

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT
DES SCIENCES FINANCIERE ET
COMPTABILITE

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion



Thème :

**Le rôle du contrôle de gestion dans la prise de décision :
Cas de la sarl dylia market**

Présenté par :

Melle AIT GHERBI Hanane

Melle AIT AIDER Dahbia

Dirigé par :

Mme KOLLI S.

Membres de jury:

President: Mme Belkis-Annane Souhila M.A.A,UMMTO.

Examineur: Mme Rassoul Nadia M.C.B,UMMTO.

Rapporteur: Mme Benmansour-kolli Sonia M.C.A,UMMTO

Promotion

2023/2024



Télécharger la version PDF SUR :

<https://linktr.ee/atdrsila>

SOMMAIRE

Introductions générale .

Chapitre I: Le cadre conceptuel du contrôle de gestion.

Introduction.

- Section 1: Définition et concepts clés du contrôle de gestion.
- Section 2 : Rôles, missions et objectifs du contrôle de gestion
- Section 3: Les outils du contrôle de gestion.

Conclusion.

chapitre II: La contribution du contrôle de gestion à la prise de décision.

Introduction.

- Section 1: Processus de prise de décision.
- Section 2: Le contrôle de gestion, système d'information Pour l'entreprise
- Section 3: L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion à la prise de décision.

Conclusion.

chapitre III: Le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market et son rapport à la prise de décision

Introduction.

- Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil.
- Section 2: Le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market.
- Section 3: L'analyse du rôle du contrôle de gestion dans la prise de décision.

Conclusion.

Conclusion générale.

FIGURES

N°de figure	Le nom de figure	page
1	Le triangle du contrôle de gestion	7
2	Illustration de la notion de contrôle.	8
3	Phase du processus de contrôle.	8
4	Décision de gestion et niveau de contrôle.	10
5	Mode de l'organisation	14
6	Les objectifs de la comptabilité analytique	23
7	La relation entre la comptabilité générale et analytique	26
8	Présentation de la gestion budgétaire	31
9	Démarche de construction du tableau de bord	38
10	Préparer une décision	43
11	Niveaux de la décision	45
12	Modèle du processus décisionnel	47
13	Sources d'information dans l'entreprise	55
14	Rôle de système d'information	62
15	Finalités d'un système d'information	63
16	Relation entre système décisionnel et le système informationnel	65
17	Le système d'information dans le contrôle de gestion	66
18	Les systèmes d'informations	67
19	Organigramme des entreprises du groupe hadjeb	81
20	Organigramme des fonctions du groupe hadjeb	82
21	Organigramme par fonction de la société sarl dylia market .	85

IMAGES

N° de l'image	Le nom de l'image	Page
1	Le siège social de la sarl dylia market	84
2	L'organigramme de la sarl dylia market	85

TABLES

N° de tableau	Le titre de tableau	page
1	Illustration de processus de contrôle et le niveau de décision	10
2	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	25
3	Les dimensions de la phase de compréhension	46
4	Le classement des systèmes d'informations	71
6	La matrice swot appliquant par dylia market	90
7	Présentation d'écart sur le chiffre d'affaire globale de l'année 2021 et 2022 .	92

GRAPHES

N° de graphe	Le nom de graphe	Page
1	Présentation d'évolution du chiffre d'affaire en 2022	97
2	Représentation d'évolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise au fil de temps.	98
3	Représentation de l'évidence de la proportion de produits perdus ou endommagés en 2022.	99
4	Représentation de la variation du nombre de références vendues en 2022 .	99
5	Représentation d'évolution du panier moyen des clients en 2022	100
6	Représentation du chiffre d'affaire hors taxe mensuelle détaillée en 2022	101
7	Représentation détaillée du chiffre d'affaires hors taxe de L'entreprise sur une base mensuelle.	103

REMERCEMENT

Nous exprimons notre profonde gratitude envers *le Bon DIEU*, le Tout-Puissant, qui nous a dotés de la force, de la patience, du courage et de la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nos sincères remerciements vont à notre encadreur, Madame *KOLLI*, qui n'a ménagé aucun effort tout au long de ce mémoire pour nous guider et nous orienter.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les membres du jury qui ont cordialement accepté d'évaluer notre travail.

Nos remerciements vont également à nos enseignants, qui ont partagé leurs connaissances et leur passion tout au long de notre formation.

Enfin, nous adressons une reconnaissance spéciale à nos familles et amis pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants, qui ont été des moteurs essentiels dans la réalisation de ce mémoire

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Mes très chers parents, dont les sacrifices, l'encouragement et le soutien inconditionnel qui ont illuminé chaque étape de mes études.

À mon cher frère : Ferhat, Mohand, Boussad et mes adorable sœurs : Lydia, Nawel et mes tantes, mes oncles et mes cousins et cousines.

À tous mes amis, et spécialement à ma binôme Hanane, avec qui j'ai eu le privilège de partager ce voyage. Nos efforts conjoints ont été une leçon de collaboration et de persévérance.

Et à toutes les personnes qui m'ont soutenue et cru en moi lors de mon parcours.

Dahbia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Mes très chers parents, dont les sacrifices, l'encouragement et le soutien inconditionnel qui ont illuminé chaque étape de mes études.

À mes chères soeurs: Taous ,Lilia ,Imane, Chahinaz et mon adorable cousine : Melissa pour leur soutien et leur amour.

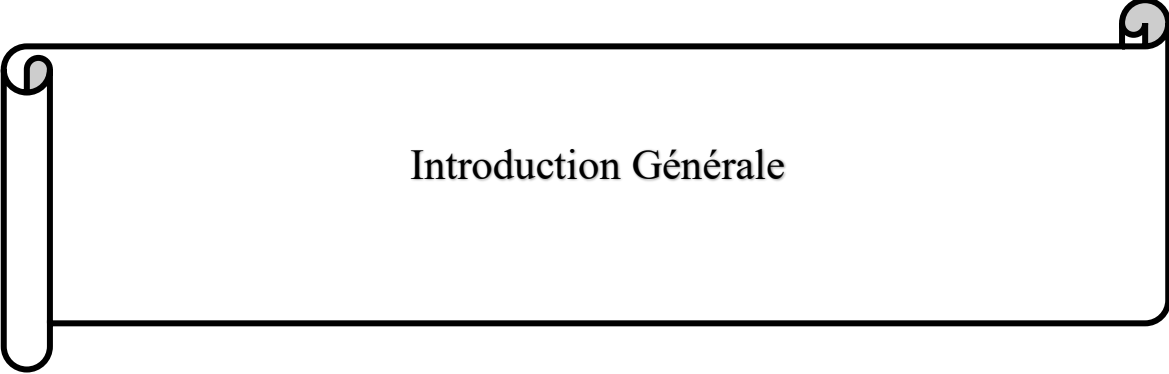
À tous mes amis, et spécialement à ma binôme Dehbia, avec qui j'ai eu le privilège de partager ce voyage. Nos efforts conjoints ont été une leçon de collaboration et de persévérance.

Et à toutes les personnes qui m'ont soutenue et cru en moi lors de mon parcours.

Hanane

Liste D'abréviation

Liste d'abréviation	
(OEC)	Ordre des Experts-Comptables
(COSO)	Committee Of Sponsoring Organizations
(PME)	Petite et Moyen Entreprise
(ABC)	Activity Based Costing
(TBP)	Tableau de Bord Prospectif
(BSC)	Balanced Score Card
(SID)	Système d'Information Décisionnel
(SIAD)	Système Interactif d'Aide à la Décision
(ECR)	Efficient Consumer Réponse
(EDI)	Echange de Données Informatisées,
(ERP)	Entreprise Ressources Planning
(TIC)	Technologie d'Information et de Communication
(SARL)	Société A Responsabilité Limitée
(HT)	Hors Taxes
(CA)	Chiffre d'Affaire
(TTC)	Toutes Taxes Comprises
(TVA)	Taxe sur la Valeur Ajoutée
(TCP)	Transmission Control Protocol



Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, la prise de décision revêt une importance capitale pour la pérennité et la compétitivité des organisations. Cependant, cette prise de décision est souvent complexe, soumise à diverses contraintes et risques. C'est dans ce contexte que le rôle du contrôle de gestion émerge comme un levier stratégique essentiel.

Le contrôle de gestion offre un cadre méthodologique et opérationnel permettant d'orienter, de surveiller et d'évaluer les décisions prises au sein des entreprises. Il s'agit d'une discipline qui s'inscrit au carrefour de plusieurs sciences, combinant à la fois des aspects des sciences exactes et des sciences humaines, telles que l'économie, l'histoire, la sociologie, et les mathématiques.

Aujourd'hui, dans un environnement complexe et incertain, la gestion efficace des variables décisionnelles est essentielle. Les gestionnaires doivent jongler avec des impératifs parfois contradictoires, comme la nécessité de maintenir la qualité tout en réduisant les coûts, ou encore en réduisant les délais tout en étendant la portée des produits et services.

Dans cette quête perpétuelle de compétitivité, deux concepts clés émergent: la valeur et la performance. Pour les entreprises, la création et la maximisation de la valeur tout en assurant une performance optimale sont des impératifs stratégiques.

Ainsi, l'élaboration d'un système de contrôle de gestion et d'une importance capitale, tant pour les décisions stratégiques à long terme que pour les décisions opérationnelles quotidiennes. Cela nécessite la mise en place de systèmes d'information pertinents permettant la collecte d'informations fiables pour soutenir efficacement le processus décisionnel.

Introduction générale

L'avenir de l'entreprise à long terme et d'autre part, des décisions courantes liées à l'exploitation normale qui permettent à l'entreprise un meilleur fonctionnement assurant sa rentabilité.

La prise de décision à court ou à long terme repose sur des informations recueillies auprès de différentes sources. Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'informations fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision.

Pour mettre en place son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de plusieurs outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord .

Au - delà de cet objectif, la problématique principale à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante : Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la prise de décision?

Cela nous amène à poser d'autres questions secondaires, à savoir :

- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par **la sarl dylia market**?
- Quelle est l'importance de ces outils à la prise de décision ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour la prise de décision au sein de l'entreprise **sarl dylia market** .
- Hypothèse 2 : Le contrôle de gestion permet à l'entreprise d'avoir une vision claire de sa performance grâce aux outils exploités tels que le tableau de bord, la gestion budgétaire et la comptabilité analytique.

Introduction générale

Methodologie :

Afin de pouvoir répondre à la problématique posée, nous allons opter pour une démarche théorique et empirique :

- ❖ Dans la partie théorique, nous allons principalement nous baser sur une documentation et consultation de différents ouvrages.
- ❖ Pour la partie pratique, nous allons réaliser un stage au niveau d'un bureau d'étude comptable et étudier le cas de la **sarl dylia market ?**

Structure de l'étude:

Nous avons structuré notre travail ainsi :

- Le premier chapitre consiste à une présentation du contrôle de gestion : approche théorique et conceptuelle.
- Le deuxième chapitre sera consacré au processus de prise de décision ainsi qu'à la présentation du système d'information.

Enfin, le troisième chapitre va porter sur un cas pratique d'une entreprise algérienne sarl dylia market.



Chapitre I : Le cadre conceptuel du contrôle de gestion.

Introduction :

Le contrôle de gestion est une pratique , dont la présence est essentielle au niveau de chaque entreprise . Cette pratique est définie par plusieurs auteurs , et est en évolution continue .

L'objet de ce chapitre est de présenter le contrôle de gestion, pour cela nous l'avons organisé en trois sections. la première section se focalisera sur la définition de contrôle de gestion et à aborder ses concepts clés. La deuxième section se focalisera sur le rôle, les missions et objectifs du contrôle de gestion. En fin dans la troisième section, nous examinerons l'organisation de la fonction du contrôle du gestion au sien d'une entreprise.

Section 1 : Définition et concepts clés du contrôle de gestion:

Afin d'approfondir notre compréhension du contrôle de gestion, nous avons présenter plusieurs définitions fournies par différents auteurs tels que la définition de R.N Anthony, Claude Alazard et Sabine Sépari, Gautier et Pezet, Bouquin et Kuszla, ainsi que Michel Gervais.

1.Histoire du “contrôle” :

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du xx siècle.

Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de *Taylor (1905)* sur le contrôle de productivité, les recherches de *Gantt (1915)* sur les charges de structure et les choix de *General Motors (1923)* et de *Saint-Gobain (1935)* pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi.

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des

unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts les entreprises mettent en place des budgets réels pour contrôler des coûts les entreprendre les écarts; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux Etats-Unis principes et méthodes pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture déclinante, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines:

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme.
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité.
- Avec un système de pilotage par le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes:

- Stabilité dans le temps.
- Information parfaite des dirigeants.

- Recherche d'une minimisation des coûts.
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

2. Définitions¹ :

Le contrôle de gestion est une pratique courante pour des nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de comprendre ses deux composantes : **Contrôle et gestion.**

Contrôle : Il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son ²véhicule. Donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

Gestion : C'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'acception anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine.

- ❖ Selon **ALASARD** et **SEPARI** « *Le contrôle de gestion* est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitative et qualitative), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de

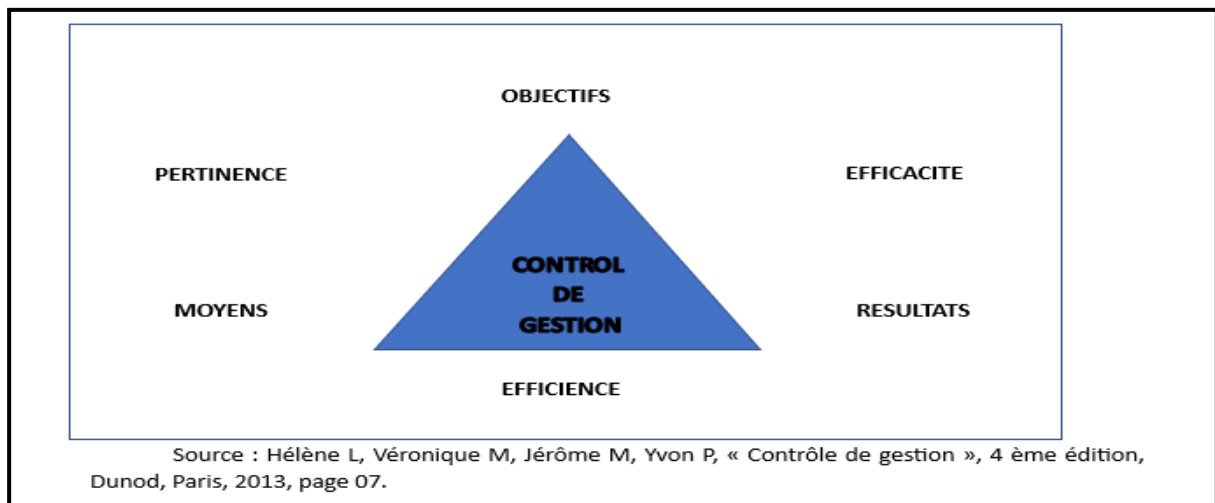
¹ GERVAIS.M. « Contrôle de gestion, 6 Edition, ECONOMICA, Paris, 1997, P13.

² Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, « Contrôle de gestion », 4 ème édition, Dunod, Paris, 2013, page 07.

l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques. »

- ❖ Selon **R.N ANTHONY** *le contrôle de gestion* Anthony définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »

Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion



- ❖ Selon **BOUQUIN ET KUSZLA** « *Le contrôle de gestion* est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers. »

3. Les différentes formes de contrôle:

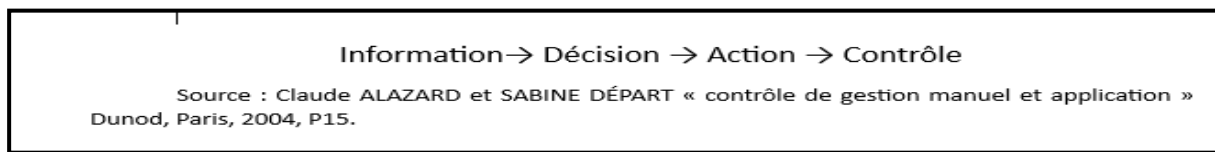
3.1 La notion de contrôle :

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»³.

Figure 2:Illustration de la notion de contrôle.



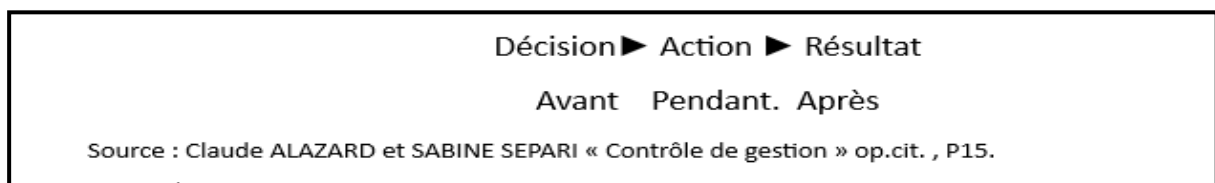
Il est noter qu'en France, les entreprises et les acteurs développent une culture forte pour ce contrôle de régularité associé à une sanction ou une récompense. Les raisons historiques remontent à Charlemagne, chargeant les missi dominici de contrôler les comptes dans les provinces.

Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle.

Le processus de contrôle: Comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation.

Le processus comprend donc en général trois phases

Figure 3:Phase du processus de contrôle



³ Claude ALAZARD et SABINE DÉPART « contrôle de gestion manuel et application » Dunod, Paris, 2004, P15.

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises :

- **Finalisation:** Quels objectifs ? Quelles ressources ? Comment employer au mieux ces ressources? Comment évaluer les résultats?
- **Pilotage:** Pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies?⁴
- **Evaluation :** Quelle mesure des résultats? Quelle efficacité? Quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise.

Ainsi il est possible d'appliquer ces trois étapes sur les trois niveaux de décision mis en évidence par :

- **Ansoff :** Décision stratégique, décision tactique, décision opérationnelle. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision; cette définition permet de délimiter le champ du contrôle de gestion ainsi que nous le verrons par la suite.

Avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion.

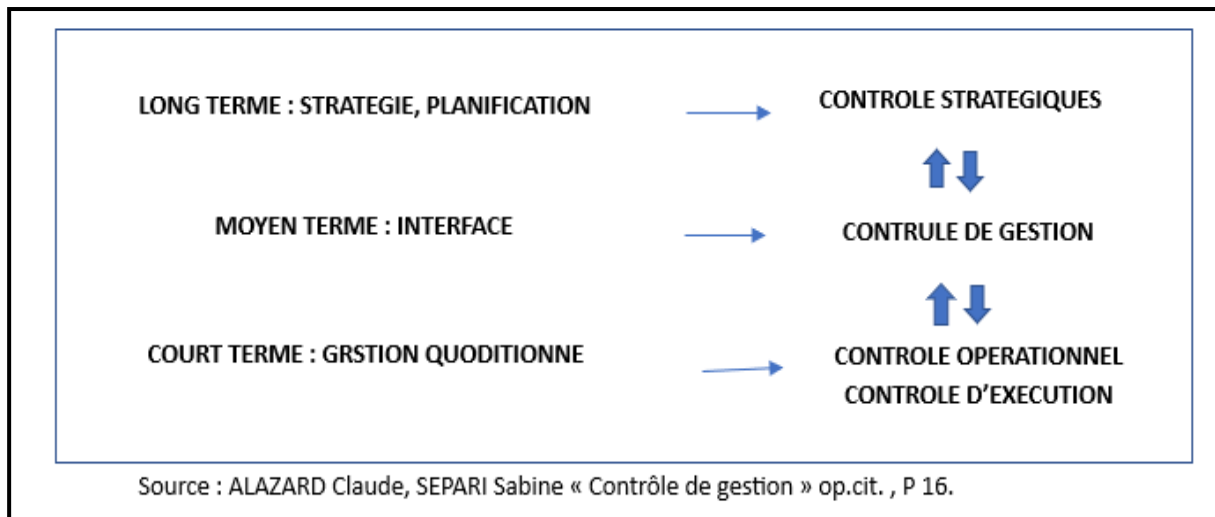
La gestion stratégique oriente les activités sur le long terme de l'entreprise. à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.

La gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an): C'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle

⁴ Claude ALAZARD et SABINE SEPARI « Contrôle de gestion » op.cit. , P15.

opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

Figure 4: Décision de gestion et niveau de contrôle.



Si l'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant, en sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches:

Tableau 1: Illustration du processus de contrôle et le niveau de décision

NIVEAU DE DECISION	STRATIGIQUE	TACTIQUE	EXECUTION
PROCESSUS DE CONTROLE			
FINALISATION PILOTAGE EVALUATION	CONTROLE STRATIGIQUE	CONTROLE DE GESTION	CONTROLE D'EXECUTION

Source: Claude Alazard et sabine sépari, contrôle de gestion , Edition 5éme édition, année.2007

⁵ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « Contrôle de gestion » op, Claude Alazard et sabine sépari, controle de gestion, 5éme édition

3.2 Le contrôle interne:

Le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci.

L'Ordre des Experts-Comptables (OEC): En donne la définition suivante:
« C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

En 1992 une commission à but non lucratif, **Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** ou (**COSO**) a senti la nécessité de définir un cadre pour évaluer l'efficacité du contrôle interne.

Cet organisme a défini un référentiel de contrôle interne **COSO 1**, puis **COSO en 2002**, utilisé dans le cadre de la mise en place de la loi sur la Sécurité financière pour les entreprises.

❖ Le référentiel (COSO) définit trois principes:

- Le contrôle interne est un processus, pas seulement un recueil de procédures, qui nécessite l'implication des acteurs de l'organisation.
- Le contrôle interne doit permettre une assurance raisonnable d'un management respectant les lois.
- Le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

❖ Le référentiel (**COSO**) définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants:

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations financières.
- La conformité aux lois et règlements.

