

*REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE et POPULAIRE.  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI, TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales**

**Département des sciences financières et comptabilités TAMDA**

\*\*\*

## ***MEMOIRE***

*EN vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité*

*Option : Finance d'entreprise*

### ***Thème***

***La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la  
performance de l'entreprise algérienne.***

***Cas de l'entreprise Algérie télécom***

***Réalisé par :***

INGRACHEN Melissa

IBARAR Lamia

***Devant le jury composé de :***

Mr KEHRI Samir

Mme KOUDACHE Lynda

Mme LEHAD Rachida

***Dirigé par :***

Mme LEHAD Rachida

MAA

MAA

MAA

Promotion 2021/2022

## *Remerciements*

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes auxquelles on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

Tout d'abord nous remercions le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience et la volonté d'aller vers l'avant malgré les circonstances.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Notre grande gratitude va aussi à notre promotrice Madame KEHRI Rachida, ses conseils judicieux et ses encouragements ont permis à ce travail d'aboutir, ses capacités scientifiques et ses compétences étaient notre plus grand support. Travailler sous sa direction était pour nous un grand honneur. On tient à la remercier aussi pour sa patience et sa disponibilité.

On tient également à remercier les membres du jury, pour leurs présente lecture attentive de notre mémoire ainsi que pour les remarques qu'ils nous adresseront lors de cette soutenance afin d'améliorer notre travail.

Nous tenons également à remercier l'ensemble du personnel de la direction opérationnelle d'Algérie télécom de Tizi Ouzou en particulier Mr ACHABUR et Mme MENADI qui nous ont encadrés durant de notre stage et qui nous ont fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

On désire aussi remercier les enseignants et toute l'équipe administrative du département science financière et comptabilité TAMDA, leurs disponibilité et leurs soutien nous obligent de leurs témoigner nos profonds respect.

Aussi nous remercions tout(e)s nos ami(e)s pour le soutien qu'ils nous ont apporté au cours de cette période qui ne fut pas sans embuches : Sarah, Nassim, Maya, Brahim.

Enfin, à nos familles qui nous ont gratifiés de leur amour et de leur affection afin de réaliser ce travail avec une motivation sans faille, vous trouverez ici toute notre reconnaissance. On vous remercie du fond du cœur de nous avoir soutenus tout au long de notre parcours.

*Merci à tous*

## *Dédicaces*

Je dédie ce mémoire :

A mes parents, pour l'amour qu'ils m'ont toujours donné, leurs encouragements et toute l'aide qu'ils m'ont apportée durant mes études. Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération, et mon amour pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction et mon bien être.

A mes chers frères : Tarik, Nadir, Ramdam source de joie et de bonheur, merci d'être toujours à mes côtés. Que Dieu leur donne une longue et joyeuse vie.

A mes chères petites sœurs : Lydia, Lilia qui m'ont toujours soutenu et encouragé je vous souhaite un fabuleux avenir plein de succès et d'amour.

Je voudrais également remercier ma tante Ghalia et mon oncle Mahrez pour leurs aides et conseils qui nous ont été plus que pertinents pour mener ce travail à l'excellence.

Sans oublier ma binôme Melissa pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce travail.

A mes chers amis avec lesquels j'ai passé de très bons moments.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

Et à tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

**IBARAR Lamia**

## *Dédicaces*

Que ce travail témoigne de mes respects :

A mes très chers parents, mon exemple éternel et ma source de motivation, votre présence, soutien et sacrifices m'ont permis d'être celle d'aujourd'hui, je suis redevable d'une éducation dont je suis fière. Vous êtes gravés en lettres d'or dans mon cœur. Je porte et je porterai toujours dans mon cœur la confiance que vous m'avez accordé.

A mes très chères sœurs : Taous, Tina et Letissia, ma source de bonheur et de confiance, pour votre présence, motivations, soutien, encouragements et remarques ; je vous souhaite un radieux avenir, plein de bonheur et de succès.

A mon très cher petit frère Koceila, ma source de bonheur, pour ta présence, soutien et notamment ton côté protecteur, je te souhaite un radieux avenir, que dieu te garde pour moi.

A mon cher fiancé Samir, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.

A ma binôme Lamia, pour son soutien moral et sa compréhension tout au long de ce travail.

A tous ceux qui sont chers de près et de loin, ils vont trouver ici l'expression de mes sentiments de respect et de reconnaissance pour leurs soutiens qu'ils n'ont jamais cessé de me porter.

Enfin, je voudrai dédier ce modeste travail à l'école de la vie, l'école qui m'a beaucoup servi à découvrir et apprendre beaucoup de choses, persévérer, ne pas lâcher, estimer soi-même et surtout faire face aux difficultés avec un sourire étampé sur le visage.

**INGRACHEN Melissa**

***Liste des abréviations :***

**ACTEL** : Agence Commerciale des Télécommunications

**BFR** : Besoin des Fonds de Roulement

**CA** : chiffre d'affaire

**CG**: contrôle de gestion

**DOT** : Direction Opérationnelle des Télécommunications

**COSO** : committee of sponsoring organisations

**EBE** : excédent brut d'exploitation

**EH** : efficacité humaine

**FRNG** : fonds de roulement net global

**FO** : Fibre Optique

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IBS** : Impôt sur le Bénéfice de Société

**IFCI** : Institut Français de l'audit et de Contrôle Interne

**KDA** : Kilo Dinard Algérien.

**MBN** : Marge Bénéficiaire Nette

**NGBSS** : New Génération Business Support Système

**PME** : Petites et Moyenne Entreprises

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt

**RN** : Résultat Nette

**RE**: Résultat d'Exploitation

**ROCE**: Return On Capital Employed

**ROE**: Return On Equity

**RSE** : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

**SIG** : Solde Intermédiaire de Gestion

**SI** : Système d'Information

**TN** : Trésorerie Nette

**TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle

**VA** : Valeur Ajoutée

### *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°01</b> : Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé.....	07
<b>Tableau N°02</b> : Définitions du contrôle selon les auteurs.....	08
<b>Tableau N° 03</b> : Comparaison entre le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	13
<b>Tableau N°04</b> : Différents rôles du contrôleur de gestion.....	31
<b>Tableau N°05</b> : les qualités d'un contrôleur de gestion selon Bouin et Simon.....	33
<b>Tableau N°0 6</b> : Les principaux ratios de rentabilité.....	53
<b>Tableau N° 07</b> : les principaux ratios de solvabilité.....	54
<b>Tableau N° 08</b> : Etat récapitulatif des réalisations d'investissements la fin du mois de mai 2018.....	72
<b>Tableau N° 09</b> : Recap engagement du fonctionnement à la fin du mois de mai 2018.....	74
<b>Tableau N°10</b> : Etat comparatifs des réalisations du mois de mai et juillet 2018.....	78
<b>Tableau N°11</b> : Etat comparatif des prévisions et réalisations des Investissements d'Algérie télécom pour le mois de mai et juillet 2018.....	79

## *Liste des figures*

<i>Figure n° 01</i> : Les étapes de la maîtrise.....	08
<i>Figure n°02</i> : Les niveaux de contrôle de gestion .....	12
<i>Figure n°03</i> : le triangle du contrôle de gestion.....	16
<i>Figure n°04</i> : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.....	19
<i>Figure n°05</i> : Les missions de contrôle de gestion.....	20
<i>Figure n°06</i> : Le rôle du contrôleur de gestion.....	30
<i>Figure n°07</i> : L'organigramme de la direction opérationnelle des Télécommunications TIZI-OUZOU.....	32
<i>Figure n°08</i> : L'Organigramme de département de finance et comptabilité au sein d'Algérietélécom.....	67
<i>Figure n°09</i> : Comparaison graphique entre les niveaux de consommations au niveau de chaque chapitre pour la partie fonctionnement pour le mois de mai2018 d'Algérie télécom.....	68
<i>Figure n° 10</i> : Représentation graphique de l'évolution des réalisations.....	75
<i>Figure n°11</i> : Etat comparatif des prévisions et réalisations désinvestissements d'Algérie télécom pour le mois de mai et juillet 2018.....	78

# *Sommaire*

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

<b><i>INTRODUCTION GENERALE</i></b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>SECTION 01 : les concepts clés du contrôle de gestion</b> .....	<b>6</b>
<b>SECTION 02 : Contrôle de gestion dans l'organisation</b> .....	<b>18</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>37</b>
<b>CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE</b> .....	<b>38</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>39</b>
<b>SECTION 01 : La notion de la performance d'entreprise</b> .....	<b>40</b>
<b>SECTION 02 : Contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance d'entreprise</b> .....	<b>59</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>62</b>
<b>CHAPITRE III : L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIE TELECOM</b> .....	<b>63</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>63</b>
<b>SECTION 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom</b> .....	<b>64</b>
<b>SECTION 02 : Contrôle de gestion au sein d'Algérie Télécom</b> .....	<b>68</b>
<b>SECTION 03 : Evaluation de la performance de l'entreprise Algérie Télécom</b> .....	<b>77</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>83</b>

**CONCLUSION GENERALE.....84**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

# *Introduction générale*

### **Introduction générale :**

L'entreprise est la cellule économique de base de nos économies. Elle vise à créer des richesses au service de parties prenantes que sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'État et la société en général, tout en veillant à réduire voire éliminer ses impacts négatifs sur ces mêmes parties prenantes. Elle vise à faire du profit pour assurer sa survie, financer son développement et rémunérer la prise de risque de ses actionnaires. Elle contribue aussi à faire vivre une communauté sociale au sein de laquelle elle opère. Elle peut viser aussi le bien commun, l'intérêt général.

De nos jours, la croissance économique rapide des entreprises peut avoir d'importantes ou de graves répercussions sur l'avenir de son entreprise. Par conséquent, un taux de croissance insuffisant ou nul est problématique pour la capacité des firmes à innover et à se démarquer des sociétés concurrentes. C'est pourquoi il est primordial de mettre en place des stratégies de croissance efficaces et efficientes pour permettre aux entreprises de maintenir ou obtenir une position de leader, d'avoir un avantage concurrentiel durable d'une meilleure flexibilité et d'adaptabilité organisationnelle et plus que nécessaire pour toute entreprise.

Face à une concurrence qui se durcit, les entreprises doivent assurer leur performance. Qui représente un tel enjeu pour assurer leurs pérennités, chaque entreprise doit améliorer sa compétitivité opérationnelle à faire un meilleur usage de ces moyens financiers et humains. Elles le font dans une large mesure par la mise en œuvre d'un contrôle de gestion plus précis et plus rigoureux et c'est ainsi que les dirigeants des entreprises commencent à donner de plus en plus d'importance à cette fonction qui constitue un moyen permettant de combiner toutes les composantes de l'entreprise de façon à optimiser leur efficacité et leur efficience pour pouvoir réaliser leur objectif.

En effet le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, l'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatifs à créer la convergence des buts dans l'entreprise.

Pour remplir sa mission, le contrôle de gestion utilise des outils essentiellement comptables et budgétaires, tels que le tableau de bord, le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire...etc.

Le contrôle de gestion portera sur un suivi de budget déterminé à l'investissement, un suivi des résultats attendus, mais également un suivi des plans d'action associés permettant de les atteindre et prendre les mesures correctives nécessaires en cas de nos réalisations de ces résultats. Pour que ces décisions soient prises ou pas, le décideur doit vérifier la performance de l'entreprise par le recours aux indicateurs.

En pratique, la mise en place de cette fonction au sein de l'entreprise dépend de la prise de conscience de son importance. Or, dans le contexte algérien, nous observons l'existence de « services de contrôle de gestion » au sein de nos entreprises, mais la prise en compte effective de cette fonction n'est pas vérifiée ou du moins à relativiser. Ce qui explique, entre autres, la faiblesse des performances des entreprises, qu'elles soient de petites ou grandes tailles.

En outre la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Pour évaluer la performance, les responsables font appel à des indicateurs de mesure. En effet ces indicateurs permettront d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance. En revanche une mauvaise utilisation ou interprétation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Si nous avons choisis ce thème, c'est pour montrer l'importance de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérienne et surtout le rôle qu'elle joue pour l'atteinte et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ce cas se fait au niveau de la direction opérationnelle d'Algérie télécom de Tizi-Ouzou. Elle est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services de téléphonie fixe et d'internet aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

De nos jours, avec un environnement économique instable et incertain, chaque entreprise essaie d'utiliser un contrôle et une gestion efficace pour assurer son développement et sa pérennité ainsi que la mesure l'évaluation et le suivi de sa performance.

Notre étude sera donc axée autour du contrôle de gestion et la notion de la performance, ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

### ***Le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance d'Algérie Télécom ?***

De la problématique principale découle les questions secondaires suivantes :

- Quel est le processus de contrôle de gestion d'Algérie Télécom ?
- Comment évaluer la performance d'Algérie Télécom?
- Comment l'entreprise Algérie télécom utilise le contrôle de gestion pour mesurer sa performance ?

### **Méthodologie de recherche :**

Afin de pouvoir répondre aux questions citées ci-dessus, nous allons suivre la méthodologie suivante :

- Pour le cadre théorique, la méthode descriptive nous a permis d'apporter une vision globale sur le contrôle de gestion et de la performance, pour cela nous avons opté pour la consultation d'ouvrage, des thèses, des mémoires récoltés auprès de plusieurs bibliothèques et les sites WEB.
- Pour le cas pratique nous avons réalisé une analyse des documents mis à notre disposition par Algérie Télécom, une collecte de données du terrain relatives aux sujets au niveau de l'entreprise Algérie télécom à l'aide d'un guide d'entretien adressé au responsable du département finance et comptabilité.

### **Objectifs :**

Notre recherche s'est fixée comme centre d'intérêt et de préoccupation l'importance et le rôle du contrôle de gestion et sa contribution dans l'amélioration et le pilotage de la Performance d'Algérie télécom.

### **Intérêt :**

Sur le plan théorique, le travail permettra de réaliser une étude au sujet des systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance.

Sur plan pratique, le travail sert à constater la portée, la place et le rôle que joue le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne à travers un stage réalisé dans une grande entreprise et essayer de faire un diagnostic sur son système de contrôle de gestion.

### La structure du mémoire :

Nous avons structuré notre mémoire de recherche en deux parties : théorique qui comporte deux chapitres et partie pratique qui comporte un seul chapitre :

- Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous présentons les fondements théoriques du contrôle de gestion (Evolution, définitions, formes, objectifs, missions et limites...).
- Le deuxième chapitre porte sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise qui traite d'abord les concepts fondamentaux de la performance (Définitions, typologie,

rôle, objectifs..) puis nous allons présenter l'ensemble des indicateurs qui permettent la mesure de la de performances.

- La partie pratique est présentée au troisième chapitre. Dans lequel nous allons faire en premier lieu une présentation de l'entreprise Algérie télécom, et en deuxième lieu nous allons traiter la fonction du contrôle de gestion au sein de cette entreprise et en dernier lieu nous allons présenter une étude de cas de la performance par les opérations du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

***Chapitre I : Généralités sur le contrôle  
de gestion***

***Introduction :***

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté de ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, même publiques, même de toute taille, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion.

Dans ce chapitre de cadre théorique du contrôle de gestion nous allons essayer de mettre en évidence les concepts fondamentaux du contrôle de gestion en deux sections :

- Dans la première section nous allons traiter des généralités sur le contrôle de gestion, savoir son évolution et ces différentes définitions retenues par certains auteurs, missions objectifs, rôle et limites ainsi que les formes de cette discipline
- Dans la deuxième section nous allons présenter le processus du contrôle de gestion, ces outils, ces acteurs et son champ d'application.

**Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion**

Pour cerner la notion du contrôle de gestion, on va entamer cette présente section par l'évolution du contrôle de gestion au fil du temps et ses définitions les plus courantes des grands auteurs, puis, ses missions, ses formes et le rôle, limites et objectifs du contrôle de gestion.

**1-L'évolution du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est récent par rapport à d'autres fonction au sein de l'entreprise, il s'est développé tout au long du 20ème siècle avant de connaître une importante série de remises en cause à partir de la fin des années quatre-vingt. Plusieurs facteurs institutionnels semblent agir comme autant d'explications profondes de cette évolution et permettent de l'interpréter.

Le contrôle de gestion se met en place dans les entreprises à partir de la fin du 19ème siècle. À cette époque, les entreprises imaginent des techniques de calcul de coûts sous la pression d'une concurrence accrue qui nécessite de calculer des coûts au plus juste. À partir des années vingt, les démarches se formalisent. Le lieutenant-colonel Rimailho produit alors dans les années trente, sa méthode des sections homogènes dont l'usage est consacré dans le plan comptable de 1947 comme la méthode de référence en matière de coûts complets. Légèrement en décalage, et sans doute sous la pression du taylorisme qui est fondée sur quatre principes : Stabilité dans le temps, Information parfaite des dirigeants, Recherche d'une minimisation des coûts et Coût de production dominant dans le coût total. La gestion taylorienne se met donc progressivement en place, les entreprises développent des techniques de pilotage fondées sur les écarts. Les coûts standards se mettent en place progressivement. Après 1945, le direct costing est importé des États-Unis, via les missions de productivité, et accompagne la forte croissance de l'après-guerre.<sup>1</sup>

À partir des années trente, les premières expériences de budgétisation et de contrôle budgétaire sont mises en place dans les entreprises françaises. Mais ce n'est encore qu'à partir des années cinquante, et toujours sous l'impulsion des missions de productivité, que cette technique touche un plus grand nombre d'entreprises. De même, c'est à cette époque que les entreprises développent les premières expériences de tableaux de bord. Ces tableaux de bord, ou plutôt ces statistiques comme on les appelle souvent à l'époque, sont loin d'être de simples extraits de données budgétaires, mais incorporent déjà largement des données opérationnelles.

---

<sup>1</sup> Berland Nicolas et François-Xavier Simon, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 61, bdSaint-Germain ,75240 Paris cedex 05, page 20

Dans les années 70 on a vu l'apparition du processus de pilotage du couple Objectif-Moyens (l'évolution de la relation « Offre/Demande »). Cette évolution de la relation entre l'offre et la demande s'est accompagnée par un changement radical au niveau des « armes » utilisées par les entreprises, afin de réaliser une rentabilité satisfaisante.

La concurrence, l'incertitude et les turbulences de l'environnement économique résultent un nouvel aspect de contrôle de gestion : celui de pilotage de performance. Contrôler signifie, alors selon Anthony [1965] : vérifier, inspecter, surveiller mais aussi maîtriser, orienter les actions individuelles afin d'atteindre les objectifs que se sont fixés les organisations. Le contrôle de gestion devient, alors, rétrospectif mais également proactif.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'entend plutôt par « **le pilotage de la performance** ». Il est défini comme : « une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure » ; ces changements sémantiques ne sont pas neutres car ils témoignent de l'évolution de la fonction vers plus d'assistance à l'opérationnel, au stratégique et vers moins de coercition.

**Tableau N° 01 : Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé.**

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
· surveiller	· Motiver
· Programmer	· Orienter
· A posteriori	· A priori
· Passif	· Actif
· Méfiance	· Confiance
· Exécutants	· Décideurs
· Subalternes	· Collègues
· Directif	· Participatif
· Flux descendant	· Flux ascendant
· Indicateurs financiers	· Indicateurs physique
· Normes internes	· Cibles externes
· Système fermé	· Système ouvert
· Plus opérationnel	· Plus stratégique
· Activité de transformation	· Activité de cycle de vie

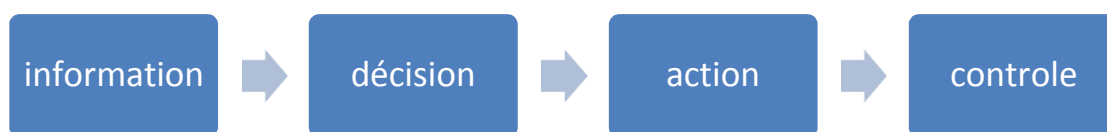
Source : BOISEVERT, H. « le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelé », édition du renouveau pédagogique INC, P258

**2- Les Définitions du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : Le contrôle et la gestion

- **Le contrôle :** Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion ».

**Figure N° 01 :** Les étapes de la maîtrise .



Source : Etablie par nous-mêmes en 2022

**Tableau N° 02 :** Définitions du contrôle selon les auteurs.

Les orientations	Signification	Auteurs ayant approfondi la réflexion
Contrôle comme «maîtrise»	Contrôler une entité c'est maîtriser les décisions, les actions, les comportements, évènements (et/ou leurs conséquences) qui conditionnent l'atteinte de la finalité assignée à cette entité.	Anthony &Govindarajan (2000) , Bouquin(1991) , Drucker (2000)
Le contrôle comme « surveillance ou vérification»	Contrôler la gestion c'est surveiller et vérifier tout ce qui se passe.	Boisvert (1994), Burlaud, Eglem et al. (2004).

<p>L Le contrôle comme «mécanisme de régulation».</p>	<p>Contrôler une entreprise c'est la réguler (soit par anticipation, soit par alerte, soit par boucle fermée).</p>	<p>Emmanuel, et al. (1990), De Rosnay (1975) ; Melese (1991), Bertalanffy, (1973), Lemoigne (1974).</p>
<p>Le contrôle comme «pouvoir».</p>	<p>Contrôler une entreprise c'est la dominer dans tous les sens (prise de participation, structure de l'actionariat).</p>	<p>Emmanuel, Otley&amp; al. (1990),Thietart (2003) ,Cornu (1987),Friedberg (1993) Musonet al.,(1999); Bernard &amp; Colli, (1996),Chadefaux (1999).</p>

Source: Etablie par nous-mêmes en 2022

- La gestion** : DELAVERGNE déclare que « La gestion est un processus spécifique consistant en l'activité de planification de l'organisation d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre les effectifs définis grâce à l'emploi d'être humain et à la mise en œuvre d'autres ressources . »

La gestion est définie comme l'ensemble des actes tendant dans le cadre d'une politique prévisionnelle définie, à déclencher, suivre et contrôler le fonctionnement à court et à moyen termes des éléments dont dispose l'entreprise pour atteindre le but fixé<sup>19</sup>.

Gérer, c'est mettre en œuvre tous les éléments à la disposition de l'entreprise en vue de réaliser le but fixé. Gérer, c'est aussi piloter un processus que prend un problème à l'état ou le trouve le gestionnaire, pour le conduire au seuil de la décision.

