ;
- étude de marché, sélection des fournisseurs à consulter, stratégie d'achat ;
- détection, expression du besoin ;
- consultation, examen d'offres ;
- paiement ;
- analyse du besoin (spécification, quantité, délais) ;
- gestion des stocks ;
- contrôle d'exécution (qualité, quantité, délai) ;
- passation du marché.



C. Atia, D. Sébilo et B. Tromeur, " Le métier d'acheteur " en 26 études de cas, INSEP Editions

2 - Synthèse

La fonction achats a pour but de procurer à l'entreprise les biens (matières premières, produits semi-finis et produits finis) et services nécessaires à son exploitation, au moindre coût, et dans les délais répondant aux besoins de l'entreprise. La gestion du processus d'achat, de la recherche et la sélection des fournisseurs jusqu'à la surveillance des livraisons et le contrôle des factures, constitue le rôle du service achats.

2-1 La nécessité d'approvisionnement

Pour mener à bien sa gestion, l'entreprise doit s'approvisionner. C'est ainsi qu'un bon achat favorise en principe une bonne vente. Toutefois, de nos jours, l'évolution fait que la fonction approvisionnement prend de plus en plus de l'importance. En effet, certaines entreprises préfèrent acheter les produits et les services nécessaires à leur fonctionnement, plutôt que de les fabriquer.

2-2 Le processus d'achat

2-2-1- L'identification et la détermination des besoins

Pour mieux réussir ses opérations, le service achats reçoit des demandes d'achats des différents services utilisateurs. Il procède à des analyses afin d'identifier et de déterminer rationnellement les besoins de l'entreprise. À cet effet, le service demandeur établit une demande d'achat.

La demande d'achat est, en général, le document qui permet au demandeur d'exprimer son besoin. Elle doit comporter, entre autres, tous les éléments nécessaires à la réalisation de l'achat, comme par exemple : la description des articles à acheter, les quantités, les délais et lieux de livraison, les spécifications du conditionnement, etc.

<i>Demande d'achat</i>				
<i>N°..... Date :.....</i>				
<i>Code</i>	<i>Désignation</i>	<i>Quantité</i>	<i>Délai</i>	<i>Observation</i>
<i>Service demandeur</i>				

Une fois les besoins sont identifiés et déterminés, pour les satisfaire, plusieurs étapes sont nécessaires.

2-2-2- La recherche et la sélection des fournisseurs

Plusieurs solutions sont possibles, telles que :

- consultation du fournisseur habituel ;
- consultation de la liste des fournisseurs dont dispose l'entreprise ;
- lancement d'un appel d'offres.

a) L'appel d'offres

L'appel d'offres est l'une des procédures d'achat, adoptée par les entreprises. Il vise essentiellement à mettre les fournisseurs en concurrence. Plusieurs formules d'appel d'offres sont possibles. La procédure généralement adoptée par les entreprises consiste à demander, par écrit, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué. Dans certains cas d'activités, l'appel d'offres est appelé : "consultation des fournisseurs, demande de prix ou demande de devis". L'objectif de l'appel d'offres est de mettre en concurrence les fournisseurs.

La procédure d'appel d'offres se déroule en quatre étapes principales :

- Etape 1 : la présélection des fournisseurs ;
- Etape 2 : la préparation du dossier d'appel d'offres ;
- Etape 3 : l'envoi des dossiers aux fournisseurs ;
- Etape 4 : l'élaboration de la grille d'analyse comparative des offres.

Deux questions se posent généralement à l'acheteur :

- combien de fournisseurs contactés ?
- quels fournisseurs à contacter ?

En fonction de l'achat à réaliser, l'acheteur doit déterminer les critères auxquels doivent répondre les fournisseurs pour satisfaire au mieux le besoin.

L'acheteur reporte les critères de présélection retenue dans « la grille de présélection des fournisseurs ». Il réunit les informations à transmettre aux fournisseurs et leur envoie un dossier d'appel d'offres. L'acheteur détermine ensuite les critères sur lesquels, il souhaite comparer les offres. Parmi les critères couramment utilisés, citons :

- | | |
|---|---------------------------------|
| - le niveau d'adéquation de la proposition technique du fournisseur aux exigences du cahier des charges ; | - les conditions de paiement ; |
| - le prix ; | - le service après-vente ; |
| - les délais de livraison ; | - les garanties ; |
| | - les conditions de transport ; |
| | - Etc. |

L'acheteur reporte les critères retenus dans la grille d'analyse comparative des offres puis pondère chacun des critères en fonction de leur importance relative, sachant que le total des coefficients de pondération doit être égal à 20 points.

b) La comparaison des offres

La comparaison des offres poursuit deux objectifs :

- éliminer celles qui apparaissent trop éloignées des objectifs fixés ;
- sélectionner celles qui sont les plus proches de la satisfaction du besoin et du prix le plus avantageux en vue d'une négociation.

À la réception des offres, l'acheteur évalue les propositions de chacun des fournisseurs. La méthode consiste à affecter une note de 1 à 5 points par exemple, à chacun des critères retenus, ceux-ci étant pondérés en fonction de leur importance relative. Le produit de la note et du coefficient de pondération obtenu sera ensuite reporté sur la grille d'analyse comparative des offres.

Le tableau obtenu constitue un outil d'aide à la décision. Il permet à l'acheteur d'écartier le ou les fournisseur(s) éloigné(s) de l'objectif et de choisir la liste des fournisseurs à retenir en vue de la négociation.

Désignations	Fournisseur (A)	Fournisseur (B)	Fournisseur (C)	Fournisseur (D)
Prix unitaire				
Remise				
Transport				
Délai de livraison				
Mode de règlement				
Garantie				
Qualité				
Quantité				

2-2-3- La négociation et la commande

a) La négociation

La négociation suppose que la proposition technique des fournisseurs répond intégralement au besoin. Lors de la négociation, l'acheteur pourra ainsi se concentrer sur les seules conditions commerciales.

La réussite d'une négociation d'achat dépend tout autant du volume d'achat à négocier que de la maîtrise du dossier par l'acheteur, d'autant plus que le vendeur, spécialiste dans son domaine, connaît à priori bien mieux le dossier que l'acheteur.

b) L'établissement de la commande

Lorsque la négociation se termine par un accord*, un document matérialise les engagements de chacun. La demande est formalisée en général par un document écrit qui peut être un bon de commande (établi au nom de l'acheteur) ou bulletin de commande (établi au nom du vendeur), établi et signé par l'acheteur.

* accord du vendeur : accusé de réception.

Les procédures mises en place dans l'entreprise doivent préciser quand, en quelle quantité, et par qui doivent être passées les commandes.

Le bon ou bulletin de commande représente un engagement de la part de l'acheteur portant sur un bien ou un service, une quantité, un prix et un délai de livraison.

L'accusé de réception représente un engagement de la part du vendeur.

BON DE COMMANDE N°.....

Nom et adresse de l'entreprise :... **Date :** **Nom et adresse du fournisseur :**

Code de l'article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison

Signature du fournisseur *Signature du responsable des achats*

2-2-4- Le suivi de la commande et le contrôle de la réception

a) Le suivi de la commande

Le processus d'achat et les missions de l'acheteur ne s'arrêtent pas avec la passation de la commande. En effet lorsque l'acheteur constate le non respect des délais de la part des fournisseurs, il peut être amené à mettre en place un dispositif de suivi et de relance de ses commandes.

Deux types de relances peuvent être envisagées :

- la relance préventive : qui s'effectue avant la date prévue pour la livraison ;
- la relance corrective : qui est réalisée lorsque le délai de livraison est dépassé.

L'introduction d'une possibilité d'exiger une pénalité de retard constitue un moyen efficace pour inciter les fournisseurs au respect des délais convenus.

b) La réception de la commande

Au moment de la réception des produits, l'acheteur doit s'assurer de la fiabilité de ses fournisseurs tant au niveau du respect des délais que de la conformité des produits livrés.

Un bon de réception doit être établi sur un document pré-numéroté, à chaque livraison. Il est bon que les contrôles de quantité et éventuellement de qualité soient prévus sur ce document. Les objectifs sont :

- de détecter des livraisons inférieures aux commandes (par comparaison avec les bons de commande correspondants) ou aux quantités déclarées livrées ;
- de déceler le plus tôt possible les problèmes de qualité ou de conformité, afin d'éviter les difficultés entraînées ensuite par des retours de marchandises.

Bon de livraison N°

Nom et adresse du fournisseur :

Date.....

Numéro de la commande : **Nom et adresse du client :**

Code	Désignation	Quantité reçue	Quantité acceptée	Observations
.....	
.....	
	Réception	Contrôle	Magasin	
	
	
	

Signature :

2-2-5- La facturation

Le fournisseur conserve le bon de réception signé comme preuve que la marchandise a bien été reçue et établit ainsi la facture.

La conformité de la commande, du document de réception et de la facture du fournisseur entraîne la mise en paiement. Et quelque soit le système de contrôle, c'est en général la comptabilité fournisseur qui déclenche la mise en paiement de la facture fournisseur. En cas de non-conformité, l'acheteur se trouve confronté à un litige avec le fournisseur.

La facturation est habituellement concomitante ou très proche de la livraison.

La facture est établie par le vendeur, selon des règles juridiques et fiscales strictes. C'est un document obligatoire, rédigé en deux exemplaires au minimum de façon à ce que l'acheteur et le vendeur en aient au moins un exemplaire chacun, soumis à un délai de conservation de 5 ans sur le plan fiscal et 10 ans sur le plan commercial (Code de Commerce Tunisien).

Des trois documents précédents (bon de commande, bon de livraison/réception, facture), la facture est le seul document obligatoire qui doit être enregistré en comptabilité. À ce titre, la facture constitue une pièce justificative de la comptabilité dont les références doivent être mentionnées lors de la comptabilisation.

Entreprise..... Adresse..... Ville..... Tél..... CCB..... RC..... Matricule fiscal.....	Doit, Entreprise..... Adresse..... Ville..... Date :.....																		
FACTURE N°																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr style="background-color: #f4a460;"> <th style="padding: 5px;">Désignation</th> <th style="padding: 5px;">Quantité</th> <th style="padding: 5px;">Prix unitaire</th> <th style="padding: 5px;">Montants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montants												
Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montants																
Montant total H T TVA 18 %																			
Net à payer TTC																			
Arrêté, la présente facture à la somme de :																			
Le directeur financier Signature																			

N.B : La facture est un document normalisé en Tunisie (INORPI)

a) Définition de la facture

La facture est un document qui doit mentionner les détails des marchandises livrées et leurs prix. Elle comporte également :

- le montant des réductions commerciales (rabais, remises et ristournes) et financière (escompte de règlement) ;
- le montant des majorations : port, TVA, etc ;
- le net à payer, c'est-à-dire le montant dû par le client.

Il existe généralement deux types de factures :

- la facture ordinaire (ou de doit) qui indique une créance du vendeur sur l'acheteur ;
- la facture d'avoir qui correspond à une diminution de la créance du vendeur sur l'acheteur.

b) Description de la facture

La facture ordinaire ou de doit, comme tout document comporte deux parties :

- ☞ **l'en-tête** : qui comprend essentiellement les éléments suivants :
 - Nom, adresse et référence commerciale du fournisseur ;
 - Nom et adresse du client ;
 - Le code de la TVA ;
 - Conditions générales de la vente (livraison, délai de paiement, etc..)
- ☞ **Le corps** : qui comprend principalement un tableau indiquant :
 - la désignation du bien ou service vendu ;
 - la quantité ;
 - le prix unitaire ;
 - le montant ;
 - la TVA ;
 - les réductions (rabais, remises, ristournes et escompte de règlement) ;
 - autres majorations (frais de transport, emballages consignés, etc.).

La facture est un document obligatoire entre commerçants. Elle doit mentionner clairement la TVA sur les articles vendus et le montant à payer en toutes lettres. Elle doit être conservée pendant 10 ans.

c) Le traitement comptable

Le traitement comptable se base sur la facture qui représente la principale pièce comptable. Son enregistrement peut se faire selon deux méthodes :

1^{ère} méthode :

La permanence de l'inventaire. Elle consiste à faire le décompte des existants.

2^{ème} méthode :

L'intermittence de l'inventaire. (Méthode retenue par le programme officiel). Elle permet d'évaluer le stock final à la fin de chaque période.

Remarque :

Le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception sont des flux d'information et ne donnent lieu à aucun enregistrement comptable.

Pour aborder l'enregistrement comptable, il faut analyser comptablement les éléments de la facture ordinaire :

- ☞ **Le prix** : le montant des marchandises achetées en HT ;
- ☞ **Les réductions** :
 - ★ Les réductions commerciales : rabais et remises.
 - ★ La réduction financière : escompte de règlement.
- ☞ **Les majorations** : TVA, port et emballages consignés.

📁 **Enregistrement comptable :**

★ Enregistrement comptable chez le vendeur :

411 65		Date :		Net à payer Escompte	
	4367 707	Clients Charges financières Etat, TCA collectées par l'entreprise Ventes de marchandises Client X, duplicata, m/f n°..			TVA Net commercial

★ Enregistrement comptable chez l'acheteur :

607 4366				Coût d'achat TVA	
	75 401	Achats de marchandises Etat, TCA déductibles Produits financiers Fournisseurs d'exploitation Fournisseur X, sa facture n°....			Escompte Net à payer

📁 **Conclusion :**

- ★ Les rabais et remises sur facture ordinaire ne sont jamais comptabilisés. Seul le net commercial est pris en compte.
- ★ L'escompte de règlement est toujours comptabilisé.
- ★ Nomenclature des comptes :

- 401 : Fournisseurs d'exploitation**
- 403 : Fournisseurs d'exploitation, effets à payer**
- 4091 : Fournisseurs, avances et acomptes versés sur commandes**
- 4096 : Fournisseurs, créances pour emballages et matériel à rendre**
- 411 : Clients**
- 413 : Clients, effets à recevoir**
- 4191 : Clients, avances et acomptes reçus sur commandes**
- 4196 : Clients, dettes pour emballages et matériel consignés**
- 4366 : Etat, TCA déductibles**
- 3467 : Etat, TCA collectées**
- 601 : Achats stockés de matières et fournitures liées**
- 602 : Achats stockés autres approvisionnements**
- 606 : Achats non stockés**
- 607 : Achats de marchandises de matières et fournitures**
- 609 : Rabais, remises et ristournes obtenus sur achats**
- 65 : Charges financières**
- 701 : Ventes de produits finis**
- 706 : Produits des activités annexes**
- 707 : Ventes de marchandises**
- 709 : Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise**
- 75 : Produits financiers**

3 - À retenir

La fonction "**Achats**" a pour but de mettre à la disposition de l'entreprise les biens (matières premières, produits semi-finis et produits finis) et services nécessaires à son exploitation aux moindres coûts, et dans les délais répondant aux besoins de l'entreprise.

Le service achats procède à une étude permanente et approfondie du marché des fournisseurs. L'acheteur doit recenser les fournisseurs possibles, analyser leurs capacités, comparer leur taille, analyser l'évolution des produits, des matières premières, etc.

L'acheteur peut faire appel aux fournisseurs actuels, et négocier une amélioration de leurs conditions. Dans le cas de marchés importants, le service achat peut effectuer un appel d'offres qui va permettre à l'acheteur d'évaluer et sélectionner les fournisseurs.

Les techniques d'évaluation sont multiples : grilles d'analyse, tableau de comparaison, notation et analyse financière des fournisseurs.

Mais le choix définitif dépend, en fait, des critères variés :

- rapport qualité/prix des services du fournisseur ;
- relations commerciales avec le fournisseur ;
- volonté de privilégier les fournisseurs locaux.

Ces critères de choix font souvent l'objet d'une négociation avec les fournisseurs afin de les mettre en concurrence et obtenir les meilleures conditions pour l'entreprise. La négociation conduit à l'élaboration d'un accord avec le fournisseur et la passation de la commande.

La commande peut être matérialisée par un document appelé : "**Bon de Commande**" qui représente un engagement définitif sur un bien ou un service, une quantité, un prix et un délai de livraison.

A la réception des biens livrés, l'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées par le contrat. En cas de difficultés, l'acheteur doit mettre en place un dispositif de suivi et de relance des commandes, qui peuvent être des relances d'ordre préventif ou correctif. Il peut même inclure des pénalités, en cas de non respect de certaines conditions.

La **facture** est un document établi par le fournisseur et adressé au client. Elle doit mentionner les détails des marchandises livrées et leur prix. Elle comporte généralement, des réductions (rabais, remises, ristournes et escompte de règlement) et des majorations (port, TVA, emballages consignés, etc...).

La facture est un document obligatoire, entre commerçants. Elle doit être conservée pendant 10 ans.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« L'achat ? Un métier idéal pour bien vendre, il faut changer notre façon de voir ; raisonner comme des industriels, en analysant les coûts de production plutôt que de focaliser sur de simples tarifs, analyser les marchés, choisir le produit, sélectionner les fournisseurs, négocier et passer la commande.... »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Le rôle de l'acheteur se limite-t-il à la passation de commandes ?
- 3) Est-il possible de percevoir, à la lecture de ce document, une évolution de la fonction achats ?

Exercice n°2

« Dans le cadre de la gestion des achats, les deux questions principales qui se posent au gestionnaire portent sur le choix des produits qu'il faut gérer et sur le choix des fournisseurs.

L'importance et la nature des achats seront en grande partie conditionnées par les activités de l'entreprise ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste le choix des produits qu'il faut gérer ?
- 3) En quoi le choix de fournisseur est-il une opération importante pour l'entreprise ?
- 4) Énumérer les types d'activité d'entreprise.
- 5) Comment les activités d'une entreprise conditionnent-elles ses achats ?

Exercice n°3

« L'objet de l'activité commerciale est d'acheter et de vendre des marchandises. La maîtrise et le suivi du prix et du coût d'achat des marchandises sont particulièrement importants ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques entreprises commerciales dans votre environnement.
- 3) Expliquer, à l'aide d'un exemple, le suivi du prix et du coût d'achat d'une marchandise.

Exercice n° 4

« L'objet de l'activité industrielle est d'acheter des matières premières et les transformer pour fabriquer des produits finis. Au cours du processus de production, l'entreprise peut être amenée à acheter un grand nombre d'autres produits plus ou moins vitaux pour la production ; fournitures diverses, eau, produits d'entretien, emballages, électricité, etc. ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques entreprises industrielles de votre région.
- 3) Indiquer la matière première et le produit fini correspondant à ces entreprises.
- 4) Pourquoi les autres produits achetés par une entreprise industrielle (exemple : eau, gaz, électricité, entretien, petits outillages, etc...) peuvent être vitaux ?
- 5) Que nécessite, de la part du «service achat», ses produits vitaux ?

Exercice n°5

La procédure d'achat, au niveau d'une entreprise, comporte essentiellement trois étapes :

- l'identification du besoin d'achat ;
- la prospection ;
- le choix du fournisseur.

Travail à faire :

Montrer, à l'aide d'un exemple, comment s'effectue cette procédure.

Exercice n°6

« Les responsables de l'approvisionnement ont à rechercher continuellement de nouvelles sources d'approvisionnement qu'ils incluent dans un répertoire de fournisseurs tenu à jour. Ils peuvent recourir à plusieurs moyens pour rechercher des fournisseurs, parmi lesquels :

- les pages jaunes ;
- les divers salons organisés par les fournisseurs ;
- les représentants de commerce ;
- les dépliants et catalogues publiés par les fournisseurs.

Les responsables évaluent, ensuite, les fournisseurs potentiels afin de juger de leur fiabilité et de la qualité de leurs services. Pour une commande spécifique, on choisit un fournisseur inscrit au répertoire, soit directement, soit par appel d'offres.

- À des conditions, en tous points semblables, plusieurs choix sont alors possibles :
- un fournisseur local ou situé dans une autre ville ;
 - un petit ou un grand fournisseur ;
 - un fournisseur - client ;

- un distributeur ou un fabricant ;
- un fournisseur récent ou ancien. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) Énumérer les différentes sources d'informations présentées dans ce texte.
- 3) Pourquoi le responsable, est-il toujours, à la recherche continue de nouvelles sources d'informations ?

Exercice n°7

« Le document adressé par le client au fournisseur, qui détermine les obligations réciproques des deux parties est un document contractuel, est appelé..... ».

Travail à faire :

Compléter cette phrase par l'une des propositions suivantes :

- facture ;
- bon de livraison ;
- bon de commande ;
- devis.

Exercice n°8

« Les offres des fournisseurs peuvent être connues en faisant une de prix et conditions, ou bien en réalisant pour les importantes un, ou encore en faisant établir un dans le cas de travaux et dede services ».

Travail à faire :

Compléter ce paragraphe par les mots suivants :

- appel d'offres ;
- demande ;
- devis ;
- commandes ;
- prestations.

Exercice n°9

« Les techniques d'évaluation sont multiples :

- grille d'analyse multicritères ;
- tableau de comparaison ;
- notation et analyse financière des fournisseurs ; etc.

Mais le choix définitif dépend en fait de critères variés :

- rapport / qualité / prix des services du fournisseur ;
- relation commerciale avec le fournisseur (certains sont à la fois fournisseurs et clients de l'entreprise) ;

- volonté de privilégier les fournisseurs locaux».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Présenter le schéma d'un tableau de comparaison de trois fournisseurs.
- 3) Le texte parle de choix définitif, y a-t-il un autre choix et lequel ?
- 4) Quelle est l'utilité pour une entreprise de protéger un fournisseur local, lorsque cela est possible ?

Exercice n°10

Dans une entreprise on utilise les documents suivants :

- Bon d'achat ;
- Bon de sortie ;
- Bon de réception ;
- Bon de retour ;
- Bon de livraison ;
- Bon de commande ;
- Facture ;
- Fiche de stock.

Travail à faire :

- 1) Indiquer le service émetteur de chacun d'eux.
- 2) Rechercher les services utilisateurs de chaque document.
- 3) Préciser les objectifs de chaque document.
- 4) Indiquer les documents devant être rapprochés les uns des autres.

Exercice n°11

« L'établissement d'un bon de réception à chaque entrée, transmis au magasin, à la comptabilité, au identifiant les et les ».

Travail à faire :

Compléter le paragraphe ci-dessus par les mots suivants : quantités, pré-numéroté, service approvisionnement, qualités.

Exercice n°12

« Une étape importante du processus d'achat est la négociation avec les fournisseurs. Un certain nombre d'objectifs devront être atteints au cours de la négociation d'achat ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'étape de négociation est-elle importante ?
- 3) Préciser les objectifs possibles qui peuvent être atteints.

Exercice n°13

Le recours à un fournisseur unique ou à des fournisseurs variés présente des avantages et des inconvénients. Indiquer les avantages et les inconvénients relatifs à chacune des décisions ?

1- Fournisseur unique

- a) remises quantitatives importantes ;
- b) ristournes en fin d'année ;
- c) conditions de prix défavorables ;
- d) avantages de la concurrence ;

2- Fournisseurs variés

- e) dépendance
- f) risque élevé ;
- g) situation de client privilégié ;
- h) avantage de la spécialisation ;
- i) réduction des risques.

Exercice n°14

- 1) Le bon de commande est un document adressé par le fournisseur au client.
- 2) La réduction commerciale obtenue sur facture ordinaire est comptabilisée au crédit du compte « 609 ».
- 3) Après vérification des marchandises reçues, le client signe la copie du bon de livraison présenté par le fournisseur.
- 4) La mention «Franco domicile » signifie que les frais de transport sont supportés par le client.
- 5) Le compte « 4091 » est débité lors de la réception de la facture de doit.

Travail à faire :

Indiquer la bonne réponse et corriger la mauvaise.

Exercice n°15

L'entreprise " **Amira** " sise à Hammamet est spécialisée dans la commercialisation de l'article " *Service porcelaine* ".

Au début du mois d'avril, le service approvisionnement décide de déclencher une nouvelle commande. Pour ce faire, il lance un appel d'offres et entre en relation avec les quatre fournisseurs suivants :

Eléments	Ahmed (Nabeul)	Mounir (Tunis)	Khalil (Sfax)	Hédi (Bizerte)
Prix unitaire	76,000 D	75,000 D	76,000 D	75,500 D
Remise	10 %	8 %	10 % si le brut > 20 000D	10 % si le brut > 25 000D
Transport	250 D	gratuit	240 D	150 D
Mode de règlement	À crédit dans 90 jours	Au comptant avec escompte 3 %	Au comptant avec escompte 2 %	À crédit dans 60 jours
Quantité à commander	Illimitée	Maximum 500 unités	Minimum 400 unités	Maximum 200 unités
Délai de livraison	10 jours	6 jours	Une semaine	Une semaine

Le service approvisionnement a prévu ce qui suit pour satisfaire ses besoins en l'article "Porcelaine" .

Délai de livraison	Le 30/04/N
Quantité	300 articles
Mode de règlement	Au comptant et au moindre coût

Le 22/04/N, l'entreprise a envoyé le Bon de commande N°17 accompagné du chèque N° B/007733 au fournisseur *MOUNIR* d'un montant de 2 000 D à titre d'avance.

Travail à faire :

- 1) Dire si l'entreprise a fait le bon choix en préférant le fournisseur *MOUNIR* ? Justifier.
- 2) Recopier et compléter le bon de commande N°17 donné en annexe 1.
- 3) Recopier et compléter la facture N° 22 établie en annexe 2 :

Annexe 1

BON DE COMMANDE N° 17					
Nom et adresse de l'entreprise : ...		Date :		Nom et adresse du fournisseur :	
Code de l'article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison
Signature du fournisseur			Signature du responsable des achats		

Annexe 2

....., le, N

.....

 Doit :
 Tunis,

Facture n° 22

Mode de règlement : au comptant contre espèces

Désignation	Quantité	Prix unitaire H.T.V.A	Montant H.T.V.A
.....
		Montant brut H.T.V.A
		Remise
		Net commercial
		Escompte
		Net financier
		T.V.A 18 %
		Port H.T.V.A
		TVA 10 %
		Montant total T T C
		Avance reçue
		Net à payer T T C	<u>.....</u>

Arrêté, la présente facture à la somme de :

Signature : Entreprise « **KHALIL** »**Exercice 16**

L'entreprise "**RYM et Cie**" est spécialisée dans la commercialisation des articles de ménages. Elle a effectué les opérations suivantes :

Le 7 janvier : Reçu les marchandises commandées du fournisseur **JABER** accompagnées de la facture suivante :

JABER

Facture n°18/2004
Tunis, le 07/01/N

Doit : RYM et Cie

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Article référence 125	150	20,000	3 000,000
Article référence 127	80	25,000	2 000,000
Montant brut			5 000,000
Remise 5 %		
Net commercial		
TVA 18 %		
Port assuré par le Fournisseur JABER		
TVA 10 %		
Emballages consignés (10 caisses)	10	14,000	140,000
Net à payer		
Règlement dans 30 jours.		

Arrêté, la présente facture à la somme de :

Signature :

Le 14 janvier : Expédié au client "**S.A DALI**" les marchandises commandées accompagnées de la facture suivante :

RYM et Cie

Facture n°45/2004
Tunis, le 04/01/N

Doit : S.A DALI

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Article référence 122	100	26,500	2 650,000
Article référence 126	70	35,000	2 450,000
Article référence 127	50	32,400	1 620,000
Montant brut			6 720,000
Remise 10 %		
Net commercial		
TVA 18 %		
Port payé		
TVA 10 %			90,000
Consignation d'emballages	15	16,000
Net à payer		
Règlement par chèque bancaire n°14150		

Arrêté, la présente facture à la somme de :

Signature :

Travail à faire :

- 1) Comparer les deux factures.
- 2) Recopier et compléter les deux factures.
- 3) Enregistrer les factures chez l'entreprise "**RYM et Cie**".

Exercice n°17

L'entreprise "**JIJ- HOUSE**" est spécialisée dans la commercialisation « **des machines à laver** ». Les services financier et commercial ont prévu une demande de 400 unités pour le mois de décembre N.

I – Les informations collectées auprès de quatre fournisseurs se résument comme suit :

Désignations	Fournisseur (A)	Fournisseur (B)	Fournisseur (C)	Fournisseur (D)
Prix unitaire HTVA de 18%	600,000 D	580,000 D	580,000 D	590,000 D
Remise	5 %	2 %	-	2 %
Transport HTVA de 10%	Franco- domicile	150 D à la charge du client	250 D à la charge du client	250 D à la charge du client
Délai de livraison	1 semaine	10 jours	15 jours	1 mois
Mode de règlement	Au comptant avec escompte de 2 %	À crédit dans 45 jours	À crédit dans 60 jours	À crédit dans 60 jours
Garantie	2 ans	2 ans	3 ans	18 mois

Exigences de l'entreprise :

- Délai de livraison : 20 jours au maximum
- Garantie : minimum 2 ans
- Mode de règlement : à crédit (délai dépassant 30 jours).

Travail à faire :

Dire si l'entreprise a fait le bon choix en adressant le bon de commande au fournisseur **(B)** ? Justifier.

II – On vous remet en (**annexe**) des factures établies au cours de la première quinzaine de décembre N. On vous demande de les compléter et les enregistrer au journal de "**JIJ-HOUSE**".

ANNEXE

Fournisseur (B)	
Tunis, le 02/12/N Doit : « JIJ-HOUSE » Facture n° 641	
Montant brut
Remise
Net commercial
TVA 18 %
Port
TVA 10 %
Net à payer

Société Régionale de Transport	
Tunis, le 07/12/N Doit : « JIJ- HOUSE » Facture n° 221	
Transport de marchandises	500,000
TVA 10 %
Net à payer
Règlement par chèque n° 614

« JIJ-HOUSE »	
Tunis, le 10/12/N Doit : Ben Salem Facture n° 713	
Montant brut
Remise 3 %
Net commercial
Escompte 2%
Net financier
TVA 18 %
Net à payer par virement bancaire	84 128,100

« JIJ-HOUSE »	
Tunis le 13/12/N Ben Salem Avoir n° 149	
Rabais 2 % sur vente du 10 courant
TVA 18 %
Net à votre crédit
La facture est accompagnée d'un chèque n° 615	

Exercice n°18

La société " **BECHEKH & Cie** " est spécialisée dans la commercialisation des produits cosmétiques. Vous êtes chargés de compléter les factures incomplètes et d'enregistrer au journal les opérations effectuées par la société au cours du mois de novembre N :

Le **1^{er} novembre** : Remise d'un chèque n° 1121 d'une valeur de 500,000 D au fournisseur **BENNOUR** à titre d'avance sur marchandises commandées le même jour.

Le **5 novembre** : Reçu les marchandises commandées du fournisseur **BENNOUR** accompagnées de la facture qui se présente comme suit:

Le **12 novembre** : Reçu du fournisseur **BENNOUR** la facture d'avoir suivante :

BENNOUR			
Facture n° FA 13/2004 Tunis, le 5 novembre N		Doit : BECHEKH& Cie	
Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Article référence XY 23	120	12,000
Article référence QS 65	130	15,000
Montant brut		
Remise 5 %		
Net
Escompte 2 %		
Net
TVA 18 %		
Port assuré par le Frs. BENNOUR			150,000
TVA 10 %		
Emballages consignés (25 caisses)	25	10,000
Votre avance du 1 ^{er} novembre		
Net à payer :		
Règlement : moitié par chèque bancaire n° 1122, moitié dans 30 jours		

BENNOUR			
Facture d'avoir n° AV 13/2004 Tunis, le 12 novembre N		Avoir : BECHEKH& Cie	
Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Emballages retournés	25
Net à votre crédit		

Le **14 novembre** : Expédié au client *M'hiri* les marchandises commandées, accompagnées de la facture qui se présente comme suit:

BECHekh& Cie			
Facture n° FA 837		Doit : <i>M'hiri</i>	
Tunis, le 14 novembre N			
Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Article référence QS 65	70	18,000
Article référence XY 23	50	14,000
Article référence FW 54	30	15,000
Montant brut		
Remise 10 %		
Net
TVA 18 %		
Port (1)			150,000
TVA 10 %		
Consignation d'emballages	25	10,000
Net à payer :		
Règlement par chèque bancaire n°14150		

(1) Le port est assuré par la société “ *Transport du nord* “ et payé le même jour en espèces, reçu n°05/11.

III- La gestion des stocks

1 - Sensibilisation

1-1 La gestion matérielle des stocks

Activité n° 1

« La conception des entrepôts et leur agencement s'appuient sur des études préalables rigoureuses, en liaison avec la stratégie de l'entreprise. La conception et l'organisation du stockage dépendent de la nature des produits stockés (par exemple : les produits congelés), des moyens financiers de l'entreprise et des normes de sécurité ».



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer comment l'organisation des dépôts est conditionnée par la nature des produits stockés.
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par « conception des entrepôts » ?

Activité n° 2

« Les locaux de stockage portent le nom de :

- magasins dans les entreprises industrielles ;
- entrepôts dans les entreprises de distribution de gros ;
- réserves dans les entreprises de distribution de détail ».

Travail à faire :

- 1) Donner deux exemples d'entreprises industrielles.
- 2) Donner deux exemples d'entreprises de distribution.
- 3) Que peut-on trouver en stock, dans une entreprise industrielle ?
- 4) Que peut-on trouver en stock, dans une entreprise de distribution ?

Activité n° 3

« Dans les entreprises commerciales de gros ou de détail, les marchandises sont stockés dans les entrepôts ou les réserves mais aussi dans la surface de vente elle-même.

Ces locaux sont indispensables car les stocks doivent être protégés contre le vol, les intempéries, la chaleur, l'humidité, les déformations, etc ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Que doit faire l'entreprise pour protéger ses stocks contre le vol ?
- 3) Que doit faire l'entreprise pour protéger ses stocks contre l'humidité, la chaleur, etc.

Activité n° 4

« Pour faciliter le stockage des produits et accélérer leur déstockage, il est nécessaire de pouvoir les identifier rapidement. Pour cela, les entreprises préfèrent affecter un code numérique (exemple : 1220) ou alpha numérique (exemple : KL 326) à chaque article stocké ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment la codification peut-elle faciliter le stockage ou le déstockage des produits ?
- 3) Schématiser une « aire de stockage » mettant en œuvre le système de codification.

Activité n° 5

Enumérer les différentes méthodes de stockage des produits et les raisons pour lesquelles une entreprise doit opter pour l'une ou l'autre.

Activité n° 6



Travail à faire :

- 1) Que représente ces images ?
- 2) Quel est le matériel de rangement des stocks utilisé par l'entreprise ?
- 3) Enumérer les matériels qui peuvent-être utilisés pour manipuler les stocks.

1-2 La gestion comptable des stocks**Activité n° 7**

« Les **entrées** peuvent provenir soit des fournisseurs, soit des autres services de l'entreprise (cas des produits finis). Elles doivent être contrôlées quantitativement par le magasinier. Pour les entrées en provenance des fournisseurs, un **bon de réception** est établi. Pour les entrées provenant des autres services (les ateliers par exemple), un **bon d'entrée** est établi selon le même principe du contrôle matériel. Ce bon doit être doublement signé par le magasinier et par le service livreur.

Les **sorties** sont destinées soit aux services internes de l'entreprise, soit à l'extérieur (vers les clients). Le contrôle est effectué grâce au **bon de sortie** doublement signé par le magasinier et le service receveur. Les sorties vers les clients sont réalisées par des **bons de livraison** ».

Travail à faire :

- 1) En quoi consiste la responsabilité du magasinier d'après le texte ?
- 2) Le texte parle de « contrôle quantitatif », de quoi s'agit-il ?
- 3) Y- a- t- il un autre type de contrôle qui devrait être effectué ? lequel ?
- 4) Quelles sont les rubriques que doit comporter un bon d'entrée et un bon de sortie ?
- 5) Indiquer pour chaque document les personnes signataires.

Activité n° 8

« Comptabiliser les stocks, c'est en connaître, par des moyens propres aux techniques de la comptabilité, les existants en quantités et en valeurs.

Les fiches de stock enregistrent tous les mouvements de stock et permettent de connaître, théoriquement, à tout moment la quantité de biens disponibles. Mais parfois les stocks réels ne concordent pas avec les stocks indiqués par les fiches. Ce qui cause les ruptures des stocks ou le surstockage.

Pour éviter ces erreurs, le contrôle des existants se réalise à travers le dénombrement effectif des articles stockés ou l'inventaire. Celui-ci est imposé par la loi. Il s'effectue globalement à la fin de l'année ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment peut-on déterminer le stock existant à tout moment ?
- 3) Quelle est l'utilité comptable de la tenue de la fiche de stock ?

Activité n° 9

Les mouvements de stocks sont notés en quantités, mais aussi en valeur. Ils sont portés sur une fiche de stock. Deux présentations sont possibles :

- une fiche avec calcul du stock en fin de période ;
- une fiche avec calcul du stock après chaque mouvement.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'on entend par le terme « mouvements » ?
- 2) Présenter un modèle de fiche de stock avec calcul de stock après chaque mouvement.
- 3) À quel prix sont évaluées les entrées en stock ?

Activité n° 10

Reprenons le cas de l'entreprise "**FAOUEL**". Après vérification, le magasinier procède à l'entreposage des machines reçues et au suivi des stocks. À cet effet, il a établi la fiche de stock n° 45.

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter la fiche de stock donnée en (**annexe 1**).
- 2) On vous fournit en (**annexe 2**) un ensemble de factures relatives à des marchandises, et, on vous demande de les compléter, puis, les comptabiliser chez la société "**FAOUEL**".

ANNEXE 1 :

Désignation :		Fiche de stock n° 45		
Stock minimum : 05 machines				
Stock maximum : 20 machines				
Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Existants
01-10	En stock.....			5
02-10	Bon de réception n° 12.....	12	
05-10	Bon de livraison n° 8.....		2
10-10	Bon de livraison n° 9.....		3
15-10	Bon de livraison n° 10.....		5
17-10	Bon de livraison n° 11.....		1
18-10	Bon de réception n° 13.....	10	
25-10	Bon de livraison n° 12.....		8
27-10	Bon de livraison n° 13.....		3
30-10	Bon de réception n° 14.....	15	
31-10	TOTAUX

Signature :

ANNEXE 2 :

Société **FAOUEL**

Tunis, le 02/11/N Tunis

[Doit : Mr Mohamed- Nabeul]

Facture n° 135Mode de règlement :
au comptant contre espèces

Montant brut...	2 000,000
Remise 5 %...	<u>100,000</u>
Net commercial...
Escompte 2 %...	<u>38,000</u>
Net financier...
T.V.A 18 %...	335,160
Port payé...	120,000
T.V.A 10 %...	<u>.....</u>
Net à payer...	2 329,160

Société ABC

Z.I Ben Arous Ben Arous, le 04/11/N

[Doit : Société **FAOUEL**- Tunis]**Facture n° 230**Mode de règlement : moitié au comptant par
chèque n° 1450, moitié dans 30 jours

Montant brut...	5 000,000
Remise 10 %...	<u>500,000</u>
Net commercial...	4 500,000
T.V.A 18 %...
Port	80,000
T.V.A 10 %...
Emballages consignés	<u>60,000</u>
Net à payer...

Société **FAOUEL**

Tunis, le 06/11/N Tunis

[Doit : Mr Ben Amor- Sousse]

Facture n° 136

Mode de règlement : à crédit

Montant brut...
Remise 10 %...	<u>200,000</u>
Net commercial...	3 800,000
T.V.A 18 %...
Port *	120,000
T.V.A 10 %...	12,000
Emballages consignés	<u>90,000</u>
Net à payer...

Société **FAOUEL**

Tunis, le 07/11/N Tunis

[Doit : Mr Ben Ayed- Bizerte]

Facture n° 137Mode de règlement :
au comptant contre espèces

Montant brut...	8 000,000
Remise 10 %...	<u>800,000</u>
Net commercial...
Escompte 2 %...
Net financier...
T.V.A 18 %...	1 270,000
Emballages consignés	<u>120,000</u>
Net à payer...	8 446,000

*assuré par les propres moyens de la société **FAOUEL**.**Activité n° 11**

La valeur des sorties de stock peut être calculée selon la méthode du **coût unitaire moyen pondéré** (CUMP) en prenant en compte le stock initial et les entrées. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Valeur du stock initial} + \text{Coût des achats}}{\text{Quantité en stock initial} + \text{Quantités achetées}}$$

Ce coût, calculé généralement en fin de mois, est utilisé pour valoriser les sorties de la période et le stock final.

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les avantages et les inconvénients de cette méthode d'évaluation ?
- 2) Y-a-t-il d'autres méthodes de valorisation de sortie et de stock final ?

Activité n° 12

La société “ **Alu-Tunisie** ” fabrique des éléments de cabine à partir d'un alliage acheté. Les achats du mois ont été :

- Le 03/03 : 3 tonnes à 512 D la tonne ;
- Le 09/03 : 1,8 tonne à 544 D la tonne ;
- Le 14/03 : 4 tonnes à 502 D la tonne.

Le stock initial (1,2 tonne) a une valeur de 620 D.

Trois lots de cabine utilisant cet alliage ont été mis en fabrication durant le mois de mars :

- Le 05/03 : lot n° 1 ↔ 2 tonnes d'alliage ;
- Le 12/03 : lot n° 2 ↔ 2 tonnes d'alliage ;
- Le 18/03 : lot n° 3 ↔ 3,5 tonnes d'alliage.

Travail à faire :

- 1) Calculer le CUMP.
- 2) Recopier et compléter la fiche de stock présentée ainsi :

Fiche de stock N° 3										
<i>Stock minimum :</i>						<i>Matière première : Alliage (Sommes en dinars)</i>				
<i>Stock maximum :</i>										
Dates	Libellés	Entrées			Sorties			Existants		
		Qté	C.U	C.T	Qté	C.U	C.T	Qté	C.U	C.T
01/03	Stock initial							1,2	620
03/03	Bon d'entrée	3	512
05/03	Bon de sortie				2
.....									
.....	Totaux									

- 3) Déterminer le stock final en quantité et en valeur ?

1-3 La gestion économique des stocks

Activité n° 13

« **Un stock est une provision de produits en instance de consommation** ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer l'expression “ provision de produits ”.
- 2) Quels sont les différents produits qui peuvent être stockés ?
- 3) Que signifie le terme “ consommation ” en gestion de stock ?

Activité n° 14

Considérons l'article “ **huile d'olive** “. Relier par une flèche et préciser pour chaque utilisateur le moment de sa consommation.

Etape du circuit	Moment de sa consommation
* fabricant * grossiste * magasin du réfectoire du lycée * chef de cuisine * rationnaire	- sorti du stock à destination de la cuisine - emploi pour la confection des repas - repas - sorti du stock pour vente au grossiste - sorti du stock pour vente au détaillant

Activité n° 15

Exemple 1 : Le prophète “ **Youssef** “ avait conseillé au Roi d’Egypte de constituer des stocks de blé pendant les années d’abondance pour pallier l’insuffisance des récoltes pendant les sept ans suivantes.

Exemple 2 : À l’approche d’une crise ou d’une menace de guerre, les ménagères se précipitent chez l’épicier pour acheter de grandes quantités d’huile, de sucre, des pâtes, des boîtes de tomate, etc.

Exemple 3 : Mr. **Hamadi**, épicier, constate que le prix actuel du “ zougou “ est en baisse. Il décide alors d’acheter une grande quantité pour pouvoir la revendre à l’approche de la fête du “ Moulded”.

Exemple 4 : À l’approche du mois de ramadan, l’Etat achète une grande quantité d’œufs, de lait, de pomme de terre, de banane, etc. pour assurer l’approvisionnement du marché.

Exemple 5 : Mme **Jalila**, en bonne ménagère, fait ses courses chaque mois auprès du magasin “ **le grossiste** “. Elle achète en grande quantité pour bénéficier d’une réduction de prix unitaire.

Travail à faire :

- 1) À travers les exemples présentés, relever les raisons de détention de stock.
- 2) Citer d’autres raisons de détention de stock.

Activité n° 16

« De nombreux produits ne se conservent pas ou peu ou mal.

La présence d’inventaires, qui ont immobilisé une part plus ou moins grande de la trésorerie sans aucun profit, continue à geler de trésorerie. Ils encombre les magasins, accaparent en pure perte le temps des magasiniers qui en font l’inventaire.

Pour un commerçant, la rupture entraîne un manque à la vente ; si elle se produit souvent, elle lui fera perdre sa clientèle. Dans une usine, c'est toute la fabrication qui risque de se trouver arrêtée.

Un stock doit être gardé (protection contre le vol), protégé des intempéries, de l'incendie, des rongeurs, des inondations ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner des exemples de produits qui ne se conservent pas, se conservent peu ou se conservent mal.
- 3) D'après le texte, quels sont les inconvénients du stock ?
- 4) Ces inconvénients doivent-ils nous empêcher de constituer des stocks ?

Activité n° 17

« Les stocks supportent trois sortes de frais. Les **frais de passation de commande** (parfois appelés frais d'acquisition). Les **frais de possession du stock** relatifs à l'existence même d'un stock. Les **frais de rupture de stock** engendrés par le fait que le stock ne permette plus de satisfaire la demande ».

Travail à faire :

- 1) Citer des exemples de frais liés à la passation d'une commande.
- 2) Citer des exemples de frais liés à la possession et à la détention du stock dans les magasins de l'entreprise.
- 3) Citer des exemples de frais liés à la rupture du stock.
- 4) Qu'est-ce qu'il faut faire pour arriver à une bonne gestion des stocks ?

Activité n° 18

« Pour assurer une gestion optimale des stocks, il faut connaître la cadence d'approvisionnement, les délais de livraison et les niveaux de sécurité, pour limiter les risques de rupture des stocks et le surinvestissement.

Par ailleurs, un gestionnaire du stock doit pouvoir déterminer :

- le niveau maximum de stock à ne pas dépasser ;
- le niveau minimum de stock ;
- le niveau assurant une certaine sécurité ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Sur quoi, le gestionnaire du stock, doit-il se baser pour fixer le niveau maximum de stock ?
- 3) Comment doit-il fixer le niveau minimum de stock ?
- 4) Qu'est-ce qui justifie l'existence d'un stock de sécurité ?

2 - Synthèse

2-1 la gestion matérielle des stocks

Dès leur réception jusqu'à leur sortie, les produits stockés entraînent une série d'opérations matérielles qui prennent souvent l'ordre suivant :



La réception des produits à stocker entraîne les opérations suivantes :

- le contrôle de la qualité, de la quantité et de la conformité des marchandises livrées ;
- l'acceptation ou le refus motivé des marchandises ;
- l'enregistrement de la livraison sur les fiches de stock ou sur l'ordinateur.

Le rangement des produits reçus provoque les opérations suivantes :

- la recherche du lieu de rangement adéquat ;
- l'indication sur les fiches ou sur l'ordinateur des lieux de rangement des produits ;
- le contrôle des emplacements libres restants.

Après avoir rangé les produits reçus, il est nécessaire de s'assurer de leur **conservation** dans les meilleures conditions ce qui nécessite les opérations suivantes :

- le contrôle régulier des conditions de stockage (exemple : respect de la chaîne de froid) ;
- l'établissement et la mise à jour :
 - des fiches casiers (qui restent en permanence dans le « casier » où est rangé l'article) ;
 - des fiches de stocks (qui permettent notamment de déclencher le processus de réapprovisionnement).

Enfin la **sortie du stock** entraîne les opérations suivantes :

- la réception des ordres de sortie ;
- la rédaction des bons de sortie ;
- la mise à jour des fiches casier et de stock (enregistrement des sorties).

2-2 la gestion comptable des stocks

Comptabiliser les stocks, c'est en connaître, par des moyens propres aux techniques de la comptabilité, les existants en quantités et en valeurs.

Le niveau du stock varie en fonction des mouvements d'entrée et des mouvements de sortie. L'entrée en stock doit être justifiée par un **bon d'entrée** qui doit être signé aussi bien par le magasinier que le service livreur. La sortie du stock doit être justifiée par un **bon de sortie** doublement signé par le magasinier et le service receveur.

BON D'ENTREE N°.....

Date :.....

Service d'origine :.....
Ordre de la fabrication (O.D.)

Code	Désignation	Quantité reçue	Quantité acceptée	Observation
.....	

Signature du receveur Signature du magasinier

BON DE SORTIE N°.....

Date :.....

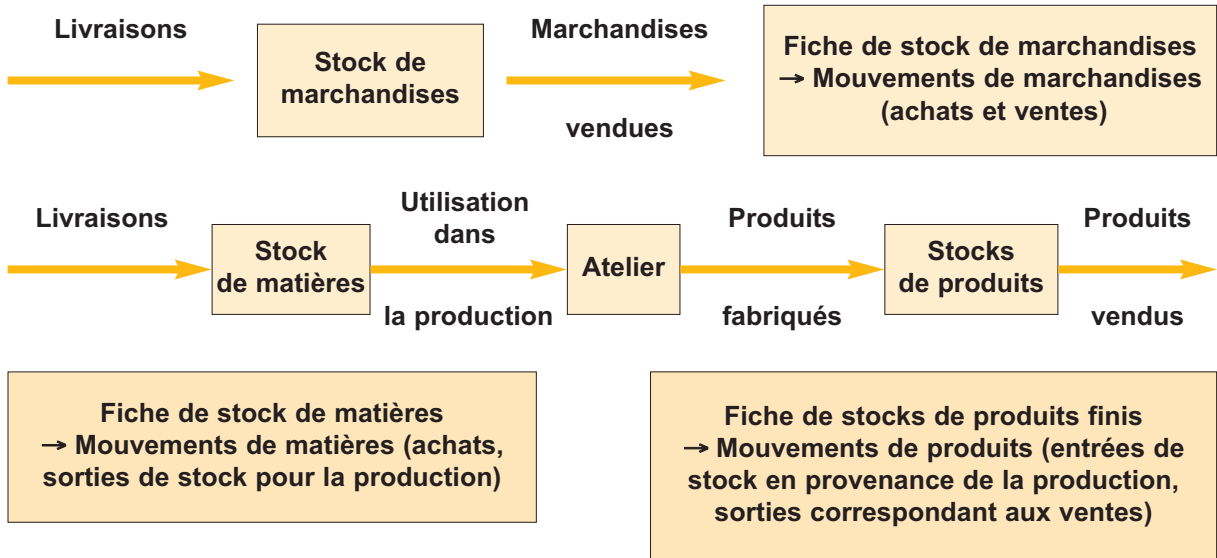
Origine :
Destination :

Code	Désignation	Quantité commandée	Quantité livrée	Emplacement
.....	

Signature du receveur Signature du magasinier

En comptabilité, l'évolution des stocks n'est pas connue en temps réel. En fin d'exercice, un **inventaire physique** permet de connaître la quantité de biens en magasin. Il consiste à faire le comptage de tous les biens qui existent en magasin. Il doit être réalisé obligatoirement au moins une fois par an.

Pour connaître à tout moment la quantité de biens disponibles, tous les mouvements de stock sont portés sur une fiche appelée **fiche de stock**



Deux présentations possibles de la fiche de stock :

- fiche de stock en quantité ;
- fiche de stock en valeur.

📖 **Fiche de stock en quantité :**

Désignation :
 Stock minimum :
 Stock maximum :

Fiche de stock n° :

Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Existants
01- m	Stock initial			X
.....	Bon d'entrée	Y		X + Y
.....	Bon de sortie		Z	X + Y - Z
30-m	TOTAUX

📖 **Fiche de stock en valeur avec calcul du stock après chaque mouvement**

Fiche de stock N°

Stock minimum :
Stock maximum :

Désignation :
 (Sommes en dinars)

Dates	Libellés	Entrées			Sorties			Existants		
		Qté	C.U	C.T	Qté	C.U	C.T	Qté	C.U	C.T
01/m	Stock initial							x		X
.....	Bon d'entrée	y		Y				x+y		X+Y
.....	Bon de sortie				z		Z	x+y-z		X+Y-Z
30-m	TOTAUX

☞ **Les mouvements et existants en stock** : sont notés en quantité et en valeur. Les entrées sont évaluées à leur coût d'achat, alors que la valeur des sorties de stock peut être calculée selon un coût appelé le **coût unitaire moyen pondéré (CUMP)** en prenant en compte le stock initial et les entrées. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Valeur du stock initial} + \text{Coût des achats}}{\text{Quantité en stock initial} + \text{Quantités achetées}}$$

Ce coût, calculé généralement en fin de mois, est utilisé pour valoriser les sorties de la période et le stock final.

2-3 la gestion économique des stocks

Un stock est une **provision** de produits en instance de **consommation**. Les produits peuvent être des marchandises, des matières premières, des matières consommables, des produits finis, des emballages, etc. Pour un gestionnaire de stock, un produit est « consommé » dès qu'il est sorti du stock. Du point de vue du commerçant, un produit sera considéré comme consommé dès qu'il sera vendu tandis que pour l'utilisateur final, il ne sera consommé que lorsqu'il aura été utilisé.

Un stock sert d'abord à éviter la pénurie. Il peut être aussi constitué dans un but spéculatif : on achète à bas prix pour revendre à la hausse. En achetant par grande quantité, on bénéficie en général d'une réduction du prix unitaire. On constitue alors un stock pour profiter de cet avantage. Ne pas pouvoir transporter certains produits en petites quantités, conduit à faire effectuer des livraisons par pleins camions ou par bateaux entiers ce qui entraîne la constitution d'un stock. Lorsqu'un produit n'est pas disponible immédiatement, le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'en fait sentir et d'éviter ainsi l'attente parfois longue de la livraison. Enfin, l'existence d'un stock évite le dérangement dû à des achats ou des livraisons trop fréquentes. Voici en quoi, un stock est utile. Cependant, la détention de stocks n'est pas sans inconvénients.

- Le premier inconvénient tient au caractère périssable de certains produits qui nécessitent des conditions particulières pour leur conservation.
- Le deuxième inconvénient tient à la présence d'inventaires qui gèlent une partie de la trésorerie de l'entreprise, encombrant les magasins et font perdre le temps des magasiniers.
- Le troisième inconvénient tient à la rupture du stock qui entraîne un manque à gagner et peut même faire perdre des clients si elle se produit souvent.

Enfin, un stock doit être gardé et protégé. Voici les inconvénients que présentent les stocks. Si nous les comparons à leur utilité, nous nous rendons compte que, malgré les inconvénients, un stock est utile et rend des services.

Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock, doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence. En effet, les stocks supportent trois sortes de frais. Les **frais de passation de commande** (parfois appelés frais d'acquisition) qui tiennent à la constitution et le renouvellement du stock. Les **frais de possession** qui tiennent à la détention du stock dans les magasins. Les **frais de rupture** de stock engendrés par le fait que le stock ne permette plus de satisfaire la demande.

Pour arriver à une bonne gestion des stocks, le gestionnaire doit veiller à réduire au minimum ces trois catégories de frais. Mais, il doit aussi éviter deux dangers :

- la rupture de stock ;
- le sur-investissement : l'excès de stock coûte cher.

Il doit ainsi déterminer :

- ☞ le niveau de stock maximum à ne pas dépasser ;
- ☞ le niveau de stock de sécurité qui permet, d'une part, de faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement et d'autre part de faire face à un retard de livraison ;
- ☞ le niveau de stock minimum à partir duquel il doit déclencher la procédure de réapprovisionnement.

La gestion optimale des stocks nécessite, enfin, de connaître la **cadence d'approvisionnement** (le nombre de commande à effectuer par an pour un article donné) et les **délais de livraison** nécessaires pour faire parvenir à l'entreprise une commande.

3 - À retenir

Un stock est une provision de marchandises, de matières premières, de matières consommables, de produits finis, d'emballages, etc. en instance de consommation. La gestion des stocks englobe trois volets :

- la gestion matérielle ;
- la gestion comptable ;
- la gestion économique.

À leur réception, les stocks doivent être contrôlés afin de s'assurer de la qualité, de la quantité et de la conformité des produits livrés. Les stocks doivent, ensuite être rangés convenablement afin d'en faciliter l'accès en cas de besoin. Ils doivent, également, être conservés dans les meilleures conditions afin de les maintenir en bon état. Enfin, il est nécessaire de suivre la sortie du stock afin de pouvoir relancer à temps le processus de réapprovisionnement. Toutes ces opérations relèvent et de la gestion matérielle des stocks.

La gestion comptable des stocks permet de connaître les existants en quantités et en valeurs. Cette connaissance résulte de la réalisation d'un inventaire au moins une fois par an et la tenue de fiches de stocks. L'inventaire, réalisé généralement en fin d'exercice, permet de connaître à cet instant la quantité des biens en magasin.

La fiche de stock permet de connaître à tout moment la quantité des biens disponibles. Elle enregistre tous les mouvements d'entrée et de sortie des stocks. Les entrées sont constatées par référence aux bons d'entrée alors que les sorties le sont par référence aux bons de sortie. De même, la fiche de stock permet de déterminer le prix auquel doivent être valorisées les sorties ainsi que la valeur du stock final à la fin d'une période en appliquant, entre autres, le coût unitaire moyen pondéré.

La gestion économique des stocks constitue le troisième volet. La détention d'un stock présente plusieurs inconvénients tels que le caractère périssable de certains produits, la provocation d'articles invendus ou la nécessité de garder et de protéger les stocks. Mais, comparé à leur utilité, les stocks rendent des services importants. Ils permettent d'éviter la pénurie, de profiter d'une réduction de prix unitaire en achetant en grande quantité, pouvoir en disposer dès que le besoin s'en fait sentir et d'éviter ainsi l'attente de la livraison.

Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence. Ceci nécessite qu'un gestionnaire de stock doit veiller à :

- ☞ minimiser les frais liés aux stocks à savoir les frais de passation de commande, les frais de possession et les frais de rupture ;
- ☞ déterminer un stock maximum à ne pas dépasser ;
- ☞ fixer un niveau de stock de sécurité afin d'éviter les ruptures ;
- ☞ déterminer le stock minimum qui permet de déclencher à temps la procédure de réapprovisionnement ;
- ☞ déterminer la cadence d'approvisionnement optimale ;
- ☞ connaître les délais de livraison nécessaires pour faire parvenir à l'entreprise une commande.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'entreprise industrielle "**Hédi**" fabrique un produit **P** à partir d'une matière première **M** pour laquelle on possède les renseignements suivants :

Stock minimum : 1 000 unités

Stock maximum : 2 500 unités

Stock au début du mois de mai : 1 200 unités

Le 05/5, l'entreprise a acheté 700 unités (bon de réception n° 12) ;

Le 14/5, l'entreprise a acheté 500 unités (bon de réception n° 13) ;

Le 15/5, sortie de 1 100 unités (bon de sortie n° 4) ;

Le 17/5, l'entreprise a acheté 1 200 unités (bon de réception n° 14) ;

Le 21/5, sortie de 1 000 unités (bon de sortie n° 5) ;

Le 25/5, sortie de 400 unités (bon de sortie n° 6).

Travail à faire :

1/ Recopier et compléter la fiche de stock de la matière première M.

2/ Dans quels intérêts, l'entreprise fixe son stock minimum et son stock maximum.

3/ Quand la commande se déclenche-t-elle ?

Fiche de stock n° 15 en quantité

Désignation : Matière première :

Stock minimum :

Stock maximum :

N° Rayon : 34

Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Existants
01/5	En stock			1 200
05/5	Bon de réception N° 12			
14/5	Bon de réception N° 13			
15/5	Bon de sortie N° 4			
17/5	Bon de réception N° 14			
21/5	Bon de sortie N° 5			
25/5	Bon de sortie N° 6			
31/05	Totaux			

Signature :

Exercice n° 2

L'entreprise "**Mouna**" sise à Tunis est spécialisée dans la commercialisation d'un article unique "**Glacière**".

I – Dans le but d'assurer continuellement ses ventes et faute d'un grand entrepôt, pour le stockage, l'entreprise détient des fiches de stock pour son article.

Travail à faire :

- 1) Compléter la fiche de stock donnée en **annexe 1**.
- 2) Si l'entreprise décide de déclencher une nouvelle commande au début du mois d'octobre, quelle est la quantité à commander au maximum ? Justifier.

II – Au début du mois d'octobre N, l'entreprise décide le déclenchement d'une commande de **500 unités**.

Pour ce faire, elle est entrée en relation avec quatre fournisseurs qui offrent les conditions suivantes :

Éléments	Lotfi (Gafsa)	Mouadh (Tunis)	Ali (Sfax)	Hatem (Tozeur)
Prix unitaire	24,000 D	25,000 D	25,000 D	23,500 D
Remise	8 %	10 % si le brut > 10 000D	10 %	5 %
Transport	70,000 D	50,000 D	Franco domicile	Franco domicile
Mode de règlement	À crédit dans 60 jours	Au comptant avec escompte 2 %	À crédit dans 45 jours	À crédit dans 60 jours
Quantité à commander	Quantité demandée	Maximum 1 000 unités	Quantité demandée	Maximum 750 unités
Délai de livraison	10 jours	4 jours	Une semaine	2 jours

Exigences de l'entreprise :

- délai de livraison : une semaine au maximum ;
- mode de règlement : au comptant avec escompte ou à crédit dans un délai dépassant 30 jours ;
- l'entreprise préfère le règlement à crédit si la différence des prix H.T ne dépasse pas 100 D.

Le 02/10/N, l'entreprise a envoyé le bon de commande n° 48 au fournisseur *Mouadhh*, accompagné d'un chèque n° 1350 de nominal 500 D à titre d'avance.

Le 06/10/N, elle reçoit les articles commandés et la facture correspondante n° 150.

Travail à faire :

- 1) Dire si l'entreprise a fait le bon choix en préférant le fournisseur **Mouadh** ? Justifier.
- 2) Compléter la facture donnée en annexe 2 sachant que le taux de la TVA est de 18 % sur les marchandises et 10 % sur les frais de transport.
- 3) Passer au journal de l'entreprise **Mouna** les opérations du 02 et du 06 octobre.

III – On vous fournit en **annexe 3** un ensemble de factures et on vous demande de les recopier et compléter puis les comptabiliser chez l'entreprise **Mouna**.

ANNEXE 1 :

Fiche de stock n° 45 en quantité

Désignation :
 Stock minimum : 250 unités
 Stock maximum : 750 unités

Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Existants
01/09	En stock.....			300
02/09	Bon de réception n° 20.....	400	
04/09	Bon de livraison n° 120.....		200
08/09	Bon de livraison n° 121.....		150
12/09	Bon de livraison n° 122.....		100
15/09	Bon de réception n° 21.....	500	
20/09	Bon de livraison n° 123.....		300
25/09	Bon de livraison n° 124.....		050
30/09	Bon de.....n°.....		250
30/09	Totaux	

Signature :

ANNEXE 2 :

..., le

.....
 [Doit :]

Facture n° 150

Mode de règlement : au comptant par chèque n° 1354

Désignation	Quantité	Prix unitaire H.T.V.A	Montant H.T.V.A
.....
Montant brut H.T.VA
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Arrêté la présente facture à la somme de.....

ANNEXE 3 :

Société Mouna Tunis	
Tunis, le 08 octobre N [Doit : Mr Mohamed- Nabeul]	
Facture n° 75	
Mode de règlement : au comptant contre espèces	
Montant brut.....	15 000,000
Remise 5 %.....
.....
Escompte 3 %.....
.....
T.V.A 18 %.....
Port payé.....	120,000
T.V.A 10 %.....
Emballages consignés	200,000
.....

Entreprise ABC Z.I Ben Arous	
Tunis, le 10 octobre N [Doit : Entreprise Mouna -Tunis]	
Facture n° 45	
Mode de règlement : à crédit dans 30 jours	
Montant brut.....
Remise 6 %.....
.....	7 520,000
T.V.A 18 %.....
Port.....
T.V.A 10 %.....	8,000
Emballages consignés	120,000
.....

Société Mouna Tunis	
Tunis, le 12 octobre N [Doit : Mr Ben Ali- Sousse]	
Facture n° 76	
Mode de règlement : à crédit dans 45 jours	
Montant brut.....
Remise 4 %.....
.....
T.V.A 18 %.....	2 073,600
Port *.....	130,000
T.V.A 10 %.....
Emballages consignés	150,000
Votre avance du 02/10	500,000
.....