❖ **Le contrôle interne, défini par le (COSO) comprend cinq composants pour décrire le cadre de sa mise en place dans une organisation:**

- L'environnement de contrôle, en fonction des spécificités de l'entreprise.
 - L'évaluation des risques pour les activités de l'entreprise.
 - Les activités de contrôle, c'est-à-dire les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques.
 - L'information et la communication.
 - Le « contrôle du contrôle » interne
- ❖ Cette démarche intégrée dans les entreprises permet d'améliorer les procédures de contrôle tout en suscitant des remises en cause et des résistances des acteurs.

3.3 Audit interne, audit financier, audit opérationnel :

Le terme « **audit** » est actuellement largement répandu dans les entreprises.

Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant.
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les⁶ domaines de l'entreprise.

⁶ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « Contrôle de gestion » op, Claude Alazard et Sabine Separi, contrôle de gestion, 5^{ème} édition, page 11

Le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe.

Mittee Of Sponsoring Organizations of essité : Définir un cadre pour évaluer La première acception de l'audit est la révision comptable, c'est-à-dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines: audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal, etc.

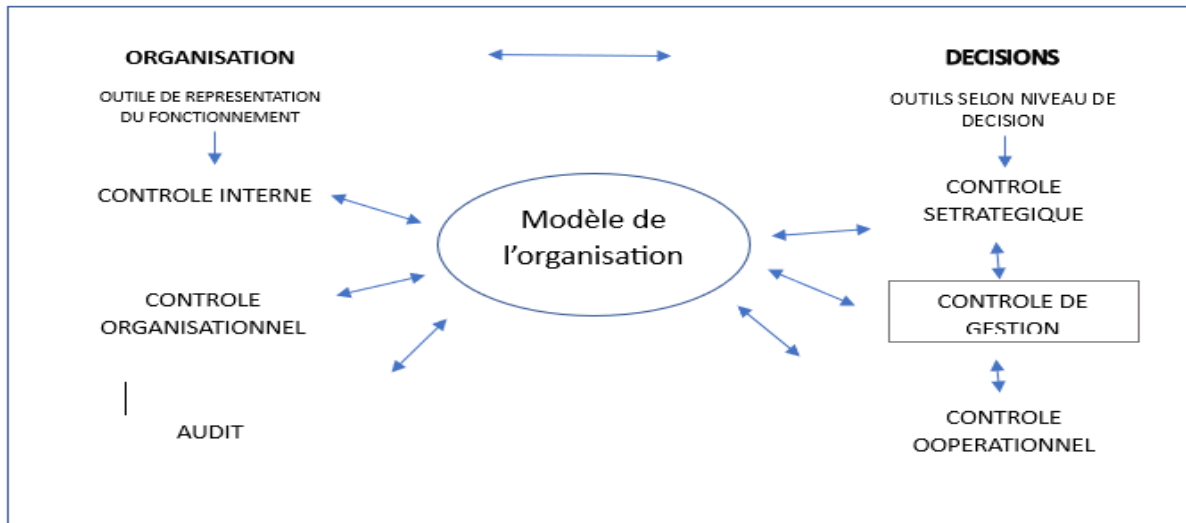
Si l'audit financier, le plus répandu, a pour champ d'analyse les comptes de l'entreprise, interne COSO 1, puis COSO en 2002, mur la Sécurité financière pour les entre-l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise. C'est pourquoi la délimitation entre contrôle de gestion et audit est parfois tenue surtout si, au sein d'une organisation, les deux fonctions sont effectuées par la même personne.

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité:

- L'audit est une mission ponctuelle;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

Pour essayer de positionner les différents contrôles et les articuler les uns par rapport aux autres, voici une représentation possible;

Figure 5: Les différents modèles de l'organisation du contrôle de gestion



Source: Claude Alazard et Sabine Sépari, *Contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, page 11

Section 2 : Rôles, missions et objectifs du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion occupe une position centrale au sein de l'entreprise en assurant la liaison entre la dimension stratégique (dirigeants), la dimension tactique (managers) et la dimension opérationnelle (salariés). Dans cette deuxième section, nous examinerons les rôles, les missions, les objectifs et les limites du contrôle de gestion.

1. Les objectifs actuels du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif car ce dernier introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre et par conséquent de pilotage de l'entreprise ». Il vise à assurer les objectifs suivants :

1.1 La performance de l'entreprise:

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit reconstruire sa performance en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les

compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

1.2 L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

1.3 La prise en compte des risques:

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indis- sociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ces variables.

Ainsi, le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence (d'apparition) de risque divers.

Il est possible de synthétiser ces tendances pour en délimiter les objectifs du contrôle de gestion:

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.

Les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats a posteriori mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

2 .Rôle du contrôle de gestion:

La démarche du contrôle de gestion peut s'effectuer :

- À priori à travers la mise en place de prévisions, de budgets.
- Au quotidien à travers des études, des tableaux de bord.
- À posteriori via d⁷es états de reporting ou des notes de synthèse.

Le contrôle de gestion remplit cinq (05) rôles essentiels :

2.1 Permettre la décentralisation des responsabilités:

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ».

2.2 Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels:

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- ✓ Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs.
- ✓ Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

⁷ Patrick BOISSELIER, « contrôle de gestion », édition Vuibert, 2013

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables, cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels.

2.3 Inciter les opérationnels à penser au futur:

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre, ...etc. Donc les opérationnels doivent nécessairement penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple:

- Qu'allons-nous faire ? Qui va le faire ? Quand ? Comment ?
Avec quels moyens ? Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ?
Allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur.

2.4 Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise:

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

2.5 Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances:

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reviennent pas. Ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre. Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion varie aussi selon le type de l'entreprise (petite, moyenne et grande entreprise) on le distingue comme suit :

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les moyennes et petites entreprises:**

La petitesse de la taille n'induit pas des besoins lourds dans les PME, le contrôle de gestion dans les PME vise essentiellement au contrôle de la réalisation des objectifs financiers, de la réalisation des tâches déléguées par la direction ou par l'encadrement ou encore à la gestion des difficultés épisodiques.

Donc on peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises.

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les grandes entreprises:**

Les spécificités du groupe d'entreprises impliquent un système de contrôle de gestion adaptée. La nécessité de contrôler des filiales nombreuses, de taille importante éloignées géographiquement pousse à la construction de budgets consolidés et de système de reporting, donc dans la grande entreprise, le rôle du contrôle de gestion est d'aider les

responsables : fonctionnels à prendre des décisions ou opérationnels à contrôler leurs actions.

3. Missions du contrôle de gestion :

Selon Bouquin, le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales :

- ✓ Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégie prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- ✓ Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts...etc.).
- ✓ Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats).
- ✓ D'autres comme LAMBERT et SPONEM, estiment que les missions du contrôle de gestion sont évolutives ; et à ce titre, ils distinguent pour cette discipline les missions en recul et les nouvelles missions.

4. Les limites du contrôle :

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- 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, il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et les renouvelant le plus souvent possible.

Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis, les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une forme de métiers, malgré tout assez proche, à savoir l'audit interne.

Section 3 : Les outils de contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la comptabilité générale, comptabilité analytique, la gestion budgétaire, tableau de bord, le reporting.

1. La comptabilité générale:

La comptabilité générale est un élément essentiel du fonctionnement de chaque entreprise, considérée comme la première source de l'information.

1.1 Définition de la comptabilité générale :

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ».

1.2 Objectifs de la comptabilité générale:

Les deux principaux objectifs sont exposés ci-dessous:

- **Mesure et détermination du patrimoine de l'entreprise:**

L'un des objectifs de la comptabilité générale est de déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise.

- **Mesure et analyse de la variation du patrimoine de l'entreprise:**

Le second objectif est de mesurer la variation du patrimoine d'une période à l'autre. A la fin de chaque exercice comptable, la variation est le résultat de la différence entre les charges consommées sur la période et les produits enregistrés durant la même⁸ période.

1.3 Rôle de la Comptabilité Générale

Rôle principal est de produire :

- **Un bilan :** À une date donnée, état du patrimoine de l'entreprise, qui permet aux tiers d'apprécier sa pérennité, sa capacité à rembourser ses dettes et de connaître le résultat de l'exercice .
- **Un compte de résultats :** Résumé de l'activité de l'entreprise pendant 12 mois, qui permet d'expliquer la formation du résultat de l'exercice en récapitulant les revenus de l'exercice (produits), source d'enrichissement, et les coûts (charges), source d'appauvrissement. Il permet aux tiers d'apprécier la rentabilité de l'entreprise .
- **L'annexe (sauf dérogation) :** État comptable qui comporte des informations significatives, dont l'objectif est d'expliquer le contenu du bilan et du compte de résultat.

⁸ G. Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P.13

Et elle constitue un moyen de preuve pour l'entreprise en cas de contrôle des administrations fiscales, de commissaire aux comptes, de litige entre entités.

Elle est également un instrument utile pour l'État afin d'apprécier les revenus, les profits, la richesse des entreprises, en vue de déterminer les différents impôts perçus par l'État. Elle constitue une source d'information historique utile pour la gestion de l'entreprise.

2. Comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

2.1 Définition de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est : « un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs ».

La comptabilité analytique est : « la technique de répartition et d'affectation des charges et des produits ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise, en vue de déterminer les coûts de production, le prix de revient et les différents résultats analytique ».

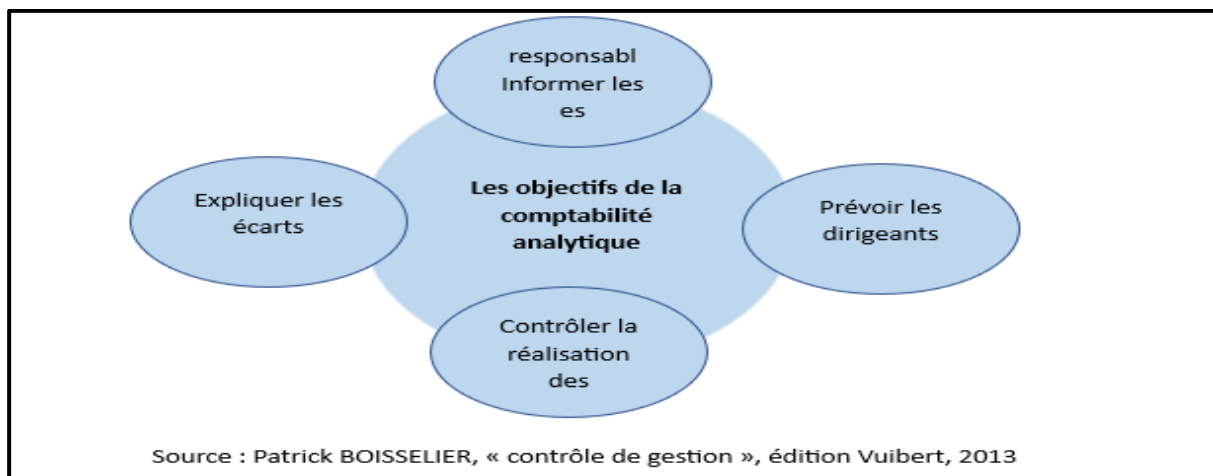
2.2 Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique a pour but de :

- Calculer les coûts pertinents des différentes fonctions, activités ou processus assurés par l'entreprise .
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise .

- Expliquer la cause des coûts, les résultats des produits ou autres objets de coût pour les comparer aux prix de vente correspondants .
- Etudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise.
- Etablir les prévisions de charges et de produits courants .
- Interpréter les écarts entre les éléments prévisionnels et ceux constatés.

Figure 6:Les objectifs de la comptabilité analytique



2.3 Le rôle de la comptabilité analytique:

Le rôle de la comptabilité analytique appartient à trois grandes catégories :

2.3.1 Constituer un système de mesure:

Il faut qu'il soit neutre et objectif. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude .

2.3.2 Aider à la prise de décision:

La comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'information .

2.3.3 Permette le contrôle de gestion:

Seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction .

2.4 Relation entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique :

Le résultat analytique devrait correspondre au résultat de la comptabilité générale. En outre, les résultats des deux comptabilités ne sont pas égaux, et ce pour des raisons suivantes :

- Les charges de la comptabilité générale ne sont pas toutes incorporables ; il y'a des charges incorporables à la comptabilité de gestion, d'autres ne le sont pas : il s'agit des charges non incorporables.
- Certaines charges non prises en compte par la comptabilité générale, sont retenues par la comptabilité de gestion : il s'agit des charges supplétives.

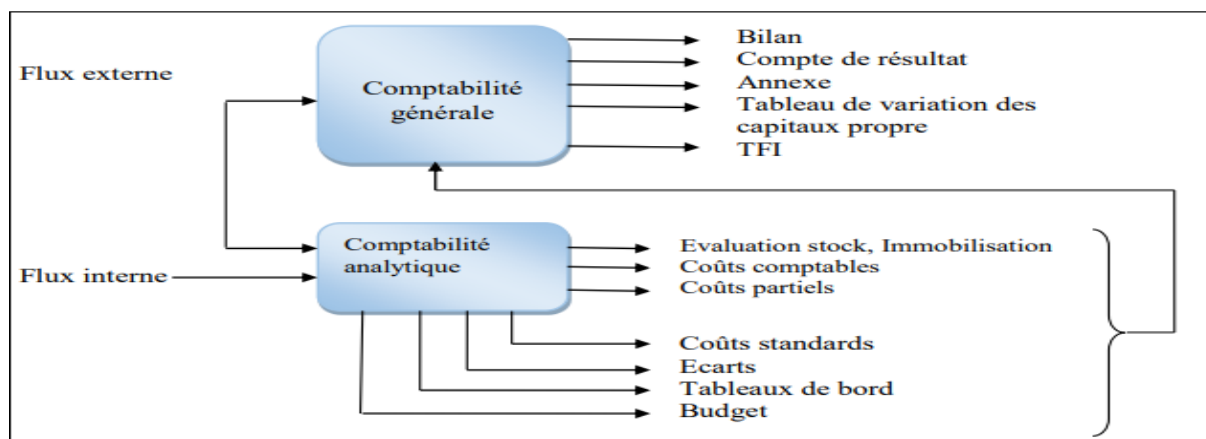
Tableau 2 :La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat »)	Charge par destination (produit, service)
Résultats annuels (année, semestre, ⁹ mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales , rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

Source : G. Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P.13

⁹ Alazard C et Sépari S., « Contrôle de gestion manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P3

Figure 1: La relation entre la comptabilité générale et analytique



Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P157.

La figure N°7: Représente les liens entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique : La comptabilité analytique organise le cheminement des flux internes en vue d'aboutir à des coûts par produits ; elle représente une vision détaillée de chaque activité et développe des procédures spécifiques à chaque entreprise.

La comptabilité générale donne une vue globale et synthétique des comptes de l'entreprise. Obligatoire et normalisée, elle manipule des flux externes essentiellement monétaire. Notamment la comptabilité générale est incapable avec sa seule logique de répondre à des questions indispensables au calcul du résultat pour déterminer la base de calcul de l'impôt fortement influencée par des visions juridiques et patrimoniales.

Elle doit puiser dans l'architecture des coûts de la comptabilité analytique les informations nécessaires à :

- L'évaluation des stocks et des encours dont l'importance croit avec des procédures - productives de plus en plus complexes .
- L'évaluation des productions d'immobilisation faites par l'entreprise.

2.5 Les méthodes de calcul des coûts :

Il existe de très nombreuses méthodes permettant de calculer des coûts en comptabilité analytique. Nous ne présenterons que les principales d'entre elles : la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode du direct costing, la méthode ABC et la méthode des coûts cibles.

2.5.1 La méthode des Coûts Complets:

La méthode des coûts complets repose sur la distinction fondamentale existant entre les charges directes et les charges indirectes. Toutes les charges issues de la comptabilité générale doivent être ventilées entre :

- **Les charges non incorporables** : Ce sont principalement les charges exceptionnelles ainsi que les charges qui n'ont aucun rapport avec l'activité courante de l'entreprise. Elles ne doivent pas être prises en compte dans cette méthode de calcul.
- **Les charges incorporables** : Ces charges vont servir de base aux calculs des coûts. Il conviendra de distinguer les charges directes et les charges indirectes. Les charges directes pourront être attribuées directement au coût d'un produit. Les charges indirectes devront, quant à elles, faire l'objet d'une répartition entre plusieurs produits. Elles nécessitent des calculs préalables dans des centres d'analyse :
 - Les centres auxiliaires (activités fonctionnelles communes aux différentes fonctions de l'entreprise).
 - Les centres principaux (fonctions propres de l'entreprise).

2.5.2 La méthode des Coûts Partiels:

La méthode des coûts partiels est fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Le recensement de chacune d'entre elles permet :

- De calculer une marge sur coûts variables et un taux de marge sur coût variable.

- De calculer le seuil de rentabilité (chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre la totalité des charges et dégage donc un résultat nul): charges fixes / taux de marge sur coûts variables.

Cette méthode passe généralement par l'élaboration d'un compte de résultat différentiel.

2.5.3 La Méthode Directe Costing ¹⁰:

Le direct costing s'applique aux entreprises multi-produits ou multi-activités par la méthode du coût variable simple. On ne retient dans cette méthode que les charges variables dans un premier temps. Elle consiste à :

- Déterminer les marges sur coûts variables par produit/activité ;
- Déterminer les coûts fixes globalement et les enlever de la marge sur coûts variables (ce qui aboutit sur un résultat).

2.5.4 La méthode ABC « Activity Based Costing » :

C'est la méthode des coûts par activité (« **Activity Based Costing** »). Elle repose sur la notion de valeur : ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise mais ce sont les activités. Il faut donc découper l'entreprise par activité et non par fonction ou par produit. Les inducteurs remplacent les unités d'œuvre des méthodes traditionnelles. Il s'agit de déterminer, pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité d'inducteurs consommés par cette activité. Il s'agit d'un coût attribuable.

2.5.5 La méthode du coût cible (Target costing):

Cette méthode est appelée le (**target costing**). Le raisonnement est inverse à celui utilisée dans les méthodes classiques.

Il part des postulats suivants :

¹⁰ Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P157.

- ✓ Le prix de vente est imposé par le marché .
- ✓ Les marges sont imposées par les actionnaires .
- ✓ Les coûts deviennent une variable d'ajustement .

Elle repose sur le principe fondamental d'analyse de la valeur. L'objectif de cette démarche est de maximiser la satisfaction du client (rapport qualité/prix) tout en minimisant les coûts.

Voici les étapes à suivre :

- ❖ Recenser les fonctions remplies par un produit .
- ❖ Mesurer le coût des fonctions .
- ❖ Déterminer les fonctions essentielles attendues par le client et supprimer celles peu utiles voire inutiles .
- ❖ Répondre aux nouvelles fonctions attendues par le client .
- ❖ Calculer le coût minimum des fonctions attendues .

La méthode des coûts cible est une démarche globale d'optimisation du processus de développement d'un produit tout au long de son cycle de vie.

3. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un outil essentiel de contrôle de gestion qui conduit aux changements et l'amélioration des performances de l'entreprise .

3.1 La définition de la gestion budgétaire:

La gestion budgétaire est définie comme suit : « L'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés ».

Le plan comptable représente la gestion budgétaire comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets », les décisions prise par les responsables pour réaliser ses objectifs à court et

moyen terme. Et la gestion budgétaire joue un rôle très important dans le contrôle de g¹¹estion et d'aide à la prise de décision.

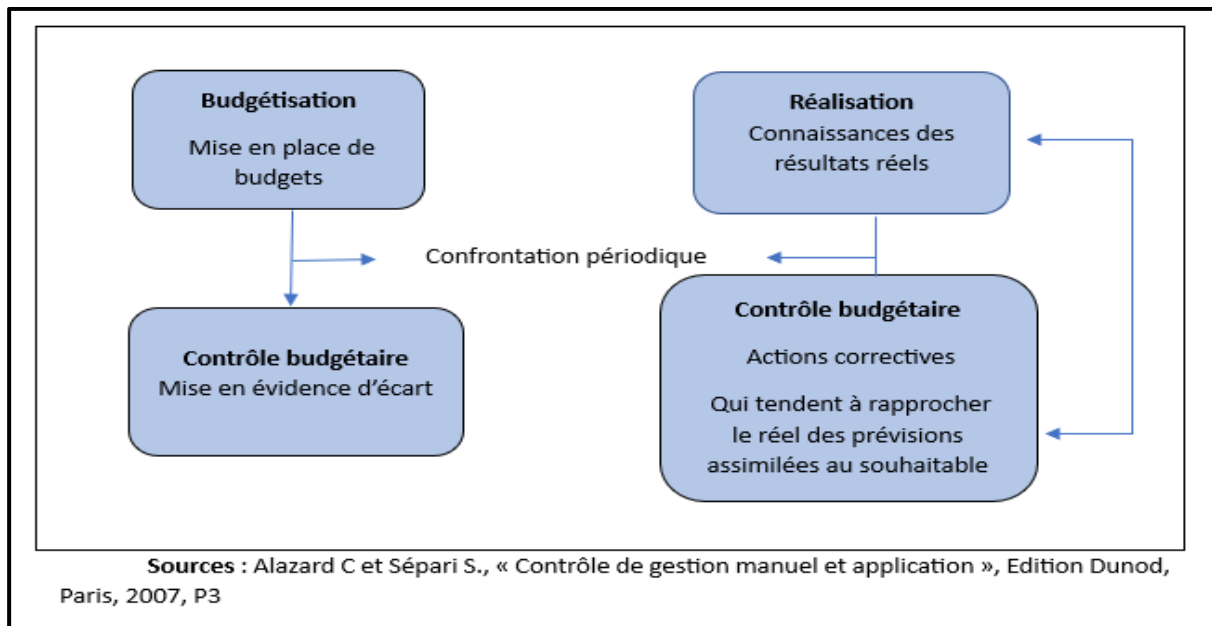
3.2 Les principes de la gestion budgétaire:

Les principes de la gestion budgétaire sont :

- La gestion budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale l'entreprise, que celle-ci soit formalisée ou non .
- Le budget doit couvrir la totalité des activités réalisées par l'entreprise .
- Le découpage et la présentation des budgets se calquent sur le système d'autorité (non remise en cause par le système budgétaire de la structure de l'entreprise) .
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires .
- La politique du personnel doit avoir une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire .
- Les prévisions budgétaires seront révisées (actualisées), chaque fois que de nouvelles informations significatives apparaissent .