Plusieurs définitions peuvent être données au contrôle de gestion, nous nous limiterons à celles qui nous paraissent plus significatives.

ANTHONY le premier à avoir théorisé la discipline de contrôle de gestion en 1965, il la définit comme suit : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux

objectifs) et efficacité (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».<sup>2</sup>

En 1982, le Plan comptable reprenait cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables de données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »<sup>3</sup>

ANTHONY ajoute une autre définition en 1988 « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ». <sup>4</sup> Les deux définitions d'ANTHONY insistent sur trois caractéristiques ou composantes essentielles du contrôle de gestion, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels, toutes les deux soulignent que le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un processus, elles rappellent le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs et enfin les définitions d'Anthony mettent en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables.

HENRI BOUQUIN définit le contrôle de gestion en 1994 comme suit : « c'est les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». <sup>5</sup> Les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc, le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

M. LEROY à son tour définit le contrôle de gestion comme étant : « un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux

---

<sup>2</sup>ANTHONY.R.N, [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P. 17. (Cité par GRENIER & C. MOINE, [2003], « Construire le système D'information de l'entreprise », Ed Foucher, P.11-12).

<sup>3</sup> Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion », DCG11, 2e édition, DUNOD, page 9.

<sup>4</sup> ANTHONY.R.N, [1988] « The Management Control Function » The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, p. 10.

<sup>1</sup>BOUQUIN. H, (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », Paris.

choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation ». <sup>6</sup>Par sa définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information relié à la stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.

Donc d'une manière générale on peut dire que le contrôle de gestion est un processus qui, au-delà d'une vérification des normes comme le mot contrôle pourrait le faire penser, implique un réel pilotage de l'entreprise avec des objectifs fixés. Le contrôle de gestion ne peut pas se contenter d'un travail isolé mais doit résulter d'une cohérence d'informations et d'actions entre tous les acteurs de la structure. La finalité du contrôle de gestion doit permettre une meilleure appréhension des enjeux, productifs et économiques, et ainsi déboucher sur une optimisation des performances matérielles et financières de l'entreprise en assurant les trois dimensions de la performance qui sont :

- la pertinence : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- L'efficacité : c'est la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs.
- L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources financières mobilisées. Elle permet de savoir si une décision d'investissement par exemple permettra de dégager un profit ou d'engendrer une perte.

### **1-2-2-les niveaux de contrôle de gestion :**

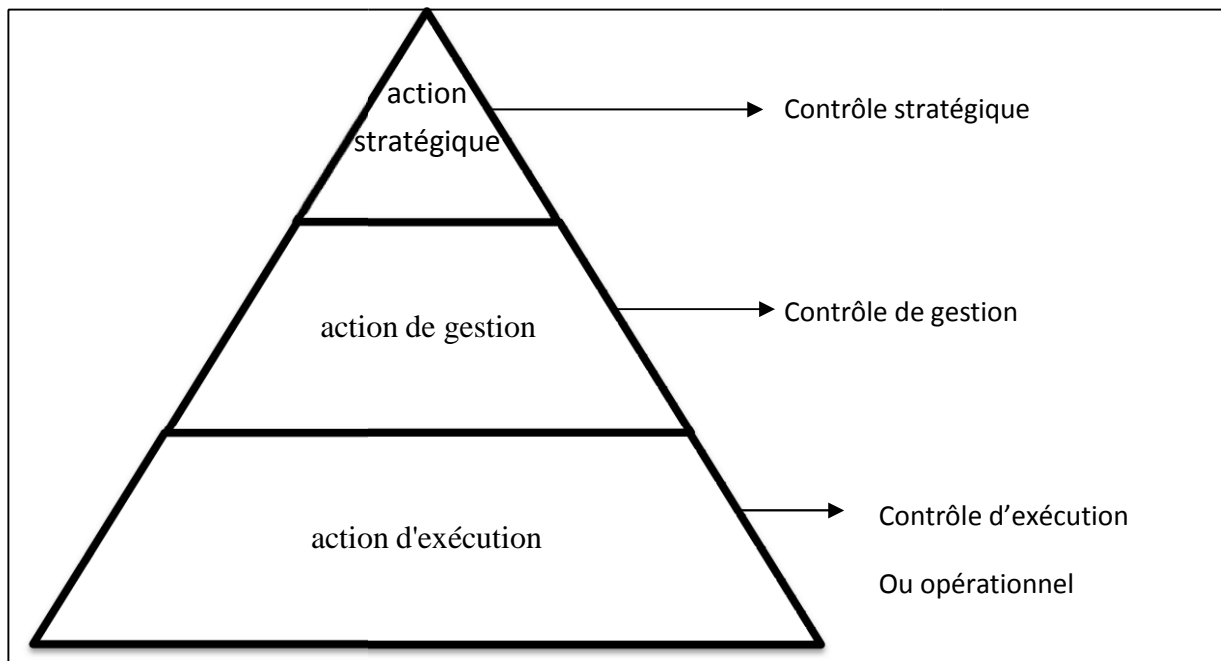
Pour Anny Bouquin, il y a trois niveaux de contrôle correspondant à trois types d'action :

- **Les actions stratégiques** : ce sont celles qui sont réalisées par le sommet de la hiérarchie (les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre)
- **Les actions de gestion** : avec cette catégorie, l'objectif est une donnée mais pour le réaliser dans les meilleures conditions, l'acteur dispose d'une certaine liberté d'initiative et de gestion des moyens disponibles. Cette forme d'action est la plus souvent accomplie par les responsables de département
- **Les actions d'exécution** : les objectifs et les moyens sont fixés, il s'agit essentiellement de se conformer aux instructions fournies (base de la hiérarchie).

---

<sup>2</sup>LEROY. M, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012.

Figure N° 02 : Les niveaux du contrôle de gestion.



Source : ROBERT Anthony, management control system, 1988, page 60.

### 1-2-3-Les Formes du contrôle de gestion :

Il existe plusieurs aspects liés au contrôle de gestion, on va citer quelques –uns :

- **Le contrôle interne** : Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) : «Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant à une organisation d'atteindre à des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont fiables, les lois et les règlements et les directives de l'organisation sont respectés». <sup>7</sup>

Selon le COSO <sup>8</sup>le système de contrôle peut être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- Qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints.
- Que les états financiers sont établis sur une base fiable.
- Que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur.

<sup>7</sup>Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, p53

<sup>8</sup>Elisabeth Bertin, « Audit interne », édition d'organisation EYROLLES, 2007, p60

Tableau N°03 : Comparaison entre le contrôle de gestion et le contrôle interne.

	<b>Contrôle interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
La nature	• Un ensemble de sécurités	• Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Les objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. Protection du patrimoine. Qualité de l'information. Amélioration des performances. Application des instructions de direction.	Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation. Vérifier si les objectifs fixés sont atteints. Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.
Leurs manifestations	• Organisation et mise en place de la procédure.	• Budgets : élaboration. • Etats budgétaires par centre de coût ou de profit. • Production/suivi de l'analyse des résultats.

**Source:** Sépari S., Solle G., Le Coeur L., « Management et contrôle de gestion, l'essentiel en fiches », Paris, DUNOD, 2001. P195

- **Audit interne :** L'audit interne, «appelé parfois audit de première partie» est réalisé par, ou au nom de l'organisme lui-même pour des raisons internes. Il aide à atteindre les objectifs par une approche systématique, et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management. L'audit interne est donc une composante essentielle du dispositif de contrôle interne et procédera donc un objectif efficace de son efficacité.il permet de vérifier :
  - La conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
  - Que les processus organisationnels et opérationnels (procédures, instructions, etc...) sont établis, connus, compris et appliqués.
  - L'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
  - Les pistes d'amélioration et de recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.

- Les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes à poursuivre sur le droit chemin.
- **Audit externe :** L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. L'auditeur externe qui limiterait ses observations et investigations au secteur comptable ferait œuvre incomplète. Les professionnels, le savent bien, ceux qui explorent toutes les fonctions de l'entreprise et tous les systèmes d'information qui participent à la détermination du résultat et cette exigence est de plus en plus grande au fur et à mesure que se développent les saisies à la source. Les objectifs généraux d'une pratique d'audit externe consistent à vérifier que les résultats obtenus correspondent aux résultats prévus. Il s'agit notamment de :
  - Vérifier que les procédures comptables ont été respectées.
  - Détecter des dysfonctionnements éventuels, leurs causes et mettre en évidence les améliorations nécessaires.
  - Comprendre, analyser un incident, un écart, un dysfonctionnement spécifique.

### **3-les missions de contrôle de gestion :**

Les missions du contrôle de gestion sont nombreuses. Elles vont dépendre de l'environnement dans lequel évolue le contrôleur : secteur d'activité, taille d'entreprise, culture. Voici quelques-unes :

- Mettre en place les processus et méthodes nécessaires au pilotage de l'entreprise.
- Assurer l'interaction et la cohérence entre la stratégie de l'organisation et son fonctionnement quotidien (suivi des actions et évaluation des résultats).
- participer à la gestion des objectifs économiques et des ressources nécessaires pour les atteindre.

### **4-L'avantage du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion apporte une meilleure visibilité et compréhension aux ;

- Aux problèmes que l'entreprise rencontre ou qu'elle est susceptible de rencontrer en préparant les informations nécessaires à son pilotage et en évaluant les risques.

- Aux comportements des acteurs pour mieux les influencer par la mise en place d'un ensemble cohérent de règles de conduite et de normes a fin de limiter les risques de la non-performance.

**5-Rôle, objectifs et limites du contrôle de gestion:****1-5-1-Le rôle du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est une fonction clef de l'organisation, c'est un outil de pilotage, de management et de communication au service de la prise de décision. Son objectif : améliorer et optimiser au maximum l'efficacité de l'entreprise. Il joue le rôle d'interface entre les différents services de son entreprise pour récolter les données fiables et utiles à son analyse. En effet, ses audits peuvent porter sur n'importe quelle partie de la structure et de l'organisation (ressources humaines, comptabilité, service après-vente, etc.). C'est une fonction qui touche toute l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel que de la gestion.

On peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes Entreprise que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes Entreprises. Cependant, il s'agit d'un contrôle de gestion moins formalisé plus par exception lorsque les difficultés surviennent, Plus l'entreprise se développe plus le contrôle de gestion devient nécessaire.

Enfin, selon Philippe Lorino, le rôle du contrôle de gestion consiste à:<sup>9</sup>

- gère non seulement les coûts mais aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performance,
- gère le changement dans une dynamique de progrès continu, par une pratique permanente d'analyse et de diagnostic,
- construit les moyens du pilotage, assurant la convergence des comportements.

**1-5-2-Les objectifs du contrôle de gestion :**

D'une manière générale le but principale du contrôle de gestion est d'amener l'entreprise à atteindre ses objectifs .le contrôle est indispensable parce que non seulement il rassure chacun mais aussi il permet une appréciation de la performance

---

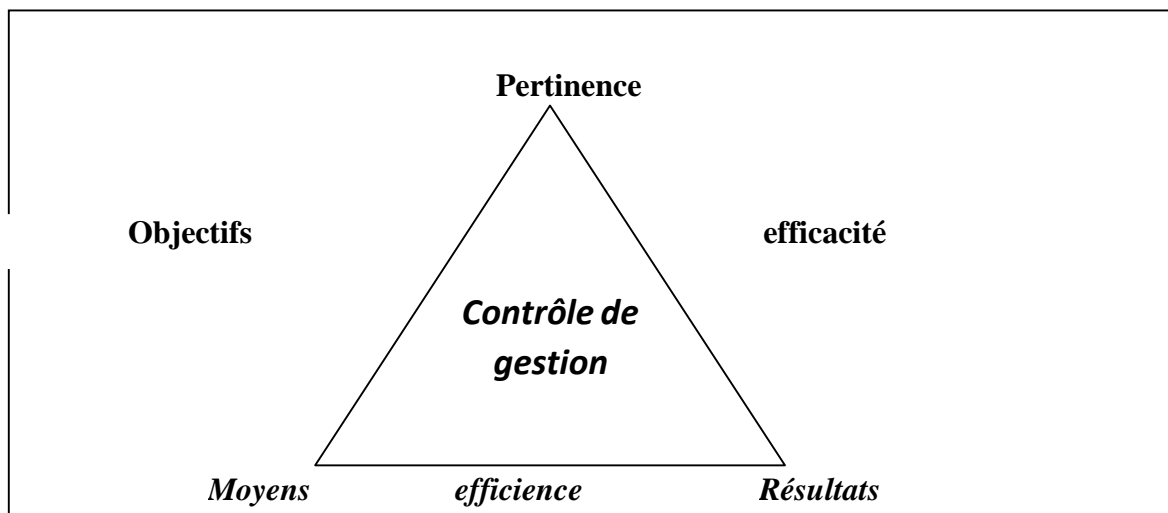
<sup>9</sup>Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion», DUNOD, 5ème édition, page05.

Les objectifs de contrôle de gestion sont semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons :

- Contribuer à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie et s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite.
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs stratégiques.
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.
- Mesurer la performance.
- Analyser les risques qui restent, l'un des points fondamentaux du contrôle de gestion.
- piloter l'activité et prendre des mesures correctives.

En dernier lieu on peut dire que le contrôle de gestion vise principalement à assurer la réussite de la TRILOGIE suivante : efficacité-efficacité-pertinence .Cette trilogie peut être présenté selon le schéma ci-dessus qui montre la relation entre les moyens, résultats et objectifs, qui constituent des éléments de base du contrôle de gestion.

**Figure N°03** : le triangle du contrôle de gestion.



**Source** : LONING Hélène et All « Le contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris 1998, page 06.

**1-5-3-les limites du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales :

- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Des contre-mesures pour limiter ce phénomène peuvent être trouvées en gardant les indicateurs confidentiels et en les mettant à jour plus souvent possible.
- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs sont insuffisants pour établir un suivi précis. Les gestionnaires doivent être sur place pour vérifier les unités de l'entreprise et ce qui se passe avec les clients.

**Section 02 :Le contrôle de gestion dans l'organisation.**

Le contrôle de gestion occupe un poste considérable dans l'entreprise, dans cette présente section, nous allons montrer la place du contrôle de gestion, et évoquer son processus, ces outils, ces acteurs ainsi que son champ d'application

**1-Processus du contrôle de gestion :**

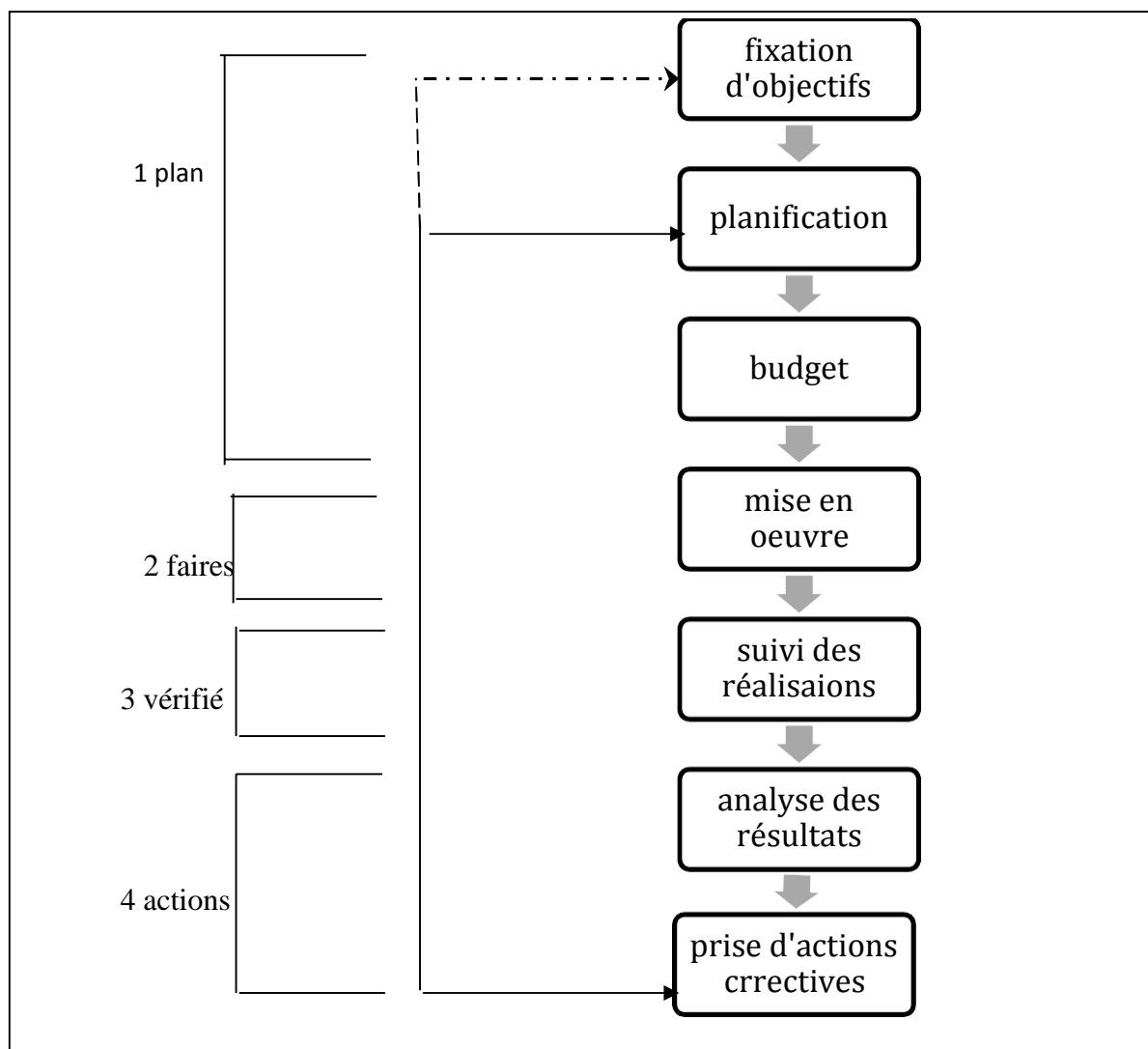
Le contrôle, au sens de maîtrise, est l'ensemble des dispositifs, des méthodes et des outils qui orientent les actions. Pour avoir le contrôle, pour maîtriser, il faut être capable de mener à bien un processus qui, avant l'action, l'oriente, en cours d'action l'ajuste, et qui, une fois l'action faite, en évalue la performance pour en tirer les leçons utiles. Sept modes de contrôle organisationnel peuvent être identifiés : par la hiérarchie, la règle, les audits, le marché, la culture, le clan, l'éthique. Le contrôle est composé d'une partie formelle et visible matérialisée par des outils, des procédures, des normes écrites, et d'une partie informelle et cachée composée d'interrelations entre acteurs et de comportements.

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales : **prévision, action, évaluation et apprentissage.**<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>LANGLOI L, BONNIER C, BRINGER M (2006), « contrôle de gestion », Editions Focher, paris, p18

Figure N°04 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage

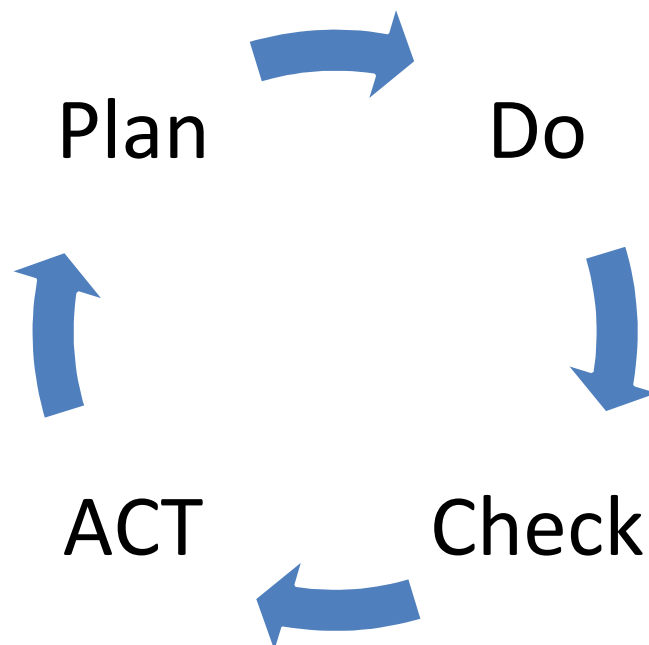


**SOURCE** :HélèneLoning,Veroniquemarllert, JérômeMéric, {Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques}, 3 eme edition, DUNOD,Paris, page 04.

- **Phase de prévision** : Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de présentation des objectifs à court terme.
- **Phase d'exécution** : Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités.il doit uniquement mesurer les actions qui lui ont été déléguées.

- **Phase d'évaluation** : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leurs performances. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.
- **Phase d'apprentissage**: Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Figure N°05 : Processus du contrôle de gestion.



**Source** : Véronique Malleret • Jérôme Méric • Yvon PesqueuxÈveChiapello • Daniel Michel • AndreùSolé le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ème édition, Paris, 2008, p4.

En contrôle de gestion, on a coutume de porter un diagnostic très sommaire sur le processus de contrôle d'une entreprise en s'assurant que celle-ci « ne manque aucune des marches », ne « saute » aucune étape. Ainsi, il peut être caractéristique de certaines entreprises, par exemple des PME très créatives et « entrepreneuriales » en phase d'expansion et de croissance, de se concentrer sur les phases I et II (plan-do) au détriment du temps

d'analyse et de recul nécessaires à l'enrichissement et l'apprentissage : les mêmes erreurs risquent alors de se répéter...

Une autre situation caractéristique, a contrario, que l'on rencontre dans quelques très grandes entreprises publiques, est une tendance à « omettre » la phase II (do) alors que les étapes de planification et diagnostic, d'analyse, sont très bien menées. Dans tous les cas de figure où une étape est ainsi « omise », le processus de contrôle de gestion devient bancal et la maîtrise de la gestion n'est plus assurée.<sup>11</sup>

## **2-Les outils du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion dispose d'un certain nombre d'outils pour exercer ses différentes missions. Ces outils ont deux missions essentielles : d'une part ils doivent permettre de disposer d'une information pertinente et d'autre part, une fois les décisions prises ils doivent faciliter leur suivi.