Société Mouna Tunis	
Tunis, le 12 octobre N [Doit : Mr Ben Ayed- Bizerte]	
Facture d'avoir n° 35	
Chiffre d'affaires du trimestre écoulé : 25 000 D H.T.V.A	
0 à 5 000 D : 2 %
5 000 à 10 000 D : 3 %
10 000 à 20 000 D : 5 %.
Au delà de 20 000D : 6 %
Total H.T.V.A.....
T.V.A 18 %
Net à votre crédit.....

*assuré par les propres moyens de l'entreprise **Mouna**

IV- Complément

Document n° 1 Modèle d'une demande d'achat

Demande d'achat n°		
Nom du demandeur		
Service demandeur		
Coordonnées du demandeur		
Imputation budgétaire		
Description du besoin		
Délai de livraison ou d'exécution		
Référence	Désignation (préciser les spécifications attendues en l'absence de cahier des charges)	Quantité demandée
Remarques éventuelles		
Nature des pièces jointes à la demande		Références des pièces jointes
Cahier des charges :		N°
Plan(s) :		N°
Nomenclature(s) :		N°
Norme(s) :		N°
Autre(s) :		N°
Signature du demandeur		

Document n° 2 L'appel d'offres

L'objectif de l'appel d'offres est de mettre les fournisseurs en concurrence. Dans certains secteurs d'activités, l'appel d'offres est appelé : "consultation des fournisseurs, demande de prix, demande de cotations ou demande de devis".

L'appel d'offres consiste à demander, par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie), à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué.

L'appel d'offres constitue une réelle opportunité pour l'acheteur de cerner les prix de marché. Il s'applique aussi bien lors d'un achat ponctuel que lors de la mise en place d'un marché ou d'une commande ouverte.

La procédure d'appel d'offres se déroule en quatre étapes principales :

- Etape 1** : présélection des fournisseurs ;
- Etape 2** : préparation du dossier d'appel d'offres ;
- Etape 3** : envoi des dossiers aux fournisseurs ;
- Etape 4** : élaboration de la grille d'analyse comparative des offres.

Raison sociale et coordonnées de l'entreprise	Appel d'offres ou Demande de prix	Date : N° de dossier :
Nom de l'émetteur		
Coordonnées de l'émetteur		
Date impérative de réponse		
<i>Nous vous prions de bien vouloir nous remettre vos meilleures conditions pour la fourniture des références indiquées ci-dessous :</i>		
Référence	Désignation	Quantité demandée
Nature des pièces jointes à la demande		Références des pièces jointes
Cahier des charges :		N°
Plan(s) :		N°
Nomenclature(s) :		N°
Norme(s) :		N°
Autre(s) :		N°
Signature de l'acheteur :		

Document n° 3 Les frais de transport

Le port : compte tenu des considérations établies entre le fournisseur et le client, quatre modes de livraison peuvent être rencontrés :

- **Départ usine** : Selon ce mode, les frais de transport sont supportés par le client qui assure lui-même le transport.
- **Franco – domicile** : Les marchandises livrées jusqu'au domicile du client, les frais sont supportés par le fournisseur.

Le fournisseur et le client peuvent engager une tierce personne (un transporteur) pour la livraison, on dit alors :

- **Expédition en port dû** : Les frais de transport sont payés par le client à la réception et pourraient être récupérés sur le fournisseur.
- **Expédition en port payé** : Les frais de transport sont payés au départ par le fournisseur mais ce dernier peut les récupérer sur le client en les lui facturant.

Document n° 4 Les Conseils pratiques

👉 **Les réductions commerciales** : (Rabais et remises)

Accordés sur la facture de doit, ne font l'objet à aucun enregistrement en comptabilité.

👉 **La réduction financière** : (escompte de règlement) est enregistrée :

Chez le fournisseur dans le débit du compte : 65 Charges financières

Chez le client dans le crédit du compte : 75 Produits financiers

☞ **La taxe sur la valeur ajoutée** : elle est calculée en appliquant au dernier net (commercial ou financier) le taux d'impôt prévu par la loi.

Les taux de TVA appliqués actuellement sont :

10 % (taux réduits) grevant les produits de première nécessité. Exemple : les frais de transport, les services, les honoraires,...

18 % (taux normal) grevant les produits à consommer par la majorité. Exemple : marchandises, matières premières,...

29 % (taux majoré) grevant les produits à consommer par une minorité ou produits luxueux. Exemple : voiture de tourisme, produits cosmétiques...

☞ **La consignation d'emballages** : c'est une opération qui consiste à prêter au client les emballages en contre partie d'un dépôt d'argent. Elle s'effectue le plus souvent parallèlement à l'opération de vente de marchandises.

Coût d'achat = Dernier net commercial + ∑ Frais accessoires HT (Port, droit de douane,...)

Document n° 5 : La Facture d'avoir (ou facture rectificative) :

La facture d'avoir est un écrit par lequel le fournisseur reconnaît devoir une certaine somme à son client à raison d'un retour de marchandises suite à la non-conformité des biens livrés à la commande, d'un retard dans la livraison, etc.

La facture d'avoir est établie lorsqu'il y a :

- retour de marchandises ;
- réduction financière ou commerciale accordée après l'émission de la facture ordinaire ;
- erreur sur la facture ordinaire ;
- retour d'emballages consignés.

Par conséquent, le fournisseur doit annuler une partie de la dette de son client en émettant la facture d'avoir.

<p>Entreprise (Fournisseur)..... Adresse..... Ville..... Tel..... CCB..... RC..... Matricule fiscal.....</p>	<p>Avoir, Client : ... Adresse..... Ville..... Date :</p>						
<p>Avoir N°.....</p>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">Objet :</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Montant total H T TVA 18 % </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Net à votre crédit TTC</td> <td></td> </tr> </table>		Objet :		Montant total H T TVA 18 %		Net à votre crédit TTC	
Objet :							
Montant total H T TVA 18 %							
Net à votre crédit TTC							
<p>Arrêté, la présente facture d'avoir à la somme de :</p>							
<p>Le responsable :.....</p> <p>Signature</p>							

Chapitre

3

LA FONCTION PRODUCTION



La fonction première de l'entreprise est de produire un bien ou un service destiné à être cédé sur le marché.

L'organisation de l'entreprise s'articule donc, autour de sa mission fondamentale de production. Le rôle de la fonction production est complexe. En effet, plusieurs objectifs interdépendants lui sont assignés (I). Pour y répondre une bonne préparation de la production s'impose (II). Le choix d'un (des) mode(s) de production doit avoir lieu (III). Le processus de fabrication à adopter (IV) doit être accompagné d'un mécanisme de contrôle (V).

I- Les objectifs de la fonction production

1 - Sensibilisation

1 - 1 Objectif en terme de quantités produites

Activité n° 1

L'entreprise “ **Confort - Moderne** ” a reçu la commande n° 10 de 2 000 unités du produit “ **RCE** ”. Le produit est composé de deux sous-ensembles de pièces : “A et B” obtenus chez le fournisseur de la région.

Le responsable de la production vous indique que la combinaison technique s'écrit ainsi : $RCE = 2A + 1B$ et que le taux de rebut est de 1 %.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) D'après les données techniques, combien faut-il fabriquer de produits pour satisfaire la commande ?

Activité n° 2

L'entreprise “ **Électro - Ménager** ” a reçu simultanément les commandes n° 5 et 6 respectivement de 1 000 articles et 3 000 articles du produit **ME06**.

Chaque article est composé de trois sous-ensembles de pièces : X, Y et Z.

La combinaison technique s'écrit ainsi : $ME06 = 3X + 2Y + 1Z$.

Le produit ME06 nécessite l'usinage et l'assemblage des trois sous-ensembles.

Le taux de rebut est estimé à 3 %.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner des exemples d'articles qui peuvent être fabriqués par cette entreprise.
- 3) D'après les données techniques, combien faut-il fabriquer d'articles pour satisfaire les deux commandes ?

Activité n° 3

L'entreprise "**Electro-Hadded**" est spécialisée dans la fabrication des machines à laver : **linge et vaisselle** qui nécessitent une seule matière première "**plaques en plastique**" et des pièces détachées. La fabrication est effectuée dans deux ateliers :

- **atelier 1** : usinage et traitement du plastique ;
- **atelier 2** : montage et assemblage.

Le service technique vous communique la capacité annuelle maximale de production en heure de travail :

Produits	Atelier 1	Atelier 2
Lave linge	16h 30mn	9h
Lave vaisselles,	9h 45mn	6h
Capacité maximale annuelle	17 400h	9 900h

Travail à faire :

- 1) Expliquer les différentes cases du tableau.
- 2) Quelle est la contrainte principale relative aux ateliers ?
- 3) Sachant que la contrainte relative à l'atelier 1 peut être exprimée ainsi : $16,5 L + 9,75 V \leq 17\ 400 h$. Exprimer la contrainte relative à l'atelier 2 ?
- 4) Déterminer les quantités optimales que peut produire annuellement les deux ateliers ?
- 5) Dans le cas où l'entreprise reçoit une commande ferme de 800 unités de lave linge et 650 unités de lave vaisselle. Peut-elle satisfaire cette commande ? Que doit-elle faire ?

Activité n° 4

Mr *Marzougui* est responsable dans l'entreprise "**Les Fournisseurs des supermarchés**" qui exploite un grand et ancien entrepôt que desservent 80 camions. Mr *Marzougui*, désirant déménager dans un nouvel entrepôt, doit définir combien de quais de chargement et de déchargement à construire. Il décide d'en prévoir suffisamment pour satisfaire la demande moyenne, augmentée de 25 %. Pour y parvenir, Mr *Marzougui* réunit des données sur l'utilisation courante de l'entrepôt et spécialement sur les activités de chargement et de déchargement des camions.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quel est le problème que doit résoudre Mr *Marzougui* ?
- 3) De quels paramètres doit-il tenir compte ?
- 4) À quel critère doit répondre la décision à prendre ?



Activité n° 5

Un fabricant d'équipements automobile veut installer un nombre suffisant de fours pour produire 400 000 pièces par an. L'opération de fusion nécessite 2 minutes par pièce sachant que 6 % de la production sont défectueux.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Combien de fours doit-il installer sachant que chaque four fonctionne à raison de 1 800 heures par an ?

1-2 Objectif en terme de qualité

Activité n° 6

Le responsable de la production de la société “ **Soda-Soleil** “ souhaite suivre la qualité de sa ligne de remplissage de cannettes de Soda de 250 ml. Les cannettes doivent être remplies selon les tolérances définies, car il faut que leur contenu soit conforme aux informations d'étiquetage. La norme fixée pour ce produit est un remplissage de 250 ml plus ou moins 0,25 centilitre.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) À quoi servent les informations qui se trouvent sur l'étiquetage du produit ?
- 3) Donner des exemples de produits, et relever les informations indiquées sur l'étiquetage de chacun.
- 4) En quoi consiste la notion de qualité pour le produit “ *cannettes de Soda* “ ?

Activité n° 7

La société “ **Rihana** “ produit des bouteilles en plastique. L'inspecteur-qualité mesure le diamètre extérieur du goulot, qui est un aspect critique de la qualité du produit, puisqu'il détermine l'opération de vissage du bouchon. La norme fixée pour ce produit est la suivante :



Diamètre du goulot de la bouteille : 1,525 plus ou moins 0,125 centimètre.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer l'information suivante : **1,525 plus ou moins 0,125 cm**
- 3) En quoi consiste la notion de qualité pour le produit " bouteilles en plastique ".

Activité n° 8

Le cuisinier réputé, le charpentier ou le grand peintre, prennent grand soin de leurs outils. Pas de couteaux mal affûtés, de scies où il manque des dents, de pinceaux sales. Ces hommes utilisent des instruments de bonne qualité et en prennent soin. Ils ne perdent pas de temps lorsqu'ils travaillent. «Ils savent que le temps qu'ils consacrent à l'entretien de leurs outils n'est pas perdu » et qu'ils en gagnent plus, grâce à des outils en parfait état, qu'ils s'en passent à veiller à ce qu'ils soient ainsi.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Développer la phrase suivante : « Ils savent que.....n'est pas perdu ».
- 3) Comment les différents professionnels, cités dans le texte, arrivent-ils à respecter la qualité ?

1 - 3 Objectif en terme de délai**Activité n° 9**

L'entreprise " **Confort – Moderne** " doit livrer la commande n° 10 de 2 000 unités du produit **RCE**¹ dans **30 jours**. Le service commercial communique l'information au service de fabrication pour qu'il planifie cette production, avec toutes les autres commandes en attente, tout en respectant le délai. La capacité de production est de 100 unités par jour. L'entreprise travaille 6 jours par semaine.

Travail à faire :

- 1) Combien de jours nécessite la fabrication de la commande ?
- 2) Quand l'entreprise doit-elle lancer la production de la commande ? Pourquoi ?

1) Voir activité n°1

Activité n° 10

L'entreprise "**Electro - Ménager**"² dispose de trois ateliers. Chaque atelier est spécialisé dans la fabrication d'un sous-ensemble. Un quatrième atelier est réservé à l'assemblage.

La capacité des trois ateliers est respectivement de 150 sous-ensembles X, 100 sous-ensembles Y et 50 sous-ensembles Z.

L'atelier d'assemblage a une capacité de 100 unités par jour.

L'entreprise doit livrer la commande n° 5 dans un délai de 30 jours et la commande n° 6 dans un délai de 50 jours.

Travail à faire :

- 1) Combien de jours nécessite la fabrication de chaque commande ?
- 2) Qu'est-ce qui caractérise l'atelier n° 4 ?
- 3) L'entreprise peut-elle respecter les délais de livraison relatifs à chaque commande ? justifier.

Activité n° 11

Pour résoudre ces problèmes, le directeur de production dispose de plusieurs solutions :

Solutions	Risques (dangers)
Recours aux heures supplémentaires.	Coûts élevés, fatigue....
Le <u>fractionnement</u> des lots permet de faire sortir au moins une partie de la production de l'entreprise.	Temps d'organisation important.
Demander l'allongement du délai commercial.	Clients mécontents.
Augmenter les stocks de sécurité.	Coût élevé, risque de <u>détériorations</u> .
Sous-traitance.	Perte de contrôle.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner des exemples de problèmes qui peuvent perturber la production ?
- 3) Citer les avantages et les inconvénients des solutions proposées.
- 4) Le directeur de production peut-il envisager d'autres solutions ?

2) Voir activité n°2

1-4 Objectif en terme de coût

Activité n° 12



« La fonction de production doit gérer ses produits techniquement et aussi économiquement, c'est-à-dire, chercher à maîtriser, voire diminuer ses coûts.

Au début du siècle, la baisse des coûts est obtenue par une augmentation du volume - produit.

Les premières mesures effectuées aux Etats-Unis dans la construction aéronautique ont montré que le cumul des quantités produites, depuis l'origine de la fabrication, a permis de constater que les coûts baissent d'un pourcentage constant à chaque fois que la production double».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'idée principale développée par le texte ?
- 3) Quelle est la relation entre le volume de production et le coût ?

Activité n° 13

L'entreprise "**Confort-Moderne**" a reçu la commande n° 15 de 3 000 unités du produit **RCE**. Ce produit est composé de deux sous-ensembles de pièces: "A et B". La combinaison technique s'écrit : **RCE = "2A + 1B"**. Le taux de rebut est de 4 %.

Le responsable de production peut acheter les pièces A et B auprès d'un fournisseur ou les fabriquer lui même.

1er cas :

Les pièces A et B sont achetées auprès d'un fournisseur.

Le coût d'achat de A étant de 20 D la pièce alors que celui de B est de 28 D. Les frais d'assemblages s'élèvent à 12 D.

2ème cas :

Produire les pièces A et B dans l'atelier.

Le coût de production de A serait de 23 D la pièce, alors que celui de B serait de 33 D.

En fabricant les pièces A et B, la chaîne de production enregistre des rebuts de 350 unités de A et 375 unités de B.

Travail à faire :

- 1) Déterminer le coût de production de la commande n° 15 dans le premier cas.
- 2) Déterminer les quantités à fabriquer des pièces A et B en tenant compte des rebuts dans le deuxième cas.
- 3) Déterminer le coût de production de la commande dans le deuxième cas.
- 4) Quelle décision doit prendre le responsable de la production ? Pourquoi ?

Activité n° 14

Certaines entreprises industrielles connaissent bien “ **le syndrome du lundi matin** “. C’est en effet, le lundi matin que les collecteurs d’huile engorgés débordent, que les machines refusent de démarrer, que la pression des machines hydrauliques et pneumatiques refuse de monter.

Tout cela, parce que la saleté s’est accumulée pendant la semaine et a eu le temps, pendant le week-end, de se déposer aux endroits où elle n’a rien à faire.

**Travail à faire :**

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Quelles sont les règles que doit respecter le service de production durant la semaine pour éviter les pannes ?
- 4) Quelles sont les conséquences de la multiplication des pannes sur les coûts de production ?

2 - Synthèse

La fonction production peut être définie comme l'activité de transformation de flux de matières premières en produits finis, grâce aux machines et aux hommes.

Son rôle est important. En effet, plusieurs objectifs interdépendants lui sont assignés, ce qui multiplie les questions auxquelles doit répondre les responsables de la production.

Sachant que le premier responsable a répondu à la question « **Que fabriquer ?** ».

En décidant quel produit proposer à la demande, la fonction de production doit atteindre simultanément quatre objectifs :

- Objectif en terme de quantités produites \implies Combien fabriquer ?
- Objectif en terme de qualité \implies Comment ? Par qui ? Avec quoi fabriquer ?
- Objectif en terme de délai \implies Quand ? Où fabriquer ?
- Objectif en terme de coût \implies Avec quoi ? Comment ? Par qui fabriquer ?

Le nombre de questions et leur répétition montrent l'importance de la fonction production dans l'entreprise et son inter-relation avec toutes les autres fonctions de l'entreprise.

2-1 Objectif en terme de quantités produites

L'entreprise, pour décider de la quantité à produire, doit adapter sa capacité de production au volume des ventes. Cette capacité doit être équilibrée entre les différentes unités de production par exemple.

2-2 Objectif en terme de qualité

L'entreprise doit veiller à faire correspondre le produit avec ses spécifications (ou ses normes). Les normes peuvent se rapporter à la durée, au matériel, aux performances, à la fiabilité ou à toutes autres caractéristiques mesurables.

2-3 Objectif en terme de délai

L'entreprise doit décider de l'acceptation ou du refus des commandes reçues en fonction de la programmation des différentes unités de production, des spécificités techniques dont elle dispose pour éviter des retards de livraison par exemple.



2-4 Objectif en terme de coût

L'entreprise doit être capable de déterminer avec exactitude les composantes du coût de produit à fabriquer pour savoir les actions à entreprendre aux différents niveaux afin de pouvoir réduire le coût de production.

Ces objectifs sont complémentaires et l'entreprise doit veiller à ce que leur réalisation soit cohérente avec les objectifs de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

3 - À retenir

Les objectifs que doivent se fixer les responsables de la production afin de bien s'acquitter de leurs tâches peuvent se résumer en quatre points :

- produire la **QUANTITE** requise ;
- produire la **QUALITE** requise ;
- respecter les **DELAIS DE LIVRAISON** ;
- respecter les **COÛTS DE PRODUCTION**.

4 - Évaluation

Exercice n°1

« La fonction production a pour but l'étude de la mise en œuvre de tous les moyens matériels, méthodes et procédés, existants ou à créer afin d'assurer le potentiel de fabrication nécessaire pour la réalisation dans les délais impartis des objectifs fixés par le budget des ventes ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les contraintes de production ?
- 3) Enumérer quelques objectifs que doit atteindre la fonction production.

Exercice n°2

« Le gestionnaire de la production doit tenir compte de plusieurs contraintes. D'une part, il doit tenir compte de son potentiel technique et humain, et, d'autre part, il doit respecter les délais clients et fournisseurs tout en étant rentable».

Travail à faire :

- 1) Enumérer les différentes contraintes évoquées par le texte.
- 2) Comment le potentiel technique et humain peut-il affecter les services à atteindre par la fonction production.
- 3) Quel est l'effet d'un retard de livraison par le fournisseur sur les objectifs à réaliser par la production.

Exercice n°3

La fonction technique a pour objectifs :

- l'équilibre financier ;
- la minimisation des coûts de production ;
- la suppression des stocks de sécurité ;
- le respect des délais de fabrication ;
- l'accroissement des ventes ;
- la flexibilité de la production ;
- la productivité ;
- la qualité.

Travail à faire :

Choisir, parmi les objectifs ci-dessus, les bonnes réponses.

Exercice n°4

L'entreprise " **Emira** " est spécialisée dans la construction des moteurs électriques de grande puissance à l'unité (disjoncteurs, armoires de connexion). Ces matériels sont produits en série :

- Matériel de type A (disjoncteurs)
- Matériel de type B (armoires de connexion).

Il sera admis que le marché est de haute conjoncture et que pour les deux types de produits considérés l'écoulement est possible.

La fabrication se déroule dans deux ateliers :

- l'atelier 1 (usinage) ;
- l'atelier 2 (sous assemblage).



Les **capacités maximales mensuelles** des ateliers au 02/01/N se résument ainsi :

- Atelier 1 : 27 000 h de machines ;
- Atelier 2 : 16 500 h de main d'oeuvre directe (MOD).

Le bureau des méthodes vous fournit les renseignements relatifs aux temps par unité et par atelier.

Produits	Atelier 1	Atelier 2
Type A	1heure et 30 mn	1 heure
Type B	45 mn	24 mn

Travail à faire :

- 1) Préciser la nature des contraintes pour chacun des ateliers ? Que constatez-vous ?
- 2) Exprimer sous forme d'inéquation à deux inconnues les contraintes des deux ateliers.
- 3) Quelles quantités de chaque type de produits doit fabriquer l'entreprise afin d'éviter le sous-emploi ?
- 4) Quelle est la solution idéale pour l'entreprise ? pourquoi ?

Exercice n°5

L'entreprise " **Asma** " fabrique deux produits " X et Y " à partir des deux matières premières " M1 et M2 ".

- La matière M1 passe par l'atelier 1 pour donner le produit X.
- La matière M2 passe par l'atelier 1 puis par l'atelier 2 pour donner le produit Y.

Les capacités maximales et les heures de main d'oeuvre nécessitées par produit sont les suivantes :

Produits	Atelier 1	Atelier 2
X	1heure	-
Y	12 mn	15 mn
Capacité maximale quotidienne	1400 h	500 h

Travail à faire :

- 1) Déterminer la capacité maximale mensuelle des deux ateliers, sachant que le nombre de jours de travail effectif est de 25 jours par mois.
- 2) Exprimer sous forme d'inéquation les contraintes des deux ateliers.
- 3) Déterminer les quantités optimales de X et de Y à fabriquer mensuellement.

II- La préparation de la production

Selon la taille et la nature de l'activité de l'entreprise, la préparation de la production est confiée à plusieurs services. Dans une entreprise industrielle, ces services sont :

- le bureau des études ;
- le bureau des méthodes ;
- le bureau d'ordonnancement et de lancement.

1 - Sensibilisation

1 - 1 Le bureau des études

Activité n° 1

« La mission principale du bureau des études consiste à apporter des solutions techniques à la question suivante :

Quel produit à fabriquer ?

Après avoir défini les caractéristiques du produit par le service commercial, le bureau des études se charge d'étudier la capacité du service production, à fabriquer le produit aux conditions fixées.



Il se charge ensuite de la conception technique du produit à fabriquer. Dans certains cas, un prototype est réalisé.

Après tests, essais, le bureau des études établit les plans définitifs et la nomenclature (c'est à dire la liste des pièces composant le produit, avec leur code). Cette nomenclature va commander toute la production future.

Lorsqu'un produit a déjà été industrialisé, le bureau des études cherche à apporter des améliorations sur les produits existants. Il peut changer certaines pièces ou composants afin de réduire les coûts ou améliorer la qualité du produit. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qui peut fixer les conditions relatives à un produit à fabriquer ?
- 3) Donner des exemples de produits fabriqués par une entreprise industrielle produisant des meubles en bois.
- 4) Pourquoi un prototype est-il utile ?
- 5) Le texte évoque deux situations possibles concernant les études à faire sur un produit, lesquelles ?
- 6) De quoi est chargé le bureau des études ?

Activité n° 2

L'entreprise " **SMS** " dont l'activité principale est le gardiennage demande à l'entreprise de confection " **Ciseau d'or** " de concevoir un uniforme qui lui est spécifique et d'en fabriquer, à titre de première commande, 500 unités.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) À quel service l'entreprise " **Ciseau d'or** " transmet-elle la commande de l'entreprise " **SMS** " ?
- 3) Que doit faire ce service ?

1-2 Le bureau des méthodes

Activité n° 3

À partir des plans fournis par le bureau des études, le bureau des méthodes doit rechercher comment fabriquer le produit avec les meilleures méthodes de fabrication. Ces méthodes doivent permettre de minimiser les coûts, les délais et assurer la fiabilité d'un processus de fabrication.



Le bureau des méthodes décide :

- du choix de la machine ;
- du choix des outils utilisés sur la machine ;
- des temps de réalisation, temps de réglage et temps de fabrication et ce pour chaque processus de fabrication.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi le bureau des méthodes doit-il chercher des procédés qui permettent de minimiser les coûts ?
- 3) Quelle est la différence entre le "temps de réalisation" et le " temps de réglage" ?
- 4) Décrire, à partir du texte, la mission principale du bureau des méthodes ?

Activité n° 4

L'entreprise " **SOCOMETAL** " spécialisée dans la fabrication des " **Remorques** ", a reçu de la part de la Société Régionale de Transport " **SRT** ", une commande de **10 remorques** dont les caractéristiques sont spécifiées dans le cahier des charges. Un échantillon est disponible dans les dépôts de la " **SRT** ".



Sachant que les responsables de l'entreprise ont décidé d'accepter la dite commande. Les responsables du bureau des méthodes ont été chargés de prendre les mesures nécessaires pour préparer la fabrication.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les tâches que doivent accomplir les responsables du bureau des méthodes ?

1-3 Le bureau d'ordonnancement et de lancement

Activité n° 5

Le bureau d'ordonnancement et de lancement doit répondre à quatre questions :

- **Quand lancer la fabrication ?**
- **Qui fabriquera ?**
- **Où ?**
- **Combien de temps pour fabriquer ?**

Il a pour mission, en fonction de l'enchaînement des tâches défini par le bureau des méthodes, de fixer les délais de fabrication, de prévoir et d'affecter au bon moment les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de ce plan de production. Lorsque l'ordonnancement est réalisé, le lancement de la fabrication peut être réalisé.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi est-il important de préciser l'enchaînement des tâches ?
- 3) Quels sont les moyens de production cités dans le texte ?
- 4) Y-a-t-il d'autres moyens de production qui doivent être utilisés par l'entreprise ?
- 5) Décrire, à partir du texte, la tâche principale du bureau d'ordonnancement et de lancement.

Activité n° 6

I - « Il est clair qu'il ne sert à rien d'avoir parfaitement étudié un poste de travail, si, au moment de le mettre en route, on s'aperçoit que la matière n'est pas là, puis, lorsque la matière est approvisionnée, que c'est l'outillage qui n'est pas prêt, puis, lorsque ce dernier est terminé, on s'aperçoit qu'il n'est pas en état de fonctionner.

Lorsque matière et outillages sont prêts, l'homme, lui, est occupé ailleurs, et enfin, lorsqu'on a réussi à réunir homme, matières et outillages, on s'aperçoit que le service entretien a démonté la machine pour procéder à ses révisions »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Analyser ce texte.

II- « Au contraire de cela, une fonction ordonnancement efficace fait en sorte qu'à chaque instant l'on sache où l'on est et où l'on va, que les événements se déroulent harmonieusement, que chaque exécutant trouve toujours un travail suivant tout prêt lorsqu'il a terminé le travail précédent de façon qu'il ne perde pas son temps à aller demander ce qu'il doit faire, à aller chercher les matières, à attendre que l'on prépare son outillage ou que l'on répare sa machine.

Mais, en même temps, on a veillé à ce qu'il y ait en stock seulement le nécessaire et rien de plus, à faire en sorte que les machines soient aussi saturées que possible, et que les pièces attendent le minimum de temps entre deux opérations successives ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En comparant les deux textes montrer l'importance du service ordonnancement.
- 3) Que doit faire le service ordonnancement pour que la production puisse se dérouler dans les meilleures conditions ?

2 - Synthèse

La préparation de la production qui est le déroulement des différentes phases qui traduisent la transformation d'une idée de produit en produits prêts à être mis sur le marché passe généralement par un bureau des études, un bureau des méthodes et un bureau d'ordonnancement et de lancement.

2-1 Le bureau des études

Le bureau des études intervient avant toute mise en fabrication de **nouveau produit**.

Il est chargé dans un **premier temps**, d'évaluer techniquement les idées de produits nouveaux proposés par les services commerciaux ou les services de recherches en réponse aux besoins de la clientèle.

Dans un **deuxième temps**, le bureau des études est chargé de transformer l'idée en projet. Il a pour mission de préciser les caractéristiques techniques du produit à travers une description, une notice explicative, le dessin du produit, etc. Il définit les matières à utiliser, précise le coût des investissements nécessaires et évalue le coût de revient du produit. Tous ces éléments sont rassemblés dans un cahier des charges. Après accord de la direction, un prototype est réalisé à partir du cahier des charges. Des essais sont effectués pour tester ses performances. À la fin de l'étude, un projet définitif est élaboré avec les plans et les nomenclatures destinés au bureau des méthodes.

2-2 Le bureau des méthodes

Le bureau des méthodes précise comment sera réalisé le produit, par quelle machine ou avec quel outil, et, en combien de temps.

Son but est d'organiser la production en évitant les erreurs, les hésitations, les pertes de temps, etc.

Pour préparer la fabrication, le bureau des méthodes définit :

- les modes opératoires, c'est-à-dire les étapes nécessaires à la réalisation des différents produits ;
- les équipements à mettre en œuvre et les outillages à utiliser ;
- l'implantation et l'organisation des postes de travail ;
- les temps nécessaires ;
- les documents techniques destinés aux différents services de l'entreprise, c'est-à-dire les fiches de coût de revient, les plans d'exécution, les gammes de fabrication, etc.



Une gamme de fabrication est la liste des renseignements nécessaires pour réaliser une pièce élémentaire, un sous ensemble du produit ou le produit lui-même : matières premières ou composants de base, mode opératoire, temps opératoire prévu, opérations de contrôle, etc.

2-3 Le bureau d'ordonnancement et de lancement

Le bureau d'ordonnancement succède au bureau des méthodes ; après que ce dernier a défini le plan de production et les gammes de fabrication, le bureau d'ordonnancement répond aux questions :

- que fait-on ?
- dans quel ordre ?
- et avec qui ?

C'est-à-dire, il définit où et à quel moment les tâches doivent être réalisées.

Il lui faut gérer à la fois les hommes, les moyens de production et respecter les délais.

Notons que les problèmes d'ordonnancement sont pratiquement inexistants lorsque la production se fait en continu, (exemple : raffinerie de pétrole).



3 - À retenir

La préparation de la production qui est le déroulement des différentes phases qui traduisent la transformation d'une idée de produit en produit prêt à être mis sur le marché passe par les étapes suivantes : études, méthodes et ordonnancement.

Le bureau des études a pour rôle de concevoir des produits nouveaux dont les caractéristiques sont précisées dans un cahier des charges.

Pour permettre ensuite l'exécution de la production, le bureau des études établit des plans et décompose le produit à fabriquer en éléments simples. Il réalise ainsi la nomenclature.

Le bureau des méthodes précise les différentes opérations de production qui devront être réalisées par les ateliers. Il établit pour cela les gammes de fabrication.

Le service ordonnancement définit l'enchaînement des tâches à réaliser et précise les moyens de production nécessaires à la mise en œuvre des opérations productives (comment le produit est réalisé, par quelle machine, avec quels outils et en combien de temps).

4 - Évaluation

Exercice n°1

	Activités de production	Services de production
- Quel produit à fabriquer ?	Concevoir le produit.
- Comment ?	Bureau des méthodes.
- Dans quels délais ?	Planifier et lancer les opérations de production.
- Selon quelles étapes ?
- Que produira l'entreprise ?
- Quand le produit pourra-t-il être lancé ?
- Qui fabriquera le produit ?
- Où le produit sera-t-il fabriqué ?
- Que fait-on ? Dans quel ordre ?
- Et avec qui ?	Bureau d'ordonnancement.

Travail à faire :

- Placer chacun des éléments suivants dans la colonne qui lui convient :
 - Bureau des méthodes
 - Préciser les méthodes de travail
 - Bureau d'ordonnancement
 - Recherche et innovation.
- Définir le plan de production et les gammes de fabrication.

Exercice n°2

Les deux offres d'emplois sont présentées dans un quotidien comme suit :

Société
Spécialisée
En techniques
Avancées
(Applications
Aéronautique
et Défense)
Recherche
Pour son
Centre technique
Tunis banlieue
Sud-ouest


Dessinateur

Etudes Mécanique de précision

Mission : Conception et mise en plan d'équipements hydrauliques et électromécanique, au sein d'un bureau d'études en liaison avec le bureau de calcul.

Profil : de formation BTS, CPL, DUT Génie mécanique ou équivalent, vous avez de préférence une première expérience dans un milieu similaire et des aptitudes pour la CAO

Merci : d'adresser CV et lettre de motivation en précisant la référence 16733 sur lettre et enveloppe à plubinet. 13, rue de lumière Tunis

 <p>Vous souhaitez vous intégrer dans une équipe dynamique ? Société Tunisienne Spécialisée dans la Conception et la production des transformateurs recherche !!!!</p>	<p>Techniciens</p> <p>Bureau d'étude</p> <p>BTS mécanicien ou électromécanicien A 25/30 ans débutant ou possédant une première expérience en DAO , vous participerez aux travaux de recherche et de définition de produits. Merci d'adresser lettre manuscrite, CV Et photo s/réf PBE à IPSO CONSULTANTS 73, rue saint George Tunis</p>
--	---

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les entreprises qui recrutent ?
- 2) Quels sont leurs domaines ?
- 3) Repérer les emplois proposés dans ces annonces. À quels postes correspondent-ils ?
- 4) Quelles sont les tâches que doivent accomplir l'ingénieur des études essais, le technicien et le dessinateur ?
- 5) Quels sont les compétences et les savoir-faire requis des candidats ?

Exercice n°3

Indiquer quels sont les documents produits par chaque service :

Services	Documents
1/ Etudes 2/ Méthodes 3/ Ordonnancement 4/ Lancement	a/ Bons de matière b/ Gammes de fabrication c/ Plans d/ Cahiers des charges e/ Fiches d'instructions f/ Bons de travail g/ Nomenclature des pièces h/ Plan de production

Exercice n°4

« La conception des produits est réalisée par le service Pour déterminer " comment produire ", on fait appel au servicequi établit les(gammes de fabrication) ».

Travail à faire :

Compléter le paragraphe ci-dessus par les mots suivants :

- des méthodes;
- nomenclatures d'opérations à accomplir ;
- des études.

Exercice n°5

Expliquer en quoi le bureau des méthodes a un rôle essentiel à jouer dans la recherche de la baisse du coût de production.

Exercice n°6

Le directeur général d'une société "pétrochimique" convoque le directeur de production et lui demande d'étudier la possibilité de fabriquer des contrôleurs de pollution.

Mr ZAH, directeur de la production, demande à *Mme Ben Farhat*, responsable du bureau des études, d'étudier la question.

Mme Ben Farhat, après avoir pris note des caractéristiques désirées du produit, se trouve face à trois appareils potentiels. Elle commence tout d'abord par étudier la capacité du service production à fabriquer les trois appareils. L'étude a permis de conclure que l'entreprise sera en mesure de fabriquer l'un des trois appareils envisagés.

Elle se charge ensuite de la conception technique du produit à fabriquer.

Elle réalise un prototype et le teste. Après un certain nombre d'essais, qui se sont avérés concluants, établit le plan de fabrication définitif et dresse la liste des pièces composant le produit et leur attribue les codes correspondants.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) À qui confie *Mr ZAH* la tâche d'étudier la possibilité de fabriquer un contrôleur de pollution ? Quelle est sa qualité ?
- 3) En quoi consiste la mission du bureau des études ?
- 4) Que doit faire le bureau des études pour réaliser sa mission ?
- 5) Situer le bureau des études dans le processus de fabrication.



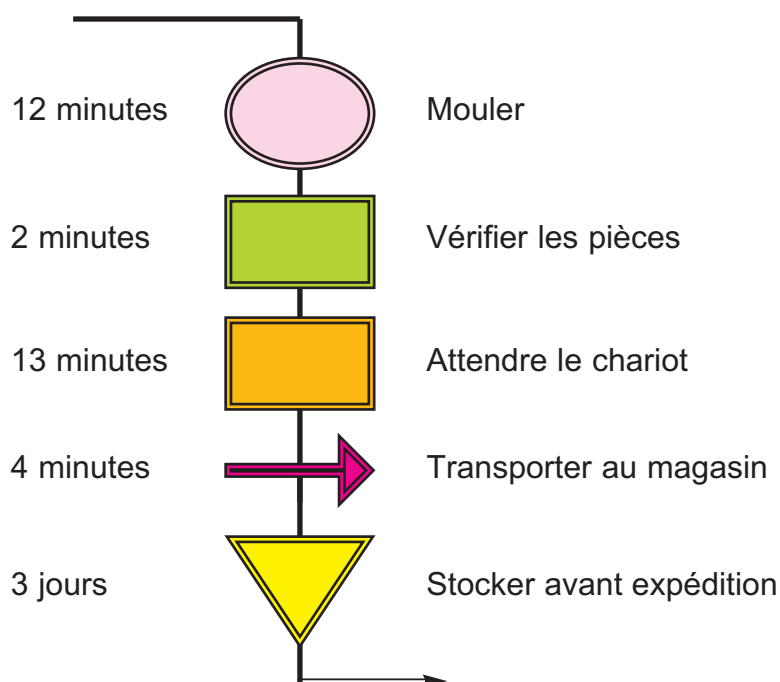
Exercice n°7

Une société décide d'appliquer un nouveau procédé de moulage. *Mr MOUNIR*, responsable du bureau des méthodes, doit déterminer comment fabriquer le produit à partir des plans qui lui sont fournis par le bureau des études.

Il définit les activités associées au nouveau procédé de moulage à savoir :

- a) Mouler
- b) Vérifier les pièces
- c) Attendre le chariot élévateur
- d) Transporter au magasin
- e) Stocker en attendant l'expédition.

Le modèle suivant a été adressé à l'atelier de fabrication :



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la qualité de *Mr MOUNIR* ?
- 3) En quoi consiste la mission du bureau des méthodes ?
- 4) Quelles sont les principales informations que vous pouvez tirer du modèle adressé à l'atelier de fabrication ?
- 5) Que doit faire le bureau des méthodes pour réaliser sa mission ?

Exercice n°8

Le bureau des études de la société « *Fitouri* » fournit les plans d'une nouvelle voiture jouet qui doit être assemblée dans l'atelier.

Le bureau des méthodes détermine l'ensemble des opérations nécessaires pour assembler la voiture :

- Mettre le moteur en place
- Monter les roues sur les axes
- Poser les pare-chocs
- Commencer par le châssis
- Fixer le capot
- Contrôler le produit fini
- Mettre en place les essieux assemblés
- Ajouter la carrosserie



Travail à faire :

- 1) Déterminer l'enchaînement des opérations pour assembler une voiture jouet.
- 2) Pourquoi est-il important de préciser l'enchaînement des opérations ?
- 3) Quel service doit se charger de la définition de l'enchaînement des opérations ?
- 4) Décrire sa mission.

Exercice n°9

Mr *KAMEL* responsable du bureau d'ordonnancement et de lancement reçoit l'enchaînement des opérations qui doivent être réalisées sur un carter qui est un composant d'un support moteur. Les opérations sont :

- le cisailage
- l'estampage
- le nettoyage

Les carters sont ensuite inspectés avant d'être envoyés à l'opération d'assemblage suivante.

L'atelier de production contient les machines suivantes :

- Cisailles X-100 de capacité unitaire 80 pièces par heure.
- Presses ayant une capacité unitaire de 400 pièces par heure.
- Laveuse ayant une capacité unitaire de 150 pièces par heure.

L'atelier doit atteindre la cadence de 300 unités par heure.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la qualité de Mr *KAMEL* ?
- 3) Que doit faire le bureau d'ordonnancement avant de lancer la fabrication ?

Exercice n°10

L'entreprise " **Ciseau d'or** " spécialisée dans la confection de " Prêt-à-porter masculin ", a reçu le 01/03/N de la société " **SMS** ", la commande n° **25** relative à la confection de 2 000 tenus "bleu de travail", conformément au modèle fourni par la dite société. La commande est à livrer le 15/04/N. Le prix unitaire, exigé par la société " **SMS** ", ne doit en aucun cas dépasser 50 D par unité.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'utilité du modèle fourni par la société " **SMS** " ?
- 3) Quels sont les services de l'entreprise qui peuvent intervenir pour répondre à la demande de société " **SMS** " ?
- 4) Analyser les opérations ou tâches que doit accomplir chaque service en cas de réponse positive à la commande.



III- Les modes de production

Il existe de multiples façons de classer les types de production réalisées par les entreprises. La classification retenue dans ce qui suit est celle relative à la nature de la relation avec le client. Dans certains cas, la production n'est réalisée qu'après une commande ferme d'un client. Dans d'autres, l'entreprise produit, stocke et réalise ensuite la vente.

1 - Sensibilisation

1-1 La production sur stock

Activité n° 1

« La production sur stock est le mode traditionnel de gestion de la production dans l'industrie pour les produits de grande consommation. Les quantités à produire et les moyens à mettre en œuvre (hommes, machines, matières, énergies...) sont déterminés, par avance, en fonction de la demande prévisionnelle. Le problème consiste alors à vendre une production fabriquée d'avance ce qui ne permet pas de personnaliser l'offre. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Donner quelques exemples de produits de grande consommation.
- 4) Pourquoi les produits de grande consommation sont en général dépersonnalisés ?

Activité n° 2

L'entreprise “ **Conserve du CAP-BON** ” est spécialisée dans la fabrication des conserves de tomates. Son activité de production est tributaire de la récolte des tomates. De ce fait, elle travaille à plein temps durant la saison, puis, elle se contente de la vente sur stock de produits finis durant tout le reste de l'année.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la nature de l'activité de cette entreprise ? Qu'est-ce qui la caractérise ?
- 3) Quelle est la nature du produit fabriqué par l'entreprise ?
- 4) Quelle est la principale caractéristique de la matière première utilisée ?
- 5) Quel est le mode de production adopté par l'entreprise ? Justifier.

Activité n° 3

L'entreprise "**IMPRIMERIE DU NORD**" est spécialisée dans la fabrication des fournitures scolaires, essentiellement des cahiers, des registres, etc. Cette entreprise se trouve obligée de produire toute l'année pour des ventes concentrées durant la période de la rentrée scolaire. Un stock se constitue donc pour être à son maximum vers le mois de juin.

Travail à faire :

- 1) Comment peut-on qualifier l'activité de cette entreprise ?
- 2) Quel est le mode de production adopté par cette entreprise ?
- 3) De quoi l'entreprise doit-elle disposer pour pouvoir bien gérer ce mode de production ?

1-2 La production sur commande**Activité n° 4**

Dans la production sur commande, le problème est inversé puisqu'il s'agit de ne lancer une production qu'à partir du moment où la demande a été enregistrée. La production est généralement réalisée à l'unité et répond ainsi aux exigences de l'acheteur. L'entreprise doit résoudre un double problème. Celui du coût, car un produit personnalisé, coûte plus cher qu'un produit standard, et, celui des délais de livraison qui peuvent être longs et qui peuvent décourager certains achats.

**Travail à faire :**

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner quelques exemples d'exigence du consommateur.
- 3) Expliquer la phrase suivante « un produit personnalisé..... produit standard ».
- 4) Donner un titre au texte.

Activité n° 5

L'entreprise "**Menuiserie Moderne**" a reçu le 1/10/N, la commande n° 18 dont l'objet est la fabrication des fenêtres et des portes, de l'entreprise "**Bâtiment Moderne SA**" dont les caractéristiques techniques sont précisées en annexes. La date de livraison et le prix de vente ferme feront l'objet d'un accord.

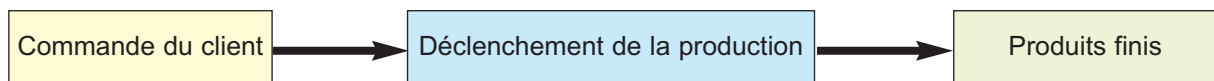


Travail à faire :

- 1) Quelle est l'utilité de l'annexe pour l'entreprise "**Menuiserie Moderne**" ?
- 2) Quelle est la démarche à suivre par l'entreprise "**Menuiserie Moderne**" pour répondre à la dite commande ?
- 3) Quel est le mode de production adopté par l'entreprise ?

Activité n° 6

La production sur commande peut être schématisée ainsi :



Travail à faire :

Quels sont les avantages et les inconvénients de ce système ?

Activité n° 7

L'entreprise "**Machrek Meubles S.A**", spécialisée dans la fabrication du mobilier scolaire, a reçu une commande ferme de la Direction Régionale de l'Enseignement de Nabeul. Cette commande comprend :

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Lot n° 1 : 1 000 tables de classe ; | Lot n° 3 : 50 bureaux de maître ; |
| Lot n° 2 : 100 tableaux de 2m x 1m ; | Lot n° 4 : 100 estrades. |

Le cahier des charges qui accompagne la commande précise correctement les caractéristiques techniques des différents lots, les dates de livraison et les conditions de prix.

Après analyse des composantes du cahier de charges, l'entreprise "**Machrek Meubles S.A**" a répondu favorablement à la commande qui constitue pour les dirigeants une opportunité à saisir.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'utilité des caractéristiques techniques pour l'entreprise "**Machrek Meubles S.A**" ?
- 3) Expliquer comment la commande peut constituer une opportunité à saisir par l'entreprise.

2 - Synthèse

Bien que chaque entreprise soit libre d'organiser comme elle le souhaite sa fonction de production, le choix du mode de production dépend entre autres de la nature de la relation avec les clients. L'entreprise peut produire ainsi sur stock ou sur commande.

2-1 La production sur stock

La production sur stock ou en série consiste à fabriquer un grand nombre d'articles identiques dont la conception et les caractéristiques ont déjà été définitivement établies.

Le processus de fabrication est découpé en opérations élémentaires et répétitives permettant de produire plusieurs fois le même article.

On rencontre ce mode de production dans deux cas :

- lorsque le flux de production est important compte tenu du volume des ventes prévues. C'est le cas des industries des biens de consommation ;
- lorsque le flux de production est régulier. Dans ce cas la production en série permet de baisser les coûts.

2-2 La production sur commande

La production sur commande ou unitaire consiste à produire un seul produit sur la demande du client. Elle se caractérise par le fait qu'il n'existe pas de stock de produits finis. Une fois fabriquée, le produit est directement livré au client.

Dans ce mode de production, les produits fabriqués répondent à des besoins précis manifestés par les clients.

Ce mode de production présente l'avantage de réduire les immobilisations et les risques de dépréciation des stocks. Par contre, il impose des délais de fabrication et de livraison qui peuvent être importants.

3 - À retenir

La production sur stock consiste à produire puis vendre. Elle est généralement adoptée par les entreprises qui produisent des produits de grandes consommations (prêt-à-porter, yaourt, ...).

La production sur commande consiste à produire ce qui est commandé par le client. Elle pose généralement deux problèmes, celui du coût et du délai de livraison.

4 - Évaluation

Exercice n° 1



Travail à faire :

- 1) Caractériser chacune de ces images.
- 2) À quel mode de production peut-on rattacher chaque activité ?
- 3) Citer des exemples de mise en fabrication pour stock, de mise en fabrication sur commande.

Exercice n° 2



Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature d'activité de cette entreprise ?
- 2) Qu'est-ce qui caractérise le produit fabriqué par cette entreprise ?
- 3) Le produit fabriqué est-il généralement personnalisé ?
- 4) L'entreprise peut-elle fabriquer des produits personnalisés ? Donner des exemples.

Exercice n° 3

L'organisation de la production d'une entreprise peut se schématiser ainsi :

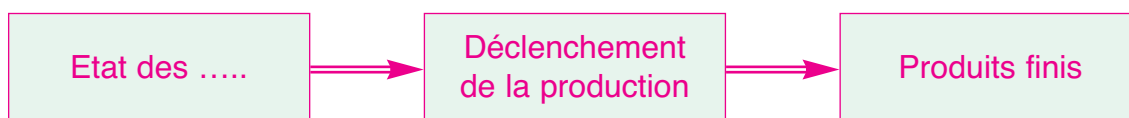


Travail à faire :

- 1) Compléter ce schéma.
- 2) Identifier le mode de production adopté par cette entreprise.
- 3) Énumérer quelques avantages et inconvénients de ce mode de production.

Exercice n° 4

Le système de production d'une entreprise peut se schématiser ainsi :



Travail à faire :

- 1) Compléter ce schéma.
- 2) Identifier le mode de production adopté par cette entreprise.
- 3) Énumérer quelques avantages et inconvénients de ce mode de production.

IV- Le processus de fabrication

Un produit peut être fabriqué selon plusieurs méthodes de production. Le choix d'un processus de fabrication influe énormément sur le coût de production du produit à fabriquer par l'entreprise.

1 - Sensibilisation

1 - 1 Notion de processus de fabrication

Activité n° 1

« Le processus de fabrication consiste à concevoir et à réaliser une combinaison ordonnée des actions nécessaires permettant de fabriquer les produits désirés, dans les quantités demandées, au moment adéquat et à un coût acceptable ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Définir, en utilisant vos termes, le processus de fabrication.
- 3) Donner un exemple de “ combinaison ordonnée d'actions “ permettant la réalisation d'un produit donné.

Activité n° 2

« Un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures, etc. Le résultat final escompté est un produit. Il pré-suppose :

- des entrées mesurables ;
- une valeur ajoutée ;
- des sorties mesurables ;
- la possibilité de réitérations ».



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les moyens énumérés dans le texte pour accomplir les différentes tâches ?
- 3) Donner des exemples d'entrées et de sorties mesurables.

1-1-1 Le processus de fabrication à l'unité

Activité n° 3

« Une chaise en bois simple peut être entièrement fabriquée par un **menuisier** dans son petit atelier ou provenir d'une **entreprise de menuiserie**, dans laquelle plusieurs personnes contribuent à sa fabrication, ou encore, elle peut être fabriquée dans une **usine** se spécialisant dans la production de chaises. Il est évident que dans chacun des cas, les producteurs ont à faire face à des situations très différentes. »



Travail à faire :

- 1) Dégager la principale idée développée dans ce texte.

Activité n° 4

Considérons le cas du menuisier artisan qui est un travailleur autonome. Il fabrique la chaise en entier. Il la dessine, la modifie ; il fabrique ensuite les sous-ensembles (les pattes, le dossier, le siège) ; il fait l'assemblage et la finition ; et, assure la distribution des chaises.

Travail à faire :

- 1) Décrire le processus de fabrication.
- 2) Quelle caractéristique principale doit avoir ce menuisier pour fabriquer des chaises ?
- 3) Qu'est-ce qu'on peut dire sur le volume de production ? Pourquoi ?
- 4) Le menuisier, peut-il faire une copie conforme de la première chaise ? Pourquoi ?
- 5) Comment peut-on qualifier ce processus de fabrication ?

Activité n° 5

« La **fabrication à l'unité** est un processus selon lequel chaque unité ou groupe d'unités produites est une entité spécifique »

Travail à faire :

- 1) Citer des exemples de produits fabriqués à l'unité.
- 2) Quelles sont les principales caractéristiques de la production à l'unité ?
- 3) Quels sont les avantages de ce processus de fabrication ?
- 4) Quels sont les inconvénients de ce processus de fabrication ?

1-1-2 Le processus de fabrication discontinue

Activité n° 6

Le menuisier artisan se rend compte, à un certain moment qu'il ne peut plus répondre à toutes les demandes reçues s'il produit ses chaises à l'unité. De plus, il doit fabriquer non seulement des chaises mais aussi d'autres pièces de mobilier en bois. Il devra donc organiser son travail de façon à faire face éventuellement à des commandes importantes, tout en gardant assez de flexibilité pour pouvoir arrêter sa production de chaises et passer à la production d'autres pièces de mobilier.



Ce menuisier se rendra compte alors d'une chose : tous ses produits étant en bois, les mêmes méthodes de travail ou plutôt le même procédé s'applique en fait à tous. Il devra donc aménager ses locaux en respectant les procédés ou processus de fabrication s'appliquant au bois en général. Ce faisant, il adoptera **le processus de fabrication discontinue**.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Le processus de fabrication à l'unité est-il toujours adapté ? Pourquoi ?
- 3) Comment, le menuisier artisan, doit-il modifier son processus de fabrication ?



Activité n° 7

« **La fabrication discontinue** est un processus selon lequel le procédé détermine l'aménagement des locaux et des équipements ».

Travail à faire :

- 1) Citer des exemples d'entreprises qui adoptent le processus de fabrication discontinue.
- 2) Quelles sont les principales caractéristiques de la production discontinue ?
- 3) Quels sont les inconvénients de ce processus de fabrication ?

1-1-3 Le processus de fabrication continue

Activité n° 8

Malgré ses nombreux avantages, la production discontinue présente souvent assez d'inconvénients (coûts élevés de production, volume limité, etc.) pour que certaines entreprises se voient forcées d'abandonner cette méthode de production.



Une troisième méthode, qui repose sur les exigences et les caractéristiques du produits lui même et non plus sur le procédé utilisé, a été adoptée par les entreprises : “ **le processus de fabrication continue** “.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qui pousse les entreprises à abandonner parfois le processus de fabrication discontinue ?
- 2) Par quoi est-il remplacé ?
- 3) Expliquer le processus de fabrication continue en s'appuyant sur des exemples.

Activité n° 9

« **La fabrication continue** est un processus selon lequel le produit détermine l'aménagement des locaux et des équipements »

Travail à faire :

- 1) Citer des produits fabriqués selon le processus de fabrication continue.
- 2) Quelles sont les principales caractéristiques de la production continue ?
- 3) Quels sont les avantages de ce processus de fabrication ?
- 4) Quels sont les inconvénients de ce processus de fabrication ?

Activité n° 10

Cas n° 1



Le pain tranché peut être fabriqué par un boulanger qui, tous les matins, entrepose ses produits sur une étagère pour ensuite les vendre à ses clients. Il offre un produit standard fabriqué suivant la méthode à l'unité. Si un jour un client lui demande de lui préparer un pain « spécial » (plus gros ou à saveur particulière, au raisin par exemple), le boulanger fabriquera un produit sur commande, mais en suivant toujours la méthode à l'unité.

Cas n° 2

Dans une boulangerie-pâtisserie de plus grande envergure, on fabrique des produits standard et des produits sur commande de façon discontinue, c'est-à-dire que chaque étape de fabrication (pétrissage, moulage, cuisson, emballage) est réalisée dans un lieu spécifique.



Cas n° 3

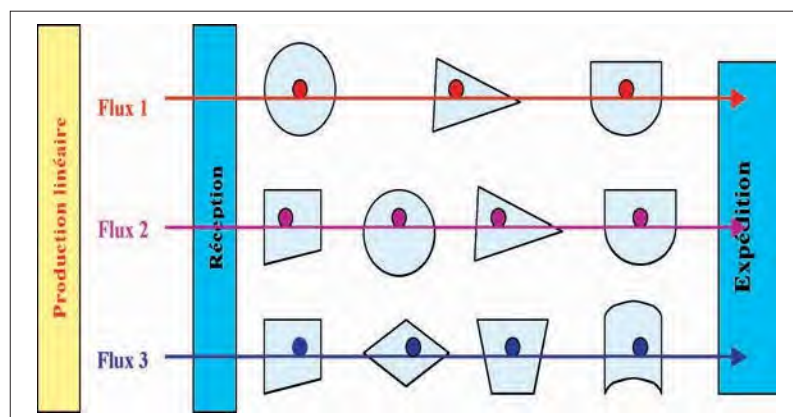
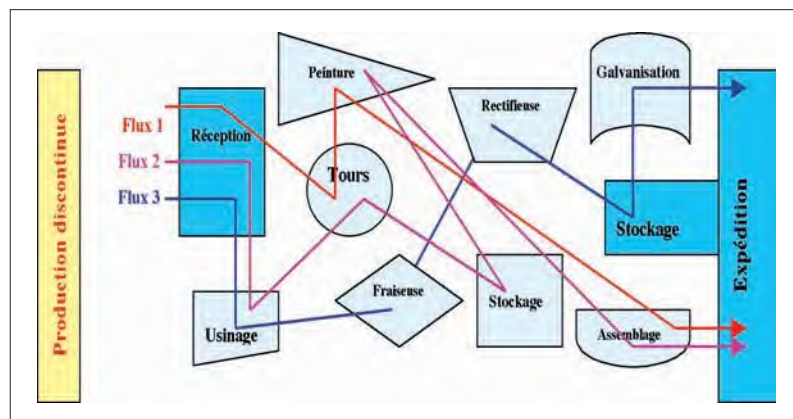
Finalement, les grandes entreprises produisent leur pain tranché au moyen de chaînes de production. Il peut cependant arriver qu'un client demande à une de ces entreprises un pain spécial, c'est-à-dire un produit sur commande. Dans ce cas, étant donné la méthode de production rigide qu'elle a choisie, changer de produit, peut coûter assez cher à l'entreprise. Cela ne signifie pas que la commande sera nécessairement refusée.

Une évaluation des coûts, tenant compte de la quantité de pain à produire, est facile à faire et l'entreprise décide par la suite d'accepter ou de refuser la commande.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Que montrent ces trois cas ?
- 3) Une entreprise, peut-elle choisir un processus de fabrication pour certains produits et un autre processus différent pour les autres ? Justifiez votre réponse en s'appuyant sur des exemples.

Activité n° 11



Travail à faire :

- 1) Expliquer les deux systèmes de production, continue et discontinue.
- 2) Quels sont les avantages du système de production en ligne ou continue ?
- 3) Quelles sont les conditions de réussite d'une implantation en ligne ?

1 - 2 Le calcul des coûts

Activité n° 12

Les coûts de production d'un produit, selon les trois processus de fabrication, se présentent comme suit :

Désignation	Première composante du coût (pour toute la production)	Deuxième composante du coût (pour une unité)
À l'unité	100 D	3,000 D
Discontinue	300 D	2,000 D
Continue	400 D	1,500 D

Le directeur commercial vous informe que le marché est capable d'absorber 400 unités.

Travail à faire :

- 1) Déterminer le coût de production total pour chaque type de processus.
- 2) Déterminer le coût de production unitaire pour chaque type de processus.
- 3) Qu'est-ce qu'y différencie les deux composantes du coût de production.
- 4) Pour quel processus opterez-vous ?
- 5) Si le marché a une capacité de 150 unités, quel processus serait le plus profitable ?
- 6) À quel moment choisirez-vous le processus de fabrication continue ? Pourquoi ?

Activité n° 13

Le tableau suivant illustre la comparaison entre les coûts de production d'un bien selon qu'il est produit par l'un ou l'autre des trois processus de fabrication :

Méthodes de production	Coûts Fixes	Coûts variables
À l'unité	← CF1 →	← CV1 →
Discontinue	← CF2 →	← CV2 →
Continue	← CF3 →	← CV3 →
	$CF1 < CF2 < CF3$	$CV1 > CV2 > CV3$

Travail à faire :

Analyser ce tableau.

Activité n° 14

Un produit pouvant aussi bien être créé à l'unité, en production discontinue ou en production continue. Il est intéressant de savoir comment choisir le processus de fabrication.

Il y a quelques années, certains produits ne pouvant être fabriqués en production continue et les producteurs devaient utiliser la production discontinue, parfois même la production à l'unité.

Aujourd'hui, avec le progrès de la technologie, rares sont les produits qui ne peuvent être fabriqués en production continue.

Une dimension cependant influe sur le choix du processus : la quantité.

En production continue, les coûts unitaires de fabrication sont bas, mais l'investissement initial est très élevé. Il faut donc s'assurer que pour la quantité à produire, la somme des coûts d'exploitation (coûts variables) et des investissements (coûts fixes) sera la plus faible, comparée aux autres processus de fabrication.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est ce qu'on entend par " **coûts variables** " ? Donner des exemples.
- 3) Qu'est ce qu'on entend par " **coûts fixes** " ? Donner des exemples.
- 4) Quels sont les composants du coût de production d'un produit ?

2 - Synthèse

Un produit peut être fabriqué selon plusieurs méthodes de production. Le choix d'une méthode caractérise le processus de fabrication. Le choix d'un processus donné influence énormément le coût de production du produit à fabriquer.

2-1 Notion de processus de fabrication

Un processus de fabrication consiste à choisir et mettre en oeuvre une succession de tâches à réaliser par les hommes, les équipements et le matériel permettant de fabriquer les produits désirés, dans les quantités demandées, au moment adéquat et à un coût acceptable. Nous distinguons la production à l'unité, discontinue et continue.

2-1-1 Le processus de fabrication à l'unité

Dans ce type de production, le produit est fabriqué à l'unité. Le processus est individualisé et toutes les ressources nécessaires sont organisées autour de lui. C'est-à-dire, les ressources permettent de réaliser l'ensemble des tâches nécessaires à fabriquer le produit.

Ce processus présente les caractéristiques suivantes :

- il peut être adapté à n'importe quel produit ;
- le temps de fabrication est long ;
- la conception du produit entraîne plusieurs modifications au fur et à mesure que le travail avance ;
- les produits finals sont rarement identiques l'un à l'autre ;
- il nécessite un personnel très habile et polyvalent.

Le processus de fabrication à l'unité permet de fabriquer un produit final qui répond exactement aux désirs des clients. Mais, la vitesse de production est très lente et les coûts de production du produit final sont très élevés.

Des produits comme les bateaux, les avions ou les grosses turbines sont parfaitement adaptés au processus de fabrication à l'unité.

2-1-2 Le processus de fabrication discontinue

Dans ce type de production, les produits peuvent être distingués individuellement. La fabrication comprend plusieurs étapes qui se succèdent obligatoirement mais le processus peut être interrompu.

Ce processus présente les caractéristiques suivantes :

- l'équipement et les machines doivent répondre à divers besoins et n'ont pas à être conçus spécialement. Ainsi, le menuisier aura besoin de scies électriques, de tours à bois, de toupies, etc., pour fabriquer des chaises, des tables, des meubles, etc. ;

- les équipements et les machines du même genre sont regroupés dans des locaux ou ateliers spécialisés. Par exemple, atelier de découpage, d'assemblage, de peinture, etc.

Le processus de fabrication discontinue présente les avantages suivants :

- ▶ la facilité du passage de la production d'un produit à un autre ;
- ▶ les vitesses de production ne sont pas rigides, ce qui donne la possibilité à l'entreprise d'adapter la vitesse de travail au volume des commandes ;
- ▶ l'investissement de départ nécessaire pour démarrer une entreprise de type production discontinue est plus important qu'en production à l'unité, mais il demeure assez faible relativement aux coûts de production du produit offert.

Cependant, ce processus de fabrication souffre des inconvénients suivants :

- ▶ le volume de production est limité et peut être insuffisant pour satisfaire à la demande ;
- ▶ la vitesse de production est lente ;
- ▶ le coût du produit final est élevé.

2-1-3 Le processus de fabrication continue

Dans la production continue, il n'y a pas d'interruption du processus de fabrication entre les postes de travail. C'est souvent le cas lorsque le produit est liquide, gazeux ou sous forme de poudre (pétrole, métallurgie, ciment).

Ce processus présente les caractéristiques suivantes :

- ▶ les équipements nécessaires à la fabrication du produit sont disposés en respectant les étapes du processus. C'est ce qu'on appelle la « chaîne de production » ;
- ▶ une même chaîne de production est composée de différents types d'équipement contrairement à la production discontinue où les mêmes types d'équipement sont regroupés ensemble ;
- ▶ l'équipement utilisé est conçu spécialement en fonction du produit ;
- ▶ tous les produits d'une chaîne de production sont identiques.

La production continue offre les avantages suivants :

- ▶ grande vitesse d'exploitation ;
- ▶ capacité énorme de production ;
- ▶ coût unitaire de production très bas ;
- ▶ temps de réalisation constant ce qui facilitera le respect des délais de livraison.