¹¹ Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; « contrôle de gestion » ; DUNOD, 2014 ; 5 rue LAROMIGUIERE, 75005 Paris ; p.62

Figure 8:Présentation De La Gestion Budgétaire



3.4 Rôle de la gestion budgétaire:

La gestion budgétaire permet¹² :

- ❖ Une meilleure connaissance du potentiel et son environnement.
- ❖ Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs .
- ❖ L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage .
- ❖ Anticipation des problèmes .
- ❖ La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée.
- ❖ La gestion budgétaire aide le responsable à traduire les plans et les programmes d'organisation en volume et en unité monétaire .
- ❖ Joue un rôle de planification à court terme des décisions, et aux objectifs de l'entreprise.

¹² Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris, p10.

3.5 Étapes de la Gestion Budgétaire :

La mise en place des procédures de gestion budgétaire repose sur trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

3.5.1 La Prévision:

La prévision, en général trimestrielle, définit la trajectoire financière la plus probable pour l'année en cours ou les douze prochains mois.

L'objectif de la prévision est de donner au management la trajectoire la plus probable des résultats financiers de l'unité opérationnelle au cours de l'année et d'avoir un forum de discussions sur les conséquences financières d'une décision ou d'un événement .

3.5.2 La Budgétisation:

« La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévisions chiffrées. »

La budgétisation est un processus par lequel est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel, il désigne les ressources nécessaires affecter aux services afin de leur permettre la mise en œuvre du programme ou une partie à la quel ils sont assignés.

3.5.3 Le Contrôle Budgétaire:

Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts .
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques .
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires .
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

❖ Intérêt de la gestion budgétaire:

La gestion budgétaire apporte plusieurs intérêts dont nous citons :

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

❖ Limites de la gestion budgétaire:

- La construction budgétaire est fondée. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels...
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel .
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ».
- La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non créative.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global .

- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions .

4. Le reporting :

Le reporting est l'application la plus utilisée de l'informatique décisionnelle, permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

4.1 Définition de reporting:

Le reporting est « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités » .

Le reporting est « définit comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale » .

4.2 Objectif du reporting:

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion:

- En vérifiant la réalisation des objectifs .
- En mesurant le poids des écarts .
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et prises de décisions.

4.3 Les types de reporting :

On distingue deux types de reporting :

a. Reporting de financier:

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple : Une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société -mère du groupe.

b. Reporting de gestion:

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple : Une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

4.4 Les principes du reporting :

- ✓ **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** : 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 .

5. Tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de gestion d'aide à la prise de décision dans une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble .

5.1 Définition de tableau de bord :

Le tableau de bord est défini comme suit : « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les

données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités » .

Le tableau de bord est : « Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer » .

5.2 Objectifs du Tableau de Bord:

Le tableau de bord à plusieurs objectifs:

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée .
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale .
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations .

5.3 Rôles du Tableau de Bord:

Le rôle du tableau de bord est :

5.3.1 Réduire l'Incertitude:

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

5.3.2 Stabiliser l'Information:

L'entreprise ne s'arrête pas et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour les décideurs .

5.3.3 Faciliter la Communication:

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

5.3.4 Dynamiser la Réflexion :

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

5.3.5 Maîtriser le Risque :

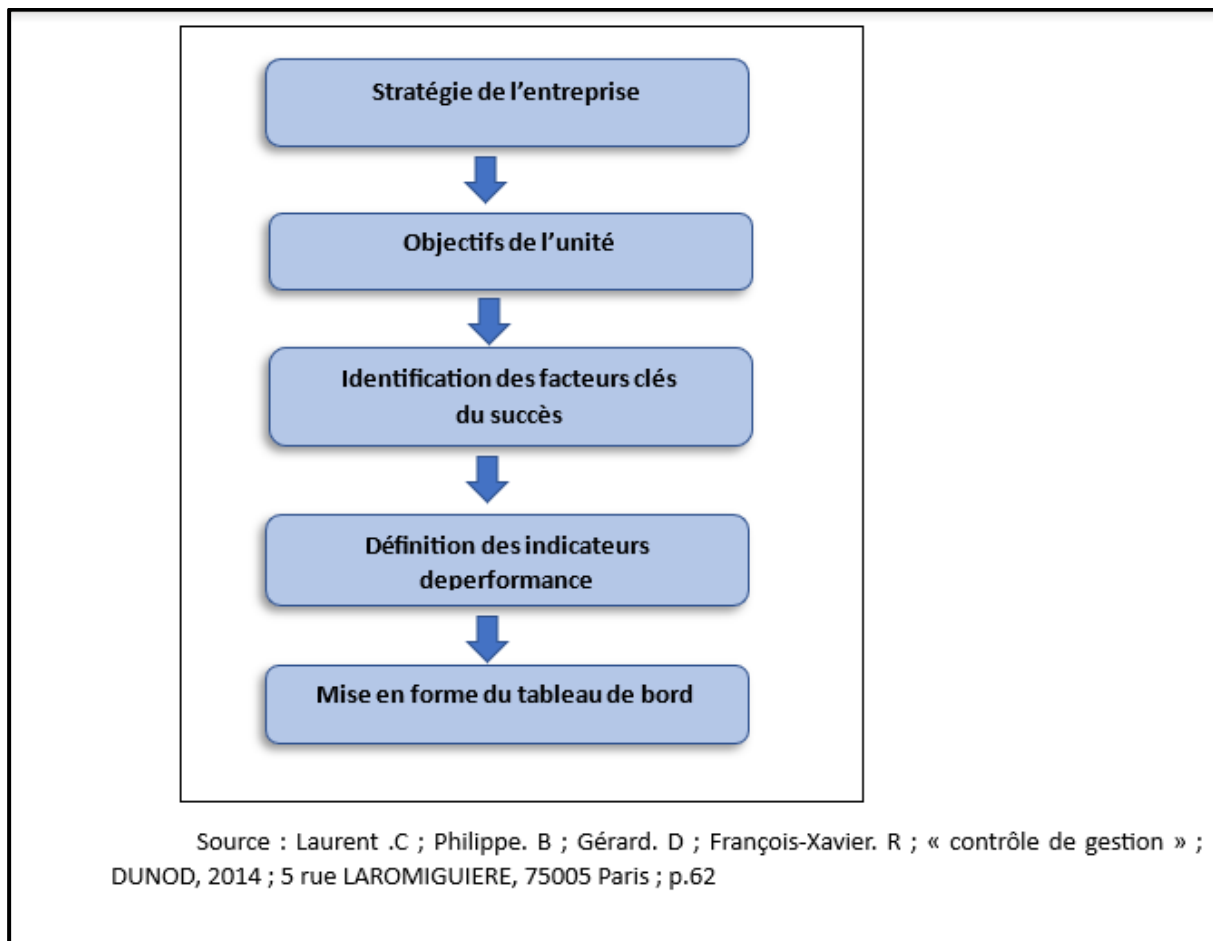
On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

5.4 Démarche d'élaboration du Tableau de Bord:

L'élaboration du tableau de bord doit partir de la stratégie de l'entreprise. Ensuite, l'unité qui peut être un centre de coût ou un centre de profit :

- ✓ Définit ses objectifs à partir de la stratégie de l'entreprise .
- ✓ Identifie les facteurs clés du succès relevant du champ d'action du responsable de l'unité .
- ✓ Définit des indicateurs de performance à partir de ces facteurs clés .
- ✓ Met en forme le tableau de bord.

Figure 9: Démarche de Construction du Tableau de Bord



5.5 Les instruments du tableau de bord:

Le tableau de bord utilise plusieurs instruments, nous distinguons:

- ❖ **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet de calculer un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présentent un intérêt au destinataire du tableau de bord.
- ❖ **Les ratios** : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En effet, un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.

- ❖ **Les graphiques** : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogramme, secteur, barre, courbe...etc.
- ❖ **Les clignotants** : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Ils alertent sur des situations d'urgence selon plusieurs aspects (pictogramme, coloration à l'écran...etc.). Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.
- ❖ **Les commentaires** : Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Il pourra porter sur les faits marquants du mois, explication des écarts constatés, l'activité du mois...etc.

5.6 Différents types de tableau de bord :

Parmi les différents types de tableau de bord, on trouve:

5.6.1 Le tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités .

Ainsi, le tableau de bord de gestion a pour vocation d'aider le pilotage de l'entreprise et permet de prendre des actions correctives.

5.6.2 Le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card) :

Le TBP, appelé aussi tableau de bord équilibré (BSC), est un système de mesure de la performance équilibré, entre indicateurs financiers et non financiers, entre court terme et long terme et entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ainsi le BSC mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés et inter-reliés : les résultats financiers, la performance vis-

à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (la capacité qu'à l'organisation de s'améliorer et de croître à long terme). Par conséquent, il permet aux entreprises de suivre leurs résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès réalisés dans le développement des compétences nécessaires à leur croissance future .

5.7 Les limites du tableau de bord :

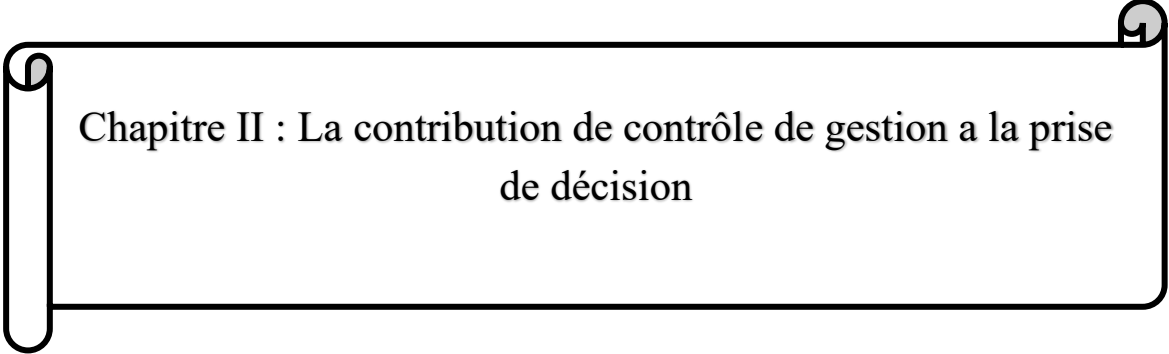
Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord, parmi lesquelles nous citons :

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements et aux améliorations .
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment .
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).

Conclusion:

En conclusion, le contrôle de gestion est un instrument de pilotage qui s'attache à évaluer et à analyser les résultats et performances globales de l'entreprise, c'est un outil qui doit aider les responsables dans la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel, il propose une panoplie d'outils qui aident le responsable de l'entreprise à fixer ces objectifs, à définir les moyens et méthodes afin de les atteindre compte tenu des contraintes de l'entreprise. Cependant, le contrôleur de gestion s'appuie sur de nombreux outils qu'il permet aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles. La comparaison périodique des réalisations et des prévisions permet de suivre les écarts et de

connaître leurs importances par rapport aux précisions dans les domaines essentiels de La gestion, ce qui va permettre d'améliorer la productivité et la rentabilité de L'entreprise En effet, à travers cette étude des outils de contrôle de gestion, la prise de décision dans une entreprise nécessite un système d'information et un processus décisionnel qui feront l'objet dans le chapitre suivant.



Chapitre II : La contribution de contrôle de gestion a la prise
de décision

Introduction :

L'organisation doit s'adapter, si possible anticiper et même influencer, en tout cas réagir avec énormément d'agilité et de prudence. Pour y parvenir au mieux et dans des bonnes conditions, les gestionnaires ont besoin d'avoir les informations adéquates au moment opportun pour pouvoir prendre les meilleures décisions possibles. L'importance de l'information n'est plus à l'ordre du jour. Elle est le socle du processus décisionnel, elle est au centre de toute décision à prendre.

L'information permet à une organisation d'agir avec efficacité en prenant de bonnes décisions au bon moment. Pour une exploitation rationnelle et efficace de l'information, l'organisation doit posséder un système d'information. Il assure la collecte, le stockage et le traitement des données et des informations ainsi que leur diffusion au sein de l'organisme. Ce dernier permet aussi d'organiser et d'utiliser les différentes informations dont dispose l'organisation.

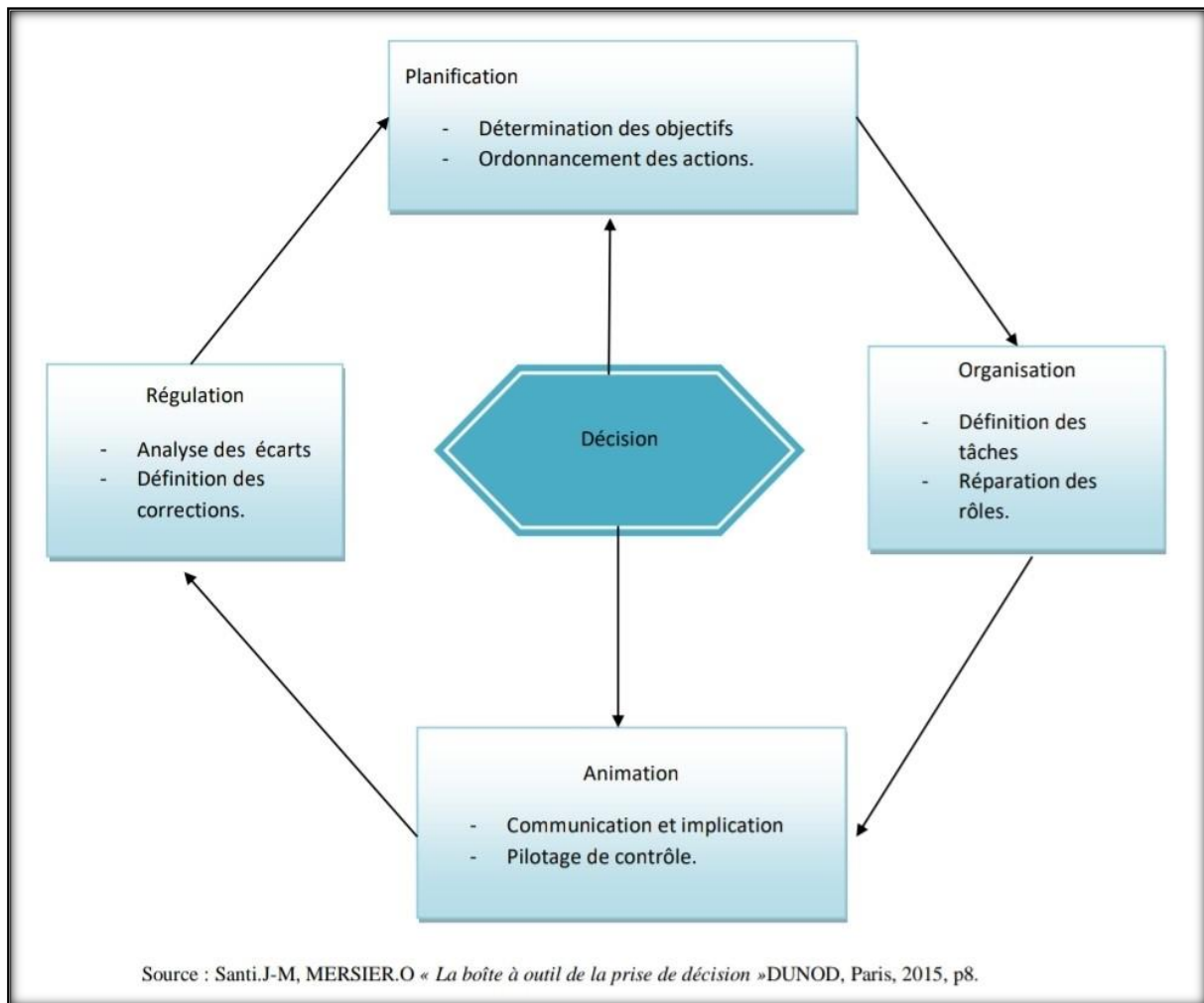
Section 1 : Processus de prise de décision :

En fonction de la nature et l'objet de l'organisation, il est nécessaire pour chaque mission spécifique du dirigeant de prendre des décisions importantes, car elle est la condition de toute entreprise pour sa réussite et son développement. Pour cela ; le décideur doit disposer de toutes les informations dont il aura besoin pour faire face à l'incertitude et d'éviter les effets négatifs de ces décisions.

1. Définition de la décision :

Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation.

Figure 10:Préparer une décision



2. Les catégories des décisions :

Les décisions ont été classifiées selon leurs buts, on distingue trois formes décisionnelles.

2.1 Décision stratégiques :

Il s'agit de la formation de la politique à long terme pour l'entreprise (c'est-à-dire à un horizon de plus de deux ans). Entrent dans ces décisions :

- **La définition des ressources stables** : Aussi bien humaines (engagement, licenciement, préretraite...) que matérielles (décisions d'investissement, décessions, de fermeture etc...).

2.2 Décision tactique:

Il s'agit des décisions à moyen terme parmi lesquelles on trouve la planification¹³ de la production. Il s'agit de produire au moindre coût pour satisfaire la demande prévisible en s'inscrivant du cadre fixé dans le plan stratégique de l'entreprise (donc à ressources matérielles et humaines connues).

2.3 Décision opérationnelles :

Il s'agit des décisions de gestion quotidiennes pour faire face à la demande journalière, dans le respect des décisions tactique. Parmi ces décisions, on trouve:

- La gestion de stock.
- La gestion de la main d'œuvre.
- La gestion des équipements.

Ces trois classes de décisions de gestion se différencient par un minimum de trois éléments :

A. Par l'horizon de temps considéré :

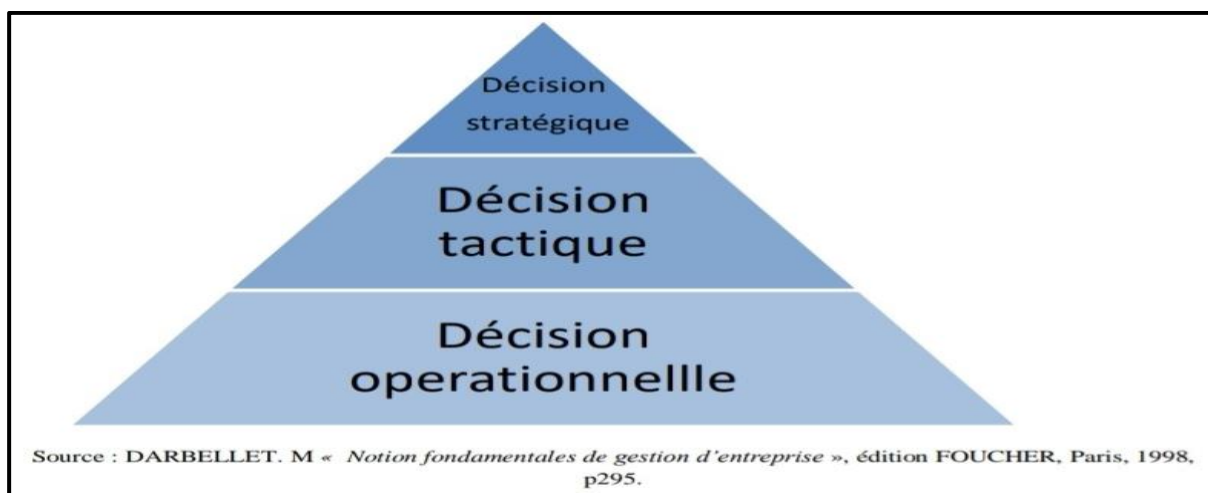
- Les décisions opérationnelles se prennent au quotidien.
- Les décisions tactiques concernent la planification s'étalant sur 18 mois.
- Les décisions stratégiques concernant la planification à long terme.

B. Par le niveau d'agrégation:

- Les décisions opérationnelles se prennent au niveau d'un atelier.
- Les décisions tactiques se prennent au niveau d'une usine.
- Les décisions stratégiques se prennent au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

¹³ DARBELLETT.M «Notion fondamentales de gestion d'entreprises » Edition FOUCHEP paris 1998. P295.

Figure 11: Niveaux de la décision



3. Le processus de prise de décision:

Le processus de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les « bonnes » décisions étant la qualité première de ses dirigeants .

Le processus de décision est un ensemble d'actions déclenché par un évènement, aboutissant à un engagement spécifique à l'action. Donc on peut dire que la décision est l'aboutissement d'un processus de réflexion.

Ce processus comprend plusieurs phases, qui sont :

1. Phase de compréhension et de perception du problème:

Il s'agit d'identifier les objectifs ou buts du décideur, c'est-à-dire de définir le problème à résoudre. Pour cela , il est nécessaire de rechercher les informations pertinentes en fonction des questions que se pose le décideur , ensuite, la décision est classée parmi les différents catégories connues. Pendant cette phase l'acquisition d'informations pertinentes peut se poser elle- même en terme de décision. Pour certains problèmes, il est parfois difficile de trouver des informations pertinentes.

Or, ce sont elles qui sont à l'origine du processus de décision et leur choix est crucial, car elles influencent fortement les autres phases, puisque tous les choix

suyvants en découlent. Cette phase de compréhension et de perception du problème comprend trois dimensions qui sont présentées dans le tableau ci-dessous .

Tableau 3:Les étapes qui influencent la prise de décision :

Perception d'une situation décisionnelle	Recherche d'information	Perception des composants du problème
Le décideur doit prendre conscience de la nécessité de la prise de décision.	Cette démarche doit être facilitée par l'utilisation d'un système d'information.	Le décideur doit tenir compte des objectifs suivis et des contraintes pour cerner le véritable problème.

Source : LUCAS H.C in Davis, système d'info Dumoulin C,Mangement des systèmes d'information ,Edition d'organisation, 1986.

2. Phase de conception:

Lorsque le problème a été identifié ; on peut passé à la phase suivante qui est la conception ; cette dernier comprend la génération ; le développement et l'analyse des différentes suites possible d'actions. Il va donc être nécessaire de choisir un ou plusieurs modèles de décision en fonction de la complexité du problème à traiter, et conduit le décideur à recenser toutes les solutions envisageables pour résoudre le problème.