### **1-Le budget prévisionnel :**

Liste d'ensemble des charges dont entreprise doit acquitter, ainsi que les investissements à effectuer, et les recettes prévues. Recettes et dépenses doivent figurer à place égale. Chacun des chiffres doit être évalué le plus justement possible, en tenant compte des risques et incertitudes propres au marché au sein duquel votre entreprise évolue.

La gestion prévisionnelle permet d'analyser une situation financière future d'une entreprise

- Établir un budget prévisionnel permettre aux dirigeants de l'entreprise d'appréhender la faisabilité du projet ou la pérennité de la future entreprise et déterminer des objectifs.
- A partir des recettes et dépenses futures estimées, les dirigeants de l'entreprise pourront apprécier les performances et la stabilité financière futures de l'entreprise
- il permettra à l'organisme prêteur d'apprécier la solvabilité de la future entreprise quant aux remboursements et à l'endettement de celle-ci.

Cette vision, certes approximative, permettra de prendre des décisions en vue d'accroître le chiffre d'affaire de l'entreprise Pour évaluer les performances de l'entreprise et en définir des objectifs.

---

<sup>11</sup>Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux Ève Chiapello, Daniel Michel, AndreùSolé« le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques», 3ème édition, Paris, 2008, p4.

La gestion prévisionnelle va se baser sur une situation future de l'entreprise. Cela implique en amont de déterminer des objectifs qui soient réalisables, clairs et précis. En effet, les dirigeants n'auraient aucun intérêt à fixer des objectifs inatteignables, cela serait bien au contraire contre-productif et mettrait en péril la santé financière de l'entreprise. De ce fait, en gestion prévisionnelle, il ne faut ni être trop optimiste, ni trop pessimiste, l'intérêt est d'être au plus juste et de refléter la situation potentielle future de l'entreprise. Le ou les chefs d'entreprise devront trouver le juste équilibre entre les différents services comme le service commercial et le service financier. Le premier aura éventuellement tendance à anticiper des hausses de vente. Quant au second, lui percevra des augmentations de charges.

Quand on parle de gestion prévisionnelle, on a tendance à penser vision à long terme et court terme au mm temps qui permet aux dirigeants de prendre des décisions plus rapidement et ainsi d'adapter les objectifs ou leurs décisions tout au long de l'exercice social Cette gestion prévisionnelle aura donc un réel impact sur la stabilité financière de l'entreprise.

## **2-La comptabilité :**

### **· La comptabilité générale :**

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.<sup>12</sup>

En revanche, cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

### **· La comptabilité de gestion :**

La comptabilité de gestion constitue un mode de traitement de l'information comptable visant à fournir une information utile aux managers. À l'origine focalisée sur le comportement des coûts (et en particulier sur les coûts de production), la comptabilité de gestion s'intéresse non

---

<sup>12</sup>GERVAIS.M « contrôle de gestion » ;Economica, 6eme édition, Paris, 1997, p.27

seulement aux causes, à l'origine des coûts, mais porte également sur la création de richesse et sur des éléments de patrimoine, notamment la trésorerie.

- Globalement, trois types d'utilisation des données comptables sont observés (Bouquin, 1997): l'évaluation de la performance réalisée; auto-évaluation par le manager ou évaluation de ses subordonnés, des produits, des entités ou des processus :
- l'organisation de la vigilance sur les zones critiques à regarder de plus près
- la résolution de problèmes, notamment le choix à partir de différents scénarios.

Une même donnée peut être utilisée par des personnes différentes pour des usages différents. Mais globalement la multiplicité des décisions à prendre appelle une certaine diversité d'informations comptables.

La comptabilité de gestion a comme caractéristique de fournir des informations financières et non financières, permettant de faire le lien entre la réalité opérationnelle et stratégique d'une organisation et la mesure financière de sa performance. Elle peut servir à éclairer des décisions très ponctuelles qui ne concernent qu'un service opérationnel à court terme ou au contraire participer à des décisions stratégiques de moyen et long terme.<sup>13</sup>

### ***3-Les tableaux de bords :***

Si l'on demande à des managers à quoi servent les tableaux de bord, on obtient un grand nombre de réponses : suivre l'activité, alerter sur des résultats non conformes, rendre compte, informer.

#### **3-1-Définition du tableau de bord :**

Pour (B. DORIATH), définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »<sup>14</sup>.

Selon (H. Bouquin), le tableau de bord : « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (Cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de

<sup>13</sup> SIMON ALCOUFFE-MARIE BOITIER-ANNE RIVIERE-FABIENNE VILLESEQUE DUBUS « contrôle de gestion interactif », France, 2013, p 12\_13.

<sup>14</sup> DORIATH. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », DUNOD, Paris, 2008, P. 143.

l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>15</sup>.

Selon (A. FERNANDEZ) : « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »<sup>16</sup>.

Pour (BOISSELIER. P),le tableau de bord de gestion est : « Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »<sup>17</sup>.

### **3-2-Les différents types de tableaux de bords :**

- on attendra d'un tableau de bord de direction générale qu'il donne un état Des lieux à l'ensemble de l'équipe de direction, dont les membres ont des Formations et des préoccupations différentes. Il doit donc améliorer la cohésion entre ses membres grâce à une vision commune de ce qu'il est important de réussir. Il permet d'attirer l'attention de l'équipe de direction sur les éléments pertinents, notamment les facteurs clefs de succès de l'entreprise. Il sert au dirigeant à animer ses équipes.
- un tableau de bord de département ou de service aura une ambition moindre, mais devra cependant contribuer à améliorer la cohésion du service en faisant comprendre ce qu'il est important de réussir à son niveau.
- de même, les tableaux de bord de processus ont la fonction d'améliorer la perception des services contribuant au processus sur le résultat global à atteindre<sup>18</sup>.

### **3-3-Finalités :**

Les tableaux de bord sont des outils de contrôle managérial, pour contribuer à " Rendre des comptes, sur les responsabilités déléguées, mais également et peut-être surtout d'autocontrôle, car le meilleur contrôle, c'est l'autocontrôle.

---

<sup>15</sup> BOUQUIN. H, « Le contrôle de gestion » édition PUF, 2003, P. 397, 398.

<sup>16</sup> FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisations, Paris, 2005, P. 178.

<sup>17</sup> BOISSELIER. P, « contrôle de gestion, cours et application », Vuibert, Paris, 1999, P. 70.

<sup>18</sup> Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat« Le grand livre du contrôle de gestion» Paris, 2013, p256

C'est d'ailleurs un argument de poids lorsqu'il s'agit d'introduire cet outil dans des organisations qui n'en utilisent pas encore. Il est en effet utile de faire comprendre à des chefs de service que cet instrument ne sert pas d'abord à les " fliquer ", mais qu'il leur permet de mieux comprendre comment naviguer vers leurs objectifs en s'appuyant sur les compétences de leurs propres subordonnés. Ces derniers seront ainsi entraînés à mieux comprendre ce que l'on attend de l'unité, donc mieux à même d'y participer pleinement.

Ce sont des outils d'information et de formation. Ils constituent un modèle partagé de représentation de ce qui doit être considéré comme important. Ils contribuent à une meilleure compréhension de la dimension économique de l'entreprise et des liens avec les autres parties de l'organisation. Ce sont des outils d'alerte permettant d'attirer l'attention sur le besoin d'action ou de réaction.

Ce sont des outils facilitant la recherche de solutions, en référence avec des seuils prédéfinis ou tout simplement parce qu'ils présentent une image de la réalité dans le cadre d'un dialogue de gestion.

En fait, les tableaux de bord sont avant tout des outils de management. Ils permettent aux managers, en descendant la pyramide organisationnelle, de connaître les résultats essentiels à la bonne marche de l'entreprise, tout en créant un instrument de dialogue. Ils donnent des références incitant à la réaction. Au niveau des subordonnés, ils permettent d'indiquer les objectifs prioritaires, ceux sur lesquels portera l'évaluation, et donc de transmettre la compréhension de ce qu'il est important d'améliorer<sup>19</sup>

### **3-4-Instruments du tableau de bord de gestion :**

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision<sup>20</sup>.

- **Les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup>Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, OPcit, p257

<sup>20</sup>LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, Paris, 1998, P.76.

Les écarts permettent de calculer sur certaines valeurs pour constater les dérives par rapport à la prévision. L'objectif d'analyse d'écarts est de rechercher les causes de ces écarts et de mesurer leur impact, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

- **Les ratios :**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise<sup>22</sup>.

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques :**

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance<sup>23</sup>.

- **Les clignotants :**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variable d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

---

<sup>21</sup>DORIATH. B, OP cit, 2008, p.72.

<sup>23</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, DCG 11, « Contrôle de gestion manuel et applications », 4ème édition DUNOD, Paris, 1998, P. 634.

#### 4-Le reporting :

##### 4-1-Définition :

Selon BIRIGITTE DORIATH, le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité »<sup>24</sup>.

##### 4-2-Les principes du reporting :

MATHE et MALO identifient trois principes à la base du reporting<sup>25</sup> :

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge ».
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

##### -Le contenu du reporting :

D'après E. CHIAPELLO et M. H. DELMOND, le reporting est constitué de « la portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage ».

Il comprend deux volets :

- **Un volet comptable** : qui compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts.
- **Un volet de gestion** : qui identifie les causes des écarts et définit des actions correctes qui « finalement retenues après l'évaluation seront transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

---

<sup>24</sup>Doriath B., « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2008, P 143

<sup>25</sup> MATHE Jean Charles, MALO Jean Louis, « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, 2000, P17

Le reporting fait donc parti du système d'information de la direction générale. Il doit contenir toutes les informations permettant à la direction générale d'une part, de suivre certaines données essentielles, d'autre part de mesurer les performances des unités.

### **5-Le système d'information (SI) :**

#### **5-1-Définition du système d'information :**

Un système d'information se définit comme un ensemble de composantes inters reliés, qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation<sup>26</sup>.

#### **5-2-Les objectifs d'un système d'information :**

Le système d'information donne les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus du contrôle de gestion et effectue les traitements qui lui sont demandés. Ainsi, on identifie les finalités essentielles d'un SI :

- **Contrôle** : le SI doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées.
- **Coordination** : le SI doit permettre de suivre les actions présentées ;
- **Décision** : le SI traite les données prévisionnelles pour aider à préparer le futur.

Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion qui doit être un système d'information représentant le fonctionnement de l'entreprise pour le contrôler, le coordonner et pour l'aider à la prise de décision.

#### **5-3-Caractéristiques d'un système d'information :**

Le système d'information doit permettre de :

- Connaitre le présent.
- Prévoir le futur.
- Comprendre l'information.
- Information rapidement.

Le système d'information doit être :

- Adapter à la nature (taille, structure) de l'organisation ;
- Efficace (rapport qualité-coûts).

---

<sup>26</sup> LAUDON KENNETH, JANE KENNETH, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education, 9<sup>e</sup> édition, Paris 2006. P 15.

### 3-Le contrôleur de gestion :

Processus de contrôle de gestion implique une multitude d'acteurs. Parmi eux, un professionnel est dédié à l'animation du processus, le contrôleur de gestion. Ses compétences, son profil, son appétence pour certaines dimensions du contrôle orientent son action. Le contrôleur de gestion sert un client interne, le manager. Les interactions entre ces deux acteurs conditionnent le résultat du processus final. Une catégorie d'acteurs souvent oubliés sont les contrôlés, ceux qui vivent, voire subissent, le processus de contrôle de gestion<sup>27</sup>.

#### 3-1-Définition du contrôleur de gestion :

Le Contrôleur de gestion est un maillon essentiel de l'entreprise dans la gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise. En effet, ce dernier est chargé d'analyser la santé financière de la société, de définir des objectifs avec la direction, puis d'établir un budget à tenir en fonction de ces objectifs. Son principal objectif étant d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, il conseille le dirigeant dans ses prises de décisions on peut définir le contrôleur de gestion comme suit :

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat.<sup>28</sup> ».

#### 3-2-Les missions du contrôleur de gestion<sup>29</sup> :

Les contrôleurs de gestion sont les premiers auxiliaires (on pourrait dire les premiers outils) de la fonction contrôle de gestion. Ils doivent :

- contribuer à la mise sous contrôle des activités de l'entreprise.
- apporter une assistance à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.
- L'élaboration et la mise en place d'outils de gestion et de suivi, de procédures ainsi que de vérification de leur bonne utilisation.
- La décomposition des différents coûts.
- La préparation des budgets.

---

<sup>27</sup>Nicolas Berland. «Que sais-je ? Le contrôle de gestion », 1 er édition, Paris, 2014, p21

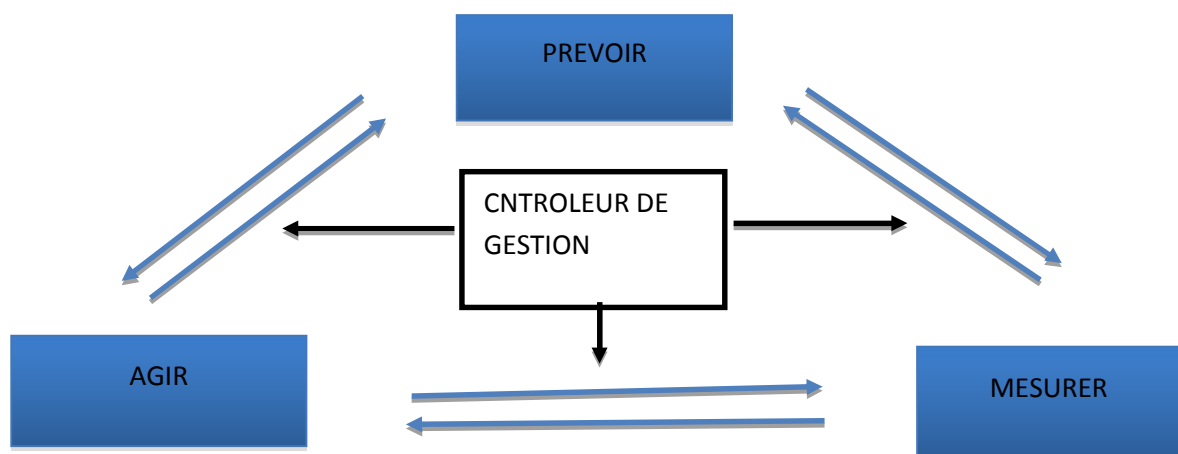
<sup>28</sup> GUERNY J, GUIRIEC C, «Contrôle de gestion et choix stratégique », édition Delmas, Paris 1998, page 197.

<sup>29</sup>Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, OP cit, p 55-56.

- La réalisation de reporting réguliers concernant l'activité de la structure au sein de laquelle il travaille.
- La surveillance des écarts entre les objectifs prévisionnels et les objectifs réalisés et la proposition si nécessaire d'actions correctives.
- La réalisation d'études financières.
- La transmission d'informations importantes susceptibles de servir les objectifs de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion contribue à la gestion de l'organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux du triplé de gestion : prévoir, mesurer, agir. Leur efficacité dépend surtout des liens entre chacun de ces trois verbes. C'est là l'essence même des missions du contrôleur de gestion : faire le lien entre mesurer l'action, aider à la prévoir et la favoriser.

**Figure N°06:** Les missions du contrôleur de gestion.



**Source :** Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat «Le grand livre du contrôle de gestion», Paris, 2013, p 56.

### 3- Rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion, au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise aide les décideurs à prendre les bonnes décisions et à atteindre les objectifs, véritable partenaire des opérationnels, il élabore les outils d'analyse des résultats et d'aide à la décision nécessaires au pilotage de l'activité.

Selon CHIAPILLO E, le contrôleur de gestion à huit (8) rôles principaux :

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale.

- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnels
- Incitation des opérationnels à penser au futur.
- Aide à l'évaluation des performances individuelles.
- Amélioration de la fiabilité des données
- Analyse des coûts, des résultats.
- Diagnostique des besoins, création d'outil.

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir on peut résumer les différents rôles du contrôleur de gestion dans le tableau ci-dessous :

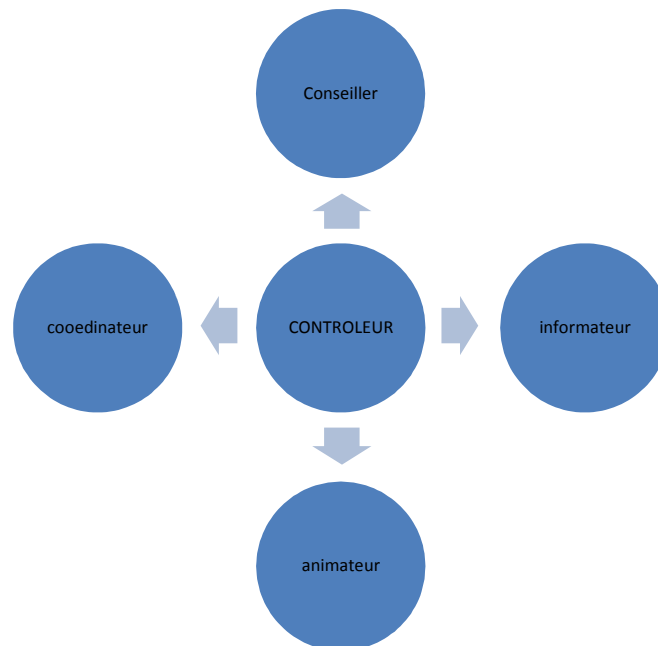
**Tableau N° 04** : Différents rôles du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration. Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres Service	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

**Source** : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, paris, 2007, p29.

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- Information ⇒ fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- Acteur ⇒ communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- Organisation ⇒ aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre

**Figure N°07** : Rôle du contrôleur de gestion.

**Source** : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, paris, 2007, p30

#### **4-Le profil de contrôleur de gestion :**

Le contrôleur de gestion doit présenter les qualités suivantes :

□ **communiquer avec clarté :**

- des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
- les évolutions nécessaires à mettre en œuvre,
- les outils de résolution de problème pour aider à améliorer le pilotage,
- pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;

□ **explicitier avec rigueur:**

- les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisis.
- les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions.
- l'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'information mais aussi animateur de processus.

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :

**Tableau N°05** : les qualités d'un contrôleur de gestion selon Bouin et Simon.

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigoureux, méthodique, organisé</li> <li>• Fiable, clair</li> <li>• Cohérent</li> <li>• Capable de synthèse</li> <li>• Faisant circuler l'information sélectionnée</li> <li>• Maîtrisant les délais</li> <li>• Connaissant les outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morales : honnêteté, humilité</li> <li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li> <li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li> <li>• Collectives : écoute, accompagnement, implication</li> <li>• Sociales : gestion des conflits</li> <li>• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise</li> </ul>

**Source** : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, paris, 2007, p33

### 5-Dimension du métier de contrôleur de gestion :

Il existe trois dimensions qui font partie du métier du contrôleur de gestion :

- **Une dimension de contenu** : qui est celle du traitement et de l'analyse de l'information.
- **Une dimension relationnelle** : qui concerne l'interdépendance entre le fournisseur d'information et ses clients interne que sont les managers.
- **Une dimension organisationnelle** : qui touche à la refonte des systèmes d'information et son impact sur les structures de l'organisation.

### 6- Les compétences requises :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

- spécialiste : maîtriser les outils pointus, et généraliste : organiser, coordonner les procédures ;
- opérationnel : gérer l'exécution, et fonctionnel : conseiller les décideurs ;

- technicien : intégrer la dimension technique, et humaine : gérer les hommes et les groupes.

**4-Les champs d'application du contrôle de gestion :**

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générales, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

**4-1- Le contrôle de gestion et la stratégie :**

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux <sup>30</sup>:

En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.

En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateurs propres à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

**4-2-Le contrôle de gestion et le marketing :**

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion.

Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs.

---

<sup>30</sup>BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; P. 18.

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.<sup>31</sup>

#### **4-3- Le contrôle de gestion et finance :**

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.<sup>32</sup>

#### **4-4- Le contrôle de gestion et GRH :**

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance

---

<sup>31</sup>BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; op cit ; édition Foucher ; P. 21, 22

<sup>32</sup>BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; opcit; P. 19, 20.

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>6 BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; P. 22.

**Conclusion :**

Le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques. Le terme contrôle recouvre deux aspects : la vérification et la maîtrise, dont on retrouve les modalités dans le contrôle de gestion. Mais le contrôleur de gestion, c'est-à-dire celui qui exerce ce métier, n'a pas vocation à se substituer à chaque acteur en tant que responsable de sa gestion.

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser. C'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise.

On constate alors que le contrôle de gestion occupe une place très importante au sein de l'entreprise, il consiste à piloter l'atteinte de résultats, ceux-ci s'exprimant en des termes économiques (bénéfice, équilibre financier, création de valeur pour l'actionnaire, etc.). Sa fonction première n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de piloter l'atteinte des objectifs de l'organisation donc rendre l'entreprise performante.

L'Objectif ultime dans le deuxième chapitre est de ressortir le lien entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.

***Chapitre II : Le contrôle de gestion et  
la performance d'entreprise***

**Introduction :**

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. La notion de performance est très souvent évoquée, pour les entreprises c'est une condition de leurs compétitivités et donc de leur survie.

De ce fait, dans ce deuxième chapitre nous essayerons d'expliquer le concept de « performance » pour cela nous avons élaboré deux sections :

- Dans la première section nous allons traiter la notion de la performance d'entreprise à travers sa définitions, ces critères, typologie, ces objectifs et ces indicateurs.
- La deuxième section ce portera sur contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance.

**Section 01 : La notion de la performance d'entreprise**

L'objectif majeur du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance. Le concept de performance n'est pas facile à cerner. Nous allons expliquer cette notion dans cette section à travers des définitions ainsi qu'on abordant ces caractéristiques, typologies, objectifs et ces principaux indicateurs.

**1- Définition de la performance :**

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.<sup>34</sup>

Lebas et Euske (2007, p. 125) notent que le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.

Selon KHEMAKHEM « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré des réalisations du but en cherché » (ESNAY, 1991, p. 38).

Selon P. Lorino (1997) « la performance dans l'entreprise, est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carriere (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise, réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché.<sup>35</sup>

A. Bourguignon (1998) définit comme suit : « la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Donc A. Bourguignon qualifie cette notion de

---

<sup>34</sup>« Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.

<sup>35</sup>« Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », Bertrand SogbossiBocco, 2010/1 n°241 | pages 117 à 124.

réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise.