Mais aussi, elle souffre des inconvénients suivants :

- ▶ l'investissement de départ est très important ;
- ▶ la difficulté de faire varier le produit ;
- ▶ la production continue oblige le travailleur à ajuster son rythme à celui de la machine, il devient le complément de la machine.

Il faut noter enfin, que le type de produits (standard ou sur commande) peut être fabriqué suivant n'importe quel processus (à l'unité, continue ou discontinue) et que, tout processus de fabrication peut offrir n'importe quel type de produit. Ainsi, une entreprise peut choisir un processus de fabrication pour certains produits et un processus différent pour les autres. Une entreprise fabriquant des automobiles peut, par exemple, produire des véhicules pour « tout le monde » (produits standard) en processus continu, aussi bien que des véhicules militaires répondant à un usage particulier (produits sur commande) en processus discontinu.

2-2 Le calcul des coûts

Un produit pouvant aussi bien être créé à l'unité, en production discontinue ou en production continue. La question qui se pose est de savoir quel processus de fabrication choisir ?

Il y a quelques années, la principale contrainte imposée aux entreprises était la difficulté et la complexité du produit lui même. Ce qui obligeait les entreprises à adopter la production discontinue et parfois même à l'unité.

Aujourd'hui, avec le développement de la technologie, rares sont les produits qui ne peuvent être fabriqués en continu. Le choix du processus dépend beaucoup plus de la quantité à produire. Cette variable détermine largement le coût de production. Ce dernier, peut être décomposé en :

- **coûts variables** : des coûts qui varient suivant le volume de production tel que : le coût des matières premières achetées,...
- **coûts fixes** : des coûts qui ne varient pas quelque soit le niveau de la production tels que le loyer, la publicité,....

La comparaison entre les coûts de production d'un bien, selon qu'il est produit par l'un ou par l'autre des trois processus, montre que les coûts fixes sont plus importants pour le processus de fabrication continue que pour le processus discontinu qui, eux-mêmes, sont plus importants que ceux générés par le processus à l'unité.

Par contre les coûts variables sont généralement moins importants selon le processus de fabrication continue, que discontinue, qu'à l'unité.

3 - À retenir

Un processus est une combinaison ordonnée d'actions permettant de transformer des entrées (achetées, provenant d'une autre unité....) en sorties (produits finis) livrables au client. Ces produits ont acquis une valeur ajoutée, grâce aux transformations subies.

Nous distinguons trois types de processus de fabrication :

- **le processus de fabrication à l'unité** : le produit est fabriqué à l'unité où toutes les ressources (hommes, machines, équipements) sont regroupées pour réaliser l'ensemble des tâches nécessaires à fabriquer le produit ;
- **le processus de fabrication discontinue** : différents produits peuvent emprunter les mêmes étapes de fabrication ce qui permet de distinguer individuellement les produits et d'interrompre le processus ;
- **le processus de fabrication continue** : dans ce processus, il n'y a pas d'interruption du processus de fabrication entre les postes de travail. Le produit doit passer par toutes les étapes de fabrication sans interruption.

Le choix d'un processus de fabrication dépend largement de la quantité à produire, qui elle même détermine le coût de production du bien à fabriquer.

Un coût de production est composé de coûts variables qui varient selon la quantité produite et de coûts fixes qui sont indépendants du niveau de production.

4 - Évaluation

Exercice n°1

« Un processus **est** un ensemble de tâches et d'activités concourant à un résultat donné (produit, service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé.

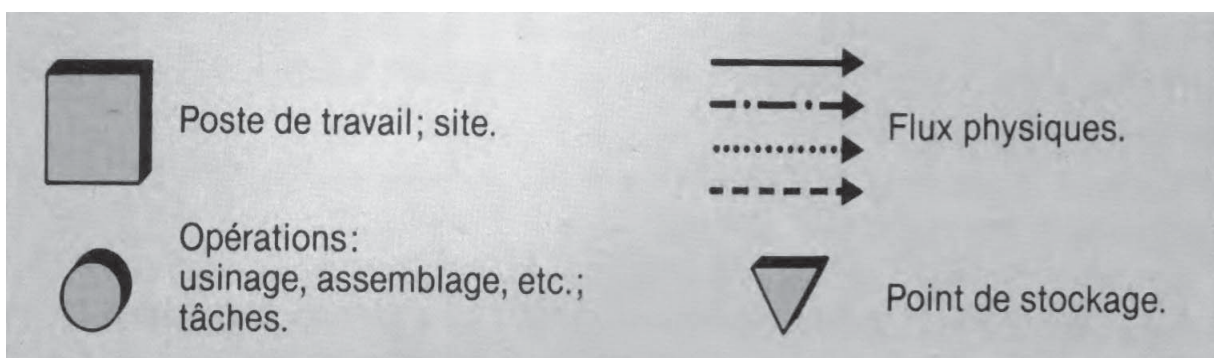
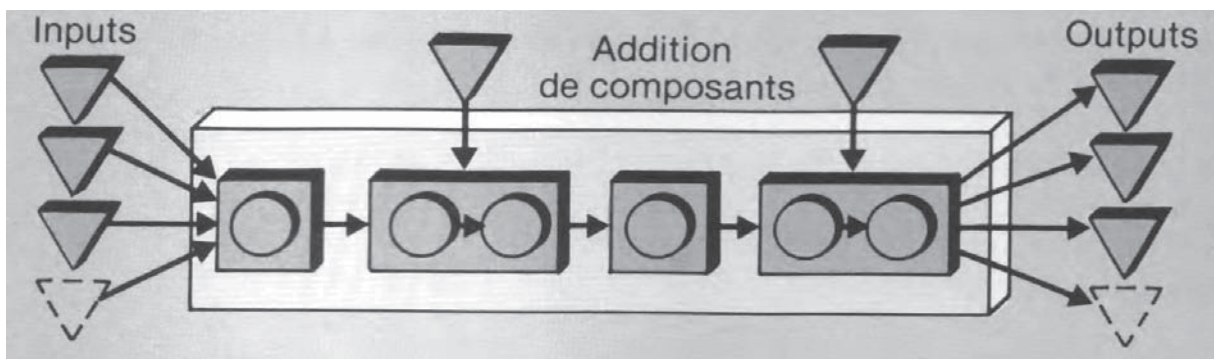
Un processus **n'est pas** un produit ou un service existant en tant que tel, une simple série de tâches ou d'actions. Il rend toujours compte d'une succession de fonctions / opérations inter-reliées au sein d'une chaîne finalisée ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un exemple de produit ou de service et le besoin correspondant qu'il peut satisfaire.
- 3) Donner une série de tâches qui peuvent concourir à un produit donné.
- 4) Montrer comment un processus ne peut pas être considéré comme une simple succession de tâches ?

Exercice n°2

Le processus de fabrication est dit linéaire quand les étapes de transformation sont identiques pour toutes les fabrications. Il est schématisé par une succession de postes en ligne. Un tel processus est représenté par le graphique suivant :



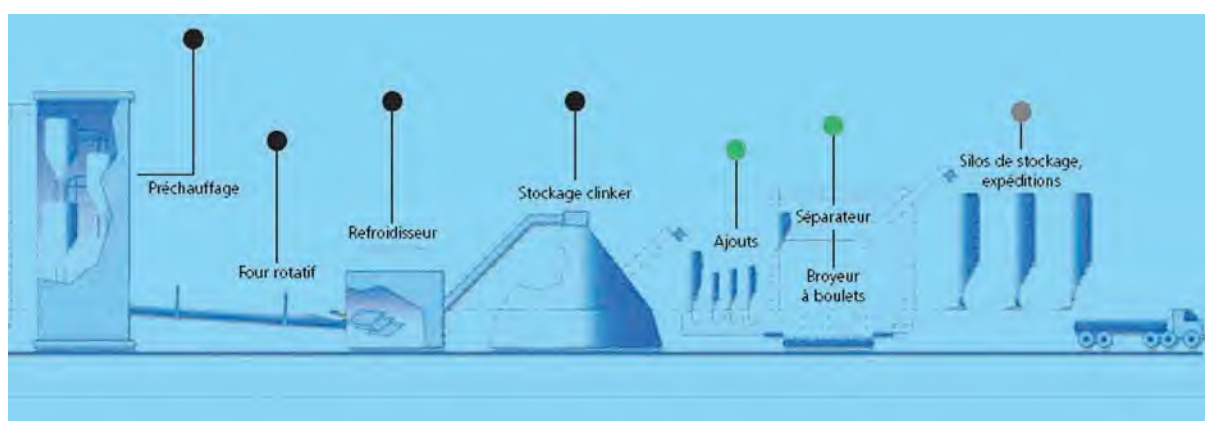
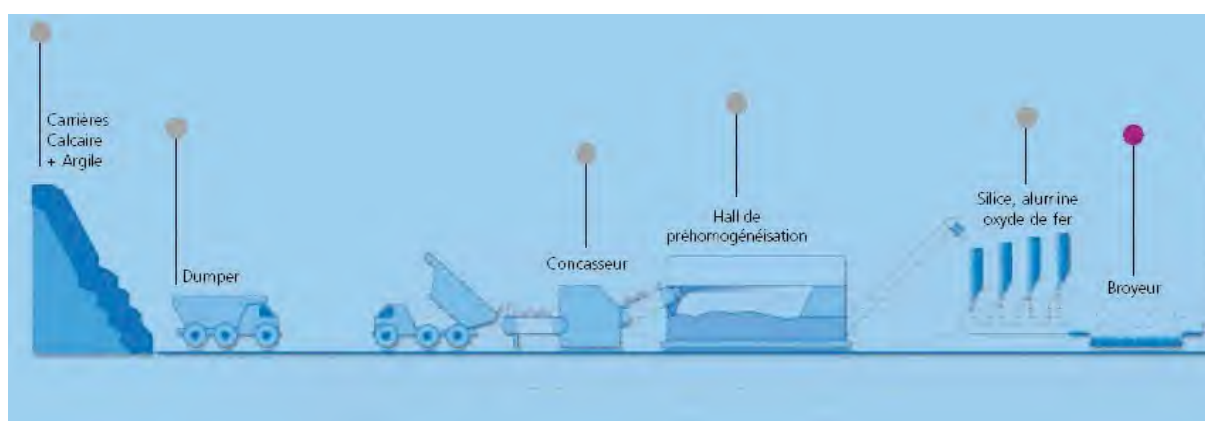
Travail à faire :

- 1) Expliquer le mot souligné.
- 2) Analyser le schéma.
- 3) Donner un exemple de produits fabriqués selon ce processus et préciser les étapes de fabrication.

Exercice n°3

« Les **systemes continus** sont utilisés pour produire de grandes quantités d'un produit (ou d'articles relativement peu nombreux) sur des équipements spécialisés, et en suivant des trajets fixes. Les grands volumes d'articles fabriqués à la chaîne sont souvent normalisés et produits en vue d'être stockés ».

Le graphique ci-dessous illustre le processus de fabrication du ciment.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Définir le processus de fabrication continue.
- 3) Quelles sont les principales caractéristiques du processus de fabrication continue ?
- 4) Donner des exemples de processus de fabrication continue.

Exercice n°4

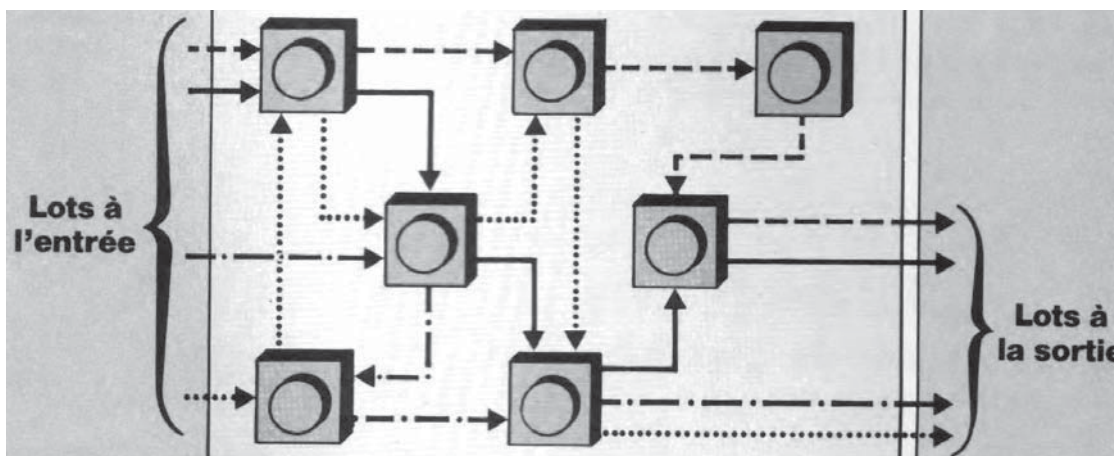


Travail à faire :

- 1) Décrire le processus de fabrication ci-dessus.
- 2) Dire si ce processus est à l'unité, continu ou discontinu et peut-il être sous l'une ou l'autre forme ? Appuyer votre réponse par des exemples.

Exercice n°5

Lorsque le volume d'activité des produits ne justifie pas d'investir dans des équipements hautement spécialisés, les ateliers sont organisés sur un mode polyvalent, tant pour les équipements que pour la main d'œuvre.



Travail à faire :

- 1) Expliquer le mot souligné.
- 2) Analyser le schéma.
- 3) Donner un exemple de produits fabriqués selon ce processus et préciser les étapes de fabrication.

Exercice n°6

Les responsables d'une entreprise évaluent deux processus de fabrication pour un nouveau produit. Le premier processus exige un investissement moins important, avec un coût fixe annuel de 5 000 D et un coût unitaire variable annuel de 70 D. Le second processus implique un coût fixe annuel de 40 000 D, mais seulement 20 D de coût unitaire variable annuel.

Travail à faire :

- 1) À partir de quel volume de production le second processus devient-il plus intéressant que le premier ?
- 2) Si l'on estime à 800 unités les ventes annuelles du produit, quel processus recommandez-vous ?

Exercice n°7

Les dirigeants de la société "**Bas-prix**" doivent sélectionner un processus de fabrication pour un nouveau produit. Ils ont le choix entre trois solutions. Le tableau suivant présente les données de coût pour les trois options :

Coût	Production à l'unité	Production discontinue	Production continue
Coûts fixes annuels	20 000 D	40 000 D	100 000 D
Coût variable unitaire	15 D	10 D	6 D

Travail à faire :

- 1) Trouver à partir de quel volume de production annuel est-il profitable d'utiliser chaque processus de fabrication ?
- 2) Si le volume annuel de production serait de 12 000 unités, quel processus choisiriez-vous ?

V - Le contrôle de la production

Par contrôle de la production, l'entreprise se propose d'atteindre un niveau défini de qualité des produits et de le maintenir.

Le contrôle de la production revêt plusieurs aspects :

- le contrôle de la qualité ;
- le contrôle des délais de fabrication ;
- le contrôle du coût de production.

1 - Sensibilisation

1 - 1 Le contrôle de la qualité

Activité n° 1



Le contrôle peut s'effectuer avant ou en cours de fabrication.

Travail à faire :

D'après cette phrase que peut contrôler l'entreprise ?

Activité n° 2

« Selon les produits, le contrôle est destructif ou non destructif :

- Le contrôle de tablettes de chocolat est destructif ;
- Le contrôle des automobiles en fin de chaîne est non destructif ;
- Les contrôles peuvent être effectués soit de façon unitaire soit par échantillon ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'entreprise procède t-elle au contrôle ?
- 3) Quand-est-ce-que le contrôle, d'après le texte, peut-il avoir lieu ?
- 4) Donner un titre au texte.

Activité n° 3

Une entreprise fabrique des tablettes de chocolat. Elle fabrique 5 000 tablettes par jour. Pour contrôler la qualité, il est nécessaire de :

- mesurer et peser les 5 000 tablettes fabriquées par jour ;
- vérifier la qualité du caramel à l'intérieur des tablettes ainsi que leur fraîcheur.

Travail à faire :

- 1) Quels sont les contrôles effectués par cette entreprise ?
- 2) Peut-on faire le premier contrôle sur toute la quantité produite ?
- 3) Comment peut-on vérifier la qualité du caramel à l'intérieur des tablettes ainsi que leur fraîcheur ?
- 4) Comment appelle-t-on ce type de contrôle ?
- 5) Est-il possible de l'appliquer sur toute la quantité produite ?
- 6) Qu'est-ce qu'il faut faire ?

Activité n° 4

« Le contrôle des caractéristiques mesurables est appelé contrôle quantitatif ; le contrôle des caractéristiques repérables est appelé contrôle qualitatif. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer la différence entre les caractéristiques mesurables et les caractéristiques repérables. Donner des exemples.
- 2) Quels sont les différents types de contrôle d'après le texte ?
- 3) Donner des exemples de produits pour lesquels s'applique chaque type de contrôle.

Activité n° 5

« Le contrôle classique de la qualité s'assure que les produits proposés par l'entreprise (biens et services) respectent certaines normes techniques. La vérification intervient généralement après la production et a pour objectif d'écarter les produits non conformes. Des sondages sont, par exemple, réalisés en bout de chaîne, et, si les anomalies restent dans des limites définies à l'avance, la production continue en l'état ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce qui caractérise essentiellement le contrôle classique de la qualité ?
- 3) Quand la production continue-t-elle en l'état ?

Activité n° 6

« La qualité se fabrique, elle ne se contrôle pas ».

Travail à faire :

Commenter cette idée et donner des exemples.

1-2 Le contrôle de délai**Activité n° 7**

Dans la société “ **CHARFI** “, une erreur de saisie sur une gamme de fabrication indique un temps opératoire de 1 heure au lieu de 0,1 heure par pièce dans la section fraisage.

Une quantité de 300 pièces doit être fabriquée. Le temps alloué est alors de 300 heures au lieu de 30 heures. Comme cette fabrication est « perdue » au milieu de centaines d'autres, le responsable de production n'y prend pas garde. Une surcharge est alors détectée pour la semaine (**S+3**) sur le fraisage.

En (**S+3**), au moment de la fabrication, on s'aperçoit de l'erreur. Trop tard, un surstockage important, pour des fabrications avancées, est constaté. D'autant plus que le client qui a passé la commande de 300 pièces ne peut plus être livré à temps.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'entreprise n'arrive pas à respecter le délai de livraison ?
- 3) Quelles sont les conséquences du non respect du délai de livraison sur l'entreprise ?
- 4) Qu'aurait dû faire le responsable de la production ?

Activité n° 8

Préciser comment le service ordonnancement peut aider l'entreprise à respecter les délais d'exécution des commandes.

Activité n° 9

« Toutes les fois qu'une entreprise désire déterminer les délais de livraison des biens et services offerts, elle doit prévoir et planifier le nombre d'employés ainsi que l'équipement nécessaires à ses activités. Cependant, elle a d'abord besoin de connaître le temps requis pour l'exécution du travail par la main d'œuvre, le temps/machine, etc.

Mesurer correctement les temps et les vitesses de production permet de déterminer le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche donnée et de fixer des standards (des normes) de production. Ces standards seront d'une grande utilité pour assurer le contrôle des délais de fabrication ».

Travail à faire :

- 1) Quel est l'instrument de contrôle de délai évoqué par le texte ?
- 2) Comment s'effectue le contrôle de délai ?

1-3 Le contrôle de coût

Activité n° 10

Réduire les coûts c'est bien, les maîtriser c'est mieux !



Travail à faire :

Commenter cette phrase.

Activité n° 11

L'entreprise "**MAHFOUDH et Cie**" spécialisée dans la confection des tenues de travail a reçu, le 10/04/N de la société 'Service Home', la commande ferme n° 60 de 100 uniformes.

Après étude, le service technique a prévu les dépenses nécessaires par unité comme suit :

- tissu 3 m à 10,000 D le mètre ;
- fournitures diverses 5, 000 D ;
- main d'œuvre 3 heures à 7,000 D l'heure ;
- frais d'atelier 8,000 D ;
- autres frais 6,000 D.

Après exécution de la commande, il s'aperçoit que la commande a nécessité les frais suivants :

- tissu 315 m à 10,750 D le mètre ;
- fournitures diverses 430, 000 D ;
- main d'œuvre 330 heures ;
- frais d'atelier 850, 000 D ;
- autres frais 580, 000 D.

Travail à faire :

- 1) Que constatez-vous en comparant les prévisions aux réalisations ?
- 2) Justifier les constatations.
- 3) Calculer le coût de production prévisionnel de la commande.
- 4) Calculer le coût de production réel de la commande.
- 5) Dégager l'écart global et par unité produite .

Activité n° 12

« Une bonne organisation de l'approvisionnement, le soin apporté aux études et à l'élaboration des méthodes, une haute qualification du personnel, une organisation poussée de la fabrication. La qualité du matériel réduit la fréquence et le coût du contrôle et par la même le coût du produit fabriqué ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer le groupe de mots souligné.
- 2) Expliquer l'idée principale développée par le texte.
- 3) Montrer comment une réduction du coût de contrôle peut contribuer à la réduction du coût du produit fabriqué ?

Activité n° 13

« Un défaut de fabrication peut entraîner des conséquences diverses : retouches, réparations, mise au rebut et destruction, déclassement, c'est-à-dire vente à un prix inférieur, retour du client qui doit donner lieu à une décision sur le sort du produit et de la commande.

Chaque défaut entraîne un coût qui doit être évalué. L'évaluation devient possible en suivant le cheminement dans l'entreprise du produit défectueux.

En établissant par ailleurs un catalogue des défauts, en relevant les quantités en cause, en classant ces données par ateliers présentant des conditions de travail homogène, et par origine (matière première, main d'œuvre) on peut faire apparaître le coût réel pour l'entreprise des défauts de fabrication en relation avec leurs causes ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce qu'un défaut de fabrication ?
- 3) Analyser les conséquences d'un défaut de fabrication.
- 4) Quelles sont les répercussions d'un défaut de fabrication sur le coût de production ?
- 5) Comment peut-on contrôler le coût unitaire de chaque défaut ?
- 6) Comment peut-on réduire le coût des défauts de fabrication ?

2 - Synthèse

Le contrôle de la production est la fonction qui assure le suivi des activités et qui désire atteindre les objectifs. Rappelons que les objectifs de la production consistent à mener l'exploitation de façon à offrir des biens ou services :

- en quantité suffisante ;
- de la meilleure qualité ;
- livrés au moment opportun ;
- en minimisant les coûts de production.

Les responsables de la gestion de la production doivent s'assurer de l'application de ces objectifs et en suivre leur déroulement. Ce suivi est assuré par les fonctions de contrôle :

- de la qualité ;
- des délais ;
- du coût de production.

Les responsables du contrôle de la production sont tenus :

- ❖ de détecter et d'expliquer les écarts (en trouver les causes) qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- ❖ de proposer des moyens pour corriger la situation.

2-1 Le contrôle de la qualité

Par qualité on entend « les caractéristiques propres de l'état d'un bien ou d'un service ». Le **contrôle de la qualité** est la **vérification** de la **conformité** d'un bien ou d'un service aux **spécifications** promises au client.

Le contrôle de qualité (appelé aussi « inspection ») est une fonction **à posteriori** (après création) qui sert à déterminer si le produit final répond ou non aux normes annoncées aux clients.

Au moment du contrôle de la qualité, après avoir vérifié le produit fini en le comparant aux spécifications promises, **on acceptera ou on rejettera le produit.**

Pour contrôler la qualité, une façon d'y arriver consiste à vérifier les caractéristiques de chaque produit offert par l'entreprise. Cela est réalisable si le taux de production est limité (par exemple, de l'ordre d'une dizaine d'unités par jour). Il est, par contre, impossible de vérifier la qualité de chaque produit si on fabrique quelques milliers d'unités par jour. Nous nous trouvons donc face à deux types de contrôles :

- ❖ les contrôles destructifs : ceux où l'on est obligé de détruire le produit pour connaître ses spécifications. Par exemple :
 - vérifier la solidité limite de feuilles de tôle ;
 - vérifier la tension maximale des câbles d'acier ;
 - vérifier la quantité de caramel à l'intérieur des tablettes de chocolat ;
- ❖ les contrôles non destructifs : ceux où l'on vérifie les spécifications du produit sans le détruire. Par exemple :
 - toutes les vérifications de dimension (masse, hauteur, épaisseur, etc.) ;
 - vérifier la couleur, la qualité de l'emballage, etc.

Ces deux types de contrôles peuvent être réalisés de deux façons :

- a) **À 100 % :** « tous les produits sont soumis aux tests déterminés ». il est clair que l'inspection à 100 % peut se faire facilement avec des tests non destructifs et difficilement avec des tests destructifs ;
- b) **Par échantillonnage :** on prélève une quantité établie de produits (un échantillon) parmi le total (la population) des produits fabriqués.

On soumet l'échantillon aux tests désirés. Si l'échantillon réussit les tests, on accepte le lot ; sinon, on le rejette.

Le contrôle systématique de la qualité tout au long du processus de fabrication permet de diminuer le taux de rebuts et le nombre de retouches.

2-2 Le contrôle de délai

Toutes les fois qu'une entreprise désire déterminer les délais de livraison des biens et services offerts, elle doit prévoir et planifier le nombre d'employés ainsi que l'équipement nécessaires à ses activités. Cependant, elle a d'abord besoin de connaître le temps nécessaire pour l'exécution du travail par la main d'œuvre, le temps / machine, etc.

Mesurer correctement les temps et les vitesses de production permet de déterminer le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche donnée et de fixer des standards (des normes) de production. Ces **standards** seront d'une grande utilité pour assurer **le contrôle des délais de fabrication**.

Le contrôle de délai vise à **éviter tout retard** dans le déroulement des processus de production. Le contrôle peut se dérouler à tous les niveaux (approvisionnement, lancement, fabrication, livraison etc.). Chaque défaillance d'équipement, d'un membre du personnel (ouvrier) ou d'une source d'approvisionnement par exemple, se traduit par une perte de capacité dont le coût est mesurable (non respect du délai).

2-3 Le contrôle de coût

Le contrôle de production amène à comparer généralement les coûts réels de production avec ce que l'entreprise a prévu. Toute différence entre les deux, porte le nom d'écart. Le contrôle peut avoir lieu à tous les niveaux du processus de production. L'écart peut résulter aussi du déroulement du processus de production (retard de livraison de matière première, panne de machine, décision irréfléchie etc. ...).

Matériellement le suivi peut s'effectuer à l'aide d'un fichier en trois niveaux :

- le fichier des coûts ;
- le fichier des tâches ;
- le fichier récapitulatif ;

3 - À retenir

Le contrôle de la production vise à s'assurer de la réalisation et du déroulement des objectifs (quantité, qualité, délai et coût). Ce suivi est assuré par les fonctions de contrôle :

- de la qualité ;
- des délais ;
- du coût de production.

Les responsables du contrôle de la production sont tenus :

- de détecter et d'expliquer les écarts (en trouver les causes) qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- de proposer des moyens pour corriger la situation.

Le contrôle de la qualité consiste à vérifier la **conformité** d'un bien ou d'un service aux **spécifications** promises au client.

Pour contrôler la qualité deux types de contrôles sont possibles :

- le contrôle non destructif ;
- le contrôle destructif.

Ces deux types de contrôle peuvent être réalisés de deux façons :

- à 100 % ;
- par échantillonnage.

Le contrôle de délai vise à **éviter tout retard** dans le déroulement des processus de production. Il consiste à comparer les temps réels de fabrication aux temps standard.

Le contrôle des coûts de production vise à les **réduire** et surtout les **maîtriser**. La comparaison des coûts réels de production avec les **normes préalablement définies** permet de dégager des **écarts**.

4 - Évaluation

Exercice n°1

Dans une entreprise, un contrôleur est chargé de vérifier : la densité d'un liquide ou sa composition aux différentes étapes dans les canalisations et dans les cuves.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quel est le processus de fabrication sous-entendu dans le texte ?
- 3) Quel type de contrôle peut être réalisé dans ce cas ?
- 4) Ce type de contrôle peut-il être automatisé ? pourquoi ?

Exercice n°2

Dans une entreprise, un contrôleur procède à la vérification, par exemple, des cotes des pièces en cours et en fin d'usinage, puis le montage de l'objet terminé.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de ce type de fabrication ?
- 2) Comment peut-on qualifier ce contrôle ?
- 3) Qu'exige ce type de contrôle ?

Exercice n°3

L'entreprise " **HALAÏMA** " s'est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits laitiers. Après une connaissance parfaite du marché, l'entreprise décide le lancement d'un nouveau produit " **Créma** ". Elle a le choix entre deux alternatives :



Alternative 1 : fabriquer le produit dans ses propres ateliers ce qui nécessitera l'acquisition de nouveaux équipements.

Alternative 2 : utiliser les mêmes moyens de fabrication et confier certaines opérations de production à un sous-traitant (à choisir).

Les charges de fabrication et de distribution par article vendu sont regroupées dans le tableau ci-après :

Travail à faire :

- 1) Quel est le sous-traitant à choisir ?
- 2) Calculer le coût de production et le coût de revient d'une unité " **Créma** " selon chaque alternative.
- 3) Le prix de vente unitaire HTVA est de 6,000 D, quelle est l'alternative la plus rentable ?

Les charges de fabrication et de distribution

Eléments	Alternative 1	Alternative 2	
Matières premières consommées	0,340	0,360	
Main d'oeuvre directe	0,580	Sous-traitant 1	Sous-traitant 2
		0,580	0,570
Autres charge de production	1,100	0,980	0,985
Charges de conditionnement	0,800	0,800	
Charges de distribution	1,200	1,300	

Exercice n°4

L'entreprise " **Chaïma et Cie** " décide la fabrication de l'article " **P** ". Pour ce faire, elle doit installer une unité de fabrication. Pour cela, elle a le choix entre deux types d'unité de fabrication disponibles sur le marché :

L'unité de production (UP1) qui emploi plus de moyens humains et moins de moyens matériels que l'unité de production (UP2).

Les charges de production et de distribution par un article « P » vendu sont regroupées dans le tableau suivant :

Les charges de fabrication et de distribution

(Sommes en dinars)

Eléments	UP1	UP2
Matières premières consommées	5,000	5,000
Main d'oeuvre directe	1,500	0,500
Autres charges de production	0,800	0,980
Emballages	0,300	0,300
Transport	0,150	0,150

Travail à faire :

- 1) Calculer sous forme d'un tableau le coût de production et le coût de revient par unité fabriquée (pour chaque unité de production).
- 2) Les ventes prévisionnelles en quantités correspondant à chaque unité de production pour l'exercice à venir sont :
 - 40 000 unités pour UP1 ;
 - 65 000 Unités pour UP2.

Calculer le résultat unitaire et global réalisé sur les ventes des pièces fabriquées par les deux unités de production, sachant que le prix de vente unitaire est estimé à 8 D.

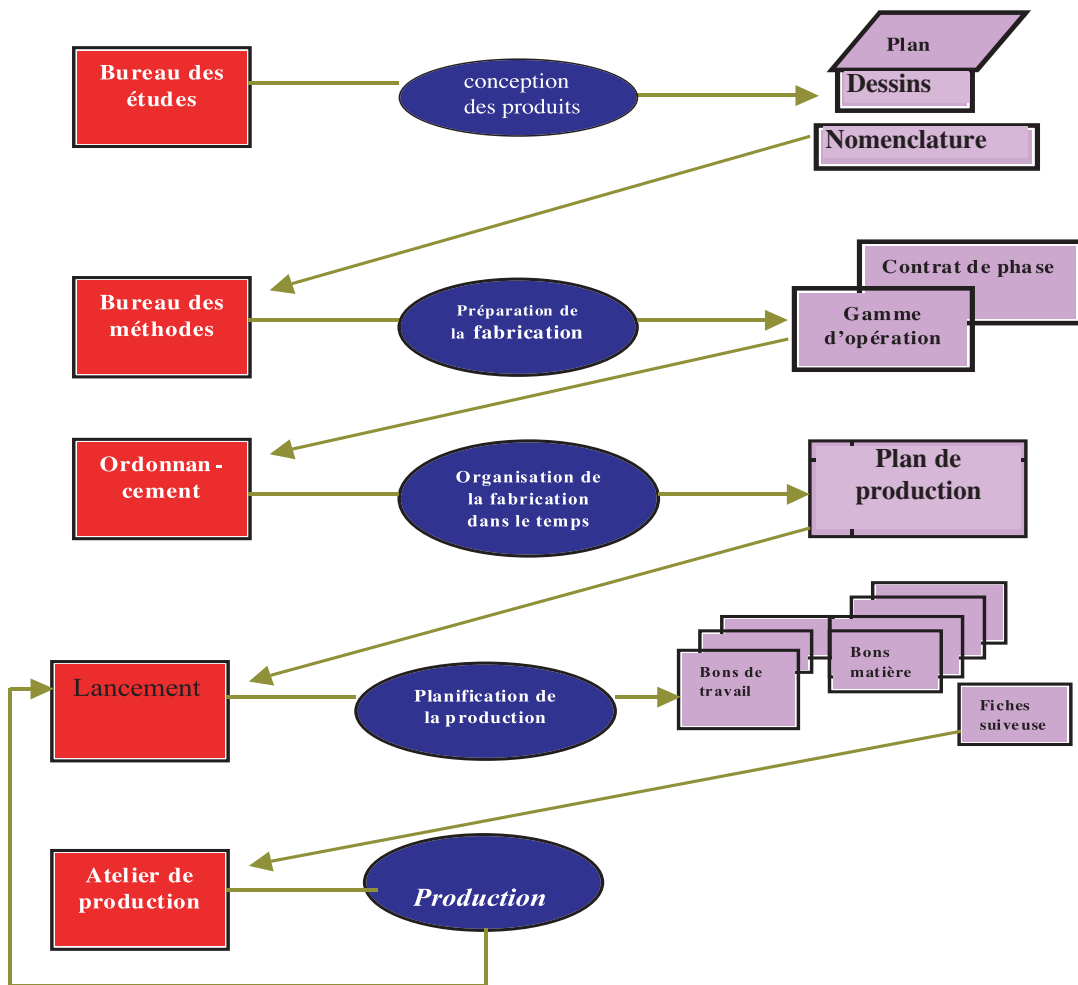
V - Complément

Document n°1 L'objectif " Flexibilité "

Le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

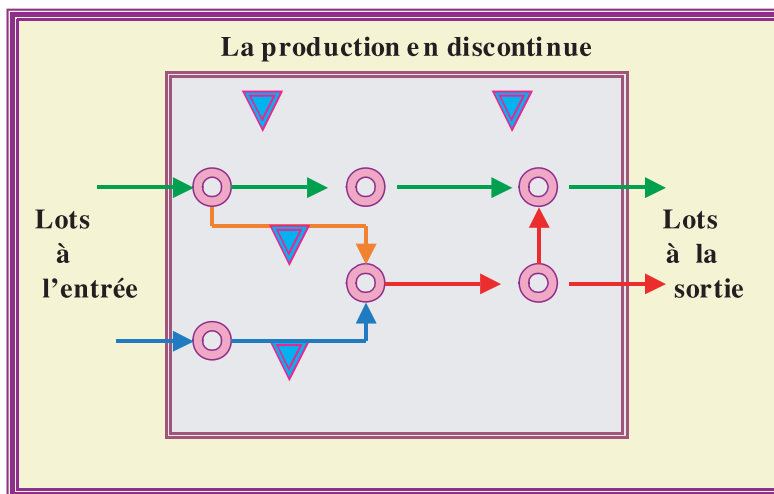
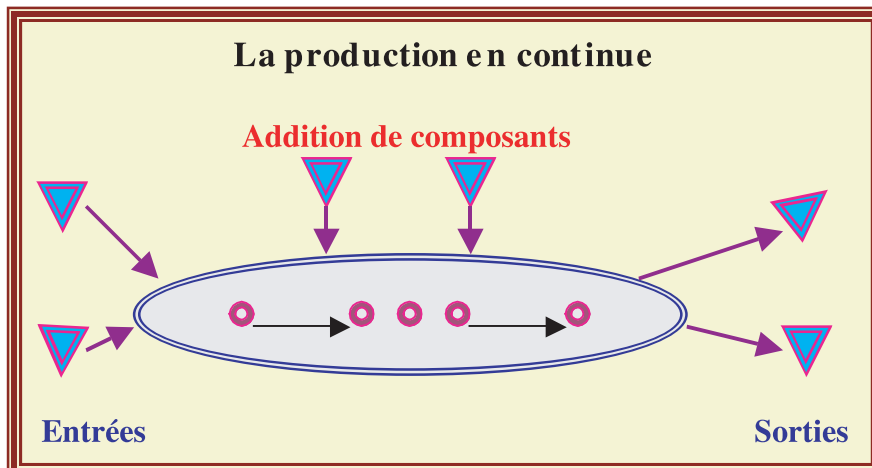
La flexibilité de la production revêt deux formes principales : la flexibilité technique qui recherche l'adaptation de l'outil de production à la demande (sur le plan quantitatif et ou qualitatif) et la flexibilité du travail qui adapte le temps de travail et la charge de travail à l'activité de l'entreprise.

Document n°2 La préparation de la production



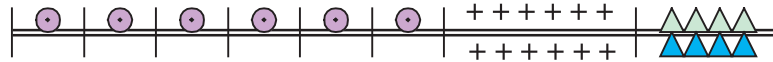
Document n°4 Le processus de fabrication continue, discontinue et unitaire

	Continue	Discontinue	Unitaire
Caractéristiques clés des produits	Produits très standardisés.	Produits très variés, large gamme.	Produit complexe (il s'agit plus d'un projet que d'un produit).
Avantages	Accroît la vitesse de circulation du flux et permet de piloter la production.	* Catalogue de produits important. * Equilibre meilleur entre hommes et machines.	Permet une allocation des ressources optimale.
Inconvénients	* risques de ruptures d'approvisionnement. * Pannes. * Problèmes de qualité.	* coûts élevés. * Stocks importants à gérer pendant le processus de production.	* Demande une grande organisation. * Risque de ne pas respecter les délais.

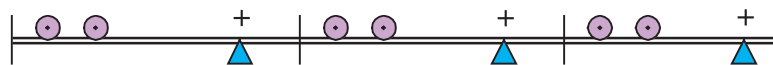


Document n°5: Le contrôle de la production : du contrôle traditionnel au contrôle à la japonaise

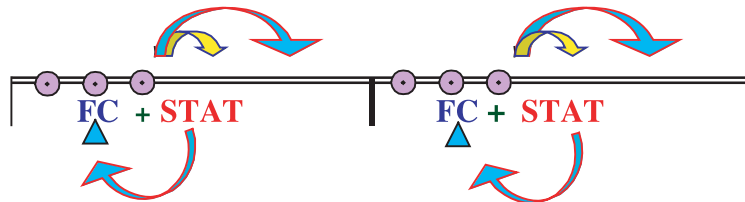
À l'origine, la qualité est contrôlée à l'issue de la fabrication.



Dans ce modèle les opérateurs (●) exécutent sans réfléchir. En bout de chaîne, les contrôleurs (+) vérifient la qualité des pièces, et dirigent certaines d'entre elles vers l'atelier de retouche (▲).



Dans une étape de transition, la direction fait éclater la chaîne. Les opérateurs commencent à être responsabilisés, et avec l'assistance d'un contrôleur, ils co-surveillent la qualité de leur travail. La retouche des pièces défectueuses a eu lieu sur place, à chaque étape de la production



Dans la phase finale, les opérateurs contrôlent eux-mêmes leur travail. Ils notent les malfaçons sur une fiche de contrôle (FC) et transmettent les pièces défectueuses à la section retouche. Par ailleurs, en cercle de qualité, les opérateurs tiennent à jour des statistiques (STAT) sur le nombre de pièces défectueuses.

Chapitre

4

LA FONCTION COMMERCIALE



La fonction commerciale joue un rôle d'intermédiaire indispensable au niveau de la distribution des biens et des services. Elle assure le lien entre l'entreprise et les clients auxquels cette entreprise s'adresse.

Les objectifs de la fonction commerciale sont multiples (I). Pour les atteindre, l'entreprise est obligée de procéder à des prévisions de ventes (II). La réalisation de ses ventes nécessite des actions à différents niveaux qui provoquent les ventes (III). Pour assurer ses ventes, un suivi s'impose à l'entreprise (IV).

I- Les objectifs de la fonction commerciale

1 - Sensibilisation

1 - 1 La recherche des débouchés et des occasions de ventes rentables

Activité n° 1

« De nos jours, les entreprises ne doivent pas attendre les commandes pour produire, elles doivent étudier la demande suffisamment à l'avance et essayer d'agir sur celle-ci dans un sens favorable ».

Source : M. Zouaoui et S. Zouaoui : "Le Management" : éditions C.L.E, 1999.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer, selon le texte, l'évolution du comportement des entreprises.
- 3) Montrer à partir d'un exemple, comment l'entreprise peut-elle agir à l'avance sur la demande ?

Activité n° 2

Mr *MHIRI*, jeune diplômé d'une école de gestion de renom, est le fils d'un grand agriculteur de sa région qui est en même temps propriétaire d'une usine de conserve de tomates, constate les faits suivants :

- d'une part, une disproportion entre la capacité des usines de conserve dans la région et la récolte des tomates ;
- d'autre part, une augmentation sans cesse de la production des fraises dont le prix en haute saison encourage pour en faire de la confiture.

Par mesure de prudence, il a réalisé une étude qui a confirmé la possibilité de saisir cette opportunité.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste l'opportunité évoquée dans le texte ?
- 3) Comment expliquer l'attitude de Mr *MHIRI*, quand à la demande future ?
- 4) En quoi consiste l'étude réalisée par Mr *MHIRI* ?

1-2 La recherche des produits susceptibles de convenir à la clientèle

Activité n° 3

« L'entreprise ne doit pas produire n'importe quel bien, elle doit étudier le produit qu'elle va commercialiser et s'assurer qu'il correspond bien aux besoins de la clientèle ».

Travail à faire :

- 1) Enumérer quelques exemples de besoins de la clientèle auxquels peut répondre une entreprise.
- 2) Quelles sont les origines possibles d'un bien commercialisé par une entreprise ?
- 3) Comment l'entreprise peut-elle s'assurer que le bien qu'elle va commercialiser correspond aux besoins de la clientèle ?

Activité n° 4

L'entreprise " **Nettoyage - Moderne** " qui est spécialisée dans le nettoyage des bâtiments, constate qu'il y a une augmentation sensible de nouveaux bâtiments dont les murs sont couverts de verres ou catégoriquement en verres, ce qui l'a amenée à penser à la création d'une unité de nettoyage de ce type de bâtiments.

Pour ce faire, l'entreprise envisage de faire une étude avant de passer à la réalisation.

Travail à faire :

- 1) Que constitue le nettoyage des nouveaux bâtiments pour l'entreprise " **Nettoyage - Moderne** " ?
- 2) Que constituera ce type de produit que l'entreprise " **Nettoyage - Moderne** " pense lancer ?
- 3) Quel genre d'investissement doit faire l'entreprise en cas de lancement de ce produit ?
- 4) Quelles informations l'entreprise " **Nettoyage - Moderne** " doit-elle recueillir pour réussir le lancement de ce produit ? Comment peut-elle les obtenir ?



Activité n° 5

« Dans les économies développées, les entreprises ne peuvent plus se permettre de commencer par produire des biens et des services pour chercher ensuite à les écouler auprès des consommateurs. Cette situation, qui correspond à une économie de pénurie dans laquelle la demande est supérieure à l'offre, s'est inversée ! ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.

- 2) Quelle est l'idée principale développée dans le texte ?
- 3) Donner des exemples d'articles illustrant la situation exprimée par le texte.
- 4) Quel objectif peut-on attribuer à la fonction commerciale ?

1 - 3 L'augmentation des ventes en quantité et en valeur et du bénéfice réalisé

Activité n° 6

L'entreprise "**BEN BRAHIM et Cie**", spécialisée dans la commercialisation des meubles pour équipement de foyer, a procédé au cours du 3^{ème} trimestre de chacune des années N et N+1 à :

- une légère baisse des prix ;
- une politique de livraison à domicile du client des articles vendus.

Les résultats obtenus sont regroupés dans le tableau suivant :

3 ^{ème} trimestre des années / Produits	N-1		N		N+1	
	Prix unitaire	Quantités vendues	Prix unitaire	Quantités vendues	Prix unitaire	Quantités vendues
Meuble A	1 500,000	50	1 450,000	70	1 420,000	80
Meuble B	1 000,000	80	940,000	95	920,000	110
Meuble C	700,000	100	680,000	120	660,000	150

Travail à faire :

- 1) Énumérer des exemples de meubles pour équipement de foyer.
- 2) Pourquoi l'entreprise "**BEN BRAHIM et Cie**" a-t-elle choisi le 3^{ème} trimestre de chaque année pour prendre ces décisions ?
- 3) Recopier et compléter le tableau ci-dessous

3 ^{ème} trimestre des années / Produits	N-1			N			N+1		
	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant
Meuble A									
Meuble B									
Meuble C									

- 4) Que représente la colonne montant ?
- 5) Quels sont les effets des décisions prises au niveau des quantités vendues et du chiffre d'affaires ?

Activité n° 7

L'entreprise "**Eau Minérale SA**", spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation, a décidé, après étude, d'élargir la gamme des articles vendus en conditionnant l'eau minérale sous forme de pot de 25 cl qui sera vendu à 30 millimes l'unité. La vente de cet article a commencé le 01/06/N.



Le 31/10/N, l'entreprise "**Eau Minérale S.A**" a constaté les ventes suivantes :

Périodes / Articles	Quantités vendues du 01/06/N-1 au 31/10/N-1		Quantités vendues du 01/06/N au 31/10/N	
	Entreprise " Eau minérale S.A "	Marché national	Entreprise " Eau minérale S.A "	Marché national
Bouteille 1,5 L	500 000	3 000 000	1 000 000	4 000 000
Bouteille 1 L	300 000	1 500 000	600 000	2 400 000
Pot 0,25 L	Néant	-	1 000 000	-

Travail à faire :

- 1) Pourquoi l'entreprise "**Eau minérale S.A**" a-t-elle décidé de lancer le pot de 25 cl ?
- 2) Pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi la date du 01/06/N pour lancer ce produit ?
- 3) Pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi la période du 01/06/N au 31/10/N pour analyser ses résultats ?
- 4) Comment peut-on expliquer l'importance de la quantité des pots vendus, sachant que d'habitude un consommateur achète une bouteille avec un jetable (goblet), pour cinquante millimes le jetable ?

1-4 L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise

Activité n° 8

L'entreprise "**Eau minérale S.A**" vous communique les informations suivantes :

(sommés en dinars et par unité)

Articles	Coût de revient	Prix de vente
Bouteille 1,5 L	0,200	0,250
Bouteille 1 L	0,150	0,200
Pot 0,25 L	0,015	0,030

Travail à faire :

- 1) Calculer le pourcentage du bénéfice réalisé par article et par unité.
- 2) Qu'est-ce qu'on constate au niveau du taux du bénéfice ?
- 3) En reprenant appui sur les données de l'activité 7, recopier et compléter le tableau ci-après :

Articles	Période	1 ^{ère} Période (1) du 01/06/N-1 au 31/10/N-1				2 ^{ème} Période (2) du 01/06/N au 31/10/N				Différence (2)-(1)
		Part de marché	Quantité	Prix unitaire	Montant	Part de marché	Quantité	Prix unitaire	Montant	
Bouteille 1,5 L Bouteille 1 L Pot 0,25 L										

- 4) Que constatez-vous au niveau de la part de marché de l'entreprise ?
- 5) Quelle est la conséquence du lancement de l'article " pot de 25 cl" sur l'image de marque de l'entreprise ?

2 - Synthèse

Les objectifs de la fonction commerciale sont multiples. Ces objectifs visent essentiellement à organiser la communication et l'échange entre l'entreprise et les clients auxquels cette entreprise s'adresse.

Les objectifs peuvent concerner la recherche des débouchés et des occasions de ventes rentables et ce en adoptant un esprit créatif qui fait que l'entreprise n'attend pas les commandes pour produire. Au contraire elle doit les prévoir suffisamment à l'avance pour les provoquer et ce en recherchant des produits susceptibles de satisfaire les besoins de la clientèle ou provoquer la création de ses besoins pour développer la demande future de la clientèle.

De même, l'entreprise peut avoir comme objectif la recherche de l'augmentation du volume des ventes et du chiffre d'affaires et ce en agissant par exemple sur les prix de ventes et la politique commerciale, de manière à tenir compte du pouvoir d'achat des consommateurs et de leur comportement psychologique.

L'entreprise peut avoir comme objectif, d'agir sur la gamme de produits commercialisés, en procédant soit à l'élargissement de la gamme existante (exemple : mise en vente des pots de 25 cl, des séries de 3 boîtes de conserve de thon de 125 gr, etc...) ou en créant d'autres produits qui répondent mieux aux besoins du consommateur. De même, l'entreprise peut viser l'amélioration de son image de marque, en mettant en vente des produits à des prix et qualité répondant au bien-être du client.

3 - À retenir

Les objectifs de la fonction commerciale sont multiples et variés. Ces objectifs peuvent être par exemple :

- La recherche des débouchés et des occasions de ventes rentables ;
- La recherche de produits susceptibles de convenir à la clientèle ;
- L'augmentation des ventes en quantité et en valeur et du bénéfice ;
- L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« La fonction commerciale a pour mission principale d'assurer des ventes, mais ses attributions sont beaucoup plus vastes, elle doit détecter et conquérir les marchés et, d'après Fayol, assurer l'approvisionnement de l'entreprise ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi, d'après Fayol, la fonction commerciale doit assurer l'approvisionnement de l'entreprise ?
- 3) Comment la fonction commerciale peut-elle assurer les ventes ?

Exercice n° 2

Quels sont les organismes et les sources, que peut consulter l'entreprise, pour rechercher des débouchés et des occasions de ventes rentables ?

Exercice n° 3

Mme HAMROUNI, responsable dans une entreprise de Prêt-à-Porter masculin "**Style - Confection**", utilise aussi bien des informations internes collectées par le bureau des ventes que celles issues de la presse spécialisée : des documents édités par les syndicats professionnels par exemple.

Ainsi, elle surveille la mode, les nouvelles créations, l'évolution de la mentalité des consommateurs, les initiatives des concurrents, etc.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la différence entre " informations internes " et " informations externes " ?
- 3) Comment, d'après-vous, l'entreprise pourra-t-elle surveiller les initiatives des concurrents ?
- 4) Pourquoi faut-il surveiller la mode ?
- 5) Quelles relations existent-elles entre le nombre de consommateurs et l'évolution de leur mentalité ?



Exercice n° 4

« L'évolution du comportement des acheteurs influe sur les marchés des entreprises. Par exemple le développement des machines à laver conduit l'entreprise "**Style - Confection**" et ses concurrents à multiplier l'utilisation des nouveaux tissus, ce qui les oblige à rechercher des produits susceptibles de convenir à la clientèle ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la relation entre le développement des machines à laver et l'utilisation de nouveaux tissus par les entreprises ?
- 3) Donner des exemples montrant l'évolution du comportement des acheteurs et des consommateurs au niveau du prêt-à-porter.
- 4) Donner des exemples de nouveaux produits utilisés dans le prêt-à-porter pour enfants.

Exercice n° 5

Le meilleur prix peut être considéré comme " celui qui convient le mieux au produit offert par l'entreprise, compte tenu du coût de revient et des prix pratiqués par les concurrents."

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qui est appelé à fixer le prix dans une entreprise ?
- 3) Pourquoi l'entreprise cherche à avoir le meilleur prix ?
- 4) Le meilleur prix fixé par l'entreprise peut-il être modifié ? Si oui, dans quels cas ?
- 5) Quel est l'objectif recherché par l'entreprise à travers la fixation du meilleur prix ?

Exercice n° 6

L'entreprise "**Plastic - Meubles**" cherche à fixer le prix d'une chaise qu'elle envisage de commercialiser. Pour ce faire, elle constate que le coût de revient prévisionnel s'élève à 8,500 D l'unité, le prix de vente pratiqué par la concurrence varie de 11 D à 11,750 D l'unité. La demande est supposée existante.

Travail à faire :

- 1) Quel est le prix que peut fixer l'entreprise ?
- 2) Dans le cas où l'entreprise veut réaliser un bénéfice de 1,500 D par unité, quel est le prix de vente à fixer ?

Exercice n° 7

« L'entreprise peut agir sur le marché par l'intermédiaire de plusieurs actions, la publicité, la promotion, le service après ventes, etc ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'entreprise cherche t-elle à agir sur le marché ?
- 3) Comment une entreprise peut-elle agir sur le marché ?

Exercice n° 8

Panneau publicitaire d'une grande surface : brochure publicitaire "trousseau de mariage".



Travail à faire :

- 1) Que signifie " profitez des promotions et équiper toute la maison..... " ?
- 2) En analysant l'image sur quoi l'entreprise émettrice agit-elle ?
- 3) Qu'est-ce qui peut manquer comme précisions utiles au niveau de ce panneau publicitaire ?
- 4) Quel est l'objectif visé par l'entreprise à travers cette action ?

II - Les prévisions des ventes

1 - Sensibilisation

Activité n° 1

« Les prévisions des ventes tiennent compte de l'entreprise, de sa taille et de ses habitudes antérieures. La démarche adoptée par les entreprises pour établir leurs prévisions est généralement la suivante :

- la consultation des prévisions des vendeurs ou des représentants, étant donné leur relation avec le marché ;
- le regroupement et l'ajustement des données provenant des vendeurs ;
- l'étude des prévisions par un groupe de spécialistes de l'entreprise, qui doit tenir compte de plusieurs facteurs constituant l'environnement de l'entreprise, telles que :
 - la variation du produit ;
 - la variation de la publicité ;
 - la variation du prix ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'entreprise doit-elle consulter les vendeurs et les représentants ?
- 3) Pourquoi l'entreprise doit-elle procéder aux ajustements des prévisions collectées ?
- 4) De quoi est constitué l'environnement de l'entreprise ?
- 5) Montrer l'influence de certains éléments de l'environnement sur les ventes de l'entreprise.

Activité n° 2

« Les prévisions de vente peuvent être :

- **à long terme** : se sont des prévisions couvrant habituellement les cinq prochaines années. Les prévisions exigent la connaissance et la bonne compréhension du marché ; des facteurs économiques qui agissent à l'échelle nationale et internationale, des influences technologiques et politiques ainsi que des objectifs à long terme de la direction ;

- **à moyen terme** : se sont des prévisions qui couvrent l'année qui suit et parfois les deux prochaines années. Elles servent à décider du budget de fonctionnement ;

- **à court terme** : se sont des prévisions faites pour l'année en cours ou pour une période de quelque mois seulement. Elles sont établies par les vendeurs. Les prévisions doivent être précises quant aux quantités ;

- **immédiates** : ces prévisions servent à programmer les activités pour une période allant d'un jour à une semaine ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce qui caractérise les différentes prévisions évoquées par le texte ?
- 3) Donner des exemples d'objectifs à long terme.
- 4) Qui peut être intéressé par le budget de fonctionnement d'une entreprise ?
- 5) Pourquoi, plus les prévisions sont de courte période, plus elles doivent être précises ?

Activité n° 3

L'entreprise "**Cimenterie du Centre**" a établi les prévisions en quantités résumées dans le tableau donné ci-dessous et ce après analyse des différents types d'informations essentiellement celles provenant des vendeurs dans les différentes régions.



Tableau des prévisions des ventes en tonne

Désignation	Années				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Vendeurs dans les régions	80 000	88 000	96 800	106 480	117 128
Vente directe	20 000	21 000	22 050	23 153	24 310
Entrepreneurs	40 000	42 400	44 944	47 641	50 499
Totaux	140 000	151 400	163 794	177 274	191 937

Le prix de vente HT d'une tonne est estimé à 75,000 D en N et à 80,000 D à partir de N+2.

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les caractéristiques des prévisions établies par "**la Cimenterie du centre**" ?
- 2) Quelles sont les informations qui peuvent être fournies par les vendeurs dans les régions ?
- 3) Présenter le tableau des prévisions de vente en valeur.
- 4) Que constitue le total des montants obtenus par lignes ?

Activité n° 4

La cellule des prévisions des ventes a reçu les informations suivantes concernant le dernier trimestre (vente d'articles X et Y) :

Tableau 1**Ventes du 1^{er} trimestre N** (Sommes en dinars)

Représentants	Chiffre d'affaires
A	169 760
B	206 360
C	156 340
Total	532 460

Tableau 2**Ventes du 1^{er} trimestre N** (Sommes en dinars)

C.A mensuel Représentants	Janvier	Février	Mars	Total
A	58 060	49 700	62 000	169 760
B	62 080	53 220	91 060	206 360
C	49 720	47 320	59 300	156 340
Totaux	169 860	150 240	212 360	532 460

Tableau 3**Ventes du 1^{er} trimestre N** (Sommes en dinars)

C.A mensuel Représentants et produits	Janvier	Février	Mars	Total
A - Produit X	20 000	15 000	17 000	52 000
- Produit Y	38 060	34 700	45 000	117 760
B - Produit X	21 080	23 200	41 060	85 340
- Produit Y	41 000	30 020	50 000	121 020
C - Produit X	16 000	20 300	27 200	63 500
- Produit Y	33 720	27 020	32 100	92 840
Total X	57 080	58 500	85 260	200 840
Total Y	112 780	91 740	127 100	331 620
Total général	169 860	150 240	211 360	532 460

Travail à faire :

- 1) Analyser les trois tableaux en précisant ce qui les différencie.
- 2) Préciser ce qui constitue un élément commun des trois tableaux.
- 3) Déterminer le pourcentage des ventes de chaque représentant.
- 4) Déterminer le pourcentage des ventes de chaque type de produit.
- 5) Les prévisions des ventes pour les mois (Avril, Mai, Juin) sont à estimer sur la base du mois de mars N avec 20 % de croissance d'un mois à l'autre. Établir le tableau des prévisions conformément au modèle du Tableau 2.

Activité n° 5

La " cellule prévision " de l'entreprise " **Magasin Moderne-Sud** " a reçu les informations suivantes, concernant les ventes réalisées pendant le quatrième trimestre de l'année N par l'entreprise, et sa part du marché national.

Articles	Ventes HT	Part du marché
A	120 000	12 %
B	180 000	9 %
C	300 000	24 %

Travail à faire :

- 1) Expliquer le groupe de mots soulignés.
- 2) Calculer le chiffre d'affaires total pour le 4^{ème} trimestre N.
- 3) Quelle est la part en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque article par rapport au chiffre d'affaires global ?
- 4) Déterminer le montant du chiffre d'affaires correspondant au marché national pour chaque article.
- 5) Sachant que le marché national reste inchangé et que l'entreprise prévoit une augmentation de 30 % de sa part de marché , déterminer ces nouvelles parts en pourcentage et en valeur.

2 - Synthèse

Une entreprise ne saurait vivre au jour le jour : un minimum de renseignements prévisionnels est indispensable.

La fonction commerciale est donc amenée à définir le chiffre d'affaires à venir (globalement, par produit, par représentant, par secteur, etc...) de façon à s'organiser rationnellement et à fournir aux autres fonctions intéressées les informations nécessaires. La programmation des approvisionnements est fonction du programme des ventes, les prévisions budgétaires découlent du chiffre d'affaires prévisionnel, etc....

Les prévisions des ventes constituent une anticipation de l'évolution des ventes à l'horizon de court, moyen ou long terme.

Les prévisions des ventes sont le mode sur lequel la direction commerciale établira les objectifs et le plan commercial annuel.

Pour réduire l'aléa propre à toute prévision, le croisement de plusieurs indicateurs doit être envisagé. Un certain nombre de techniques de prévisions des ventes peuvent être utilisées telles que :

- des techniques basées sur l'analyse du passé ;
- des techniques internes, des techniques externes ;
- des techniques tournées vers le futur (basées essentiellement sur des estimations).

Les prévisions des ventes tiennent compte de l'entreprise, de sa taille et de ses habitudes antérieures. La démarche adoptée pour les prévisions des ventes sont généralement les suivantes :

- la consultation des vendeurs ou des représentants ;
- le regroupement et ajustement des données provenant des vendeurs ;
- l'étude des prévisions par un groupe de spécialistes.

Elles peuvent être en quantité, en valeur, par région, par produit ou groupe de produits.

3 - À retenir

Les prévisions de ventes constituent une anticipation de l'évolution des ventes.

Les prévisions de ventes tiennent compte de l'entreprise, de sa taille et de ses habitudes antérieures. Les prévisions peuvent être à court, moyen et long terme.

Les prévisions peuvent être en volume, en valeur, par produit, par groupe de produit, par représentant, etc.

Plusieurs démarches peuvent être adoptées. Celles qui sont généralement adoptées, sont les suivantes :

- a) la consultation des vendeurs ou des représentants ;
- b) le regroupement et l'ajustement des données provenant des vendeurs ;
- c) l'étude des prévisions par un groupe de spécialistes.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'entreprise "**Systeme - Info**" est le représentant commercial de la société "**Dell**". Un P.C : Dell est vendu à 1 500 D au public. Le détaillant applique généralement un taux de marge commerciale de 20 %.

(Sommes en dinars)

Années	N-2	N-1	N
Chiffre d'affaires	122 000	147 000	182 000
Taux d'accroissement annuel	?	?	?

Évolution des ventes en informatique pour le point de vente "**Systeme - Info**"

Travail à faire :

- 1) Définir la notion de marge commerciale ;
- 2) Quel est le montant de la marge commerciale réalisée par le détaillant ?
- 3) Calculer le taux d'accroissement annuel.
- 4) Déterminer le montant du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année N+1 dans le cas où l'entreprise envisage d'atteindre un taux de croissance de 6 % par rapport à l'année N.

Exercice n° 2

La société anonyme "**ENNISMA**" entretient d'étroites relations avec son fournisseur qui est un puissant groupe chimique .

À la demande du groupe chimique, la société "**ENNISMA**" a établi les statistiques de ses ventes de produits détergents au cours des quatre dernières années.

Ventes de produits détergents

(sommes en milliers de dinars)

Années \ Mois	Mois											
	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aôut	Sep	Oct	Nov	Déc
N-3	39	32	20	14	10	9	8	12	17	28	38	42
N-2	40	34	21	15	11	10	9	13	18	30	39	43
N-1	41	36	22	16	12	11	10	14	20	32	40	44
N	43	37	24	17	14	12	13	15	23	34	42	46

Travail à faire :

- 1) Calculer pour chacune de ces quatre dernières années les totaux des ventes du produit détergent puis la moyenne mensuelle de chaque année.
- 2) Présenter un graphique faisant apparaître l'évolution des ventes annuelles.
- 3) Quelle constatation peut-on faire ?
- 4) Pour l'année N :
 - a) Calculer la part des ventes du mois de janvier par rapport à la vente annuelle.
 - b) Calculer le taux de croissance par rapport aux années précédentes.
 - c) Calculer les totaux mensuels cumulés et tracer la courbe correspondante.
 - d) Prévoir les ventes pour l'année N+1.

Exercice n° 3

La société "**DELTA**" vend quatre produits. Une étude prévisionnelle permet d'envisager les chiffres d'affaires et les coûts variables suivants pour ces produits :

Gestion prévisionnelle en N*(valeurs en dinars)*

Produits	Coûts variables	Chiffre d'affaires
P1	135 000	150 000
P2	297 000	350 000
P3	320 500	400 000
P4	75 000	100 000

Travail à faire :

- 1) Calculer les marges sur coûts variables et les taux de marges sur coûts variables
- 2) Calculer les pourcentages du chiffre d'affaires prévus pour chaque produit par rapport au chiffre d'affaires global.

À la fin de la période considérée, le chiffre d'affaires a effectivement été celui prévu mais son analyse permet de constater que les répartitions réelles ont été les suivantes :

Tableau d'analyse du chiffre d'affaires réel*(valeurs en dinars)*

Produits	Coûts variables	Chiffre d'affaires
P1	44 000	50 000
P2	258 000	300 000
P3	341 500	450 000
P4	144 000	200 000

Travail à faire :

- 1) Répondre aux mêmes questions que ci-dessus.
- 2) Que peut-on conclure en observant les deux résultats ?
- 3) Dans quel but une entreprise envisage-t-elle le recours à des prévisions ?
- 4) Déterminer les taux d'accroissement ou de régression pour chacun des types de produits.