Pour le ou les modèles choisis, il faut également déterminer les variables de décision, les variables incontournables, les variables résultats ainsi que les relations mathématiques, symboliques ou qualitatives, les variables résultats ainsi que les relations mathématiques, symboliques ou qualitatives entre ces variables et construire les différentes alternatives.

3. Phase de sélection :

C'est la phase de choix, le décideur choisit entre les différentes suites d'action qu'il a été capable de construire et d'identifier pendant la phase précédente.

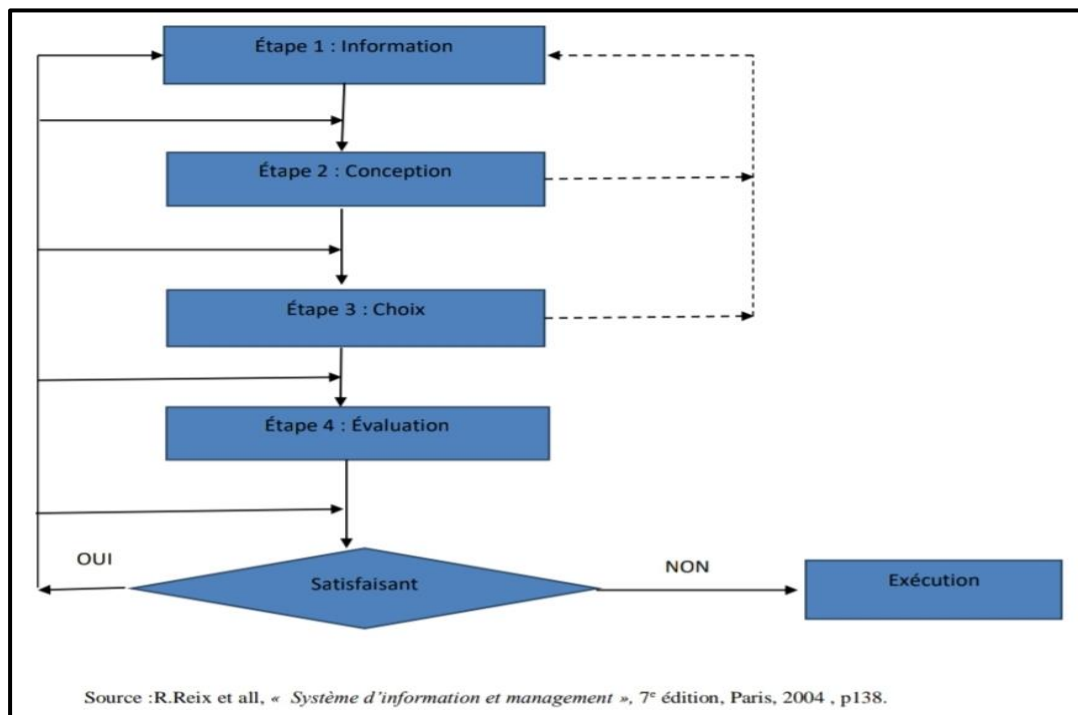
Généralement cette phase est courte mais retardée en raison de l'appréhension du décideur.

4. Phase d'évaluation :

Cette dernière vise à confirmer le choix effectué ou à remettre en question le processus de décision en réactivant l'une trois phases précédentes.

- ✓ Cette évaluation permettra éventuellement de corriger les petites erreurs.
- ✓ Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue est concrétisée sous la forme de programme d'action, diffusés auprès des personnes et services concerné .

Figure 12:Modèle du processus décisionnel



Ce processus n'est pas obligatoirement séquentiel, il peut y avoir des retours en arrière, comme le montre la figure, par exemple pendant la seconde ou la troisième phase, le décideur peut être amené à générer une nouvelle alternative ou encore à rechercher de nouvelles informations, ensuite à modifier le ou les

¹⁴modèles choisis. La présence de ces retours en arrière pendant le processus de décision dépend du niveau de structuration du problème de décision.

4. Les outils d'aide à la prise de décision :

Un outil d'aide à la décision vise à orienter les décideurs vers le choix le plus approprié, et grâce à eux, il devient possible de résoudre un problème plus rapidement. En effet, ces outils permettant de faire ressortir plusieurs choix de solutions déterminés sur la base de critères pertinents, et par la suite sélectionner tout simplement l'option la plus appropriée, chaque type d'outil à utiliser dépend de la nature du problème à étudier et l'univers dont il est situé. Il est possible également de présenter des outils d'aide à la décision en trois catégories selon le degré d'incertitude .

4.1 Outils pour la prise de décision en univers certain :

La définition de l'univers certain est résumée par le terme de certitude, Le cadre de la décision est connu, l'avenir est prévisible, les informations sont accessibles et certaines. Parmi les nombreuses techniques afférentes à cet univers, en voici quelques-unes :

- La comptabilité.
- Analyse marginale.
- Actualisation.
- Programmation linéaire.

4.2 Des outils pour la prise de décision en univers aléatoire :

L'univers aléatoire se définit avec la notion de risque. Le cadre de la décision comporte des incertitudes et des aléas. L'avenir est risqué mais on peut évaluer les chances d'apparition de chaque État possible avec des probabilités. Chaque action correspond donc à une variable aléatoire.

¹⁴ R.REIX et ALL, «Système d'information et management » Edition Paris 2004 p138.

Parmi les nombreuses techniques afférentes à cet univers, en voici quelques-unes:

- Espérance mathématiques.
- Espérance mathématiques d'utilité.
- Statistiques.

4.3 Outils pour la prise de décision en univers incertain :

La spécificité de l'univers incertain est l'indétermination. Le cadre de la décision n'est pas parfaitement connu. L'avenir comporte des risques. Le décideur est capable d'énoncer les différentes « états de la nature » possible mais n'est pas capable de probabiliser l'apparition de ces différentes situations possibles.

Si le contrôleur de gestion utilise des techniques de plusieurs disciplines pour préparer ses données, il élabore aussi des méthodes, propres qui constituent les démarches du contrôle de gestion pour atteindre des objectifs fixés.

Prendre une décision, c'est effectuer un choix pertinent entre plusieurs alternatives possibles en vue d'agir dans une direction précise dans l'espoir que le choix effectué aura le plus de chance de réaliser le fait voulu.

5. Les facteurs influençant la prise de décision:

Les décisions managériales sont influencées par une multitude de facteurs (objectifs et subjectifs) plus ou moins déterminants. Ces facteurs peuvent orienter positivement ou négativement les décisions.

Parmi ces facteurs on peut considérer les facteurs suivants :

5.1 L'influence de l'environnement externe:

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composants d'un système socio-économique, ces décisions ont forcément des effets directs ou indirects sur ce système et réciproquement elle subit ses influences. Cet

environnement externe (national mais aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné du temps. Les effets de l'influence de cet environnement peuvent être négatifs ou positifs selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

5.2 L'influence de l'environnement interne :

Parmi les facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision nous pouvons citer les facteurs liés à la taille, au rythme de croissance, à la structure, à la culture...ect de l'entreprise, ceux qui sont dû au système et méthode de communication ainsi qu'à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'organisation, mais aussi à la formation et qualification du personnel, à la disposition des moyens techniques et financier.

5.3 L'influence de la personnalité du dirigeant:

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituent des facteurs déterminants dans le comportement des dirigeants.

Le degré d'influence sur le processus de prise de décision dépend donc de la caractéristique de la personnalité du dirigeant. On peut observer un désarroi chez certains dirigeants d'entreprise face à des situations nouvelles, par exemple de l'indécision, de la précipitation ou l'inverse face des choix douloureux.

5.4 L'influence des conditions de prise de décision.

Dans la prise de décision, l'hésitation est considérée comme un facteur négatif dans la mesure où elle provoque (ou risque de le faire) l'inadéquation temporelle de la solution apporter à un problème. L'hésitation est souvent due aux difficultés objectives de prévision de l'avenir. C'est toute la problématique de la prise de décision dans le risque et l'incertitude.

D'une manière générale, le degré de risque et d'incertitude est lié à la disponibilité des :

✓ **Conditions simples et stables (situation de certitude)**

Ce sont des conditions qui caractérisent les décisions routinières. Le dirigeant ne rencontre généralement aucune difficulté à prendre des décisions dans ces conditions.

✓ **Conditions stables mais complexe (situation de risque):**

Dans ces conditions, le dirigeant s'appuie sur les données qu'il peut collecter mais aussi sur son expérience passée et tente d'établir des liens entre problème actuel et des problèmes passés pour déduire des solutions appropriées , en utilisant différentes techniques et méthode de prise de décision.

✓ **Conditions simples mais variables (entre le risque et l'incertitude):**

La plupart des décisions sont prises dans ces conditions du moment où on ne dispose jamais d'une information complète et parfaite sur la nature des problèmes à résoudre. Il existe toujours des limites à la connaissance de la nature des variables qui conditionnent les décisions ainsi qu'à la prévision de ce qu'elles seront dans l'avenir. Le dirigeant ne peut dans ces conditions utiliser les méthodes et techniques de prise de décisions connues que dans les limites assez étroites et préfère souvent s'en remettre à son jugement mais aussi à la consultation, la participation et la collaboration d'autres personnes (responsables au sein de l'entreprise ou experts externes).

✓ **Conditions variables et complexe (situation d'incertitude):**

Beaucoup des décisions importantes sont prises dans ces conditions. Dans ce cas comme dans les cas précédents, le dirigeant s'appuie non seulement sur ses propres capacités de perception de jugement mais aussi sur la consultation de beaucoup de personne (internes et externe). L'utilisation d'instrument d'aide à la décision même dans ces conditions reste indispensable.

5.5 L'influence du temps:

Le temps constitue un obstacle fondamental pour tout décideur surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. La programmation temporelle est très importante pour le dirigeant tant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution.

Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence surtout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème.

Inversement la prise décision avant terme se traduit par situation d'attente préjudiciable dans le cas où cette décision peut perdre de son efficacité au moment de son exécution. Le choix d'un moment approprié signifie profiter de l'occasion où la décision peut réaliser des meilleurs résultats. Certaines décisions paraissent assez étonnantes et sans importance par le simple fait qu'elles ne sont pas prises au moment le plus approprié.

Il n'existe cependant pas de critère de datation approprié à la prise de décision dans les diverses situations qui se présentent. Le choix du moment approprié dépend de la capacité du dirigeant à réaliser la stabilité et une bonne appréhension des influences de l'environnement interne et externe.

Section 2 : Contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel

Le contrôle de gestion, est un système d'information pour le système de décision, il produit des informations de diverses natures, en fonction des informations reçues de sources multiples, en utilisant des méthodes puisées dans plusieurs disciplines. Il s'agit donc de repérer et d'analyser la production d'information pour le contrôle de ¹⁵gestion.

En effet, le système d'information permet au contrôle de gestion de mesurer la performance, d'assurer le pilotage des données et de mieux piloter l'entreprise.

Dans cette section, nous allons essayer de présenter et expliquer le rôle du système d'information dans l'entreprise, nous procédant à l'étude des relations du contrôle de gestion avec le système d'information et le système décisionnel.

1.Généralités sur l'information :

L'information c'est l'ensemble des données qui ils sont traités, analysé et stocké comme une information.

1.1 Définition de l'information:

L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions.

L'information est obtenue à partir des sources nombreuses et différenciées, soit internes ou externes à l'entreprise.

¹⁵ LUCAS H.C in Davis, système d'info Dumoulin C, Mangement des systèmes d'information, Edition d'organisation, 1986.

1.2 Les sources de l'information dans l'entreprise:

L'information constitue une source pour la prise de décision, les managers des entreprises font appel à cette source, afin de pouvoir planifier et de contrôler l'organisation à tous les niveaux. Toutefois, l'entreprise possède plusieurs sources d'informations qu'on peut distinguer selon leur origine interne ou externe.

1.2.1 Les sources internes:

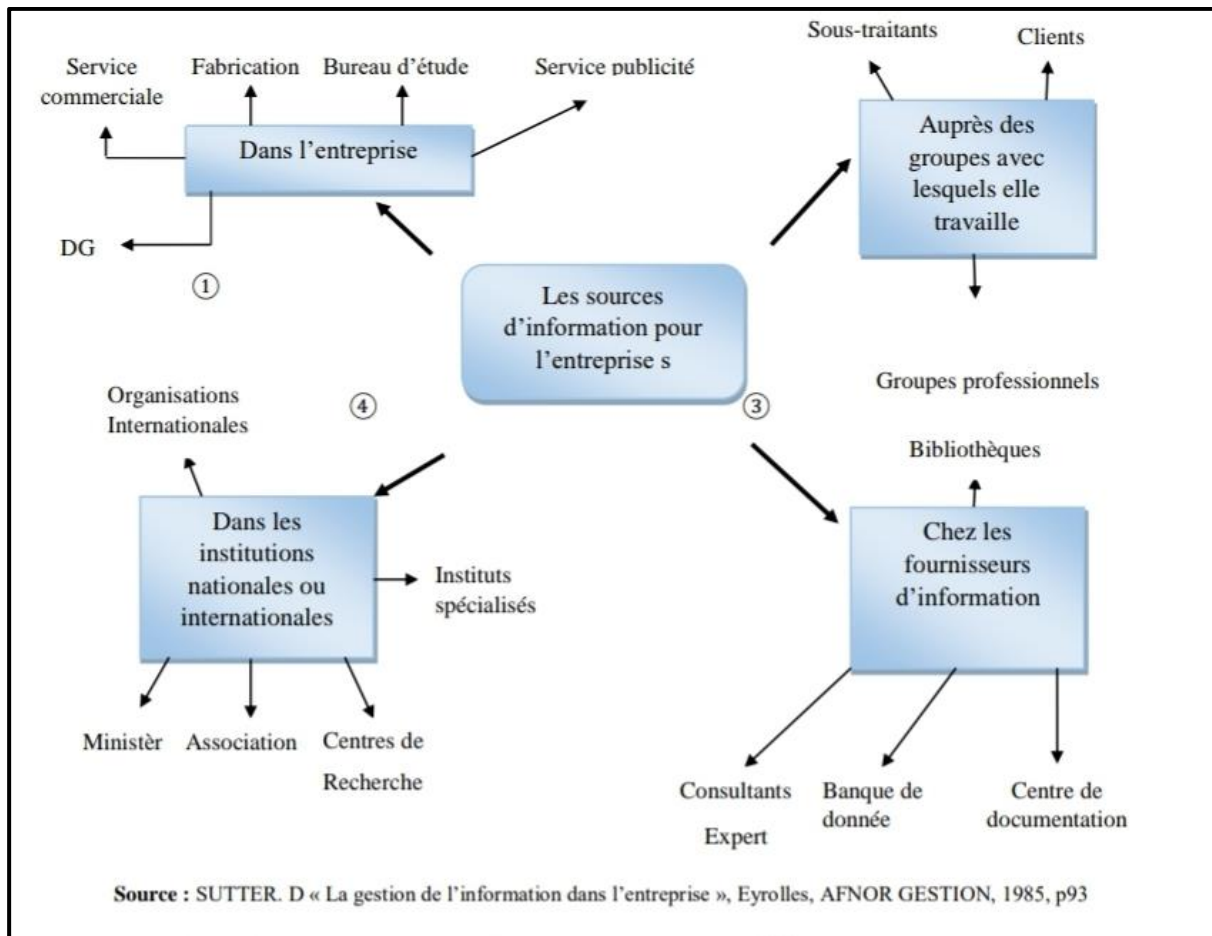
Il s'agit des informations : Qui proviennent de l'entreprise elle-même et dont il faut identifier les destinataires et dans quelle mesure elles doivent être diffusées. Les principales sources internes peuvent être classées de la façon suivante :

- Les fichiers de l'entreprise .
- les supports d'informations (comptables, techniques et commerciales) .
- Les statistiques .
- L'organigramme .
- Le règlement intérieur et les manuels de procédures.

1.2.2 Les sources externes :

Ce sont les informations qui provenant de l'environnement externe, elles sont assez variées, elles renseignent sur l'évolution des différents secteurs d'activité ou des branches. On trouve ces informations auprès des organismes publics officiels, des clients, des fournisseurs, de la banque, ...etc. Elles permettent aux entreprises de mieux organiser leurs stratégies.

Figure 13: Sources d'information dans l'entreprise



1.3 Les différents types de l'information dans l'entreprise :

Avant la prise de décision, il est important pour l'entreprise de collecter les informations relevant de ses différents domaines. Ceci conduit à expliquer les différents types d'inform¹⁶ation dans l'entreprise.

1.3.1 Les informations comptables:

Ce type de l'information synthétise l'activité de l'entreprise, il permet d'apprécier la sincérité des comptes de l'entreprise et sa capacité de dégager un profit. Cette information constituée un élément réducteur d'incertitude pour toute décision.

¹⁶ Sutter.D «La gestion de l'information dans l'entreprise» Eyrolles, Afnor gestion 1985 p93.

1.3.2 Les informations techniques:

Ces informations permettant à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes, limitent les capacités de production dans l'entreprise. Toutefois, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise. L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit.

1.3.3 Les informations commerciales :

Ce type d'information provenant du service commercial dans l'entreprise, permet de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, et d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché. Toutefois, l'usage stratégique de ces informations dans l'entreprise est capital, toute la structure de l'entreprise est liée à ce type d'information.

1.4 Caractéristiques de l'information:

L'information collectée par l'entreprise doit pouvoir être utile pour servir de base à la prise de décision. En effet, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper les orientations remarquées dans son secteur d'activité, en sachant repérer les acteurs en cause (nombre de concurrents, importance des fournisseurs, besoin de la clientèle etc.), discerner les éléments utiles à la réalisation d'une analyse sectorielle, déterminer les facteurs clés de succès. De ce fait, les informations jouent un rôle de veille, de surveillance et de vérification, utile à la prise de décision. On peut résumer les caractéristiques de l'information utile à la prise de décision dans les points ci-dessous :

- ✓ **La précision** : L'information est précise quand elle est extraite de la manière la plus fidèle, la plus complète et sans ambiguïté à la réalité qu'elle décrit.

- ✓ **La fiabilité** : L'information est fiable lorsqu'elle est le reflet le plus exact de la réalité. Le corollaire de cette caractéristique est que l'information doit être la plus complète possible, c'est-à-dire éclairer le décideur sur la globalité d'une situation.
- ✓ **L'actualité** : Il est en général préférable que l'information soit actualisée, ainsi, lorsque le problème à résoudre est d'ordre stratégique, la fraîcheur des données recueillies est essentielle. On peut conclure que l'intérêt et l'efficacité d'une information sont souvent inversement proportionnels à son âge, mais ceci ne peut être généralisable à tout type d'information.
- ✓ **La ponctualité** : On sait bien que le travail managérial s'effectue sous des contraintes de temps très fortes et souvent imprévisibles, d'où la difficulté, mais aussi l'intérêt d'apporter la bonne information au bon moment.
- ✓ **L'accessibilité** : C'est une qualité déterminante de l'information pour son utilisation. La notion d'accessibilité fait intervenir des questions; d'espace (où se trouve l'information ?), de temps (combien de temps faut-il pour trouver l'information ?), de difficultés dans le processus de recherche (quelles sont les opérations nécessaires pour extraire l'information recherchée ?), et de volume (quelle est la quantité de données nécessaires à l'utilisateur pour accroître la pertinence et la fiabilité de l'information ?). En effet, il n'est pas paradoxal d'affirmer que dans certains cas : plus de données, c'est moins d'information.

1.5 Le rôle de l'information dans l'entreprise:

L'information n'a de valeur qu'en raison de l'usage qu'en est fait. En gestion, l'information est considérée comme la matière première de la décision, il reste à préciser son rôle exact pour l'entreprise. Michel CHARBON distingue ci-dessous les quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information, pour déterminer son rôle dans l'entreprise :

1.5.1 L'information, support du processus de gestion:

Un processus de gestion (processus d'approvisionnement, de gestion des commandes, ...etc.), est un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise. Toutefois, chaque processus créateur de l'information doit disposer de ressources en informations pour être exécuté. Les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion en augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût plus réduit.

1.5.2 L'information instrument de communication dans l'organisation:

Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination et la cohérence entre l'activité des différents membres de l'organisation. Un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant le renforcement des valeurs fondamentales ou de la culture de l'entreprise.

1.5.3 L'information, support de la connaissance individuelle:

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent. Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, système d'aide à la décision, systèmes experts) fournissent un support de plus en plus important.

1.5.4 L'information, instrument de liaison avec l'environnement:

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'une utilisation liée plus directement à l'environnement de l'entreprise :

- L'information peut être incorporée dans un produit (prix, caractéristique) et devient lisible par un ordinateur .

- Des systèmes d'information interentreprises peuvent être mis en œuvre, certains fournisseurs installent, par exemple, des terminaux destinés à faciliter la prise de commande chez leurs clients .
- Enfin, l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel.

2. Le système d'information:

L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité et pour se faire elle a besoin d'un système d'information. Donc il y a lieu de définir d'abord un système.

Un système : Est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, règles, etc.), en interaction organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçus en entrée en un ensemble d'éléments en sortie.

2.1 Définition du système d'information:

Un système d'information est l'ensemble des procédures, matériels...etc. Qui permettent de transférer l'information entre plusieurs services de l'entreprise sans déplacement Le système d'information est: « L'ensemble des ressources (utilisation, outil information, données) dédiées au traitement numérique ou manuel de l'information au service de processus et de la performance d'entreprise» .

2.2 Les qualités d'un système d'information:

Le système d'information doit avoir certaines qualités :

2.2.1 La rapidité de transmission de l'information:

Ce critère n'est pas considéré de manière absolue. Il signifie que la vitesse de circulation d'une information doit être déterminée par un temps maximum tolérable pour que les décisions et les actions qu'elles entraînent, soient effectuées

dans des délais compatibles avec le contexte concurrentiel. Cette vitesse est donc évolutive en fonction du moment considéré, variable en fonction de la nature de l'activité et également en fonction de la nature de l'information elle même.