Alfred Chandler : « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin». <sup>36</sup>

2-les principaux critères de la performance :

A fin de maîtriser la performance d'une entreprise faut assurer la réussite de la trilogie :  
efficacité, efficacité, pertinence

• **L'efficacité :**

L'efficacité est un terme important dans une entreprise, c'est en général ce qui lui permet de dégager de la rentabilité en assurant une bonne, voire une très bonne qualité de service. C'est tout simplement l'optimisation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. Cela se traduit par la mise en place d'un processus utilisant de manière optimale les ressources de l'entreprise, mais garantissant un très bon résultat.

L'efficacité est la consommation des ressources utilisées (intrants, matière ou énergie) dans la production d'un résultat (extrant) C'est un composant important de la mesure de la performance. On parle parfois d'efficacité matérielle

Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

• **L'efficacité :**

L'efficacité est la qualité de ce qui permet d'atteindre les résultats escomptés est directement liée à l'idée de compétence. D'un point de vue plus large, on peut comprendre l'efficacité comme l'action qui produit les effets souhaités. Le mot a son

<sup>36</sup>CHANDLER. A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Organisation, 1992, p.21.

origine au début du XVI<sup>e</sup> siècle, dérivant du latin *efficacia*. Son application a commencé dans le vocabulaire médical.

L'efficacité est définie comme: « le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus le résultat seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». <sup>37</sup>

L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

« L'efficacité est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus) ». <sup>38</sup>

D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

#### • La pertinence :

La notion de pertinence reste toujours subjectif et difficile à mesurer, toutefois, on pourra admettre que la pertinence et la conformité des moyens et des actions mis en oeuvre en vue d'atteindre un objectif donnée autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

### 3- Typologies de la performance :

Il existe plusieurs types de performance, à savoir la performance économique, technique, humaine, sociale, environnementale, ... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation, il y a dix dimensions de la performance au sein même de l'entreprise, à savoir : la performance économique, financière, sociale, humaine, managériale, organisationnelle, technologique, commerciale, sociétale, et stratégique.

#### La performance économique :

il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

<sup>37</sup>P. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de L'organisation, 1997, p.18.

<sup>38</sup>OLIVIER. M, « DICO du manager », Edition, DUNOD, Paris, 2009, P. 240.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

### **La performance financière :**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle fait référence à sa capacité à créer de la valeur à partir des ressources financières à sa disposition. Il s'agit notamment de la trésorerie, des fonds propres et de la dette bancaire. Les ressources financières peuvent également provenir d'aides, de subventions ou encore du financement participatif.

Une entreprise peut être considérée comme financièrement performante lorsqu'elle atteint les objectifs établis sur une période déterminée en utilisant ses ressources financières de la meilleure manière. Il existe plusieurs indicateurs de performance entreprise sur le plan financier. Parmi ceux-ci figurent entre autres :

- Son taux de rentabilité.
- Sa capacité à dégager la trésorerie nécessaire pour couvrir ses besoins en matière de financement.
- Sa solvabilité financière, c'est-à-dire sa capacité à honorer ses dettes dans les temps ;
- Son BFR (besoin en fonds de roulement).
- Les délais de paiement des clients et des fournisseurs.

Le chiffre d'affaires, qui est analysé de près dans le cadre d'un contrôle fiscal, est aussi un indicateur majeur de performance financière d'une entreprise. Il renvoie au montant des ventes d'une entreprise hors taxes sans inclure les décaissements effectués pour les réaliser. Plus précisément, la performance financière d'une entreprise est reflétée par l'écart entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévisionnel. Un solde positif traduit

généralement une croissance. Pour sa part, une différence négative indique un retard sur les prévisions.

Il n'existe pas de formule unique pour calculer la performance financière d'une entreprise. Pour la mesurer, il est possible de s'appuyer sur différents ratios. Les plus utilisés sont :

- ✓ La rentabilité financière ou ROE (Return On Equity) ;
- ✓ La rentabilité économique ou ROCE (Return On Capital Employed) ;
- ✓ La MBN (marge bénéficiaire nette).

**1-Le ROE (Return On Capital Employed) :** mesure la capacité d'une entreprise à rentabiliser les capitaux apportés par les investisseurs, les actionnaires ou les associés. Cet indicateur permet de comparer la rentabilité d'une entreprise avec celle d'autres entreprises évoluant dans le même secteur d'activité. Voici comment le calculer :

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

**2-Le ROCE (Return On Capital Employed) :** il mesure la rentabilité des investissements réalisés par une entreprise. Voici la formule pour calculer ce ratio :

$$\text{ROCE} = \text{résultat d'exploitation net d'impôt} / (\text{immobilisations nettes} + \text{BFR})$$

**3-Le MBN (marge bénéficiaire nette) :** La marge bénéficiaire brute mesure la rentabilité globale d'une entreprise en prenant en compte l'ensemble des opérations qu'elle a effectuées. Ce ratio permet donc de déterminer le bénéfice dégagé par euro de chiffre d'affaires. La formule pour le calculer est la suivante :

$$\text{MBN} = \text{bénéfice net} / \text{chiffre d'affaires}$$

**La CAF (capacité d'autofinancement) :** est un autre indicateur qui permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise. Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à

financer elle-même une partie de ses investissements. Il existe plusieurs méthodes pour calculer la CAF. L'une d'entre elles repose sur l'EBE (excédent brut d'exploitation). La formule est la suivante :

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

Une autre méthode fait intervenir le résultat net. Concrètement :

$$\text{CAF} = \text{résultat net} + \text{charges calculées} - \text{produits calculés} - \text{produits de cession des éléments d'actifs} + \text{valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés}$$

Une forte capacité d'autofinancement signifie qu'une entreprise affiche une bonne performance financière

#### **-La performance sociale :**

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ».

#### **1-3-4-La performance humaine :**

La performance humaine traite des personnes exécutant leur travail et peut être considérée comme : « le produit des comportements humains et des résultats des activités humaines associés à l'accomplissement de tâches ».

En 1985, le directeur générale de groupe Carmand MetalBoxle leader européen d l'emballage métallique) suggérait de considérer l'Efficacité humaine (EH) comme résultant, toujours, du rassemblement des collaborateurs :

- ✓ Motivés ;
- ✓ Compétents;
- ✓ Communiquant bien entre eux par 1 moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, S'exprimerait donc par la relation suivante :

$$\text{EH} = \text{M.C.C}$$

**M:** Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun :

**C:** compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle);

**C:** culture, langage commun, savoir partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

### 1-3-5-La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.<sup>39</sup>

Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :<sup>40</sup>

- ✓ L'entrepreneur ship : efficacité, efficience, logique de raisonnement.
- ✓ Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- ✓ Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- ✓ Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- ✓ Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

<sup>39</sup>LEBAS M., « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998

<sup>40</sup>BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000, p. 45.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- ✓ L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ; - L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- ✓ La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

### **1-3-6- La performance organisationnelle :**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M., propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle :<sup>41</sup>

- ✓ Le respect de la structure formelle.
- ✓ La qualité de la circulation d'informations.
- ✓ La flexibilité de la structure.

### **1-3-7-La performance technologique :**

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise »

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- ✓ Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations.
- ✓ Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition « briques de logiciels » produits pour les autres.
- ✓ Ajustement périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.
- ✓ Utilisation des modules e-Learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

---

<sup>41</sup>MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2.

**: La performance commerciale :**

La performance commerciale peut être définie comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs »

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

- ✓ La part de marche.
- ✓ La fidélisation de la clientèle.
- ✓ L'attrait de nouveaux clients.
- ✓ La satisfaction des clients.
- ✓ La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...etc.

**: La performance Sociétale :**

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

**1-3-10-La performance stratégique :**

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

**1-4-les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance d'une entreprise vise plusieurs objectifs nous allons citer quelques-uns :

- Assurer la survie de l'entreprise à long terme.
- l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- identifier et évaluer les compétences-clés.
- Réduire les couts de fabrications (les dépenses).
- Augmentation du chiffre d'affaire.
- Renforcer et développer le savoir-faire.
- Fidéliser les clients et satisfaire leurs besoins.

### **5-les indicateurs de la performance :**

Les indicateurs de performance d'une entreprise fournissent des informations sur la santé de l'entreprise, c'est-à-dire sur la qualité de son fonctionnement.

#### **1-5-1-Définitions d'un indicateur de performance :**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur

Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas, c'est en toute conscience.<sup>42</sup>

#### **1-5-2-Caractéristique d'un bon indicateur :**

- **Un indicateur doit être pertinent :** Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer. Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé. Mais il faut garder à l'esprit le fait que les interventions de l'administration sont complexes.

---

<sup>42</sup> Les nouveaux tableaux de bord des managers Editions d'Organisation

- **Un indicateur doit être pratique :** Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible. Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou sinon faciles à obtenir. Un indicateur doit être disponible annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance
- **Un indicateur doit être quantifiable:** De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur.
- **Spécifications d'un indicateur :** Il est préférable de proscrire les indicateurs en valeur absolue, qui peuvent être biaisés dans un contexte évolutif. Il faut privilégier l'usage d'indicateurs simples et éviter les indicateurs complexes.

### 1-5-3-les indicateurs de mesure de performance :

#### A- Les indicateurs de performance commerciale (vente & marketing) :

Ces indicateurs de performance ont pour mission d'identifier et de suivre l'activité commerciale d'une entreprise. Ce type d'indicateur de performance permet de collecter des données pour explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses impliquant votre stratégie commerciale, telle que :

1. Mesurer les revenus générés en fonction des chaînes de production.
2. Calculer la productivité de vos chaînes de production.
3. Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos chaînes de montage.
4. Estimer votre potentiel d'acquérir de nouvelles parts de marché.
5. Identifier la concordance de vos produits/services et de son prix sur le marché.

#### B- Les indicateurs financiers :

En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour

évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier.

### **B-1-L'analyse du bilan financier :**

Le bilan financier est riche en informations sur l'état de santé de l'entreprise, il permet donc de dégager les équilibres financiers suivant :

#### **B-1-1-le fond de roulement :**

Le fonds de roulement mesure les ressources dont l'entreprise dispose à moyen et long terme (hors chiffre d'affaires) pour financer son exploitation courante. Il est aussi appelé FRNG pour Fonds de roulement Net Global

« Le fond de roulement est le montant des ressources permanentes restantes à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois »<sup>43</sup>

Le FR est calculé de la manière suivante :

$$\text{FRN} = \text{les capitaux permanents} - \text{les immobilisations nettes}$$

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

#### **B-1-2-Les besoins de fonds de roulement :**

Le besoin de fonds de roulement généralement appelé BFR est un indicateur très important pour l'entreprise est la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de percevoir le paiement dû par ses clients.

Le besoin en fonds de roulement démontre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle n'ait besoin d'encaisser ses clients en même temps.

Le BFR est calculé de la manière suivante

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

<sup>43</sup>BOUKHLIF Ahmed, « analyse financière », Berti Edition, Alger, 1996, P27

**B-1-3-La trésorerie nette :**

Pour apprécier la viabilité et la pérennité d'une entreprise, les analyses financières dégagent ce que l'on appelle la trésorerie nette (TN), différence entre le fonds de roulement (ressources durables de financements) et le besoin en fonds de roulement (besoins d'exploitation à financer).

La TN est calculé de la manière suivante :

$$\text{TN} = \text{Les disponibilités} - \text{Les dettes financières à court terme}$$

**B-1-4-L'analyse des ratios :**

« Un ratio est un rapport de deux grandeurs, Celles-ci peuvent recouvrir des données Brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le déroulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brute d'exploitation ». <sup>44</sup>

Il existe plusieurs ratios nous allons citer quelques-uns :

- **Le ratio de rentabilité :**

La rentabilité est définie comme étant « le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre. » <sup>45</sup>

<sup>44</sup>1 Vizzavona, P. gestion financière. Tome1ere Edition. Paris. 1991. P.51.

<sup>45</sup> CONSO.P, HEMECL.F : gestion financière de l'entreprise, 10emeédition DUNOD, paris 2002, page 274.

Tableau N°06 : Les principaux ratios de rentabilité.

Nature	Formule	Interprétation
Taux de marge brute	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffres d'affaires hors taxe}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaire.
Taux de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés
Taux de rentabilité Economique	$\frac{\text{Excédents brute d'exploitation}}{\text{Ressources stables}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser des fonds apportés par les associés et les prêteurs
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffres d'affaires hors taxe}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices nets à partir du chiffre d'affaires.

Source : BÉATRICE et GRANDGOUIL Francis, « Analyse financière », 24ème édition Gualinolextenso, p149.

- **Le ratio de solvabilité :**

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

On retrouve trois principaux ratios de solvabilité :

- Le ratio d'autonomie financière.
  - Le ratio de liquidité générale.
  - Le ratio de liquidité restreinte.
  - Le ratio de liquidité immédiate.
  - Le ratio d'endettement à terme.

Tableau (7) : les principaux ratios de solvabilité.

Nature	Formule	Interprétations
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{(\text{Dette à plus d'un an}) + (\text{Dette à moins d'un an})}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.
Liquidité restreinte	$\frac{\text{Créance à moins d'un an} + \text{Disponibilité}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances à moins d'un an et les disponibilités.
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.
Endettement à terme	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dette à plus d'un an}}$	Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise.

SOURCE : Béatrice et Francis Grand Guillot « analyse financière » 11e édition, paris.

### C- Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique :

Pour une entreprise qui utilise Internet et les médias sociaux dans sa stratégie de commercialisation, ces indicateurs de performance aident grandement à faire le pont entre les efforts investis pour la promotion numérique des produits et la performance des ventes. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance retrouvés dans cette catégorie :

1. Nombre de nouveaux visiteurs.
2. La durée moyenne d'une visite sur votre site Internet.
3. Volume de trafic au coût par clic.

4. Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne.
5. Nombre de paniers abandonnés.
6. Les produits les plus consultés.

#### **D- les indicateurs organisationnels :**

Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes ; le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de production et la marge d'économie.<sup>46</sup>

#### **E- Les indicateurs économiques :**

La performance économique correspond aux résultats donnés par la comptabilité.

#### **E-1-L'analyse du tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

« Le solde intermédiaire de gestion est une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, qui servent généralement de base à l'analyse financière. »

« Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variable se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice ».<sup>47</sup>

Les soldes intermédiaires de gestion représentent plusieurs indicateurs permettant de comprendre la construction du résultat de l'entreprise parmi eux :

- **la marge commerciale :**

La marge commerciale est le profit généré par les entreprises commerciales, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le prix d'achat de biens ou de services. Elle

---

<sup>46</sup><http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>.

<sup>47</sup>Hubert de la Bruslerie. Analyse financière. 2<sup>ème</sup> Edition. Paris: DUNOD. 2002. P. 142.

permet d'estimer les bénéfices mais aussi d'orienter la stratégie commerciale, notamment la définition des prix.

Elle est calculée de la manière suivante :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises}$$

- **l'excédent brut d'exploitation :**

L'excédent brut d'exploitation correspond, à la ressource d'exploitation dégagée par l'activité principale de l'entreprise, après paiement des cotisations sociales et avant dotations aux amortissements.

L'EBE est donc le résultat économique de l'entreprise, hors amortissements, gestion financière et opérations exceptionnelles.

Calcul de l'EBE :

$$\text{EBE} = \text{marge brute} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts} - \text{taxes} - \text{charges salariales}$$

- **la valeur ajoutée :**

La VA est une notion différente du chiffre d'affaires (CA) qui représente la somme de l'ensemble des ventes des entreprises. La valeur ajoutée est obtenue si on soustrait de la valeur de la production les coûts intermédiaires, c'est-à-dire les matières premières et les services que les entreprises ont dû acheter pour produire

Elle est calculée de la manière suivante :

$$\text{VA} = \text{Valeur de la production} - \text{coûts intermédiaires.}$$

- **le résultat d'exploitation :**

Le résultat d'exploitation est un solde intermédiaire de gestion qui détaille les produits et les charges de l'entreprise sur un exercice comptable écoulé. Il montre ainsi comment l'entreprise s'organise et crée de la richesse et si celle-ci a réalisé :

- ✓ un bénéfice (résultat positif = ses produits sont supérieurs à ses charges).
- ✓ une perte (résultat négatif = ses produits sont inférieurs à ses charges).

Il est calculé de la manière suivante :

$$\text{R.E} = \text{EBE} + \text{reprise sur charges d'exploitation} + \text{autre produit de gestion} - \text{dotation aux amortissements et provision d'exploitation} - \text{autre charge de gestion.}$$

• **Le résultat financier :**

Le résultat financier d'une entreprise désigne la différence entre ses produits financiers et ses charges financières. Il met en évidence les choix effectués en matière de financement (activité d'endettement et de placement) et l'impact du mode de financement sur le résultat d'une société.

La formule permettant d'obtenir ce résultat est la suivante :

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} + \text{Reprises sur provisions financières} + \text{Transferts de charges financières} - \text{Charges financières} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions financiers}$$

• **le résultat courant avant impôt :**

En comptabilité, Le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex: les charges exceptionnelles comme le licenciement). La formule permettant d'obtenir ce résultat est la suivante:

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Résultat financier}$$

• **le résultat exceptionnel :**

Le résultat exceptionnel d'une entreprise n'a pas vocation à s'inscrire durablement dans les résultats futurs de l'entreprise. Le résultat exceptionnel correspond à la prise en compte d'éléments exceptionnels au cours de l'activité. Il permet de comprendre les faits de gestions exceptionnels et est nécessaire à l'analyse

du résultat net de l'entreprise. La formule permettant d'obtenir ce résultat est la suivante :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

• **le résultat net :**

**Le résultat net ou résultat net comptable aussi appelé *Net income* en anglais est la différence entre les produits et les charges d'une entreprise.** Les produits et les charges d'une entreprise peuvent être de trois types. Il existe donc trois résultats différents:

- ✓ Le résultat d'exploitation , il découle de l'activité « normale » de l'entreprise, son cœur de métier, il est le résultat réel de l'activité économique.
- ✓ Le résultat financier, il témoigne de la situation financière relative au choix de financement et de placement.
- ✓ Le résultat exceptionnel, il concerne des opérations de gestion ou des opérations en capital.

C'est en additionnant ces trois résultats qu'on obtient le résultat de l'entreprise. Ainsi, pour avoir le résultat net on enlève le montant des impôts. On parle de:

- ✓ déficit ou de perte en cas de résultat net négatif.
- ✓ bénéfice en cas de résultat net positif.

La formule permettant d'obtenir ce résultat est la suivant

$$\text{RN} = \text{résultat courant avant impôt} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation de salaries} - \text{IBS}$$

**Section 02 : contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance**

Le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent. Face aux turbulences de l'environnement qui peuvent mettre la performance de l'entreprise en danger, le contrôle de gestion constitue une réponse jugée essentielle à un moment donné pour piloter l'organisation.

**1-La mise en place d'un système de pilotage :**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise », Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par un système d'information et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne. Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement. Ce rôle est assigné au contrôle de gestion de part la nature de ses outils, qu'il convient d'ailleurs de présenter.

**2-Les réponses utilisables dans tous les contextes :**

Le pilotage de la performance est atteint à partir des calculs des coûts et des budgets de l'organisation en se limitant aux variables d'action classiques : quantité, prix, productivité, pour mieux piloter l'efficacité et l'efficience les managers s'efforcent d'intégrer d'autres variables qualitatives et non financières.

Le contrôle de gestion a instauré une nouvelle technique en proposant des tableaux de bords pour aider à la gestion et l'amélioration des processus, ces tableaux de bord sont souples et modulables et permettent de s'adapter à tous les problèmes de gestion pour le niveau opérationnel comme pour le niveau stratégique.

Les indicateurs peuvent être changés à quel moment donné car ils sont construits en fonction des besoins des contraintes du contexte.

En plus de la méthode de calculs des coûts et des budgets qui se base sur une analyse quantitative et financière, le contrôle de gestion donne lieu à des indicateurs qui peuvent aider

au pilotage des processus de la qualité, de l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Les tableaux de bord compris comme un reporting financier existent depuis longtemps dans les différentes entreprises mondiales, quel que soit le contexte, ils sont construits et utilisés comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées. La balance scorecard proposé par Kaplan et Norton en est une illustration.

### **3-Les réponses face aux tendances récentes :**

On peut piloter la performance à travers la création des outils de gestion qui vont gérer des variables stratégiques et organisationnelles en intégrant la valeur, le temps et les acteurs de l'organisation.

#### **□ Pour mieux piloter la valeur :**

##### **1-Piloter la valeur pour les différentes parties prenantes :**

Les indicateurs de gestion doivent être développés afin de piloter les ressources humaines. Il faut donner des informations aux clients sur les produits et services, aux actionnaires sur les résultats financiers et à la société civile sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce développement des indicateurs peut aider les responsables à gérer de manière efficace et efficiente les activités de l'entreprise, par exemple le développement des tableaux sociaux entraîne une naissance du contrôle de gestion sociale, ce qui permet d'une meilleure gestion des effectifs et des rémunérations dans un contexte instable et incertain.

Au-delà des indicateurs « classiques » de l'activité économique et financière de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en œuvre des baromètres qualitatifs fluctuants en fonction de l'instabilité interne et/ou externe pour s'adapter aux variables à piloter.

##### **2-Piloter la valeur perçue par le client :**

La gestion de qualité devient plus difficile avec l'importance des alliances, de la logistique, de la gestion des flux dans et hors l'organisation car l'instabilité des frontières et des réseaux crée de l'incertitude. Donc il est préférable de piloter et internaliser la qualité (délai, service, disponibilité). Pour que tous les acteurs de la chaîne soient gagnants il est nécessaire de calculer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à plusieurs organisations.

**3-Piloter la valeur en se différenciant des concurrents :**

Les responsables doivent chercher en permanence à gérer les caractéristiques, les forces de la structure et des capacités organisationnelles pour appuyer des stratégies. Il faut alors améliorer les processus organisationnels pour se différencier des concurrents, dans ce cas les méthodes ``ABM'' (management par activité) et du ``Target costing'' peuvent constituer une aide pour ce pilotage.

Dans un contexte instable, il s'agit de prévoir les risques qui peuvent influencer la structure et prévoir les changements organisationnels. Dans ce sens, le contrôle de gestion peut proposer des indicateurs d'efficacité de la structure et de capacité de changement organisationnel.