Exercice n° 4

La société "**Princess**", spécialisée dans la fabrication et la vente des tables en plastique, a connu une évolution importante de son activité et n'arrive plus à satisfaire toutes les commandes de ses clients.

Engagé dans le service commercial, vous êtes chargé par le gérant de l'entreprise de l'éclairer sur sa situation en vous soumettant les données suivantes indiquant l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises produisant des chaises longues de plage en plastique.

Chiffre d'affaires annuel	N-2	N-1	N
Entreprises			
Entreprise " Princess "	2 580 000	2 870 000	3 000 000
Entreprises de la branche	6 000 000	7 000 000	7 500 000

Travail à faire :

- 1) Calculer en pourcentage la part du marché de l'entreprise "**Princess**" pour les trois années.
- 2) Calculer le taux d'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise pour les années N-1 et N.
- 3) Quel sera le chiffre d'affaires à réaliser en N + 1 si l'entreprise désire garder le même taux d'accroissement relatif à l'année N ?

III - La provocation des ventes

La provocation des ventes dans une entreprise nécessite à la base, une étude de marché (1) et ne peut être réalisée qu'en agissant sur différentes composantes à savoir : le prix (2), le produit (3), la communication (4) et la distribution (5).

III-1 L'étude de marché

1 - Sensibilisation

1 - 1 La notion de marché

Activité n° 1

« L'entreprise évolue sur un marché, c'est à dire le lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un produit. La taille du marché varie considérablement : du marché international pour l'entreprise très fortement exportatrice et réalisant une majorité de ses ventes en dehors du pays, au marché national ou même local, pour le petit commerçant.

Mais l'entreprise n'est pas seule sur son marché : elle se trouve face à des concurrents qui, eux aussi tentent d'attirer les clients vers leurs produits.

Bien connaître le marché auquel on s'adresse, savoir qui sont les concurrents et quelle est leur démarche sont les conditions nécessaires du succès d'une entreprise. L'efficacité de son action dépendra pour une part de la qualité des études qui précéderont cette action ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les différents types de marchés évoqués par le texte ?
- 3) Pourquoi l'entreprise doit-elle essayer de connaître la démarche des concurrents?

Activité n° 2

« Plusieurs caractéristiques peuvent définir le marché. Les plus courantes sont : le type de produits offerts, les catégories d'acheteurs, les modalités et les objectifs de consommation. Une fois la définition du marché est précisée, l'entreprise cherche à le qualifier et à estimer la position qu'elle y occupe ».

Travail à faire :

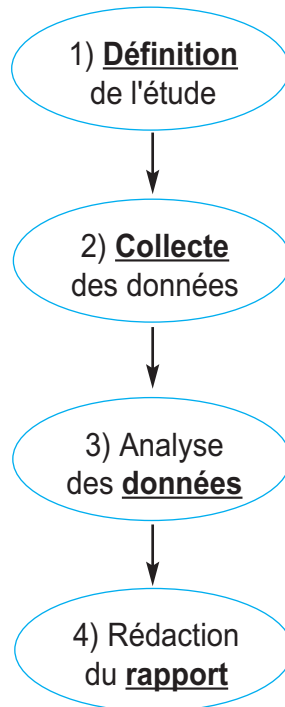
- 1) Expliquer les mots soulignés.

- 2) Énumérer quelques exemples de types de produits offerts.
- 3) Comment l'entreprise peut-elle quantifier un marché ?
- 4) Préciser ce que vise le texte pour estimer la position qu' occupe l'entreprise.

1 - 2 L'étude de marché

Activité n° 3

Le déroulement d'une étude de marché s'effectue en quatre phases :



Démarche générale de l'étude de marché

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi doit-on délimiter l'étude ?
- 3) Comment l'entreprise peut-elle procéder pour collecter les données ?
- 4) Quels sont les différents types de données que peut collecter l'entreprise ?

Activité n° 4

" Un besoin naît d'un sentiment d'insatisfaction : il pousse l'individu à agir "

Travail à faire :

- 1) Expliquer le groupe de mots souligné.
- 2) Citer quelques marchés qui concourent à la satisfaction des différents besoins.
- 3) Une fois satisfaits, quels sont les besoins qui restent source de motivation ?

1-3 La segmentation du marché

Activité n° 5

« Une entreprise ne peut atteindre tous les clients potentiels des produits qu'elle offre. Les désirs des consommateurs sont trop divers (goûts, moyens financiers, âge, niveaux d'étude différents, etc..).

Ainsi, elle doit identifier, sur le marché, les groupes de consommateurs auxquels elle va s'adresser. Deux démarches sont possibles :

- soit partir de la population totale et la diviser en groupes de consommateurs qui ont le même comportement d'achat : c'est la segmentation ;
- soit partir des consommateurs eux-mêmes et les regrouper en types comprenant le plus grand nombre d'individus possibles présentant les mêmes caractéristiques : c'est la typologie ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les critères permettant à l'entreprise de segmenter un marché ?
- 3) Est-il possible de ne proposer qu'un seul produit pour tout le monde ?
- 4) Trouver des exemples de produits qui s'adressent aux différents types de segments.
- 5) En prenant l'exemple du marché des boissons gazeuses, indiquer quels sont les critères qui vous semblent pertinents pour le segmenter ?

Activité n° 6

« Les produits conditionnés, la segmentation du marché a été considérablement stimulée par l'évènement de la télévision. Il est difficile d'imaginer la " génération de boisson gazeuse " sans la publicité télévisée ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi la publicité est-elle nécessaire à une politique de conquête du marché basée sur la segmentation ?
- 3) Choisissez les critères de segmentation qui vous paraissent les plus pertinents pour étudier les marchés suivants : automobile, confection, loisirs, produits de beauté, produits de consommation etc...



Activité n° 7

« Un marché est rarement homogène, car il est composé d'individus différents les uns des autres. Pour prendre en compte ces différences, l'entreprise le découpe en un certain nombre de sous-ensembles aussi homogènes que possible. D'où la pratique de la segmentation ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer en quoi consiste la segmentation d'un marché ?
- 3) Pour quelles raisons les entreprises sont-elles conduites à segmenter leurs marchés ?
- 4) Rechercher les critères possibles de segmentation d'un marché.
- 5) Qu'est-ce qui justifie l'exploitation commerciale d'un segment ?
- 6) Qu'apporte la segmentation au niveau de la politique des prix d'une entreprise ?
- 7) Donner un exemple d'un ensemble et le diviser en sous-ensembles.

Activité n° 8

« La "**Maison-MOTORS**" introduit la pyramide des prix avec la "voiture pour chacun, selon ses moyens et selon ses besoins". Chaque marque de voiture est censée convenir à une catégorie spécifique de consommateurs. Les modèles sont également renouvelés tous les ans. La segmentation du marché a été stimulée par la publicité télévisée ».

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qui justifie l'exploitation commerciale d'un segment ?
- 2) Qu'apporte la segmentation au niveau de la politique des prix d'une entreprise ?
- 3) Comment est bâtie la gamme de l'offre de "**Maison-MOTORS**" ?
- 4) En quoi la publicité est-elle nécessaire à la conquête du marché basé sur la segmentation ?



2 - Synthèse

2-1 Notion de marché

Un marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande d'un produit ou d'un service. Les entreprises offrent leur production aux consommateurs qui expriment leurs besoins sous forme de demande.

L'offre est la quantité de biens ou de services que les vendeurs sont prêts à vendre à un prix donné.

La demande est la quantité de biens ou de services que les acheteurs sont prêts à acquérir à un prix donné.

L'offre et la demande s'ajustent à un prix d'équilibre.

Le marché de l'entreprise s'analyse en fonction de son étendue géographique : marché local, marché régional, marché national et marché international.

Le marché regroupe un ensemble de clients. Pour un bien donné, on distingue :

Marché de l'entreprise	Marché de la concurrence	Marché des non consommateurs relatifs	Marché des non consommateurs absolus
------------------------	--------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

↔
Marché actuel de la profession

↔
Marché théorique total de la profession

- Dans son sens large, un marché est l'ensemble des acheteurs actuels et potentiels d'un produit.
- Dans son sens restreint, un marché est un groupe d'acheteurs qui se distingue par ses besoins et ses comportements d'achat.

2-2 L'étude de marché

L'étude de marché est l'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de la demande d'un bien ou d'un service. Son but est d'obtenir des informations pour guider les décisions commerciales. Elle débute par une étude documentaire.

Les études de marché permettent de conquérir avec le maximum de chance un marché : c'est le plan de marchéage ou "marketing". Pour atteindre cet objectif il est nécessaire de savoir :

🗣️ Quel est le produit à lancer sur le marché ?

Caractéristiques, nom, marque, qualité, garantie : c'est la politique du produit.

🔊 À quel prix vendre le produit ?

Prix de base, réductions, conditions de paiement, tarifs selon le client, l'époque, la situation de l'entreprise : c'est la politique des prix.

🔊 Comment faire connaître le produit ?

Publicité pour attirer l'acheteur vers le produit, promotion pour pousser le produit vers l'acheteur : c'est la politique de promotion.

🔊 Quand et comment distribuer le produit ?

Définir le maillon de distribution.

2-3 La ségmentation du marché

Segmenter un marché, c'est le découper en sous-ensembles de consommateurs ou segments de marché qui vont permettre à l'entreprise d'adapter ses produits à leurs besoins spécifiques.

Un marché est rarement homogène, car il est composé d'individus différents les uns des autres. Pour prendre en compte ces différences, l'entreprise le découpe en un certain nombre de sous-ensembles aussi homogènes que possible. D'où la pratique de la segmentation.

Un segment de marché peut être défini comme étant un groupe d'acheteurs ayant des besoins et des comportements similaires et qui va donner lieu à l'élaboration d'une offre spécifique reposant sur un plan de marchéage adapté.

Les critères permettant à une entreprise de segmenter son marché sont de natures diverses :

- Critères démographiques : âge, taille, sexe du consommateur visé ;
- Critères d'ordre économique : niveau de revenu, pouvoir d'achat ;
- Critères culturels : religion, éducation, mode de vie ;
- Critères géographiques : situation géographique, caractéristiques régionales.

3 - À retenir

Le marché : c'est le lieu de rencontre où les demandes des acheteurs et les offres des vendeurs s'ajustent à un certain prix.

Connaître un marché suppose, dans un premier temps, la détermination des informations à rechercher et qui concernent :

👉 les acheteurs :

- leurs modes de consommation ;
- leurs habitudes de consommation ;
- leurs habitudes d'achat ;
- le nombre d'achats ;
- le lieu.

👉 L'environnement :

- technologique ;
- culturel ;
- institutionnel ;
- socio-économique.

👉 Autres intervenants sur le marché :

- Les distributeurs ;
- les guides d'opinion (par exemple : les sondages).

L'étude de marché doit permettre à l'entreprise de prendre des décisions commerciales qui l'engage vis-à-vis de ses partenaires.

La segmentation du marché consiste à isoler dans un marché donné des groupes homogènes d'individus, selon leurs besoins ou leurs comportements. Les différences entre les segments ainsi obtenus doivent être aussi grandes que possible, c'est-à-dire, segmenter doit permettre de choisir une cible.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« Un marché est le lieu de confrontation d'une offre et d'une demande, la politique commerciale repose donc aussi sur une connaissance approfondie de l'état de la demande ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer et analyser les acteurs qui influencent la demande.
- 3) Quels sont les mobiles ou les freins qui entrent en cause dans les habitudes de consommation ?
- 4) Les produits actuels satisfont-ils pleinement ou partiellement les besoins des consommateurs présents et futurs ?

Exercice n° 2

"Chaque année, environ 770 000 bébés voient le jour en Tunisie. Un bébé porte une couche culotte de 0 à, éventuellement, 36 mois, mais le niveau le plus élevé de la consommation de couche culotte se situe entre 0 et 24 mois. Un bébé mouille en moyenne 3 600 couches. Suivant les marques, ses parents dépensent entre 5 500 à 7 000 D avant qu'il devienne propre."



Travail à faire :

- 1) Quel est le besoin exprimé par les parents ?
- 2) Quelle différence faites-vous entre consommateur et acheteur ?
- 3) Quelles en sont les conséquences pour les fabricants de couches culottes ?
- 4) En prenant l'exemple du marché du livre scolaire, qui sont, les producteurs, les distributeurs, les acheteurs et les consommateurs ?



Exercice n° 3

Choisir, pour chaque proposition, la ou les bonne(s) réponse(s) :

- a) Le marché est, au sens commercial :
 - le lieu où les personnes échangent des biens contre l'argent ;
 - le lieu de rencontre où les offres des vendeurs rencontrent les demandes des acheteurs ;
 - le lieu non physique où s'échange tout bien.
- b) Les objectifs de la connaissance du marché sont :
 - connaître les produits demandés par les consommateurs ;
 - identifier les comportements des consommateurs ;
 - déterminer ceux qui interviennent lors de l'achat d'un produit ;
 - connaître les besoins du marché.
- c) Les techniques utilisées pour connaître le marché sont :
 - l'étude de marché ;
 - les rapports d'activité des représentants.

III- 2 Le prix

1 - Sensibilisation

Activité n° 1

« Un prix est fixé en fonction des coûts, de la concurrence et de la demande. Dans le domaine des transports aériens, il était d'usage de le différencier selon les segments de la clientèle et les saisons ».

Travail à faire :

- 1) Comment le prix varie-t-il ?
- 2) Expliquer et analyser les critères de fixation du prix selon le texte.
- 3) Comment fixe-t-on le prix dans le domaine des transports aériens ?
- 4) Pourquoi, adopte-t-on de tel système de fixation de prix ?

Activité n° 2

« La politique de fixation du prix est limitée par le fait qu'une entreprise ne produit un bien que s'il lui est possible de revendre ce bien à un prix supérieur à son coût de revient ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer le groupe de mots souligné.
- 2) Quelles sont les composantes du prix ?
- 3) Qui fixe le prix d'un produit dans une entreprise ?
- 4) Les consommateurs comparent-ils les prix ? Pourquoi ?

Activité n° 3

« Le prix est un élément important d'action sur le marché. Le prix a une incidence forte pour l'entreprise : il procure des revenus. Il influe aussi sur la demande, très sensible aux variations des prix, et sur la concurrence ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment le prix peut-il constituer un élément important pour agir sur le marché ?
- 3) Comment appelle-t-on le revenu découlant des ventes d'une entreprise ?

Activité n° 4

« Le prix est un élément important qui concoure à former dans l'esprit du consommateur l'image d'un produit. Le plus souvent, le public assimile à un certain niveau de prix, un niveau donné de qualité.

Le prix est d'autre part, un élément fondamental pour l'entreprise, puisqu'il va déterminer le niveau de son bénéfice. Il est évident que le prix d'un produit ne saurait être inférieur à son coût de revient (sauf cas exceptionnel momentané) ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Développer cette phrase : " le plus souvent le public un niveau donné de qualité ".
- 4) Dans la mesure où le prix est généralement fixé à un niveau supérieur au coût de revient, que représente la différence ?

Activité n° 5

L'entreprise " **Meubles - Modernes** " est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de meubles pour équipement des maisons, a décidé d'unifier ses prix de vente pour un article donné à l'échelle nationale et ce à partir de 01/06/N.

Désignation	Vente durant l'année du 02/01/N au 31/05/N	Juin	Juillet	Août	Septembre
Quantités	1 000	500	600	500	400
Prix unitaire HT (TVA 18 %)	1 700(*)	1 600	1 600	1 600	1 600
Chiffre d'affaires	?	?	?	?	?

(*)1 700 D est un prix moyen, car les prix pratiqués jusqu'au 01/06/N varient de 1 500 D à 1 750 D.

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le tableau.
- 2) Expliquer la décision prise par l'entreprise " **Meubles - Modernes** ".
- 3) Quel est l'impact de cette décision au niveau des quantités vendues et du chiffre d'affaires durant les quatre mois qui suivent ?

Activité n° 6

L'entreprise " **B. YOUNES et Cie** " qui commercialise des articles décoratifs a décidé de procéder à des baisses de prix successives pour l'article A/15. Elle a enregistré les ventes suivantes résumées dans le tableau ci-dessous :

(Sommes en dinars)

Désignation	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Quantités	10 000	14 000	15 000	15 000	15 000
Prix unitaire HT (TVA 18 %)	13,000	12,000	11,000	10,000	9,000
Chiffre d'affaires	?	?	?	?	?

Travail à faire :

- 1) Donner un titre au tableau.
- 2) Recopier et compléter le tableau.
- 3) Analyser l'évolution des ventes en quantités.
- 4) Analyser l'évolution du montant du chiffre d'affaires.
- 5) Quelle conclusion pouvez-vous tirer quant à la provocation des ventes par le prix ?

Activité n° 7

L'entreprise "**Ciseau d'or**" est spécialisée dans la fabrication du prêt-à-porter pour enfants. Elle estime réaliser les dépenses suivantes pour la fabrication de 1 000 unités d'un produit **P1**, objet d'une commande reçue d'un client :

- Tissu	5 000,000 D
- Fournitures	500,000 D
- Salaires	1 500,000 D
- Divers	3 500,000 D

**Travail à faire :**

- 1) Déterminer le montant des dépenses à engager .
- 2) Déterminer le coût de revient unitaire .
- 3) Si l'entreprise désire réaliser un bénéfice de 10 %, quel sera le prix de vente unitaire hors taxe à proposer au client ?

2 - Synthèse

Le prix est l'expression monétaire de la valeur d'un produit. Il procure des revenus pour l'entreprise et affecte donc sa rentabilité. Il influence la demande et le volume des ventes, et, traduit un niveau de qualité réelle, ou perçu par le consommateur.

Le prix est un facteur de compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Fixer le prix d'un produit est une décision complexe devant prendre en compte des contraintes externes (concurrence, demande) et internes (structure des coûts).

Le prix constitue l'une des variables de la politique commerciale. Il doit être nécessairement en cohérence avec celle-ci.

Le prix est l'un des facteurs importants de la politique de ventes d'une entreprise.

3 - À retenir

Pour décider du prix de vente d'un produit, l'entreprise doit connaître le coût de revient et le comportement des consommateurs. Elle doit aussi tenir compte du prix pratiqué par les concurrents et de la conjoncture qui peut être plus au moins favorable.

Les méthodes de fixation de prix sont nombreuses, elles varient, notamment, selon que la vente du produit est liée aux ventes des autres produits ou non.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'entreprise " **BHOURI et Cie** " fabricant d'articles ménagers (pour équipement de cuisine), a réalisé pour un article référence / AM.5 les ventes résumées ci-dessous durant le premier semestre de l'année N.

(Sommes en dinars)

Désignation	Mois					
	Janvier	Février (a)	Mars (b)	Avril (c)	Mai (d)	Juin
Quantités	10 000	14 000	16 000	17 000	20 000	21 000
Prix unitaire HT (TVA 18 %)	75,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Chiffre d'affaires	?	?	?	?	?	?

- (a) : l'entreprise a décidé de diminuer le prix unitaire de 5,000 D.
 (b) : l'entreprise a participé à un concours des cuisines et elle a eu le 1^{er} prix.
 (c) : L'entreprise a lancé une campagne publicitaire qui lui a coûté 10 000 D dont l'impact normal est estimé sur 10 mois.
 (d) : L'entreprise a décidé d'élargir les points de vente en s'intéressant aux grandes surfaces.

Travail à faire :

- 1) Donner des exemples d'articles ménagers pour équipement de cuisine.
- 2) Donner un titre au tableau.
- 3) Recopier et compléter le tableau.
- 4) Les chiffre d'affaires déterminés sont en HT ou en TTC ?
Quelle est la différence ?
- 5) Quelle est la raison de l'augmentation du chiffre d'affaires :
 - du mois de février ?
 - du mois de mars ?
 - du mois d'avril ?
 - du mois de mai ?
- 6) Déterminer le montant de la part de la campagne publicitaire par mois.
- 7) Jusqu'à quelle date est estimé l'impact de la campagne publicitaire ?



Exercice n° 2

La société "**Beauté - Live**" est spécialisée dans la commercialisation de crèmes solaires. Les ventes réalisées sont résumées dans le tableau suivant :

(en unité)

Années	N-3	N-2	N-1	N
1er trimestre	20 000	21 000	20 000	24 000
2ème trimestre	32 000	32 000	31 000	36 000
3ème trimestre	69 000	71 000	85 000	88 000
4ème trimestre	11 000	9 000	10 000	9 000

Travail à faire :

- 1) Déterminer les ventes annuelles.
- 2) Déterminer les ventes prévisionnelles pour l'année N+1, sachant qu'il est prévu une augmentation de 20 % par rapport aux ventes de l'année N.

La crème solaire coûte 17,500 D à la société. Le taux de la marge commerciale appliqué est de 40 %. Pour sa part, le distributeur qui est généralement une pharmacie, applique un taux de marge de 60 %.

Travail à faire :

- 1) Calculer le prix de vente à la clientèle (consommateur).
- 2) Le distributeur veut réaliser une promotion pour cet été. Il applique un taux de remise de 20 %. Quel sera le prix de vente ?
- 3) Quelles sont les autres variables à prendre en compte pour fixer un prix de vente ?



III- 3 Le produit

1 - Sensibilisation

1-1 La notion de produit

Activité n° 1

« Le produit c'est la désignation d'une "chose", bien ou un service à vendre par une entreprise à l'aide d'un nom qui en exprime l'état et la qualité.

Un produit peut se définir au sens strict (exemple : la confiture d'abricot), au sens d'une classe de produits (exemple : la confiture) au sens d'une utilisation (exemple : un dessert). Chacune de ces définitions correspond à un point de vue particulier ».

Travail à faire :

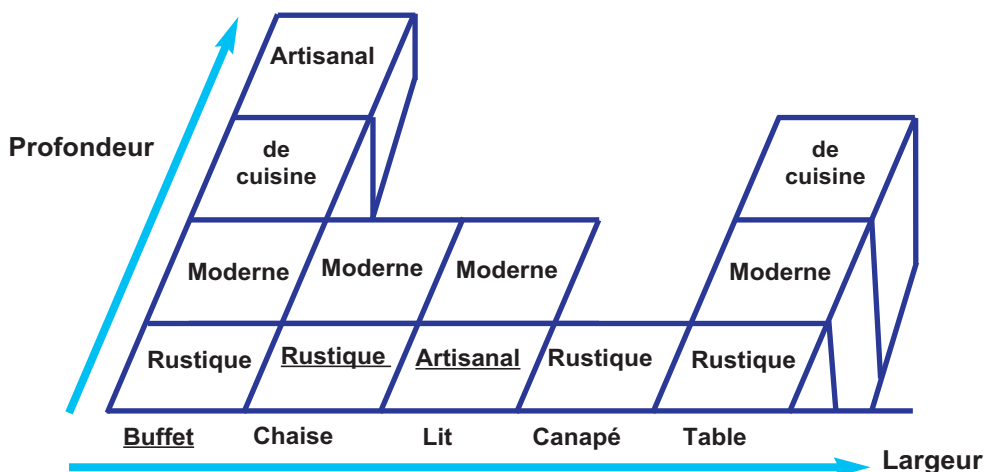
- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Donner des exemples de produits qui correspondent aux définitions énumérées par le texte.

1-2 La gamme de produit

Activité n° 2

« La gamme de produit est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus à l'intérieur d'une même activité commerciale, (automobile et poids lourd constituent deux gammes différentes chez RENAULT).

Les caractères d'une gamme sont fixés par sa "largeur" (produits différents) et sa "profondeur" (variantes pour un même produit) ».



Travail à faire :

- 1) Donner un titre au texte
- 2) Expliquer les mots soulignés
- 3) Donner des exemples de gammes de produits en précisant leurs largeurs et leurs profondeurs.

Activité n° 3

La gamme des produits cosmétiques en grande distribution se présente ainsi :

Produit de soins	Produit de maquillage	Shampoings	Crème solaires
De jour De nuit Hydratant Yeux Démaquillant	Fond de teint Fard Eye liner Rouge à lèvres Ricil	Lavages Fréquents Cheveux gras Cheveux secs Cheveux colorés	Ecran total Indice 15 Indice 8 Indice 2 Enfants

Travail à faire :

- 1) Identifier les dimensions de la gamme des produits cosmétiques.
- 2) Quelle est la largeur de cette gamme ?
- 3) Quelle est la profondeur de la ligne des shampoings ?



1 - 3 La marque

Activité n° 4

« La marque est un nom, terme, symbole, signe figuratif ou sonore, dessin ou même couleur précise et particulière, ou toute combinaison de ses éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur ou un groupe de vendeurs ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Donner des exemples de symbole, de signe figuratif identifiant un produit.

Activité n° 5

Combien de fois entendons-nous dire : " je sais que cela existe, mais je ne sais pas où le trouver ? " À vous d'informer votre cible, ne serait-ce que de l'existence de vos produits....!

Travail à faire :

Relevez dans la presse des exemples de publicités qui ont pour principal objet d'informer le consommateur que le produit existe.



Activité n° 6



Travail à faire :

- 1) Décrire cette image.
- 2) Quel est le besoin détecté par l'entreprise ?
- 3) En quoi les composantes de l'image constituent une provocation de vente basée sur le produit ?

Activité n° 7

L'entreprise " **Plastic Moderne** " a développé sa gamme de meubles en plastique en mettant en vente des meubles (tables, chaises, etc ...) pliables facile à transporter et adaptés à plusieurs usages (plage, camping etc).



Slogan : Meuble peu encombrant, léger et très pratique

Travail à faire :

- 1) En quoi les articles présentés par le texte et l'image constituent une provocation de la vente ?
- 2) Quelles sont les contraintes pour lesquelles l'entreprise a essayé de trouver des solutions qui poussent le consommateur à acheter le produit proposé ?
- 3) Donner d'autres exemples d'action sur le produit pouvant provoquer leur vente ?

Activité n° 8

Un fondateur d'une entreprise de produit de beauté disait : " dans nos usines, nous fabriquons des produits de beauté mais dans les magasins nous vendons du rêve, de l'espoir .

Source : H. Goldman ; "L'art de la vente"

On ne vend pas des	Mais, par exemple une idée
Meubles	Confort
Vêtements	Provoquer l'admiration
Leçons	Succès professionnels
Billets de voyage	Vacances romantiques
Tondeuse à gazon	Jardinage, travail en plein air
Emballages	Protection de la marchandise
Machines industrielles	Rationalisation de la production

Travail à faire :

- 1) Que constituent " les exemples d'idées " évoqués dans le tableau ?
- 2) Formuler des slogans à partir des éléments figurant dans le tableau. (Exemple : " On ne vend pas des meubles mais du confort ").
- 3) Quelle est l'utilité d'associer une idée à un produit ?

1-4 Le conditionnement du produit**Activité n° 9**

« Il faut bien distinguer le conditionnement de l'emballage ; le conditionnement est la première enveloppe du produit, alors que l'emballage vient envelopper le produit conditionné ».

Travail à faire :

- 1) Donner des exemples de produits conditionnés et préciser en quoi consiste leur conditionnement ?
- 2) Donner des exemples d'emballages.
- 3) Pour un produit donné (exemple : le parfum) distinguer le conditionnement et l'emballage .

2 - Synthèse

Un produit est destiné à être vendu. Pour trouver un acquéreur, il doit répondre aux attentes des consommateurs. Si le consommateur consomme moins, il consomme mieux : aucune entreprise ne peut désormais lui faire acheter ce qu'il ne veut pas.

Les risques sont importants (beaucoup de produits nouveaux ne restent que très peu de temps sur le marché) mais le succès est assuré lorsque le produit satisfait les besoins des consommateurs et lorsque son niveau de qualité est reconnu.

2-1 Notion de produit

Un produit est la réponse de l'entreprise à un besoin détecté sur le marché.

Un produit est un bien ou service que le client achète pour les satisfactions qu'il espère en tirer.

Les produits permettent la satisfaction des besoins. Ils donnent lieu à différentes classifications, qu'il s'agisse de produits de consommation finale ou de produits d'équipement.

Un produit peut être défini comme un bien ou comme un service permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.

La perception du produit par le consommateur repose en grande partie sur la perception visuelle qu'il en a au premier abord et qui est parfois fondamental dans l'acte d'achat. L'image du produit renvoie par ailleurs à des éléments psychologiques qui font que l'image du produit ne répond pas uniquement à des caractéristiques pratiques mais s'adapte à la perception qu'en a le consommateur.

2-2 La gamme de produit

Une gamme correspond à l'ensemble des produits qui répondent aux mêmes besoins.

Une gamme permet d'exploiter plusieurs segments du marché, et de concentrer les efforts sur quelques produits et de disposer d'un avantage comparatif sur les concurrents.

La notion de gamme de produit est à rapprocher de la stratégie de segmentation de l'entreprise sur un marché puisqu'elle représente l'ensemble des produits d'une même famille qui permettent à l'entreprise de couvrir tout ou partie d'un marché.

On appelle gamme un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients, ou sont vendus dans les mêmes types de points de vente ou zones de prix.

La gamme est divisée en lignes appelées aussi familles, ensemble cohérent de produits. Ces lignes sont enfin divisées en produits présentés en référence ou assortiment d'un catalogue.

Une gamme se définit par :

- Sa largeur de la gamme : nombre de produits réellement différents (ligne) ;
- Sa profondeur de la gamme : nombre de produits répondant à des besoins similaires.

2-3 La marque

Une marque est un signe matériel qui sert à identifier les biens ou les services d'une entreprise et à les distinguer de ceux de la concurrence.

La marque du produit se décline sous de multiples aspects (nom, design...) et permet une identification du produit aux yeux du consommateur favorable à une politique de fidélisation.

2-4 Le conditionnement du produit

La différenciation du produit se fait en grande partie en fonction de son mode de conditionnement qui est alors considéré comme un élément central du produit (exemple : le parfum). Le design permet alors de modifier l'aspect initial d'emballage du produit et confère à celui-ci une personnalité particulière correspondant à l'image recherchée par l'entreprise.

3 - À retenir

Un produit est un ensemble de caractéristiques physiques (l'objet lui-même, son conditionnement), de caractéristiques fonctionnelles (à quoi sert le produit ?) et de caractéristiques psychologiques (marque, esthétique).

La gamme est un ensemble cohérent de produits liés entre eux. Elle se définit par sa largeur et sa profondeur.

La marque est un signe matériel permettant d'identifier les biens et les services d'une entreprise et de les distinguer par rapport à la concurrence.

Le conditionnement du produit caractérise son emballage et correspond à une image que l'entreprise cherche à véhiculer auprès de ses clients.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Décapants " **D-5** " l'arme absolue pour se débarrasser de tout inscriptions sauvages.

Conscient du problème croissant des inscriptions sauvages sur les murs, l'entreprise "**Blanche-neige**" a mis au point et a commercialisé trois décapants pour inscriptions. Ces produits sont spécialement adaptés pour l'enlèvement des inscriptions à base de peinture, feutre, encre sur tous types de surfaces.

- Le décapant D-5/1 pour les surfaces en plastiques, stratifiées, en polycarbonate.
- Le décapant D-5/2 pour les surfaces peintes, ou vernies.
- Le décapant D-5/3 pour le béton, les carrelages, les fibres de verre, les surfaces métalliques.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quel est le besoin détecté par l'entreprise "**Blanche-neige**" ?
- 3) Donner des exemples d'inscriptions sauvages que vous pouvez remarquer dans votre environnement.
- 4) Dites est-ce que ces produits sont des produits banaux (de consommation courante) ou anormaux (rare, produit de luxe, durée de consommation est longue) ?
- 5) À côté de l'utilité du produit, à quoi l'entreprise peut-elle faire recours pour améliorer la provocation des ventes de ce produit ?



Exercice n° 2



"Dis-moi ce que tu consommes, je te dirai qui tu es" !

Travail à faire :

Commenter cette citation ?

Exercice n° 3

« Les produits permettent la satisfaction des besoins. Ils donnent lieu à différentes classifications, qu'il s'agisse de produits de consommation finale ou de produits d'équipement ».

Travail à faire :

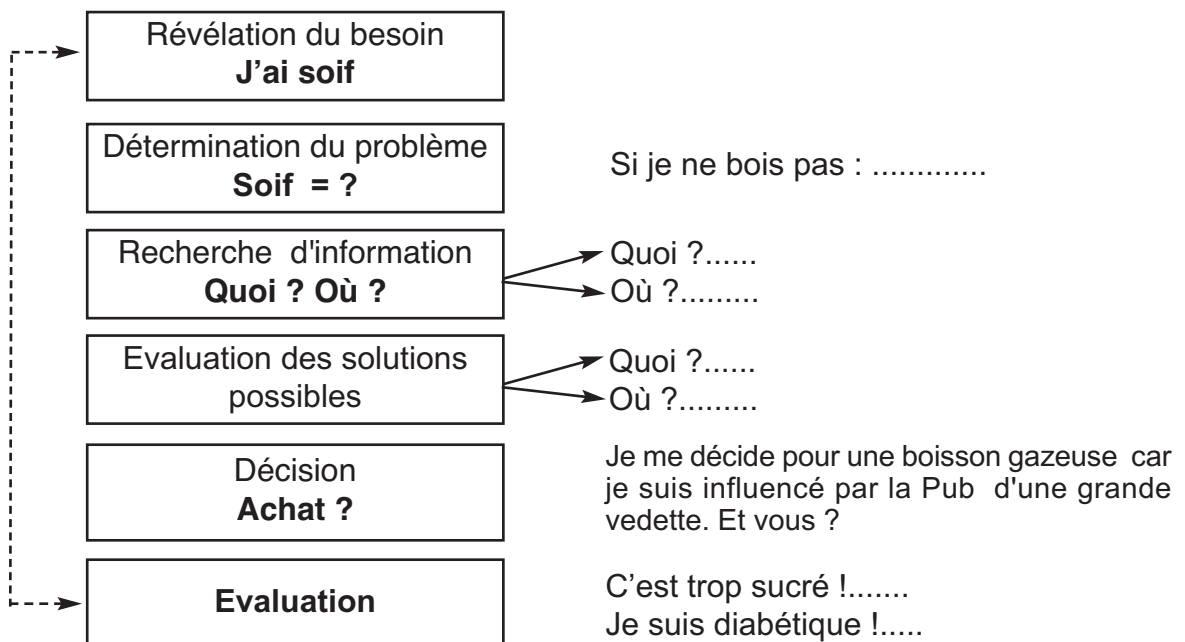
- 1) Énumérer les différents types de produits de consommation finale et d'équipement.
- 2) À qui sont destinés ces produits ?
- 3) Quelle est la durée de vie de chaque catégorie de produit ?
- 4) Pourquoi payer autre chose que la qualité ?
- 5) Pour stimuler les ventes, quels sont les moyens d'action que doit utiliser l'entreprise ?

Exercice n° 4

Illustrer à l'aide d'exemples tirés de votre propre expérience les expressions suivantes :

- " acheter : c'est s'identifier " ;
- " acheter : c'est s'exprimer " ;
- " Choisir signifie renoncer à autre chose, ce qui entraîne le regret, voire le doute d'avoir bien choisi ”.

Exercice n° 5



Travail à faire :

- 1) Commenter ce schéma ?
- 2) Expliquer à l'aide d'exemples pourquoi un certain type d'éducation peut donner une mauvaise conscience à l'acheteur.

Exercice n° 6

Le produit peut se définir en différents termes selon les types de définition retenus. Relier les éléments composants les définitions ci-après :

Définitions	Possibilités
a) en termes techniques	- Les services rendus
b) en termes commerciaux	- Les besoins satisfaits
c) en termes concurrentiels	- Les composants
	- Le degré de différenciation par rapport à la concurrence
	- Les caractéristiques techniques
	- L'image du produit
	- Les performances
	- Le degré de protection

Exercice n° 7

« Dans les magasins en libre-service, le produit doit se vendre tout seul. En conséquence, le conditionnement et l'emballage doivent contribuer à ce que le produit soit facile à placer en rayon, supporte la manipulation par le client, soit répérable parmi les produits concurrents, ait une bonne image, si possible dans la langue et les habitudes locales ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer des exemples de magasins de ventes " libre-service " .
- 3) Expliquer cette phrase : « dans les magasins en libre-service, le produit doit se vendre tout seul. »
- 4) Expliquer, comment le conditionnement et l'emballage contribuent à-ce que le produit ait une bonne image ?

III- 4 La communication

1 - Sensibilisation

1-1 Notion de communication

Activité n° 1

« Communiquer, c'est transmettre un message d'un émetteur à un récepteur. La communication pour une entreprise peut se schématiser ainsi :



Elle peut avoir plusieurs buts :

- de transmettre des informations ;
- de développer une bonne image de marque ;
- d'influencer le comportement de l'acheteur potentiel ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quel est le rôle de l'entreprise illustré par le schéma ?
- 3) Donner des exemples d'informations pouvant influencer le comportement de l'acheteur potentiel.

Activité n° 2

L'entreprise "**MAGREB - MEUBLES**" fabrique et commercialise trois catégories de meubles pour maison.

Tableau récapitulatif des ventes en quantités

Désignation	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
Catégorie A	100 (*1)	200 (*3)	250	375 (*4)
Catégorie B	75 (*1)	250 (*2)	180	220 (*4)
Catégorie C			200 (*1)	300 (*4)

(*1) - À l'occasion de chaque mise en vente d'un produit d'une catégorie, l'entreprise lance une campagne publicitaire dont les résultats sont analysés au fur et à mesure par les services responsables.

- (*2) - L'entreprise a lancé une opération de promotion essentiellement au niveau des grandes surfaces.
- (*3) - À partir de l'année N+1, l'entreprise a renforcé les dépenses au niveau de la mise à niveau de tout le personnel chargé de la vente. Des encouragements en nature et en numéraire ont été décidés.
- (*4) - Durant le mois de janvier N+3, l'entreprise a procédé à une opération de parrainage dans le cadre d'un évènement sportif.

N.B :

- ☞ Les catégories A et B ont été mises en vente à partir du 02/01/N.
- ☞ La catégorie C a été mise en vente à partir du 02/01/N+2.
- ☞ À l'occasion d'un événement sportif l'entreprise a parrainé l'évènement.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Analyser l'évolution en quantité au cours des années.
- 3) Comment peut-on expliquer l'évolution des ventes à partir de l'année N+1 des catégories A et B ?
- 4) Peut-on justifier, à votre avis, la croissance importante des ventes de la catégorie B en N+1 ?
- 5) À quoi est due la situation des ventes durant l'année N+3 ?
- 6) Pourquoi l'entreprise a-t-elle renforcé la formation du personnel de vente à partir de l'année N+1 ?
- 7) Donner des exemples d'encouragement en nature et en numéraire qui peuvent être accordés par l'entreprise au personnel de vente.

1 - 2 La publicité

Activité n° 3

L'entreprise " **MRABET et Cie** " a décidé de mettre en vente un nouveau produit. Pour cela, elle lance un appel d'offres pour effectuer une campagne publicitaire. Elle a reçu les offres suivantes émanant des différents médias :

Média / Support		Offres financières
Télévision		50 000 D
Radio		25 000 D
Cinéma		25 000 D
Presse	(Quotienne)	30 000 D
Autres	(Bus, Taxi, Affichages...)	30 000 D

Après analyse de la conformité des offres aux objectifs de l'action publicitaire, l'entreprise a choisi la télévision.

L'entreprise estime que l'impact de la campagne publicitaire sera réparti sur une durée de 3 ans avec des quantités annuelles vendues successive de 10 000 unités, 20 000 unités et 35 000 unités.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Essayer d'analyser l'impact de chaque média/support sur le public.
- 3) Citer d'autres supports médias possibles.
- 4) Quelle est la charge publicitaire supportée par unité prévisionnelle vendue ?

Activité n° 4

« La publicité est un investissement, souligne le directeur de la communication dans une entreprise, un investissement pour inciter à l'achat !

De tels investissements répondent, évidemment, à une stratégie rigoureuse : pour vendre, une entreprise doit positionner sa marque, informer le public sur ses produits, séduire et convaincre de nouveaux clients.

Trois objectifs sont atteints grâce à la publicité.

Le meilleur des produits s'il n'est pas frappé du réseau d'une marque reconnue, s'il se contente simplement de figurer dans un étalage sans l'appui d'une communication concrète ne se vendra pas ».



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer comment la publicité est un investissement.
- 3) En quoi consiste une stratégie rigoureuse ?
- 4) Que faut-il pour qu'un produit se vendra d'après le texte ?
- 5) Énumérer quelques exemples de marques importantes.

1-3 La promotion des ventes

Activité n° 5

Pour mettre en appétit les mangeurs d'une marque de biscuit de haute gamme, faites les jouer. Comme la société "**SAÏDA et Cie**", qui proposait aux jeunes de gagner une conversation de deux minutes au téléphone avec un grand joueur du football tunisien.

Résultat : 30 000 participants et un coût de fouet immédiat sur les ventes.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste, au juste, le jeu proposé par la société "**SAÏDA et Cie**" ?
- 3) Pourquoi les entreprises ont-elles davantage recours aux jeux, aux loteries qu'aux concours ?

1-4 La force de vente**Activité n° 6**

L'entreprise "**ZIED et Cie**" fabrique et commercialise trois catégories de produits. Le tableau récapitulatif des ventes des trois dernières années se présente comme suit:

(Sommes en dinars)

Désignation	N	N+1	N+2
Article A	100 000	80 000	70 000
Article B	50 000	40 000	37 000
Article C	120 000	90 000	80 000

Après analyse de la situation de l'entreprise et comparaison avec les entreprises similaires et le secteur, les responsables de l'entreprise ont constaté ce qui suit :

- a) le chiffre d'affaires du secteur ne cesse d'augmenter ;
- b) les chiffre d'affaires des concurrents sont en augmentation ;
- c) la part de l'entreprise dans le secteur est en diminution ;
- d) le problème se situe essentiellement au niveau de la force de vente de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qui caractérise les ventes de l'entreprise "**ZIED et Cie**" ?
- 2) Comment l'entreprise "**ZIED et Cie**" peut-elle agir au niveau de la force de vente ?
- 3) L'action de l'entreprise sur les composantes de sa force de vente peut-elle être la même ? Si non pourquoi ?

1-5 Le parrainage**Activité n° 7****Travail à faire :**

- 1) Décrivez ces images.
- 2) Qu'est-ce qui attire votre attention au niveau de la communication ?
- 3) Comment peut-on qualifier ce que vous observez au niveau de la communication ?
- 4) Quelle est l'utilité escomptée d'une telle opération ?

2 - Synthèse

Lorsque l'entreprise communique, elle transmet des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire, essentiellement le consommateur, une modification de comportement ou d'attitude.

Les moyens de communication les plus utilisés de nos jours sont :

- la publicité ;
- la promotion des ventes ;
- la force de vente ;
- le parrainage.

2-1 La publicité

La publicité est l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit.

La publicité est une communication unilatérale d'un annonceur (entreprise qui a un produit à vendre) vers une cible (ensemble des consommateurs potentiels que l'entreprise cherche à atteindre) transmis par un média (presse, télévision, cinéma, radio, affichage, etc...).

Le choix des médias s'effectue en fonction du budget (la télévision n'est accessible qu'aux budgets importants) en fonction du produit (si le produit doit être montré on ne retiendra pas la radio) en fonction de la cible (tous les consommateurs n'ont pas les mêmes habitudes de fréquentation des médias). Ce choix tient compte des contraintes législatives et réglementaires.

Fiche contact annonceur

Oui, je souhaiterais recevoir la visite de votre Chef de Publicité, pour m'informer sur ce nouveau support et me conseiller sur les espaces publicitaires disponibles dans Tendance, ainsi que les tarifs en vigueur. A titre d'information et sans engagement de ma part.

Nom de la société Marque

Votre Nom Votre Tél.

Votre fonction Service

A Faxer au : 71 886 978

Publié par belkom.com 15, rue Chadly Ghar, El Menzah 9A, 2092 Ariana. Tél.: (216) 71 885 790
71 885 114 / 71 872 946 / Fax: (216) 71 886 978 / e-mail: belkom@topnet.tn / tendance@topnet.tn

2-2 La promotion des ventes

La promotion des ventes vise à modifier à l'instant les comportements d'achat. Ces objectifs se situent dans le court terme. Contrairement à la publicité qui cherche à transformer l'attitude du consommateur et n'agit que lentement sur ses comportements d'achat. Le but des actions de promotion des ventes est de faire en sorte que les consommateurs achètent le produit immédiatement. Une opération de promotion est donc par nature limitée dans le temps.

2-3 La force de vente

La force de vente est constituée de l'ensemble des individus chargés de la vente et de la stimulation des ventes. C'est l'élément visible de l'entreprise avec lequel le client traite.

La force de vente est composée de membres internes et de membres externes. Les membres internes sont ceux qui restent dans l'entreprise : vendeurs par téléphone, administrateurs de vente, correspondanciers, etc. Alors que les membres externes sont des représentants, prospecteurs.

2-4 Le parrainage (sponsoring)

Le parrainage est un soutien matériel apporté à un événement (sportif essentiellement). L'entreprise qui apporte un soutien matériel souhaite en retirer un bénéfice en matière de communication.

Comme on peut le constater, la politique de communication d'une entreprise est multiforme. Toute la difficulté est de tenir compte de tous ces aspects, pour forger d'elle, à l'extérieur comme à l'intérieur, une image cohérente.

3 - À retenir

Communiquer, c'est être en relation, échanger avec une ou plusieurs personnes. Vendre est un acte de communication.

La publicité est toute forme de communication non personnelle utilisant un support payé par un annonceur. Elle a pour objet d'inciter le consommateur à acheter le produit ou le service de l'entreprise.

La publicité est diffusée par l'intermédiaire de canaux de communication de masse appelés : Médias : presse, télévision, supports extérieurs (affiches, écritures dans le ciel), radio, cinéma, etc.

La promotion des ventes consiste en un ensemble de techniques provoquant une augmentation rapide mais provisoire des ventes.

La force de vente est constituée de l'ensemble des personnels chargés d'administrer ou de réaliser les ventes. Son rôle consiste à distribuer les biens et les services dans les délais le plus court possible et au moindre coût.

Le parrainage (ou sponsoring) est une opération par laquelle une entreprise attache son nom à un événement (le plus souvent sportif) qu'elle finance en partie ou en totalité.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Mr **BENNOUR** dirige l'agence de voyage pour jeune " **Super - Tour** ", à Bizerte. Il souhaite améliorer les résultats de son point de vente. Pour cela, il décide de faire appel à la publicité.

Faire de la publicité, cela à l'air mais beaucoup de questions sont à résoudre :

- pour qui ?
- quelle idée ?
- comment l'exprimer ?
- par quel moyen ?



Travail à faire :

Vous êtes membre de son équipe, il vous demande de l'aider à choisir un message publicitaire.

Exercice n° 2

Le magasin " **NADHOUR** " est situé dans le centre de Hammamet, à côté du célèbre Palais de congrès, dans une rue animée. Le matin, en prenant son café, Mr **NADHOUR**, le responsable du magasin remarque dans le journal " **La Presse** ", l'annonce suivante :

En juillet Hammamet, c'est 100 000 lecteurs de plus chaque jour pour le même tarif publicitaire.

Mr **NADHOUR** se dit : "il est vrai que la saison bat son plein. Il y a beaucoup de touristes et les hôtels de Hammamet affichent : Complet".

" Et pourquoi pas une publicité - presse pour annoncer les soldes, se dit Mr **NADHOUR** !".

Dans la matinée, il se rend à "**Hammamet - Presse**", une agence qui vend les espaces publicitaires dans la Presse et à "**HEBDO 06**", un magazine gratuit d'annonces. Il obtient les tarifs et les informations nécessaires.

Travail à faire :

Essayer d'aider Mr **NADHOUR** dans l'élaboration des réponses aux questions suivantes.

- 1) Quel journal choisir ?
- 2) Comment préparer l'annonce publicitaire ?
- 3) Combien cela va me coûter ?



Exercice n° 3

L'entreprise "**CHOCOLATERIE -DÉLICE**" a programmé une action de promotion basée sur deux opérations.

La première consiste en l'installation des stands de dégustation à proximité du rayon "Chocolat" dans les grandes surfaces.

La deuxième une Loterie "une voiture BMW à gagner d'une valeur de 120 000 D."

La durée de l'action de promotion est d'une semaine.

Résultat de l'action :

- le chiffre d'affaires mensuel a été multiplié par 10 ;
- les stocks sont pratiquement à zéro ;
- les ateliers travaillent pratiquement à plein temps.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'utilité de placer le stand de dégustation à proximité du rayon "**CHOCOLATERIE -DÉLICE**" ?
- 3) Quelles sont, selon vous, les conditions de la réussite commerciale d'un jeu ou d'une loterie ?
- 4) Enumérer des grandes surfaces que vous connaissez .
- 5) L'action de promotion a-t-elle atteint les objectifs escomptés ? Pourquoi ?

Exercice n° 4



Travail à faire :

- 1) Décrire ces images.
- 2) Comment peut-on qualifier cette opération au niveau de la communication ?
- 3) Comment l'entreprise peut-elle contribuer à une telle opération ?

Exercice n° 5

L'entreprise "**MIMA**" est spécialisée dans la production agroalimentaire. Son activité consiste en la transformation des fruits et dérivés en confitures. Elle est dotée d'une bonne image de marque et connue pour ses produits naturels.

En N+1, l'entreprise a décidé de lancer un nouveau projet de fabrication de jus de fruits. Pour ce faire, elle consulte un bureau d'études et de conseils pour la réalisation d'une étude de faisabilité du projet. Ce dernier lui propose :

- de créer une usine composée d'une série d'ateliers ;
- le choix du site ;
- le choix des machines automatisées ;
- le choix de la matière première ;
- le recrutement du personnel qualifié ;
- Le choix des composantes des produits



Produits / Composants	MEGA	MEGA Light
Sucre	60 %	-
Cerina Sweet	-	35 %
Vitamine C	100 mg/l	120 mg/l
Teneur en fruits frais	80 %	40 %

Les caractéristiques des produits se résument comme suit :

Nom générique : MEGA

Design : Star "footballeurs"

Couleur de l'emballage : Rouge et blanc

Sigle : Coupe du monde

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les principales caractéristiques du produit ?
- 2) À quel type de clientèle ont été adressés ces produits ?
- 3) Quelles techniques de commercialisation de l'entreprise a-t-elle adoptée ?
- 4) Expliquer comment ces actions poussent le produit vers le consommateur au moment de l'achat et sur le lieu de vente.
- 5) Citer des exemples de produits pour lesquels le conditionnement est plus conçu pour faire vendre que pour protéger.
- 6) Dans un questionnaire on relève la question suivante : "consommez-vous des jus de fruits" si oui quel est le produit que vous consommez le plus ? Quelle est l'utilité de cette question ?

Exercice n° 6

Le tableau ci-dessous résume les ventes de jus de fruits réalisées par l'entreprise "MIMA" et ses concurrents au cours de l'année N+1

Les ventes de jus de fruits réalisées en N+1

(Valeurs en dinars)

Éléments	Montants
Les ventes des concurrents	2 550 000
Les ventes de l'entreprise	420 000

Travail à faire :

- 1) Calculer la part de marché de l'entreprise.
- 2) La concurrence est-elle un handicap pour l'entreprise ?

Exercice n° 7

"**Connaître pour agir sur un marché**", Mr FITOURI envisage de créer une entreprise spécialisée dans la production des "Couches Bébé".

Pour ce faire, Mr FITOURI consulte un bureau d'études qui a collecté des informations diverses sur différentes régions du pays.

Régions	Nombre d'habitants	Nombre de bébés	Entreprises concurrentes	Besoins des couches bébés
A	220 000	20 000	3	30 %
B	430 000	45 000	2	50 %
C	350 000	35 000	5	20 %

Travail à faire :

- 1) Que représente le nombre des bébés pour l'entreprise à créer ?
- 2) Calculer le taux moyen de naissance.
- 3) Quel est le rôle du bureau d'étude ?
- 4) Pourquoi l'entreprise doit-elle définir avec précision le marché sur lequel elle souhaite agir ?
- 5) Quelle est la région qui convient le mieux à la nouvelle entreprise ?
- 6) Mr FITOURI a l'intention de s'installer dans la région "B", car le nombre de concurrents est faible. Quelles actions peut-il entreprendre pour assurer sa place dans le marché, c'est à dire, d'atteindre une part de marché importante ?

Exercice n° 8

Mr FITOURI a décidé de produire X unités par mois sachant qu'un bébé consomme en moyenne 100 "couches bébé" par mois.

Travail à faire :

- 1) Déterminer la quantité totale à produire dans la région B en tenant compte des informations fournies ci-dessus.
- 2) Déterminer la quantité à produire par l'entreprise "FITOURI", sachant qu'elle désire atteindre une part de marché de 30 %.
- 3) La concurrence est-elle un handicap pour l'entreprise ?

III- 5 La distribution

1 - Sensibilisation

Activité n° 1

L'entreprise " **B. DIM S.A** ", fabrique et commercialise trois types de lessives "L1, L2, L3 ". Pour les mettre à la disposition des consommateurs, elle adopte les démarches résumées comme suit :

Article	Démarche de <u>distribution</u>	<u>Marge bénéficiaire</u> par rapport au CA
L1	Livré directement par les moyens de l'entreprise aux consommateurs. (hôtels, collectivités locales, grandes surfaces etc).	30 %
L2	Livré aux consommateurs par l'intermédiaire d'un grand nombre de petits magasins (détaillants) auxquels l'entreprise livre les produits au fur et à mesure.	20 %
L3	Livré aux consommateurs par l'intermédiaire d'un certain nombre d' <u>intervenants</u> : <ul style="list-style-type: none"> - <u>un grossiste</u> par gouvernorat ou grande ville ; - <u>un demi-grossiste</u> par délégation ; - <u>plusieurs détaillants</u>. 	10 %

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques produits de lessives que vous connaissez.
- 3) Qu'est-ce qui caractérise chaque type de démarche de distribution ?
- 4) Que constatez-vous au niveau de la marge bénéficiaire revenant à l'entreprise ?
- 5) En quoi consiste finalement la distribution ?

Activité n° 2

L'entreprise " **CAP - LAIT** " productrice de produits laitiers adopte pour la distribution de ses produits plusieurs formules allant de la vente à l'usine (petits distributeurs qui sont propriétaires de leur camion frigorifique) à la vente directe aux magasins de moyenne et grande surface. Pour certaines régions, elle traite avec des grossistes et des demi-grossistes à qui, elle livre, elle même, les produits.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques exemples de produits laitiers.
- 3) L'entreprise a-t-elle fait le bon choix pour distribuer elle-même ses produits ? Pourquoi ?
- 4) Schématiser les différents circuits de distribution adoptés par l'entreprise.
- 5) Quels sont les avantages et les inconvénients de la publicité ?



Activité n° 3

« La finalité de l'entreprise s'inscrit dans la durée : se fixer des objectifs et s'efforcer de les atteindre s'impose comme une nécessité.

La prévision des ventes doit tenir compte de trois paramètres :

- de l'état du marché de l'offre et de la demande ;
- des capacités du circuit de distribution de l'entreprise, à écouler une production de biens et /ou à offrir ses services ;
- des évolutions de l'environnement (réglementaire, technologique, logistique, international) ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer comment la durée constitue la finalité de l'entreprise.
- 3) Comment peut-on analyser les paramètres de la prévision des ventes ?
- 4) Quels sont les facteurs qui peuvent influencer sur les ventes ?

Activité n° 4

« Pour pouvoir se positionner sur un marché à travers notamment de la définition d'un plan d'action stratégique, l'entreprise doit, dans une démarche commerciale, s'intéresser à un certain nombre d'éléments lui permettant de mieux cerner la demande qu'elle va pouvoir satisfaire du fait de son activité de production ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Comment l'entreprise doit-elle analyser l'état actuel du marché ?
- 3) Quels sont les produits proposés pour répondre à la demande des consommateurs ?
- 4) Comment les consommateurs réagissent-ils face à la politique commerciale ?
- 5) Par quels réseaux de distribution sont vendus les produits ?
- 6) Quel type de politique commerciale est mise en œuvre sur ce marché ?

2 - Synthèse

La distribution est un des éléments importants de la provocation des ventes dans une entreprise. L'entreprise doit choisir la ou les voies par laquelle ou lesquelles s'écoulent ses produits, les intermédiaires qui achemineront ses biens et services.

Ces choix engagent l'entreprise à long terme et conditionnent le succès commercial de l'entreprise. Ils doivent être en cohérence avec les autres éléments de la provocation des ventes, notamment le prix. L'entreprise doit généralement choisir entre :

- **le circuit direct** où il n'y a aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur ;
- **le circuit court** où le produit transite par un détaillant avant d'arriver au consommateur ;
- **le circuit long** où il y a plus d'un intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur (grossiste, semi-grossiste, etc.).

De même le magasin où les produits seront vendus peut varier, essentiellement en fonction de leur taille :

- petite surface jusqu'à 250 m² ;
- moyenne surface entre 250 et 1 000 m² ;
- grande surface au delà de 1 000 m².

Les modes de distribution représentent les diverses possibilités dont dispose un producteur pour commercialiser son produit en fonction du marché visé et du positionnement souhaité. Ils impliquent des circuits de distribution plus ou moins longs, aboutissant aux différentes formes d'entreprises commerciales qui constituent l'appareil commercial.

Comment choisir le meilleur moyen de distribuer un produit auprès de la clientèle visée ?

Comment bâtir un circuit conciliant la fiabilité des membres et souplesse de gestion ?

Il convient de prendre en compte la politique commerciale et les moyens de l'entreprise, les contraintes relatives au produit et les attentes de la clientèle.

3 - À retenir

La distribution est la mise à la disposition des consommateurs des produits dont ils ont besoin, à l'endroit, en quantité, au moment et avec l'assortiment qu'ils désirent.

Le réseau de distribution d'une entreprise est constitué par l'ensemble des canaux qu'elle utilise pour acheminer ses produits jusqu'à l'utilisateur final.

L'entreprise peut adopter un ou plusieurs circuits de distribution ; on distingue généralement :

- **le circuit direct** : aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur ;
- **le circuit court** : le produit transite par un détaillant avant de parvenir au consommateur ;
- **le circuit long** : il y a plus d'intervenant entre le fabricant et l'utilisateur final.

Les magasins de vente sont généralement classés en :

- **petite surface** : jusqu'à 200 m² ;
- **moyenne surface** : de 250 à 1 000 m² ;
- **grande surface** : au delà de 1 000 m².

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« La commercialisation est l'ensemble des activités et des opérations qui interviennent depuis la conception d'un produit ou d'un service jusqu'à sa destruction par le consommateur final ».

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les tâches qui permettent d'assurer la commercialisation ?
- 2) Rechercher dans la presse des publicités qui utilisent l'une des catégories de motivations pour provoquer l'achat du produit.

Exercice n° 2

La société "**HERO**" produit des biscuits au chocolat, qu'elle conditionne, dans des paquets de 12 pièces, puis dans des présentoirs de 36 paquets. Elle vend sa production aux grossistes à 10,800 D le présentoir.

Le grossiste revend le produit aux détaillants qui, à leur tour, mettent le produit (les paquets de biscuits) à la disposition du consommateur au prix de 0,363 D le paquet.

Les intermédiaires, grossistes et détaillants, ajoutent au prix auquel ils ont acheté, le produit (biscuit au chocolat), une marge bénéficiaire de 10 %.

Travail à faire :

- 1) Schématiser le circuit de distribution du produit "biscuits au chocolat".
- 2) Déterminer le prix d'un paquet vendu par la société "**HERO**".
- 3) Déterminer la marge bénéficiaire réalisée par le détaillant.
- 4) Pour stimuler les ventes, quels sont les moyens d'actions que doit adopter la société ?
- 5) Par quels réseaux de distribution sont vendus les produits ?
- 6) Quelle est la politique commerciale à adopter par la société si elle désire maximiser ses profits ?



IV- L'exécution et le suivi des ventes

1 - Sensibilisation

1 - 1 La négociation et la réception de la commande

Activité n° 1

« Comment fait-on pour vendre ? Il n'y a pas qu'une seule réponse. Chaque client est différent ; chaque situation aussi. Il faut pouvoir s'adapter en fonction du client, des produits, de l'environnement. Par exemple : on ne s'adresse pas de la même façon à un professionnel et à un consommateur final. Ils n'attendent pas le même discours. Ils ne sont pas réceptifs aux mêmes arguments ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner, pour un produit donné, des exemples de professionnel et de consommateur final.
- 3) Expliquer cette phrase : " Ils ne sont pas réceptifs aux mêmes arguments " en s'appuyant sur des exemples.

Activité n° 2

ZIED, représentant salarié de l'entreprise " **TRE** ", raconte la préparation de sa tournée ainsi : " Je commence par une mise à jour de mon fichier client/ prospect, ce qui me vaut une augmentation sensible de ma note de téléphone. Prendre un rendez-vous permet souvent d'apprendre des informations qui seront utilisées lors de l'entretien de vente.

Mon calendrier se remplit en laissant toujours des plages horaires libres. Avant un rendez-vous avec un client, je reprends ma fiche que j'étudie. Ainsi, je vérifie l'exécution des commandes précédentes, les conditions commerciales qui lui sont accordées, le volume des ventes..... Enfin, je me fixe des objectifs pour chaque visite.

Une rentable stratégie d'entretien est mise en place pour chaque client ; même ma tenue vestimentaire est étudiée. "

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner un titre au texte.
- 3) Pourquoi ZIED procède par une mise à jour de sa fiche client / prospect ?

- 4) Pourquoi *ZIED* étudie sa fiche avant tout rendez-vous ?
- 5) Donner des exemples d'objectifs que peut se fixer *ZIED* lors d'un rendez-vous.
- 6) En quoi la tenue vestimentaire est-elle importante pour *ZIED* ?

Activité n° 3

Suite au rendez-vous du représentant salarié *ZIED*, l'entreprise "**TRE**" a reçu la commande ferme de l'entreprise "**BAYOUDH et Cie**".

<i>BAYOUDH et Cie</i> 8, rue de la liberté Sousse		Sousse, le 15/03/N		
		" TRE S.A " 10, avenue des Etats-Unis - Tunis		
BON DE COMMANDE N° 11307				
Visa du fournisseur	Mode d'expédition par camion		Délai de livraison : 30/03/N	Condition de paiement : 60 jours fin du mois
Référence	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
M1	Coupe pain	10	450,000	4 500,000
M2	Eplucheuse	20	620,000	12 400,000
				17 900,000
Arrêté le présent bon de commande à la somme de : Dix sept mille neuf cents dinars. Le Gérant :				

Travail à faire :

- 1) Le bon de commande est établi au nom de qui ?
- 2) Quelle est la qualité de chacune des entreprises "**TRE S.A**" et "**BAYOUDH et Cie**" ?
- 3) Quelles sont les tâches à accomplir par l'entreprise qui a reçu la commande ?

Activité n° 4



La commande reçue du client *BAYOUDH* est intéressante, mais faut-il s'organiser pour y répondre correctement !

Travail à faire :

- 1) Avec qui communique le responsable du service " ventes " ?
- 2) Que doit faire le responsable de suivi des commandes ?
- 3) Sachant que le client "**BAYOUDH et Cie**" est nouveau, en quoi cette information est-elle importante pour le service " ventes " ?

1 - 2 La livraison de la commande**Activité n° 5**

La fiche de stock de l'article "*Coupe pain*" au16/03/N se présente ainsi.

Article: Réf : M1				Stock minimum : 10	
				Stock maximum : 20	
Fiche de stock N° 19 en quantité					
Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Stocks	Observation
01/03/N	Stock départ			18	
03/03/N	Bon d'entrée n° 1/3	12	-	30	
05/03/N	Bon de sortie n° 1/3	-	16	
06/03/N	Bon d'entrée n° 2/3	8	-	
10/03/N	Bon de sortie n° 2/3	-	4	
.....				
31/03/N	Totaux				
Signature :					

Les entrées prévisionnelles sont :

- le 18/03/N : 20 unités
- le 25/03/N : 15 unités

Les sorties prévisionnelles sont :

- le 19/03/N : 12 unités
- le 20/03/N : 15 unités

Travail à faire :

- 1) Recopiez et complétez la fiche de stock en quantité.
- 2) Que constatez-vous ?
- 3) L'entreprise "**TRE**" peut-elle livrer normalement les articles commandés par "**BAYOUDH et Cie**" ?
- 4) L'entreprise "**TRE**" assure la livraison par l'intermédiaire d'un transporteur qu'elle doit avertir 48 h à l'avance ; à quelle date, au plus tard, le transporteur doit-il être averti ?
- 5) Qui assure la livraison ? Est-elle gratuite ou payante ?