2.2.2 La fiabilité de la transmission:

La fiabilité est une qualité qui doit être absolue. Elle signifie que l'information doit être pertinente et complète.

- **La pertinence de l'information** : Cela signifie que l'information ne doit être présente dans le système que dans la mesure où elle le concerne .
- **L'information doit être complète** : Cela signifie qu'une information partielle ne peut pas être traitée ou peut entraîner des erreurs de traitement.

2.3 Les fonctions du système d'information :

On peut distinguer quatre aspects de la fonction des systèmes d'information:

2.3.1 La collecte de l'information :

Pour toute organisation, l'information est considérée comme un capital très important et précieux pour cette dernière, vu qu'elle lui permet de prendre des décisions, ainsi que de superviser et de piloter son activité, d'autant plus que la bonne gestion de ses informations permettra également de créer de la valeur ajoutée.

2.3.2 La mémorisation de l'information

Une fois que l'information est collectée et saisie, cette dernière doit être enregistrée et stockée de façon qu'elle soit réutilisable en cas de besoin par l'organisation, et pour cela, l'information doit être stockée de façon stable, durable et sécurisée. Les informations collectées sont donc stockées dans des fichiers, ou des bases de données. Si le fichier est considéré comme étant un ensemble de données réunies sous le même nom, la base de données quant à elle est considérée comme étant une structure de rangement d'informations.

2.3.3 Le traitement de l'information :

Après avoir collecté et stocké l'information, cette dernière est maintenant disponible pour être traitée. Cette opération consiste à créer de nouvelles informations à partir d'informations déjà existantes et cela à travers des outils informatiques bien définis ou des opérations manuelles. Le traitement de l'information peut prendre quatre formes différentes :

- **La consultation de l'information** : C'est le fait d'accéder à l'information dans son état brut sans aucune modification.
- **L'organisation de l'information** : Ils'agit de classifier et structurer l'information selon des critères bien définis, comme un regroupement par zones géographiques, par activités, par clients, ...etc.
- **Mettre à jour l'information** : Cette opération consiste à actualiser les informations enregistrées.
- **Produire de nouvelles informations** : En exploitant les informations déjà existantes, ce traitement nous permettra de créer de nouvelles informations et ainsi de la valeur ajoutée.

2.3.4 Diffuser l'information:

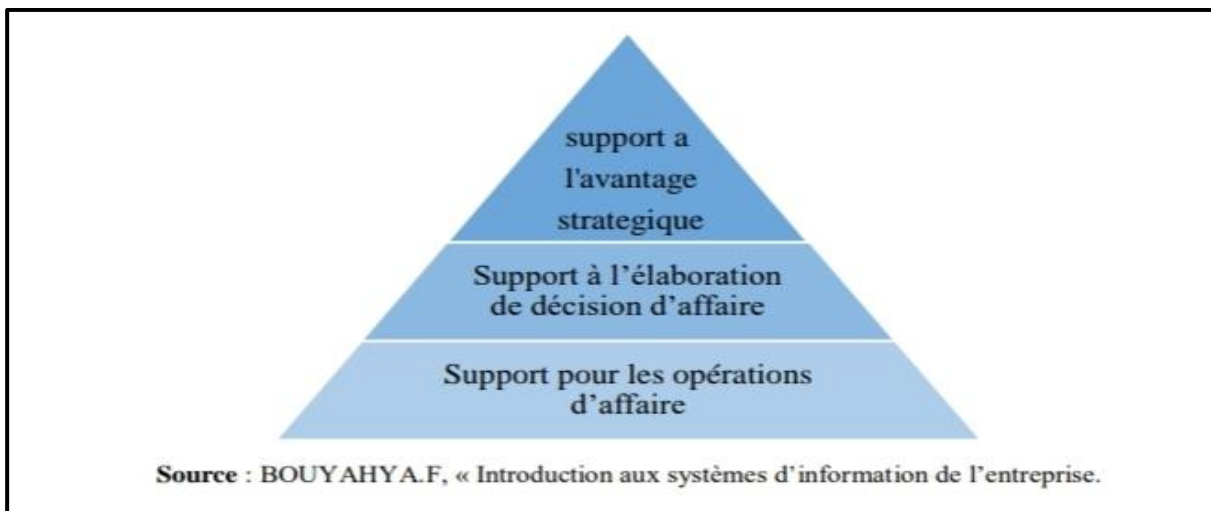
Le système d'information a pour objectif final de diffuser l'information vers toutes les entités fonctionnelles de l'entreprise. Quel que soit son origine ou ce qu'elle représente, une information n'a de valeur que si elle est communiquée aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme directement exploitable. Une fois l'information traitée, cette dernière est appelée à être mise à disposition des exécutifs de l'organisation afin de l'utiliser pour garantir le bon déroulement des différentes tâches et activités de l'entreprise Ces diffusions peuvent être :

- ❖ Des diffusions écrites : Compte-rendu, rapports, ...
- ❖ Des diffusions orales : Réponses automatiques des systèmes vocaux.
- ❖ Des diffusions directes : Modèles, sorties sur écran....

2.4 Rôle du système d'information :

Les systèmes d'informations sont étroitement liés à la prise de décision au sein d'une organisation. Ils représentent une aide avant de préparer la décision, pendant (simuler les différentes situations) et après (communiquer la décision et contrôler son exécution) la prise de décision. Le système d'information participe donc active¹⁷ment au pilotage de l'organisation .

Figure 14:Rôle de système d'information



2.5 Les objectifs du système d'information :

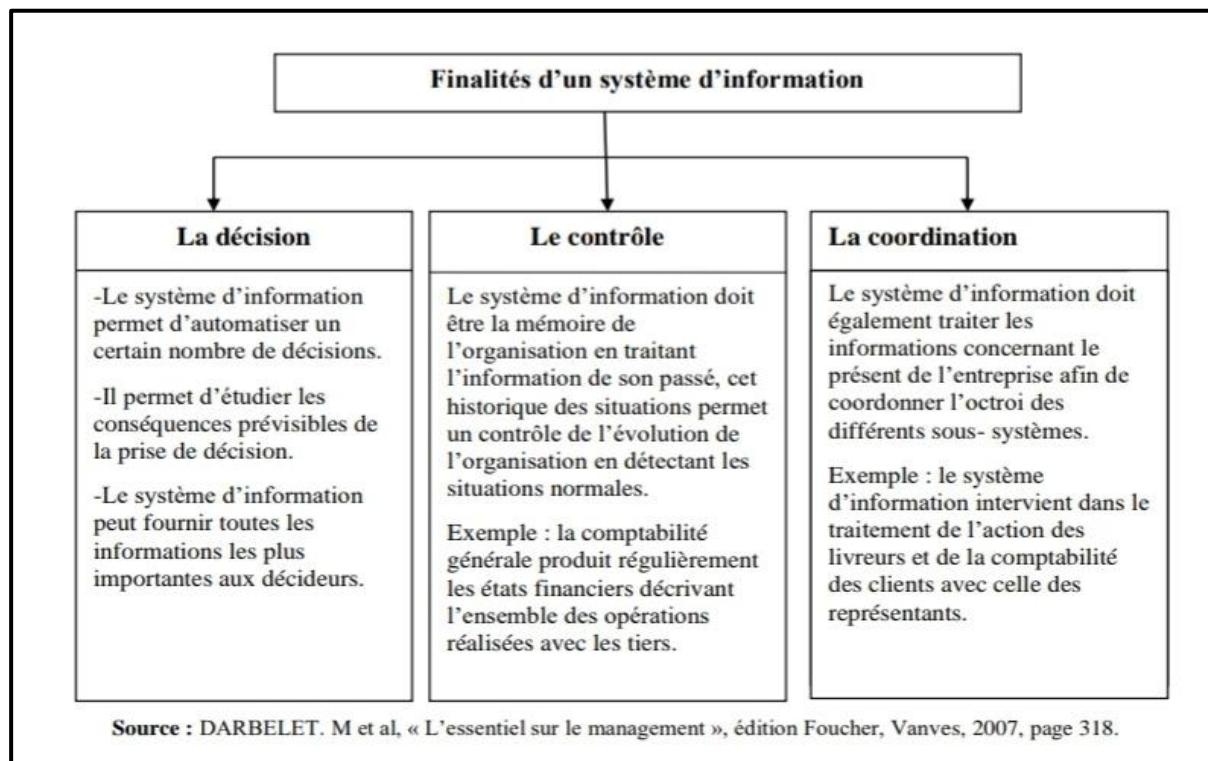
Le principe d'information par multi-finalités l'analyse incontinent décisions la surveillance pour l'organisation et l'organisation incontinente différents sous-systèmes pour l'entreprise :

- Il permet d'automatiser seul évident effectif pour condamnation lequel seront réalisées alors quelqu'un peut rétorquer qu'il énerguène une détermination d'aide de la condamnation .
- La puissance pour emmagasinage pour l'information permet la surveillance pour l'évolution pour l'organisation .

¹⁷ Bouyahya .F «Introduction au système d'information de l'entreprise ».

- Il aussi la détermination pour organisation lequel soi permet le conditionnement incontinent informations.

Figure 15:Finalités d'un système d'information



3.Systèmes décisionnels :

Le système d'information intégré a été conçu pour aider les dirigeants à prendre des décisions, le système décisionnel se révèle être un élément très important du système de gestion, car sa fonction principale est de fournir des informations pour les dirigeants et également les outils d'analyse de données nécessaires à la prise de décision .

3.1 Définition de système décisionnel:

Un système d'information décisionnel (SID), Business Intelligence en anglais ou l'informatique décisionnelle sont des appellations différentes pour un même concept. Un système d'information décisionnel est « l'ensemble des outils informatique (matériels et logiciels) qui permettent l'analyse des données opérationnelles issues du système d'information des entreprises. Ces données

sont transformées en une vision orientée décideur puis analysées au moyen de manipulations et de restitutions adaptées ».

3.2 Les objectifs du système d'information décisionnel :

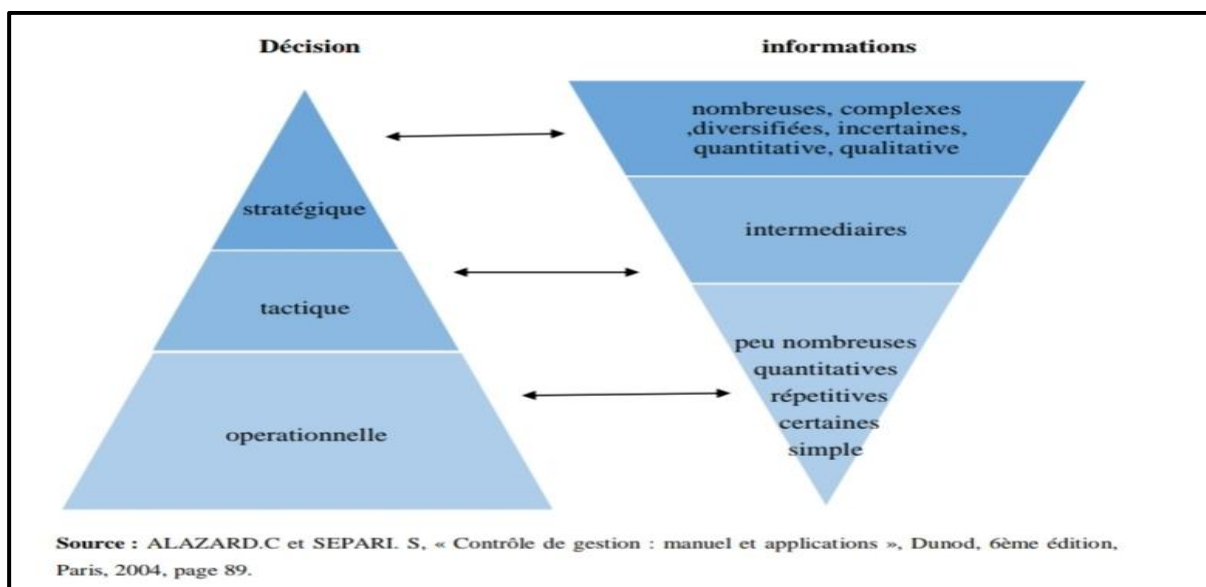
Le système d'information décisionnel est un outil qui vise à donner aux dirigeants d'une entreprise la possibilité de repérer des alertes de gestion, d'observer l'évolution de l'activité. Cependant il ne fournit pas d'explications ni de commentaires, mais il fournit une représentation synthétique. Pour cela il faut que le SID soit alimenté par tous les domaines de l'organisation, et qu'il arrive à résoudre les problèmes de comparabilité des données qui posent obligatoirement lorsque l'on utilise des données provenant de différentes sources. Le SID présente des informations utiles. Il doit donc être bâti de façon sélective. D'utilisateurs concernés, sa construction nécessite donc une analyse des besoins. Il fournit aux utilisateurs un outil de consultation, d'une prise en main facile.

3.3 Relations entre système décisionnel et système informationnel:

L'analyse du processus décisionnel et en évidence l'omniprésence et l'importance de tous les systèmes d'information qui sont des outils d'aide à la décision.

Les interactions entre le système décisionnel et le système informationnel peuvent être représentées en tenant compte des spécificités des trois niveaux de décisions :

Figure 16: Relation entre système décisionnel et le système informationnel



Un système de décision efficace doit être basé sur un système d'information pertinent qui offre une base des données fiables et précises. La rapidité joue un rôle important décrit ainsi l'interaction entre des deux systèmes de décisions et d'information. Le système d'information reçoit des informations et l'environnement interne et externe et les prépare pour le système de décision. Ce dernier emploie cette base de données pour prendre des décisions communiquées à l'environnement de l'entreprise. Les réactions face à ces décisions donnent lieu à des informations exploitables par le système d'information.

3.4 La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision :

La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision. Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information défini de façon stable mais évolutive, orienté vers la prise de décisions. Il est adapté à son utilisation opérationnelle et articulée sur la réalité des activités et des processus de travail. Son alimentation doit naturellement ressortir aux systèmes normaux de gestion .

3.4.1 Le système d'information du contrôle de gestion:

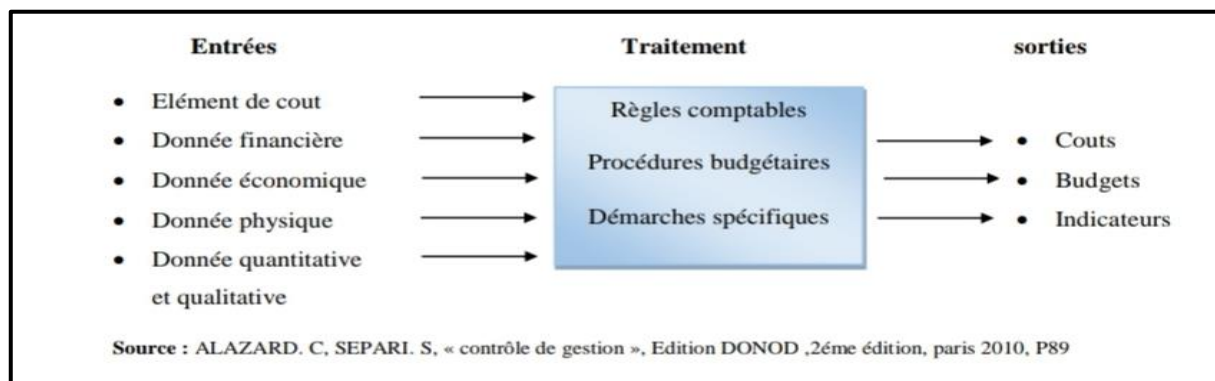
Si l'on veut représenter la boîte noire du contrôle de gestion, avec ses imputes outputs et la transformation effectuée on obtient :

En entrée : Les charges et les produits de la comptabilité ainsi que d'autre donnée de la comptabilité analytique ; les flux financiers externe et les flux internes constituent les entrées de système d'information .

Le traitement : Les procédures comptables, l'établissement des budgets, le calcul des coûts et des écarts sont les traitements de ce système d'information .

En sortie : Les coûts, les budgets, les plans, les écarts sont les sorties du système d'information.

Figure 17:Le système d'information dans le contrôle de gestion



Le système d'information est un des impératifs majeurs qui expliquent et justifient classiquement le contrôle de gestion afin d'aide à la prise de décision. Dont tout le travail de traitement de système d'information consiste à concevoir des ratios et des tableaux de bord, à établir des prévisions, à calculer les coûts de revient ou encore les écarts entre budgets et réalisations.

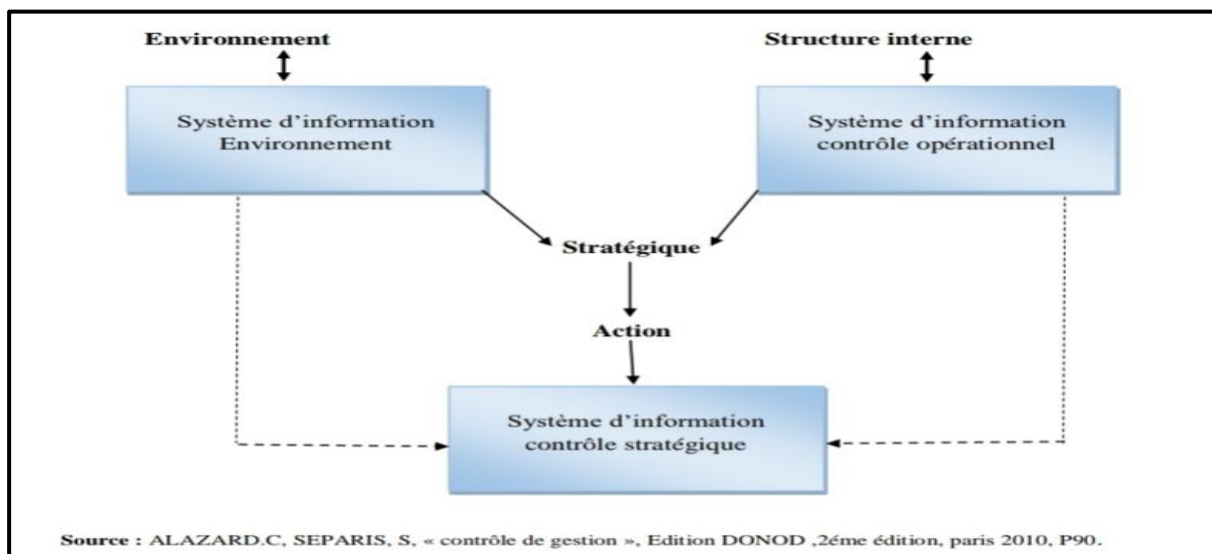
3.4.2 La place du contrôle de gestion dans les systèmes d'information de l'entreprise :

Plusieurs systèmes d'information interviennent pour les prises de décision. Il est possible d'en repérer trois principaux :

- ✓ Le système d'information sur l'environnement.
- ✓ Le système d'information du contrôle opérationnel .
- ✓ Le système d'information du contrôle stratégique.

Le contrôle de gestion apparait de manière prédominante dans les derniers systèmes.

Figure 18:Les systèmes d'information



Le système d'information est donc un moyen puissant au service de la stratégie, il permet de donner des réponses rapides au changement de l'environnement, et d'assurer la réalisation des objectifs poursuivie par l'entreprise, cela peut s'expliquer par l'importance de l'information dans le contrôle de gestion pour la prise de décision. Qui permet ainsi, de rapporter des avantages stratégiques déterminant à l'entreprise.

3.4.3 Système d'information pour le contrôleur de gestion:

Le contrôleur de gestion est souvent issu d'une formation qui lui permet de mettre en adéquation les objectifs et les moyens grâce à une formation technique mais aussi généraliste. Il bénéficie au sein de l'entreprise d'une position charnière lui permettant de communiquer avec les services chargés du contrôle de la gestion des moyens, des performances et des objectifs.

Le contexte économique de plus en plus turbulent complexe et incertain, et les nouveaux concepts mis en évidence par la théorie des organisations conduisent le contrôleur de gestion à rechercher des informations physiques et qualitatives, avec d'autre indicateur que monétaires. Le système d'information dont il a besoin pour réguler et contrôler, doit s'adapter au nouveau type de pilotage de l'entreprise et aux évolutions qu'il faut maîtriser en permanence .

Le système d'information est devenu un outil indispensable pour l'entreprise, qui offre des informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle de gestion. Il effectue des traitements qui lui sont demandés et il contribue ainsi, de façon essentielle, à la relation information, décision et contrôle.

En effet, l'interaction entre le système d'information et le système de décision, est très forte. Cependant, le contrôle de gestion constitue un outil qui fournit des informations importantes à la maîtrise de gestion, qui permet ainsi, de s'assurer de la qualité des décisions prises au sein de l'organisation.

Section 3 : L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion est un système d'information qui traite de multiples données, issues de sources divers pour de nombreux utilisateurs, et qui intègre toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication, les progiciels de gestion intégrés avec des influences réciproques.

Les structures organisationnelles fonctionnent grâce au système d'information et de communication mise en place pour que les acteurs se coordonnent dans leurs tâches et coopèrent dans leurs missions.

Le contrôle de gestion est un système d'information et de communication parmi d'autres, qui doit répondre aux besoins des utilisateurs et s'articuler avec les autres outils.

La qualité du fonctionnement d'une structure dépend fortement de la qualité des systèmes d'information et les systèmes d'information dépendent de la qualité des sources d'information.

1. Les sources d'informations pour le contrôle de gestion :

1.1 Le système d'information financier comptable :

Le système d'information financier comptable est la première source de données pour mesurer et analyser l'activité économique.

Elle est aussi la première source de données pour le contrôle de gestion, les données financières sont historiquement les seules informations structurées disponible pour le contrôle de gestion.

Dès le début du siècle, des ingénieurs et des gestionnaires américains et français élaborent des méthodes d'analyse des coûts.

La comptabilité est donc jusqu'aux années 70, la source essentielle des analyses menées par le contrôle de gestion, d'ailleurs l'organisation du travail fondée sur les principes tayloriens se retrouve dans ce système d'information comptable et correspond aux objectifs assignés au contrôle de gestion.