**□ Pour mieux piloter l'organisation :**

Le temps et les acteurs :

**1-Prendre en compte l'accélération du temps en actualisant des Indicateurs :**

Pour l'analyse de la procédure de fonctionnement et donner des solutions au dysfonctionnement, la plupart des entreprises utilisent l'audit organisationnel et le contrôle interne, il apparaît que l'instabilité de contexte rend obsolète les paramètres de pilotage, alors il s'agit de réactualiser plus souvent les indicateurs, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations pour les renseigner.

Il s'agit de piloter en temps réel et d'utiliser des simulations qui permettent de modifier les paramètres par rapport à l'évolution interne ou externe pour aider à la prise de décision.

**2-Piloter le comportement des acteurs interne :**

A cause de l'évolution de l'environnement et les attitudes des acteurs au sein de l'organisation. Il est nécessaire de piloter les ressources humaines dans leur motivation, leur confiance, leur participation aux activités de l'entreprise. Donc il faut développer des indicateurs personnels et collectifs pour gérer l'effectif, la masse salariale, le système de rémunération dans son ensemble. Au-delà de la responsabilité liée à l'outil budgétaire, il semble nécessaire aujourd'hui de développer d'autres outils du contrôle de gestion pour « canaliser » Le comportement des acteurs.

**Conclusion :**

La performance a toujours été une notion ambiguë, dans une entreprise la performance exprime le degré de réalisation des objectifs qu'elle s'est fixé. Une entreprise est dite performante quand elle est efficace et efficiente en même temps. On peut dire que la performance d'une entreprise tourne essentiellement autour de tout ce qui participe à accroître le tandem valeur-cout et qui vise la maximisation de la valeur créée.

D'autres parts, pour mesurer la performance d'une entreprise il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dits indicateurs de performance. L'évaluation de la performance s'effectue nécessairement sur tous les aspects : financier, économique, social, technologique organisationnel...Etc.

Le pilotage de performance d'une entreprise nécessite d'être objectifs sur l'organisation de l'entreprise, son activité, son positionnement et ses perspectives. Le contrôle de gestion propose ses outils pour permettre une mesure ainsi un pilotage actifs de la performance .Pour mener à bien ses projets et amener à une entreprise performante il faut s'appuyer sur les données de l'entreprise extraites et triées, elles servent d'indicateurs à compiler en tableaux de bord pour en faciliter l'exploitation.

Et pour mieux comprendre l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'un des outils du contrôle de gestion, on a consacré un troisième chapitre qui constitue un cas pratique au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

***Chapitre III : L'apport du contrôle de  
gestion à la performance de  
l'entreprise Algérie télécom***

#### **Introduction :**

Le stage constitue un élément indispensable de notre formation. C'est un contact qui nous permet à nous étudiants, de vivre la réalité socioéconomique des entreprises et leurs problèmes de gestion et d'organisation.

Afin de mieux évaluer et comprendre la technologie d'analyse du contrôle de gestion et pour mieux illustrer la partie théorique, nous avons effectué un stage d'une période de deux mois au sein de l'entreprise «Algérie Télécom »

Notre travail se portera en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise « Algérie télécom », en évoquant en premier son historique, son domaine d'activité et l'organigramme qui récapitulera tous les départements et service au sein de cette entreprise. En second lieux nous allons voir le système et le processus de contrôle de gestion qu'Algérie télécom a mis en place et comment cette fonction peut aider et contribuer à l'amélioration de la performance de cette entreprise.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom.**

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise ou nous avons effectué notre stage pratique en citant son historique, son domaine d'activité, son implantation géographique et l'organigramme qui nous résumera comment la direction d'Algérie télécom est structurée et enfin ses missions.et objectifs.

#### **1-Historique de l'organisation d'accueil :**

Algérie Telecom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie

**2- Les objectifs d'ALGERIE TELECOM :**

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

**3. Les missions d'ALGERIE TELECOM :**

L'ACTIVITÉ MAJEURE D'ALGERIE TELECOM EST :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...etc.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux

**4. L'Organisation d'Algérie Télécom :**

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales et directions opérationnelles de wilaya autour de ses métiers.

Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « NGBSS » qui permet :

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.

- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier».
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- Recrutement et formation.
- Partenariat Dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.
- Introduction massive des nouvelles technologies

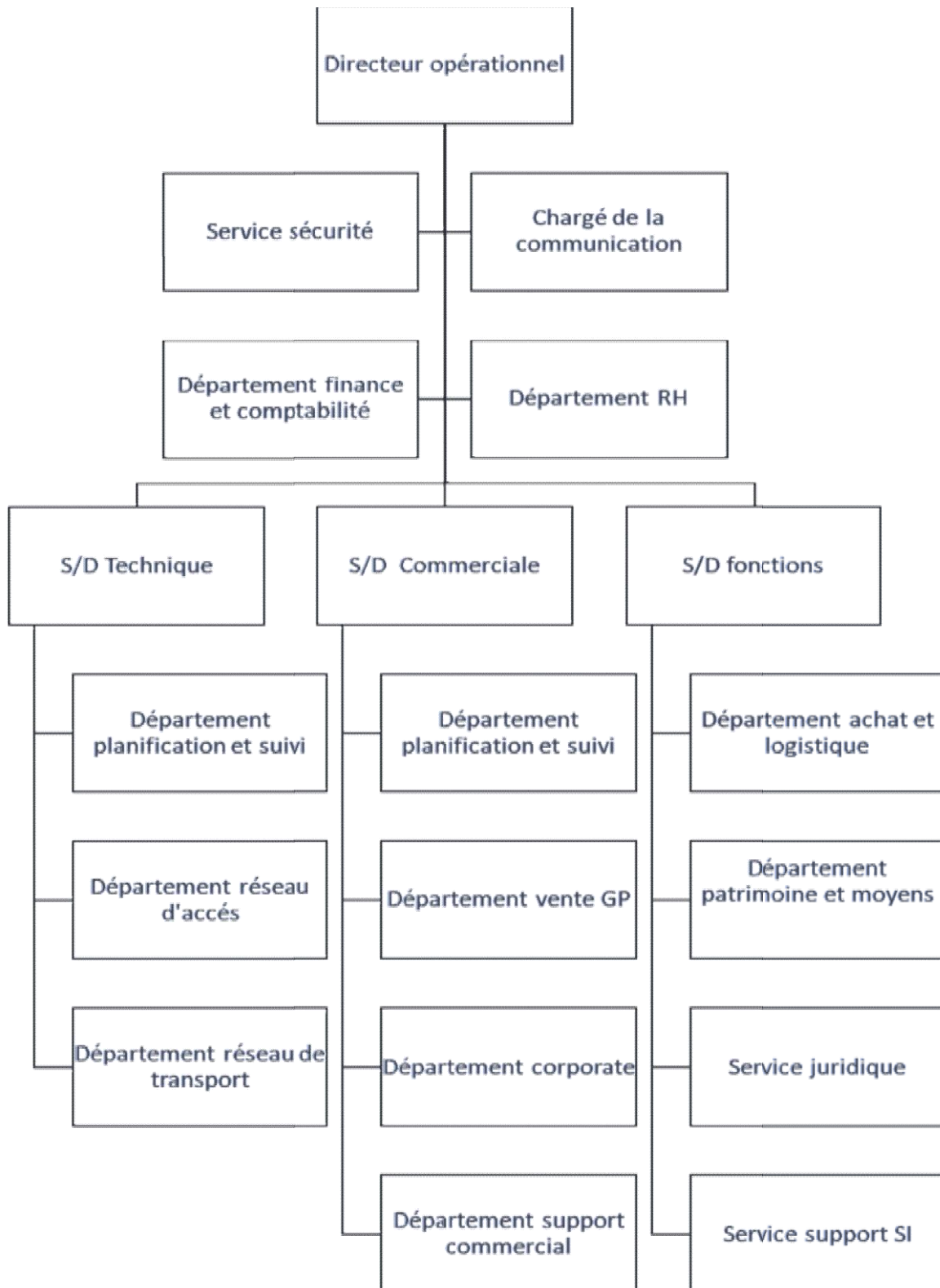
### **5. L'Organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications**

#### **TIZI-OUZOU :**

Devant la taille importante du groupe Algérie Télécom, nous avons choisi de mettre l'organigramme de la DOT, qui représente un organe décentralisé de la direction générale implanté au niveau de chaque wilaya.

L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU se présente comme suit :

Figure N°08 : L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU



Source : document interne à l'entreprise, 2022.

**Section 02 : Contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom**

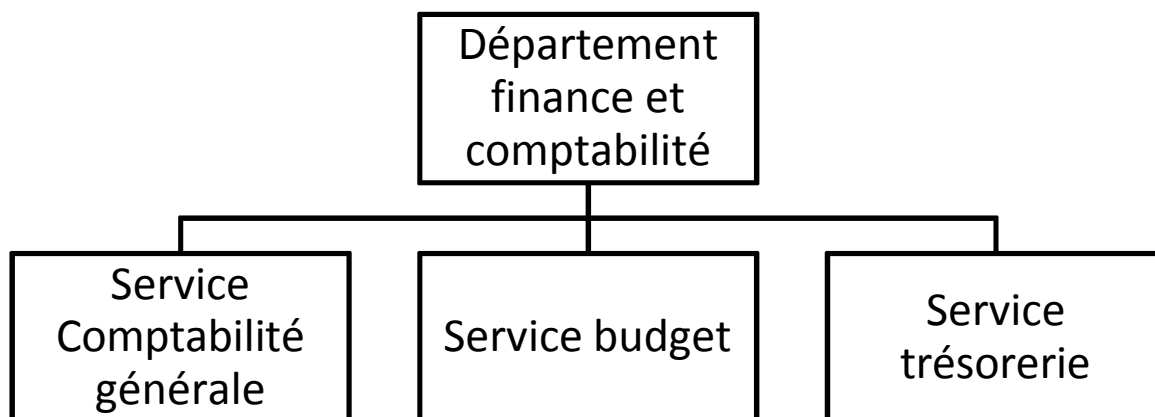
Dans cette section nous allons présenter la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom puis nous allons traiter les outils de contrôle de gestion qu'utilise cette entreprise.

**1-La place du contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom :**

L'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. La fonction de contrôle de gestion occupe une place très importante au sein d'Algérie télécom vu sa grande taille, généralement, le contrôle de gestion est réalisé par la même personne qui est chargée de la finance et de la comptabilité et c'est le cas pour Algérie Télécom. La fonction contrôle de gestion est prise en charge par le département de finance et comptabilité. Ce dernier est divisé en trois services: le contrôle de gestion se fait au niveau de tous les départements de l'entreprise

- Service comptabilité générale.
- service trésorerie.
- service budget.

**Figure N°09:** Organigramme de département de finance et comptabilité au sein d'Algérie télécom



**Source :** Document interne de l'entreprise Algérie télécom,2022.

**1-Service comptabilité générale :** ce service a pour mission d'occuper la tenue du suivi de la comptabilité générale. Il en dresse les documents comptables réglementaires, contrôle et vérification des engagements des opérations budgétaires, travaux fin d'exercice, élaboration du rapport financier annuel.

**2-Service trésorerie :** ce service il est chargé de vérifier les dossiers de paiements, le suivi de la trésorerie (recettes et dépenses).

**3-Service budget :** la mission de ce service est de contrôler les transactions par rapport au plan d'action validé (conseil d'administration), en respectant la réglementation en vigueur.

Au niveau d'Algérie télécom la fonction de contrôle de gestion assure les missions de pilotage, amélioration de la performance de l'entreprise avec l'utilisation de plusieurs outils du contrôle de gestion.

Les taches attribuées au contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom sont les suivantes :

- 1-Fixer les objectifs et établir les prévisions à court, moyen et long terme justifier et révisable.
- 2-collecter les informations des prévisions à long terme, de chaque département (technique, commercial...etc.).
- 3-Analyser l'état d'avancement des réalisations par rapport aux prévisions pour mieux orienter l'entreprise.

#### **2-Les outils du contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom :**

A fin d'effectuer les taches et missions précédemment citées, et pour que la fonction contrôle de gestion aide à orienter les dirigeants à la prise de bonnes décisions Algérie télécom utilise les outils suivant : le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

- **Le budget prévisionnel :** Un budget est un outil de gestion, au travers duquel une entreprise va prévoir les recettes et anticiper les dépenses. Il est proposé par le conseil d'administration et mis au vote lors de l'assemblée générale. pour Algérie Télécom chaque mois d'octobre toutes les sous-direction doivent faire leurs propre plan d'action budgétaire en se référant aux réalisations de l'année N-1, et aux orientations des structures hiérarchiques, le plan d'actions doit contenir les dépenses et les recettes que prévoit la DOT. Ces plans d'action doivent être envoyés à la direction générale

d'Alger dans les délais fixés préalablement. Les services centraux chargés du suivi de plans d'actions contrôlent, puis consolident l'ensemble de plans transmis par les DOT, une fois les budgets prévisionnels de l'ensemble du groupe est établi, il sera soumis pour appréciation et validation du conseil d'administration.

Le budget est composé de deux parties : Investissement et Fonctionnement.

#### **1-La partie fonctionnement :**

La partie fonctionnement représente les charges au sein d'Algérie télécom, elles correspondent aux diminutions d'avantages économiques survenues au cours de l'exercice. Inspiré du système comptable et financier Le fonctionnement est reparti en 05 grands chapitres, en l'occurrence :

- ✓ **Achats Consommés (Compte 60) :** ce poste comprend l'ensemble des achats ayant vocation à être stocker et qui sont indentifiables et consommés par l'entreprise il regroupe : les appareils téléphoniques, accessoires, cartes, modems, fourniture d'énergie, carburant, autres marchandises. électricité, eau et gaz...etc.
- ✓ **Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62) :** ce poste regroupe toutes les charges en provenance des tiers autres que les achats on retrouve les honoraires et commission, les frais de location des bâtiments (commerciaux, administratifs, industriels...), les frais d'abonnements au journal officiel, les frais d'assurance (logement, bâtiments véhicule.) et les travaux d'entretiens...
- ✓ **Impôts, Taxes et Versement Assimilés (Compte 64) :** ce poste comprend tous les versements obligatoire à l'Etat et aux collectivités ainsi que tous les autres versements institués par l'autorité publique permettant de financer des actions particulières tel que : Taxes sur formation professionnelles, taxe d'apprentissage, taxe sur l'activité professionnel, droit de timbres...etc.
- ✓ **Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) :** Les charges opérationnelles sont le plus souvent variables avec le niveau d'activité de l'entreprise ou de la division de l'entreprise suivie sans que cette variation soit nécessairement proportionnelle, ce poste comprend les pénalités et les amendes fiscales, frais de conseils et d'assemblés, autres charges exceptionnels.
- ✓ **Charges Financières (Compte 66) :** les charges financières correspondent au coût des ressources d'emprunt obtenus auprès des différents créanciers

bancaires et financiers. Le montant de ces charges financières varie selon le niveau d'endettement d'une entreprise et du montant des taux d'intérêt donc ce poste regroupe les intérêts des emprunts bancaires et intérêts bancaires.

## **2-La partie investissement :**

L'investissement en économie désigne une dépense destinée à augmenter la richesse de la personne qui l'engage .il s'agit d'une dépense immédiate ayant pour but d'obtenir un effet positif quantifiable à long terme .la partie investissement au sein d'Algérie télécom est répartie en 03 grands chapitres :

- ✓ Les investissements hors techniques :
  - Bâtiment : constitue l'acquisition des locaux et la construction socle (FTTB, FTTC, FTTX).
  - Terrain
- ✓ Les investissements techniques : ce poste regroupe les acquisitions des équipements et du matériel nécessaire il est composé de 3 catégories :
  - Environnement : conditionnement d'air, d'énergie et protection
  - Appareil de mesure : il s'agit des achats en outils et appareils propres à l'activité des Télécoms
  - Equipement passif : il regroupe le matériel de canalisation, matériel technique (chambres et dalles, installations de soutiens ...)

Les investissements hors technique et technique constituent principalement des acquisitions de matériels et équipement nécessaire à l'activité.

- ✓ Autres investissements : ils représentent les projets en relations directes avec le métier d'Algérie Télécom
  - Raccordement des abonnées
  - Canalisations
  - Installations générales

On peut dire que l'objectifs principal du budget prévisionnel est structurer le projet, en mettant des chiffres sur les idées, et dessiner une feuille de route, sur une ou plusieurs années,

en termes de résultat et aide à piloter l'activité et anticiper les risques et prendre les bonnes décisions stratégiques en conséquences.

- **Le contrôle budgétaire :** L'entreprise Algérie télécom exécute un contrôle budgétaire chaque fin du mois.

Le contrôle budgétaire est assuré par le service budget rattaché au département finance, dont la mission est le recueil des informations nécessaires auprès des services porteurs de projets, et chargés de l'exécution du plan d'action prévisionnel. Le chargé du budget doit recueillir, vérifier, et consolider les réalisations du mois N-1 conformément aux canevas y afférents, puis les transmettre à la hiérarchie pour exploitation au plus tard le 06 de chaque mois N.

En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Il permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés.

On peut dire que l'objectif ultime du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

Nous avons choisi de présenter et d'analyser les réalisations budgétaires de la DO de Tizi Ouzou du mois de mai 2018. Lesdites réalisations se présentent comme suit :

□ **Les investissements :**

Les taux de réalisation de l'investissement à la fin du mois de mai 2018 sont synthétisés dans le tableau ci-dessus.

**Tableau N°08 : Etat récapitulatifs des réalisations d'investissements la fin du mois de mai 2018**

**Unité : KDA**

DESIGNATION	BUDGET 2018	CUMUL DES REALISATIONS	TAUX DE REALISATION
<b>Investissements techniques hors</b>	262469.00	357.00	0.29%
<b>Bâtiment</b>	124590.00	357.00	0.29 %
<b>Terrain</b>	122340.00	00.00	-
<b>Mobilier</b>	12509.00	00.00	-
<b>Informatique</b>	3000.00	00.00	-

<b>Social</b>	30.00	00.00	-
<b>transport</b>	00.00	00.00	-
<b>2-Investissements techniques</b>	5865.00	8205.00	140 %
<b>RÉSEAU CORE</b>	00.00	00.00	-
<b>Réseau d'accès</b>	00.00	00.00	-
<b>Réseau de transport</b>	00.00	00.00	-
<b>Environnement</b>	665.00	00.00	-
<b>Appareil de mesure</b>	00.00	00.00	-
<b>Equipements passif</b>	5200.00	8205.00	158 %
<b>3-Autres investissements</b>	1148014.00	333140.00	29 %
<b>Installations générales</b>	31800.00	60.00	-
<b>Agencement et aménagements</b>	101331.00	31788.00	31 %
<b>Travaux de canalisation et pose de câble</b>	980684.00	293924.00	30 %
<b>Raccordements des abonnés</b>	34200.00	7367.00	22 %
<b>TOTAL</b>	<b>1416348.00</b>	<b>341701.00</b>	<b>24 %</b>

*Source* : Etabli par nous-mêmes à partir des documents fournis par, département finance et compatibilité de l'entreprise Algérie télécom, 2022.

**Interprétation :**

Le taux global des réalisations est de **24%**, il est reparti par trois chapitres comme on le voit dans le tableau ci-dessus.

L'analyse de ces réalisations laisse apparaître que la DO a enregistré un taux appréciable dans les chapitres, investissements technique **140%** et Autres investissements **29%**, alors qu'on remarque qu'elle a réalisé un taux qui ne dépasse même pas **1%** dans les investissements hors techniques. Ces taux sont acceptables par rapport à la périodicité choisie, soit au premier semestre, s'agissant du taux très bas des investissements hors techniques, ceci est expliqué par le fait que les projets inscrit sur ce chapitre sont toujours en phase administrative et seront lancé pour le deuxième semestre de l'exercice.

□ **Fonctionnement :**

Les taux de réalisations de l'engagement du fonctionnement à la fin du moi de mai 2018 sont synthétisés dans le tableau ci-dessus.

**Tableau N°09 :** Recap engagement du fonctionnement à la fin du mois de mai 2018

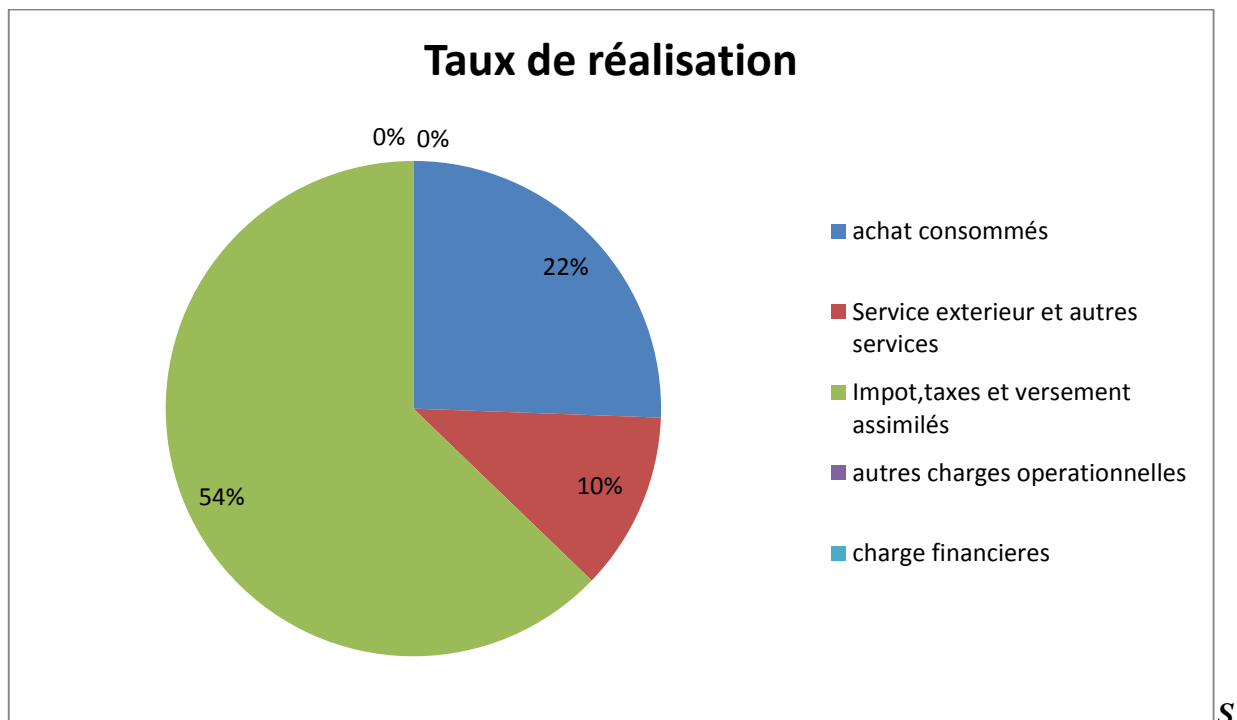
*Unité : KDA*

Désignations	Budget 2018	engagement	Réalisations	Taux réalisations de
Achat consommés (compte60)	58410.00	22084.00	12713.00	22 %
Service extérieur et autres services (compte 61/62)	294759.00	108609.00	30812.00	10 %
Impôt, taxes et versement assimilés (compte 64)	510.00	237.00	237.00	54%
Autres charges opérationnelles (compte65)	00.00	00.00	00.00	-
Charges financières (compte66)	00.00	00.00	00.00	-
<b>Total</b>	<b>533679.00</b>	<b>130966.00</b>	<b>43798.00</b>	<b>12 %</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise Algérie télécom, 2022.