Activité n° 6



La commande de l'entreprise *BAYOUDH* est à livrer dans 3 jours ?



Travail à faire :

- 1) Décrire l'image ci-dessus
- 2) Pourquoi le responsable des ventes fait-il ce rappel ?
- 3) Quelle est la date du contact téléphonique ?
- 4) Que doit faire le magasinier pour être dans les normes ?
- 5) Quel est le document qui sera remis à l'entreprise "*BAYOUDH et Cie*" lors de la livraison de la marchandise ?

1-3 La facturation

Activité n° 7

L'entreprise "*Maison - d'Or*", spécialisée dans la fabrication des salons, a lancé au début de mois de mars une campagne publicitaire, suite à la quelle, l'entreprise a reçu plusieurs commandes. Parmi ces commandes, il existe une commande lancée le **05 Mars** par l'hôtel "*Nouvel - Médina*" comportant 10 salons de type Pyramide.

La négociation entre *Ahmed*, directeur de l'hôtel, et *Mahmoud*, le propriétaire de l'entreprise "*Maison - d'Or*", s'achève sur l'accord suivant : la livraison des salons s'effectue par la camionnette de l'entreprise gratuitement à la date de **30 mars** à un prix unitaire de 1 500 D (HTVA : 18 %).

Le 29 mars l'entreprise envoie les 10 salons à l'hôtel accompagnés du bon de livraison qui indique la nature du produit (salon) et les quantités de produit livré (10 unités). Le responsable, qui a reçu les 10 salons, a signé sur un exemplaire du bon de livraison qui est retourné par le chauffeur de la camionnette.

Le bon de livraison visé par le client sert pour l'établissement de la facture.

Mahmoud vous demande de l'aider pour l'établissement de la facture sachant qu'il a accordé une remise de 5 % et que le taux de la taxe sur la valeur ajoutée est de 18 % ; en plus, il a proposé à *Ahmed*, s'il règle au comptant, il lui accorde un escompte de 2 %.

Travail à faire :

- 1) Que pensez-vous de la politique commerciale ?
- 2) Recopier et compléter la facture ci-dessous, sachant que le client a opté pour le règlement au comptant, par virement bancaire.

" Maison - d'Or "		Doit : Hôtel " Nouvel - Médina "	
Zone industrielle Mehdià		Zone touristique " Sousse "	
Tél. :			
Facture N° 212			
Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Salon modèle Pyramide	10	1 500,000
Remise 5 %		
Net commercial		
Escompte 2 %		
Net financier		
TVA 18 %		
Net à payer		
Arrêté, la présente facture à la somme de :			
Signature et cachet			

Activité n° 8

«L'entreprise doit prévoir une notice d'utilisation pour guider l'acheteur, un service d'entretien, de réclamation ou de réparation. L'important est de maintenir un contact positif, tout en acceptant de subir les abus de quelques grincheux.

Un bon service après-vente sait prendre à son compte des torts dont il n'est pas toujours l'auteur. Par exemple : un appareil échangé pour défaut de fonctionnement suite à une maladresse évidente du client. Mieux vaut accepter l'échange et former le client au bon usage de l'appareil que de l'accuser d'incompétence. Un client déçu, même de mauvaise foi, peut porter des rumeurs très négatives sur l'entreprise et chasser plusieurs bons clients potentiels ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner des exemples d'abus des clients.
- 3) Donner des exemples de torts des clients.
- 4) Qu'est-ce qu'une rumeur ? Expliquer comment elle naît et se développe.
- 5) Pensez-vous que toute " vérité " soit bonne à dire ?
- 6) Développer l'idée suivante du texte : "Mieux vaut accepter l'accuser d'incompétence".
- 7) Qu'est-ce qu'un bon client ?

2 - Synthèse

Une fois la vente est provoquée, l'entreprise doit se préparer à l'exécution et à la suivie de cette vente. Cette étape est constituée d'une série de tâches importantes, relevant essentiellement de la fonction commerciale qui sera appelée à :

- négocier et recevoir la commande ;
- livrer la commande ;
- facturer la commande ;
- assurer le service après- vente.

2 - 1 La négociation et la réception de la commande

La négociation de la vente passe par plusieurs étapes (préparation, approche et accueil du prospect, argumentation, conclusion et suivi après négociation). De même, le négociateur doit s'informer sur le produit, sur le client, sur son entreprise, ses concurrents, etc. Il doit se former. En effet, chaque négociateur doit compléter son information et sa formation générale par une préparation aux méthodes d'approche du client (présentation, vocabulaire, culture générale, etc).

La négociation moderne cherche à fidéliser les clients plus qu'à réaliser des ventes à court terme. L'important devient la découverte des besoins et des contraintes du client qui seule permet de construire une solution satisfaisante.

Une négociation réussie entraînera normalement la réception de la commande par l'entreprise.

La commande qui est l'ordre donné par le client, est un acte par lequel le client s'engage à acheter au fournisseur une quantité déterminée de biens ou services à des conditions spécifiques. Cet engagement peut se faire de différentes façons (verbalement, par écrit, etc.).

En pratique, l'ordre est passé au fournisseur à l'aide d'un document appelé :
" Bon de Commande ".

Nom et adresse de l'entreprise :		BON DE COMMANDE N°.....		Nom et adress du fournisseur :	
Date de commande :					
Code de l'article	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant global	Délai de livraison
<i>Signature du fournisseur</i>			<i>Signature du responsable des achats</i>		

Une fois ce bon est reçu, le fournisseur doit procéder à des vérifications (quantité, qualité, coloris, taille, prix, délai, etc) et adressera au client "**un accusé de réception**" qui confirme son consentement et engage sa responsabilité.

À partir de l'envoi de l'accusé de réception, le contrat est conclu et crée des obligations réciproques.

2-2 La livraison et la réception de la marchandise par le client

L'entreprise doit préparer la livraison après avoir vérifié les fiches de stock, les existants en magasin, etc.... La livraison de la marchandise, objet de la commande, donne lieu à l'établissement d'un document appelé "**Bon de livraison**" qui confirme le transfert au client de la propriété de la marchandise.

Si le fournisseur fait appel à un transporteur pour exécuter la livraison, le bon de livraison est remplacé par un "**bon d'expédition**".

Le client doit s'assurer de la conformité entre les marchandises qui lui sont livrées et celles figurant sur le bon de livraison. Une fois, il a accepté les marchandises, le fournisseur ou le transporteur, selon le cas, est déchargé de toute responsabilité. L'acceptation se matérialise par l'opposition de la signature du client sur un document appelé "**Bon de réception**" (qui est souvent le double du bon de livraison). Le bon de réception est retourné au fournisseur qui a ainsi la preuve que la livraison a été exécutée.

2-3 La facturation

Le fournisseur ayant rempli son engagement de livrer la marchandise au client. Celui-ci, à son tour, doit exécuter l'obligation de payer le prix. Pour cela, le fournisseur doit établir la facture qui est un document sur lequel figure, d'une façon détaillée, la somme due par le client. Acceptée par le client, c'est la preuve de la réalisation de la vente. Mais c'est aussi un document qui permet, à l'Administration fiscale, de récupérer les sommes qui lui sont dues au titre d'impôts.

Il existe deux types de factures :

- **la facture ordinaire** ou " de doit " qui indique une créance du vendeur sur l'acheteur ;
- **la facture d'avoir** qui correspond à une dette du vendeur envers l'acheteur.

2-3-1 Le contenu de la facture

La facture comprend des mentions obligatoires et des mentions facultatives.

a) Les mentions obligatoires

☞ **Au niveau de l'en-tête** (essentiellement) :

- Nom et adresse de l'entreprise ;
- Numéro d'immatriculation au registre de commerce ;
- S'il y a lieu la forme juridique de l'entreprise ;

- Matricule fiscal ;
- Nom et adresse de l'acheteur ;
- Etc.

👉 **Au niveau du corps :**

- Détails des marchandises vendues (quantité, prix unitaire, montant) ;
- Détails des réductions accordées ;
- Détails des taxes (le montant de la TVA doit apparaître clairement) ;
- Indication du net à payer.

b) Mentions facultatives

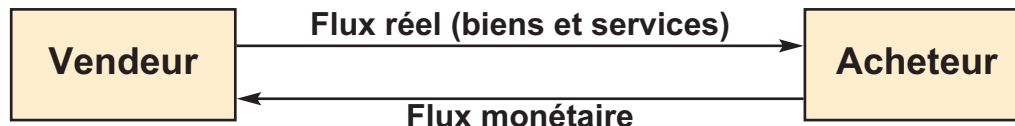
- Extrait des conditions générales de vente ;
- Conditions de paiement ;
- Etc

NB : La facture est un document normalisé en Tunisie

2-3-2 Le Saisie comptable de la facture

La facture est un document comptable qui concrétise l'opération de vente réalisée par l'entreprise. Elle est à la base de la saisie comptable.

a) Analyse de l'opération en terme de flux



b) La saisie comptable :

Elle concerne le flux financier et aura lieu, en premier lieu, dans le journal de l'entreprise. On se limitera à la traduction comptable de ce flux.

On extrait du plan des comptes : les comptes suivants :

- 411 Clients
- 4367 Etat, TCA collectées par l'entreprise
- 701 Ventes de produits finis
- 706 Produits des activités annexes.
- 707 Ventes de marchandises
- 709 Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise
- 65 Charges financières.

c) Les conseils pratiques :

👉 **Les réductions commerciales :** (rabais, remise et ristourne) accordées sur la facture de doit ; ne font l'objet d'aucun enregistrement en comptabilité ; les ventes sont enregistrées pour le net commercial.

☞ **La réduction financière** : (escompte de règlement) est enregistrée chez le fournisseur dans le compte "65 : charges financières " ; chez le client dans le compte "75 : produits financiers".

☞ **La taxe sur la valeur ajoutée** : la TVA est un impôt qui frappe la consommation; elle est supportée par le consommateur final ; elle est enregistrée en cas d'achat dans le compte " 4366 : Etat, taxes sur chiffre d'affaires déductibles " ; et dans le compte : " 4367 : Etat, TCA collectées par l'entreprise " en cas de vente.

☞ **Les frais accessoires** :

Le transport facturé par le fournisseur, les commissions,.....

Facture ordinaire avec réductions commerciales.

		Date		
411		Clients ordinaires	
	707	Ventes de marchandises	
	4367	Etat TCA collectées par l'entreprise	
		Client Y duplicata M/F de doit N°		

Facture d'avoir : Cas de retour de marchandises

		Date		
707		Ventes de marchandises	
4367		Etat, TCA collectées par l'entreprise	
	411	Clients ordinaires	
		Client X duplicata M/F d'avoir N°		

2-4 Le service après-vente

Pour que le client soit satisfait et achète à nouveau, il faut lui assurer un service après vente ; réparation en cas de fonctionnement défectueux d'un appareil, entretien périodique de matériel, conseil d'installation et d'utilisation, échange d'un article dans un cas précis etc.....

Les services après-ventes présentent les éléments suivants :

- Ils constituent un lien avec la clientèle ; l'assistance aux acheteurs permet de maintenir le contact avec les clients de connaître les conditions d'utilisation des produits et constituent un moyen de renseigner le fichier / clients.

- Ils contribuent à améliorer l'image de marque de l'entreprise : un bon service après vente est une garantie de sérieux qui va aider au développement des ventes et rejaillir sur l'image de marque.

- Ils favorisent l'amélioration des produits : une bonne connaissance d'utilisation des produits et des pannes les plus fréquents, permet de pratiquer l'amélioration continue des matériels.

Après la facturation, il reste le recouvrement qui est une question de trésorerie et qui est normalement du rôle de la fonction financière. Mais, il faut que le service commercial soit informé de ces mouvements pour tenir à jour sa comptabilité " clients ".

3 - À retenir

La commande est l'ordre donné par le client à son fournisseur. En pratique, l'ordre est passé au fournisseur à l'aide d'un document appelé "**Bon de commande**". Après vérification, le fournisseur adresse un accusé de réception.

La livraison de la marchandise, objet de la commande, donne lieu à l'établissement d'un "**Bon de livraison**". Si le transport est assuré par les soins du fournisseur et dans le cas où il fait appel à un transporteur, le bon de livraison est remplacé par un "**Bon d'expédition**".

La réception de la marchandise donne lieu à l'établissement d'un bon de réception (qui est généralement le double du bon de livraison).

Une fois le bon de réception est entre les mains du fournisseur, celui-ci procédera à la facturation.

La facture

C'est un document établi par le fournisseur et adressé au client. Il indique d'une façon détaillée, la somme due par le client.

Il existe deux types de facture :

- la facture ordinaire (ou de doit) qui indique une créance du vendeur sur l'acheteur ;
- la facture d'avoir qui correspond à une dette du vendeur envers l'acheteur.

Le service après-vente

Le service après vente permet aux clients de profiter pleinement de son achat. C'est pourquoi, ce service doit satisfaire le client en lui assurant la réparation, l'entretien, les conseils d'installation et le cas échéant l'échange. Ce service constitue :

- un lien avec la clientèle ;
- contribue à améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
- favorise l'amélioration des produits.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'acheteur n'aura que peu de temps à consacrer au vendeur. Aussi, est-il important que celui-ci conduise efficacement à la négociation commerciale.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Pourquoi l'acheteur n'aura que peu de temps à consacrer au vendeur ?
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par "conduite efficace de la négociation commerciale" ?



Exercice n° 2

« L'entreprise s'approche du " client " le contact s'établit enfin. Et là, tout se joue très vite et tient à peu d'éléments, dont les détails ont cependant été longuement débattus: savoir se présenter, argumenter, répondre aux objectifs et vendre ses avantages pour conquérir enfin son **client** ».

Travail à faire :

- 1) Énumérer les différentes étapes d'une opération de vente en se référant au texte.
- 2) Qu'est-ce qu'on entend par " vendre ses avantages " ?

Exercice n° 3

Chaque partenaire de la négociation se fixe une marge de négociation jusqu'à un butoir, ceci pour chaque condition commerciale.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les partenaires d'une négociation commerciale ?

Exercice n° 4

Suite à la négociation qui a eu lieu avec le nouveau client *Hammami*, (*Rue de Nabeul, Bizerte*) l'entreprise " **Ayadi et Cie** " (*18, avenue de la liberté Tunis*) a reçu le 15/06/N une commande de :

- 50 Climatiseurs marque XK Froid à 500 D l'unité (prix HT) ;
- 100 Ventilateurs modèle KZ diamètre 40 cm prix unitaire 34,500 D (prix HT).

Travail à faire :

- 1) Pourquoi l'entreprise doit-elle accorder plus d'importance au client *Hammami* ?
- 2) Quels sont les moyens que peut utiliser l'entreprise pour passer une commande ?

- 3) En quoi consiste le bon de commande ?
- 4) Que doit faire le fournisseur suite à la réception d'une commande ?
- 5) Présenter le bon de commande reçu du client *Hammami*.

Exercice n° 5

Suite au rendez-vous du représentant salarié *Mr Zouari* de l'entreprise "**L'ESSOR S.A**" a reçu une commande ferme de l'entreprise "**EL IMTIEZ S.A**" et le bon de commande ci-dessous lui a été adressé.

EL IMTIEZ S.A 8, rue des orangers Tunis Date : 15/03/N			"L'ESSOR S.A" Bizerte, rue des palmiers	
BON DE COMMANDE N° 213				
Visa du fournisseur	Mode d'expédition : par camion		Délai de livraison : 25/03/N	Condition de paiement : au comptant
Référence	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
F1	Frigo MZ	20	600,000
F2	Frigo GR	15	13 500,000
			
Arrêté, le présent bon de commande à la somme de :				
Signature				

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le bon de commande.
- 2) Qui doit signer le bon de commande ?



La fiche de stock de l'article "**Frigo**" se présente ainsi le 18/03/N :

Article: "**Frigo**" Réf : F1

Stock minimum: 5
Stock maximum: 20

Fiche de stock en quantité N° 12

Dates	Libellés	Entrées	Sorties	Stocks	Observation
01/03/N	Stock départ			10	
03/03/N	Bon d'entrée n° 1	8	-	
05/03/N	Bon de sortie n° 1/3	-	13	
06/03/N	Bon d'entrée n° 2	-	25	
10/03/N	Bon de sortie n° 2/3	-	9	
:					
:					
:					
:					
31/03/N	Totaux				

Signature Magasinier

NB : Les entrées prévisionnelles sont :

- le 18/03/N 15 unités
- le 23/03/N 21 unités

Les sorties prévisionnelles sont :

- le 17/03/N 12 unités
- le 21/03/N 10 unités
- le 26/03/N 20 unités

Travail à faire :

- 1) Recopiez et complétez la fiche de stock en quantité ?
- 2) Que constatez-vous ?
- 3) L'entreprise "**EI IMTIEZ S.A**" peut-elle livrer les articles F1 objet de la commande de "**L'ESSOR S.A**" à la date convenue ?

En livrant la marchandise objet du bon de commande **N° 213** :

Travail à faire :

- 1) Quel est le document à établir par le fournisseur ?
- 2) Présenter la facture correspondante à la dite commande N° 213, sachant que le taux de la TVA est de 18 %.
- 3) Passer l'écriture au journal de l'entreprise "**L'ESSOR S.A**"

Exercice n° 6

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

Q1 - Une vente s'enregistre à partir :

- a) du bon de commande reçu d'un client ;
- b) du bon de livraison signé par le client ;
- c) du double de la facture adressée au client.

Q2 - Une facture de vente constate un produit et augmente le résultat de l'exercice :

- a) Vrai
- b) Faux

Q3 - Parmi ces affirmations, cochez celles qui vous semblent vraies :

- a) les réductions commerciales, figurant sur la facture de doit sont toujours comptabilisées séparément ;
- b) c'est le net commercial (montant brut - réductions commerciales) qui est comptabilisé en compte de ventes ;
- c) l'escompte n'est jamais comptabilisé dans un compte spécifique ;
- d) le Net à Payer est une créance pour le vendeur, une dette pour l'acheteur ;
- e) la TVA sur ventes représente une dette envers l'Etat.

Q4 - Cochez les bonnes réponses :

- a) les factures de ventes sont conservées pendant 10 ans (au plan commercial) ;
- b) les factures de ventes sont détruites après enregistrement comptable ;
- c) la conservation des factures de vente est facultative ;
- d) l'entreprise accorde à un client une réduction de 10 % sur le chiffre d'affaires trimestriel réalisé. Il s'agit :
 - d'un escompte ;
 - d'un rabais ;
 - d'une ristourne.
- e) L'escompte de règlement accordé à un client :
 - est une réduction commerciale ;
 - s'accorde à ce client lorsqu'il règle au comptant ;
 - représente une charge pour le fournisseur ;
 - s'enregistre au crédit du compte " 75 Produits financiers " ;
 - s'enregistre au débit du compte " 65 Charges financières ".
- f) L'émission d'un chèque d'avance ou d'acompte par le client se comptabilise :
 - au crédit du compte " 411 Clients " ;
 - au débit du compte " 4191 Clients -Avances et acomptes reçus " ;
 - au crédit du compte " 4191 Clients -Avances et acomptes reçus " ;
 - au débit du compte " 532 Banques ".

g) Lors de l'établissement d'une facture de " doit " à un client, le versement d'un acompte :

- est retranché du net à payer ;
- diminue notre créance sur ce client ;
- est comptabilisé au débit du compte "4191 Clients -Avances et acomptes reçus".

Q5 - Quelle est l'écriture comptable correspondante à la facture ci-dessous ?

Prix brut	18 000,000
Remise	<u>800,000</u>
Net commercial	17 200,000
TVA 18 %
Net à payer	<u>.....</u>

Q6 - Indiquer les cas où l'entreprise adresse une facture d'avoir à son client :

- a) lorsqu'il retourne des marchandises ;
- b) lorsque l'on a omis de lui accorder une réduction ;
- c) lors d'une livraison complémentaire ;
- d) à l'occasion d'une erreur de facturation en sa défaveur ;
- e) lorsque le client retourne des emballages consignés.

V- Complément

Document n° 1 : Evolution de la fonction commerciale

Dans les économies développées contemporaines, les entreprises ne peuvent plus se permettre de commencer par produire des biens et des services pour chercher ensuite à les écouler auprès des consommateurs. Cette situation, qui correspond à une économie de pénurie dans laquelle la demande est toujours supérieure à l'offre, s'est inversée.

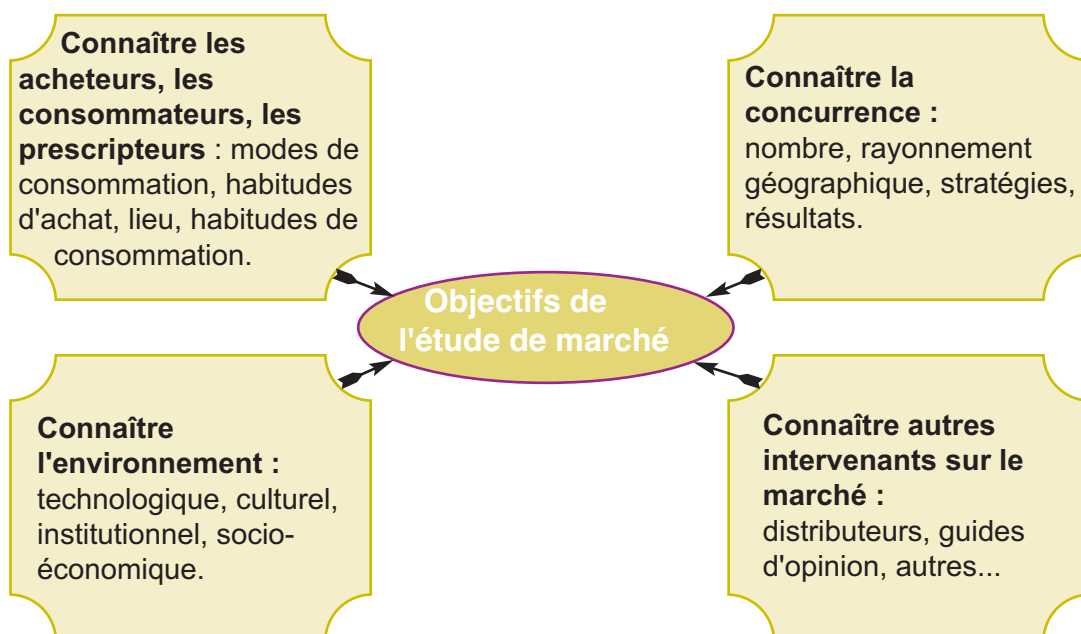
Actuellement, les entreprises ne doivent produire que ce qu'elles sont quasiment certaines de pouvoir vendre. Ce changement d'optique qui fait de la connaissance préalable des besoins du consommateur un élément essentiel de la vie de l'entreprise conduit à définir le concept de mercatique (marketing en anglais).

Connaître un marché suppose, dans un premier temps, la détermination des informations à rechercher. Ensuite, l'entreprise utilise les techniques de recherche de l'information. La collecte peut enfin devenir systématique par l'intermédiaire de la mercatique.

Document n° 2 : Objectifs de l'étude de marché

Le marché nécessite d'abord l'élaboration d'un projet d'étude qui doit préciser l'objet de l'étude et les informations à recueillir.

On peut résumer dans le schéma suivant le type d'informations que les entreprises peuvent rechercher.



Document n° 3 : La fixation du prix

« Toute entreprise doit se fixer des objectifs et tenir compte des contraintes diverses.

Fixer le prix de ses produits constitue une décision importante pour l'entreprise.

Elle le fait en tenant compte de ses objectifs concernant le marché et la rentabilité attendue par la vente.

👉 **Objectif de conquête de part de marché** : le prix de vente est fixé en fonction des effets attendus sur le volume des ventes.

👉 **Objectif de rentabilité : l'entreprise recherche** alors le prix qui lui permet d'obtenir le plus grand bénéfice, quelque soit le volume des ventes.

L'entreprise n'a pas une totale liberté de manoeuvre pour fixer ses prix. Elle doit tenir compte des contraintes juridiques (l'Etat peut prendre des mesures réglementaires pour limiter le niveau des prix et la progression des prix) et des contraintes liées à la concurrence et au marché.

Le prix du produit doit être mis en relation avec les prix des produits concurrents sachant que les consommateurs sont sensibles à la notion de rapport qualité / prix d'un produit et que par définition, plus un prix de vente est bas et plus la demande est importante. L'entreprise peut pratiquer des prix de ventes élevés afin de mener ce que l'on appelle une **stratégie d'écroulement** consistant à ne viser qu'une partie restreinte des consommateurs (produit de luxe) ou parce que l'image du produit est valorisée par un prix élevé (produits de haute de gamme).

Le prix est la concurrence d'un produit qui est la plus immédiatement perceptible par le consommateur, et qui, dans la plupart des cas, ne pose aucun problème d'interprétation. C'est à la fois, une indication d'ordre économique : ce qu'il faudra déboursier pour l'acquisition et à la fois, une indication d'ordre psychologique : les valeurs que procurera la consommation du produit, et enfin, une indication sur la qualité supposée du produit ».

Document n° 4 : Le produit

Le produit regroupe un ensemble de services rendus à une cible. Il contribue à la satisfaction d'un besoin, mais il est également porteur d'une signification sociale à travers de son image.

La qualité d'un produit indique son degré de conformité aux désirs et aux exigences du consommateur pour lequel il a été fabriqué. Son niveau est donc fonction de l'usage auquel est destiné le produit, sachant qu'un niveau minimal correspondant au respect des normes est obligatoire.

La qualité est donc perçue comme un tout, qui s'apprécie non seulement dans la durée d'utilisation du produit mais encore au travers des services connexes.

1) *Éléments d'identité du produit*

L'identification du produit se fait à partir de divers éléments :

- Le nom générique du produit ;
- L'étiquette, ou carte d'identité, qui mentionne les informations essentielles ;
- La marque, "signe verbal ou figuratif" permettant de différencier les produits ;
- Le conditionnement, qui est le contenant du produit et constitue l'unité de vente au détail. C'est un support de communication entre le produit et le client, le "vendeur silencieux" ;
- L'emballage, qui assure une protection supplémentaire du produit, en facilite la manutention, le transport et le stockage.

2) *Les services connexes*

Selon son type, le produit est accompagné de multiples services intrinsèques ou ajoutés comme moyens de différenciation par rapport à la concurrence.

- Les services avant-vente : horaires d'ouverture, parking, disponibilité du produit et du vendeur, information, conseil, choix,..... ;
- Les services pendant la vente : démonstration, essai, mode d'emploi, notices techniques, formation, livraison, installation, possibilité de crédit, ;
- Les services après-ventes : les conseils, la fourniture de pièces détachées, la garantie contre les vices cachés, la maintenance du produit, entretien,.....

Document n° 5 : La Communication

Communiquer, c'est transmettre un message par la mise en commun d'une information ou d'une idée ; quatre éléments sont nécessaires pour cela : un émetteur, un message, un récepteur, un moyen de communication.

C'est devant cette définition de la communication que se morfondent parfois les chefs d'entreprise ou les responsables de la communication. Pour eux, tout paraît simple au départ : pour communiquer, il suffit de concevoir un message et de définir le meilleur moyen de le faire parvenir à la cible.

Pourtant, à l'arrivée, le message transmis par des moyens adaptés et puissants (la télévision, l'affichage) n'a pas atteint la cible, ou ne produit pas les effets escomptés. Que s'est-il passé ? Erreur de message, de moyens, d'objectifs, de cibles ?

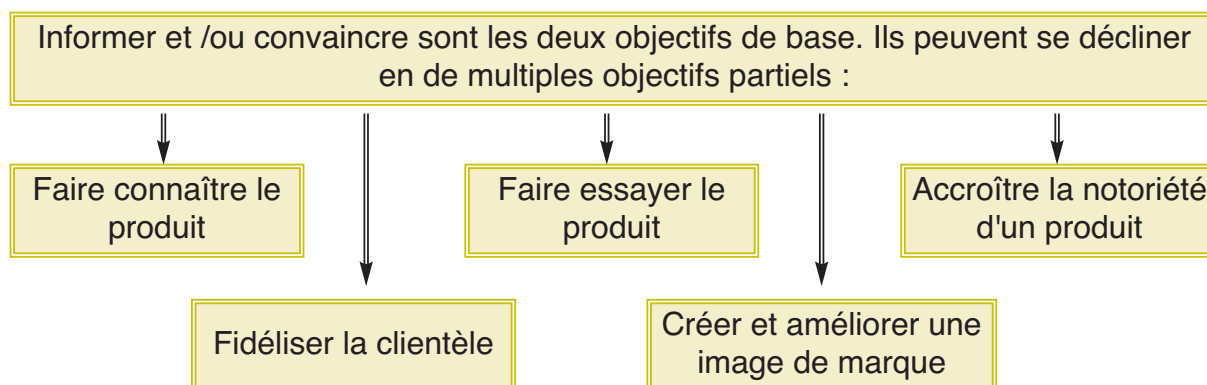
La communication reste aujourd'hui le moyen le plus fascinant et attirant pour les entreprises, car elle permet de relier l'offre à la demande ; mais elle exige presque toujours une très grande maîtrise des techniques utilisées ; parfois un trait de génie, ou une dose d'humour.

Type de média	Type d'utilisation	Arguments positifs	Arguments négatifs
Affichage	Phase de lancement du produit. Utilisation ciblée géographiquement.	Audience large. Coût unitaire faible.	Faible possibilité de ciblage.
Presse	Phase de lancement du produit et phase des ventes. Diffusion ciblée vers les professionnels. Possibilité de développer une argumentation écrite.	Largeur audience. Possibilité de ciblage forte (presse spécialisée). Grande diversité de supports (choix important).	Coût plus élevé que pour l'affichage. Périodicité de l'annonce peu adaptable.
Radio	Sélective (biens de consommation et services).	Possibilité de ciblage selon le type d'auditeur et selon l'horaire de diffusion.	Coût élevé. Brièveté du message. Pas de complément visuel.
Télévision	Promotion de produits de masse. Promotion de l'image.	Très large audience. Impact important reposant sur un gage de crédibilité.	Accès très onéreux. Programmation difficile Délais. Limitations légales. Brièveté du message. Possibilité de répéter le message.
Cinéma	Publicité pour les biens de consommation courante.	Forte sélectivité. Qualité de diffusion du message.	Faible répétitivité. Public restreint.
Courrier	Produits techniques, abonnements, VPC.	Personnalisation du message. Faible coût. Possibilité de ciblage élevée. Possibilité de développer le message.	Besoin important d'actualisation du fichier . Taux de réponse faible.
Internet	VPC, biens de consommation courante, entreprises déjà connues.	Forte sélectivité. Actualisation du message. Possibilité d'actions temporaires (promotion des ventes). Possibilité de réaliser, immédiatement, une vente (accès direct). Faible coût.	Public touché, relativement faible et ciblé. Nécessité de faire connaître le site au préalable. La consultation repose initialement sur une action du consommateur.

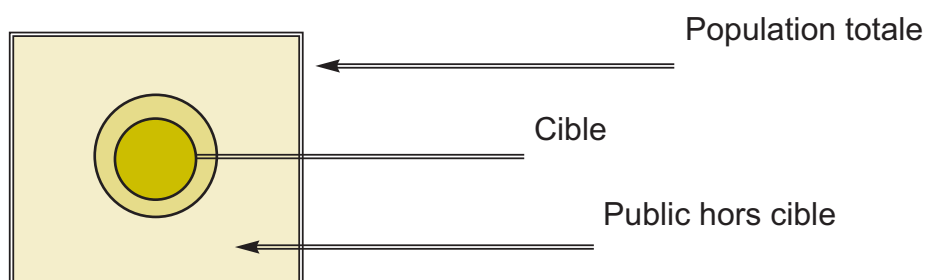
Document n° 6 : La promotion des ventes

Le parrainage est un contrat qui lie une entreprise commanditaire (le sponsor) et l'auteur d'une oeuvre ou d'un exploit (sportif ou autre). Le sponsor finance tout ou partie de l'équipement ou des frais du sponsorisé, en échange de quoi, celui-ci peut accrocher sa marque par exemple sur du matériel ou des documents qui sont utilisés lors de la réalisation du projet et potentiellement lus par un public dont l'importance peut être évaluée par avance.

Document n° 7 : Les objectifs publicitaires



Préciser la cible



Faire une campagne publicitaire implique de bien définir la cible que l'entreprise souhaite atteindre et de préciser les objectifs visés.

Document n° 8 : La distribution

Toute stratégie de choix des canaux de distribution se fait en tenant compte des contraintes relatives :

- au **produit à distribuer** et à **ses caractéristiques** : taille, poids, volume, degré d'originalité, degré de technicité, prix phase de vie ;
- au **clients** : dispersion, habitudes et fréquences d'achats ;
- aux **concurrents** et leur propre politique de distribution ;
- à la **réglementation** : certaines pratiques sont interdites (ventes à perte,) d'autres sont réglementées (distribution des produits pharmaceutiques).

Le choix des canaux de distribution doit également s'inscrire dans le cadre **de la politique commerciale globale de l'entreprise** et tenir compte des différents éléments du plan de marchéage. Ainsi, par exemple, une politique de prix conduisant à l'écroulement du marché n'entraîne pas la même stratégie de distribution que lorsque l'on souhaite "pénétrer" le marché.

Chapitre

5

LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES



La fonction "Ressources Humaines" a considérablement évolué au cours des dernières années. D'une fonction de second ordre, elle est devenue une fonction de premier ordre participant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour cela, la fonction "Ressources Humaines" définit plusieurs objectifs (I). L'alimentation de l'entreprise des compétences nouvelles, dont elle a besoin, constitue l'une des priorités de la fonction qui nécessite l'instauration d'un processus efficace de recrutement (II). La fonction Ressources Humaines s'intéresse également aux membres actuels du personnel de l'entreprise. Elle veille à leur faire acquérir des nouvelles connaissances en les formant (III) et les incite à réaliser les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise par l'instauration d'un système de rémunération (IV) équitable et motivant.

I- Les objectifs de la fonction “ Ressources Humaines ”

1 - Sensibilisation

1 - 1 La finalité de la fonction

Activité n° 1

« La vraie valeur d'une entreprise c'est son personnel qui, par son savoir faire, sa motivation est le projet partagé permet à l'entreprise de progresser. D'où l'importance du facteur "Ressources Humaines" ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) D'après le texte "la vraie valeur d'une entreprise c'est son personnel", expliquer.
- 3) Développer l'idée de "projet partagé" entre l'entreprise et son personnel.

Activité n° 2

« Pendant longtemps l'entreprise n'a qu'une finalité financière (le profit) qu'elle satisfait par l'accomplissement de sa fonction économique. C'est pourquoi, jusqu'à une date récente, les problèmes de relation qui se posent à l'intérieur de l'entreprise ont été considérés comme accessoires confiés à un chef du personnel. L'essentiel de ses fonctions était d'ordre administratif, juridique et disciplinaire.

Progressivement l'essentiel des fonctions du chef du personnel est devenu de "gérer" le personnel en pensant à son avenir, à sa carrière et à sa formation. L'importance de la fonction a augmenté, ce qui a entraîné des changements dans la dénomination des responsables : le chef du personnel est devenu bien souvent directeur des ressources humaines dans les grandes entreprises ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer l'évolution de la fonction "personnel".
- 3) Quelles sont les raisons de cette évolution ?
- 4) Donner une définition de la fonction "Ressources Humaines".



1-2 Les objectifs de la fonction

Activité n° 3

« Un responsable d'une société industrielle déclare : « Je pense que la main d'oeuvre et l'incapacité de l'entreprise à recruter et à conserver un personnel valable constituent aujourd'hui le véritable goulot d'étranglement de la production. Je n'ai pas connaissance d'un seul projet important, appuyé sur de bonnes idées qui aient été arrêté par le manque de fonds. En revanche, je connais des secteurs industriels dont la croissance a été particulièrement stoppée ou entravée, parce qu'il ne pouvaient réussir à conserver une main d'oeuvre efficace et enthousiaste ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est l'idée principale développée par ce responsable ?
- 3) Quel est l'objectif que devait atteindre la fonction "Ressources Humaines" ?



Activité n° 4

Un directeur d'une grande banque déclare " Pourquoi le seul jeu valable est celui du personnel ? Lorsqu'on a la personne qu'il faut au poste qu'il faut, il ne reste plus rien à faire. Si le poste est tenu par quelqu'un qui ne convient pas, il n'existe pas de système de gestion capable de sauver la situation "



Travail à faire :

- 1) Quelle est l'idée principale développée par ce directeur ?
- 2) Quel est l'objectif à atteindre par la fonction des "Ressources Humaines" ?

Activité n° 5

« Le nombre croissant des diplômés de l'université et le taux de chômage élevé laisse croire que l'entreprise pourra compter sur un immense choix de candidats. Cependant, les exigences de l'entreprise sont de plus en plus élevées et la faible quantité des candidatures intéressantes rend le choix encore plus difficile. A l'opposé, certaines spécialisations font face à une pénurie très sérieuse de main d'œuvre ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Que recherchent les entreprises lors du choix d'un candidat ?
- 3) Pourquoi le choix devient de plus en plus difficile ?
- 4) Citer des exemples de spécialisations qui rencontrent un manque de main d'œuvre.

Activité n° 6

« La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer ce qu'entend l'entreprise par "candidat qualifié et compétent".
- 3) L'objectif poursuivi consiste-t-il à rechercher le candidat exceptionnel ?

2 - Synthèse

2-1 La finalité de la fonction

Depuis longtemps l'entreprise n'a eu qu'une finalité financière : La réalisation d'un profit. Alors que les problèmes de relation sociale qui se posent à l'intérieure de l'entreprise ont été considérés comme secondaire. Ces problèmes ont été gérés par un chef de personnel ayant, essentiellement des fonctions d'ordre administratif, juridique et disciplinaire (c'était souvent un ancien militaire).

Progressivement, la place et le rôle des travailleurs au sein de l'entreprise ont changé. Les hommes et les femmes, de par leur qualification et leur motivation, constituent aujourd'hui les ressources essentielles de l'entreprise et son capital humain qu'il s'agit d'optimiser. On reconnaît, enfin, une finalité sociale à l'entreprise. Il est devenu, alors, essentiel de « gérer » le personnel en pensant à son avenir, à sa carrière et à sa formation.

L'importance de la fonction a augmenté, ce qui a entraîné des changements dans la dénomination des responsables : le chef du personnel est devenu bien souvent directeur des ressources humaines dans les grandes entreprises.

2-2 Les objectifs de la fonction

La fonction "Ressources Humaines" a considérablement évolué au cours des dernières années. D'une fonction de second ordre, elle est devenue une fonction de premier ordre participant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour cela, la fonction "Ressources Humaines" définit plusieurs objectifs qui doivent permettre de **choisir**, **conserver** et **qualifier** les hommes dont l'entreprise a besoin.

Le premier objectif, c'est de trouver les hommes qui conviennent pour remplir les missions et accomplir les activités de l'entreprise, il s'agit de mettre à la disposition de l'entreprise les effectifs en **quantité** et en **qualité**. L'objectif qualité consiste à avoir pour chaque poste de travail le candidat qu'il faut.

Le second objectif consiste à **garder** les meilleurs éléments de l'entreprise et de maintenir les employés compétents, Il s'agit de définir une politique de ressources humaines permettant d'atteindre cet objectif.

Le troisième objectif consiste à faire progresser les cadres et les employés de l'entreprise possédant un fort potentiel en leur permettant de développer leurs compétences et leurs qualifications du personnel et d'assurer à l'entreprise des ressources adaptées à ses besoins.

3 - À retenir

La fonction "Ressources Humaines" est née suite à l'intégration, du facteur humain dans l'organisation. La transformation de la fonction "personnel" en fonction "Ressources Humaines" constitue, à la fois, l'un des résultats les plus importants et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

La fonction "Ressources Humaines" s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (les hommes), a trouvé un ensemble de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de « conciliation » entre le social et l'économique.

La fonction "Ressources Humaines" cherche à trouver les effectifs nécessaires en quantité et en qualité :

- garder les meilleurs éléments et conserver les employés compétents ;
- faire progresser les cadres et les employés possédant un fort potentiel en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« On considère les hommes comme des ressources, à la fois parce que leur travail constitue un facteur de production, et parce que leur développement, leur initiative et leur potentiel contribuent activement à l'efficacité globale de l'entreprise. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer les différentes ressources utilisées par l'entreprise.
- 3) Pourquoi la fonction "Ressources Humaines" s'intéresse-t-elle aux hommes ?
- 4) Donner des exemples d'initiatives que peuvent prendre les ouvriers au sein d'une entreprise pour améliorer son efficacité.

Exercice n° 2

« La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser »

Travail à faire :

Expliquer et analyser cette citation.

Exercice n° 3

« Enfin, on est passé de la fonction "Personnel" à la gestion des "Ressources Humaines" fondée sur l'idée que les hommes et les femmes de par leur qualification et leur motivation constituent des ressources essentielles de l'entreprise et son capital humain, aussi important que son capital technique et financier »

D'après propos tenus par un responsable du personnel d'une entreprise

Travail à faire :

- 1) Expliquer les notions de : " capital humain ", " capital technique " et " capital financier ".
- 2) Déduire la finalité de la fonction "Ressources Humaines".

Exercice n° 4

« La fonction "Ressources Humaines" désigne l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif ».

Travail à faire :

- 1) À quoi s'intéresse la fonction "Ressources Humaines" ?
- 2) Que signifie les aspects qualitatif et quantitatif du personnel ?
- 3) Comment la fonction "Ressources Humaines" peut-elle adapter l'entreprise à l'évolution de ses besoins en personnel ?

Exercice n° 5

a) La fonction "Ressources Humaines" doit :

- organiser les ressources ;
- choisir les meilleurs fournisseurs ;
- trouver les fonds nécessaires ;
- gérer les hommes ;
- prévoir les besoins ;
- trouver de nouveaux marchés.

b) Les services de la fonction "personnel" sont généralement :

- service de comptabilité ;
- service de recrutement ;
- service d'assistance ;
- service social ;
- service de facturation ;
- service de sécurité ;
- service des achats ;
- service de formation ;
- service de recouvrements ;
- service de licenciement.

Travail à faire :

Indiquer les bonnes réponses.

Exercice n° 6

« La gestion des "Ressources Humaines" visent des objectifs très variés :

- du point de vue des personnes : c'est à la fois, satisfaire les besoins individuels et collectifs, garantir des revenus, gérer des carrières, susciter la motivation et résoudre des conflits ;
- du point de vue de l'entreprise : c'est favoriser l'accroissement de la production, réduire les charges et les coûts, assurer la flexibilité de l'entreprise grâce aux capacités d'adaptation, etc. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les différents partenaires de la gestion "Ressources Humaines" évoqués par le texte ?
- 3) Énumérer des exemples de besoins individuels et collectifs.
- 4) Quels sont les objectifs de la fonction "Ressources Humaines" ?

II- Le processus de recrutement

1 - Sensibilisation

1 - 1 L'expression des besoins

Activité n° 1

« L'origine de la demande peut être un départ, une mutation, la création de poste, etc.... Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande, la soumet à la hiérarchie et la transmet au service chargé de recrutement ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce qui provoque le besoin de recruter ?
- 3) Qui est à l'origine d'une demande de recrutement ?

Activité n° 2

« Lorsque le superviseur constate qu'un poste doit être pourvu dans un service à la suite d'une réorganisation, d'une démission, d'une promotion ou encore de la création d'un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu'il faut parvenir au service des ressources humaines afin d'obtenir de son supérieur immédiat, l'autorisation d'entreprendre les démarches visant à trouver un candidat qualifié et compétent ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Enumérer les différentes situations qui provoquent le besoin de recruter.
- 3) Qui est à l'origine d'une demande de recrutement ?

Activité n° 3

« La détermination **des besoins en personnel** requiert une **bonne connaissance** des postes de travail. Ces derniers évoluent au cours du temps, tant en nombre qu'en caractéristiques, ce qui exige, pour déterminer les besoins à moyen terme, une certaine organisation de la part de l'entreprise ».

Travail à faire :

- 1) Qui peut déclencher un besoin en personnel dans une entreprise ?
- 2) Montrer comment les postes de travail évoluent dans le temps.
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par besoin à moyen terme ?

- 4) Comment procurer à l'entreprise les effectifs et les qualifications dont-elle a besoin ?
- 5) La connaissance des besoins en personnel repose t-elle sur les analyses des postes de travail ?
- 6) Enumérer les différentes méthodes d'analyse d'un poste de travail.
- 7) Quels sont les moyens d'adaptation d'une entreprise à l'évolution de ses besoins en personnel ?

Activité n° 4

Le tableau suivant résume les statistiques concernant les effectifs de la société "**Les Applications Mécaniques de Tataouine (AMT)**" pour l'année N :

Tranches d'âges	Cadres	Techniciens et		Ouvriers	Ouvriers	Total
		agents de maîtrise (TAM)	Employés	qualifiés (OQ)	spécialisés (OS)	
Moins de 25 ans	0	2	6	10	34	52
25/29 ans	0	8	12	24	52	96
30/39 ans	4	14	14	40	112	184
40/49 ans	20	12	10	20	142	204
50/54 ans	10	8	14	18	24	74
Plus de 55 ans	10	8	6	18	30	72
Total	44	52	62	130	394	682

- Pour les cinq prochaines années la société prévoit que :
 - 64 OS sont susceptibles de devenir OQ ;
 - 14 OQ peuvent devenir TAM ;
 - 10 TAM pourront être promus en tant que cadre.
- Les départs prévisibles sont les suivants :

Départs	Cadres	TAM	Employés	OQ	OS	Total
Retraités	10	8	6	18	30	72
Démissions	2	4	2	6	20	34
Total	12	12	8	24	50	106

- les besoins prévisionnels pour les cinq années à venir sont :

Départs	Cadres	TAM	Employés	OQ	OS	Total
Besoins	50	62	74	120	302	608

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Expliquer les différentes catégories de personnel.
- 3) Que représente le passage d'une catégorie à une autre (par exemple d'un OS à un OQ) ?
- 4) Quel est l'âge de la retraite ?
- 5) Calculer le besoin en effectif total que la société **AMT** doit recruter en N+5.
- 6) Calculer les besoins en effectif à recruter catégorie par catégorie.

Activité n° 5

« Une entreprise précise qu'elle est à la recherche d'un candidat, expérimenté, stable, responsable, brillant, dévoué et ayant une attitude positive. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) Commenter la formulation du besoin de recrutement de cette entreprise
- 3) En formulant ainsi son besoin de recrutement, l'entreprise va-t-elle recevoir un nombre faible ou important de candidatures ? Justifier votre réponse.
- 4) Que faut-il ajouter à cette formulation pour répondre aux objectifs du recrutement ?

1-2 La connaissance du profil de poste

Activité n° 6

Samira assistante de vente chez "**Graphtop**", qui fabrique des systèmes de dessin assisté par ordinateur, consulte la carte de la région sud-est le lundi matin.

Au cours de la réunion hebdomadaire de l'agence commerciale, qui associera les ingénieurs commerciaux, les spécialistes de la maintenance et le chef d'agence, elle donne à chaque vendeur un plan détaillé pour la semaine et un compte rendu des affaires en cours. A mis chemin entre le commercial et l'administratif, *Samira* jongle entre les deux activités avec une habilité surprenante.

“ La fonction d'assistance de vente est trop souvent sous-estimée dans les services commerciaux, lance *Nabil*, directeur de l'agence. Son rôle ne devrait pas se limiter à répondre au téléphone ou à enregistrer les commandes. Ici, notre assistante est une collaboratrice à part entière. Elle nous aide à atteindre notre objectif prioritaire : **Vendre** “

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Définir l'identification du poste "assistante de vente" :
 - intitulé :
 - affectation :.....
 - rattachement hiérarchique :.....
 - statut :
 - titulaire :
- 3) Quelle est la mission du poste "assistante de vente" ?

Activité n° 7

Dans la pratique, comment l'assistante de vente peut-elle aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ?

Première mission dévolue à *Samira* : l'organisation des circuits de visites. Il s'agit d'optimiser les déplacements des ingénieurs commerciaux qui doivent courir, à eux trois, dix gouvernorats, depuis les grandes villes jusqu'aux agglomérations les plus modestes. " Je prépare les journées selon un système de "pétales" explique *Samira*. Les gouvernorats sont délimités en trois zones. Chaque ingénieur commercial en couvre une par semaine, ou à tour de rôle, pour éviter la routine. Soucieuse des bonnes conditions de travail des vendeurs, l'assistante des ventes leur donne aussi un plan de route détaillé mentionnant notamment le nombre de kilomètres à parcourir par jour, plan qui varie en fonction de la difficulté des routes.

Quand toute l'équipe est en tournée, *Samira*, assure la permanence commerciale de l'agence. Elle règle les affaires courantes de secrétariat, saisie les dossiers, enregistre les commandes, classe les factures, les réclamations, les courriers divers, etc. Le gros du travail consiste à recevoir les coups de téléphone et à tenir pour chacun des vendeurs un carnet de bord établi par ordre prioritaire.

L'assistante de vente suit également l'évolution des parts de marché de chaque vendeur et peut tirer la sonnette d'alarme quand le chiffre d'affaires est trop éloigné des objectifs fixés.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les activités et les tâches liées au poste "assistante de vente" ?
- 3) Citer quelques tâches liées à des activités de nature commerciale.
- 4) Citer quelques tâches liées à des activités de nature administrative.
- 5) Citer les moyens mis à la disposition de l'assistante pour réaliser son travail.

Activité n° 8

" Notre assistante doit être en mesure de répondre au coup par coup à chaque problème posé par la clientèle, poursuit *Nabil*. Quand nous ne sommes pas présents dans l'agence, une présence "**Graphtop**" à tout instant est maintenue".

Une organisation efficace suppose une bonne formation de l'assistante. A raison de trois stages par an organisés par le siège de "**Graphtop**", elle suit des séminaires techniques sur les nouveaux matériels et des cours de psychologie commerciale, au même titre que les spécialistes de la maintenance et de la vente. Son expérience passée là, sans aucun doute, aide à intégrer rapidement l'équipe.

L'objectif de *Nabil* ? Engager prochainement une vraie secrétaire qui prendra à sa charge le travail administratif pour optimiser la fonction commerciale de son assistante.

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les compétences que doit posséder l'assistante pour réaliser son travail ?
- 2) Quels sont les modes d'accès au poste d'assistant (e) ?
- 3) À partir des activités 6, 7 et 8, établir une fiche d'analyse du poste "Assistante de vente".

1 - 3 Le recrutement : processus de sélection**Activité n° 9**

Le tableau ci-dessous indique les différents modes de recrutement adoptés par les entreprises :

Modes de recrutement	Proportion
Candidatures spontanées	88 %
Annonces par voie de presse	61 %
Suite à un stage	67 %
Contact avec les écoles, universités, rencontres	71 %
Cabinets de recrutement	35 %
Relations, recommandations	53 %
Bureau régional de l'emploi	53 %

Modes de recrutement des cadres mis en œuvre par les entreprises

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'une candidature spontanée ?
- 2) Pourquoi le total des proportions est-il supérieur à 100 % ?

- 3) Préciser en quoi consistent les différents modes de recrutement des cadres utilisés par l'entreprise.
- 4) Connaissez-vous d'autres moyens d'entrer en relation avec les candidats (cadres ou non cadres) autres que ceux qui sont mentionnés dans ce document ?

Activité n° 10

« La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confirmation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à éliminer jusqu'à 90 % des réponses.

La qualité de la lettre et du curriculum vitae ont à ce niveau un impact important.

Un questionnaire standard est adressé aux candidats non éliminés. Il est généralement accompagné d'une présentation du poste et de la société.

Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative qui précise éventuellement les raisons de l'élimination. »

STE d'emballage et
d'impression en pleine
expansion
Recrute
Infographiste
Beausariste
- poste stable et d'avenir
- expérience exigée
- Bon profil artistique
Tél : 71 333 456

*Annonce N° 1254
(La presse du 27-02-2006)*

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) Qu'est-ce qu'une " lettre de candidature " ? Quelles informations peut-t-elle contenir ?
- 3) Qu'est-ce qu'un "curriculum vitae" ? Quelles informations peut-il contenir ?
- 4) Quel est l'objet de cette étape de sélection pour l'entreprise et pour le candidat ?
- 5) Quelles sont les limites de cette méthode ?
- 6) Quelles sont les étapes du processus de recrutement décrites dans le texte ?

Activité n° 11

Avocat cherche secrétaire, niveau,
bac + 2 max, parfaite maîtrise de l'in-
formatique.
Envoyer CV.
Fax 71 720 972

Annone N° 1385 (La presse du 30-05-2006)

Travail à faire :

- 1) Rédiger une réponse à cette annonce.
- 2) Comment appelle-t-on la réponse que vous avez rédigée ?
- 3) Joindre votre curriculum vitae à la réponse.

Activité n° 12

« Grâce à votre lettre de candidature et à la qualité de votre curriculum vitae, l'entreprise vous a demandé de venir pour un entretien. L'entretien étant un échange, il ne vous est pas interdit de poser des questions, (c'est même plutôt bien ou dans la mesure où on peut les analyser comme autant de signes d'intérêt que vous portez à l'entreprise).



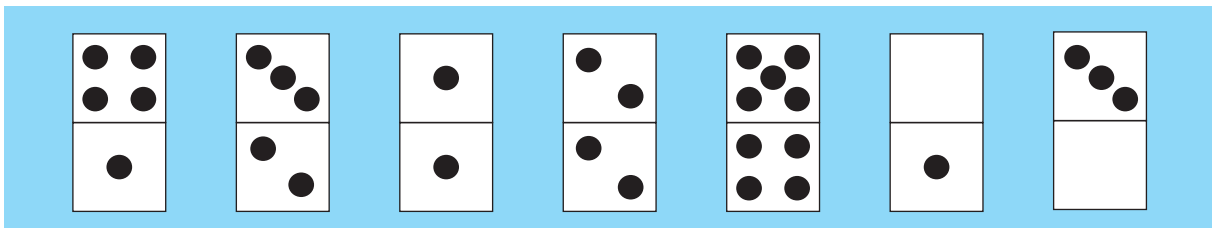
Le recruteur cherche à répondre à un besoin. Il n'a pas donc le droit à l'erreur. Il doit trouver le bon candidat pour le mettre à la bonne place. La plupart des entreprises adoptent la règle des entretiens multiples : un premier avec le responsable des ressources humaines, un second avec le futur supérieur hiérarchique et d'autres, éventuellement, avec d'autres opérationnels pour confirmer. »



Travail à faire :

- 1) Pourquoi les entreprises convoquent-elles systématiquement les candidats retenus à un entretien ?
- 2) Quels sont les objectifs de l'entretien ? Envisager le point de vue de l'entreprise et celui du candidat.
- 3) Quels éléments, parmi ceux qui n'apparaissent pas obligatoirement dans le curriculum vitae, l'entretien permet-il de vérifier ?

Activité n° 13



Test d'intelligence : l'épreuve type de la série à compléter

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'un test ?
- 2) Quelles sont les grandes catégories de tests utilisées par les entreprises ?
- 3) Pourquoi soumet-on les candidats à recruter à des tests ?

1-4 L'affectation et l'insertion dans l'entreprise

Activité n° 14

Quand je suis arrivée dans cette compagnie d'assurance, raconte *Jalila*, j'ai rapidement éprouvé le sentiment d'être un peu lâchée dans la nature. On me confiait bien des missions, mais on n'a jamais pris la peine de m'expliquer les méthodes de travail en vigueur dans la société. J'avais l'impression de ne pas être associée à la vie de l'entreprise. Sachant que, dans les premiers mois, je n'avais pas de repère concernant ma progression.

Travail à faire :

- 1) Pourquoi *Jalila* s'est-elle trouvée un peu perdue pendant les premiers jours de son recrutement ?
- 2) Que doit faire l'entreprise pour bien intégrer la nouvelle recrue ?

Activité n° 15

« Trop souvent encore la phase d'intégration est négligée dans la procédure de recrutement et pourtant la réussite d'un recrutement dépend aussi de la qualité de l'accueil et du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation du travail. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) En quoi consiste l'accueil des nouveaux recrutés ?
- 3) Que pourrait-on faire pour présenter l'entreprise aux nouvelles recrues ?
- 4) Une présentation générale de l'entreprise est-elle satisfaisante ?
- 5) Donner des exemples d'actions à faire par l'entreprise pour réussir l'intégration des nouveaux recrutés dans leurs postes de travail.

2 - Synthèse

Le processus de recrutement est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet d'alimenter l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. Il commence par la détermination des besoins en personnel qui nécessite une connaissance approfondie du profil de poste avant d'entamer la campagne de recrutement. Il se termine par l'affectation et l'insertion du personnel recruté dans l'entreprise.

2-1 L'expression des besoins

La détermination des besoins en personnel requiert une bonne connaissance des postes de travail. Ces derniers évoluent au cours du temps, tant en nombre qu'en caractéristiques, ce qui exige, pour déterminer les besoins à moyen terme, de mettre en place un système de **gestion prévisionnelle du personnel**.

L'analyse de postes de travail décrit le **contenu du travail**, en terme d'ensemble de tâches à accomplir ce qui permet de déterminer les qualifications nécessaires ; elle indique aussi les **conditions de travail**, ce qui permet de préciser les caractéristiques physiques et caractérielles qu'implique le poste de travail.

2-2 La connaissance du profil de poste

Dans le cas de vacance de poste, le responsable de recrutement procède à une **analyse de poste** à partir de l'existant. si le poste à pourvoir est totalement nouveau, il doit procéder à une définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

Une analyse de poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi ainsi que les conditions générales de son exercice. On procède tout d'abord à la recherche d'information auprès du titulaire du poste, puis il convient de reporter cette information dans une fiche d'analyse de poste (voir complément).

Il importe enfin de préciser les **exigences de poste**, c'est à dire l'ensemble des connaissances des aptitudes professionnelles et des traits de personnalité qui seront recherchés auprès des différents candidats.

2-3 Le recrutement : le processus de sélection

La définition de poste et le profil de candidature étant déterminés, l'entreprise entame la campagne de recrutement proprement dite. Elle a le choix entre plusieurs alternatives. Les responsables peuvent procéder à un **recrutement interne**.

Ils peuvent trouver parmi leurs collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin. L'autre alternative concerne le **recrutement extérieur**.

Lorsque l'entreprise choisit la seconde alternative pour trouver des candidatures, elle dispose de nombreux moyens, on peut citer :

- les petites annonces ;
- les réseaux institutionnels (association d'anciens, établissements d'enseignements) ;
- un réseau professionnel (bureau d'emploi) ;
- les relations personnelles ;
- l'approche directe (contacts spécialisés).

Quelque soit le moyen choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre manuscrite et d'un curriculum vitae. Le processus de sélection débute donc par l'analyse des ces lettres et curriculums vitae.

Cette première opération de **tri** a pour but de retenir les candidatures dont on estime que la candidature présente quelques intérêts. Elle peut être complétée par la soumission des candidats présélectionnés à des tests qui peuvent prendre la forme de :

- **test d'aptitude physique** : certains postes particuliers nécessitent des capacités physiques bien déterminées tels que : poste de conducteur d'engins, de pilote d'installation, de production automatisée, de surveillance, etc. ;
- **tests d'intelligence** axés souvent sur les aspects logiques de l'intelligence ;
- **tests de personnalité**.

Cette opération de tri permettra de ne convoquer pour **entretien** que les personnes qui correspondent approximativement au profil souhaité. L'entretien de sélection se situe au stade final et a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste.

2-4 L'affectation et l'insertion dans l'entreprise

Le recrutement comporte une borne finale qui est la signature d'un contrat de travail. A partir de ce moment, commence la période dite d'**accueil** et d'**insertion** dans l'entreprise. La réussite d'un recrutement dépend aussi de la finalité de l'accueil et du soin apporté pour faciliter l'adaptation du salarié dans la situation du travail.

L'accueil consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation. L'intégration couvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser des relations à maîtriser .

3 - À retenir

Contrairement à une idée souvent répandue, le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales:

- l'identification et la spécification du besoin ;
- la campagne de recrutement et les procédures de sélection ;
- l'intégration dans le poste de travail.

C'est au terme de ces trois phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'évaluation des postes de travail doit se faire pour :

- le recrutement ;
- l'affectation ;
- la rémunération ;
- la promotion ;
- le licenciement.

Travail à faire :

Indiquer les bonnes réponses.

Exercice n° 2

Le processus de recrutement nécessite :

- la connaissance du marché du travail ;
- le recueil des candidatures ;
- la connaissance des profils de poste ;
- la signature du contrat de travail ;
- la détermination des besoins ;
- l'accueil dans l'entreprise ;
- la mise en oeuvre de la prospection ;
- des formalités administratives ;
- le recours à des méthodes de sélection ;
- le choix du candidat.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Reclassez les phases du recrutement de 1 à 10.

Exercice n° 3

Les coûts d'entrée du personnel peuvent se classer en plusieurs catégories :

Éléments de coûts

1 – Coûts de recrutement

2 – Coûts d'adaptation

3 – Coûts cachés

Catégories

a - accueil

b - absentéisme

c - apprentissage

d - prospection

e - sélection

f - formation

g - mauvais rendement

h - embauche

i - conflits.

Travail à faire :

Rattacher les différents éléments de coûts aux catégories correspondantes.

Exercice n° 4

PMI spécialisée dans la conception et la commercialisation de jeux vidéo. Vous prospectez les distributeurs de jeux vidéo.

Pour faire face à sa forte croissance, recrute :

Technico-commercial Sud- de la Tunisie

Chargé de promouvoir et de développer les ventes de votre secteur, vous animer et conseillez un réseau de distributeurs en informatique et vidéo sur les plans technique, commercial, gestion et après vente. Vous prospectez les distributeurs de jeux vidéo de toute taille.

Agé de 25 à 30 ans, de formation Bac+2, vous avez une première expérience réussie dans ce domaine.

Nous vous proposons : un poste à responsabilité et une large autonomie après une période de formation, ainsi qu'une rémunération stimulante constituée d'un fixe plus variable plus véhicule. Les entretiens auront lieu à Tunis.

Merci d'adresser lettre + CV + photo « 42, avenue de Paris - Tunis » - Tél : 20221133

Travail à faire :

- 1) À quelle étape du processus de recrutement, peut-on situer cette annonce faite par l'entreprise ?
- 2) Quelles sont les tâches à réaliser par le candidat au poste ?
- 3) Quelles sont les conditions exigées pour ce poste ?
- 4) Qu'offre cette entreprise pour le candidat à ce poste ?
- 5) Parmi ces propositions, quel est l'élément qui constitue un avantage en nature pour un salarié ? Citer d'autres avantages en nature.
- 6) Déterminer à quels objectifs correspondent les diverses mentions de l'offre d'emploi.
- 7) À quels autres moyens de prospection l'entreprise peut-elle recourir ?

Exercice n° 5

**SOCIETE « TUNSO-ALLEMANDE
INDUSTRIELLE & COMMERCIALE**

Recherche un : **RESPONSABLE DE MAINTENANCE**

Offre n° 1062

- Ingénieur (Bac+ 4 ou 6) en Electromécanique ;
- Expérience minimale exigée de 5 ans.

Relevant du directeur d'usine, il supervise toutes les opérations d'entretien, gère les magasins et encadre tout le personnel technique composé de 30 personnes.

Merci d'adresser lettre + CV + photo « 10, avenue de la liberté - Tunis » - Tél : 23587733

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature du poste à pourvoir ?
- 2) Quels sont les critères demandés ?
- 3) En quoi consiste la supervision de toutes les opérations techniques ?

Exercice n° 6

Un poste « **Electro-technique** » à pourvoir sur la base de deux critères. Les deux critères retenus sont les suivants :

Critères	Niveau		
	Diplôme universitaire	ingénieur Bac + 6	ingénieur Bac + 5
Expérience	> à 5 ans	De 1 à 5 ans	Débutant

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature du poste recherché ?
- 2) Quel est le candidat qui pourrait être retenu sans difficulté ?
- 3) Quel est le candidat qui serait automatiquement éliminé ? Pourquoi ?