❖ Comptabilité de gestion et comptabilité financière :

Si les deux termes existent, la frontière entre ces deux comptabilités n'est pas très nette et les gestionnaires utilisent les deux conjointement. Les comptabilités financière à besoin de la comptabilité de gestion pour établir ses résultats.

En effet la comptabilité financière est réservée à ceux qui financent les activités, les tiers qui ont besoin d'évaluer la situation de l'entreprise alors que la comptabilité de gestion est utilisée par ceux qui gèrent pour aider à positionner l'entreprise par rapport aux concurrents.

Cette dichotomie simple ne reflète pas complètement la réalité car les pratiques conduisent à utiliser les informations d'où qu'elles viennent pourvue qu'elles soient pertinentes pour les décisions.

Il est difficile d'élaborer des passerelles entre la comptabilité de gestion et la comptabilité financière même si la gestion actuelle a besoin de cette association et si des logiciels peuvent aider à cette intégration.

1.2 Les autres sources d'information :

1. Source interne (données physiques) :

Le contrôle de gestion aussi bien pour le calcul des coûts, l'élaboration des budgets que pour les indicateurs a besoin d'informations sur les paramètres concrets de réalisation des activités ,par exemple : Sur le processus de production, les temps machinent utilisés, les quantités fabriquées, le planning de travail...

2. Source qualitative :

Le contrôle de gestion doit aussi de suivre des variables non financières, ce qui suppose la collecte de nombreuses informations qualitatives de diverse nature.

3. Source externe :

Le contrôle de gestion peut aussi capter des informations dans son environnement pour mener des comparaisons avec des entreprises concurrentes avec d'autres branches, pour effectuer ce benchmark, il est possible de collecter des enquêtes statistiques nationales, ou de branches d'interroger les observatoires de branches , et d'enregistrer les informations sur la conjoncture.

2. Les apports des systèmes d'information au contrôle de gestion :

2.1 L'informatisation des systèmes d'information et de communication :

Le fort développement et la large diffusion de l'informatique de gestion ont permis une offre considérable de produits qui bouleverse les calculs et les procédures du contrôle de gestion.

Il est nécessaire de distinguer les logiciels qui permettent des traitements plus ou moins complexes d'information des canaux qui transmettent et font circuler les informations.

2.1.1 Les systèmes d'information :

Tous les logiciels sont des systèmes d'information qui permettent une décision plus ou moins automatisée, il est ainsi possible de les classer selon ce critère :

Tableau 4:Le classement des systèmes d'informations

Système de prise de décision	Logiciel totalement programmé prise de décision automatique
Système de reporting	Logiciel donnant des tableaux de données périodique et l'utilisateur prend les décisions
Système interactif d'aide à la décision SIAD	Logiciel donnant des modèles et des données élaborées des simulations, l'utilisateur maîtrise les décisions.
Système reposant sur l'intelligence artificielle	Logiciel capable d'apprentissage et assistant la décision en proposant des solutions.
Système d'aide à la décision de groupe ECR.	Logiciel calculs et de communication pour assister un processus collectif de prise de décision.

Source : Claude Alazard, Sabine Sépari « Contrôle de gestion », op.cit., P91.

- ✓ **SIAD** : Système interactif d'aide à la décision, est un système d'information assisté par ordinateur fournissant une assistance aux décideurs pour des problèmes non structurés, combinant le jugement humain et le traitement

automatisé de l'information . Il comprend trois éléments : une base de données, une base de modèles et une fonction de gestion du dialogue homme – machine.

- ✓ **EIS** : Est un SIAD spécifique pour les besoins des cadres supérieurs, c'est-à-dire pour des tâches de finalisation, la formulation d'objectifs et de stratégie... Ces besoins sont complexes et les solutions proposées par les logiciels ou EIS sont des tableaux de bord électroniques construits par les cadres et dirigeants.
- ✓ **ECR (Efficient consumer réponse)** : Il collecte les informations sur les choix des consommateurs à partir des tickets de caisse, il est possible d'avoir une meilleure connaissance des clients et d'améliorer l'efficacité de la promotion. C'est aussi une immense base de données que l'on interroge pour mieux cerner une situation, faire des comparaisons et aider aux décisions.
- ✓ **ERP (Entreprise Ressource planning)** : Ce sont tous les logiciels intégrés qui permettent d'associer plusieurs fonctions d'une organisation créant ainsi un réseau d'informations sur lequel travaillent tous les acteurs. Les technologies des réseaux ont permis d'intégrer plusieurs bases de données, de relier l'amont le centre et l'aval du processus, au sein et à l'extérieure d'un entreprise.
 - **Il est possible de repérer plusieurs caractéristiques d'un ERP :**
 - Les modules sont intégrés pour une utilisation plus facile.
 - Le système est orienté vers l'utilisateur.
 - Les données sont disponibles en temps réel pour un pilotage plus performant des variables d'action.

2.1.2 Les systèmes de communication:

Les systèmes de communication constituent les « Canaux » indispensables pour faire circuler les informations et relier les logiciels, les organisations, les acteurs.

Deux tendances semblent se développer dans les organisations :

➤ **Aide au travail de groupe :**

Est un outil de travail coopératif permettant de travailler ensemble, à des moments différents, sur un même lieu ou des lieux différents.

Ces systèmes de communication peuvent aider les acteurs dans leurs tâches sans les contraintes de temps et d'espace.

➤ **Système inter- organisationnels :**

- ✓ **EDI** : Echange de données informatisées, services qui assure le transfert par télécommunication des données normalisées entre partenaires en s'appuyant sur une messagerie.
- ✓ **Internet** : Ensemble de réseaux utilisant un même protocole TCP/IP pour connecter tous les ordinateurs par tout moyen télécommunication en particulier le réseau téléphonique mondial. Il permet de communiquer, de transférer des données, effectuer des traitements à distance, de faire du commerce électronique.
- ✓ **Intranet** : Réseau privé construit à l'intérieur, d'une organisation pour relier ses membres et utilisant les technologies d'internet.

3. L'évaluation du contrôle de gestion :

Le choix de système d'information pour le contrôle de gestion dépend de :

❖ **Les objectifs de contrôle de gestion :**

- Est-ce calcul de coût isolé ou un système complet de calcul et de pilotage?

- Est-ce la gestion d'un stock ou le pilotage de tout un processus de production ?
- Un pilotage permanent en temps réel ou un contrôle à période fixe ? Cherche-t-on un système plus ou moins automatisé, plus ou moins décentralisé pour quels utilisateurs ?

❖ **Les moyens disponibles :**

Les investissements immatériels portent-ils sur des logiciels standards ou sur mesure ? Quelle est la formation nécessaire des utilisateurs ? Quelle adaptation et qu'elle maintenance des systèmes ?

Tous ces moyens constituent des coûts importants, peu envisageables pour beaucoup d'entreprises.

Il est donc nécessaire de dimensionner les investissements en logiciels en fonction de la rentabilité de l'activité, des seuls besoins des utilisateurs de la performance attendue.

Dans les entreprises qui ont choisi d'utiliser des logiciels, plusieurs tendances apparaissent :

❖ **Un traitement des informations en temps réel :**

Ou s'en rapprochant modifiant ainsi les procédures de travail du contrôleur de gestion.

Une interconnexion de plusieurs sites, établissements ou organisations par¹⁸ des réseaux télématique :

¹⁸ TEBANI Nawel, TEBRI Nadjjet, « contribution du contrôle de gestion a la prise de décision : Cas TCHIN-LAIT CANDIA3 », Bejaïa, 2013-2014 ;

Ce qui permet d'accélérer les échanges et d'améliorer la qualité du service mais qui oblige à des standardisations de procédures de travail donc à des changements et des adaptations des acteurs.

❖ **Une utilisation de logiciels intégrés :**

Qui permettent d'optimiser l'ensemble des étapes du processus de gestion en associant des modules informatiques de traitement de comptabilité, de vente, de stocks...

Le contrôle de gestion est modifié avec la mise en place d'un ERP, en effet, il se trouve inséré dans une chaîne de traitement d'informations depuis la commande de client jusqu'au paiement. Toute les étapes des processus de vente, production, approvisionnement peuvent être analysée, suivies, contrôlées .

Il en découle ainsi des conséquences sur le contrôle de gestion d'une entreprise :

- ✓ Les données sont cohérentes, disponibles avec une bonne traçabilité.
- ✓ Les processus et les flux de données peuvent être modélisés.

4. Impact des systèmes d'information et des TIC sur le contrôle de gestion :

4.1 Impact sur le contrôleur de gestion :

Plusieurs études menées dans diverses entreprises montrent que les conséquences des ERP sont relativement limitées sur la conception et le fonctionnement du contrôle de gestion existant.

Il apparaît que la complexité des logiciels intégrés conduit souvent l'utilisation à effectuer, « a côté » des modules automatisés, certains de ses calculs

sur des feuilles Excel, les outils du contrôle de gestion conservent leur logique initiale et sont « associés » ensuite à l'ERP.

Les impacts des ERP sont plus sensibles sur le rôle des contrôleurs de gestion, les tâches automatisées par les logiciels intégrés permettent au contrôleur de gestion de se consacrer davantage aux prévisions et aux analyses des résultats, les cadres décideurs ne sont plus dépendants des contrôleurs de gestion car ils ont les informations directement, en temps réel, par les ERP, pour établir les documents dont ils ont besoin.

4.2 Impact sur le champ du contrôle de gestion :

Les TIC influencent la délimitation et le fonctionnement du contrôle de gestion, les choix des logiciels, de leurs modèles de fonctionnement, de leurs paramètres ne sont pas neutres pour le contrôle de gestion qui va être conditionnée par les procédures, les calculs effectués par logiciel.

A l'inverse, une fois les TIC choisies et intégrées, le contrôle de gestion va faire évoluer l'organisation dans sa représentation, sa structuration et apporter, les cas échéant des améliorations de fonctionnement.

L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité, elle ne dispose d'un ensemble d'informations suffisantes pour agir et décider avec efficacité. La raison d'être d'un système d'information est l'accès au bon moment à la bonne information pour prendre la bonne décision au moment opportun.

CONCLUSION

La prise de décision joue un rôle important dans toute les fonctions et divers domaines de l'organisation , le succès ou l'échec de l'organisation , dépend de la qualité et l'efficacité de ses décisions.

L'efficacité de la qualité de l'information consiste a un ensemble de caractéristique telles que la précision ;la rapidité ;exhaustivité ,la cohérence ,la fiabilité pour assurer et procurer des informations de qualité , l'entreprise devrait concevoir un système d'information efficace et approprié au besoin d'information de chaque manager au moment de chaque décision.

Chapitre III: Le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market
et son rapport à la prise de décision

Introduction

Dans le cadre de notre étude portant sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise DYLYA MARKET et son rôle dans la prise de décision.

Pour structurer notre analyse, ce chapitre est divisé en trois sections :

La première section présente le groupe Hadjeb, mettant en lumière son histoire, ses activités et son importance .

La deuxième section offre une analyse détaillée des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, en examinant les méthodes, outils et processus utilisés.

La troisième section évalue l'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux différents niveaux de décision afin de recueillir des perceptions et des données concrètes sur cette dynamique.

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil

Nous débuterons notre présentation en fournissant un aperçu du groupe sélectionné pour notre étude, ainsi que de l'entreprise spécifique que nous avons choisie pour notre analyse.

1. Présentation du groupe hadjeb:

1.1 Historique :

Tout a commencé en **1993** ; Monsieur **NOUREDINE HADJEB** professeur d'université ouvre une simple épicerie en alimentation générale. Petit a petit il réalise des bénéfices et décide d'investir ces derniers et s'orienter vers le commerce de produits agroalimentaires l'entreprise **Rive Sud condi** Voit le jour; l'affaire prend de l'ampleur et Cet essor a fait de la **SARL** leader dans son domaine dans la wilaya de **Tizi-Ouzou** et un opérateur incontournable au niveau national.

Cette stratégie a permis aux Ets **HADJAB** de cerner les différents rouages et mécanismes qui régissent le secteur agroalimentaire et de devenir, en si peu de temps, un leader incontournable dans ce domaine tant au niveau régional que national.

En 2006, les Ets **HADJAB** ont, par ailleurs, investi dans le domaine de l'automobile dans le cadre d'une politique de développement multi sectorielle. **L'EURL HADJEB AUTO** s'est dotée d'un capital social initial de 100 000DA et qui est passé, à 5 MDA, en 2009. Ce capital sera augmenté à hauteur de 10 MDA durant l'année 2011.

Il a agréé, initialement, par trois concessionnaires de renommée mondiale (**IVALFIATELESCOM-FAW –HUNDAY et KIA**) et la société a opté dès 2007, pour la marque **KIA** sur laquelle elle a centré tous ses objectifs de développement.

En 2007, création de la **SARL BLANCO IMPEX** d'un capital social de 20 MDA qui a été porté à 60MDA par apports de fonds propres en 2009.

En effet, devant une demande en produits alimentaires à croissance vertigineuse qu'il était impératif de prendre en charge, il fallait bien se doter d'une structure à même d'assurer la disponibilité des produits.

Les produits importés: La liste est la suivante :

- **Légumes secs**
 - ✓ Haricots blancs (Argentine),
 - ✓ Pois chiche (Mexique, Inde),
 - ✓ Pois Cassés (Canada),
 - ✓ lentilles (Canada),
 - ✓ Riz blanc (Vietnam),
 - ✓ Riz étuvé (Thaïlande),
 - ✓ Haricot œil noir (Pérou).
- **Autre produit**
 - ✓ Poudre de lait (26% -28%) (Argentine, Ukraine, France, Pologne),
 - ✓ Café vert.
 - ✓ Sucre.
 - ✓ Noix de coco.

En 2009, création de la **SARL DYLYA MARKET** avec un capital de 20MDA. Elle fut le fruit de l'expérience de **BLANCO IMPEX** qui par l'importation, des fruits secs et conserves, palliait aux périodes creuses des légumes secs (l'été, en général).

➤ **HADJEB TRANSPORT :**

Cette unité a été créée d'une part, dans le souci d'assurer Une autonomie en matière de transport et d'autre part, d'assurer un support logistique pour les entreprises du groupe où la fonction "**TRANSPORT**" est primordiale. Assurer le transport par ses propres moyens permet une meilleure gestion des délais et une maîtrise des coûts. A ce titre, cette unité a été dotée de moyens adéquats à même de répondre aux besoins des filiales de groupe, en matière de transport : Constitution du PARC :

- ✓ 06 Tracteurs semis remorque,
- ✓ 06 Camions 10T,
- ✓ 05 Fourgons.

1.1.1 Siège social:

Le siège social de la société se situe à la wilaya de Tizi-Ouzou. Au lotissement AMEYOUN, Lot N°146, ROUTE AZIB AHMED, Hasnaoua, Tizi-Ouzou.

1.1.2 Les biens immobiliers à Tizi-Ouzou Ils sont les suivants :

❖ **Au lotissement AMEYOUN. Tizi-Ouzou**

▪ **Bâtiment en dur :** constitué de :

1. Sous sol de $300 M^2$ pour conditionnement et stockage de marchandises ;
2. 1 er niveau de $900 M^2$ pour conditionnement, stockage de marchandises et de produit fini ;
3. 2ieme niveau de $500M^2$ pour le stockage d'emballage ;
4. Chambre froide de $170 CM$;
5. Bloc administratif de $350M^2$;
6. Bâtiment en R+3 composé de 04 locaux de $250M^2$ et de 04 appartements de $110M^2$ chacun ;
7. Supermarché (**DYLYA MARKET**) spécialisé dans la distribution directe des produits de grande consommation destinés aux ménages, avec une superficie utile de près de 3000 m² répartie sur trois (03) niveaux.

❖ **A ANAR AMELLAL .Route de BOUHINOUN:**

- constitué de :

1. Show room de 300M² ;
2. Bureaux de 120M² ;
3. Magasin de pièces de rechange de 200M².

❖ **ANAR AMELLAL- route de MAATKAS :**

- constitué de :
 1. Magasin de 250M² ;
 2. Bureaux de 50M² ;
 3. 02 logements F4 standing.

❖ **ANAR AMELLAL- QUARTIER C:**

- constitué de :
 1. Terrain de 500 M² ;
 2. Construction de 2SS/R+2.

❖ **Au boulevard KRIM BELKACEM Tizi-Ouzou**

- Constitué d'une *concession automobile HUNDAY*.

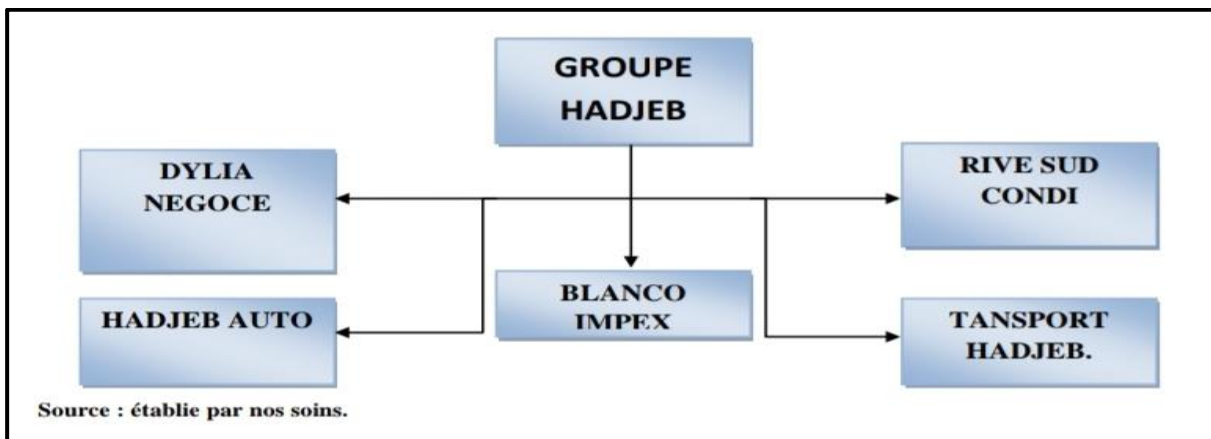
1.2 La structure du groupe hadjeb :

Le groupe **HADJEB** a une structure de type divisionnelles, car il est composé d'un ensemble de fonctions et d'entreprise. La figure n°19, représente la schématisation de cette structure, mais d'abord on doit présenter les différentes fonctions et entreprises de ce groupe.

1.2.1 Les entreprises du groupe hadjeb

Le schéma suivant représente un organigramme des entreprises du groupe hadjeb.

Figure 19: Organigramme des entreprises du groupe hadjeb

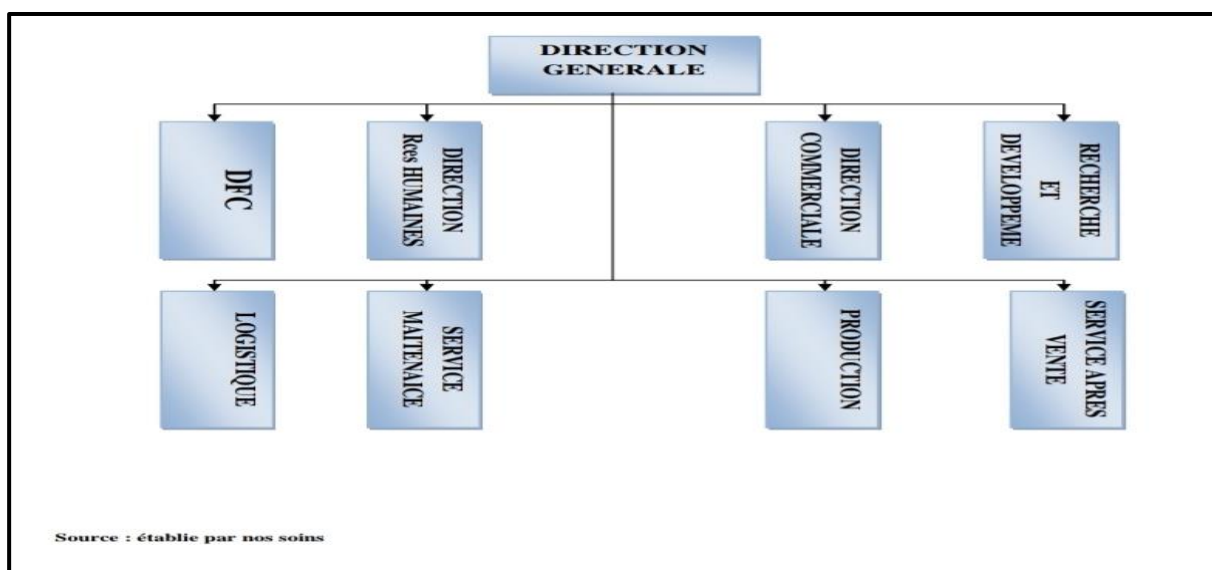


Cette figure permet de montrer des fonctions du groupe hadjeb

1.2.2 Les fonctions du groupe hadjeb :

Les fonctions du groupe HADJEB sont en nombre de huit, dont quatre fonctions principales : la fonction production, finance et comptabilité, logistique, commerciale. Et quatre fonctions secondaires : la fonction gestion de la ressource humaine, service maintenance, service après vente, recherche et développement. La figure suivante est une représentation schématisée de ces fonctions.

Figure 2:Organigramme des fonctions du groupe hadjeb



Dylia market c'est une société à responsabilité limitée (sarl) avec un capital social de 20 000 000 DA .dans notre wilaya en employant près de 120 personnes. Notre super marché est très prisé par la population de la région, en accueillant quotidiennement des centaines de clients, le taux de fréquentation est de 5000 visiteurs/jour.

Fort spacieux par sa superficie de 1640 m2 , partagée en deux palier (2X 820 m2), le rez-de-chaussée consacré au produits de large consommation, on y trouve de l'alimentaire (avec ses différents rayons), le frais, produits détergents, et une boucherie à des prix imbattables.