Les taux de réalisations de l'engagement du fonctionnement à la fin du mois du mois de mai 2018 sont ensuite représenté dans un graphe (voir figure N°10).

Figure N° 10: Comparaison graphique entre les niveaux de consommations de au niveau de chaque chapitre pour la partie fonctionnement pour le mois de mai 2018.



Source : Etablie par nous même a partir des documents internes a l'entreprise ,2022.

Nous remarquons dans ce tableau que les réalisations globales pour la partie fonctionnement avoisinent les **12%**, La plus grande consommation est enregistrée au niveau du chapitre impôt, taxes et versement assimilés avec un taux de **54%**, ce chapitre comprend la TAP, il s'agit des **1.5 %** de ses encaissements que l'entreprise est tenu de verser à titre obligatoire avant le 20 de chaque mois au service des impôts. . Pour les services extérieurs et autres services il a enregistré **22 %** et **10%** respectivement, en revanche on remarque qu'au niveau des deux derniers chapitres autres charges opérationnelles et le compte 66 charges financières le taux des réalisations est **0%** ceci s'explique par le fait que c'est des charges variables.

Le contrôle budgétaire consiste à traduire les décisions prise par la direction en programme d'action qui exprime pour chaque responsable, en quantité, en valeur et délais, les ressources à mettre en œuvre et les résultats à obtenir.

- **Les tableaux de bords :** La finalité du tableau de bord est le pilotage de l'organisation grâce à des indicateurs et la communication des résultats aux managers. Il constitue

l'outil clé d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie de l'organisation soit dans sa globalité, soit département par département.

Le tableau de bord est différent d'un département à l'autre au sein d'Algérie télécom chaque département à ces propres indicateurs. Il permet de mieux contrôler et mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations et permet également d'analyser les causes de ces écarts et ce a fin de mettre en place des actions correctives.

Un tableau de bord est établi de manière régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre budgétaire.

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la rapidité doit l'emporter sur la précision.

**Section 03 : Evaluation de la performance de l'entreprise Algérie télécom.**

Cette dernière section nous allons essayer d'éclairer le rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation et l'amélioration de la performance d'Algérie télécom, à travers l'analyse, contrôle et la comparaison entre les réalisations et les prévisions budgétaires des exercices de l'année 2018 (notre étude va se faire sur les réalisations du mois de mai et mois de juillet de l'année 2018).

**1-Le contrôle budgétaire et la performance au sein d'Algérie Télécom :**

Le contrôle budgétaire occupe une place primordiale dans le contrôle de gestion au sein d'Algérie Télécom, un suivi particulier et rigoureux est réservé à cette partie du service.

Le processus de contrôle budgétaire tel qu'il a été expliqué, permet de formuler une vision objective quant à l'état d'avancement du plan prévisionnel, par structures et par chapitre voir par action.

Ceci permet aux responsables locaux (directeur et sous directeurs et aux responsables centraux, (les divisions, le conseil d'administration et au présent Directeur général) d'avoir une vision exhaustive de l'activité de l'entreprise.

**2-Les indicateurs de mesure de performance :**

A travers ces indicateurs les responsables au sein de l'entreprise Algérie télécom peuvent savoir les points de force et les points faibles de l'entreprise. Algérie télécom comme toute entreprise cherche à être performante, pour cela elle essaye de trouver un équilibre entre toutes les dimensions de performance en choisissant des indicateurs pertinents.

Les indicateurs de performance principale contenus dans le budget de l'entreprise Algérie Télécom sont les suivants :

- Les raccordements des abonnées.
- Les travaux de câbles FO de canalisations.
- Les installations générales.
- Agencement et aménagement.

Ils sont regroupés en un seul poste appelé les autres investissements, la réalisation des meilleurs résultats au niveau de ce poste est l'objectif ultime d'Algérie télécom.

Nous synthétisons dans le tableau ci-après la synthèse des résultats du mois de mai et juillet 2018.

**Tableau N°10** : Etat comparatifs des réalisations du mois de mai et juillet 2018.

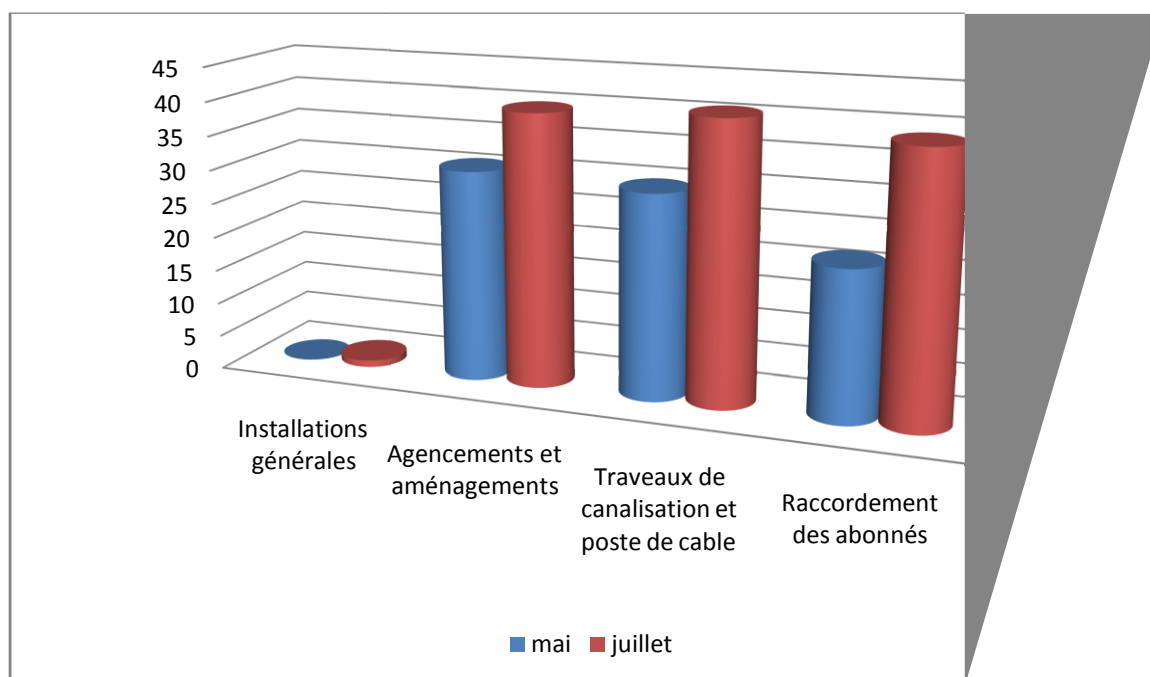
**Unité : KDA**

Désignations	Budgets 2018	Taux de réalisation	
		Mois de mai	Mois de juillet
<b>Installations générales</b>	31800.00	0%	1%
<b>Agencement et aménagements</b>	101331.00	31%	40%
<b>Travaux de canalisation et poste de câble</b>	980684.00	30%	41%
<b>Raccordement des abonnés</b>	34200.00	22%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>1148014.00</b>	<b>29%</b>	<b>39%</b>

**Source** : Etablie par nous-mêmes partir des documents interne à l'entreprise, 2022.

Les réalisations du mois de mai et juillet 2018 sont ensuite représenté dans un graphe (voir figure N°11)

**Figure N°11** : Représentation graphique de l'évolution des réalisations



**Source** : Etablie par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise Algérie télécom, 2022.

Les taux d'atteinte des objectifs globale passe de **29%** en mois de mai à **39%** en mois de juillet cela veut dire que l'entreprise Algérie télécom est dans la bonne voie et elle est en amélioration d'un mois à l'autre et cela et du au bon suivi des erreurs détecter durant les contrôles qui se fait à chaque fois.

D'autres part les résultats que l'entreprise Algérie télécom a réalisé nous permet d'évaluer la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de sa performance et sa à travers le contrôle budgétaire et l'analyse des tableaux de bords .Il ressort de tout cela un taux d'atteinte des objectifs qui passe de **31%à40%** au niveau des agencement et aménagement , un taux qui passe de **30%à41%** au niveau travaux de canalisation et poste de câble et un taux de réalisations qui augmente de **22%à30 %** en mois de juillet 2018 au niveau des raccordements abonnés et cela signifie que l'entreprise Algérie télécom est performante.

Nous synthétisons dans le tableau ci-après la synthèse des résultats au niveau des investissements du mois de mai et juillet 2018.

**Tableau N°11:** Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'Algérie Télécom pour le mois de mai et juillet 2018.

**Unité : KDA**

Désignations	Prévision pour l'année 2018	Réalisation en mois de mai	Réalisation en mois de mai en %	Réalisation en mois de juillet	Réalisation en mois de juillet en %
<b>investissement hors technique</b>	262469.00	357.00	0.29%	9793.00	4%
<b>investissement technique</b>	5865.00	8205.00	140%	8205.00	140%
<b>Autres investissements</b>	1148014.00	333140.00	29%	449007.00	39%
<b>Total</b>	<b>1416348.00</b>	<b>341701.00</b>	<b>24%</b>	<b>467005.00</b>	<b>33%</b>

**Source :** Etablie par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise Algérie Télécom, 2022.

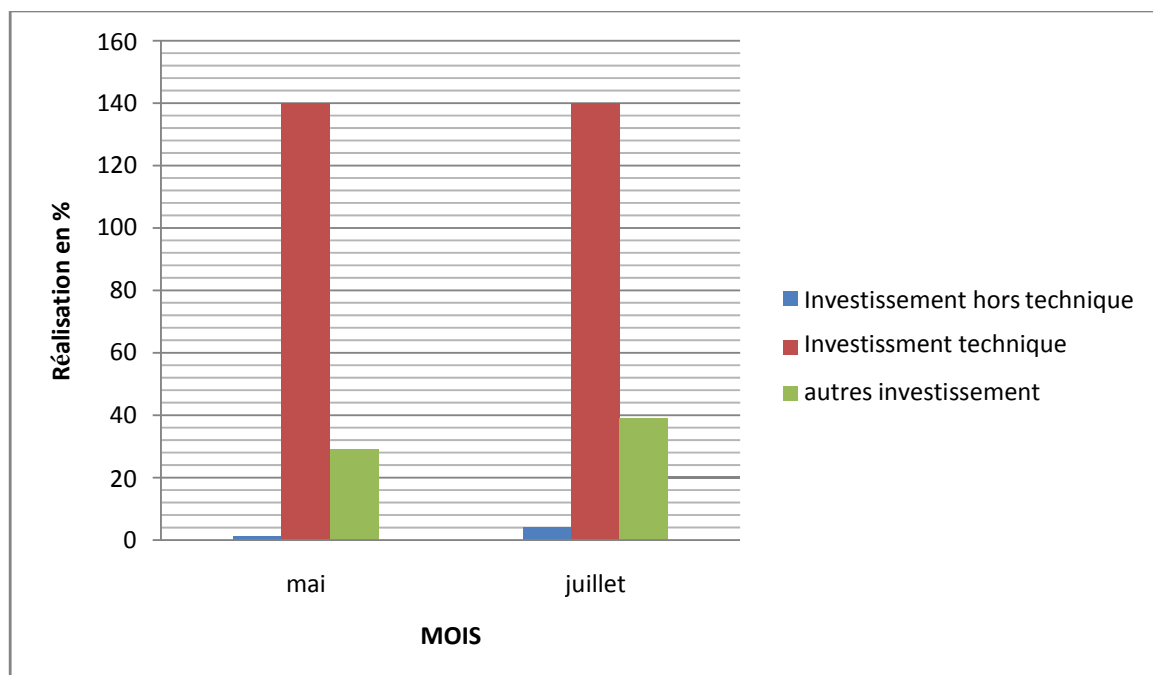
**Interprétations :**

- Nous remarquons de ce tableau que les réalisations en mois de mai au niveau des investissements hors technique est très faible voir nul, l'entreprise a réalisé que **357.00KDA** des **2624693.00KDA** prévu. En revanche on remarque que y'a une amélioration dans les réalisations en mois de juillet, ils ont réalisé **9793.00KDA** ce qui fait un écart positif de **9436.00KDA**.

- Nous remarquons de ce tableau qu'au niveau des investissements techniques l'entreprise Algérie télécom a réalisé plus que ce qui a été prévu, un excédent de **2340.00KDA** qui se justifie l'acquisition de quantités supérieures aux prévisions.
- Au niveau des autres investissements on remarque des résultats satisfaisants pour les deux mois. L'entreprise a réalisé **333140.00KDA** en mois de mai contre **449007.00KDA** en mois de juillet donc soit environ **50%** des **1148014.00KDA** prévus.

Les taux de réalisation des investissements d'Algérie Télécom sont ensuite représenté dans un graphe (voir figure N° 12).

**Figure N°12 :** Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'Algérie télécom pour le mois de mai et juillet 2018.



**Source :** Etablie par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise Algérie télécom, 2022.

#### Interprétations :

- Les taux d'atteinte des objectifs au niveau des investissements hors techniques sont trèsfaibles voir nul en mois de mai ils ont réalisé que **0.29%**, on remarque que le taux des réalisations passe à**4%** en mois de juillet
- Les taux des réalisations au niveau des autres investissements (raccordements des abonnées et travaux de canalisations et installations générales...) passe de **29 %** en

mois de mai à **39%** en mois de juillet. on peut dire que c'est des résultats très satisfaisants puisque ce poste est le cœur du métier d'Algérie télécom, le but principal d'Algérie télécom est de réaliser le meilleur résultat au niveau de ce poste {autres investissements}.

Cela veut dire que l'entreprise est en amélioration et cela est dû au suivi des anomalies détectées pendant chaque mois par des actions correctives.

#### **3-Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance :**

Le contrôle de gestion est un processus qui vise à garantir que les décisions stratégiques des dirigeants sont appliquées avec cohérence à tous niveaux de l'entreprise par le personnel responsable.

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. Les budgets peuvent constituer une aide à la décision pour piloter la performance d'une entreprise

Des réunions périodiques sont tenues par les responsables d'Algérie Télécom, au niveau local, comme au niveau central, pour discuter les réalisations budgétaires, discussions lesquelles permettent de mesurer les performances, les contre-performances, et la prise de décision de redressement et des plans de rattrapages éventuels.

- **Au niveau local :**

- 1-Déterminer les chapitres ayant enregistré une performance, et les chapitres ayant enregistré une contre-performance.

- 2-Identifier les actions qui enregistrent des difficultés de réalisations ; et chercher à comprendre la nature de la contrainte on a :

- Contraintes en internes (études non réalisées, projet non lancés, manque fourniture au magazine, lenteurs dans les délais de réalisations.
    - Contraintes en externe : manque les autorisations de voirie, apposition de riverains, lenteurs dans les installations SONELGAZ, dotation en fourniture dans d'autres wilayas...
    - Ajustement budgétaire.

- **Au niveau central :**

- Les réalisations budgétaires permettent à alimenter les indicateurs centraux et permettent aux structures centrales de dresser le bilan consolidé du groupe. Tous

comme le niveau local, le niveau central recense l'ensemble des contraintes qui compromettent de compromettent l'aboutissement du plan d'action, contraintes techniques, contraintes humaines, contraintes matériels, contraintes procédurales.

Des actions correctrices sont donc entreprises au niveau centrale, certaines sont d'ordre opérationnelle (très court termes) D'autres sont d'ordre tactiques, soit le moyen terme, et d'autres sont d'ordres stratégiques (long terme)

1-Lancement des achats groupés de certains équipements comme les poteaux, les équipements techniques, les différents types de câbles...

2-Classement des directions opérationnelles.

3- prise de mesure corrective nationale

4- Prendre des mesures correctives en vers les directions ayant enregistré des contre-performances significatives.

5-Remplacement de certaine technologie par d'autre lequel fera l'objet des future plan d'action

#### **Conclusion :**

Au cours de notre stage, au sein de l'entreprise Algérie télécom, nous avons bien essayé d'apporter des éclaircissements sur l'application du contrôle de gestion au sein de cette entreprise.

Le contrôle de gestion connaît du succès dans toutes les entreprises compte tenu de son importance et sa pertinence. Algérie télécom a mis en place un dispositif de contrôle de gestion en vue d'assurer la bonne continuité de ses activités, c'est un outils d'aide à la gestion. Nous avons pu constater au cours de notre stage au sein d'Algérie télécom que le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de cette entreprise et sa travers les outils qu'elle a mis en place le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire et les tableaux de bords qui leurs permet le bon suivi de leurs activités et de détecter toute anomalie et de donner signal immédiat sur toute les défaillances .

Toutefois, l'amélioration de la performance est le but principal d'Algérie télécom puisqu'elle est toujours à la recherche de l'amélioration de sa performance et à étudier les différentes méthodes qui permet à leur entreprise de s'améliorer et d'être performante le plus haut possible.

## **Conclusion générale**

### Conclusion générale

En conclusion à notre travail de recherche, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est indispensable dans la vie d'une entreprise, l'environnement compétitif et concurrentiel oblige les entreprises à moderniser et à améliorer leurs systèmes de gestion, pour qu'elles soient compétitives. Et cela à travers un pilotage efficace et qui induit à une performance très élevée.

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser. C'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs.

Le contrôle de gestion en collaboration avec les différents services de l'entreprise permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale de support.

L'objectif principal de notre travail consiste à savoir comment le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise, pour vérifier cette problématique nous avons mené une étude de cas au niveau de l'entreprise Algérie télécom, basée sur les outils de contrôle de gestion qu'utilise cette entreprise à savoir le budget prévisionnel, tableaux de bords et le contrôle budgétaire qui consiste en la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs fixés pour détecter les points forts et les points faibles d'Algérie télécom.

D'après notre stage pratique, nous avons constaté que l'entreprise Algérie télécom n'est pas dotée d'un service du contrôle de gestion mais c'est le service budget qui est chargé de cette fonction, ce service participe en premier lieu, dans le processus décisionnel et la fixations des objectifs de l'entreprise, et il permet par la suite un suivi permanent de déroulement de son activité en comparant le niveau des réalisations aux objectifs préalablement fixés, afin de détecter tout dysfonctionnement possible et enfin mener des décisions corrective pour rééquilibrer l'activité de l'entreprise, à cet effet nous pouvons donc confirmer sur le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de performance. D'après les résultats réalisés on peut dire que le système de contrôle de gestion d'Algérie télécom est bien mis en place et contribue à une performance satisfaisante.

Algérie télécom s'appuie sur plusieurs outils essentiellement le contrôle budgétaire afin de traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budget, qui feront par la suite l'objet d'un contrôle en faisant une étude comparative entre les réalisations et les prévisions de l'entreprise. Après la construction de ces écarts, le directeur se réunie avec les chefs de départements et apporte des mesures correctives pour corriger la trajectoire, ce qui confirmera l'efficacité du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise en question. Le contrôle budgétaire est un outil de pilotage de la performance, qui mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité et permet d'avoir une idée globale à priori sur les réalisations futures et proches.

En effet, On peut dire que les entreprises ne peuvent se passer du contrôle de gestion, qui est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance. Il aide à la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Enfin , nous espérons que cette étude a pu donner une image précise et objective sur le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances de l'entreprise pour susciter l'intérêt des responsables de l'entreprise Algérie télécom sur l'importance du contrôle de gestion et ses outils de l'entreprise afin d'avoir une contribution efficace pour l'amélioration des performances.

## **Références bibliographiques**

## *Bibliographies*

### **A. Ouvrages :**

1. ANTHONY.R.N, [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P. 17. (Cité par GRENIER & C. MOINE, [2003], « Construire le système D'information de l'entreprise », Ed Foucher, P.11-12).
2. ANTHONY.R.N, [1988] «The Management Control Function» The Harvard BusinessSchool, Press, Boston, 1988.
3. Angele Renaud ,Nicolas berland « Mesure de la performance globale des entreprises », 2010.
4. ALAZARD. C, SEPARI. S, DCG 11, « Contrôle de gestion manuel et applications », 4ème édition,DUNOD, Paris, 1998.
5. BOUQUIN. H, (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je? », Paris.
6. Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion», DUNOD, 5eme édition
7. BOUQUIN. H, « Le contrôle de gestion » édition PUF, 2003
8. BOISSELIER. P, « contrôle de gestion, cours et application », Vuibert, Paris, 1999.
9. BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher.
10. BÉATRICE et FrancisGrandgouil, «Analyse financière», 24eme édition Gualinolextenso.
11. Bertrand Sogbossi Bocco, 2010 n°241. « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises enAfrique ».
12. BOUKHLIF Ahmed, « analyse financière », Berti Edition, Alger, 1996.
13. BOISEVERT, H. « le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelé », édition du renouveau pédagogique INC, P258
14. BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
- 15.
16. CHANDLER. A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Organisation, 1992.
17. CONSO.P, HEMECI.F : gestion financière de l'entreprise, 10emeédition DUNOD, paris 2002.
18. DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiche », édition DUNOD, Paris, 2008.
19. Elisabeth Bertin, « Audit interne», édition d'organisation EYROLLES, 2007.
20. FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisations, Paris, 2005.
21. GERVAIS.M « contrôle de gestion», Economica, 6eme édition, Paris, 1997.
22. GUERNY J, GUIRIEC C, {Contrôle de gestion et choix stratégique}, édition Delmas, Paris 1998.