Exercice n° 7

« Lors d'une embauche, impossible de faire l'économie d'un entretien car il permet de vérifier si le candidat possède les compétences requises pour le poste, correspond au style de l'entreprise et est motivé. D'où la nécessité de le mener dans les règles de l'art, afin de laisser moins de place à la subjectivité et de commettre moins d'erreurs : en préparant l'entretien et en plaçant le candidat dans de bonnes conditions. »

Travail à faire :

- 1) Comment l'entreprise prépare-t-elle l'entretien ?
- 2) Pourquoi le candidat doit-il être placé dans des bonnes conditions ?
- 3) Rappeler les étapes d'un entretien.
- 4) En quoi "observer le comportement du candidat" est-il intéressant ?

Exercice n° 8

L'activité de recrutement se compose généralement des étapes suivantes :

- choix des sources de recrutement ;
- sélectionner des candidatures ;
- identification du poste ;
- intégration du candidat retenu ;
- campagne de recrutement ;
- définition du profil de l'individu.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques sources de recrutement.
- 3) Qu'est-qu'on entend par campagne de recrutement ?
- 4) Classer dans l'ordre logique les étapes présentées.

Exercice n° 9

« La politique de recrutement nous oblige à penser, celui-ci, sur le moyen et long terme. Le recruteur cherche à savoir si le candidat correspond au poste à pourvoir dans l'immédiat et à évaluer les opportunités futures de sa carrière. »

Travail à faire :

- 1) Quels sont les critères de recrutement ?
- 2) Quelles en sont les raisons ?
- 3) Quelles sont les principales causes d'un échec de recrutement ?

Exercice n° 10

« Le processus de recrutement a pour objectif général d'identifier des personnes compétentes et de les inciter à poser leur candidature pour les postes disponibles. Il débute par la recherche du candidat et prend fin quand on dispose d'une liste de personnes prêtes à subir la sélection pour l'embauche ».

Alouane Y. : « Gestion des ressources humaines »,

Travail à faire :

- 1) Donner un titre au texte.
- 2) Comment les personnes compétentes peuvent être identifiées ?
- 3) De quoi peut être composée la liste des personnes prêtes à subir la sélection ?

III- La formation du personnel

1 - Sensibilisation

1-1 Les objectifs de la formation

Activité n° 1



« La formation constitue pour les salariés affectés dans des postes aux tâches répétitives et parcellaires, un espoir d'accéder à des emplois différents, plus complexes et généralement plus qualifiés. En leur permettant de s'adapter et d'acquérir de nouvelles compétences, la formation leur ouvre enfin la perspective d'un véritable horizon professionnel ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les objectifs de la formation ?

Activité n° 2

« Les quatre vingts ouvriers de l'atelier de thermoplastique de la société « **TUNIPLASTIC** » améliorent leurs compétences grâce à des formations conçues et réalisées par l'association pour la formation professionnelle des adultes ».

Nous préférons rendre notre personnel plus performant et responsable plutôt que de chercher ailleurs de nouvelles compétences », explique *M. Bennour*, directeur des ressources humaines. La formation concernera demain les ouvriers de la tôlerie, les techniciens, les commerciaux et les assistants technico-commerciaux.



Les premiers résultats de la démarche : 98 % des commandes satisfaites en temps voulu, coût de la non qualité réduit de 20 %, taux d'absentéisme en baisse et motivation du personnel en hausse.

Je me sens plus concernée et valorisée depuis que je gère ma propre production, assure *Féthia*, ouvrière devenue qualifiée ».

Travail à faire :

- 1) Quels sont les résultats de la formation pour l'entreprise « **TUNIPLASTIC** » ?
- 2) Quels sont les résultats de la formation pour les ouvriers de l'entreprise « **TUNIPLASTIC** » ?
- 3) Distinguer des objectifs sociaux et des objectifs économiques de la formation.

1-2 Les types de formation

Activité n° 3

Les entreprises développent plusieurs formes de formation pour répondre à des besoins divers et s'adresser à des catégories de travailleurs hétérogènes. Le tableau ci-dessous synthétise les types de formation.

1- Formation initiale :	1-1 Formation au sein de l'entreprise : 1-1-1 apprentissage 1-1-2 stages pratiques obligatoires 1-1-3 formation en alternance 1-2 Formation dans un établissement public ou privé de formation pour le compte de l'entreprise.
2- Formation continue au profit du personnel de l'entreprise :	2-1 Cours professionnels et séminaires de formation intra - entreprise. 2-2 Formations assurées en dehors de l'entreprise : 2-2-1 séminaires en inter - entreprises 2-2-2 stages ou études en Tunisie et à l'étranger 2-2-3 cours du soir et formation à distance.

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les deux grandes catégories de formation présentées dans le tableau ?
- 2) Quelle est la différence entre ces deux catégories ?
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par " formation en alternance " ?
- 4) Expliquer la différence entre une " formation intra-entreprise " et une " formation inter-entreprise ".
- 5) Expliquer la notion de " cours du soir " et dire à qui est-il destiné ?
- 6) Expliquer la notion de " formation à distance ".

Activité n° 4

L'Etat aide les entreprises dans leurs efforts de formation en prenant en charge le financement d'une partie de la formation. Actuellement, il existe trois programmes de formation gérés par le CNFCPP :

- la ristourne sur la TFP ;
- le financement de la formation du personnel des entreprises réalisant des investissements technologiques ;
- le PRONAFOC (PROgramme NATional de FOrmation Continue).

Travail à faire :

- 1) Que représentent les initiales CNFCPP ?
- 2) À quel ministère est-il rattaché ?
- 3) Quel est son rôle ?

Activité n° 5

Le premier programme de la formation géré par le CNFCPP est : la ristourne sur la TFP. La ristourne est une déduction partielle ou totale du montant de la TFP payée par l'entreprise. Les déductions se font selon un barème permettant à l'entreprise de couvrir au maximum les dépenses de formation.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce que la TFP ? Quel est son objet ?
- 2) Qu'est-ce qu'une ristourne ?
- 3) Comment ce programme permet-il d'encourager les entreprises à réaliser des actions de formation ?

Activité n° 6

Dans le cadre du second programme (géré par le CNCPP), l'Etat accorde une aide financière couvrant une partie des dépenses des programmes de formation des entreprises réalisant des investissements technologiques. Ces investissements permettent entre autres :

- la maîtrise d'une nouvelle technologie ;
- le développement d'une technologie.

Travail à faire :

- 1) À qui est destiné ce programme ?
- 2) Qu'est-ce qu'on entend par " investissement technologique " ?
- 3) Quel est l'objet de ce type d'investissement ?
- 4) Comment l'Etat encourage-t-il la formation des entreprises réalisant des investissements technologiques ?

Activité n° 7

Le PRONAFOC est un instrument destiné pour les entreprises dont le montant de la TFP est insuffisant pour financer des actions de formation ainsi que pour les entreprises artisanales qui ne sont pas soumises à la TFP.

Par ce programme, l'Etat prend en charge les frais de formation engagés par les entreprises pour développer la compétence de leur personnel, et maîtriser les technologies modernes de production, de gestion et d'organisation.

Travail à faire :

- 1) À qui est destiné le PRONAFOC ?
- 2) Quels types de formation financent ce programme ?
- 3) En quoi consiste l'intervention de l'Etat dans le cadre de ce programme ?

2 - Synthèse

La formation permanente du personnel est devenue un aspect important de la gestion des ressources humaines. Après une analyse des objectifs poursuivis, nous présenterons les différents types de formation.

2-1 Les objectifs de la formation

La formation est un ensemble d'activités d'apprentissage variées, dont le but est de pourvoir les organisations et les individus en compétences facilitant la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.

Les entreprises sont souvent obligées d'adopter de nouvelles technologies, de changer l'organisation du travail, etc. ce qui les poussent à recourir à la formation.

La formation contribue :

☞ **Pour l'entreprise à :**

- actualiser les connaissances du personnel pour s'adapter à l'évolution de la technologie et par conséquent poursuivre le développement de l'entreprise ;
- assurer à l'entreprise une main d'oeuvre qualifiée ;
- rendre le personnel plus performant et responsable ;
- motiver davantage le personnel.

☞ **Pour les salariés :**

les attentes des salariés se situent à plusieurs niveaux :

- **améliorer leur qualification et leur situation** : la formation prépare souvent l'employé à une promotion ou à une augmentation de salaire ;
- **s'adapter ou se perfectionner** : la formation permet d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaissent des lacunes ;
- **se recycler ou se reconvertir** : la formation prépare à un changement d'emploi en cas de réorganisation de l'entreprise ou d'un changement technique.

2-2 Les types de formation

Les entreprises développent plusieurs formes de formation pour répondre à des besoins divers et s'adresser à différentes catégories de travailleurs. Nous distinguons principalement deux catégories de formation : la formation initiale et la formation continue au profit du personnel de l'entreprise.

2-2-1 La formation initiale:

Elle a pour but de dispenser une formation de base, et de fournir les capacités et connaissances professionnelles nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée. En d'autres termes, il s'agit de faire apprendre, à une personne, un métier.

Cette formation peut être effectuée dans l'entreprise ou dans un établissement de formation, public ou privé, pour le compte de l'entreprise. La formation au sein de l'entreprise peut être envisagée selon trois modes :

a) L'apprentissage :

C'est une formation en milieu professionnel destinée aux jeunes en vue d'acquérir une qualification professionnelle ;

b) La formation par alternance :

C'est une formation réalisée dans un établissement public ou privé pour acquérir les connaissances théoriques et technologiques, et, dans une entreprise pour s'adapter à l'exercice d'une activité professionnelle en milieu réel de travail ;

c) Les stages pratiques obligatoires :

Ces stages sont réalisés dans le cadre d'un programme de formation, assurés par un établissement, ou à la fin de cette formation.

2-2-2 La formation continue

Elle est destinée au personnel en activité dans l'entreprise. Cette dernière peut organiser des stages de formation interne ou inscrire des stagiaires à des stages proposés par des organismes de formation publique ou privée.

L'Etat a mis en place trois programmes de formation, gérés par le CNFCPP (Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle) qui visent à aider financièrement les entreprises et à les inciter à former leur personnel.

Il s'agit de :

a) La ristourne sur la TFP :

C'est une déduction partielle ou totale du montant de la TFP (Taxe à la Formation Professionnelle) payée par l'entreprise ;

b) Le financement de la formation du personnel des entreprises réalisant des investissements technologiques :

L'Etat accorde une aide financière couvrant une partie des dépenses de formation du personnel des entreprises réalisant des investissements technologiques

c) Le PRONAFOC :

Par ce programme, l'Etat prend en charge les frais de formation engagés par les entreprises pour développer la compétence de leur personnel, et maîtriser les technologies modernes de production, de gestion et d'organisation. Cet instrument est utilisé en complément de la ristourne sur la TFP.

3 - À retenir

La formation permanente permet aux membres du personnel d'une entreprise d'acquérir des nouvelles connaissances qui faciliteront leur adaptation. Elle peut se présenter sous différentes formes.

La formation a pour but de doter les membres du personnel, de capacités, leur permettant de réaliser les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.

La formation réussie doit répondre aux attentes de l'entreprise et à ceux des salariés.

Etant donné la diversité des besoins et des bénéficiaires de la formation celle-ci peut être initiale ou continue.

La formation initiale peut être effectuée dans l'entreprise selon plusieurs modes : tels que :

- l'apprentissage ;
- la formation par alternance ;

La formation continue peut être réalisée au sein de l'entreprise ou par des organismes externes de formation.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« De nouvelles préoccupations apparaissent en matière de gestion de ressources humaines : *élévation du niveau des qualifications, élargissement des compétences*. Ces politiques de formation deviennent un moyen essentiel d'adaptation de la main d'oeuvre aux évolutions techniques ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les notions "élévation du niveau de qualification" et "élargissement des compétences"
- 2) Comment l'entreprise peut-elle élargir les compétences et augmenter le niveau de qualification de son personnel ?
- 3) Quel objectif vise-t-elle ?

Exercice n° 2

« Certaines entreprises, développent en interne leurs compétences, tandis-que d'autres, qui tirent leur force de leur capacité d'adaptation au marché, font appel à l'extérieur ».

Travail à faire :

Expliquer en quoi consiste la capacité d'adaptation de l'entreprise au niveau des ressources humaines.

Exercice n° 3

L'entreprise « **ELOUNI et Cie** » regroupant 120 employés a étudié la production de ses salariés après leur rentrée dans l'entreprise. La formation est faite jusqu'alors "sur le tas" : c'est un apprentissage par la pratique sans programme déterminé.

Les résultats de production exprimés en nombre de dossiers traités sont résumés dans le tableau suivant :

Rang de la quinzaine après l'entrée en fonction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nombre de dossiers traités par employés et par quinzaine	5	12	23	36	55	70	82	95	105	115	120	120	120

Une expérience de formation a été testée après l'entrée des employés dans l'entreprise et qui dure environ un mois. Les résultats de production après formation préalable figurant dans le tableau suivant :

Rang de la quinzaine après l'entrée en fonction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nombre de dossiers traités par employés et par quinzaine	0	0	12	44	78	107	127	140	150	150	150	150	150

Travail à faire :

1) Recopier et compléter le tableau suivant :

Quinzaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1- Nombre cumulé de dossiers sans formation.	5	14	40	-	-	-	-	-	-	-	-	838	-
2- Nombre cumulé de dossiers avec formation.	0	0	12	56	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3- Différence (2-1)	-5	-14					85						

2) Commenter le tableau.

3) Comment expliquer les résultats obtenus ?

4) Qu'est-ce qui différencie les deux types de formation ?

Exercice n° 4

« La formation répond à des besoins sociaux. Elle sert surtout à améliorer les performances des travailleurs dans leur emploi et à les adapter aux évolutions techniques. La formation du personnel est complémentaire de l'embauche lorsque cette dernière est suivie d'un programme de formation interne à l'entreprise destiné à combler les lacunes du nouvel embauché ou à le former aux techniques spécifiques de l'entreprise. »

Travail à faire :

1) Quels sont les objectifs et les domaines de la formation dans une entreprise et comment sont-ils justifiés ?

2) Expliquer comment la formation constitue un moyen d'adapter l'homme à son travail actuel ou futur en élevant les qualifications ?

Exercice n° 5

« Une entreprise qui investit dans la formation continue c'est simplement parce que l'entreprise se refuse de licencier ses salariés, et surtout de débaucher, pour embaucher des personnes plus performantes. Un défi qui passe forcément par la formation qui est un bon moyen de motiver le personnel. »

Travail à faire :

1) Expliquer les mots soulignés.

2) Pourquoi la formation est-elle indispensable pour l'entreprise ?

3) Comment la formation du personnel constitue t-elle un investissement pour l'entreprise ?

4) Expliquer comment la formation peut-elle motiver le personnel ?

IV- La rémunération

1 - Sensibilisation

1 - 1 La notion de rémunération

Activité n° 1



Travail à faire :

- 1) Décrire cette image.
- 2) Quelle est la qualité du titulaire du poste de travail ?
- 3) Que reçoit-il à la fin de chaque mois ? pourquoi ?

Activité n° 2

«Ladu salarié représente la contre partie monétaire du travail effectué. Pour la plupart des salariés, elle représente la seule source de, et pour une grande partie des entreprises l'élément dominant de leurs.....»

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le texte par les mots suivants : *Coûts, rémunération, revenu.*
- 2) Que représente la rémunération pour les salariés ?
- 3) Que représente la rémunération pour l'entreprise ?

Activité n° 3

« Pour l'entreprise, la détermination de la rémunération devrait satisfaire au moins deux conditions : minimiser ses effets sur les coûts de production et maximiser son impact sur le comportement des salariés ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les effets recherchés par l'entreprise en fixant la rémunération ?
- 3) Qu'est-ce qui caractérise ces effets ? Pourquoi ?

1-2 Les éléments du salaire

Activité n° 4

Le contremaître de l'entreprise **ATIG** vous remet les fiches de pointage relatives aux salariés : *Mohamed, Linda et Alia*, qui travaillent sur le chantier de *Nefza* (Nord de la Tunisie).

Travail à faire :

- 1) À quoi sert la fiche de pointage ?
- 2) Par qui ce document doit-il être signé ? Pourquoi ?
- 3) Quelle est la différence entre l'heure normale et l'heure supplémentaire ?
- 4) Compléter les fiches de pointage sachant que chaque ouvrier est appelé à travailler 40 heures par semaine.

Nom de l'ouvrier.....		Semaine du au.....		
Numéro.....		Spécialité.....		
FICHE DE POINTAGE				
Journées	Matin	Après-midi	Travail exécuté	
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
		Nombre	Taux	Observations
	Heures normales: 40 h/semaine			
	Heures sup : 25 %			
	Heures sup : 50 %			

Activité n° 5

On vous remet les fiches de pointage suivantes relatives à deux entreprises :

Nom de l'ouvrier..... Semaine du au.....
 Numéro..... Spécialité.....

FICHE DE POINTAGE

Journées	Matin	Après-midi	Travail exécuté	
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
		Nombre	Taux	Observations
	Heures normales: 40 h/semaine			
	Heures sup : 25 %			
	Heures sup : 50 %			

Nom de l'ouvrier..... Semaine du au.....
 Numéro..... Spécialité.....

FICHE DE POINTAGE

Journées	Matin	Après-midi	Travail exécuté	
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
		Nombre	Taux	Observations
	Heures normales: 48 h/semaine			
	Heures sup : 75 %			

Travail à faire :

- 1) Observer les deux fiches de pointage, que remarquez-vous ?
- 2) Quelle est la distinction entre les régimes de rémunération ?
- 3) Pour quel type d'activité l'entreprise adopte t-elle le régime de 40 heures par semaine ?

Activité n° 6

Le responsable du bureau des salaires dans l'entreprise " **HAMZA et Cie** " vous remet le tableau ci-dessous relatif aux salaires des ouvriers pour le mois de mars de l'année N :

Matricule	Nom et Prénom	Qualité	Eléments du salaire					Salaire brut
			Salaire de base	Primes		Indemnités		
				Rendement	Assiduité	Risque	Déplacement	
CM	Tej Taher	Contre maître	500,000	20,000	10,000	6,000	50,000
OS	Briki Ali	Ouvrier spé.	350,000	15,000	8,000	5,000	45,000
O1	Gam Néji	Ouvrier	250,000	10,000	5,000	5,000	30,000

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots suivants : *prime, indemnité, assiduité*.
- 2) Quelle est l'utilité du " Matricule " ?
- 3) Quelle est la différence entre "prime" et "indemnité" ?
- 4) Quels sont les éléments constitutifs du salaire ?

Activité n° 7

Le personnel de l'entreprise « **BECHEIKH et Cie** » se compose de :

- deux ouvriers ;
- une secrétaire ;
- un comptable ;
- un directeur financier.

Le tableau récapitulatif des composantes des salaires du mois de décembre de l'année N, se présente ainsi :

Matricule	Nom et Prénom	Qualité	Salaire de base	Primes			Indemnités			Salaire brut
				Rendement	assiduité	Responsabilité	Transport	risque	logement	
D/1	Rhimi Jalel	Directeur	800,000	100,000	20,000	25,000	(1)	20,000	100,000
S/1	Ktari Amira	Secrétaire	220,000	20,000	8,000	-	20,000	-	-
C/1	Klaï Sami	Comptable	300,000	25,000	10,000	10,000	20,000	10,000	(2)
OS/1	Ayari Nabil	O. spécialisé	250,000	15,000	10,000	-	-	10,000	-
O/1	Riahi Ali	Ouvrier	200,000	10,000	8,000	-	15,000	5,000	-

- (1) Le directeur bénéficie d'une voiture de service dont la charge est estimée à 250,000 D par mois.
- (2) Le comptable bénéficie d'un logement à côté de l'entreprise dont le loyer est estimé à 60,000 D par mois.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qui peut différencier les salaires des ouvriers de ceux des autres membres du personnel au niveau de la méthode de calcul ?
- 2) Quelle est la différence entre les compléments des salaires (prime et indemnité) figurant au tableau récapitulatif et les éléments donnés à l'extérieur du tableau (1) et (2) ?
- 3) Recopier et compléter le tableau récapitulatif.

Activité n° 8

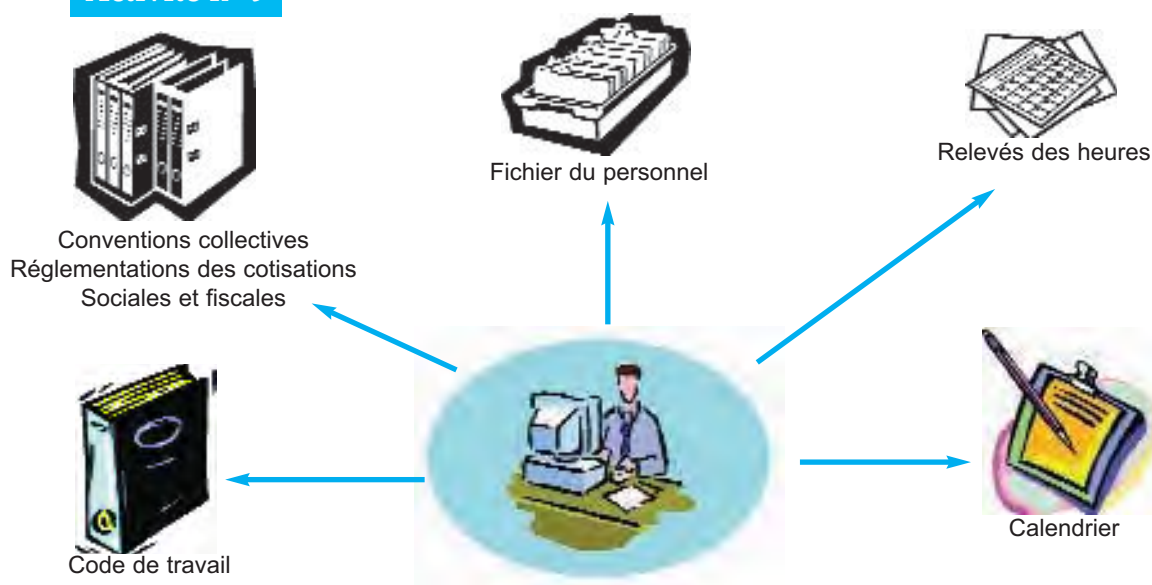
« On entend par charges sociales les dépenses de l'entreprise dont la contre partie est l'amélioration de la situation de son personnel. On peut diviser les charges sociales en deux catégories :

- **Charges sociales obligatoires** (contribution à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale " **CNSS** ") : Contribuent à ces charges, le salarié et l'entreprise selon des taux fixés par la loi ;
- **Charges sociales facultatives** (oeuvres sociales, cantines, etc.) : Contribuent à ses charges le salarié et l'entreprise selon un accord entre les deux parties. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Montrer comment les charges sociales permettent d'améliorer la situation du personnel de l'entreprise ?

Activité n° 9



Le responsable du bureau des salaires de l'entreprise " **BECHEIKH et Cie** ", vous remet le tableau récapitulatif relatif à la paie du mois de janvier N+1 :

Etat de paie du mois de janvier N+1

Matricule	Nom et Prénom	Qualificati.	Etat civil	Nbre d'enfants	Salaire brut	CNSS 7,75%	Reste imposable	IRPP	reste à payer
D/1	Rhimi Jalel	Directeur	Marié	2	1 315,000	185,132
S/1	Ktari Amira	Secrétaire	Mariée	3	268,000	9,940
C/1	Klaï Sami	Comptable	Célib	-	435,000	35,425
OS/1	Ayari Nabil	O. spécialisé	Marié	-	285,000	14,868
O/1	Riahi Ali	Ouvrier	Célib	-	238,000	10,890

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'on entend par "retenue sur salaire" ?
- 2) Énumérer les différentes retenues.
- 3) Quelle est la base de calcul de chacune des retenues ?
- 4) Quelle est la nature de chacune de ces retenues ?
- 5) À quel organisme ces retenues sont-elles versées ?
- 6) Recopier et compléter l'état de paie.

Activité n° 10

Il est dû sur les salaires, *des charges sociales*, et de *l'impôt sur le revenu* du salarié retenues à la source par l'employeur et *des impôts* mis à la charge de l'entreprise.

Les charges sociales sont réparties entre employés et employeurs :

- à la charge de l'employé par le mécanisme de retenue à la source au taux de 7,75 % du salaire brut ;
- à la charge de l'employeur à raison de 16 % du salaire brut.

La totalité des cotisations salariales et patronales à la charge de l'employeur et celles retenues sur les salaires, est versée trimestriellement à la caisse nationale de sécurité Sociale (CNSS).

La retenue à la source au titre de l'impôt sur le revenu des personnes physiques dû par le salarié (IRPP) est déterminée sur la base d'un barème. Elle est effectuée par l'employeur qui la reverse ensuite au trésor public pour le compte du salarié.

L'employeur doit, en outre, supporter des charges fiscales payées mensuellement sur la base du total des salaires bruts au titre de :

- la taxe de formation professionnelle (TFP) au taux de 1 % pour l'industrie et 2 % pour le commerce et service commerciaux ;
- le fonds pour la promotion des logements sociaux (FOPROLOS) au taux de 1 %.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la différence entre "charges sociales" et "charges fiscales" ?
- 3) Déterminer en pourcentage les charges salariales supportées par une entreprise.

Activité n° 11

Le comptable de l'entreprise « **Bennour et Cie** », vous communique les informations suivantes concernant les différents salaires du 1^{er} trimestre N :

Mois	Salaire brut	CNSS	Salaire imposable	IRPP	Salaire net
Janvier	2 715,000	210,412	170,125
Février	2 510,000	168,017
Mars	2 825,000	180,115

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le tableau ci-dessus.
- 2) À qui, l'entreprise verse le salaire net ?
- 3) Calculer le montant de la masse salariale brute du trimestre.
- 4) Déterminer le montant de la cotisation patronale au titre de la CNSS.
- 5) Déterminer le montant de la charge sociale à verser à la CNSS.
- 6) Déterminer le montant de la charge fiscale patronale.
- 7) Quel est le montant de chaque type d'impôt à verser au trésor ?

1-3 Saisie comptable**Activité n° 12**

Fethi, Matricule 18 7 13 45, est employé comme ouvrier d'entretien dans l'entreprise « **JJI Service** ». Tous les salariés de cette entreprise sont soumis au régime de 40 heures par semaine. *Fethi* est payé à 1,800 D l'heure.

- Pour le mois de mars, il perçoit également :
- une prime de rendement de 10,000 D ;
 - une prime d'assiduité de 7,000 D ;
 - une indemnité de transport de 15,000 D.

**Travail à faire :**

- 1) Compléter la fiche récapitulative des heures de travail du mois de mars N, (annexe1 bis).

Annexe 1

Mr Fethi		Mois de mars : Du.....à.....								
Jour	1ère semaine		2ème semaine		3ème semaine		4ème semaine		5ème semaine	
	Date	Heure	Date	Heure	Date	Heure	Date	Heure	Date	Heure
Lundi	2	9	9	9	16	8	23	10		
Mardi	3	9	10	9	17	8	24	10		
Mercredi	4	9	11	9	18	8	25	10	30	8
Jeudi	5	9	12	9	19	8	26	10	31	8
Vendredi	6	9	13	9	20	8	27	10		
Samedi	7	-	14	-	21	-	28	-		
Dimanche	8	-	15	-	22	-	29	-		

Annexe 1bis

Mr Fethi		Mois de mars : Du.....à.....			
Périodes	Heures effectuées	Heures normales	Heures suppl. 25 %	Heures suppl. 50 %	
Du.....au.....					
Du.....au.....					
Du.....au.....					
Du.....au.....					
Du.....au.....					
Totaux					

2) Recopier et compléter la fiche de paie (annexe 2).

Annexe 2

N°	Paie du.....	Salaire mensuel.....	Cachet de l'employeur						
	au.....20.. jours à.....							
Nom.....HN à.....	Gardez vos bulletins de paie pour justifier vos versements à la CNSS						
Prénom.....HS à.....							
Emploi.....HS à.....							
Adresse.....HS à.....	Salaire brut	CNSS	Salaire imposable	IRPP	Oppositions	Avances	Salaire net
Age.....	Majoration légale.....							
Enfants à charge.....	Primes :							
	Présence
	Ancienneté.....
Témoins		Date de la paie	Emargement.....						

3) Sachant que la saisie comptable de la paie d'une entreprise entraîne l'utilisation des comptes de charges, de comptes de tiers et des comptes de trésorerie. (annexe 3), passer au journal les écritures jugées nécessaires. Le salaire net est réglé par virement bancaire.

Annexe 3

Étapes	Comptes utilisés	
	Débit	Crédit
1) Le versement éventuel d'acomptes	421 Personnel avances et acomptes	532 Banques ou 54 Caisse
2) La charge des salaires bruts	64 Charges de personnel	425 Personnel rémunérations dues
3) Le prélèvement des cotisations salariales	425 Personnel rémunérations dues	453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux 432 Etat, impôts et taxes retenues à la source. 421 Personnel avances et acomptes. 427 Personnel oppositions et cessions.
4) Les charges patronales	64 Charges de personnel	453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux
5) Le règlement :		
- du salarié	425 Personnel rémunérations dues	532 Banques ou 54 Caisse
- des organismes sociaux, Etat et autres.	453 Sécurité, sociale et autres organismes sociaux. 432 Etat, impôts et taxes retenues à la source. 427 Personnel oppositions et cessions.	532 Banques

2 - Synthèse

2-1 La notion de rémunération

La rémunération est une somme d'argent versée à un employé en contre partie d'un travail ou d'un service rendu pour le compte d'un employeur. La rémunération constitue pour le salarié un revenu et pour l'employeur un coût.

Ainsi, le salarié a tendance à maximiser cette rémunération alors que l'entreprise cherche à minimiser son impact sur les coûts. La rémunération a un impact important sur le comportement du salarié que l'entreprise essaie de maximiser. Le système de rémunération choisi devra permettre de trouver le juste équilibre entre ces deux objectifs contradictoires.

2-2 Les éléments de la rémunération

La somme sur laquelle s'entendent l'employeur et l'employé lors de la négociation s'appelle **saire brut**. Elle comprend essentiellement des éléments mensuels et des éléments annuels.

2-2-1- Les éléments mensuels de la rémunération

L'élément essentiel du salaire brut est en général le salaire correspondant au poste de travail. En plus de ce salaire de base, le salaire brut d'un mois donné peut comprendre des primes et des indemnités. En pratique, les éléments de rémunération sont assez stables d'un mois à l'autre, mais ils varient : en effet, certaines primes et indemnités dépendent du poste de travail occupé, de la nature du travail effectué au cours du mois, ou de la performance du salarié.

a) Le salaire de base du poste de travail :

Le salaire de base du poste dépend de la nature du poste de travail et de sa valorisation dans le système de qualification. Pour un poste donné, le salaire de base peut être différent d'un salarié débutant à un salarié confirmé.

La plupart des salaires sont mensualisés, c'est à dire le salaire est le même pour deux mois entiers travaillés sur le même poste. La rémunération de base d'un salarié sera cependant diminuée en fonction de ses absences. Si un salarié mensualisé dont le salaire de base est de 250 D est absent 13 heures durant un mois au cours duquel l'horaire normal était de 192 heures, sa rémunération de base sera :

$$\frac{192 - 13}{192} \times 250 = 233,073 \text{ D.}$$

b) Les majorations pour heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont les heures de travail effectuées au delà de l'horaire légal de 40 heures ou 48 heures par semaine. elles sont généralement payées à un taux supérieur au taux horaire normal.

c) Les primes de rendement

L'employeur peut instituer de telles primes, versées aux salariés ayant dépassé un niveau de performance fixé.

d) Les commissions

Des commissions sont prévues pour la plupart des commerciaux. Il s'agit par exemple de rémunérations calculées en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par le commercial.

e) Les indemnités de nuit, de dimanche, de risque

De telles indemnités peuvent être instituées par l'employeur. Elles sont liées à la nature de l'horaire de travail et du poste de travail et non au salarié.

f) Les avantages en nature

Exemple : voiture de fonction, logement de fonction, etc.

2-2-2- Les éléments annuels de la rémunération

Il peut exister des éléments de rémunération dont la périodicité de versement est annuelle : indemnités de congés payés, treizième mois, prime de fin d'année, etc.

N.B. : Un salaire n'est pas nécessairement mensualisé (c'est à dire payé une fois par mois) il peut être par quinzaine ou par semaine ou par jour, etc.

2-2-3- Les charges liées aux salaires

Le salarié reçoit réellement une somme appelée **salaire net** (inférieure au salaire brut) et l'employeur paie en tout une somme supérieure au salaire brut. La différence étant constituée par ce qu'on appelle : **charges sociales et fiscales**.

a) Les cotisations sociales

Calculées par l'entreprise, elles sont déduites du salaire brut et reversées aux divers organismes assurant la protection du salarié contre certains risques sociaux (maladie, invalidité, décès, maternité, retraites).

L'employeur participe à la protection des mêmes risques en versant des cotisations patronales.

Les cotisations patronales sont supportées par l'employeur. Elles peuvent être :

- soit à caractère social (Retraites, maladies, décès, ect.) ;
- soit à caractère fiscal : TFP, FOPROLOS.

b) Les retenues fiscales

"Impôts sur les revenus des personnes physiques" (IRPP).

c) Le salaire imposable

Chaque salarié est soumis à l'impôt sur le revenu.

$$\text{Salaire imposable} = \text{Salaire brut} - \text{Cotisations salariales (CNSS)}$$

d) Le salaire net à payer

C'est le montant versé au salarié.

$$\text{Salaire net à payer} = \text{Salaire imposable} - \text{IRPP} - \text{avances et acomptes} - \text{cessions et oppositions}$$

2-3 Saisie comptable

2-3-1- Les documents obligatoires relatifs à la paie

Outre la fiche de paie, les entreprises employant des salariés doivent tenir et mettre à jour un livre de paie qui récapitule mois par mois les éléments de la paie pour l'ensemble des salariés. Ce document sert, entre autre, à la comptabilisation de la paie.

Le calcul des salaires conduit à l'établissement des documents suivants :

a) Le bulletin de paie

Établi obligatoirement par l'entreprise, il donne le détail des calculs, permet au salarié de vérifier le montant de la rémunération versée et de connaître le total des cotisations patronales.

b) La fiche individuelle de salaire

Établie pour chaque salarié, elle permet d'élaborer la déclaration annuelle des salaires destinée à l'administration fiscale.

c) L'état de paie global

Il reproduit les mentions portées sur le bulletin de paie.

2-3-2- La comptabilisation des charges de personnel

a) Analyse de l'opération



b) Les comptes utilisés

Etapas	Comptes utilisés	
	Débit	Crédit
1) Le versement éventuel d'acomptes	421 Personnel avances et acomptes	532 Banques ou 54 caisse
2) La charge des salaires bruts	64 Charges de personnel	425 Personnel rémunérations dues
3) Le prélèvement des cotisations salariales	425 personnel rémunérations dues	453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux 432 Etat, impôts et taxes retenues à la source. 421 Personnel avances et acomptes. 427 Personnel oppositions et cessions.
4) Les charges patronales	64 Charges de personnel	453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux
5) Le règlement : - du salarié	425 Personnel rémunérations dues	532 Banques ou 54 Caisses
- des organismes sociaux, Etat et autres.	453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux. 432 Etat, impôts et taxes retenues à la source. 427 Personnel oppositions et cessions.	532 Banques

3 - À retenir

La rémunération est une somme d'argent versée à un employé en contre partie d'un travail rendu pour le compte d'un employeur.

Pour le salarié, la rémunération représente un revenu alors que pour l'entreprise c'est une composante du coût de revient.

La somme convenue entre l'employeur et l'employé s'appelle le salaire brut. Elle comprend essentiellement :

- le salaire de base ;
- des primes ;
- des indemnités.

Cependant, le salarié reçoit réellement une somme inférieure au salaire brut appelé **salaire net**. La différence entre les deux correspond à des retenues à caractère sociales et fiscales.

Pour l'entreprise, les charges salariales supportées sont supérieures au salaire brut. La différence entre les deux correspond à la cotisation patronale (CNSS), et des charges fiscales (TFP, FOPROLOS).

$$\text{Salaire net} = \text{Salaire brut} - \text{Cotisation CNSS} - \text{IRPP}$$

$$\text{Charges salariales} = \text{Salaire brut} + \text{Cotisation patronale} + \text{TFP} + \text{FOPROLOS}.$$

L'entreprise est tenue légalement d'établir :

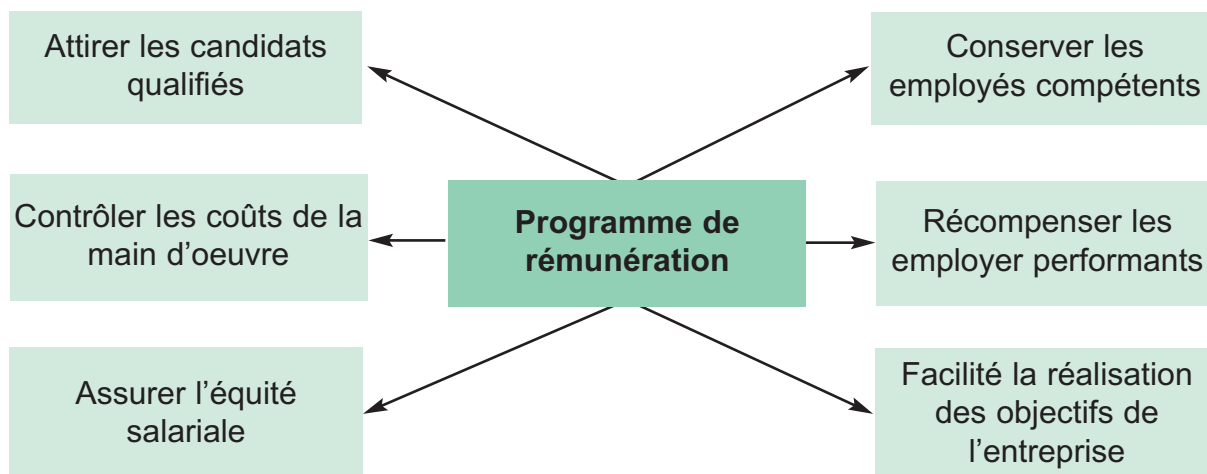
- un bulletin de paie ;
- une fiche individuelle de salaire ;
- un état de paie global.

Ces documents serviront comme supports à la saisie comptable des opérations liées aux salaires.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Le schéma suivant décrit les objectifs de la rémunération :



Travail à faire :

- 1) D'après ce tableau, quels sont les objectifs de la rémunération ?
- 2) Expliquer, à l'aide d'exemples, comment l'entreprise peut-elle atteindre chacun de ces objectifs ?

Exercice n° 2

«L'employé consacre à l'entreprise son temps, ses talents, ses compétences et ses énergies pour obtenir des récompenses, il s'agit donc d'un échange. Les comparaisons réservent des surprises dans la rémunération.»

Travail à faire :

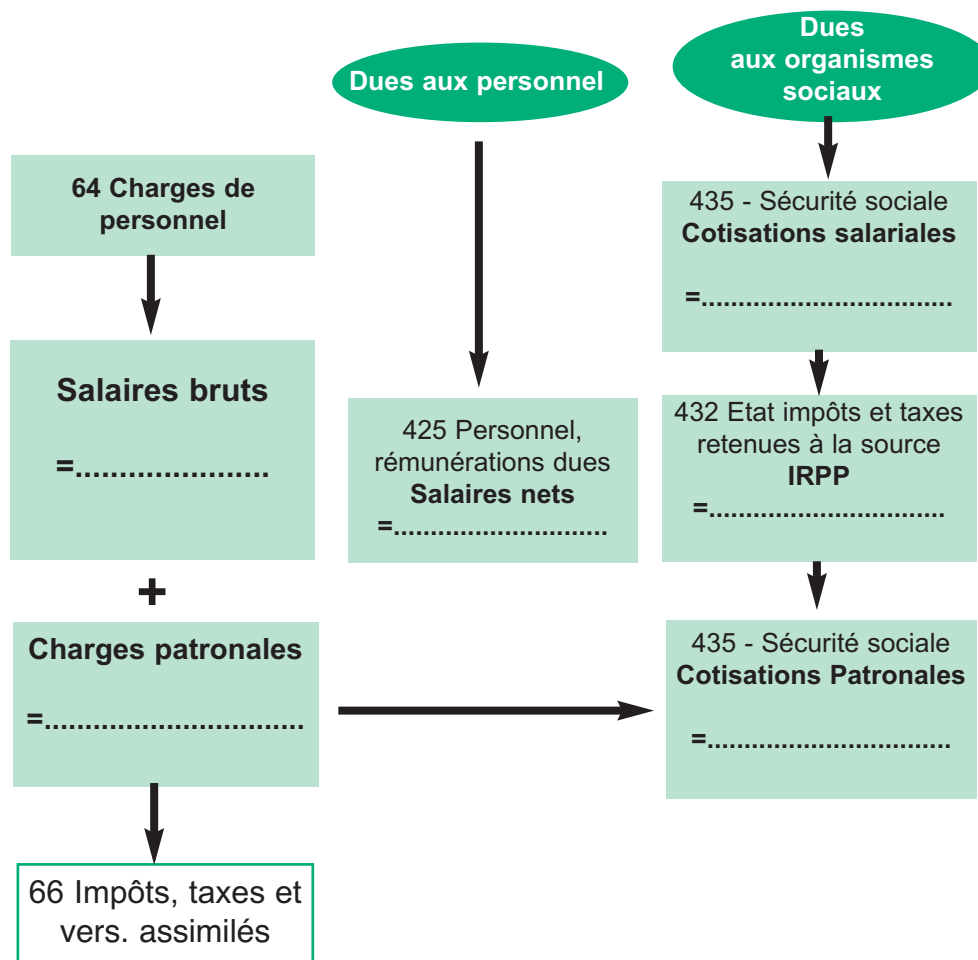
- 1) Donner un titre au texte.
- 2) Expliquer les mots soulignés.
- 3) En quoi consistent les récompenses attribuées aux employés ?
- 4) En quoi consistent les surprises au niveau de la rémunération ?

Exercice n° 3

Mourad, est employé comme ouvrier pâtissier dans l'entreprise «**Abdelfatteh**». Il est marié et père de deux enfants. Il perçoit un salaire fixe de 650,000 D par mois. Il bénéficie de :

- une prime de rendement de 40,000 D par mois ;
- une indemnité de transport de 35,000 D ;
- une indemnité de risque de 55,000 D.

Retenue au titre de l'IRPP : 84,685 D



Travail à faire :

- 1) Quelle est la distinction entre "charges salariales" et "cotisation salariale" ?
- 2) Complétez le schéma ci-dessus.
- 3) Quelle est la charge supportée par la Pâtisserie « **Abdelfatteh** » découlant de l'emploi de *Mourad* au cours du mois de décembre ?
- 4) Quel est le taux des cotisations sociales par rapport au salaire brut ?
- 5) Sur quelle base sont calculées les cotisations sociales supportées par l'employeur et l'employé ?
- 6) Quel montant *Mourad* verse-t-il personnellement, par l'intermédiaire de son employeur, aux organismes sociaux ?

Exercice n° 4

Complétez le tableau ci-après regroupant les cotisations sociales du mois de janvier chez l'entreprise « **Abdelfatteh** ».

Tableau des cotisations sociales du mois de décembre N

Eléments	Cotisations salariales	Cotisations patronales	Total
Assurances sociales	13 %	5 %
Régime de pension	2,5 %	2,75 %
Majoration légale	0,5 %	-	
Total général

Exercice n° 5

L'entreprise « **DALI Schop** » vous charge de vous occuper du dossier suivant :

L'état de paie pour le mois de décembre de l'année N


Salaires de base	
Primes + indemnités	1 480,000	De rendement, d'assiduité, de risque, de transport, etc.
Salaires bruts	10 280,000	La paie est calculée et comptabilisée le 28 du mois.
CNSS 7,75 %	796,700	La cotisation ouvrière et patronale du trimestre écoulé est versée le 15 du mois suivant par virement bancaire.
IRPP	684,260	L'IRPP est versé le 10 du mois suivant par chèque bancaire.
Acomptes	200,000	Les acomptes sont versés le 15 du mois en espèces.
Reste à payer	8 599,040	Le reste revenant au personnel est versé le 31 du mois en espèces.

Travail à faire :

- 1) Quel est le montant du salaire de base ? Comment est-il calculé ? Connaissez-vous d'autres formes de rémunération ?
- 2) Comment est calculé le salaire brut ?
- 3) Quel est le montant du salaire net ? À quoi est-il égal ?
- 4) Passer au journal les écritures rendues nécessaires sachant que :
 - au 30/11/N, le solde du compte « sécurité sociale et autres organismes sociaux » est créditeur de 4 968,200 D;
 - les cotisations sociales patronales sont calculées au taux de 16 %.

Exercice n° 6

On vous communique la fiche de paie de Mr *Ahmed Tounsi* "Chef Comptable" dans l'entreprise industrielle "**HADDED et Cie**"

Société « HADDED et Cie » Code de la CNSS 10-04-59-60	
FICHE DE PAIE n° 1110	
Période allant du 01/10/N au 31/10/N Nom et Prénom : Ahmed Tounsi Catégorie professionnelle : Chef comptable Situation familiale : marié Enfants à charge : 3	CNSS : affilié n° 23-50-77-29
Salaire de base	800,000
Prime d'assiduité	50,000
Indemnité de responsabilité	150,000
Indemnité de transport	100,000
Salaire brut
Cotisation CNSS salariale
Salaire imposable
Retenue légale : IRPP	52,000
Autres retenues : - Avance - Opposition au profit de « Electro-Nord »	250,000 150,000
Reste à payer
Arrêté, la présente fiche de paie à la somme de :	
Signature du chef d'entreprise 	Versé à Tunis, le..... Pour acquit Signature du salarié

Travail à faire :

- 1) Compléter la fiche de paie de Mr *Ahmed Tounsi*.
- 2) Calculer les charges patronales qui en découlent.
- 3) Passer au journal de l'entreprise les écritures jugées nécessaires.

V- Complément

Document n° 1 : Les missions de la fonction “Ressources Humaines”

La fonction ressources humaines gère le potentiel humain d'une organisation. Elle recouvre les différentes fonctions :

- administrer les hommes, tout en respectant la réglementation sociale ;
- puis communiquer avec eux, en mettant en place et en faisant fonctionner la circulation de l'information ;
- enfin gérer, c'est à dire satisfaire les besoins en personnel et les aspirations du personnel.

Dans un environnement de concurrence aigue, le personnel est perçu comme une ressource à utiliser au mieux, c'est à dire à rendre le personnel plus performant, tout en assurant un ajustement à court terme aux fluctuations de l'activité, et à moyen terme aux mutations technologiques.

Le salarié est devenu un facteur clé de réussite qu'il convient de rendre plus efficient, par la motivation et la formation. Au salarié de savoir profiter au mieux des nombreuses possibilités d'évolution qui lui sont offertes.

Document n° 2 : La détermination des qualifications

La détermination des qualifications résulte des analyses de poste réalisées. Le recrutement du personnel exige, pour chaque emploi, une triple évaluation :

- évaluation des exigences du poste définies par la fiche de poste ;
- évaluation des caractéristiques actuelles et des aptitudes potentielles du candidat à l'emploi ;
- évaluation de l'adéquation du profil du candidat aux exigences du poste.

Elle résulte de la comparaison entre les deux évaluations précédentes.

Document n° 3 : L'ajustement des ressources aux besoins

La prévision des ressources se fonde sur les effectifs et qualifications actuels ; l'évolution naturelle de la démographie de l'entreprise (départs en retraite, démissions, décès) ; l'évolution des carrières du personnel compte tenu des programmes de promotion, de mutation et de formation.

La confrontation des deux prévisions de besoins et de ressources met en évidence des écarts (qualifications manquantes, sur-effectifs). En fonction des écarts constatés, la gestion prévisionnelle du personnel débouche sur une politique d'embauche, une politique de formation.

Document n° 4 : L'analyse du poste

Au terme de l'analyse de poste, les informations sont synthétisées dans une fiche de description et /ou de profil de poste :

Analyse du poste		Profil de poste			
		Niveau d'aptitudes			
Capacités		(1)	(2)	(3)	(4)
Formation :					
Formation générale		●			
Formation professionnelle			●		
Expérience professionnelle		●			
Aptitudes (savoir faire)				●	
-					
-					
-					
-					
Traits de caractères (comportements)					
			●		
				●	

(1) Faible
 (2) Passable
 (3) Assez bien
 (4) Bien

Une définition de poste ne doit pas être figée, mais doit évoluer parallèlement aux activités de l'entreprise pour ne pas rigidifier l'organisation.

Il est indispensable pour la conduite des opérations de sélection de partir de la définition précise du besoin. Celui-ci est lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un nouveau poste.

Document n° 5 : Le recrutement

C'est l'action par laquelle une entreprise satisfait ses besoins en main-d'oeuvre, aux niveaux quantitatif et qualitatif. Il existe deux possibilités de recrutement :

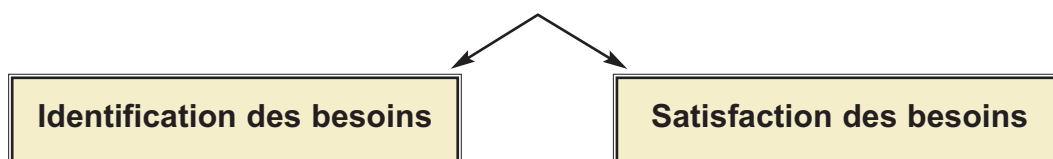
- **l'une interne**, lorsque l'entreprise fait appel aux salariés en place pour pourvoir le poste vacant ou créé ;
- **l'autre externe**, quand elle fait appel à des candidats extérieurs à son personnel pour diverses raisons (absence de candidatures internes ou compétences recherchées, etc.).

Afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les caractéristiques du poste et les aptitudes des candidats, une procédure de recrutement en plusieurs phases est mise en place :

Phases	Définition	Caractéristiques
Analyse du profil du poste	Définir les compétences requises.	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes intellectuelles : culture. - Qualité professionnelles : formation, expérience,... - Qualités relationnelles : présentation.
Prospection	Rechercher les candidatures.	<ul style="list-style-type: none"> - Candidatures spontanées (directes). - Appel aux organismes de placement (bureaux d'emploi, cabinets de recrutement). - Annonces dans la presse, sur Internet, etc.
Sélection	.Choisir le candidat le plus adapté au profil requis.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des curriculum vitae reçus : candidatures retenues, rejetées, en attente. - Seules les candidatures retenues sont analysées : tests graphologiques, entretiens, tests d'intelligence, de personnalité, d'aptitude.
Intégration	Accueillir le candidat retenu dans l'entreprise pour une période d'essai.	<ul style="list-style-type: none"> - Remise d'un livret d'accueil, du règlement intérieur. - Visite du service. - À l'issue de la période d'essai, le candidat peut être embauché ou refusé.

Document N° 6 : La procédure de recrutement

La procédure de recrutement fait intervenir toute une série de spécialistes et de services. Deux phases successives doivent être distinguées dans la procédure de recrutement :



Dans une première étape, purement interne, l'entreprise doit :

- déterminer les qualifications nécessaires ;
- analyser les caractéristiques des emplois et, par suite, en déduire le profil des travailleurs nécessaires.

Les réponses à ces deux problèmes sont fournies par les analystes de poste et l'application des méthodes de gestion prévisionnelle de l'emploi.

Au cours de la seconde phase l'entreprise doit :

- **prospecter** le marché du travail, avec les moyens adaptés au type de qualification recherchée ;
- **sélectionner** le candidat le plus apte à l'emploi à pourvoir ;
- **l'accueillir** dans l'entreprise.

Document n° 7 : L'annonce de recrutement

Éléments à examiner lors de la rédaction d'une annonce

L'entreprise :

Branche d'activité :

Produits :

Effectif global : dont cadres :

Chiffre d'affaires :

Le poste :

Qualification :

Lieu de travail, résidence souhaitée

Création ou remplacement :

Mission principale :

Activité secondaire :

Le candidat :

Age idéal :MiniMax

Niveau et type de formation initiale :

Langue étrangère :

Expérience :

Rémunération et avantages :

Comment répondre :

Ecrire une lettre ;

Téléphoner.

Document n° 8 : Les méthodes de sélection du personnel

Méthodes	Informations obtenues	Limites
Curriculum vitae	Antécédents scolaires et professionnels. Appréciation des qualités de rédaction, d'ordre, d'exposition, de logique, de clarté.	Subjectivité.
Certificats de travail	Expérience professionnelle antérieure.	Incomparabilité de postes de travail de même dénomination selon la taille de l'entreprise. Absence d'appréciation de la qualité des travaux.
Diplômes	Détermination des niveaux scolaires et des connaissances générales.	La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée.
Tests psychotechniques	Variables selon la nature des épreuves du test : aptitudes physiques, aptitudes sensorielles, caractéristiques psychologiques, caractéristiques intellectuelles.	Coût . Appréciation partielle. Qualité variable des tests. Résultats plus ou moins fiables selon les aptitudes testées. Impossibilité de cerner l'ensemble de la personnalité.
Essais professionnels	Compétence professionnelle pratique immédiate.	Non applicable aux métiers exigeant un long délai d'initiation (encadrement). Ne révèle pas le potentiel du candidat, ni ses capacités d'adaptation.
Attestations	Appréciation qualitative et personnalisée.	Risques d'interférence entre les liens d'amitié et le jugement des qualités.
Entretien d'embauche	Permet de déceler la personnalité et d'apprécier la compétence et l'expérience.	Risque de subjectivité des appréciations.

Document n° 9 : Autres éléments de rémunération

Il existe des éléments de rémunération dont la périodicité de versement est annuelle : indemnité de congés payés, prime de vacances, intéressement, etc. Ils n'ont pas le même caractère d'obligation, ni la même nature juridique.

Document n° 10 : Contrat de travail, salaires et appointements

Le personnel comprend toutes les personnes employées par l'entreprise et liées avec elle par un contrat de travail.

Le contrat de travail :

Aux termes de l'article 6 du code de travail, "le contrat de travail est une convention (écrite ou verbale) par laquelle l'une des parties appelée travailleur ou salarié s'engage à fournir à l'autre partie appelée employeur ses services personnels sous la direction et le contrôle de celle-ci, moyennant une rémunération."

Le salaire :

est la rémunération attribuée en contre partie d'un travail manuel généralement lié à la production et calculé en fonction du travail fourni.

Les heures supplémentaires :

En vertu de l'article 90 du code de commerce 1983, dans les activités assujetties au régime de la semaine :

de 40 heures, les heures supplémentaires effectuées au-delà de cette durée donnent lieu à une majoration de :

- **25 %** du salaire horaire pour chacune des huit premières heures supplémentaires ;
- Et de **50 %** pour chacune des heures suivantes.

de 48 heures, toute heure de travail effectuée au delà de cette durée doit être majorée de **75 %**.

Les appointements :

représentent les sommes allouées forfaitairement, en général par mois, au personnel qui ne concourt pas directement à la production (personnel administratif et cadres).

Document n° 11 : Les charges sociales et fiscales

Les charges sociales sont réparties entre employés et employeurs. Elles sont prises à la charge de l'employé par un mécanisme de retenue à la source.

Elles se répartissent comme suit :

Régime des salaires	Cotisations employeur	Cotisations employé	Total des cotisations
Assurances sociales (Loi 60-30 du 14/12/60, article 41)	13 %	5 %	18 %
Régime de pension : Décret 74-499 article 9	2,50 %	2,75 %	5,25 %
Majoration de 0,5% : Loi 74-101 du 25/12/74	0,50 %	-	0,50 %
Total des cotisations employeur et employé	16 %	7,75 %	23,75 %
Cotisation au titre de l'assurance accident de travail	Variable	Néant	Variable

Les cotisations dues par l'employé sont retenues mensuellement par l'employeur sur les fiches de paie. La totalité des cotisations à la charge de l'employeur et celles retenues sur les salaires sont versées trimestriellement à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) pour le secteur privé, et à la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (CNRPS) pour les agents de la fonction publique, jusqu'au 15 du mois qui suit le trimestre soit :

- le 15 janvier de l'année N+1 pour le 4ème trimestre de l'année N ;
- le 15 avril de l'année N+1 pour le 1er trimestre de l'année N+1 ;
- le 15 juillet de l'année N+1 pour le 2ème trimestre de l'année N+1 ;
- le 15 octobre de l'année N+1 pour le 3ème trimestre de l'année N+1.

L'employeur doit :

- se faire affilier à la CNSS dans le mois qui suit la création de l'entreprise assujettie à la Sécurité Sociale ;
- demander l'immatriculation de ses salariés dans le délai d'un mois de l'affiliation. Le salarié immatriculé devient un assuré social. Si l'employeur néglige ou refuse de demander immatriculation de son travailleur, celui-ci peut s'adresser directement à la CNSS ;
- verser trimestriellement les cotisations. Ces cotisations sont calculées sur le salaire brut. Elles sont de 7,75 % à la charge de l'ouvrier et 16 % à la charge de l'employeur ;
- déposer, lors du versement des cotisations à la CNSS, une déclaration des salaires qu'il a versés à ses travailleurs durant le trimestre écoulé.

Retenue à la source au titre de l'impôt sur le revenu des personnes physiques dû par le salarié.

L'impôt sur le revenu est déterminé sur la base d'un barème.

La retenue est effectuée par l'employeur qui la reverse ensuite au Trésor pour le compte du salarié.

Le salaire net imposable annuel (soit 90 % du salaire net sociale moins les déductions pour charges de famille : 150 D au titre de chef de famille, 90 D pour le premier enfant à charge, 75 D pour le second, 60 D pour le troisième, 45 D pour le quatrième) permet de calculer un impôt annuel sur la base du barème suivant :

Tranche	Taux
0 à 1 500 D	0 %
De 1 500,001 à 5 000 D	15 %
De 5 000,001 à 10 000 D	20 %
De 10 000,001 à 20 000 D	25 %
De 20 000,001 à 50 000 D	30 %
Au delà de 50 000 D	35 %

Le montant de l'impôt dû ainsi déterminé est divisé par le nombre de paies dans l'année pour obtenir le montant de la retenue mensuelle à opérer par l'employeur.

Charges fiscales

L'employeur doit en outre mensuellement payer sur la base du total des salaires bruts du mois :

- la taxe de formation professionnelle (TFP) au taux de 1 % pour l'industrie et de 2 % pour le commerce et les services commerciaux.
- Le Foprolos (Fonds pour la Promotion des logements sociaux) au taux de 1 %.

Document n° 12 : Autres retenues

L'acompte sur salaire : c'est une somme versée à un personnel, à valoir sur le salaire ou appointement dû au titre du mois.

Les avances : aux termes de l'article 150 du code de travail, tout employeur qui fait une avance à son employé ne peut se rembourser qu'au moyen de retenues successives ne dépassant pas le 1/10 du montant des salaires dus.

La saisie-arrêt sur salaire : les salaires peuvent faire l'objet d'une saisie-arrêt entre les mains de l'employeur au profit d'un tiers créancier du salarié dans la limite de ce qui est saisissable.

Chapitre

6

LA FONCTION FINANCIERE

La fonction financière est l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Elle est en inter-relation avec toutes les autres fonctions. Elle gère les recettes que procure la vente des produits ou des services. Mais elle doit, au préalable, satisfaire les besoins financiers des différentes fonctions de l'entreprise. Cette relation qui existe entre la fonction financière et les autres fonctions peut être schématisée ainsi :



La fonction financière poursuit plusieurs objectifs (I). Elle présente deux aspects :

- * **un aspect technique** qui consiste à déterminer les besoins de financement (II) et à trouver les moyens nécessaires pour satisfaire ces besoins (III).
- * **un aspect gestion** qui consiste à apprécier la situation financière de l'entreprise à travers l'analyse de son équilibre financier (IV).

I - Les objectifs de la fonction financière

1 - Sensibilisation

Activité n° 1

DRIDI propriétaire de l'entreprise "**Plastic - Moderne**" se trouve en face d'une opportunité qui consiste à fabriquer pour le compte d'un fournisseur étranger un article à base de plastic pour une durée minimale de 5 ans.

La fabrication du dit article nécessite l'acquisition d'un certain nombre de machines qui constitueront avec les machines existantes une chaîne complète. Après une analyse des techniciens et consultation des fournisseurs potentiels il s'avère qu'il faut une somme d'argent de 200 000 D pour réaliser la dite opération.



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelle est la nature de l'opération d'acquisition des machines ?
- 3) Quelle est la fonction qui s'occupe de la procuration de la somme de 200 000 D ?
- 4) Si l'entreprise est tenue de répondre au client étranger au plus tard le 30/06/N et que les machines doivent être dans l'usine un mois à l'avance, à quelle contrainte la fonction financière se trouve-t-elle confrontée ?
- 5) Déduire l'objectif que doit se fixer la fonction financière.

Activité n° 2

Une étude complémentaire faite par la fonction appropriée de l'entreprise "**Plastic - Moderne**" a conclu qu'il faut l'équivalent de 25 % du montant nécessaire à l'acquisition des machines pour assurer le bon déroulement des opérations courantes relatives au fonctionnement de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la fonction qui est chargée de la détermination du montant nécessaire au fonctionnement de l'entreprise ?
- 2) De quel montant l'entreprise "**Plastic-Moderne**" a-t-elle besoin ?
- 3) Quelle est la nature des opérations liées au fonctionnement de l'entreprise ?
- 4) À quoi est égale le montant total d'argent nécessaire pour bien saisir l'opportunité ?
- 5) Déduire l'objectif que doit se fixer la fonction financière..

Activité n° 3

Pour réaliser l'acquisition de l'équipement nécessaire, l'entreprise "**Plastic-Moderne**" a consulté trois fournisseurs qui lui proposent les conditions résumées ci-dessous :

Eléments	Fournisseur N°1	Fournisseur N°2	Fournisseur N°3
Conditions techniques	Satisfaisantes	Satisfaisantes	Satisfaisantes
Conditions financières	Règlement au comptant à la réception des machines. ⁽¹⁾	- Paiement sur 5 ans par tranches égales. - Coût du crédit 7 %	- Règlement 20 % au comptant et le reste sur 6 ans. - Coût du crédit 8 %

Renseignements complémentaires

(1) : l'entreprise ne peut payer l'acquisition par ses fonds propres au comptant que dans la limite de 50 %.

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'on entend par "fonds propres" ?
- 2) De quoi peuvent être constitués les fonds propres d'une entreprise ?
- 3) Compte tenu de l'information donnée en (1) quel est le montant maximum à emprunter par l'entreprise pour saisir l'opportunité ?
- 4) Sur quel critère l'entreprise doit-elle se baser pour choisir l'un des fournisseurs ?
- 5) Quel est l'objectif poursuivi par la fonction financière de cette entreprise ?

2 - Synthèse

La fonction financière doit être en mesure de **déterminer** les besoins financiers de l'entreprise et de **satisfaire** ses besoins en assurant régulièrement les fonds nécessaires à ses opérations d'investissement et d'exploitation courante.

Et compte tenu de l'importance des fonds pour la continuité de l'entreprise, elle doit faire de telle sorte que ses fonds soient **disponibles** au moment opportun et au moindre coût. La fonction financière doit **contrôler** la bonne utilisation des fonds et leur rentabilité.

3 - À retenir

La fonction financière doit être en mesure de :

- déterminer les besoins financiers de l'entreprise ;
- satisfaire les besoins financiers au moindre coût ;
- contrôler la bonne utilisation et la rentabilité des fonds.

Le responsable du service financier doit identifier, analyser et satisfaire les besoins en capitaux afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'excès de capitaux peut entraîner le gaspillage des ressources qui affecterait sans doute la rentabilité de l'entreprise. Alors que le manque de capitaux peut faire passer l'entreprise à côté de certaines opportunités ou même à l'incapacité de l'entreprise à poursuivre ses activités.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

« On a coutume de dire que l'argent est le nerf de la guerre »

Travail à faire :

En vous appuyant sur cette réflexion montrez l'importance de la fonction financière dans l'entreprise.