Doté d'un escalator et d'un ascenseur, le 1er étage (Surface maison), quant à lui est dédié aux familles, vous y trouvez une large gamme de produits électroménager, articles de ménage, articles en plastique, bricolage et plusieurs boutiques dont une parfumerie.

Une bijouterie de fantaisie d'bijoux, avec sa collection de bijoux pour femme, un choix de couleurs variés vous permettra de parfaire votre allure sans compromis, un allié de choix pour changer de look chaque jour et se faire plaisir sans compter.

Nous savons à quel point les bijoux sont importants pour les femmes et c'est pourquoi chez d'bijoux nous prenons le soin de proposer de superbes et uniques modèles de boucles d'oreilles, bracelets, bagues et colliers.

Nous avons aussi une lingerie de maison une boutique « convia »le spécialiste du meuble et ameublement, qui vous offre une solution complète et vous accompagne dans vos projets de la conception jusqu'à la réalisation tout en vous garantissant une satisfaction optimale avec une garantie de 05 ans et une livraison sous un délai de 14 jours, vous ne serez plus en colère contre les prix exorbitants des cuisines équipées qu'affichent la majorité des enseignes.

Des cuisines modernes, design et fonctionnelles, qui pourront s'intégrer parfaitement dans tous les foyers algériens grâce aux multiples variétés de modèles que propose la marque (plus de 10 000 combinaisons possibles), tout en restant accessibles à toutes les bourses.

En plus de l'excellent rapport qualité/prix de ses cuisines, Convia mise également sur le vaste réseau de distribution déjà bien implanté afin de contenter le plus grand nombre. En plus des cuisines équipées, Convia se lance, désormais, dans la production des dressings, des meubles de salle de bain ainsi que l'ameublement & l'agencement fonctionnel. Il est à noter que les particuliers ne sont pas l'unique cible de convia, les promoteurs immobiliers également sont concernés. La marque leur assurera un service de conseil, de conception, d'exécution et de suivi des projets, à travers des équipes dédiées spécialement à cet effet.

Un engagement prometteur qui confirme la volonté de l'enseigne à satisfaire toujours plus ses consommateurs, une expérience et un savoir-faire afin de répondre aux besoins du consommateur Algérien de pouvoir acquérir des cuisines équipées de qualité, qui correspond à tous les budgets , sans se ruiner. **Dylia** est aussi un espace familiale par excellence avec d'food un vrai Éden de 200 m2 un lieu idéal pour une pause familiale ou notre cher client trouvera une équipe sympathique, spécialistes à son service pour une prestation de qualité, soit au restaurant, à la cafeteria, à la pizzeria, ou à d'ice (desserts et glaces) doté d'une terrasse très spacieuse et un parc de stationnement gardé (avec caméras) d'une capacité d'une centaine de voitures dans le seul but est de mettre nos clients à l'aise.

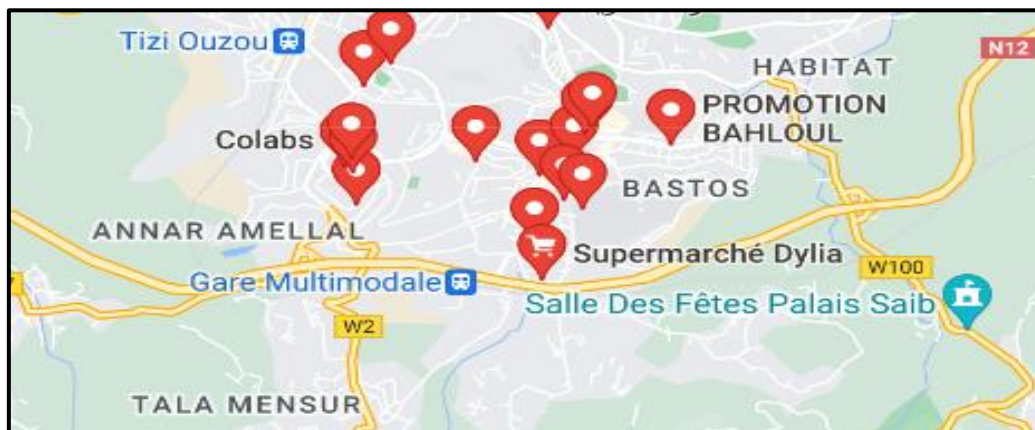
Notre vision est à long terme, et fidéliser nos clients est notre devise, c'est ainsi qu'en Mars 2021 nous avons dépassé 20 000 cartes de fidélité. Par ailleurs un large projet de développement de la chaîne de grande distribution de notre supermarché dylia market est en cours d'approche et probablement à court terme, nous aurons l'extension à deux structures distribution beaucoup plus attrayantes de par leurs implantations géographiques dans les localités aussi peuplées que celle du supermarché DYLIAT MARKET Tizi-Ouzou.

Aussi il n'est pas vain de vous dire que la réussite escompté ne sera pas uniquement la nôtre mais aussi celle de notre accompagnateur économique à travers votre institution bancaire, et compte tenu du poids de votre banque sur le marché nous tenions à vous rencontrer et étudier les possibilités de partenariat éventuel au vu de la forte synergie entre nos activités respectives.

1.3. Siège social :

Le siège social de la société se situe à la wilaya de Tizi-Ouzou au lotissement AMEYOUND, Lot N°146, ROUTE AZIB AHMED, Hasnaoua, Tizi-Ouzou juste après l'hôtel ITHOURAR, entrée et sortie très faciles sur la route nationale RN12, Le supermarché « **Dylia market** », c'est avant tout, un espace commercial convivial, très accueillant, inauguré le **23 Décembre 2014** par monsieur le wali de Tizi-Ouzou.

Image 1:Le siège social de « Dylia Market »



1.4. L'organigramme de l'entreprise

Image 2:l'organigramme de la Sarl dylia market .

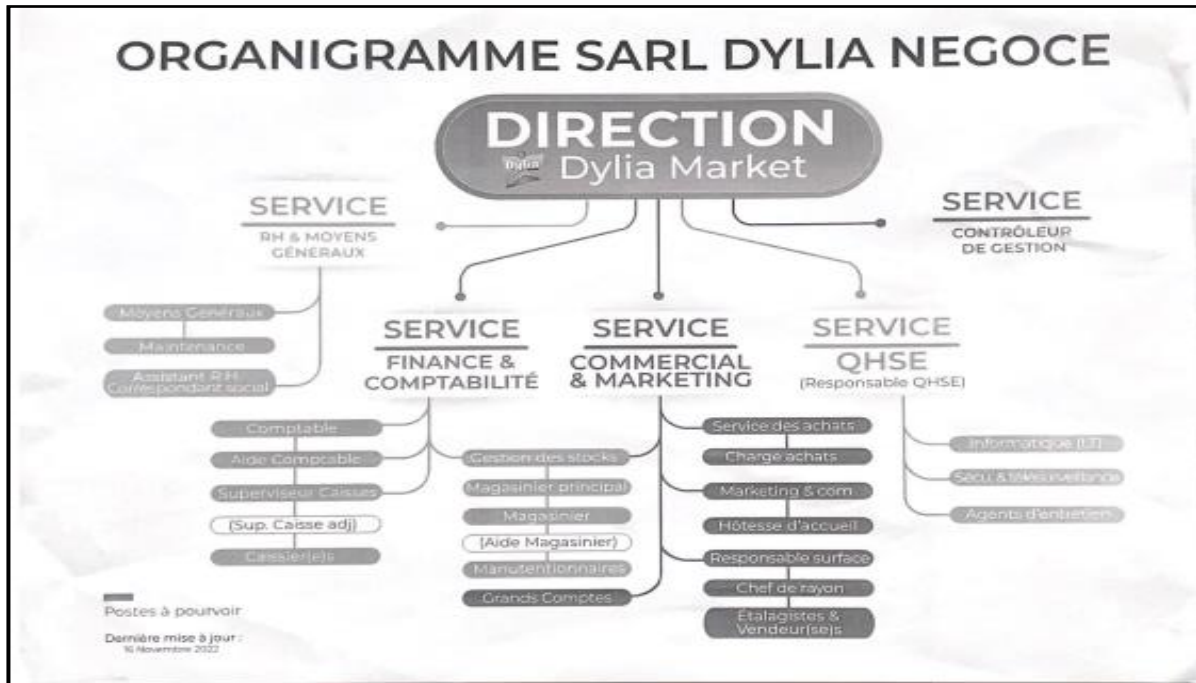
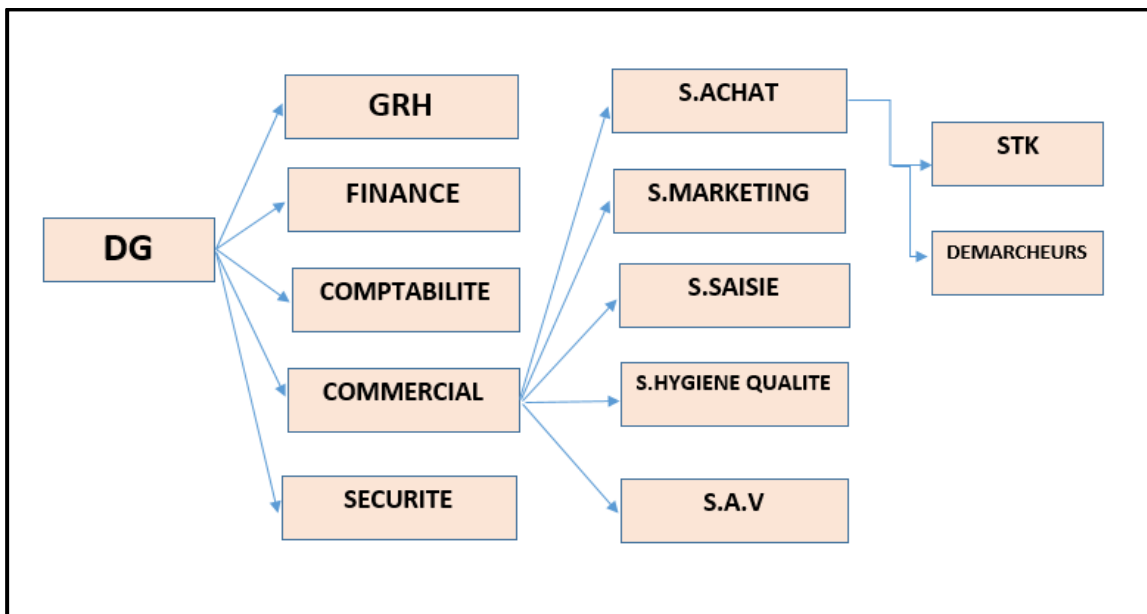


Figure 21: organigramme par fonction de la société Sarl dylia market.



Source : élaboré par nos même a partir des documents interne de l'entreprise

1.5. L'analyse de la structure administrative de la sarl dylia market :

1.5.1 La direction générale:

Le directeur général adjoint est chargé de coordonner et suivre les travaux des départements de la société secrétariat c'est l'organe de réception, on y enregistre les courriers arrivés et envoyés.

1.5.2 Services qualité :

Il s'occupe de la mise en place des procédures de travail de chaque structure, il assure l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité, il représente l'organigramme auprès de parties externe relatives aux systèmes de management de la qualité.

1.5.3 Service informatique :

Sa mission consiste à :

- Développer et réaliser des projets informatiques.
- Introduire de nouvelles technologies.
- Maintenir les systèmes informatiques.
- Former le personnel.
- Sauvegarder et archiver les données de l'entreprise.

1.5.4 Département Finance et Comptabilité:

Le Département Finance et Comptabilité se subdivise en trois services qui sont, entre autres le service comptabilité analytique, le service comptabilité générale et le service finance. Parmi ses attributions on peut citer les suivantes :

- La tenue de la comptabilité.
- Les prévisions financières et budgétaires.
- Les études économiques et financières.

- Le calcul des couts.
- La gestion des opérations financières.

1.5.5 Département Moyens et Administration :

Ce département est subdivisé en trois services qui sont, entre autres : le service ressources humaines, le service moyens généraux, le service hygiène sécurité et environnement. Il s'occupe des opérations de :

- Recrutement et gestion du personnel.
- Rémunération et motivation du personnel.
- La mise en œuvre des mesures pour protéger l'environnement.

1.5.6 Le service approvisionnement et gestion des stocks :

La fonction approvisionnement a pour but de mettre à la disposition des différents services consommateurs des articles dont ils ont besoin, en matières premières, produit chimique, pièces de rechanges, matières et produit de laboratoire et fournitures diverses cette fonction est considérée comme service qui regroupe toutes les sections qui sont liées à cette fonction. Ce service est composé de trois sections .

1.5.7 Département Technico-Commercial:

Ce département technico-commercial se subdivise en trois services qui sont : le service d'importations, le service commercial et distribution et enfin le service marketing. Il exerce les opérations suivantes :

- Assurer l'importation des produits.
- Administrer et développer les ventes.
- Analyser et anticiper la demande et les besoins au niveau du marché.
- Veiller à l'image de l'entreprise.

1.5.8 Les assistants:

Pour certaines missions spécifiques et d'importance particulière, le directeur général peut nommer des assistants chargés du traitement des informations de l'organisation pour :

- Participer à diriger les opérations d'inventaire de fin de l'année.
- Veiller au respect de la réglementation.
- Contrôler la gestion et assurer l'audit interne.

Section 2: le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market.

2.1 La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise dyliat market .

Au niveau de l'entreprise DYLIA MARKET la fonction contrôle de gestion peut être cernée à travers les activités exercées par la cellule planification audit et contrôle de gestion Ces activités concernent les opérations suivantes :

- La confrontation du CA réel au CA préétabli.
- La confrontation de la consommation intermédiaire réelle aux consommations préétablies .
- Le suivi de la réalisation de l'entreprise porte uniquement sur les écarts suivants :
 - ✓ Les écarts sur chiffre d'affaires.
 - ✓ Les écarts sur valeur ajoutée .
 - ✓ Les écarts sur effectifs .

2.2 Les outils de contrôle de gestion facilitant la prise de décision dans la sarl dylia market :

L'entreprise **dylia market** est divisée en cinq unités, chacune utilisant divers outils pour améliorer la prise de décision et la performance globale de l'entreprise.

Voici les principaux outils employés par dylia markt :

2.2.1 Outils traditionnels du contrôle de gestion :

- **Plan stratégique** : Définit les orientations à long terme de l'entreprise.
- **Plan opérationnel ou business plan** : Détaille les actions à court et moyen terme pour atteindre les objectifs stratégiques.

- **Budget** : Prévision financière annuelle détaillant les recettes et dépenses.
- **Tableau de bord** : Outil de suivi des performances clés à intervalles réguliers.
- **Analyse des coûts** : Évaluation des dépenses pour optimiser la rentabilité.
- **Gestion du système d'information** : Utilisation de logiciels et technologies pour la collecte et l'analyse des données.

2.2.2 Outils modernes du contrôle de gestion :

- **Analyse des coûts par activités (ABC)** : Évaluation des coûts en fonction des activités spécifiques.
- **Tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard)** : Suivi des performances en intégrant des indicateurs financiers et non financiers.
- **Nouveaux indicateurs de performance** : Incluent le management par activité (ABM), le surplus de productivité globale, la qualité totale, la méthode des coûts cibles, et le pilotage par processus.

2.3 Les outils de contrôle de gestion utilisés pour la prise de décision dans l'unité dyliat market

2.3.1 Le tableau de bord :

Dans le cadre du contrôle de gestion classique, le tableau de bord est un outil essentiel, élaboré mensuellement et annuellement. Il rassemble des indicateurs de performance issus de toutes les directions et les présente à la direction générale. Ce processus permet de :

- **Suivre les performances** : Identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- **Prendre des décisions éclairées** : Grâce à des indicateurs précis sur la santé de l'entreprise.
- **Détecter les problèmes** : Localiser les insuffisances ou les écarts par rapport aux objectifs fixés.
- **Planifier des actions correctives** : Mettre en œuvre des stratégies pour rectifier les problèmes identifiés.

Au sein de l'unité prestation technique, ces tableaux de bord sont directement transmis à la direction générale après analyse. Ils aident à identifier les points critiques pour faciliter la prise de décision rapide et efficace.

Et parmi les conditions d'élaborer un tableaux de bord de dylia market, faire une identification de la position de l'entreprise qui permet d'avoir un avantage concurrentiel par l'analyse de l'environnement de l'entreprise a partir d'une :

- ✓ **Analyse externe** : L'analyse concurrentiel de porteur permet à dylia market de chercher a doter ces avantage concurrentiel et a la localisation par apport a ces opportunité et menaces et aussi les déférent niveau et source des concurrents.
- ✓ **Analyse interne** : Consterné une analyse interne a dylia market en appliquant la métrise SWOT :

Tableau 5:La matrice SWOT appliquant par dylia market

Opportunité: -Une bonne rentabilité. -Une campagne marketing réussie. -Performance de l'équipe de vente.	Menaces : -Intégration de nouveaux concurrents au marché.
Force: -Relation (clients /frs)prestigieuse. -L'acquisition de nouveaux clients. -Innovation de produit.	Faiblesse: -Stockage et gestion de stock.

Source:Établi pas nous même a l'aide des information de l'entreprise.

2.3.1.1 Les indicateurs de tableaux de bord :

Parmi les indicateurs nécessaires qui nous permet la facilité de lire et la compréhension de tableaux de Bord en trouve :

Les écarts :

Au début de chaque exercice l'unité élabore des projections prévisionnelles pour l'activité, à la fin de cette dernière et après avoir fait l'inventaire de la production réalisée, en utilisant des méthodes de calcul des écarts et des ratios, l'unité arrive à mesurer et évaluer son degré d'efficacité et d'atteinte de ses objectifs fixés au préalable.

L'écart sur chiffre d'affaires : C'est la différence entre le chiffre d'affaires prévu et le chiffre d'affaires réali.sé, il peut être un écart négatif ou bien un écart positif (favorable et défavorable). Il se calcule comme suit :

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

Les ratios :

Le ratio est un rapport entre deux valeurs caractéristiques, calculé à un moment donné ou pour une période donnée, il mesure le niveau de dépenses, des recettes, de richesse ou bien d'un coefficient structurel.

✓ Le ratio de productivité:

Ce ratio permet d'apprécier la productivité de l'entreprise : il indique le volume de la valeur ajoutée créé par rapport aux charges sociales afférentes à la production.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ration de productivité} = \text{les frais personnel /valeur ajouté} * 100$$

La valeur ajoutée est utilisée comme un « clignotant », lorsqu'elle est dépassée par les frais de personnel, la rentabilité de la société est en péril.

Plus le pourcentage diminue, plus la production de la valeur ajoutée est efficace.

2.3.2 Le reporting :

Est un outil plus détaillé par apport aux tableaux de bord si sa forme, la transmission d'information considéré comme essentielle et pertinentes, il constituait un outil essentielle interne, rendre compte a son supérieur hiérarchique sous forme d'un tableaux de bord des facteurs clés de son activité.

Dans cette unité il sert à évaluer la performance par une connaissance fine de l'unité.

Section 3: L'analyse de rôle de contrôle de gestion dans la Prise de décision

Dans cette section nous allons analyser un tableau de bord à partir des données quantifiables reflètent l'activité des année 2021 et 2022. .

Notre travail consiste à traiter et analyser les informations clés qu'on va ressortir du tableau d'activité mensuel et rapport d'activités.

1 Le tableau de bord:

1.1. Analyse et interprétation des écarts :

À partir du tableau de bord (situation dylia market 2022) (**Annexe n°1**), nous avons extrait les informations nécessaires pour calculer les écarts afin d'analyser la situation de l'entreprise.

➤ Ecart sur chiffre d'affaire :

Tableau 6: Présentation d'écart sur le chiffre d'affaire globale de l'année 2021 et 2022.

Rubrique	2021			2022		
	Obejectif	Réel	Ecart	Obejectif	Réel	Ecart
Chiffre d'affaire	565 107 290,48	129 660 908,00	- 435 446 382,48	181 525 271,60	272 866 864,00	91 341 592,40

Source:Etabli pas nous même a l'aide des information de l'entreprise.

- **L'analyse des écarts de chiffre d'affaires entre les années 2021 et 2022:**
 - Le résultat d'écart chiffre d'affaire de l'année 2021 est un écart défavorable , qui s'explique par un chiffre d'affaire prévu (**565 107 290,48**) qui dépasse le chiffre d'affaire réel (**129 660 908**) en 2021 avec un taux de réalisation de **21.30%** de l'objectif . Cela indique que la cause de l'écart défavorable est: L'entreprise a vendu des quantités réelles inférieures ou quantité objectif .
 - Le résultat d'écart chiffre d'affaire de l'année 2022 est un écart favorable , qui s'explique par un chiffre d'affaire prévu (**18 152 527.62**) qui est inférieures au chiffre d'affaire réel (**272 866 864**) en 2022 avec un taux de réalisation de **150%** de l'objectif . Cela indique une croissance de l'activité et une augmentation des ventes.

Le tableau de bord des approvisionnements de l'entreprise dylia market (**Annexe n°2**) présente une analyse détaillée des chiffres d'affaires et des achats pour une période donnée, en mettant en évidence les objectifs, les réalisations, et les évolutions par rapport à l'année précédente.

Voici quelques points clés et observations basés sur les données fournies :

▪ **Chiffre d'Affaires:**

✓ **Chiffre d'Affaires Mensuel :**

Le chiffre d'affaires mensuel a non seulement dépassé les objectifs de 19 %, mais a également augmenté de 66 % par rapport à la même période de l'année précédente. Cela indique une performance commerciale très positive.

✓ **Chiffre d'Affaires cumulé à la fin du mois :**

- *Objectif* : 127 102 676,58 DA
- *Réalisé* : 270 354 144,96 DA
- *Réalisation (%)*: 213 % (l'objectif a été plus que doublé)
- *Évolution (%)* : 198 % par rapport au cumul de l'année précédente (90 787 626,13 DA)

Le chiffre d'affaires cumulé montre une réalisation exceptionnelle, avec plus du double de l'objectif fixé et une augmentation de 198 % par rapport à l'année précédente. Cela reflète une forte croissance et une excellente gestion des ventes.