23. Hubert de la Bruslerie. Analyse financière. 2ème Edition. Paris: DUNOD. 2002.
24. HélèneLoning, VeroniqueMarllert, JérômeMéric, {Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques }, 3 emeedition, DUNOD,Paris.
25. LAUDON KENNETH, JANE KENNETH, « Management des systèmesd'information », édition Pearson Education, 9°édition, Paris 2006.
26. LEROY. M, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012.
27. LANGLOI L, BONNIER C, BRINGER M (2006), « contrôle de gestion », Editions Focher, paris.
28. LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, Paris, 1998.
29. LAUDON KENNETH, JANE KENNETH, « Management des systèmesd'information », édition Pearson Education, 9°édition, Paris 2006.
30. Lorino.P « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997.
31. LEBAS M., « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.
32. LONING Hélène et All « Le contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris1998, page 06.
  
33. MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008.
  
34. Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat« Le grand livre du contrôle de gestion» Paris, 2013
35. MATHE Jean Charles, MALO Jean Louis, « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, 2000
36. Nicolas Berland. « que sais-je ? Le contrôle de gestion », 1 er édition, Paris, 2014.
37. OLIVIER. M, « DICO du manager », Edition, DUNOD, Paris, 2009.
38. SIMON ALCOUFFE-MARIE BOITIER-ANNE RIVIERE-FABIENNE VILLESEQUE DUBUS « contrôle de gestion interactif» », France, 2013.
39. Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004.
40. Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux Ève Chiapello,Daniel Michel AndreuSolé le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ème édition,Paris, 2008.
  
41. Vizzavona, P. gestion financière. Tome 1ere Edition. Paris. 1991

***B. Mémoires et revues :***

1. BENDELLALI. A, « Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion, cas de l'entreprise IBRAHIM ET FILS IFRI », 2019-2020.
2. Mr. AISSAT BACHIR, Mr. MEDDOUR SALIM, «Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de performances de l'entreprise : mise en œuvre du tableau de bord, cas d'unité .Bejaia emballage. »,2020-2021.UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. Bejaia.
3. MEHOUBI Lyes, « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise Cas de Générale Emballage.»,2020-2021, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. Bejaia.
4. Mr CHIAD Nassim, Mr OUAGUED Abdelhak, «Apport du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise Cas de Bejaia Mediterranean Terminal BMT  
»,2018-2019, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. Bejaia.

# **Annexes**

# Annexe N°01 :

	<b>REALISATIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS (MOBILIER, INFORMATIQUE, SOCIAL &amp; TRANSPORT )</b> A FIN DU MOIS DE Juillet 2018	ALGERIE TELECOM SPA  Capital Social 34.262.946.830 DA
	<a href="#">Suivant</a> <a href="#">Retour</a>	

DO: TIZI OUZOU

U:KDA

Code	Désignation	Budget 2018 (1)		Date d'engagement	Montant Engagement (contrat ) (2)	Montant de régularisation contrat (avenant + ou ) (3)	Montant final du contrat (4)= (2)+(3)	Cumul des Réal. (5)		Taux de réal (5)/(1)		Observation
		Qté/Nbre	Montant					Qté/Nbre	Montant	Qté/Nbre	Montant	
<b>MO2183</b>	<b>MOBILIER</b>	<b>444</b>	<b>12 509</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
MO21831	MOBILIER DE BUREAU	328	6 547		0	0	0	0	0	0%	0%	
18MO21831001	BUREAU DIRECTEUR COMPLET	10	2 000				0			0%	0%	
18MO21831002	ARMOIRE	15	375				0			0%	0%	
18MO21831003	CHAISE VISITEUR	40	200				0			0%	0%	
18MO21831004	CHAISE OPERATEUR	101	1 212				0			0%	0%	
18MO21831005	BUREAU	29	435				0			0%	0%	
18MO21831006	RAYONAGE	100	1 500				0			0%	0%	
18MO21831007	CHAISE TRIPLETTE	33	825				0			0%	0%	
<b>MO21832</b>	<b>MATERIEL DE BUREAU</b>	<b>51</b>	<b>3 110</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
18MO21832001	COFFRE FORT	13	650				0			0%	0%	
18MO21832002	DETECTEUR FAUX BILLETS	29	2 030				0			0%	0%	
18MO21832003	PHOTOCOPIEUR	7	350				0			0%	0%	
18MO21832004	AMOIRE FORTE	2	80				0			0%	0%	
<b>MO21833</b>	<b>MATERIEL DE COMMUNICATION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
<b>MO21834</b>	<b>MATERIEL ET OUTILLAGE</b>	<b>65</b>	<b>2852</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
18MO21834001	EHELLE	19	532				0			0%	0%	
18MO21834002	POSTE A SOUDER	1	50				0			0%	0%	
18MO21834003	MULTIMETRE	2	40				0			0%	0%	
18MO21834004	ASPIRATEUR	8	160				0			0%	0%	
18MO21834005	POMPE A EAU	11	1 100				0			0%	0%	
18MO21834006	CITERNE	5	300				0			0%	0%	
18MO21834007	GROUPE ELECTROGENE	7	350				0			0%	0%	
18MO21834008	SOUFFLEUR	8	120				0			0%	0%	
18MO21834009	PERCEUSE	4	200				0			0%	0%	
<b>IF2180</b>	<b>INFORMATIQUE (2)</b>	<b>0</b>	<b>3 000</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>	
IF21801	MATERIEL INFORMATIQUE	0	3 000		0	0	0	0	0	#DIV/0!	0%	
	(à détailler par opération )						0			#DIV/0!	#DIV/0!	
							0			#DIV/0!	#DIV/0!	
<b>SO2186</b>	<b>SOCIAL (3)</b>	<b>3</b>	<b>30</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
SO21861	MATERIEL POUR LOGEMENTS DU PERSONNEL									#DIV/0!	#DIV/0!	
SO21862	MOBILIER ET EQUIPEMENT MENAGER	3	30		0	0	0	0	0	0%	0%	
18SO21862001	BAIN D'HUILE	3	30				0			0%	0%	
SO21863	MATERIEL POUR CANTINES									#DIV/0!	#DIV/0!	
SO21864	MATERIEL MEDICAL									#DIV/0!	#DIV/0!	
SO21865	AUTRE MATERIEL ET MOBILIERS SOCIAL									#DIV/0!	#DIV/0!	
<b>TR2182</b>	<b>TRANSPORT (4)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
TR21821	VEHICULES LEGERS TOURISTIQUES									#DIV/0!	#DIV/0!	
TR21822	VEHICULES LEGERS UTILITAIRES									#DIV/0!	#DIV/0!	
TR21823	VEHICULES LOURDS ET ENGIN									#DIV/0!	#DIV/0!	
TR21824	VELOS ET VELOMOTEURS									#DIV/0!	#DIV/0!	
TR21825	VEHICULES DE TRANSPORTS DU PERSONNEL									#DIV/0!	#DIV/0!	
	<b>Total (5)=(1)+(2)+(3)+(4)</b>	<b>447</b>	<b>15 539</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	



## REALISATIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS-TERRAINS

AFIN DU MOIS De juillet 2018

DO: TIZIOUZOU

U:KDA

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	date d'engagement	Montant Engagement (contrat)(2)	Montant de régularisation contrat	Montant final du contrat	Cumul des Réal. (5)	Taux de réal(5)/(1)%	Observation
TE21111	TERRAINS	122340		0	0	0	0	0%	
18TE211110	Magasin de Wilaya	122340						0%	
	<b>Total</b>	<b>122340</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	

Annexe N °03 :



Retour Suivant

DO: TIZI OUZOU	REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS TECHNIQUES A FIN DU MOIS DE Juillet 2018	ALGERIE TELECOM SPA Capital Social 34.262.946.830 DA
----------------	--	---

Code	Désignation	Budget 2018 (1)		Date d'engagement	Montant Engagement (contrat) (2)	Montant de régularisation contrat (avenant +ou- ) (3)	Montant final du contrat (4)=(2)+(3)	Cumul des Réal. (5)		Taux de réal (5)/(1)		Observation
		Quantité/Nombre	Montant					Qté/Nbre	Montant	Qté/Nbre	Montant	
<b>EV2157</b>	<b>ENVIRONNEMENT (1)</b>	<b>90</b>	<b>665</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
EV21571	CONDITIONNEMENT D'AIR,ENERGIE,PROTECTION	90	665		0	0	0	0	0	0%	0%	
18EV21571001	PROTECTION:Extincteur CO2 6 kg	30	240				0			0%	0%	
18EV21571002	PROTECTION:Extincteur PG50 kg	10	200				0			0%	0%	
18EV21571003	PROTECTION:Extincteur PG09 kg	15	90				0			0%	0%	
18EV21571004	PROTECTION:Extincteur AT09 L	15	75				0			0%	0%	
18EV21571005	PROTECTION:Extincteur PG02 kg	20	60				0			0%	0%	
<b>AP2151</b>	<b>APPAREILS DE MESURE (2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
AP21511	APPAREILS DE MESURE	0	0		0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
<b>EP2156</b>	<b>EQUIPEMENTS PASSIFS (3)</b>	<b>600</b>	<b>5 200</b>	<b>43 213</b>	<b>8 205</b>	<b>0</b>	<b>8 205</b>	<b>450</b>	<b>8 205</b>	<b>75%</b>	<b>158%</b>	
EP21561	MATERIELS DE CANALISATIONS	0	0		0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
EP21562	MATERIELS TECHNIQUES:CHAMBRES ET DALLES,INSTALLATIONS DE SOUTIEN,MATÉRIEL ET OUTILLAGE TECHNIQUES,REPARTITEUR ELECTRIQUE & OPTIQUE	500	3 500		0	0	0	0	0	0%	0%	
18EP21562001	CHAMBRES, DALLES, SCHELTTER ETCUVES:Dalle 9	250	1 750				0			0%	0%	
18EP21562002	CHAMBRES, DALLES, SCHELTTER ETCUVES:Dalle 9	250	1 750				0			0%	0%	
EP21563	PYLONES ET POTEAUX	100	1 700	43 213	8 205	0	8 205	450	8 205	450%	483%	
18EP21563001	Poteaux	100	1 700	23/04/2018	8 205		8 205	450	8 205	450%	483%	
	<b>Total (1)</b>	<b>690</b>	<b>5 865</b>		<b>8 205</b>	<b>0</b>	<b>8 205</b>	<b>450</b>	<b>8 205</b>	<b>65%</b>	<b>140%</b>	

# Annexe N° 04 :



## REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS (INSTALLATIONS GENERALES, AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS DIVERS)

A FIN DU MOIS DE JUIN 2018

DC: TIZI OUZOU

UKDA

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	Date d'engagement	Montant engagé (contrat) (2)	Montant de régularisation, contrat (avenant) + ou - (3)	Montant réel du contrat (4) (2)+(3)	Date de début des travaux	Date de fin des travaux	Cumul des réels (5)	Taux d'engagement	Taux de réal. (5)/(1)	Observation
<b>IG2184</b>	<b>INSTALLATIONS GENERALES (1)</b>	<b>31 800</b>		<b>183</b>	<b>0</b>	<b>183</b>			<b>183</b>		<b>1%</b>	
IG21841	INSTALLATIONS DE GAZ	130		0	0	0			0		0%	
18IG21841001	ACTEL DEM	20		0	0	0			0		0%	
18IG21841002	Centrale beni yenni	20		0	0	0			0		0%	
18IG21841003	Centrale ouadhias	20		0	0	0			0		0%	
18IG21841004	Centrale mekia	20		0	0	0			0		0%	
18IG21841005	Centrale CMT AEH	20		0	0	0			0		0%	
18IG21841006	ACTEL AZAZGA	30		0	0	0			0		0%	
IG21842	INSTALLATIONS D'EAU	30		0	0	0			0		0%	
18IG21842001	ACTEL AZAZGA	30		0	0	0			0		0%	
<b>IG21843</b>	<b>INSTALLATIONS D'ELECTRICITE</b>	<b>31 640</b>		<b>183</b>	<b>0</b>	<b>183</b>			<b>183</b>		<b>1%</b>	
18IG21843001	ACTEL AZAZGA	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843002	Imsohah 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843003	Tiroual 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843004	Adjaba 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843005	Ah Ouaneche 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843006	Iguedjel 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843007	Makouda 4G	20	15	15	15	100%	75%	Reglé le 24/04/2018				
18IG21843008	Ah Item 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843009	Bouda oumalou 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843010	Azeffoun 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843011	Ighil Mouho 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843012	Ichadene 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843013	Ah Aicha 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843014	Taguement Azouz 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843015	Aglagal oumedah 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843016	Timizar Ighvar 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843017	Beni Yenni 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843018	Kantidja 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843019	Ah Kanane 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843020	Akaoudj 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843021	Mezequene 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843022	Aourir Ouzemour 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843023	Ah kheir 4G	20	15	15	15	100%	75%	payé le 24/04/2018				
18IG21843024	Ah atsou ( Mechtras) 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843025	Ighil imouda 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843026	Akerou 4G	20	15	15	15	100%	75%	payé le 24/04/2018				
18IG21843027	Tamassit 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843028	Tizi oumalou 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843029	Mahwane 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843030	Ah Atsou (Berhoune) 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843031	Azrou 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843032	Iguer Gures 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843033	Ah Argane 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843034	Ihdkouane 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843035	Oulad ali 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843036	Bekas 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843037	Taboudouchthe 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843038	Elane 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843039	Ah Saïd 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843040	Kemouda 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843041	Ah Larbi 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843042	Bilten 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843043	Ah Erbah 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843044	Ssta 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843045	Darna 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843046	Tigounatine 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843047	Tighilt Ntrahi 4G	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843048	Ah ouhadj 4G	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843049	Iharhoune SR PTT 1 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843050	Iharhoune SR PTT 2 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843051	Iharhoune SR PTT 3 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843052	Iharhoune SR PTT 4 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843053	Iharhoune SR PTT 5 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843054	Ah Bouadaa 1 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843055	Ah Bouadaa 2 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843056	Ah Bouadaa 3 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843057	Ah Bouadaa 4 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843058	Ah Bouadaa 5 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843059	YAK DD 1 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843060	YAK DD 2 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843061	YAK DD 3 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843062	Ah Saada 1 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843063	Ah Saada 2 FTTB	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843064	Ibouyoucfene OLT	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843065	Ah Kheloufoune OLT	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843066	Houara OLT	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843067	Ah ahcene hasnaoua OLT	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843068	Lazib Duhdad OLT	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843069	Abzar OLT	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843070	Thala Bouzou OLT	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843071	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _JFE/PTT-273 site 1	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843072	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _JFE/PTT-273 site 2	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843073	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _JFE/PTT-273 site 3	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843074	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _JFE/PTT-273 site 4	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843075	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _JFE/PTT-273 site 5	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843076	(FTTB+FTTC) (AZA/S/R LSP) T001_T002_T003_T005	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843077	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _ABD/AGN-329 site 1	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843078	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _ABD/AGN-329 site 2	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843079	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _ABD/AGN-329 site 3	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843080	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _ABD/AGN-329 site 4	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843081	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _ABD/AGN-329 site 5	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843082	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _AZA/TAM-404	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843083	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _AZA/ADL-352	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843084	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _AZA/GRA-527	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843085	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _DBK/BKO-641	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843086	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _DBK/YA-381	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843087	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _DBK/MMO-476	500		0	0	0			0		0%	
18IG21843088	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _DBK/AMI-413	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843089	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _TAD/CHO-350	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843090	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _BYE/AHI-329	20		0	0	0			0		0%	
18IG21843091	(FTTB+FTTC) TIZI OUZOU _LAN/DPG-509	20		0	0	0			0		0%	



## Annexe N°06 :

18IG21843207	FFTX Akaoudj	500				0			0		0%
18IG21843208	FFTX Tahanouys	500				0			0		0%
18IG21843209	FFTX Ikhelouiyene	500				0			0		0%
18IG21843210	FFTX Bouzar	500				0			0		0%
18IG21843211	Lotissement Sidi Mamare Sud Ouest	500				0			0		0%
18IG21843212	FFTXKEMOUDA	20				0			0		0%
18IG21843213	FFTXHadouda	20				0			0		0%
18IG21843214	FFTXThaouit Oul Khrif	20				0			0		0%
18IG21843215	FFTXQuartier Ouaneche Djema Saharadj	20				0			0		0%
18IG21843216	FFTX Rebta	20				0			0		0%
18IG21843217	FFTX tala tazart	20				0			0		0%
18IG21843218	FFTXsidi ali moussa	500				0			0		0%
18IG21843219	FFTXkikama	500				0			0		0%
18IG21843220	FFTXbouhraoua	20				0			0		0%
18IG21843221	FFTXouatouba	20				0			0		0%
18IG21843222	FFTXmazer	20				0			0		0%
18IG21843223	FFTXTamizirt ourabah	20				0			0		0%
18IG21843224	FFTX #eknas	20				0			0		0%
18IG21843225	FFTX igounanne	20				0			0		0%
18IG21843226	FFTX ikhrivene	20				0			0		0%
18IG21843227	FFTX Thimilht	20				0			0		0%
18IG21843228	FFTX tizi bouamane	20				0			0		0%
18IG21843229	FFTX Tizi El djema	20				0			0		0%
18IG21843230	FFTX annar amelal zone B	20				0			0		0%
18IG21843231	FFTX Tirmilne village	20				0			0		0%
18IG21843232	FFTX Ighil Tazarth	20				0			0		0%
18IG21843233	FFTX ElKelaa	20				0			0		0%
18IG21843234	FFTX Agouni n'teslent	20				0			0		0%
IG21844	INSTALLATIONS DIVERSES	0	0	0	0	0			0		#DIV/0!
<b>AG2185</b>	<b>AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS (2)</b>	<b>101 331</b>	<b>41 881</b>	<b>2 751</b>	<b>44 632</b>			<b>40 259</b>			<b>40%</b>
AG21851	AGENCEMENT ET AMÉNAGEMENT BÂTIMENTS ADMINISTRATIFS	8 900	1 957	0	1 957			1 957			22%
17AG21851001	Aménagement d'une salle d'archive (rayonnage du sous sol ACTEL DR	1 900	20/12/2017	1 957	1 957	20/11/2017	18/03/2018	1 957	100%		103% travaux réceptionnés
18AG21851001	amenagement des sanitaires pour le siege de la DO de Tizi ouzou.	1 500			0			0			0%
18AG21851002	extension chaufferie du siege de la DO	2 000			0			0			0%
18AG21851003	extension chaufferie ex siege de la DRT TO	2 000			0			0			0%
18AG21851004	Aménagement de bureaux au niveau du DPM et DAL	1 500			0			0			0%
AG21852	AGENCEMENT ET AMÉNAGEMENT BÂTIMENTS COMMERCIAUX	60 431	39 924	2 751	42 675			38 302			63%
17AG21852001	amenagement actel Tizi-Ouzou	12 173	05/11/2017	15 267	2 973	18 240	05/11/2017	12/04/2018	14 592	80%	120% chantier acheve receptionner le 12/04/2018
17AG21852002	REALISATION CHAUFFERIE ACTEL AIN ELHAMMAM	235	19/11/2017	934	-16	918	19/11/2017	30/01/2018	234	26%	100% chantier acheve receptionne le 30/01/2018
17AG21852003	REALISATION CHAUFFERIE ACTEL ACTEL LNI	1 023	19/11/2017	1 028	-206	822	19/11/2017	30/01/2018	781	95%	76% chantier acheve receptionne le 30/01/2018
18AG21852001	AMENAGEMENT ACTEL Draa Ben Khedda Charte Graphique	7 000	08/03/2018	11 036		11 036	08/03/2018		11 036	100%	158% acheve
18AG21852002	AMENAGEMENT ACTEL NOUVELLE VILLE	7 000	01/03/2018	11 659		11 659	01/03/2018		11 659	100%	167% acheve
18AG21852003	realisation chaufferie DICTEL BOGHNI	1 500			0			0			0%
18AG21852004	realisation chaufferie ACTEL DEM	1 500			0			0			0%
18AG21852005	realisation chaufferie DICTEL Tizi Rached	1 500			0			0			0%
18AG21852006	aménagement de la sous pente DICTEL Ouacif	2 500			0			0			0%
18AG21852007	AMENAGEMENT ACTEL Azarga Charte Graphique	12 000			0			0			0%
18AG21852008	AMENAGEMENT ACTEL LNI Charte Graphique	7 000			0			0			0%
18AG21852009	AMENAGEMENT ACTEL Boghni Charte Graphique	7 000			0			0			0%
AG21853	AGENCEMENT ET AMÉNAGEMENT BÂTIMENTS INDUSTRIELS ( TECHNIQUES )	29 000	0	0	0			0			0%
18AG21853001	Réalisation d'une chaufferie centrale Ain El Hammam	2 000			0			0			0%
18AG21853002	Réalisation d'une chaufferie centrale benni yenni	2 000			0			0			0%
18AG21853003	Réalisation d'une chaufferie centrale ouadhias	2 000			0			0			0%
18AG21853004	Réalisation d'une chaufferie (CGIR-CMT) DBK	2 000			0			0			0%
18AG21853005	Réalisation d'une chaufferie centrale Mekla	2 000			0			0			0%
18AG21853006	travaux de refelction locaux CA I	1 000			0			0			0%
18AG21853007	travaux de refelction locaux CA II	1 000			0			0			0%
18AG21853008	aménagement mur de cloture beni yenni	1 000			0			0			0%
18AG21853009	extension mur de cloture centrale boghni	2 000			0			0			0%
18AG21853010	extension mur de cloture centrale Mekla	2 000			0			0			0%
18AG21853011	extension mur de cloture FH AEH	2 000			0			0			0%
18AG21853012	extension mur de cloture centrale ouadhias	2 000			0			0			0%
18AG21853013	socle pylones	8 000			0			0			0%
AG21854	AGENCEMENT ET AMÉNAGEMENT AUTRES BÂTIMENTS	3 000	0	0	0			0			0%
18AG21854001	construction de 12 loges pour gardiennage des sites	3 000			0			0			0%
<b>Total (3)=(1)+(2)</b>		<b>133 131</b>	<b>42 064</b>	<b>2 751</b>	<b>44 815</b>			<b>40 442</b>			<b>30%</b>