Exercice n° 2

« La fonction financière dans l'entreprise a pour buts essentiels :

- ◆ d'une part, d'assurer régulièrement à l'entreprise les fonds nécessaires à son équipement rationnel et à son exploitation courante, en lui procurant ces fonds en temps voulu, au moindre coût, sans aliéner son indépendance à l'égard des tiers, ni ses possibilités d'action industrielle et commerciale ;
- ◆ d'autre part, de contrôler, ce qui est primordial, la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les types d'opérations évoqués par le texte ?
- 3) Donner un exemple de situation où l'indépendance de l'entreprise peut être aliénée.
- 4) Quels sont d'après le texte les objectifs de la fonction financière ?
- 5) L'entreprise pourra-t-elle réaliser son cycle d'exploitation sans constituer ou créer son cycle d'investissement ? Justifier.

Exercice n° 3

La direction commerciale de l'entreprise « **Conserverie Moderne du CAP-BON** » constate l'augmentation constante de la demande de boîtes de conserve de différentes contenances, ce qui peut constituer une opportunité pour l'entreprise.

Après analyse du phénomène par les services intéressés, les responsables de l'entreprise décident de créer une unité industrielle.

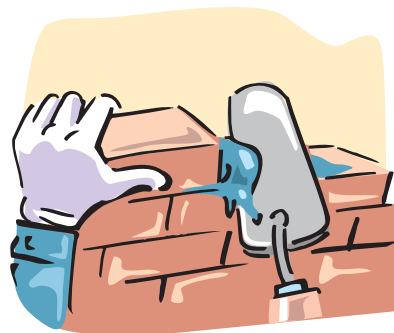


Travail à faire :

- 1) Quel est le rôle de la fonction financière à ce niveau ?
- 2) Quels sont les objectifs que doit atteindre la fonction financière ?

Exercice n° 4

L'entreprise « **SAÏDI et Cie** » qui est une « *Briqueterie du Nord* » a loué une usine pour développer sa capacité de production. *Mr Saïdi* signe un contrat de location précisant le montant du loyer et les conditions d'exploitation.



Travail à faire :

- 1) Citer des exemples de “conditions d’exploitation” qui peuvent être insérés dans un contrat de location.
- 2) De quoi l’entreprise “**SAÏDI et Cie**” aura-t-elle besoin pour réaliser son activité ?
- 3) Quels objectifs financiers peut-on demander d’atteindre par la fonction financière de cette entreprise ?

II - Les besoins de financement de l'entreprise

1 - Sensibilisation

1 - 1 Les besoins de financement des investissements

Activité n° 1

Après avoir obtenu son diplôme, *Selma* décide de s'installer à son compte et crée une *SUARL "Info-Services"*, dont l'activité est de vendre du matériel informatique mais aussi des services pour la création de *Sites Web*, pour la création de logiciels sur-mesure.....



- ◆ Elle achète, auprès du fournisseur **IBM**, deux ordinateurs (un fixe et un portable pour 2 500 D) avec des logiciels de bureautique (200 D) soit un montant total de 2 700 D, ainsi que des meubles et des accessoires de décoration pour la boutique pour un montant de 1 000 D, auprès de "**Déco – Meubles**".
- ◆ Elle achète un véhicule utilitaire d'occasion pour ses déplacements chez les clients pour un montant de 5 000 D.
- ◆ Elle souscrit, auprès de sa banque, à un portefeuille d'actions pour avoir des économies placées pour 750 D.

Travail à faire :

- 1) Quelle est l'activité de l'entreprise "**Info-Services**" créée par *Selma* ? Dans quel secteur d'activité se situe-t-elle ?
- 2) Quelle est la forme juridique de la société créée par *Selma* ? Quelles sont ses principales caractéristiques ?
- 3) Définir la notion "Investissement".
- 4) Quels sont les types d'investissement réalisés par l'entreprise "**Info-Services**" ?
- 5) Quelle est la nature de l'investissement global ?
- 6) Déterminer les besoins financiers liés aux investissements que compte réaliser "**Info-Services**".

Activité n° 2

Au bout d'un an d'activité, la **SUARL "Info-Services"** envisage de réaliser de nouveaux investissements :

- ◆ l'achat d'une nouvelle voiture pour 15 000 D, l'ancienne est devenue hors usage ;
- ◆ l'achat supplémentaire d'un ordinateur fixe pour 1 200 D car *Selma* envisage d'embaucher ou de prendre un stagiaire pour faire face aux différentes commandes des clients ;
- ◆ l'achat d'un portable plus performant pour 2 300 D (plus de capacité de mémoire, meilleure convivialité par rapport aux clients) que celui actuellement en fonction (l'ancien serait éventuellement revendu).

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont, d'après vous, les motivations de ces investissements ?
- 3) Classez-les dans la classification qui leur correspond (investissement de capacité, de remplacement, de productivité).
- 4) Déterminer les besoins financiers liés aux investissements.

Activité n° 3

Les dirigeants de l'entreprise "**LAINETISS**" décident d'élargir leur gamme de produits et de se lancer dans la fabrication de pulls pour adultes destinés à l'exportation. Ils envisagent l'acquisition d'une nouvelle machine à tricoter industrielle d'une valeur de 72 000 D, ainsi que d'une sur-fileuse XM 40 pour un montant de 5 000 D.



La XM40 est un modèle récent qui devrait permettre de réaliser une finition plus soignée tout en diminuant le temps de travail de dix-sept à treize minutes par pull.

Travail à faire :

- 1) Quelles sont les motivations de ces investissements ?
- 2) Classer les investissements évoqués dans le texte selon leur objectif.
- 3) Déterminer les besoins financiers liés aux investissements.

1-2 Les besoins de financement d'exploitation

Activité n° 4

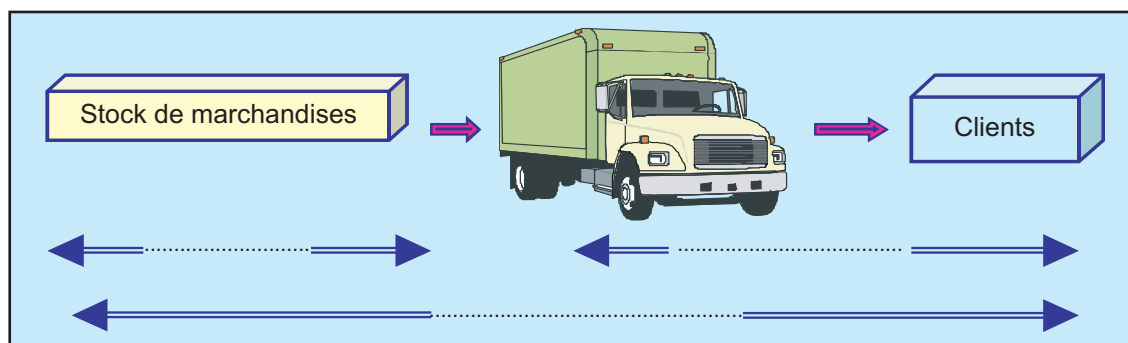
Pour commencer son activité, *Selma* gérante **d'Info-Services** réalise les opérations suivantes :

- ◆ elle signe un contrat de location d'un local pour y installer une ligne téléphonique avec l'ADSL et son bureau. Elle verse une caution de 650 D et un premier loyer mensuel de 400 D ;
- ◆ elle achète une fin de stock d'ordinateurs et de composants divers d'un revendeur qui ferme ses portes pour un montant de 5 400 D. Elle pourra ainsi vendre une dizaine d'ordinateurs ;
- ◆ elle paye l'intervention d'un électricien qui est venu mettre les installations en conformité. La facture s'élève à 300 D ;
- ◆ pour se faire connaître, elle contacte un imprimeur, pour que celui-ci lui fournisse des cartes de visites et des plaquettes de présentation de son entreprise. La prestation s'élève à 500 D.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés
- 2) Quelle est la nature des opérations effectuées par *Selma* ?
- 3) À quel cycle devrait-on rattacher ses opérations ?
- 4) Déterminer les besoins de financement des opérations d'exploitation.

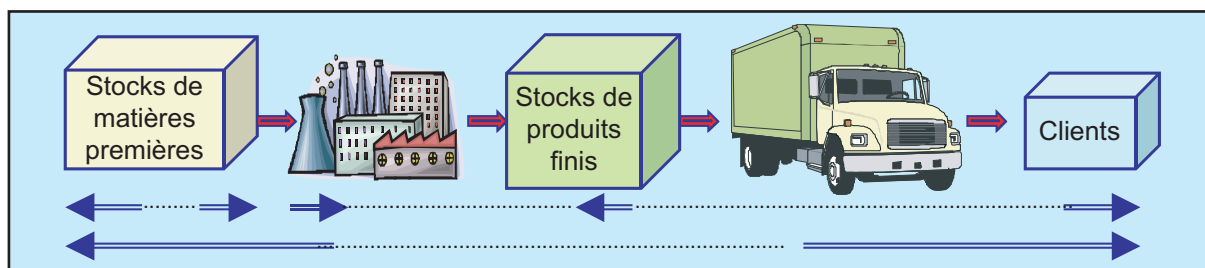
Activité n° 5



Travail à faire :

- 1) Compléter le graphique ci-dessus par les mots suivants : *cycle à financer*, *opérations de commercialisation*, *opérations d'approvisionnement*.
- 2) Quelle est la nature d'activité de cette entreprise ?
- 3) Décrire le cycle d'exploitation de cette entreprise.
- 4) Quels sont les besoins de financement liés à ce cycle d'exploitation ?

Activité n° 6



Travail à faire :

- 1) Compléter le graphique ci-dessus par les mots suivants : *opérations de production, cycle à financer, opérations de commercialisation, opérations d'approvisionnement.*
- 2) Quelle est la nature d'activité de cette société ?
- 3) Décrire le cycle d'exploitation de cette société.
- 4) Quels sont les besoins de financement liés à ce cycle ?

Activité n° 7

Pour fabriquer un pull, l'entreprise "**LAINETISS**", spécialisée dans la production de vêtements pour enfants, doit acheter pour 2 D de matières premières (laine) qui sont stockées **cinq jours** avant d'être intégrées dans la production. On ajoute alors 4,500 D de salaires et 1,500 D de charges de gestion.

Les opérations de production durent **deux jours**. Le produit est ensuite stocké en moyenne **dix jours** puis vendu à 12 D l'unité. Le client met **quinze jours** pour payer.

Travail à faire :

- 1) Représenter schématiquement le cycle d'exploitation de l'entreprise "**LAINETISS**".
- 2) Quel est le montant total des charges engagées par l'entreprise ?
- 3) Calculer le besoin de financement de cette entreprise en nombre de jours.
- 4) Le besoin de financement de l'exploitation évolue-t-il en fonction des ventes ? Pourquoi ?

Activité n° 8

Plus on achète, plus on fait de chiffre d'affaires... mais plus on a de stocks ! À nos débuts, le besoin de financement du cycle d'exploitation était de 30 000 D.

Mais, très rapidement, les besoins ont augmenté avec le développement de l'activité : de 22 000 D la première année, le chiffre d'affaires a atteint 350 000 D la seconde année et 1,1 million de dinars la troisième année. Et on s'attend à réaliser 2 millions de dinars de ventes pour la quatrième année. Le besoin de financement du cycle d'exploitation, lui, monte jusqu'à 140 000 D parce que nous livrons du matériel en stock que nous avons déjà payé et que nos clients ne vont nous régler qu'après 60 jours.

Travail à faire :

Comment varie le besoin de financement du cycle d'exploitation ? Pourquoi ?

2 - Synthèse

L'activité de l'entreprise peut se décomposer en deux cycles principaux :

- **le cycle d'investissement** qui correspond à l'acquisition des immobilisations nécessaires à son activité (machines, terrains, locaux,...) ;
- **le cycle d'exploitation** qui correspond à l'activité courante de l'entreprise (achat des matières, dépenses de main d'oeuvre pour fabriquer les produits finis en utilisant les équipements acquis lors de l'investissement, le stockage et la vente des produits finis).

Pour accomplir ces différentes opérations, toute entreprise a besoin de capitaux. La fonction financière se charge d'évaluer les besoins de financement liés aux investissements ainsi que ceux liés à l'exploitation.

2-1 Les besoins de financement des investissements

Pour survivre et se développer, l'entreprise doit investir. Le cycle d'investissement est **un cycle long** qui dure plusieurs années. Il démarre lors de la création de l'entreprise avec l'acquisition des moyens nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrains, machines, etc.). Il augmente avec la croissance de l'entreprise : le matériel utilisé doit être renouvelé, la capacité peut être augmentée. Enfin, il s'arrête avec la disparition de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un investissement ?

L'investissement peut être défini de trois façons différentes :

- **de point de vue comptable** : l'investissement est une immobilisation ;
- **de point de vue économique** : investir c'est sacrifier des ressources aujourd'hui dans l'espoir d'obtenir, dans le futur, des résultats d'un montant total supérieur à la dépense initiale ;
- **de point de vue financier** : l'investissement est un ensemble de dépenses qui, sur une période longue, génèrera des recettes dont le montant total permettra de couvrir les dépenses initiales.

Les investissements peuvent être classés selon leur nature ou selon leur objectifs :

Classification des investissements selon leur nature

On distingue traditionnellement trois catégories d'investissements :

- **les investissements matériels ou corporels** qui se traduisent par l'entrée d'un bien physique dans le patrimoine de l'entreprise : terrain, construction, matériel, etc.
- **les investissements incorporels** qui se traduisent par l'engagement de dépenses ou de frais importants qui permettront de générer des améliorations quelques années plus tard : achat de brevet d'invention ou de licence, la réalisation d'une importante campagne publicitaire, la formation du personnel, etc.

- **les investissements financiers** qui se traduisent par la prise de participations dans le capital d'autres sociétés, l'accord de prêt sur plusieurs années à d'autres entreprises, etc.

Classification des investissements selon leur objectif

Il s'agit ici d'étudier les motifs de l'investissement. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine d'une décision d'investissement. On peut citer par exemple :

- **l'investissement de création** (l'acquisition, à la naissance de l'entreprise, de locaux, terrains, biens d'équipement, etc.) ;
- **l'investissement de remplacement** (le remplacement d'un équipement ancien et usé par un équipement neuf) ;
- **l'investissement de modernisation** (l'acquisition d'un équipement plus performant qui permet d'augmenter la production ou de réduire les coûts) ;
- **l'investissement d'expansion** (l'acquisition de matériels afin d'augmenter la capacité de production).

Ainsi la détermination des besoins de financement consiste à estimer les fonds nécessaires pour l'acquisition ou la réalisation des investissements envisagés.

2-2 Les besoins de financement de l'exploitation

La réunion d'un ensemble de matériels, équipements ou machines n'est pas suffisante pour réaliser une fabrication. L'entreprise doit également acheter des biens qu'elle va vendre directement (le cas d'une entreprise commerciale), ou les incorporer à sa production (le cas d'une entreprise industrielle).

Une entreprise commerciale doit posséder un stock de marchandises pour répondre aux commandes des clients. Alors qu'une entreprise industrielle doit disposer en permanence de différents stocks : de matières premières, de matières consommables, de produits en cours de fabrication et de produits finis.

Il est donc nécessaire que l'entreprise dispose de ressources financières pour assurer le financement de ses stocks pendant la durée de leur séjour dans les magasins ou les ateliers.

De plus, les clients ont l'habitude de régler l'entreprise au bout de plusieurs semaines. Pendant ce temps, les marchandises ou les produits sont physiquement absents de l'entreprise, puisque déjà vendus, mais ils ne sont pas payés. C'est le cycle de commercialisation, qu'il faut aussi financer.

L'exploitation engendre donc un besoin de financement à travers ses composantes : l'approvisionnement, la production et la commercialisation.

3 - À retenir

Le cycle d'investissement correspond à l'acquisition et à l'utilisation des immobilisations nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Les investissements ont une durée de vie qui s'étale sur plusieurs années. On peut les classer selon leur nature : les investissements corporels, incorporels et financiers, ou selon leur objectif : les investissements de création, de remplacement, de modernisation et d'expansion.

La réalisation d'un investissement donnée provoque un besoin de financement.

Le cycle d'exploitation correspond à l'activité courante de l'entreprise. Il comporte plusieurs phases (l'approvisionnement, la production et la commercialisation) qui engendrent également des besoins de financement.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Mr OUNI diplômé d'une grande école de commerce, originaire d'une région classée comme prioritaire pour l'**API**, constate l'existence d'une demande intéressante de produit telsque "les briques", des carrières d'argile et une main d'oeuvre abondante. Pour cela, il décide de créer une briquèterie.

Après étude et analyse il décide de :

- acquérir un terrain de 5 000 m² estimé à 25 000 D ;
- construire un local de 2 000 m² estimé à 50 D le m² ;
- acquérir une chaîne de production estimée à 300 000 D ;
- acquérir divers équipements estimés à 75 000 D.



Travail à faire :

- 1) Que représente l'**API** ?
- 2) Qu'est-ce qu'on entend par "zone prioritaire" d'après l'**API** ?
- 3) Quelle est la nature du projet de Mr OUNI ?
- 4) Déterminer le montant nécessaire pour réaliser ce projet.
- 5) Que constitue ce montant pour l'entreprise de Mr OUNI ?

Exercice n° 2

Le 02/07/N+1, un an après le commencement des opérations liées à la création de l'entreprise, Mr OUNI constate que :

- ◆ le coût de construction du local est au delà de l'estimation soit 60 D le m² au lieu de 50 D ;
- ◆ les frais d'installation de la chaîne de production de 20 000 D viennent s'ajouter au coût estimé initialement ;
- ◆ les divers équipements reviennent à 100 000 D au lieu de 75 000 D.

Travail à faire :

- 1) Déterminer le nouveau montant nécessité par la création de l'entreprise.
- 2) Que constatez-vous ?
- 3) Qu'est-ce qui peut caractériser les besoins de financement d'investissement ?

Exercice n°3

Deux ans après, Mr OUNI constate que la demande ne cesse d'augmenter et décide d'agrandir son projet ce qui nécessitera :

- ◆ l'installation d'une autre usine de production estimée à 400 000 D ;
- ◆ l'acquisition de deux camions de 20 tonnes pour un montant de 100 000 D ;
- ◆ l'acquisition de divers équipements estimés à 30 000 D.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de ce nouvel investissement ?
- 2) Quel est le montant nécessaire à la réalisation de cet investissement ?

Exercice n° 4

Cinq ans après, *Mr OUNI* décide d'installer une nouvelle unité de production tout près d'une carrière d'argile pour développer la capacité de production de son entreprise et élargir le cycle de production.

En effet, au lieu d'acheter la matière première (essentiellement l'argile) il achète la carrière elle-même, ce qui l'amène à installer la nouvelle unité à proximité de la carrière. L'usine comprend entre autres, un laboratoire de recherche qui permettra à l'entreprise d'améliorer les produits déjà fabriqués et d'en créer d'autres qui doivent répondre aux besoins des clients. Le besoin de financement de la dite unité est estimé à 1 000 000 D. De même, la création de la nouvelle unité a provoqué un besoin de formation du personnel estimé à 10 000 D.

Travail à faire :

- 1) En installant l'unité à côté de la carrière d'argile, quels sont les avantages que peut tirer l'entreprise ?
- 2) Quelle est l'utilité principale du laboratoire de recherche ?
- 3) Quelles sont les motivations de ces investissements ?
- 4) Classez-les selon leur nature et selon leur objectifs correspondant.
- 5) Déterminer les besoins financiers liés aux investissements.

Exercice n° 5

La société "**PBC**", leader dans le domaine de la ventilation individuelle, décide d'implanter une nouvelle usine à *Ben Arous*. Cette usine est créée le 02/01/N.

Pour fabriquer les ventilateurs, la société a besoin de machines et outillages d'une valeur de 250 000 D. Les achats de matières premières et de composants sont de 25 000 D par mois. "**PBC**" règle les fournisseurs à 60 jours

Compte tenu des délais d'installation et de constitution des stocks, les ventes ne pourront commencer qu'au mois de février. Les clients paient à 90 jours et les ventes prévisionnelles sont estimées à 75 000 D par mois.

Les salaires représentent chaque mois un montant de 15 000 D. Les autres frais, 5 000 D par mois, sont payables à 30 jours.



Travail à faire :

1) Recopier et compléter le tableau suivant :

	Janvier	février	mars	avril	mai
Paiements des clients					
Règlements des fournisseurs					
Frais de personnel					
Autres frais					
Besoin de financement					

2) Déterminer le besoin de financement cumulé à la fin du mois de mai.

3) Le besoin de financement obtenu est relatif à quel cycle ?

Exercice n° 6

Lors du salon de prêt-à-porter, l'entreprise "**Top Modèle**" a réussi à négoier l'équivalent de 100 000 D de commandes.

L'entreprise achète la matière pour 50 000 D le mois x et négocie des délais de paiement de 90 jours (elle paiera les fournisseurs à $x + 3$). Une fois réceptionnée la matière première, constituée de tissus, est envoyée en sous-traitance.

Or les façonniers vendent surtout de la main d'œuvre et, salaires à verser obligent, ne peuvent accorder des délais de règlement très longs (30 jours).

À $x + 1$, le façonnier a fabriqué mais, comme il accorde 30 jours de délai de règlement, il faut lui payer 20 000 D à $x + 2$.

La lingerie, fabriquée à $x + 1$, est livrée au client presque tout de suite. Le client lui demande 90 jours de délai de paiement. En outre, l'entreprise doit payer chaque mois 2 000 D à titre d'autres frais.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) À quelle date l'entreprise livre-t-elle les produits fabriqués ?
- 3) À quelle date sera-t-elle payée ?
- 4) À quelle date paiera-t-elle les fournisseurs ?
- 5) À quelle date paiera-t-elle le façonnier et les autres frais ?
- 6) Schématiser le cycle d'exploitation de cette entreprise.
- 7) Déterminer le besoin de financement du cycle d'exploitation de cette entreprise.



II - Les moyens de financement

1 - Sensibilisation

1 - 1 Les moyens de financement des investissements

Activité n° 1

Pour créer la société **“Info-Services”**, *Selma* constitue le capital de sa société, 15 000 D, à l’aide de son compte d’épargne. Au cours du mois d’octobre (mois de création de la *SUARL*) elle effectue les opérations suivantes :

- ◆ elle dépose les 15 000 D dans le compte de l’entreprise à titre d’apport initial ;
- ◆ sa banque lui prête 10 000 D qu’elle doit rembourser sur 10 ans. Le premier remboursement aura lieu l’année prochaine. Après avoir signé un contrat d’emprunt, *Selma* dépose cette somme sur le compte bancaire de l’entreprise. Ces montants serviront à financer les acquisitions que compte faire *Selma*.



Travail à faire :

- 1) Quelle est l’origine des 15 000 D ?
- 2) Quelle est l’origine des 10 000 D ?
- 3) Quelle est la différence entre les deux montants quant à leur origine ?
- 4) Ces fonds seront mis à la disposition de qui ?
- 5) Préciser pour chacun de ces fonds la durée pendant laquelle ils resteront à la disposition de l’entreprise. Que remarquez-vous ?
- 6) À quoi serviront ces fonds ?

Activité n° 2

Les clients de l’entreprise **“info-Services”** sont de plus en plus nombreux. Au mois de février N+2, les ventes ont permis de générer un chiffre d’affaires de 35 000 D. Les clients les plus fidèles qui représentent 25 % du chiffre d’affaires bénéficient d’un délai de règlement de 60 jours. Les autres clients payent au comptant.



Les diverses dépenses d'exploitation nécessitées par son activité du mois de février et qui lui ont permis de générer ces ventes s'élèvent à 20 000 D, dont 75 % seront réglées en février et le reste en mars.

Travail à faire :

- 1) Sachant que sa trésorerie au début du mois de février s'élève à 8 500 D, déterminer son niveau à la fin du mois en tenant compte des ventes et des achats au comptant .
- 2) Quels seront les encaissements et les décaissements du mois de mars ?
- 3) *Selma* envisage d'acheter une nouvelle voiture de 15 000 D à l'aide d'un emprunt de 8 000 D contracté auprès de sa banque. Préciser l'origine des fonds complémentaires et expliquer pourquoi, à votre avis, *Selma* n'emprunte pas la totalité du montant de la voiture.

Activité n° 3

« Après qu'un investissement ait été choisi, le financier doit déterminer les besoins de financement que ces investissements nécessitent. Il doit aussi décider des sources de financement que l'entreprise va pouvoir utiliser.

En fait, une seule alternative lui est offerte :

- ◆ soit utiliser un **financement interne**, c'est-à-dire utiliser le surplus monétaire dégagé par l'activité de l'entreprise ;
- ◆ soit utiliser un **financement externe**, c'est-à-dire recourir le plus souvent à l'emprunt à moins que les associés de l'entreprise n'acceptent d'y engager des fonds supplémentaires. »

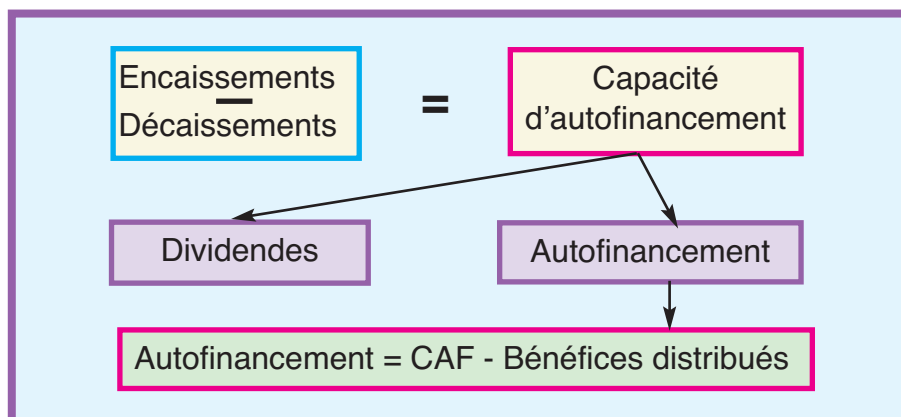
Travail à faire :

- 1) Quelles sont les différentes catégories de moyens de financement décrites dans le texte ?
- 2) Expliquer davantage la notion de "financement interne".
- 3) Quels sont les moyens de financement externes évoqués dans le texte ?
- 4) Comment peut-on distinguer les différents moyens de financement externes ?

Activité n° 4

L'activité de l'entreprise donne naissance à des ressources qui peuvent, soit rester dans la firme, soit être utilisées pour payer des dividendes.

L'ensemble de ces ressources est nommé capacité d'autofinancement (**CAF**). L'autofinancement correspond à la partie de la **CAF** qui reste à la disposition de l'entreprise après distribution des dividendes. Le calcul de la **CAF** se présente comme suit :

**Travail à faire :**

- 1) Définir la capacité d'autofinancement.
- 2) Quelles sont ses composantes ?
- 3) Qu'est-ce qu'un dividende ?
- 4) À quoi correspond l'autofinancement ?
- 5) Quelle est sa nature ?
- 6) D'où provient l'autofinancement ?
- 7) Quelle est sa destination ?

Activité n° 5

« L'autofinancement est un financement interne dégagé par l'entreprise et librement utilisable pour financer les investissements et rembourser les emprunts.

L'autofinancement constitue une source de financement avantageuse car :

- son coût de collecte est nul ;
- il se renouvelle annuellement ;
- il évite de recourir aux banques.

Cependant l'autofinancement ne doit pas être la seule source de financement de l'entreprise car il risque d'être insuffisant par rapport aux investissements nécessaires ».

Travail à faire :

- 1) Quels sont les avantages de l'autofinancement ?
- 2) L'entreprise peut-elle se contenter uniquement de l'autofinancement pour financer ses investissements ? Pourquoi ?
- 3) Si non que peut-elle faire ?

Activité n° 6

« L'augmentation de capital permet d'assurer le financement du développement de l'entreprise. L'apport en numéraire se traduit pour l'entreprise par la mise à disposition des ressources supplémentaires qui constituent une source de financement .

Le capital social joue un double rôle : d'une part il forme une ressource stable permettant de financer les investissements ; d'autre part, il constitue une garantie pour les prêteurs car il ne peut être remboursé, sauf en cas de dissolution de la société. De ce fait l'importance des capitaux propres détermine la capacité d'emprunt de l'entreprise ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Rappeler ce-qu'est le capital d'une entreprise.
- 3) À quoi sert le capital social ?
- 4) Pourquoi une entreprise décide-t-elle d'augmenter son capital ?

Activité n° 7

L'emprunt est une opération par laquelle un (ou plusieurs) prêteur (s) met (tent) à la disposition de l'emprunteur des capitaux en contre partie :

- ◆ du versement d'un intérêt périodique calculé sur le montant du capital restant à rembourser ;
- ◆ du remboursement du capital prêté par fractions successives ou en totalité à la fin de l'emprunt.

L'emprunt se caractérise par cinq paramètres principaux :

- le montant ;
- la durée ;
- le taux d'intérêt ;
- le nombre de prêteurs ;
- le mode de remboursement, en une seule fois ou par fractions successives.

Les banques accordent aux entreprises des crédits à court, à moyen (la durée de remboursement s'étend entre deux à sept ans pour financer les équipements) et à long terme.

Travail à faire :

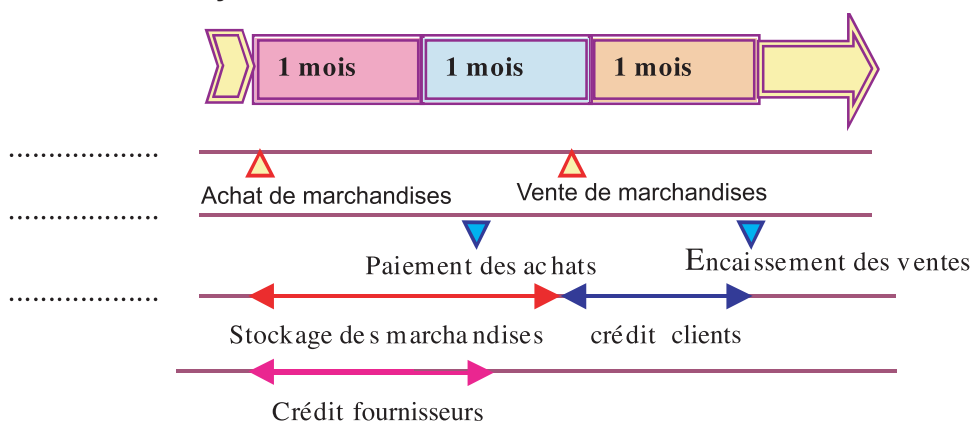
- 1) Qu'est-ce qu'un emprunt ?
- 2) Quelle est la différence entre un emprunt et l'apport d'un associé ?
- 3) Quelles sont les caractéristiques d'un emprunt ?
- 4) Pourquoi les entreprises demandent-elles des emprunts ?
- 5) Quelles sont les caractéristiques de chaque type d'emprunt ?

1-2 Les moyens de financement de l'exploitation

Activité n° 8

L'entreprise "**Les Beaux Jours**" commercialise des jouets en plastique. La durée de son cycle d'exploitation est de trois mois. Cette entreprise accorde trente jours à ses clients et règle ses fournisseurs à quarante cinq jours.

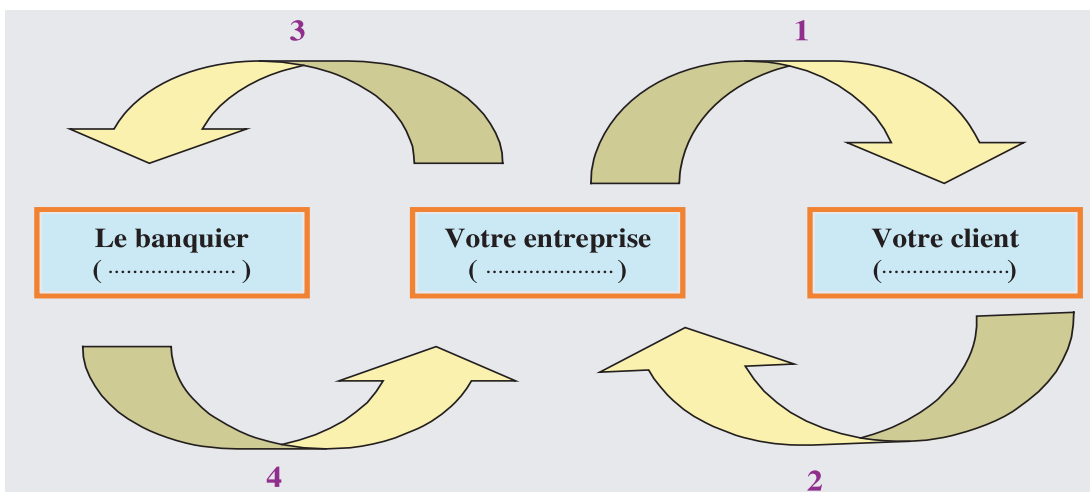
Schématiquement les flux réels et financiers de l'entreprise "**Les beaux Jours**" peuvent être représentés de la façon suivante :



Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature d'activité de cette entreprise ?
- 2) Recopier le schéma et le compléter par les mots suivants : *Besoins de financement du cycle d'exploitation, flux financiers, flux physiques.*
- 3) Quel moyen de financement utilise l'entreprise "**Les Beaux Jours**" pour financer une partie de son cycle d'exploitation ? Expliquer.

Activité n° 9



Travail à faire :

- 1) Recopier le schéma ci-avant et le compléter par les termes suivants :
le tiré, le bénéficiaire, le tireur.
- 2) Compléter les flèches par les phrases suivantes selon l'ordre logique des opérations :
 - renvoie la traite acceptée ;
 - crédite votre entreprise du montant de la traite diminué des agios ;
 - remet la traite à l'escompte ;
 - tire une traite sur

Activité n° 10

Le 11 octobre de l'année N, l'entreprise " **SUCCES** " a négocié à la *banque de l'habitat* à Tunis les effets suivants :

N°	Noms des tirés	Lieu de paiement	montant	Echéance
570	Entreprise " <i>BAHA</i> "	STB Tunis	6 300,000	13/12/N
571	Entreprise " <i>SARRA</i> "	BNA Sousse	3 400,000	31/12/N
572	Entreprise " <i>MEDINA</i> "	UIB Nabeul	2 300,000	15/01/N+1

Les conditions d'escompte sont :

- taux d'escompte : 8 % ;
- diverses commissions: 25 D par effet ;
- TVA 18 %.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de ce moyen de financement ?
- 2) Quand est-ce que l'entreprise peut-elle avoir recours à ce type d'opération ?
- 3) Quel est le coût global de cette opération de financement ?

N.B : pour traiter cette activité, se référer au document n°2 dans la partie complément.

Activité n° 11

L'entreprise "**BENNOUR et Cie**" enregistre une évolution intéressante de son chiffre d'affaires. Pour consolider cette évolution et après avoir épuisé tous les autres crédits de financement de son exploitation, elle décide de recourir au découvert bancaire.

Pour ce faire, elle demande à plusieurs banques de lui communiquer leurs conditions.

Après réception du courrier, le service financier établit le tableau suivant :

Conditions	Banque 1	Banque 2	Banque 3
Montant du découvert	6 % du CA	10 000 D	8 % du CA
Durée	2 mois	1 mois	3 mois
Taux d'intérêt	10 %	9 %	8 %
Nature	Permanent	Occasionnel	Permanent

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer les différents moyens de financements auxquels peut recourir l'entreprise "**BENNOUR et Cie**".
- 3) Dans l'hypothèse où le chiffre d'affaires serait 100 000 D par mois, et que l'entreprise désire :
 - Un montant de découvert supérieur ou égal à 7 %, du chiffre d'affaires ;
 - Une durée supérieure ou égale à deux mois ;
 - une utilisation permanente ;
 Quelle banque l'entreprise "**BENNOUR et Cie**" doit-elle retenir ? Justifier votre réponse.
- 4) Dans le cas où elle opte pour la **banque 3** :
 - déterminer le montant du découvert .
 - déterminer le montant des charges financières .

2 - Synthèse

2-1 Les moyens de financement des investissements

Pour produire, les entreprises ont besoin de matières premières, de main d'oeuvre mais aussi de divers équipements : terrains, constructions, matériel de fabrication, etc. L'ensemble de ces équipements est appelé l'outil de production.

Que ce soit à la création ou pour des nécessités de développements, toute entreprise se doit d'investir, c'est-à-dire acquérir de nouveaux moyens de production. Une fois mis en place, ils permettront à l'entreprise de produire davantage ou dans de meilleures conditions, ce qui va lui permettre de dégager des profits supplémentaires.

Une entreprise peut financer ses investissements par deux types de moyens : internes ou externes.

a) Les moyens de financement internes

L'entreprise peut financer ses investissements par autofinancement, sans faire appel à des capitaux extérieurs. L'autofinancement est un financement interne dégagé par l'activité de l'entreprise. Il correspond à la partie de la capacité d'autofinancement (**CAF**) qui reste à la disposition de l'entreprise après déduction des dividendes. La capacité d'autofinancement résulte de la différence entre les encaissements et les décaissements issus de l'activité de l'entreprise.

Cette solution présente pour l'entreprise l'avantage de la rendre indépendante des tiers, mais elle a pour inconvénient majeur de limiter l'entreprise dans ses possibilités d'investissement. C'est pourquoi, le recours à des moyens de financement externes constitue une solution largement adoptée par les entreprises.

b) Les moyens de financement externes

Pour financer ses investissements, l'entreprise peut faire appel à ses associés ou actionnaires pour les solliciter à augmenter le capital de l'entreprise. Mais aussi, elle peut solliciter les créanciers (notamment les banques) pour lui accorder des crédits à moyen terme ou à long terme.

🍏 L'augmentation de capital

L'augmentation de capital peut prendre plusieurs formes. Cependant, seule l'augmentation de capital par apport en numéraire se traduit, pour l'entreprise, par la mise à sa disposition de ressources supplémentaires qui constituent une source de financement.

🍏 Les crédits à moyen terme

D'une durée de 2 à 7 ans, les crédits à moyen terme, destinés à financer les investissements, sont accordés soit par une seule banque, soit par plusieurs prêteurs.

Les crédits à long terme

D'une durée de 7 à 20 ans, les crédits à long terme pour l'investissement sont distribués par les institutions financières spécialisées comme la banque de développement des PME.

2-2 Les moyens de financement de l'exploitation

L'encaissement des ventes et des créances, le paiement des achats, celui des dettes, sont des opérations liées au cycle d'exploitation des entreprises. Décalées dans le temps, ces opérations génèrent le plus souvent des besoins de financement.

Comment l'entreprise va-t-elle se procurer ses ressources financières ?

Pour financer ses opérations d'exploitation, l'entreprise peut faire appel à plusieurs moyens dont notamment les crédits fournisseurs, l'escompte commercial et les concours bancaires.

a) Les crédits fournisseurs

Dans leurs multiples relations commerciales, les entreprises qui sont, la plupart du temps, en position à la fois de client et de fournisseur, s'accordent des crédits sous forme de délais de paiement variables, en général de 30 à 90 jours selon les secteurs et les produits, à compter de la livraison des marchandises. Le crédit fournisseurs correspond à ce délai de règlement accordé aux clients. Il est en principe, destiné à financer le stock pendant la période durant laquelle les produits restent en stock chez les clients. La créance du fournisseur peut être matérialisée sous deux formes :

- facture à échéance ;
- ou effet de commerce.

Malgré ses inconvénients, les avantages du crédit fournisseurs en ont fait une source de financement très importante et généralisée.

b) L'escompte commercial

L'entreprise qui a des créances cambiales sur ses clients sous forme d'effets de commerce (traites, billet à ordre) peut les conserver jusqu'à l'échéance et procéder à cette date à leurs encaissements.

Avant l'échéance et en cas de besoin de liquidité, l'entreprise peut négocier ces effets auprès d'une banque pour obtenir, avant l'échéance, un crédit. Cette opération, appelée escompte commercial, constitue une source de financement largement utilisée par les entreprises.

c) Les concours bancaires

Ce sont des crédits de trésorerie utilisés par les entreprises pour faire face à des besoins ponctuels. On distingue entre autres la facilité de caisse et le découvert bancaire.

La facilité de caisse

Elle est accordée aux entreprises dont la trésorerie est momentanément épuisée par des décaissements importants. Elle doit permettre à l'entreprise de procéder à un ou plusieurs règlements dans l'attente de rentrées d'argent certaines. La facilité de caisse autorise donc l'entreprise à présenter un compte débiteur mais pour une courte durée.

Le découvert bancaire

Il est de même nature que la facilité de caisse. Cependant, le découvert autorise l'entreprise à présenter un solde débiteur mais pour une durée plus longue et plus continue que la facilité de caisse.

3 - À retenir

Une entreprise peut financer ses investissements par deux types de moyens : internes et externes.

Les moyens internes sont constitués par l'autofinancement qui est dégagé par l'activité de l'entreprise.

Les moyens externes sont constitués par :

- l'augmentation du capital ;
- les crédits à moyen et à long terme.

Pour financer ses opérations d'exploitation (achats, salaires, loyers...), l'entreprise peut faire appel à plusieurs moyens tels que :

- les crédits fournisseurs : ils correspondent au délai accordé par ces derniers aux clients pour régler leurs achats ;
- l'escompte commercial : cette opération consiste pour une entreprise à remettre à l'escompte auprès d'une banque les effets de commerce avant leurs échéances ;
- le découvert bancaire : c'est une autorisation qui peut être accordée par une banque à une entreprise lui permettant d'émettre de chèques au-delà de sa provision en banque et ce à concurrence d'un montant pré-déterminé.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

L'entreprise "**Magasin Moderne**" est spécialisée dans le commerce de distribution. Elle envisage de créer un point de vente dans une banlieue de Tunis. Les responsables de la fonction financière estiment que les besoins de financement s'élèvent à :

- besoin de financement d'investissement1 000 000 D
- besoin de financement d'exploitation 300 000 D

Travail à faire :

- 1) En quoi consiste le commerce de distribution ?
- 2) Citer quelques entreprises de ce genre.
- 3) Comment l'entreprise peut-elle financer ses besoins de financement ?

Exercice n° 2

Le propriétaire de l'entreprise "**KERKOUANE - Meubles**" décide de créer une nouvelle usine. Pour cela, il achète :

- un local industriel de 5 000 m² à 50 D le m² ;
- des machines pour 300 000 D ;
- deux camions pour 90 000 D ;
- des équipements de bureau pour 20 000 D ;
- divers autres investissements estimés à 10 000 D ;
- des titres de participation dans le capital d'une entreprise de distribution de meubles, la société "**Chic-Meubles**", pour 100 000 D.

Travail à faire :

- 1) Quelle est la nature de l'activité de l'entreprise ?
- 2) Quels sont les types d'investissements réalisés par l'entreprise ?
- 3) Déterminer les besoins financiers liés à l'investissement que compte réaliser l'entreprise.
- 4) Pourquoi "**KERKOUANE - Meubles**" a-t-elle acquis des titres de participation dans le capital de la société "**Chic-Meubles**" ?

Exercice n° 3

La société "**Fluo**" a tiré une traite de 60 000 D à 90 jours sur un de ses clients. Pour faire face à une échéance un mois plus tard, elle remet à l'escompte l'effet de commerce. La banque lui décompte des intérêts au taux de 7,5 %.

Travail à faire :

- 1) Quel est le montant des intérêts prélevés par la banque ?
- 2) Quel est le montant de la remise à l'escompte (ou valeur actuelle) ?

Exercice n° 4

La société “**BFC**” a tiré un effet de commerce 8 000 D sur un de ses clients, qu’elle a négocié auprès de sa banque.

Travail à faire :

1) Calculer le montant des intérêts :

- pour une remise à 30 jours,
- pour une remise à 60 jours,
- pour une remise à 90 jours.

On précise que le taux d'intérêt est de 7 %.

2) Quelle est la valeur actuelle de l'effet à 90, 60 et 30 jours ? que représente la valeur actuelle pour la société ? Et pour la banque ?

3) Calculer le prix de rachat de l'effet à 90, 60 et 30 jours sachant que la banque prélève une commission de 15 D par effet et que le taux de la TVA est de 18 %.

Exercice n° 5

Les prévisions de trésorerie effectuées par la société “**Socodex**” mettent en évidence un déficit d'un montant de 200 000 D environ. Celui-ci apparaît le 24 mai et se prolongerait jusqu'au 12 juin inclus. Deux financements sont envisageables.

■ L'escompte :

Le portefeuille effets :

- de 80 000 D, 65 500 D, 21 000 D à échéance du 15 juin ;
- de 40 000 D, 20 000 D, 5 000 D, 3 000 D à échéance du 20 juin ;

Les conditions sont :

- taux de l'escompte : 6,70 %
- commission : 0,6 % du montant de l'effet
- TVA : 18 %

■ Le découvert :

- taux : 7,85 %
- commission : 0,05 % du montant du découvert

Travail à faire :

- 1) Quelle série d'effets la société doit-elle remettre à l'escompte ?
- 2) Quel mode de financement doit-elle choisir ?
- 3) Commenter le résultat.

IV - L'étude de l'équilibre financier

IV - 1 - Le bilan comptable

1 - Sensibilisation

1 - 1 Le bilan Comptable

Activité n° 1

Le 02/01/N Mr HADDED décide de créer une entreprise. Pour cela, il a apporté de ses propres fonds la somme de 200 000 D qu'il a déposé en banque.

Travail à faire :

- 1) Analyser cette opération en termes de ressources et d'emplois.
- 2) Quelle est la nature de la ressource ?
- 3) Quelle est la nature de l'emploi ?
- 4) Essayer de présenter ces deux éléments (ressources et emplois) dans un tableau.

Activité n° 2

Le 04/01/N Mr HADDED effectue les opérations suivantes :

- acquisition d'un local pour un montant de 50 000 D ;
- acquisition de diverses installations pour un montant de 20 000 D ;
- acquisition d'un camion pour un montant de 30 000 D.

Toutes ces acquisitions ont été réglées par l'intermédiaire de la banque.

Travail à faire :

- 1) Analyser ces opérations en termes de ressources et d'emplois.
- 2) Présenter le bilan simplifié de l'entreprise au 04/01/N.
- 3) Que représente le bilan à cette date ?

Activité n° 3

Le 05/01/N Mr HADDED effectue les opérations suivantes :

- retrait d'une somme de 5 000 D pour alimenter la caisse ;
- achat de marchandises pour 10 000 D ;
- recrutement de trois ouvriers et d'un chauffeur ;
- acquisition d'un micro-ordinateur pour 2 000 D.



Travail à faire :

- 1) Analyser ces opérations en termes de ressources et emplois.
- 2) Présenter le bilan simplifié au 05/01/N.
- 3) Que représente le bilan au 05/01/N ?

Activité n° 4

« Afin de représenter les ressources et les emplois des entreprises d'une manière constante, deux conventions ont été admises pour l'établissement du bilan :

- **Convention n°1 :**

Les biens (emplois) sont représentés à gauche et leurs origines (financements ou ressources) à droite.

- **Convention n°2 :**

Le classement vertical des biens (emplois) s'opère dans un ordre de liquidité croissante vers le bas et celui des financements (ressources) dans un ordre d'exigibilité croissante également vers le bas.

Il faut remarquer que la deuxième convention est abandonnée en partie par le nouveau système comptable des entreprises ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Qu'est-ce- qu'on entend par "convention" ?
- 3) Donner un titre au texte.

Activité n° 5

Le bilan de l'entreprise "**ENNOUBI et Cie**" établi au 31/12/N se présente ci-après.

Travail à faire :

- 1) Donner une définition claire du bilan.
- 2) Traduire les images par des libellés correspondant aux postes du bilan.
- 3) Recopier et compléter ce qui manque au bilan.
- 4) Que représentent les billets et les pièces de monnaie ?
- 5) En quoi consiste le découvert bancaire ?

Entreprise : "ENNOUBI et Cie"

Bilan au 31/12/N

(Exprimé en dinars)

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
	150 000	Capital	200 000
	100 000	Emprunts à long terme	50 000
	20 000	Fournisseurs	20 000
	10 000	Découvert bancaire
Total	Total

Activité n° 6

« Le bilan est un document de synthèse permettant d'apprécier l'impact des différents flux ayant été comptabilisés dans les comptes de la classe une à la classe cinq.

Le bilan présente la situation financière de l'entreprise à une date donnée sous forme d'actifs, et, de capitaux propres et passifs.

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles catégories d'investissement recense-t-on dans un bilan ?
- 3) Selon quel critère seront-elles classées ?
- 4) Indiquer sous quelle rubrique est classée, dans le bilan, chacune des images suivantes :



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16



17



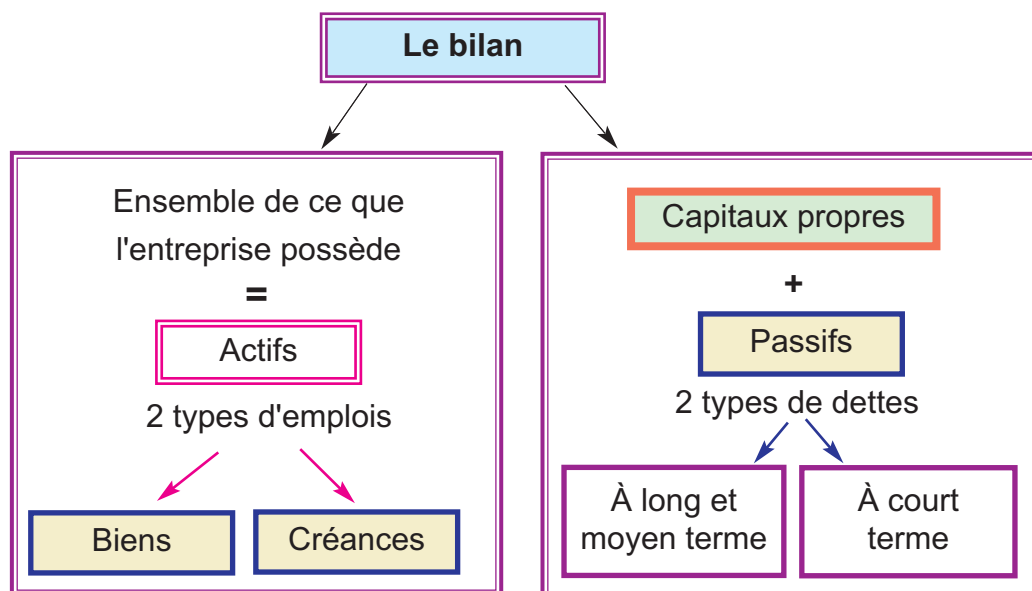
18



19

Activité n° 7

Le bilan fournit une image sur la situation financière de l'entreprise à une date donnée en décrivant la composition de son patrimoine.



Travail à faire :

- 1) Expliquer le groupe de mots soulignés.
- 2) Quelles catégories de ressources peut-on identifier et en fonction de quel critère sont-elles classées dans le bilan ?
- 3) Quelles catégories d'emplois peut-on identifier ? En fonction de quel critère sont-ils classés dans le bilan ?
- 4) Expliquer à quoi sert un bilan.
- 5) Décrire les emplois et les ressources d'un bilan.
- 6) Donner le sens des principaux postes du bilan.

1-2 La présentation matérielle du bilan

Activité n° 8

Le bilan d'une entreprise doit être établi conformément au modèle ci-après.

Travail à faire :

- 1) Analyser les rubriques suivantes : *actifs non courants, actifs courants, capitaux propres, passifs non courants, passifs courants*
- 2) Expliquer les mots suivants : *amortissements, provisions*.
- 3) Donner des exemples d'éléments du bilan amortissables et d'autres pour lesquels on peut constituer une provision.

Entreprise

Bilan au 31/12/N

(Exprimé en dinars)

Actifs	N o t e s	N	N-1	Capitaux propres et passifs	N o t e s	N	N-1
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES			
Actifs immobilisés				Capital social	
Immobilisations incorporelles		Réserves	
Moins amortissements		Autres capitaux propres	
		Résultats reportés	
		Total des capitaux propres avant	
Immobilisations corporelles		résultat de l'exercice.....	
Moins amortissements		Résultat de l'exercice	
		Total des capitaux propres avant	
Immobilisations financières		affectation.....	
Moins provisions		PASSIFS	
		PASSIFS NON COURANTS	
Total des actifs immobilisés		Emprunts	
Autres actifs non courants		Autres passifs financiers	
		Provisions	
Total des actifs non courants		Total des passifs non courants	
ACTIFS COURANTS				PASSIFS COURANTS			
Stocks		Fournisseurs et comptes rattachés	
Moins provisions		Autres passifs courants	
		Concours bancaires et autres	
Clients et comptes rattachés		passifs financiers.....	
Moins provisions		Total des passifs courants	
		Total des passifs	
Autres actifs courants	
Placement et autres actifs	
financiers.....	
Liquidités et équivalents de	
liquidités.....	
Total des actifs courants	
Total des actifs		Total des capitaux	
		propres et passifs	

Activité n° 9

L'entreprise "**HADDED**" a acquis le 02/01/N un camion dont le coût d'acquisition HTVA (base d'amortissement) s'élève à 50 000 D. Elle projette de le remplacer par un autre quatre ans après.

**Travail à faire :**

- 1) Quatre ans après, le camion aura-t-il la même valeur ? Pourquoi ?
- 2) Si l'entreprise pratique le système d'amortissement constant au taux de 20 % :



- a) Quel est le montant de l'annuité d'amortissement ?
- b) À quoi est égale la valeur comptable nette à la fin de la 4^{ème} année ?
- c) Si l'entreprise revend l'ancien camion à la fin de la 4^{ème} année au prix qui sera égal à sa valeur comptable nette, quel est le coût d'acquisition TTC du nouveau camion, sachant que l'entreprise donne un chèque de 84 400 D en règlement et que le taux de la TVA est 18 % ?

- d) Présenter le plan d'amortissement du nouveau camion.

NB : Ne pas tenir compte de la TVA à reverser.

Activité n° 10

« Dans le langage courant "**faire le bilan**" signifie faire le point sur une situation. Ce sens est le même en langage comptable. En effet, établir un bilan c'est faire le point sur la situation de l'entreprise, à une date donnée. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les critères que doit respecter l'entreprise pour établir le bilan ?
- 3) À quelle date l'entreprise doit-elle établir son bilan ?
- 4) Quel est le nombre minimum de bilan à établir par an ?

Activité n° 11

Le bilan de l'entreprise "**BRIMA**" au 31/12/N s'établit comme suit :

Entreprise "BRIMA" Bilan au 31/12/N (Exprimé en dinars)

Actifs	Notes	N	Capitaux propres et passifs	Notes	N
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Actifs immobilisés			Capital social		85 000
Immobilisations incorporelles	1	20 000	Réserves		5 000
Moins amortissements	2	(5 000)	Autres capitaux propres		-
		15 000	Résultats reportés		2 000
Immobilisations corporelles	3	100 000	Total des capitaux propres avant		
Moins amortissements	4	(20 000)	résultat de l'exercice		92 000
		80 000	Résultat de l'exercice		
Immobilisations financières	5	10 000	Total des capitaux propres avant		92 000
Moins provisions		(2 000)	affectation		
		8 000	PASSIFS		
Total des actifs immobilisés		103 000	PASSIFS NON COURANTS		
Autres actifs non courants	6	4 000	Emprunts		30 000
Total des actifs non courants		107 000	Autres passifs financiers	13	10 000
			Provisions		5 000
ACTIFS COURANTS			Total des passifs non courants		45 000
Stocks	7	25 000	PASSIFS COURANTS		
Moins provisions	8	3 000	Fournisseurs et comptes rattachés	14	18 000
		22 000	Autres passifs courants	15	8 500
Clients et comptes rattachés	9	27 000	Concours bancaires et autres passifs financiers	16	3 500
Moins provisions		(2 000)	Total des passifs courants		30 000
		25 000	Total des passifs		75 000
Autres actifs courants	10	12 000			
Placement et autres actifs financiers	11	8 500			
Liquidités et équivalents de liquidités	12	5 500			
Total des actifs courants		50 000			
Total des actifs		180 000	Total des capitaux propres et passifs		180 000

Travail à faire :

- 1) Déterminer les valeurs manquantes du bilan.
- 2) Que représente la colonne "notes" ?

Activité n° 12

Les deux bilans successifs de l'entreprise "OMEGA" se présentent ainsi :

Entreprise "OMEGA" Bilans au 31/12/N (Exprimé en dinars)

Actifs	Notes	N	N-1	Capitaux propres et passifs	Notes	N	N-1
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES			
Actifs immobilisés				Capital social	
Immobilisations incorporelles	1	50 000	50 000	Réserves		15 000	10 000
Moins amortissements *	2	(15 000)	(10 000)	Autres capitaux propres		-	-
		Résultats reportés		-	-
Immobilisations corporelles	3	300 000	300 000	Total des capitaux propres avant résultat de l'exercice	
Moins amortissements *	4	(120 000)	(100 000)	Résultat de l'exercice		25 000	20 000
		Total des capitaux propres avant affectation	
Immobilisations financières	5	20 000	20 000	PASSIFS			
Moins provisions *		(6 000)	(4 000)	PASSIFS NON COURANTS			
		Emprunts		80 000	100 000
Total des actifs immobilisés		Autres passifs financiers		-	-
Autres actifs non courants	6	6 000	9 000	Provisions	13	10 000	5 000
Total des actifs non courants		235 000	265 000	Total des passifs non courants	
ACTIFS COURANTS				PASSIFS COURANTS			
Stocks.....	7	100 000	80 000	Fournisseurs et comptes rattachés	14	80 000	67 000
Moins provisions *.....	8	(7 000)	(5 000)	Autres passifs courants		8 800	6 500
		Concours bancaires et autres passifs financiers	15	6 200	9 500
Clients et comptes rattachés	9	70 000	60 000	Total des passifs courants	
Moins provisions *		(15 000)	(10 000)	Total des passifs	
					
Autres actifs courants	10	14 000	9 500				
Placement et autres actifs financiers	11	8 000	3 500				
Liquidités et équivalents de liquidités	12	20 000	15 000				
Total des actifs courants		190 000	153 000				
Total des actifs		425 000	418 000	Total des capitaux propres et passifs	

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter les bilans.
- 2) Quel est le signe des postes signalés par (*) ? Pourquoi le sont-ils ainsi ?
- 3) Expliquer les variations enregistrées par ces postes relatifs aux deux bilans successifs.
- 4) Analyser le poste "capital social".

2 - Synthèse

Les ressources financières que se procure l'entreprise donnent lieu à des emplois qui apparaissent dans un état appelé "**Bilan**". Les postes du bilan sont regroupés en grandes masses.

2-1 Le bilan comptable

« Le bilan constitue une représentation, à une date donnée, de la situation financière de l'entreprise sous formes d'actif, de passifs et de capitaux propres ». Il doit être établi au moins une fois par an. Le bilan est composé de deux parties :

- ❖ la partie gauche correspond aux actifs ;
- ❖ la partie droite composée :
 - des capitaux propres ;
 - des passifs.

2-2 La présentation matérielle du bilan

Le bilan est structuré en grandes masses mettant en évidence les actifs, les capitaux propres et les passifs. D'une manière simplifiée, il se présente comme suit :

Entreprise

Bilan au 31/12/N

(Exprimé en dinars)

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
<u>Actifs non courants</u>		<u>Capitaux propres</u>	
Actifs immobilisés :		Capital
- Immobilisations incorporelles	Résultat de l'exercice
- Immobilisations corporelles	Total des capitaux propres
- Immobilisations financières	<u>Passifs</u>	
Autres actifs non courants	<u>Passifs non courants</u>	
Total des actifs non courants	Emprunts
<u>Actifs courants</u>		Total des passifs non courants
Stocks	<u>Passifs courants</u>	
Clients et comptes rattachés	Fournisseurs et comptes rattachés
Autres actifs courants	Autres passifs courants
Placements et A.A financiers	Concours bancaire et A.P financiers
Liquidités et équivalents de liquidités	Total des passifs courants
Total des actifs courants	Total des passifs
Total des actifs	Total des capitaux propres et Passifs

La présentation normalisée du bilan telle que prévue par le système comptable des entreprises tunisien est la suivante :

Entreprise

Bilan au 31/12/N

(Exprimé en dinars)

Actifs	N o t e s	N	N-1	Capitaux propres et passifs	N o t e s	N	N-1
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES			
Actifs immobilisés				Capital social	
Immobilisations incorporelles		Réserves	
Moins amortissements		Autres capitaux propres	
		Résultats reportés	
		Total des capitaux propres avant	
		résultat de l'exercice	
Immobilisations corporelles		Résultat de l'exercice	
Moins amortissements		Total des capitaux propres avant	
		affectation	
Immobilisations financières		PASSIFS			
Moins provisions		PASSIFS NON COURANTS			
Total des actifs immobilisés		Emprunts	
Autres actifs non courants		Autres passifs financiers	
Total des actifs non courants		Provisions	
ACTIFS COURANTS				Total des passifs non courants	
Stocks		PASSIFS COURANTS			
Moins provisions		Fournisseurs et comptes rattachés	
		Autres passifs courants	
Clients et comptes rattachés		Concours bancaires et autres	
Moins provisions		passifs financiers	
		Total des passifs courants	
Autres actifs courants		Total des passifs	
Placement et autres actifs					
financiers.....					
Liquidités et équivalents de					
liquidités.....					
Total des actifs courants					
Total des actifs		Total des capitaux propres et	
				passifs			

Remarques:

La présentation des différentes rubriques du bilan est une présentation synthétique et non détaillée, le détail doit figurer dans un autre état financier appelé "**Notes aux états financiers**". C'est pour cette raison qu'il a été créé une colonne appelée "**Notes**".

La présentation d'un bilan comparé à travers les données des exercices N et N-1 permet d'analyser la situation de l'entreprise et son évolution dans le temps.

Total des actifs = Total des capitaux propres et des passifs

NB : La présentation au niveau des activités sont synthétisées à des fins pédagogiques.

3 - À retenir

Le bilan constitue une représentation, à une date donnée, de la situation financière de l'entreprise. Il comprend deux parties :

- les actifs ;
- les capitaux propres et les passifs.

Les actifs sont classés en éléments non courants et éléments courants. De même les passifs, qui représentent les dettes obtenues par l'entreprise, sont classées en éléments non courants et éléments courants.

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Le bilan simplifié de l'entreprise "**Mehdi**" se présente comme suit :

Entreprise "Mehdi" **Bilan au 31/12/N** (*Exprimé en milliers de dinars*)

Actifs	Montant	Capitaux propres et Passifs	Montant
Actifs Non Courants	300	Capitaux propres	250
		Passifs Non Courants	100
Actifs Courants	250	Passifs Courants	200
Total des actifs	550	Total des capitaux propres et passifs	550

Travail à faire :

- 1) Comment peut-on distinguer entre les actifs non courants et les actifs courants ?
- 2) Comment peut-on distinguer entre les passifs non courants et les passifs courants ?
- 3) Quels sont les éléments des actifs courants et des passifs courants ?

Exercice n° 2

Quatre associés décident de créer la société "**Tuni-Coif**". Ils décident, pour se faire, d'apporter un capital initial de 80 000 D qui sera complété par un emprunt payable dans 10 ans de 40 000 D ; le tout versé dans un compte en banque.

Deux jours après, l'entreprise "**Tuni-Coif**" devient propriétaire d'une machine d'une valeur à l'achat de 50 000 D, amortissable sur 10 ans.

Travail à faire :

- 1) Etablir le bilan d'ouverture au 02/04/N.
- 2) Présenter le plan d'amortissement de la machine (se limiter à la 1^{ère} et à la dernière ligne).
- 3) Etablir le bilan au 04/04/N

Exercice n°3

L'entreprise "**Mehdi**" remplace une machine ancienne par une nouvelle ayant respectivement les caractéristiques suivantes :

Désignation	Machine ancienne	Machine nouvelle
Capacité	50 000 unités par jour	70 000 unités par jour
Nombre d'ouvriers nécessaires par machine	3	2
Durée de vie	5 ans	5 ans
Energie utilisée	Charbon	Gaz
Coût d'acquisition HT	30 000 D	50 000 D

Travail à faire :

- 1) De quel type d'investissement s'agit-il ?
- 2) De quel catégorie d'investissement s'agit-il ?
- 3) En cas de changement d'un équipement, au terme de sa durée de vie vaut-il mieux parler d'investissement de renouvellement ou de remplacement ? Pourquoi ?
- 4) Présenter le plan d'amortissement pour la nouvelle machine.

Exercice n°4

«On distingue habituellement trois conceptions différentes de l'amortissement :

- ◆ **La conception juridique et comptable** : l'amortissement (ou dépréciation) constate la dépréciation de la valeur des immobilisations, imputable à l'écoulement du temps, à l'usure, au progrès technique ou à toute autre cause.
- ◆ **La conception économique** : l'amortissement (ou répartition), c'est une procédure de répartition du coût d'un investissement sur la durée d'utilisation de cet investissement.
- ◆ **la conception financière** : l'amortissement (ou renouvellement), a pour objectif de dégager des ressources nécessaires au renouvellement des immobilisations Il constitue un fonds destiné à financer les immobilisations nouvelles.»

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'un amortissement ?
- 2) L'amortissement constitue-t-il une source de financement interne ou externe ?

Exercice n°5

« Selon le système comptable, l'amortissement pour dépréciation est la constatation comptable de l'amoindrissement de valeur d'un élément d'actif. Cette dépréciation est irréversible.»

Travail à faire :

- 1) Expliquer les termes soulignés.
- 2) Quelles sont les causes d'amoindrissement de valeur d'un élément d'actif ?
- 3) Les biens énumérés ci-dessous sont-ils amortissables ?

Eléments	Biens amortissables oui/non	Justifications
Un ordinateur		
Des fournitures de bureau		
Des terrains		
Un matériel industriel		
Une construction (immeuble)		

Exercice n°6

« Le cycle d'investissement est un cycle long. Il démarre lors de la création de l'entreprise avec l'acquisition des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (Locaux, matériels, machines...). Il s'amplifie par la croissance de l'entreprise : le matériel amorti doit être renouvelé, la capacité peut être augmentée. Enfin, il s'achève avec la disparition de l'entreprise.»

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quels sont les objectifs de l'amortissement des immobilisations ?
- 3) Quelle est la caractéristique principale de la notion d'amortissement ?

Exercice n°7

L'entreprise "**Décor-Casa**", est spécialisée dans la pose de toiture, possède au 31/12/N une machine-outil d'une valeur de 80 000 D HT, acquise le 02/01/N. La durée de vie probable est de 8 ans. L'exercice comptable court du 1er janvier au 31 décembre. Le plan d'amortissement d'une immobilisation s'établit comme suit :

PLAN D'AMORTISSEMENT				
Nature de l'immobilisation : Machine-outil		Type d'amortissement : Linéaire		
Valeur d'origine :		Durée d'utilisation :		
Date d'acquisition :		Taux d'amortissement :		
Date de mise en service :				
Années	Base de l'amortissement	Annuité d'amortissement	Annuités cumulées	Valeur comptable nette

Travail à faire :

- 1) Quelle est la dépréciation annuelle subie par la machine-outil ?
- 2) Exprimer la dépréciation annuelle de la machine outil en pourcentage.
- 3) Établir le plan (ou tableau) d'amortissement de la machine-outil.

IV - 2 - Le bilan fonctionnel

1 - Sensibilisation

Activité n° 1

« Le bilan est à la base de toute analyse financière. Il a l'avantage de fournir l'image de la situation financière de l'entreprise à une date donnée en décrivant la composition du patrimoine. Mais, tout seul, le bilan comptable se prête mal à une étude financière parfaite. Il doit être retraité pour avoir des bilans fonctionnels dont l'étude permet d'analyser la structure financière de l'entreprise. Ce dernier sera alors notre instrument d'analyse financière de l'entreprise. »



Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Quelles sont les étapes à poursuivre pour analyser la situation financière d'une entreprise ?
- 3) Quel est l'objectif de l'analyse de la situation financière d'une entreprise ?

Activité n° 2

« Le bilan fonctionnel est un bilan organisé en vue d'analyser le fonctionnement de l'entreprise.

Dans le bilan fonctionnel, les ressources et les emplois sont :

- ◆ évalués à leur valeur d'origine (sans tenir compte des amortissements) ;
- ◆ classés selon le cycle auquel appartient leurs recettes ou leurs dépenses d'origine.

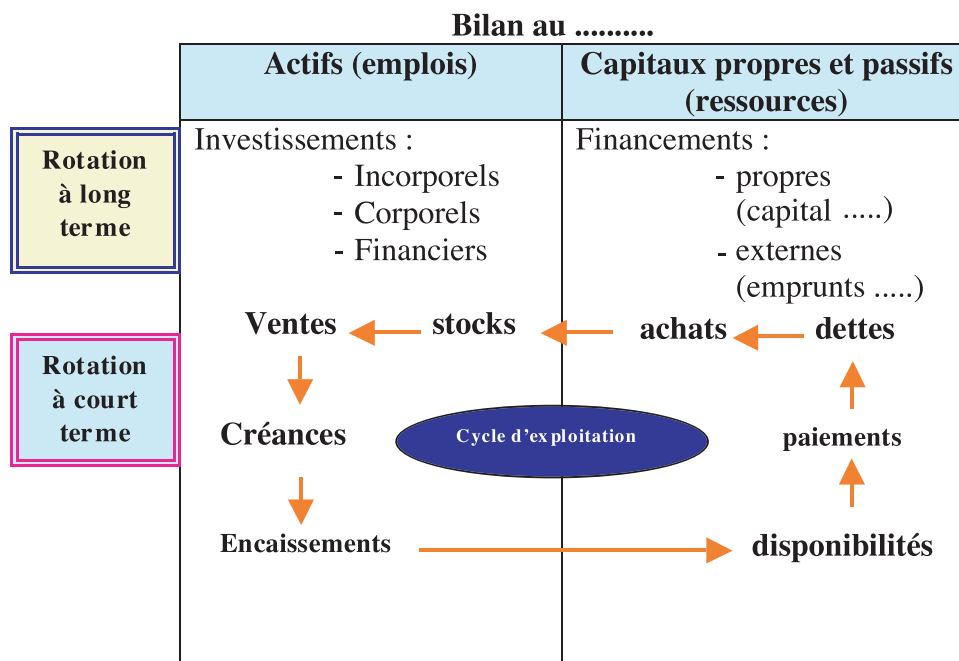
Le bilan fonctionnel comprend quatre parties : deux d'entre elles correspondent au cycle long, les deux autres correspondent au cycle d'exploitation. »

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Montrer à l'aide d'un exemple comment un emploi est-il évalué à sa valeur d'origine ?
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par "cycle long" ?
- 4) Énumérer quelques opérations liées au cycle d'exploitation .

Activité n° 3

« Un bilan peut être présenté comme une photographie à un moment donné du déroulement de différentes catégories d'opérations : investissement, financement et exploitation.



Dans un bilan fonctionnel, les emplois et les ressources figurent à leur valeur d'origine et sont classés selon le cycle auquel appartiennent leurs recettes et leurs dépenses d'origine.»

Travail à faire :

- 1) Quelle est la différence entre cycle d'investissement et cycle d'exploitation ?
- 2) Donner des exemples d'emplois et de ressources évalués à leur valeur d'origine.
- 3) Donner des exemples de recettes et de dépenses liées au cycle d'exploitation.
- 4) Donner des exemples de recettes et de dépenses liées au cycle d'investissement.
- 5) Comment appelle-t-on le document qui, à partir du bilan comptable, se prête au mieux à l'analyse financière ?

Activité n° 4

Le bilan comptable au 31/12/N de l'entreprise " **Alpha** " se présente ainsi :

Entreprise " **Alpha** " Bilan au 31/12/N (Exprimé en milliers de dinars)

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
Actifs Non Courants		Capitaux Propres	
Immobilisations incorporelles	20 000	Capital	100 000
Moins amortissements	-	Réserves	10 000
Immobilisations corporelles	80 000	Résultat reportés	-
Moins amortissements	-	Total des Capitaux Propres avant	
Immobilisations financières	30 000	résultat de l'exercice	110 000
Moins provisions	-	Résultat de l'exercice	20 000
Autres Actifs Non Courants	5 000	Total des Capitaux Propres avant	
Total des Actifs Non Courants	135 000	affected	130 000
Actifs Courants		Passifs Non Courants	
Stocks	60 000	Emprunts	50 000
Moins provisions	-	Autres passifs financiers	10 000
Clients et comptes rattachés	45 000	Provisions	-
Moins provisions	-	Total des Passifs NonCourants	60 000
Autre Actifs courants	-	Passifs Courants	
Placements et autres Actifs financiers	-	Fournisseurs et comptes rattachés	40 000
Liquidités et équivalents de liquidités	10 000	Autres Passifs Courants	15 000
Total des Actifs Courants	115 000	Concours bancaires et autres passifs financiers	5 000
		Total des Passifs Courants	60 000
		Total des Passifs	120 000
Total des actifs	250 000	Total des capitaux propres Passifs	250 000

Les rubriques du bilan comptable peuvent être regroupées en grandes masses comme suit :

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
Actif Non Courants	135 000	Capitaux propres	130 000
Actifs courants	115 000	Passifs Non courants	60 000
		Passifs courants	60 000
Total	250 000	Total	250 000

Les rubriques du bilan fonctionnel peuvent être également regroupées en grandes masses comme suit :

Emplois	Montants	Ressources	Montants
Emplois stables	135 000	Ressources stables	190 000
Actifs courants	115 000	Passifs courants	60 000
Total	250 000	Total	250 000

Travail à faire :

- 1) Comparer les rubriques des deux bilans présentées en grandes masses.
- 2) Identifier les différences des montants et leurs origines.
- 3) Au niveau du bilan fonctionnel quelles sont les masses qui concernent les opérations d'investissement et celles de financement ?
- 4) Quelles sont les masses qui concernent les opérations d'exploitation ?

Activité n° 5

Le bilan comptable au 31/12/N+1 de l'entreprise " **Alpha** " se présente ainsi :

Entreprise " Alpha " **Bilan au 31/12/N+1** (*Exprimé en milliers de dinars*)

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
Actifs Non Courants		Capitaux Propres	
Immobilisations incorporelles	20 000	Capital	100 000
Moins amortissements	(2 000)	Réserves	10 000
	<u>18 000</u>	Résultat reportés	-
Immobilisations corporelles	80 000	Total des Capitaux Propres avant	
Moins amortissements	(20 000)	résultat de l'exercice	110 000
	<u>60 000</u>	résultat de l'exercice	5 000
Immobilisations financières	30 000	Total des Capitaux Propres avant	
Moins provisions	(5 000)	affectation	115 000
	<u>25 000</u>	Passifs Non Courants	
Autres Actifs Non Courants	5 000	Emprunts	40 000
Total des Actifs Non Courants	108 000	Autres passifs financiers	10 000
Actifs Courants		Provisions	5 000
Stocks	60 000	Total des Passifs Non Courants	55 000
Moins provisions	(10 000)	Passifs Courants	
	<u>50 000</u>	Fournisseurs et comptes rattachés	40 000
Clients et comptes rattachés	45 000	Autres Passifs Courants	5 000
Moins provisions	(8 000)	Concours bancaires et autres passifs financiers	-
	<u>37 000</u>	Total des Passifs Courants	45 000
Autres actifs courants	-	Total des Passifs	100 000
Placements et autres actifs fin.	-		
Liquidités et équivalent de Liquidités	20 000		
Total des Actifs Courants	107 000		
Total des actifs	215 000	Total des capitaux propres et passifs	215 000

Les rubriques du bilan comptable peuvent être regroupées en grandes masses comme suit :

Actifs	Montants	Capitaux propres et passifs	Montants
Actif Non Courants	108 000	Capitaux propres	115 000
Actifs courants	107 000	Passifs Non courants	55 000
		Passifs courants	45 000
Total	215 000	Total	215 000

Les rubriques du bilan fonctionnel peuvent être également regroupées en grandes masses comme suit :

Emplois	Montants	Ressources	Montants
Emplois stables	135 000	Ressources stables	215 000
Actifs courants	125 000	Passifs courants	45 000
Total	260 000	Total	260 000

Travail à faire :

- 1) Comparer les deux bilans présentés en N et N+1.
- 2) Comparer les rubriques des deux bilans présentées, en N et N+1, en grandes masses.
- 3) Relever les différences entre un bilan comptable et un bilan fonctionnel.

2 - Synthèse

Le bilan fonctionnel fournit une image du **fonctionnement** de l'entreprise en présentant le niveau atteint par les flux de ressources et d'emplois ; il conduit à distinguer les postes selon le cycle auquel ils se rattachent : l'investissement, le financement et l'exploitation.

Le bilan fonctionnel s'établit à partir du bilan comptable. Il présente les rubriques suivantes :

les Emplois Stables :

Ils représentent des moyens de production dont la durée de présence, dans l'entreprise, est normalement le long terme (supérieure à une année). Ces emplois sont considérés à leurs valeurs brutes, c'est-à-dire à leurs valeurs d'origine pour mettre en évidence la décision initiale ;

les Actifs Courants :

Ils sont liés au cycle d'exploitation dont la durée de présence dans l'entreprise est normalement inférieure à une année ;

les Ressources Stables :

Ce sont les moyens de financement dont la durée de détention par l'entreprise est normalement supérieure à une année. Elles comprennent les capitaux propres, les amortissements et les provisions de l'actif ainsi que les passifs non courants.

Les amortissements et les provisions ont pour fonction de financer le renouvellement des immobilisations et de financer des risques de pertes. Ils sont considérés comme des ressources de financement et donc transférés dans les ressources stables ;

les Passifs Courants :

Ce sont les moyens de financement dont la durée de détention par l'entreprise est normalement inférieure à une année.

3 - À retenir

Le bilan fonctionnel fournit une image du fonctionnement de l'entreprise. Il permet de distinguer les postes du bilan selon le cycle auquel ils se rattachent : l'investissement, le financement et l'exploitation.

Le bilan fonctionnel s'établit à partir du bilan comptable. Il contient les rubriques suivantes :

- les Emplois Stables ;
- les Actifs Courants ;
- les Ressources Stables ;
- les Passifs Courants.

4 - Évaluation

Exercice n°1

Le bilan est d'une importance majeure, comment peut-on savoir si on a bien géré les ressources financières de l'entreprise ?

Par l'analyse du bilan, on peut juger la situation financière de l'entreprise



Travail à faire :

- 1) Sur quoi porte la discussion entre les dirigeants de l'entreprise ?
- 2) Quels sont les partenaires de l'entreprise qui s'intéressent à l'analyse de sa situation financière ?

Exercice n°2

« Le bilan fonctionnel est unorganisé en vue d'analyser le de l'entreprise. Dans le bilan fonctionnel, les ressources et les emplois sontà leur valeur et classés selon auquel appartient leurs recettes ou leurs dépenses d'origine.

Le bilan fonctionnel comprend parties : deux d'entre elles correspondent au cycle, les deux autres correspondent au cycle »

Travail à faire :

Compléter la définition ci-dessus du bilan fonctionnel par les mots suivants :
(d'origine, d'exploitation, long, évalués, fonctionnement, quatre - bilan, le cycle)

Exercice n°3

Le bilan comptable au 31/12/N de l'entreprise " *Emna* " se présente ainsi :

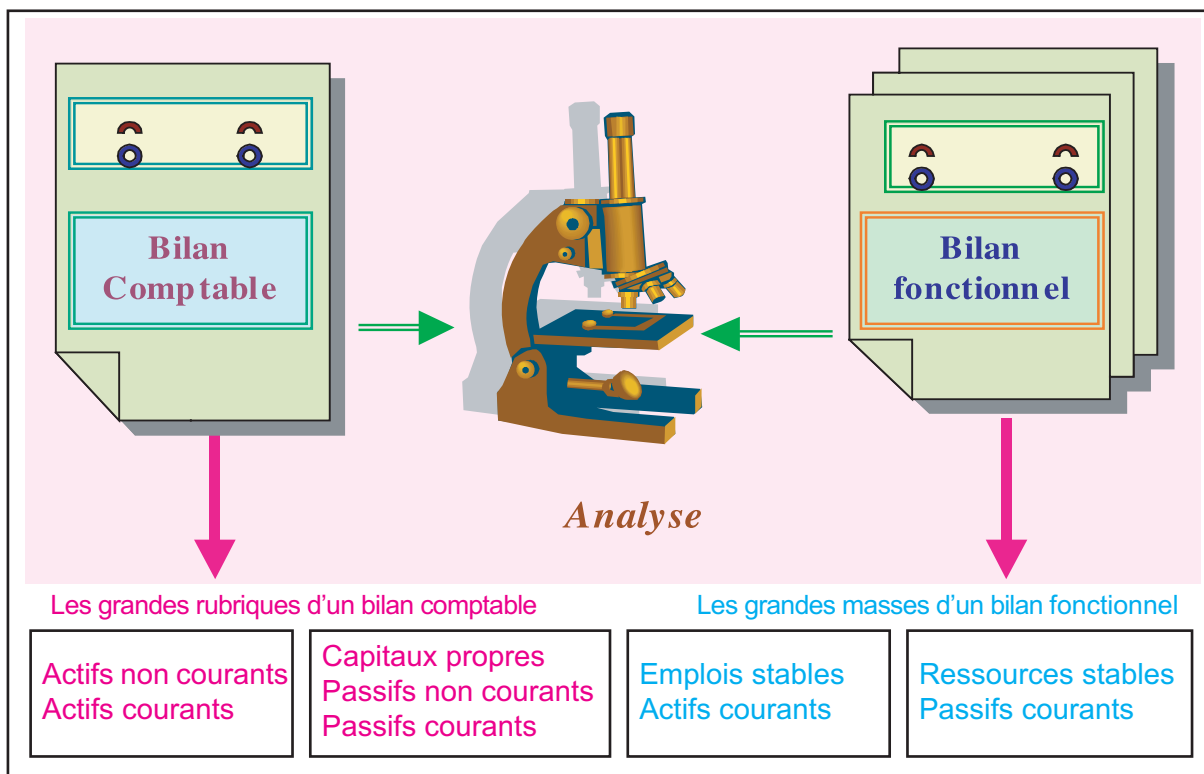
Entreprise " *Emna* " **Bilan au 31/12/N** (Exprimé en milliers de dinars)

Actifs	Notes	N	N-1	Capitaux propres et passifs	Notes	N	N-1
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES			
Actifs immobilisés				Capital social		340 000	320 000
Immobilisations incorporelles	1	53 200	48 200	Réserves		50 000	30 000
Moins amortissements	2	(13 000)	(7 500)	Autres capitaux propres		—	—
		40 200	40 700	Résultats reportés		25 000	15 000
Immobilisations corporelles	3	352 600	302 600	Total des capitaux propres avant résultat de l'exercice		415 000	365 000
Moins amortissements	4	(118 000)	(105 900)	Résultat de l'exercice		115 000	95 000
		234 600	196 700	Total des capitaux propres avant affectation		530 000	460 000
Immobilisations financières	5	50 400	45 000	PASSIFS			
Moins provisions		(6 300)	(5 900)	PASSIFS NON COURANTS			
		44 100	39 100	Emprunts		36 000	15 000
Total des actifs immobilisés		318 900	276 500	Autres passifs financiers	12	18 000	--
Autres actifs non courants		5 000	10 000	Provisions	13	15 000	7 000
Total des actifs non courants		323 900	286 500	Total des passifs non courants		69 000	22 000
ACTIFS COURANTS				PASSIFS COURANTS			
Stocks	6	235 000	195 400	Fournisseurs et comptes rattachés	14	160 000	173 000
Moins provisions	7	(27 000)	(23 000)	Autres passifs courants	15	24 000	50 000
		208 000	172 400	Concours bancaires et autres passifs financiers	16	27 000	27 000
Clients et comptes rattachés	8	200 000	185 000	Total des passifs courants		211 000	250 000
Moins provisions		(22 500)	(22 500)	Total des passifs		280 000	272 000
		177 500	159 500				
Autres actifs courants	9	38 500	9 500				
Placement et autres actifs financiers	10	20 000	18 500				
Liquidités et équivalents de liquidités	11	42 100	85 600				
Total des actifs courants		486 100	445 500				
Total des actifs		810 000	732 000	Total des capitaux propres et passifs		810 000	732 000

Travail à faire :

- 1) Présenter le bilan comptable en grandes masses.
- 2) Présenter le bilan fonctionnel.

Exercice n°4



Travail à faire :

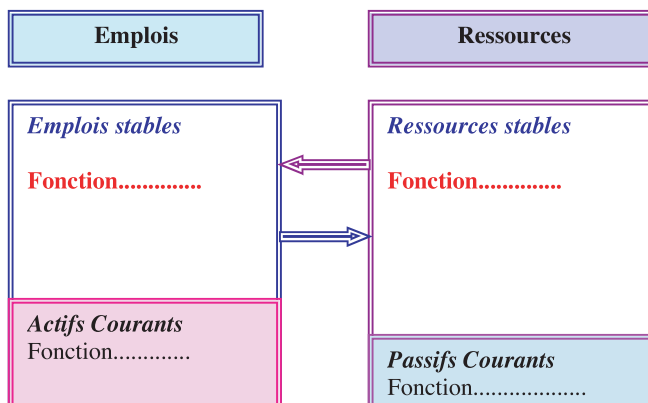
- 1) Expliquer les termes suivants : (*emplois stables, ressources stables*).
- 2) Quels sont les éléments du bilan comptable qui représentent ces termes ?

Exercice n°5

L'analyse fonctionnelle du bilan correspond à une **analyse structurelle** de l'entreprise de type économique. Schématiquement, le bilan fonctionnel se présente comme suit :

Travail à faire :

- 1) Identifier les fonctions auxquelles sont rattachées les différentes rubriques du bilan fonctionnel.
- 2) À partir de quelles valeurs, les montants des emplois du bilan fonctionnel, sont-elles prises en compte ?



IV – 3 – Notions de Fonds de Roulement, Besoin en Fonds de Roulement et Trésorerie Nette

1 - Sensibilisation

1 - 1 Le fonds de roulement (FDR)

Activité n° 1

À la création de l'entreprise "**MOUNIR SUARL**", il a fallu acquérir un ensemble de biens qui constitue l'outil de travail nécessaire à savoir :

- un local de 50 000 D ;
- des machines de 50 000 D ;
- un camion de 30 000 D ;
- du matériel de bureau pour 5 000 D.



Ces éléments sont considérés comme des "**BIENS DURABLES**" ou des "**EMPLOIS STABLES**".

À l'origine, ces biens ont été financés par des apports effectués par **MOUNIR** et par des emprunts remboursables sur plusieurs années. Ces moyens sont considérés comme des « **FINANCEMENTS STABLES** » ou des « **RESSOURCES STABLES** ».

À la création de l'entreprise les ressources stables dépassent de 10 % les emplois stables. **MOUNIR** a supposé qu'il pouvait y avoir d'autres emplois à financer, du fait de l'activité et qu'il était donc prudent de doter l'entreprise de fonds supplémentaires destinés à faire face, au moins, en partie, à ce besoin complémentaire.

Travail à faire :

- 1) Calculer le montant des emplois stables.
- 2) Calculer le montant des ressources stables.
- 3) Calculer la différence entre les ressources stables et les emplois stables.
- 4) Quel est le signe de cette différence ?
- 5) Quels sont les autres emplois résultant de l'activité de l'entreprise que **MOUNIR**, prudent comme il est, doit financer, au moins en partie par des ressources stables ?

Activité n° 2

Lors de la création de l'entreprise "**JERBI et Cie**", le bilan fonctionnel se présente , en grandes masses, ainsi :

Entreprise " JERBI et Cie " Bilan fonctionnel au 31/12/N (Exprimé en dinars)

.....	Montants	Montants
Emplois Stables	200 000	Ressources Stables	250 000
Actifs Courants	150 000	Passifs Courants	?
Total	Total

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter le bilan.
- 2) Que représentent les emplois stables ?
- 3) Que représentent les ressources stables ?
- 4) Comparer le montant des ressources stables par rapport à celui des emplois stables.
- 5) Calculer la différence entre les ressources stables et les emplois stables.
- 6) Quel est le signe du montant trouvé ?
- 7) Interpréter le résultat.

1 - 2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)**Activité n° 3**

« Le fonds de roulement peut donc être perçu comme la marge de sécurité que se procure l'entreprise pour faire face à ses besoins de financement nés de l'exploitation. Ceci explique l'importance qu'accordent les banques à l'existence d'un fonds de roulement. ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Donner des exemples de besoins de financement nés de l'exploitation.
- 3) Expliquer comment le fonds de roulement est-il perçu comme une marge de sécurité pour l'entreprise.

Activité n° 4

«L'entreprise qui achète et vend à crédit doit pouvoir financer son actif durable (actif immobilisé) par des ressources stables (capital, emprunts à long terme).

Le cycle d'exploitation doit dégager l'ensemble des liquidités à partir de la réalisation de ses actifs courants avant que les dettes à court terme (passifs courants) ne viennent à échéance.

Dans la réalité, cela est pratiquement impossible (mauvaise rotation des stocks, clients insolvables...). L'entreprise doit faire face à ses échéances sans avoir obtenu les recettes escomptées au moment désiré. Elle doit donc :

- ◆ soit disposer d'une marge de sécurité appelée fonds de roulement ;
- ◆ soit s'endetter à court terme.

Le fonds de roulement permet à l'entreprise de conserver une situation de trésorerie satisfaisante, même dans l'hypothèse où les décaissements excèdent les encaissements d'une période.»

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer les éléments de l'actif immobilisé.
- 3) Expliquer la phrase suivante : "Dans la réalité, cela est pratiquement impossible (mauvaise rotation des stocks, clients insolvables...)". Donner des exemples chiffrés.
- 4) Quel est le danger pour une entreprise si elle n'arrive pas à faire face à ses échéances ?

Activité n° 5

« Comme le fondateur de l'entreprise "**MOUNIR SUARL**" l'avait pensé, à juste titre, il s'avère que l'activité engendre des besoins immédiats.

Il a fallu acheter des marchandises ou des matières et les stocker avant de les vendre ; un certain nombre de dépenses ont dû être engagées avant d'encaisser les premières ventes. L'ensemble de ces avances n'a pas été supporté par l'entreprise seule, car elle a pu obtenir l'aide de certains fournisseurs qui n'ont pas exigé d'être payés au comptant.

L'activité normale de l'entreprise fait donc apparaître dans son patrimoine, un certain nombre de biens, sous forme de stocks et de créances, qui sont les biens courants du cycle d'exploitation.

Comme il a été dit, un certain nombre de tiers participent au financement de ces biens courants du cycle d'exploitation en octroyant des crédits : fournisseurs, personnel, etc. atténuant ainsi le poids de ces "avances" pour l'entreprise. Ces crédits concourent au financement du cycle d'exploitation.

Dans de nombreuses entreprises, on s'aperçoit que les biens courants sont supérieurs aux moyens de financements du cycle d'exploitation. La comparaison des deux masses permet donc de dégager une différence ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) En quoi consiste l'aide de certains fournisseurs ?
- 3) Expliquer la phrase suivante: "la comparaison des deux masses permet donc de dégager une différence".
- 4) Comment peut-on appeler cette différence ?

Activité n° 6

« Le besoin en fonds de roulement est une grandeur qui s'analyse comme étant la résultante à laquelle l'entreprise devra faire face compte tenu de ses conditions d'exploitation. On devine, de par sa composition même, que son montant sera, sinon proportionnel, du moins variable dans le même sens que le volume de l'activité ».

Travail à faire :

- 1) Expliquer les mots soulignés.
- 2) Énumérer quelques exemples des conditions d'exploitation.
- 3) En quoi consiste le volume d'activité ? Comment peut-on le mesurer ?
- 4) Expliquer comment le besoin en fonds de roulement peut-il varier en fonction du niveau d'activité.

Activité n° 7

Le bilan de l'entreprise "**CTM**" au 31/12/N est schématisé comme suit :

Entreprise " CTM " **Bilan au 31/12/N** (Exprimé en dinars)

Actifs	Montants	Capitaux propres et Passifs	Montant
	300 000	CAPITAL	250 000
	80 000		
	20 000	EMPRUNTS À PLUS D'UN AN	120 000
	50 000	FOURNISSEURS	70 000
	20 000	DECOUVERT BANCAIRE	30 000
Total des actifs	470 000	Total des capitaux propres et passifs	470 000

Travail à faire :

- 1) Déterminer les grandes masses du bilan comptable.
- 2) Présenter le bilan fonctionnel (en masses).
- 3) Calculer le fonds de roulement .
- 4) Calculer le besoin en fonds de roulement .
- 5) Comparer les deux grandeurs obtenues.

1 - 3 La trésorerie nette (TN)

Activité n° 8

Il est logique de comparer cet excédent de financement à ce besoin de financement qui ne sont que très rarement égaux. Deux situations sont possibles :

1ère situation :

Le fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement. Cela signifie que l'excédent de " Ressources Stables " permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité et qu'il y a une part inemployée qu'on va retrouver sous forme de disponibilités ou liquidités : c'est une "**trésorerie positive**".

2ème situation :

Le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement. Le besoin n'est donc que partiellement financé par l'excédent des ressources stables. La différence devant être supportée par d'autres moyens qui sont des moyens de financement à court terme tels que le découvert bancaire, l'escompte d'effets, etc. D'où apparaît ce qu'on appelle une "**trésorerie négative**".

Travail à faire :

- 1) Qu'est-ce qu'un fonds de roulement ?
- 2) Comment est-il déterminé ?
- 3) Qu'est-ce qu'un besoin en fonds de roulement ?
- 4) Comment est-il déterminé ?
- 5) Essayer d'expliquer le contenu du texte à l'aide d'un exemple chiffré.
- 6) Que représente la trésorerie nette ?

Activité n° 9

Les bilans fonctionnels, établis au 31/12/N-1 et au 31/12/N, relatifs à l'entreprise "CTM" se présentent ainsi au 31/12/N :

Entreprise "CTM" **Bilans fonctionnels** (Exprimés en milier de dinans)

EMPLOIS	N	N-1	RESSOURCES	N	N-1
Emplois stables					
Actifs immobilisés	900	1 000	Ressources stables		
Autres actifs non courants	-	-	Capitaux propres	600	500
			Amortissement et provisions	-	-
Total des emplois stables	900	1 000	Total des ressources propres	600	500
			Dettes financières	600	700
Actifs courants			Total des ressources stables
Stocks	300	700	Passifs courants		
Clients et comptes rattachés	900	150	Fournisseurs et comptes rattachés	400	700
Autres actifs courants	-	-	Autres passifs courants	200	-
Trésorerie actif	50	Trésorerie passif	320	-
Total d'actifs courants	1 220	Total des passifs courants
Total des emplois	Total des ressources	2 120	1 900

Travail à faire :

- 1) Recopier et compléter les bilans fonctionnels.
- 2) En quoi consiste le poste "autres passifs courants".
- 3) Expliquer les nuances entre les deux termes « Trésorerie actif » et « Trésorerie passif ».
- 4) Déterminer pour chaque bilan :
 - le Fonds de Roulement (**FDR**) ;
 - le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) ;
- 5) Calculer, pour chaque bilan fonctionnel, la différence entre la trésorerie actif et la trésorerie passif ; (le montant est appelé "Trésorerie Nette").
- 6) Calculer, pour chaque bilan fonctionnel, la différence entre le FDR et le BFR.
- 7) Que remarquez-vous ?

2 - Synthèse

L'analyse du bilan fonctionnel met en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Ce dernier exprime l'adéquation entre les emplois et les ressources. Il peut être analysé à travers les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.

2-1 Le fonds de roulement (FDR)

Le fonds de roulement représente l'excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables. Il est calculé à partir du bilan fonctionnel. Schématiquement, cela se traduit ainsi :



Le calcul du fonds de roulement peut être effectué de deux façons différentes :

- ◆ Par le haut du bilan : **FDR = Ressources Stables - Emplois Stables**
- ◆ Par le bas du bilan : **FDR = Actifs Courants - Passifs Courants**

Pour assurer son équilibre financier, l'entreprise doit avoir un fonds de roulement positif ce qui traduit une règle de bonne gestion, de bon sens et de prudence. L'équilibre financier peut se traduire ainsi :

- ◆ la durée de détention d'une immobilisation est inférieure ou égale à la durée de disponibilité du financement correspondant ;
- ◆ les emplois stables doivent être financés par des ressources stables (durables) ;
- ◆ les capitaux permanents (ressources stables) sont supérieurs ou égaux à l'actif immobilisé (emplois stables).

Les ressources attendues des immobilisations s'étalent sur la durée de leur vie économique. Il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements de ces actifs. Pour cela, il faut que la durée de remboursement de ces financements soit au moins égale à la durée de vie des immobilisations concernées. À chaque immobilisation doit donc correspondre un mode de financement adapté.

Le respect de cette règle d'équilibre financier conditionne mais ne garantit pas la pérennité de l'entreprise.

2-1 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

L'activité de l'entreprise s'organise autour du cycle Achat / Stockage / Vente. Les créances sur les clients engendrent des besoins de financement (les marchandises sont sorties du stock, il faut les renouveler mais l'argent n'est pas rentré des clients !).

Le raisonnement est inversé pour les dettes fournisseurs. Il s'agit d'un crédit accordé dans le cadre de l'exploitation (les marchandises sont rentrées en stock mais elles ne sont pas encore payées !).

L'existence du besoin de financement vient du décalage entre les différents décaissements (achats de matières premières, salaires, autres charges de production) et les encaissements provenant des ventes. Ce besoin de financement peut être mesuré par le besoin en fonds de roulement.

Schématiquement le besoin en fonds de roulement se traduit ainsi :



Le besoin en fonds de roulement peut être calculé ainsi :

$$\text{BFR} = (\text{stocks} + \text{créances}) - (\text{dettes fournisseurs} + \text{autres passifs courants})$$

Ou encore :

$$\text{BFR} = \text{Actifs courants (sauf trésorerie de l'actif)} - \text{Passifs courants (sauf trésorerie du passif)}$$

Le besoin de financement dépend de :

- la longueur du cycle d'exploitation ;
- la durée d'écoulement des stocks ;
- la durée du cycle de production ;
- la durée des crédits accordés aux clients
- la durée des crédits obtenus des fournisseurs ;
- l'évolution des autres charges (salaires, charges sociales...).

Ce besoin résulte de la différence entre les besoins nés des éléments de l'actif courant et les ressources à court terme du passif.

Le besoin de financement, mesuré par le besoin en fonds de roulement, est généralement financé par le fonds de roulement.

2-3 La trésorerie nette (TN)

Lorsque l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois stables ou le fonds de roulement dépasse le besoin du financement du cycle d'exploitation ou le besoin en fonds de roulement, le surplus constituera la **trésorerie nette**. Dans ce cas la **trésorerie** sera **positive**.

Inversement, si le fonds de roulement n'arrive pas à financer la totalité du besoin en fonds de roulement, la **trésorerie** sera dans ce cas **négative**. Généralement, l'entreprise essaie de combler ce déficit de trésorerie par le recours aux concours bancaires (découvert bancaire, facilité de caisse, etc.).

Ainsi, la trésorerie nette peut être déterminée comme suit :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} \quad (1)$$

On peut également déterminer cette trésorerie nette à partir du bas du bilan à savoir :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} \quad (2)$$

La formule (1) montre qu'il existe une relation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. En effet, on peut distinguer trois situations possibles :

- situation 1 : $\text{FDR} > \text{BFR} \Rightarrow \text{TN} > 0$
- situation 2 : $\text{FDR} < \text{BFR} \Rightarrow \text{TN} < 0$
- situation 3 : $\text{FDR} = \text{BFR} \Rightarrow \text{TN} = 0$

La formule (2) permet de vérifier cette relation.

3 - À retenir

L'élaboration du bilan fonctionnel permet d'analyser la situation financière d'une entreprise.

L'analyse financière permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses besoins financiers. Pour se faire, elle dispose de ressources propres qui lui procurent une certaine marge de manoeuvre notamment pour satisfaire ses besoins financiers à long terme, mais aussi pour satisfaire ses besoins à court terme.

L'analyse de la situation financière d'une entreprise passe par la détermination du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.

Le fonds de roulement représente l'excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables. Il est calculé ainsi :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables.}$$

Et puisque, le bilan d'une entreprise est toujours équilibré (Actifs = Capitaux propres et passifs), il est possible de calculer le fonds de roulement à partir des éléments du bas du bilan, comme suit :

$$\text{FDR} = \text{Actifs Courants} - \text{Passifs Courants}$$

Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise arrive à financer ses emplois stables par des ressources stables et dispose donc d'une marge de sécurité qui va permettre de financer ses besoins d'exploitation.

Le besoin de financement du cycle d'exploitation est né suite au décalage entre les encaissements et les décaissements. Il est mesuré par le besoin en fonds de roulement.

Ce besoin est calculé comme suit :

$$\text{BFR} = \text{Actifs Courants (sauf trésorerie actif)} \\ - \\ \text{Passifs Courants (sauf trésorerie passif)}$$

Si le fonds de roulement dépasse le besoin de financement du cycle d'exploitation, l'excédent formera la trésorerie nette de l'entreprise qui sera positive dans ce cas.

Si le fonds de roulement n'arrive pas à financer la totalité du besoin de financement du cycle d'exploitation, la trésorerie nette sera négative. L'entreprise fait appel dans ce cas à des crédits de trésorerie tels que : le découvert bancaire ou la facilité de caisse.

Ainsi la trésorerie nette représente le produit de l'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle peut être obtenue de deux manières :

$$\text{TN} = \text{FDR} - \text{BFR}$$

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

4 - Évaluation

Exercice n° 1

Recopier et compléter le tableau suivant :

	Que choisir ?
1) Le fonds de roulement est :	- un besoin de financement ; - une ressource de financement.
2) Le fonds de roulement se mesure à partir des notions de :	- capitaux propres ; - capitaux permanents ; - dettes à court terme ; - actif immobilisé.
3) le fonds de roulement permet de financer :	- les immobilisations ; - la trésorerie ; - le besoin de financement de l'exploitation ; - le remboursement des emprunts.
4) une entreprise doit avoir un fonds de roulement :	- négatif ; - positif ; - voisin de zéro.

Exercice n°2

1) Recopier et compléter le tableaux ci-dessous en exploitant les expressions suivantes : *Passifs courants, Actifs courants, Emplois stables, Ressources stables.*

Les grandes masses du bilan fonctionnel

.....	Montants	Montants
.....
.....
Total	Total

2) Choisir la (les) bonnes propositions et rectifier celles qui sont fausses :

- Le besoin en fonds de roulement représente la part des emplois du cycle d'exploitation qui est financée par des ressources d'exploitation.
- La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement (**FDR**) et le besoin en fonds de roulement (**BFR**).
- La trésorerie nette est la somme des liquidités (banques et caisse) et du découvert bancaire.

- Le fonds de roulement représente une marge de sécurité relative au financement des emplois stables par des ressources stables.
- Le fonds de roulement doit être négatif.
- Lorsque le fonds de roulement est négatif, on dit que les emplois stables sont financés en totalité par des ressources stables.

3) Soit le bilan fonctionnel suivant :

(Exprimé en dinars)

Emplois	N	N-1	Ressource	N	N-1
Emplois stables	1 800 000	1 650 000	Ressources stables	2 600 000	2 400 000
Actifs courants	750 000	320 000	Passifs courants	350 000	200 000
TOTAL	TOTAL

Trésorerie de l'actif N : 50 000 D ; N-1 : 30 000

Trésorerie du passif N : 30 000 D ; N-1 : 40 000 D

Travail à faire :

- Calculer pour les années N et N-1 :
 - le fonds de roulement (FDR) ;
 - le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
 - la trésorerie nette (TN).
- Calculer et commenter les variations du FDR, du BFR et de la TN.
- Comment jugez-vous la situation financière de l'entreprise ?

Exercice n°3

Avant de réaliser un investissement, le directeur de l'entreprise « Ahmed » voudrait être éclairé sur la situation de trésorerie en prenant appui sur l'analyse de l'équilibre financier. Pour ce faire, il vous communique les informations relatives au bilan fonctionnel au 31/12/N :

Emplois stables	600 000 D
Ressources Stables	900 000 D
Stocks	200 000 D
Créances	260 000 D
Dettes courantes	à déterminer
Liquidités	140 000 D
Concours bancaires	20 000 D

Travail à faire :

- Établir le bilan fonctionnel pour l'année N.
- Calculer la différence entre les ressources stables et les emplois stables : appelée fonds de roulement (FDR).
- Calculer la différence entre l'actif courant et le passif courant (trésoreries exclues) : appelée le besoin en fonds de roulement (BFR).
- Calculer la différence entre la trésorerie de l'actif et celle du passif appelée : trésorerie nette (TN).
- Interpréter ces résultats.

Exercice n°4

L'entreprise « **CHERIF** » exerce une activité industrielle depuis quelques années dans le **Nord-Est tunisien**. Elle fabrique à l'aide d'une machine « **A** » un produit "P1" et à l'aide d'une machine « **B** » un produit "P2".

Les dirigeants de l'entreprise, soucieux de la non rentabilité du produit "P2", désirent renouveler la machine « **B** » par une autre plus performante dont le prix d'achat est estimé à 60 000 D.

Avant de réaliser l'investissement projeté, le directeur financier voudrait être éclairé sur la situation de trésorerie en prenant appui sur l'analyse de l'équilibre financier.

Pour ce faire, il vous communique les informations relatives au bilan fonctionnel de l'année N :

- Emplois stables :	300 000 D
- Ressources stables :	450 000 D
- Stocks :	100 000 D
- Créances :	130 000 D
- Dettes courantes :	140 000 D
- Concours bancaires :	10 000 D
- Liquidités :	à déterminer

Travail à faire :

- 1) Établir le bilan fonctionnel.
- 2) Étudier l'équilibre financier en vous appuyant sur le calcul de FDR, du BFR, et de la TN.
- 3) Sachant que l'entreprise désire garder une trésorerie de 3 000 D, pourra-t-elle respecter cette trésorerie en réalisant l'investissement projeté ?

Exercice n°5

L'entreprise « **ABC** », qui a été créée le 02/01/N-3, vous communique son bilan comptable établi le 31/12/N.

Entreprise « **ABC** »

Bilan au 31/12/N

(Exprimé en dinars)

Actifs	Notes	Montants	Capitaux propres et passifs	Notes	Montants
Actifs Non courants			Capitaux propres :		
Immobilisations incorporelles	1	45 000	Capital		450 000
Moins : amortissements	2	(22 500)	Réserves		40 000
		22 500	Autres capitaux propres		-
Immobilisations corporelles	3	650 000	Résultats reportés		-
Moins : amortissements	4	(130 000)	Total des capitaux		
		520 000	propres avant résultat		490 000
Immobilisations financières	5	70 000	Résultat de l'exercice		60 000
Moins : provisions		(12 000)			
		58 000			
Total des actifs immobilisés		600 500			
Autres actifs non courants	6	9 500			
Total des actifs non courants		610 000	Total des capitaux propres avant affectation		550 000
Actifs Courants			Passifs		
Stocks	7	150 000	Passifs Non Courants		
Moins : provisions	8	(30 000)	Emprunts		180 000
		120 000	Autres passifs financiers	13	30 000
Clients et comptes rattachés	9	220 000	Provisions		-
Moins : provisions		(40 000)	Total des passifs non courants		210 000
		180 000	Passifs courants		
Autres actifs courants	10	45 000	Fournisseurs et comptes rattachés	14	120 000
Placements et autres actifs financiers.....	11	32 000	Autres passifs courants	15	80 000
Liquidités et équivalents de liquidités.....	12	13 000	Concours bancaires et autres passifs financiers..	16	40 000
			Total des Passifs courants		240 000
Total des actifs courants		390 000	Total des Passifs		450 000
Total de Actifs		1 000 000	Total des Capitaux propres et Passifs		1 000 000

Travail à faire :

- 1) Compléter le bilan fonctionnel pour l'année N. (Annexe1).
- 2) Quelles sont les composantes des ressources propres ?
- 3) Déterminer la valeur de l'autofinancement.
- 4) Quelle est la distinction entre la trésorerie actif et la trésorerie passif ?
- 5) Déterminer et analyser l'équilibre financier.
- 6) Peut-on dire que la situation financière de l'entreprise est bonne ?

- 7) Comment peut-elle s'améliorer ou se détériorer au cours de l'année ?
 8) Quelles sont les origines d'une trésorerie nette positive ou négative ?
 9) Qu'arrive-t-il en cas de déséquilibre financier ?
 10) Compléter les trois indicateurs financiers (Annexe 2).

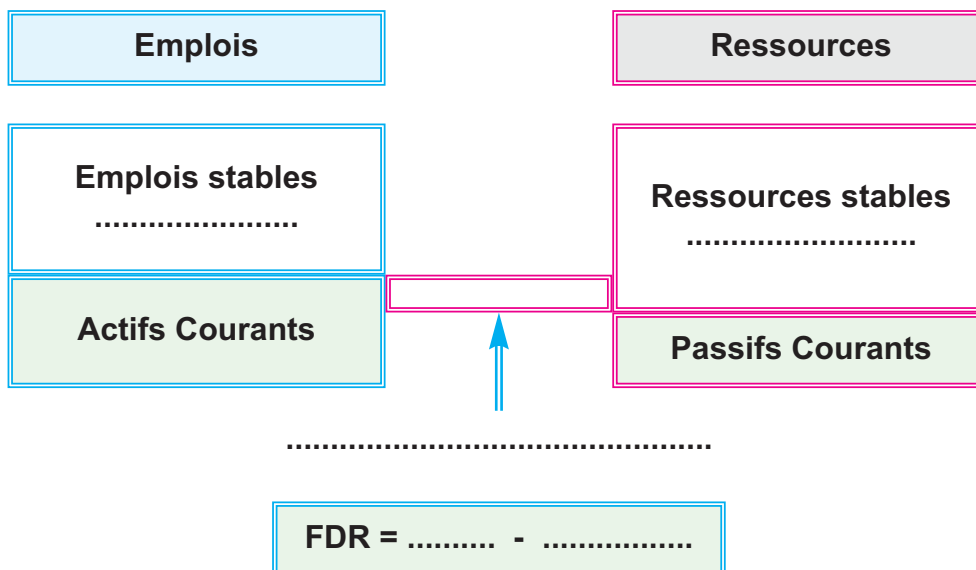
Annexe 1 **Bilan fonctionnel au 31/12/N** *(Exprimé en dinars)*

EMPLOIS	N	RESSOURCES	N
Emplois stables		Ressources stables	
Actifs immobilisés	Capitaux propres
Autres actifs non courants	Amortissement et provisions
Total des emplois stables	Total des ressources propres
Actifs courants		Dettes financières
Stocks	Total des ressources stables
Clients et comptes rattachés	Passifs courants
Autres actifs courants	Fournisseurs et comptes rattachés
Placement et autres actifs financiers	Autres passifs courants
Total des actifs courants avant trésorerie	Total des passifs courants avant trésorerie
Trésorerie actif	13 000	Trésorerie passif	10 000
Total des actifs courants	Total des passifs courants
Total des emplois	Total des ressources

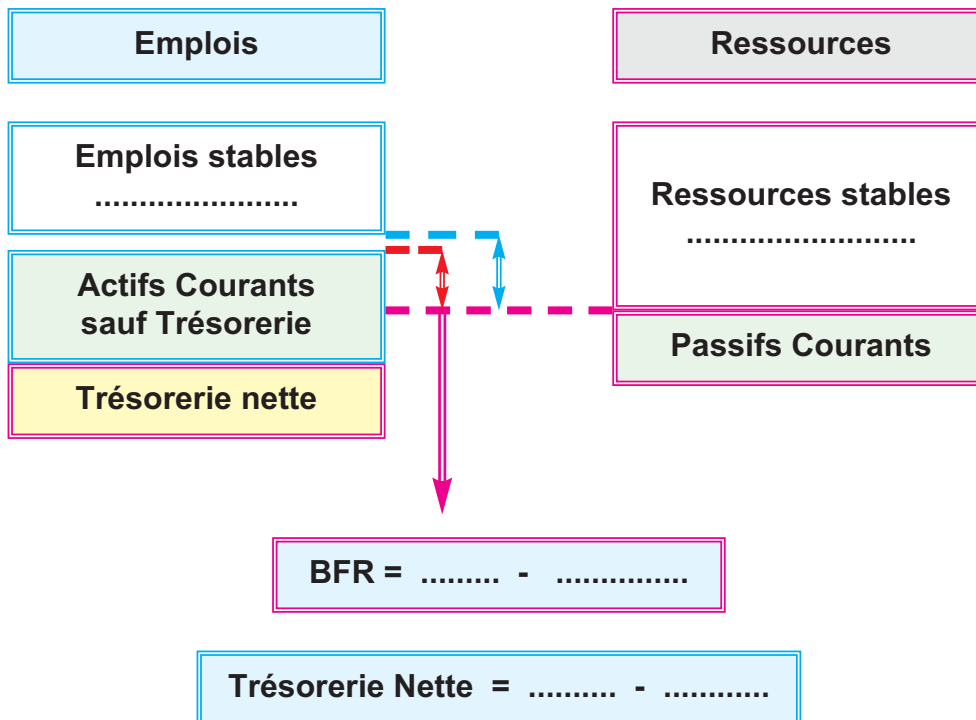
Les grandes masses du bilan fonctionnel *(Exprimé en dinars)*

.....	N	%	N	%
Emplois stables	Ressources stables
Actifs courants	Passifs courants
Total	100	Total	100

Annexe 2



- ◆ Le fonds de roulement représente la partie de l'actif courant par les ressources stables.
- ◆ Le FDR doit financer le provenant de l'activité de l'entreprise.



V- Complément

Document n° 1 : Notions d'intérêt simple

L'entreprise ne dispose pas parfois de fonds propres suffisants pour le financement de son cycle d'exploitation, elle doit alors faire recours à des crédits à court terme.

La modalité de remboursement du crédit obtenu est convenue entre les parties qui définissent essentiellement la façon dont les intérêts seront calculés.

Le prêteur rend un service à l'emprunteur et lui demande une rémunération pour le loyer des fonds ainsi prêtés : c'est l'intérêt.

Le montant de l'intérêt demandé par le prêteur est proportionnel :

- au montant prêté dit **CAPITAL** ;
- à la **DUREE** du prêt.

L'intérêt se définit par un taux, le taux d'intérêt (taux annuel, semestriel, trimestriel,...)

L'intérêt d'un capital à court terme est désigné par le nom d'**Intérêt Simple**.

a) Définition

C'est le revenu d'un capital prêté ou placé. L'intérêt dépend à la fois :

- du capital prêté ou placé "**C**" ;
- de la durée du prêt "**n**" ;
- du taux convenu entre les deux parties "**t**".

Le taux détermine le montant de l'intérêt produit par un capital de 100 D placé ou prêté pendant une période généralement l'année ; il est exprimé par un pourcentage.

Ainsi, par exemple : un taux de 5 % l'an signifie qu'un capital de 100 D placé pendant une année produit un intérêt de 5 D ($100 \times 5 \% = 5 \text{ D}$).

b) Formules fondamentales

Soit à calculer l'intérêt d'une somme « C » placée ou prêtée pendant une période de « n » jours au taux d'intérêt de « t % » l'an.

On a :

C = capital initial placé ou prêté ;

t = taux d'intérêt ;

n = nombre de jours ;

I = intérêt

L'intérêt produit par le capital C placé au taux t pendant n jours sera :

$$I = C \times \frac{t}{100} \times \frac{n}{360} = \frac{C \times t \times n}{36000}$$

◆ **Période exprimée en (m) mois :**

Par convention on considère que : 1 mois = 30 jours et 360 jours = 12 mois donc :

$$I = C \times \frac{t}{100} \times \frac{m}{12} = \frac{C \times t \times m}{1200}$$

◆ **Période exprimée en année (a) :**

$$I = C \times \frac{t}{100} \times a = \frac{C \times t \times a}{100}$$

Cette formule contient quatre variables, elle donne donc lieu à quatre problèmes à savoir :

- recherche de l'intérêt (**I**) ;
- recherche du capital initial (**C**) ;
- recherche du taux d'intérêt (**t**) ;
- recherche du nombre de jours de placement (**n**).

Remarques pratiques :

Dans le calcul des intérêts, il est convenu de distinguer :

◆ **L'année commerciale composée de 12 mois de 30 jours, soit une durée totale de 360 jours.**

◆ **L'année civile correspondante à l'année réelle de 365 jours ou 366 jours (année bissextile). A chaque mois, il est attribué le nombre de jours réel (30, 31, 28 ou 29, ...).**

La durée de placements s'exprime en années, en mois ou en jours. Dans le cas où la durée est exprimée par un laps de temps « d'une date à une autre date », on comptera le nombre de jours séparant la date du prêt, non comprise, jusqu'à la date du retrait comprise en décomptant les mois pour leur durée réelle. Le mois de février compte généralement 28 jours sauf si l'année est bissextile (29 jours).

La valeur définitive ou acquise d'un capital, placé pendant n jours, est le montant obtenu en augmentant le capital des intérêts qu'il a produit pendant la durée de placement.

$$C' = C + I$$

$$C' = C + \frac{C \times t \times n}{36\,000}$$

Document n° 2 : Notion de l'escompte commercial

1/ La mobilisation des créances commerciales

Le crédit sur facture peut créer des difficultés de trésorerie chez le fournisseur, d'où la création d'un document ou effet de commerce négociable auprès d'une banque (lettre de change ou billet à ordre).

Le fournisseur ou « tireur » tire une lettre de change ou traite sur son client ou « tiré » en lui donnant l'ordre de payer un montant déterminé, à une échéance précise à un bénéficiaire (généralement le fournisseur lui même).

Le client ou « tiré » peut être appelé à signer la traite pour acceptation.

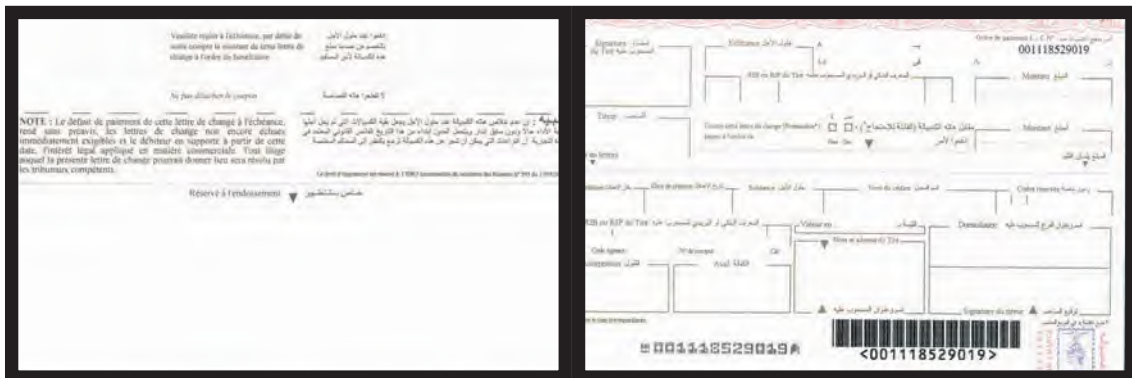
Le billet à ordre est un écrit par lequel le client « souscripteur » s'engage à payer à son fournisseur (créancier bénéficiaire) une somme déterminée à une date fixée.

Il y a, en général, domiciliation auprès de la banque du client qui se trouve ainsi engagée à payer à l'échéance, au bénéficiaire porteur de la traite.

Si le tireur a besoin d'argent avant l'échéance, il pourra vendre (négocier) la traite à sa banque qui deviendra propriétaire (bénéficiaire) et se fera payer par le tiré à l'échéance (remise à l'escompte).

Pour le transfert de propriété de l'effet à la banque, il faut que le porteur procède à un endossement au bénéfice de cette banque.

2/ La création d'un effet de commerce

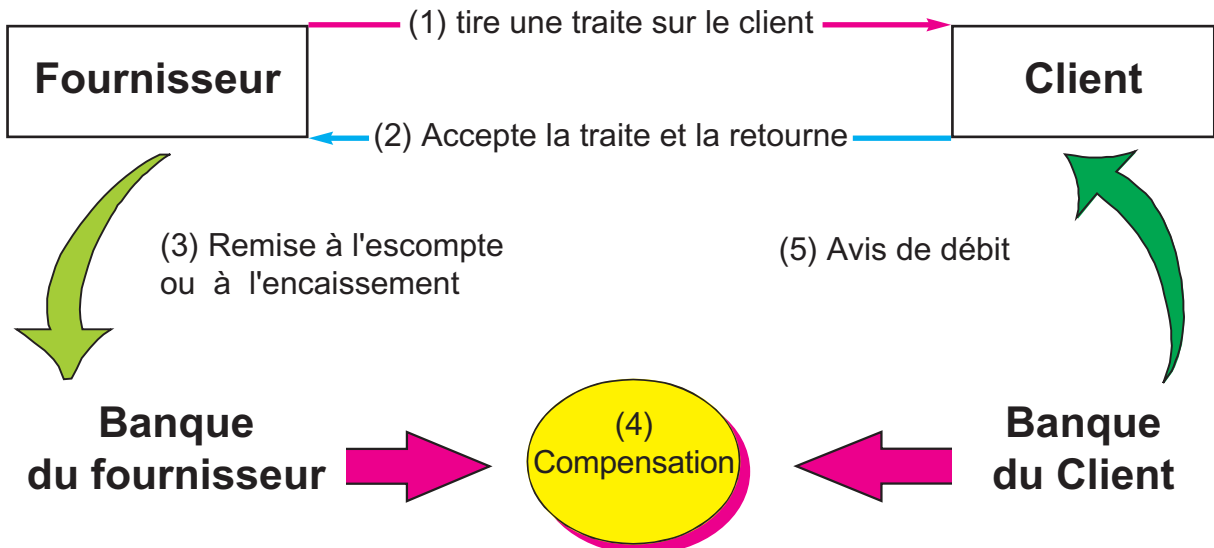


« Pour les effets de commerce, il est impératif de ne pas aborder les incidents de paiement, pour rester au niveau des principes de création, de circulation et de paiement. »

📖 **Le mécanisme :**

Le fournisseur (le tireur) donne l'ordre à son client (le tiré) de payer le montant de la facture à une certaine date (l'échéance).

📖 **La circulation :**



4/ Remettre à l'escompte ou négocier un effet :

Principe de l'escompte :

Le bénéficiaire d'un effet de commerce qui a besoin de liquidités peut vendre l'effet dès le jour de son émission.

📖 **On appelle escompte :**

- La substitution d'un capital payable au comptant à un capital payable à échéance.
- L'intérêt prélevé par l'escompteur.
- Négocier un effet, c'est le vendre.

Il existe deux modes de calcul de l'escompte :

- L'escompte commercial ;
- L'escompte rationnel.

On se limitera à l'étude de l'escompte commercial.

📖 **L'escompte commercial**

L'escompte commercial est l'intérêt de la valeur nominale d'un effet de commerce calculé à un certain taux pendant le nombre de jours séparant la date de négociation de l'échéance.

Soient :

- A = La valeur nominale de l'effet
- n = le nombre de jours restant à courir
- t = le taux d'escompte
- a = la valeur actuelle
- E = le montant de l'escompte.

Le banquier qui accepte d'acheter l'effet retient un AGIO en rémunération du service rendu.

$$E = \frac{A \times t \times n}{36\,000}$$

Le prix de rachat de l'effet = Valeur nominale - Agio

Valeur actuelle = Valeur nominale - Escompte

Calcul de l'agio :

**AGIO
=
Escompte**

**+
Commissions**

**+
TVA**

L'escompte commercial est un intérêt et son niveau est fixé par un taux d'escompte.

Le nombre de jours s'établit entre la date de négociation et la date d'échéance.

$$\text{Escompte} = \frac{\text{Valeur nominale} \times \text{taux} \times \text{nombre de jours}}{36\,000}$$

Elles représentent généralement un pourcentage de la valeur nominale et/ou sont un montant fixe.

La TVA est calculée sur le total des commissions H T.

➤ Remise à l'escompte de l'effet à la banque : (négocier l'effet à la banque)

Le bénéficiaire d'un effet de commerce qui a besoin de liquidités peut vendre l'effet à sa banque dès le jour de son émission. Les effets escomptés doivent être endossés à l'ordre du banquier.

Le banquier qui accepte d'acheter l'effet retient un AGIO en rémunération du service rendu.

Le prix de rachat de l'effet = Valeur nominale de l'effet – Agio
Agio = Escompte + commissions TTC



بنك تونس العربي الدولي
BIAT
 S. A. au capital de 100 000 000 Dinars - RC 8187881896
 Tunis - Siège social 70-72 Avenue Habib Bourguiba Tunis 1000
 tel : 340 733 - fax : 342 820 - If : 0001105/A/M/000

615253

A l'encaissement
 A l'escompte
 A l'escompte - valeur

REMISE EFFETS

R.I.B.

C/Banque C/Caiché Nombres de Comptes CDE RIB

Nom du client :

N° effet	Domiciliation Effet			Code agence (si BIAT)	Tiré	Date Création	Echéance	ACC	Montant	
	Banque	Code PTT	Ville							
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
Nombre effets		Total remise (en toutes lettres):							Total	

Date de l'opération

Signature du client

Cachet et visa de la BIAT

PR 001 - 1/3 copie client

Sous réserve de bonne fin, le montant de cette remise sera porté à votre crédit, sous bonne date de valeur.



بنك تونس العربي الدولي
BIAT
 S. A. au capital de 100 000 000 Dinars - RC 8187881896
 Tunis - Siège social 70-72 Avenue Habib Bourguiba Tunis 1000
 tel : 340 733 - fax : 342 820 - If : 0001105/A/M/000

57392

AVIS DE DÉBIT

AVIS DE DÉBIT

Nous vous informons que vous avez autorisé le débit de votre compte par le biais de votre carte de paiement.

N° de Compte: Référence: Valeur:

Nature de l'opération:

PR 001 - 1/3 copie client



بنك تونس العربي الدولي
BIAT
 S. A. au capital de 100 000 000 Dinars - RC 8187881896
 Tunis - Siège social 70-72 Avenue Habib Bourguiba Tunis 1000
 tel : 340 733 - fax : 342 820 - If : 0001105/A/M/000

57392

AVIS DE CRÉDIT

AVIS DE CRÉDIT

Nous vous informons que vous avez autorisé le crédit de votre compte par le biais de votre carte de paiement.

N° de Compte: Référence: Valeur:

Nature de l'opération:

Montant:
 Com & Taxes:
 Net:

PR 001 - 1/3 copie client

Exemple :

Déterminer l'escompte retenu au taux de 10% l'an sur un effet de valeur nominale de 3 000,000 D et ayant 45 jours à courir.

$$E = \frac{3\,000 \times 10 \times 45}{36\,000}$$

$$E = 37,500 \text{ D}$$

📖 Notion de valeur nette d'escompte (Vn)

La valeur nette d'une opération d'escompte est égale au montant réellement reçu par le négociateur de l'effet.

Exemple :

Le 01/03/N, Mr LASSOUED remet à l'escompte auprès de sa banque les lettres de changes suivantes :

- L.C N° 18-15 de 5 000 D échéant le 15/04/N ;
- L.C N° 18-16 de 4 000 D échéant le 31/05/N.

Les conditions d'escompte de la banque sont les suivantes :

- taux d'escompte : 9% ;
- commission 1,000 D par effet
- TVA 18%.

Travail à faire :

Déterminer la valeur nette de l'opération d'escompte, objet de l'avis de crédit N° 180.

Solution

a) Calcul du montant de l'escompte (E) :

$$E = \frac{5\,000 \times 45 \times 9}{36\,000} + \frac{4\,000 \times 91 \times 9}{36\,000}$$

$$E = 147,250 \text{ D}$$

b) commissions : 1,000 X 2 = 2,000 D

$$\text{TVA} = 2,000 \times 18 \% = 0,360 \text{ D}$$

d) Calcul de l'agio :

$$\text{agio} = 147,250 + 2,000 + 0,360 = 149,610 \text{ D}$$

e) Calcul de la valeur nette de l'opération d'escompte :

$$Vn = 9\,000,000 - 149,610 = 8\,850,390 \text{ D}$$