# Annexe N°07 :



## REALISATIONS BUDGETAIRES DES TRAVAUX DE CABLESATION ET POSE DE CABLE A FIN DU MOIS DE JUIN 2018

Informations techniques										Informations budgétaire													
Code	Désignation	Date de début travaux	Date de fin des travaux	N°003	Intégration (réalisation)	Catégorie (réalisation)	Statut de réalisation	Capacité de câbles réalisés (concrètement)	Type de câble	Etat de fin de travaux	Quantité de câbles réalisés	Méthode de pose	Budget 2018 (MAD)	Date d'engagement (MAD)	Montant d'engagement (MAD)	Montant de réalisation (MAD)	Montant restant à verser (MAD)	Coût des R&M 2018 (MAD)	Taux d'avancement	Taux de réalisation	Etat de paiement	Observation	
TC21541	Travaux câble urbain												25,21		9,91	-77	9,94	7,32			29%		
TC215411	Extension Réseau Urbain Travaux non câble terminé (SNC, Soudes et câbles)												24,71		8,65	-77	8,77	7,05			29%		
18TC21541101	Extension câble tour ville	10/03/2018	11/01/2018	04/2018	BLT TELECOM	TRVN	TOURS VILLAS	528	CUIVRE				4	02/08/2018	41		41	41	100%	100%	réceptionné		
18TC21541102	pose (câbles optiques)	11/07/2018		14/02/2018	ERCET OUAJOURI	IZYN	(BOUEN)	1 000	CUIVRE				4	04/02/2018	48		48	48	100%	100%	réceptionné		
18TC21541103	Lot Tahacha	18/10/2018	28/01/2018	20/02/2018	ERCET TALES	BEKN	Mah Aek	1 504	CUIVRE				1	28/09/2018	27		27	14	5%	100%	réceptionné		
18TC21541104	ATOUANICHE	17/10/2017	05/02/2018	22/02/2018	ETS SOUHAL	ADHN	At Ouahcha	288	31	CUIVRE			3	09/10/2018	13		13	34	25%	100%	réceptionné		
18TC21541105	Amouar	31/10/2017	23/01/2018	07/02/2018	ERCET LEBORI	TBRN	BOUZAR II	528	42	CUIVRE			41	24/10/2018	82	-43	38	193	52%	47%	Facturé		
18TC21541106	ADENE	16/02/2018	25/09/2018	07/10/2018	ETS AREZI RABIA	ADYN	ADEN	288	35	CUIVRE			19	16/11/2018	20		20	184	90%	100%	réceptionné		
18TC21541107	BOO (Soudes et câbles) MSAN CD (Chaquepierre)	24/10/2017	20/01/2018	07/02/2018	SARL SAM OPTICAL	TBN	TNOBANE	528	134	CUIVRE			44	28/09/2018	56		56	446	80%	100%	réceptionné		
18TC21541108	SNP (20 km) MSAN CD (SNC) (Soudes et câbles)	24/12/2017	04/03/2018	07/02/2018	HERTEL HAMOHE	EDZN	BENAZEMNEER	528	71	CUIVRE			42	19/12/2018	46	-17	31	287	90%	65%	facturé		
18TC21541109	Beauve	24/12/2017	17/02/2018	07/02/2018	ETS MEHALROSA	AZCN	CHEURFA	964	54	CUIVRE			16	19/12/2018	17		17	159	80%	98%	facturé		
18TC21541110	207 ZELLAL	07/12/2017	24/01/2018	07/02/2018	ETS BELMADANI	AZSN	AIT ZELLAL	288	49	CUIVRE			30	14/11/2018	96		96	397	70%	100%	réceptionné		
18TC21541111	Lot Soud. ZOP - MSAN Soud. Anticâbles												66		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541112	Câble 500 logements MSAN ZELANDE												98		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541113	Entretien soud	18/03/2018	09/02/2018	07/02/2018	ETS CHEBALLAH	AMFN	AMFYD	608	154	CUIVRE			8	07/03/2018	8		8	89	100%	100%	réceptionné		
18TC21541114	Câble Faticoua												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541115	Câble Elma												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541116	coproducteur tour ville	17/02/2018	14/03/2018	03/02/2018	ETS HOUMEL RAFIK	TRVN	TOURS VILLAS	528	81	CUIVRE			8	14/02/2018	14	-5	8	84	100%	10%	facturé		
18TC21541117	Immobilier Soudes MCU												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541118	Extension câbles	25/07/2018	36/01/2018	07/02/2018	ERCET ASSAMEUR		TAMDA						17	22/07/2018	8		8	82	100%	48%	Travaux achevés		
18TC21541119	Cable OPTICAL Yafra Moussa												58		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541120	Lot Soud	12/04/2018	24/04/2018	12/02/2018	EBRET KHELOUFI	GENNY	GENET	1 008	133	CUIVRE			88	05/04/2018	20		19	139	100%	29%	facturé		
18TC21541121	Étude à l'achèvement	25/04/2018	17/01/2018	07/02/2018	ERCET OUAJOURI	AZTN	TREST 1	528	63	CUIVRE			58	25/04/2018	22		22	225	100%	40%	réceptionné		
18TC21541122	BOG (Soudes et câbles) MSAN CD (A) Yafra Moussa												58		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541123	BOG (Soudes et câbles) MSAN CD (Z) Yafra	17/06/2018	26/01/2018	07/02/2018	ETS AMRANE AMAR	ZKRN	ZEKRI	288	224	CUIVRE			4	07/06/2018	4		4	95	100%	68%	réceptionné		
18TC21541124	approuvé - installation Yafra	18/06/2018	30/01/2018	07/02/2018	ETS CHU REZO	MEBN	MEBLOUB	168	18	CUIVRE			10	10/10/2018	10		10	100%	35%	réceptionné			
18TC21541125	Câble câbles 500 logements	26/05/2018	26/01/2018	07/02/2018	EURL SAAD TELECOM	ENCN	Eskik normale	1 024	137	CUIVRE			88	23/05/2018	28		28	288	100%	29%	Travaux achevés		
18TC21541126	coproducteur câbles ville Tamar NVD												58		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541127	lot soud et câble	22/05/2018	24/01/2018	07/02/2018	ETS BACHA BILAL	BLENY	Sauk et Tala	96		CUIVRE			16	19/12/2018	16		10	108	100%	100%	réceptionné		
18TC21541128	Yafra Mansour	23/05/2018	23/01/2018	07/02/2018	ETS KESSRAOU SAMIR	TMSN	Tala Mansour	528	50				7	14/05/2018	12		12	129	100%	184%	Travaux achevés		
18TC21541129	Travaux câbles												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541130	Entretien câbles												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541131	Entretien câbles												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541132	Abouba	24/02/2018	05/01/2018	07/02/2018	SNC WIND TELECOM	TEKNI	TABOUKERT	288	23	CUIVRE			14	15/02/2018	11		11	118	100%	84%	réceptionné		
18TC21541133	Coproducteur câbles - voir son nouveau lycée												14		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541134	Immobilier Adaf	17/02/2018	05/03/2018	04/02/2018	ETS MOUZZI HAKIM	MRTN	MARCHE Tsi (soudé)	2 012	191	CUIVRE			28	14/02/2018	10		10	103	100%	37%	réceptionné		
18TC21541135	Coproducteur Thabrah												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541136	Étude et câbles Yafra (SNC) (Soudes et câbles)												7		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541137	Étude et câbles Yafra (Soudes et câbles)	17/04/2018	10/01/2018	07/02/2018	ETS HARRET	SMGN	SEMBOUNE	128	16	CUIVRE			7	10/04/2018	1		1	10	100%	14%	réceptionné		
18TC21541138	Étude et câbles Yafra (Soudes et câbles)												14		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541139	Entretien câbles 500 logements	15/05/2018	21/01/2018	07/02/2018	ETS MEBAL	ABYN	AB YOUSSEF	288	63				58	13/05/2018	60		50	502	100%	90%	réceptionné		
18TC21541140	Entretien câbles 200 logements												58		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541141	Entretien câbles SNC (Soudes et câbles) Yafra												58		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541142	Entretien câbles SNC (Soudes et câbles) Yafra	17/02/2018	13/03/2018	03/02/2018	ETS FERRAS Mhd	MCUN	Maison de la culture	1 088	124	CUIVRE			28	14/02/2018	8	-5	4	40	100%	14%	facturé		
18TC21541143	coproducteur Yafra	28/05/2018	25/01/2018	07/02/2018	SNC LOUJ	MILN	MALLOULI	594	102	CUIVRE			18	24/05/2018	18		13	136	100%	97%	réceptionné		
18TC21541144	Extension Réseau ville Yafra	17/08/2018	31/01/2018	07/02/2018	ETS KAD	FREN	FREHA	624	128	CUIVRE			58	07/06/2018	26		26	263	100%	47%	Travaux achevés		
18TC21541145	Extension Réseau village Yafra	05/05/2018	20/01/2018	07/02/2018	ERCET AGRED	AZCN	Cheuria Aagaga	1 022	53	CUIVRE			38	20/04/2018	16		10	108	100%	39%	réceptionné		
18TC21541146	Yafra Soudes												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541147	Coproducteur (Haut Village)	17/03/2018	12/04/2018	08/02/2018	SARL GUESSAD	BHUN	BELHADJ T. azzou	1 128	118	CUIVRE			28	07/03/2018	12		10	107	100%	38%	facturé		
18TC21541148	Entretien Réseau	29/04/2018	16/02/2018	07/02/2018	ETS QUERAN	GENNY	GENET	1 008	130	CUIVRE			58	17/04/2018	14		14	143	100%	28%	facturé		
18TC21541149	Extension Réseau Yafra	20/06/2018	34/01/2018	07/02/2018	ETS ALLOU	YATN	YATAFENE	128		CUIVRE			14	14/02/2018	14		14	144	100%	103%	réceptionné		
18TC21541150	Entretien Réseau Yafra	29/04/2018	17/02/2018	07/02/2018	ANBAM FIBRE OPTIQUE	CRLN	ALALOU RABAH	288	64	CUIVRE			68	25/04/2018	52		52	500	100%	78%	réceptionné		
18TC21541151	TOUARES 3 DSK												68		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541152	zone d'activité de Bougri												14		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541153	Village agglomération												14		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541154	Cable LAARICHE	27/02/2018	08/03/2018	06/02/2018	ERCET QUERBAS	LRHN	LAARICHE	288	25	CUIVRE			14	15/02/2018	5		5	50	100%	35%	réceptionné		
18TC21541155	Extension Réseau Village Amouar	25/03/2018	10/01/2018	07/02/2018	ERCET AODHAR	TRAN	AZROUBAR	488	21	CUIVRE			7	18/03/2018	27		27	279	100%	38%	réceptionné		
18TC21541156	Extension Réseau Village Tazart												28		0		0	0	0%	0%	0%		
18TC21541157	Entretien Réseau	12/05/2018	19/01/2018	07/02/201																			





**Annexe N °10 :**



DO: TIZIOUZOU

		REALISATIONS DER ACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS) AFIN DU MOIS DE Juillet 2018					Capital Social 34.262.946.830 DA	

Code	Désignation	Budget 2018(1)		Montant Engagement (contrat)(2)	Montant de régularisation contrat (avenant+ ou-)(3)	Montant final du contrat(4)=(2)+(3)	Cumulés Réal.(5)		Taux de réal.(5)/(1)	
		Nbre d'abonnés	Montant				Nbre d'abonnés	Montant	% (Nbre)	% (Montant)
<b>RB21511</b>	Raccordement d'abonnés	19000	34200	15069,6	-1322	13748	5744	10339	30%	30%
18RB21511001	TIZIOUZOU	3800	6840	2610	-261	2349	1078	1940	28%	28%
18RB21511002	TIZIOUZOUNVILLE	3200	5760	3128	-229	2899	1134	2041	35%	35%
18RB21511003	AZAZGA	2700	4860	1656	-229	1427	553	995	20%	20%
18RB21511004	DRAABENKHEDDA	1000	1800	1233	-160	1073	579	1042	58%	58%
18RB21511005	TIGZIRT	2300	4140	956	-67	889	401	722	17%	17%
18RB21511006	MEKLA	1200	2160	1231	-56	1175	445	801	37%	37%
18RB21511007	LNA	1900	3420	1580	-85	1495	481	866	25%	25%
18RB21511008	OUADHIAS	1500	2700	943	-68	875	406	731	27%	27%
18RB21511009	DRAAELMIZANE	800	1440	1017	-63	954	414	745	52%	52%
18RB21511010	AINELHAMMAM	600	1080	715	-104	611	253	455	42%	42%
	<b>Total</b>	<b>19 000</b>	<b>34 200</b>	<b>15 070</b>	<b>-1 322</b>	<b>13 748</b>	<b>5 744</b>	<b>10 339</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>

Annexe N°11 :




DO: TIZI OUZOU

[Retour](#) U:KDA

<b>ETAT RECAPITULATIF DES ENGAGEMENTS D'INVESTISSEMENTS</b> <b>A FIN DU MOIS DE juillet 2018</b>	
---	--

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	Engagement au,,,	Taux%
	<b><u>1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES</u></b>	262 469	10 625	4%
BA2131	BATIMENTS	124 590	10 625	9%
TE2111	TERRAINS	122 340	0	0%
MO2183	MOBILIER	12 509	0	0%
IF2180	INFORMATIQUE	3 000	0	0%
SO2186	SOCIAL	30	0	0%
TR2182	TRANSPORT	0	0	#DIV/0!
	<b><u>2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES</u></b>	5 865	8 205	140%
RC2152	RESEAU CORE	0	0	
RA2155	RESEAU D'ACCES	0	0	
RT2153	RESEAU DE TRANSPORT	0	0	
EV2157	ENVIRONNEMENT	665	0	0%
AP2151	APPAREILS DE MESURE	0	0	#DIV/0!
EP2156	EQUIPEMENTS PASSIFS	5 200	8 205	158%
	<b><u>3-AUTRES INVESTISSEMENTS</u></b>	1 148 014	481 312	42%
IG2184	INSTALLATIONS GÉNÉRALES	31 800	183	1%
AG2185	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	101 331	44 632	44%
TC2154	TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	980 684	422 750	43%
RB2151	RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	34 200	13 748	40%
	<b>TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>1 416 348</b>	<b>500 143</b>	<b>35%</b>

## Annexe N° 12 :

	<b>ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS</b> A FIN DU MOIS DE juillet 2018	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 34.262.946.830 DA

DO: TIZI OUZOU

U:KDA


[Retour](#)
[Suivant](#)

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	Cumul des Réal. (3)	Taux de réal (3)/(1)
	<b><u>1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES</u></b>	262 469	9 793	4%
BA2131	BATIMENTS	124 590	9 793	7,86%
TE2111	TERRAINS	122 340	0	0%
MO2183	MOBILIER	12 509	0	0%
IF2180	INFORMATIQUE	3 000	0	0%
SO2186	SOCIAL	30	0	0%
TR2182	TRANSPORT	0	0	#DIV/0!
	<b><u>2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES</u></b>	5 865	8 205	140%
RC2152	RESEAU CORE	0	0	
RA2155	RESEAU D'ACCES	0	0	
RT2153	RESEAU DE TRANSPORT	0	0	
EV2157	ENVIRONNEMENT	665	0	0%
AP2151	APPAREILS DE MESURE	0	0	#DIV/0!
EP2156	EQUIPEMENTS PASSIFS	5 200	8 205	158%
	<b><u>3-AUTRES INVESTISSEMENTS</u></b>	1 148 014	449 007	39%
IG2184	INSTALLATIONS GÉNÉRALES	31 800	183	1%
AG2185	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	101 331	40 259	40%
TC2154	TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	980 684	398 226	41%
RB2151	RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	34 200	10 339	30%
	<b>TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>1 416 348</b>	<b>467 005</b>	<b>33%</b>

	<b>ET</b> <b>AT RECAPITULATIF DES ENGAGEMENTS</b>
---	--

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	Engagement au,,,	Taux%
	<b><u>1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES</u></b>	262 469	1 189	0%
BA2131	BATIMENTS	124 590	1 189	1%
TE2111	TERRAINS	122 340	0	0%
MO2183	MOBILIER	12 509	0	0%
IF2180	INFORMATIQUE	3 000	0	0%
SO2186	SOCIAL	30	0	0%
TR2182	TRANSPORT	0	0	#DIV/0!
	<b><u>2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES</u></b>	5 865	8 205	140%
RC2152	RESEAU CORE	0	0	
RA2155	RESEAU D'ACCES	0	0	
RT2153	RESEAU DE TRANSPORT	0	0	
EV2157	ENVIRONNEMENT	665	0	0%
AP2151	APPAREILS DE MESURE	0	0	#DIV/0!
EP2156	EQUIPEMENTS PASSIFS	5 200	8 205	158%
	<b><u>3-AUTRES INVESTISSEMENTS</u></b>	1 148 014	390 369	34%
IG2184	INSTALLATIONS GÉNÉRALES	31 800	60	0%
AG2185	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	101 331	41 881	41%
TC2154	TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	980 684	339 643	35%
RB2151	RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	34 200	8 784	26%
	<b>TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>1 416 348</b>	<b>399 763</b>	<b>28%</b>

Annexe N° 14 :

	<b>TAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS</b> <b>A FIN DU MOIS DE MAI 2018</b>	<b>ALGERIE TELECOM SPA</b>  Capital Social 24 202 046 000 DA
		<a href="#">Retour</a> <a href="#">Suivant</a>

DO: TIZI OUZOU

U:KDA

Code	Désignation	Budget 2018 (1)	Cumul des Réal. (3)	Taux de réal (3)/(1)
	<b><u>1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES</u></b>	262 469	357	0%
BA2131	BATIMENTS	124 590	357	0,29%
TE2111	TERRAINS	122 340	0	0%
MO2183	MOBILIER	12 509	0	0%
IF2180	INFORMATIQUE	3 000	0	0%
SO2186	SOCIAL	30	0	0%
TR2182	TRANSPORT	0	0	#DIV/0!
	<b><u>2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES</u></b>	5 865	8 205	140%
RC2152	RESEAU CORE	0	0	
RA2155	RESEAU D'ACCES	0	0	
RT2153	RESEAU DE TRANSPORT	0	0	
EV2157	ENVIRONNEMENT	665	0	0%
AP2151	APPAREILS DE MESURE	0	0	#DIV/0!
EP2156	EQUIPEMENTS PASSIFS	5 200	8 205	158%
	<b><u>3-AUTRES INVESTISSEMENTS</u></b>	1 148 014	333 140	29%
IG2184	INSTALLATIONS GÉNÉRALES	31 800	60	0%
AG2185	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS	101 331	31 788	31%
TC2154	TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	980 684	293 924	30%
RB2151	RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	34 200	7 367	22%
	<b>TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>1 416 348</b>	<b>341 701</b>	<b>24%</b>

## *Guide d'entretien*

### *Questions :*

1. Quels sont les différents outils du contrôle de gestion utilisé au sein d'Algérie télécom ?
2. Est-ce que les outils de contrôle de gestion utilisé au sein d'Algérie télécom sont pertinents ?
3. Existe-t-il un service de contrôleur de gestion au niveau de la direction opérationnelle d'Algérie télécom de Tizi Ouzou ?
4. Quels sont les qualités et les compétences d'un contrôleur de gestion au sein d'Algérie télécom ?
5. Quels sont les stratégies de correction de défaillances trouvées ?
6. Quels sont les indicateurs de performance de chaque département au sein d'Algérie télécom ?
7. Travaillez-vous actuellement avec un tableau de bord ?
8. quels sont les indicateurs de performance que vous utilisez ?
9. Est-ce que le développement et la performance de votre entreprise s'arrête à la qualité du contrôle de gestion ?

# *Tables des matières*

# **TABLES DES MATIERES**

**REMERCIEMENTS**

**DEDICACES**

**LISTE DES ABREVIATIONS :**

**LISTE DES FIGURES**

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE..... 1**

## **CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION**

*INTRODUCTION..... 5*

*SECTION 01 : LES CONCEPTS CLES DU CONTROLE DE GESTION ..... 6*

*1- L'évolution du contrôle de gestion..... 6*

*2- Les Définitions du contrôle de gestion..... 8*

*3- les missions de contrôle de gestion ..... 14*

*4- L'avantage du contrôle de gestion..... 14*

*5- Rôle, objectifs et limites du contrôle de gestion..... 15*

*SECTION 02 :LE CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION ..... 18*

*1- Processus du contrôle de gestion ..... 18*

*2- Les outils du contrôle de gestion..... 21*

*3- Le contrôleur de gestion..... 29*

*4- Les champs d'application du contrôle de gestion ..... 34*

*CONCLUSION ..... 37*

## **CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE**

*INTRODUCTION..... 39*

*SECTION 01 : LA NOTION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE ..... 40*

*1- définition de la performance ..... 40*

*2- les principaux critères de la performance..... 41*

*3- typologies de la performance..... 42*

*5- les indicateurs de la performance ..... 49*

*SECTION 02 : CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE..... 59*

*1- La mise en place d'un système de pilotage ..... 59*

*2- Les réponses utilisables dans tous les contextes ..... 59*

*3- Les réponses face aux tendances récentes ..... 60*

*CONCLUSION..... 62*

## **CHAPITRE III : L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIE TELECOM**

*INTRODUCTION..... 63*

*SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ALGERIE TELECOM..... 64*

*1- Historique de l'organisation d'accueil ..... 64*

*2- Les Objectifs d'ALGERIE TELECOM ..... 65*

*3. Les Missions d'ALGERIE TELECOM..... 65*

*L'ACTIVITÉ MAJEURE D'ALGERIE TELECOM EST..... 65*

*4. L'Organisation d'Algérie Télécom ..... 65*

*5. L'Organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU..... 66*

SECTION 02 : CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'ALGERIE TELECOM.....	68
1-La place du contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom.....	68
2-Les outils du contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom.....	69
SECTION 03 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIE TELECOM .....	77
1-Le contrôle budgétaire et la performance au sein d'Algérie Télécom.....	77
2-Les indicateurs de mesure de performance .....	77
3-Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance .....	81
CONCLUSION.....	83
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b><i>TABLES DES MATIERES</i></b>	