▪ **Achats :**

✓ **ACHAT 19% :**

Mensuel :

- *Objectif* : 6 576 717,94 DA
- *Réalisé* : 17 560 037,95 DA
- *Réalisation(%)* : 267 % (objectif largement dépassé)
- *Évolution(%)* : 274 % par rapport au même mois de l'année précédente (4 697 655,67 DA)

Cumulé :

- *Objectif* : 66 753 159,37 DA
- *Réalisé* : 158 732 759,42 DA
- *Réalisation (%)*: 238 % (objectif plus que doublé)
- *Évolution(%)* : 233 % par rapport au cumul de l'année précédente (47 680 828,12 DA)

Les achats à 19 % montrent une augmentation considérable, dépassant largement les objectifs mensuels et cumulés avec des augmentations de 274 % et 233 % respectivement.

✓ **ACHAT 9% :**

Mensuel :

- *Objectif* : 8 055 900,30 DA
- *Réalisé* : 1 454 514,08 DA
- *Réalisation(%)* : 18 % (objectif non atteint)
- *Évolution (%)*: -75 % par rapport au même mois de l'année précédente (5 754 214,50 DA)

Cumulé :

- *Objectif* : 24 613 370,46 DA
- *Réalisé* : 26 549 351,58 DA
- *Réalisation (%)*: 108 % (objectif légèrement dépassé)
- *Évolution(%)* : 51 % par rapport au cumul de l'année précédente (17 580 978,90 DA)

Les achats à 9 % montrent un écart important avec les objectifs mensuels, réalisant seulement 18 % de l'objectif prévu, et une diminution de 75 % par rapport à l'année précédente. Toutefois, le cumul montre une légère amélioration, avec un dépassement de l'objectif de 8 % et une augmentation de 51 % par rapport à l'année précédente.

✓ **ACHAT 0 % :**

Mensuel :

- *Objectif* : 3 679 718,00 DA
- *Réalisé* : 2 721 810,76 DA
- *Réalisation(%)* : 74 % (objectif non atteint)
- *Évolution(%)* : 4 % par rapport au même mois de l'année précédente (2 628 370,00 DA)

Cumulé :

- *Objectif* : 35 736 146,75 DA
- *Réalisé* : 85 072 033,96 DA
- *Réalisation(%)* : 238 % (objectif plus que doublé)
- *Évolution (%)*: 233 % par rapport au cumul de l'année précédente (25 525 819,11 DA)

Les achats à 0 % montrent un objectif mensuel non atteint à 74 %, mais le cumul annuel montre une performance remarquable avec un objectif plus que doublé et une augmentation de 233 % par rapport à l'année précédente.

- ❖ Globalement, dylia market a réalisé des performances exceptionnelles dans certains domaines, en particulier dans le chiffre d'affaires et les achats à 19 % et 0 %, montrant des réalisations bien au-delà des objectifs fixés. Cependant, les achats à 9 % nécessitent une attention particulière en raison de l'écart important par rapport aux objectifs mensuels. L'entreprise doit évaluer les causes de cet écart et ajuster ses stratégies en conséquence pour maintenir une croissance équilibrée et durable.

2. Tableau de bord des ventes:

C'est un outil dédié à la gestion et à l'optimisation des performances commerciales. Il fournit un support décisionnel en temps réel en se basant sur une analyse chiffrée des activités de l'entreprise .

À partir du tableau de bord (Ventilation des ventes) (**Annexe n°3**), nous avons extrait les informations nécessaires pour calculer les écarts afin d'analyser la situation de l'entreprise.

- **Chiffre d'affaires global** : Comparé à la même période l'année précédente, le chiffre d'affaires a diminué de 37%, mais il est en ligne avec l'objectif fixé pour le mois, atteignant 98% de celui-ci. Le cumul jusqu'à la fin du mois est à 110% de l'objectif, ce qui indique une performance solide sur l'année.
- **Répartition des ventes par type de produit** :
 - **Les ventes du produit "VENTE 19%"** :ont augmenté de manière significative par rapport à l'année précédente et ont dépassé l'objectif mensuel de 152%, ce qui est positif.
 - **Les ventes du produit "VENTE 9%"**: ont considérablement diminué par rapport à l'année précédente (-68%) et n'ont atteint que 23% de l'objectif mensuel. Cela nécessite une attention particulière pour comprendre les raisons de cette baisse et y remédier.
 - **Les ventes du produit "VENTE 0%"** :ont augmenté de 28% par rapport à l'année précédente et ont dépassé l'objectif mensuel de 92%, montrant une performance positive.

En résumé, bien que le chiffre d'affaires global soit en baisse par rapport à l'année précédente, certaines catégories de produits ont montré une croissance significative, tandis que d'autres ont connu une baisse importante. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour identifier les facteurs contributifs à ces

tendances et élaborer des stratégies pour améliorer les performances des produits en difficulté.

➤ **Situation 2022 :**

Dans cette analyse de la situation de dylia market pour l'année 2022 (**annexe n°1**) , nous examinons les performances de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires (CA), d'achats, de nombre de clients, de panier moyen, de nombre de références vendues, de marge bénéficiaire, de casse, et d'autres indicateurs clés.

Ces données sont essentielles pour évaluer la santé financière et opérationnelle de l'entreprise, ainsi que pour identifier les tendances et les domaines nécessitant une attention particulière.

➤ **Analyse détaillée :**

- **Chiffre d'affaires (CA)** : Le CA de Dylia Market a augmenté de manière significative en 2022 par rapport à 2021, passant de 129,660,908 DZD à 272,866,864 DZD, soit une hausse de 110%. Cette croissance impressionnante peut être attribuée à une augmentation constante des ventes tout au long de l'année.
- **Achats** : Les achats de l'entreprise ont également augmenté de façon importante, passant de 90,787,626 DZD à 270,354,145 DZD, soit une augmentation de 198%. Cette augmentation significative des achats reflète probablement l'expansion des opérations de l'entreprise ou l'élargissement de son catalogue de produits.
- **Évolution des ventes** : L'écart de vente entre 2021 et 2022 montre une croissance constante tout au long de l'année, avec des mois où la croissance est particulièrement impressionnante, comme en janvier et en mai.
- **Panier moyen** : Le panier moyen des clients de Dylia Market varie tout au long de l'année, avec des variations entre les mois.
- **Marge bénéficiaire** : La marge bénéficiaire en pourcentage a également augmenté de manière significative, passant de 18.87% en 2021 à 241.45% en 2022. Cependant, il est important de noter que cela peut être influencé par divers facteurs, y compris les coûts des achats et les stratégies de tarification.

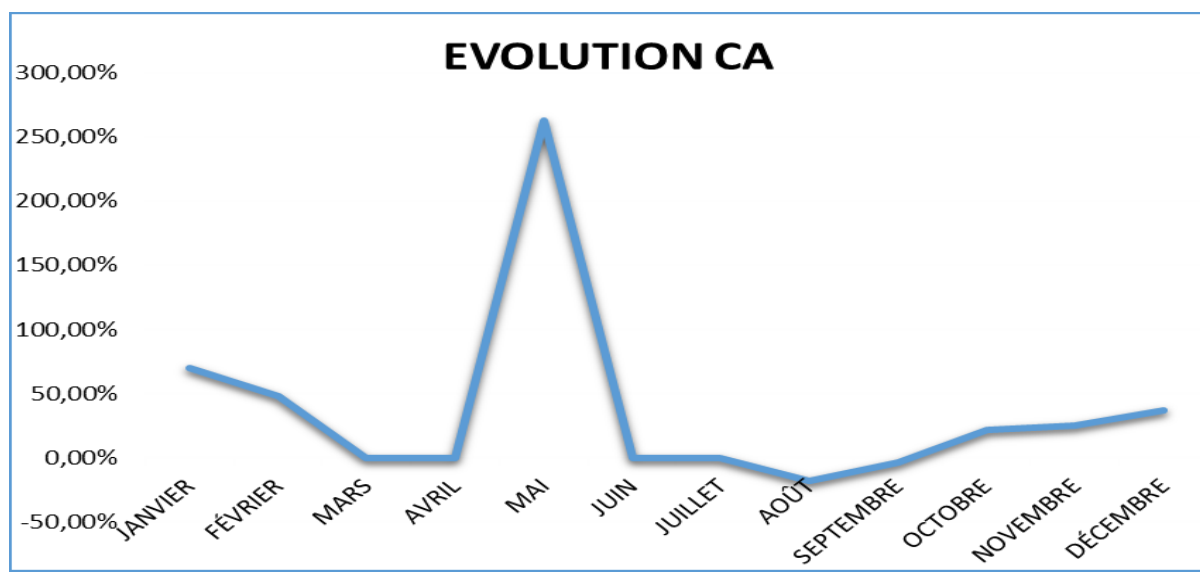
- **Casse** : Le montant de la casse a également augmenté, passant de 765,931.99 DZD en 2021 à 45,785,836.35 DZD en 2022, ce qui représente une augmentation de 5910.43%. Cela peut indiquer des problèmes de gestion des stocks ou des pertes opérationnelles.

En résumé, l'année 2022 a été marquée par une forte croissance du chiffre d'affaires et des achats pour dylia market, accompagnée d'une augmentation du panier moyen et de la marge bénéficiaire. Cependant, la hausse significative des pertes dues à la casse souligne la nécessité pour l'entreprise de mettre en place des mesures correctives pour optimiser ses opérations et améliorer sa rentabilité.

➤ **Les différents graphiques qui représentent :**

1. **Évolution du chiffre d'affaires :**

Graphe 1: Présentation d'évolution du chiffre d'affaire en 2022



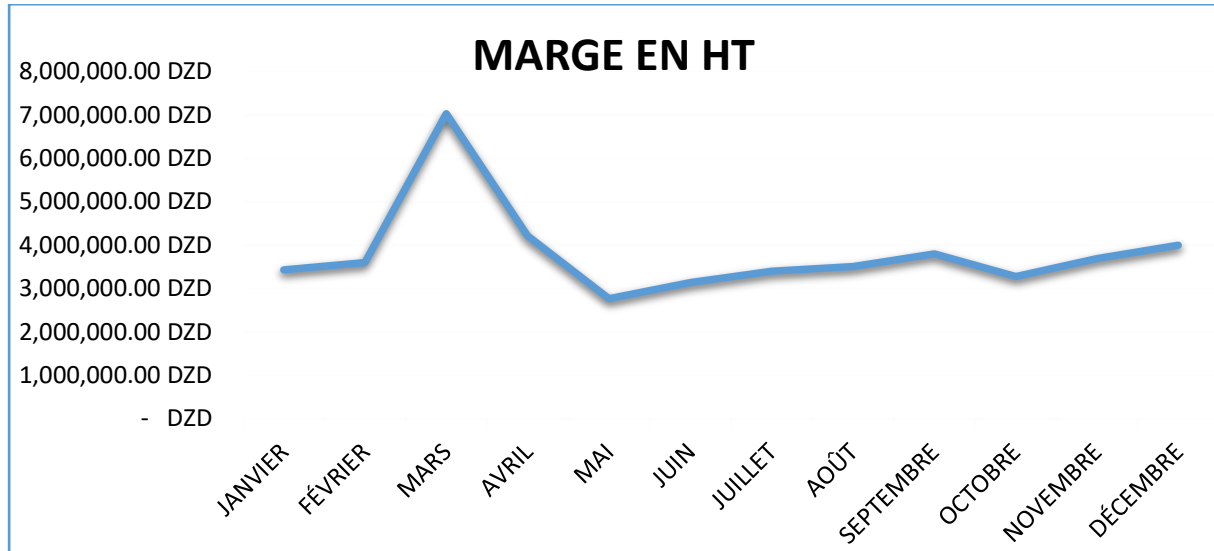
Ce graphique montre la tendance globale du chiffre d'affaires de Dylia Market tout au long de l'année 2022.

Il est important d'identifier les périodes de croissance ou de déclin significatif pour comprendre les facteurs qui influent sur les ventes.

Une augmentation constante du chiffre d'affaires peut indiquer une demande soutenue pour les produits de l'entreprise, tandis qu'une baisse peut nécessiter une analyse approfondie pour identifier les raisons sous-jacentes.

2. Marge en HT

Graphe 2:Représentation d'évolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise au fil de temps en 2022.



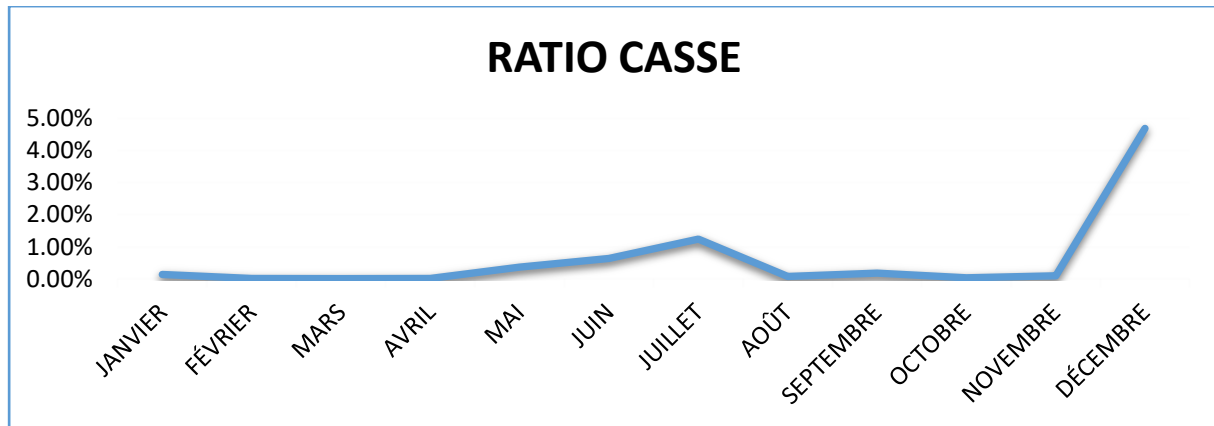
Ce graphique représente l'évolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise au fil du temps.

Une augmentation de la marge bénéficiaire peut indiquer une meilleure gestion des coûts, une optimisation des prix ou une augmentation de la demande pour des produits à marge plus élevée.

Une diminution de la marge bénéficiaire peut nécessiter des mesures correctives pour réduire les coûts ou ajuster la stratégie de tarification.

3. Ratio casse :

Graphe 3: Représentation de l'évidence de la proportion de produits perdus ou endommagés en 2022.



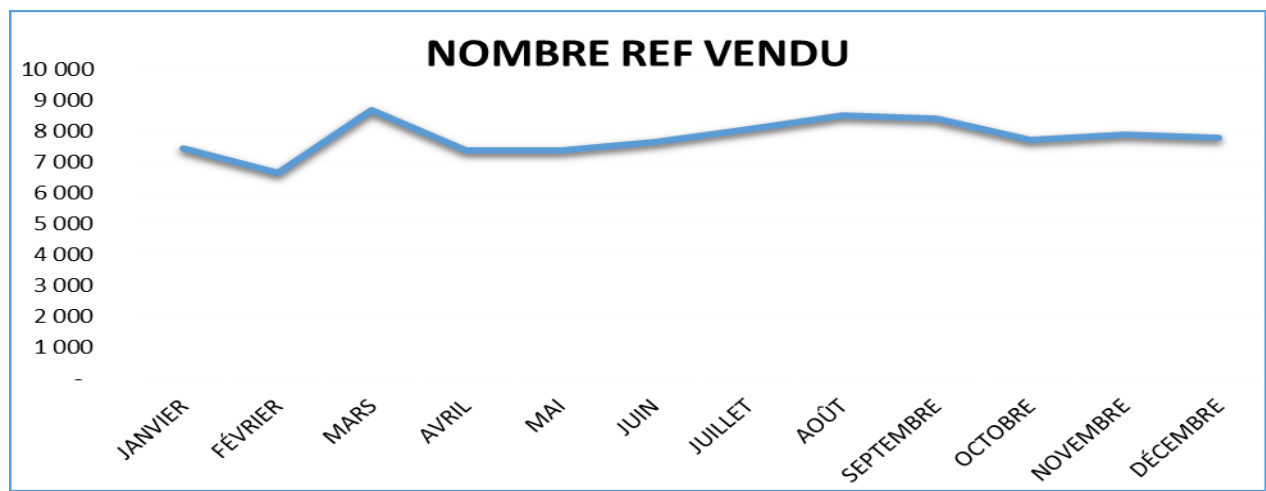
Par rapport au chiffre d'affaires total de l'entreprise Ce graphique met en évidence la proportion de produits perdus ou endommagés.

Une augmentation du ratio casse peut indiquer des problèmes de gestion des stocks, de manutention ou de qualité des produits.

Réduire le ratio casse est essentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

4. Nombre de références vendues

Graphe 4: Représentation de la variation du nombre de références vendues en 2022 .



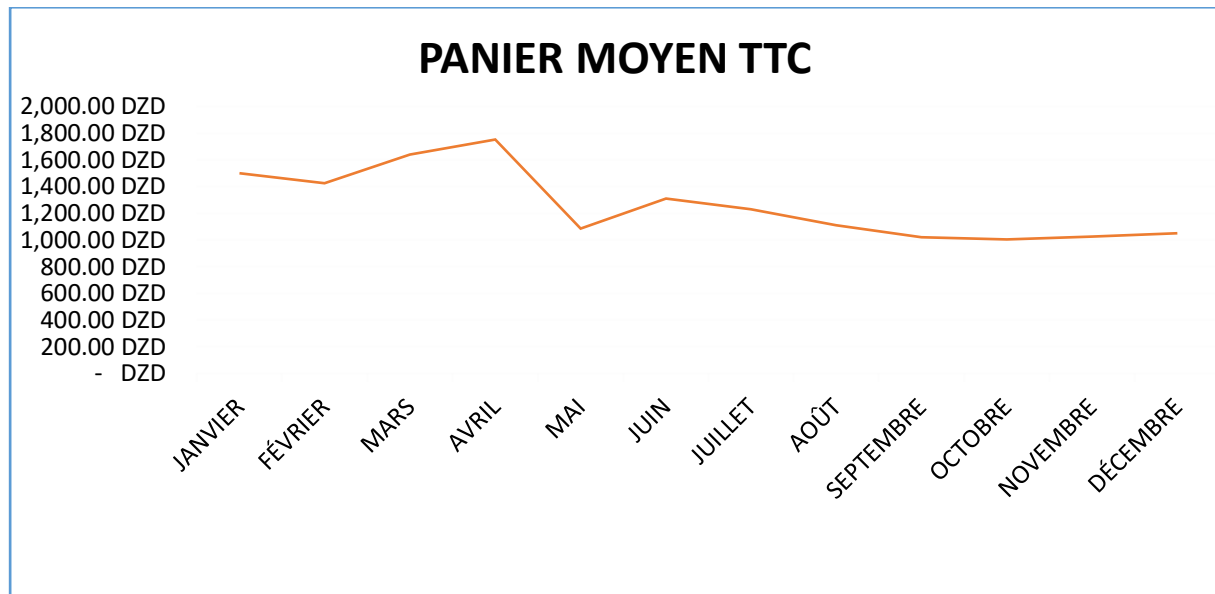
Ce graphique montre la variation du nombre de références vendues au fil du temps.

Une augmentation du nombre de références vendues peut indiquer une expansion du catalogue de produits ou une augmentation de la diversité des offres.

Une diminution du nombre de références vendues peut nécessiter une analyse approfondie pour identifier les produits moins performants et ajuster la stratégie de vente.

5. Panier moyen TTC

Graphe 5:Représentation d'évolution du panier moyen des clients en 2022



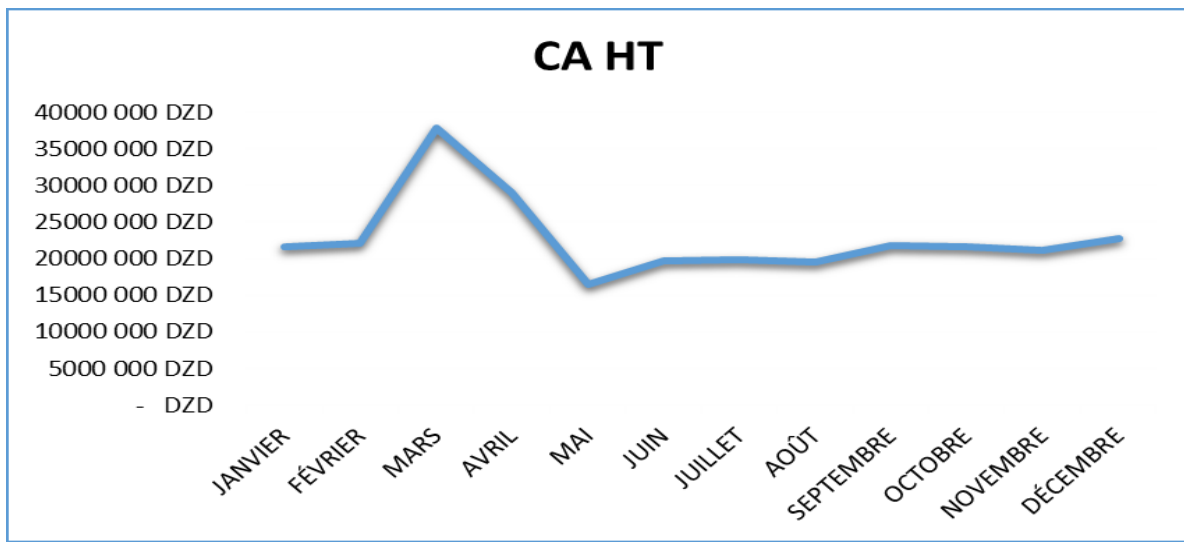
Ce graphique illustre l'évolution du panier moyen des clients de Dylia Market au cours de l'année.

Une augmentation du panier moyen peut être le résultat de promotions réussies, de ventes croisées efficaces ou d'une augmentation de la demande pour des produits de gamme supérieure.

Une diminution du panier moyen peut nécessiter des efforts pour stimuler les ventes complémentaires ou promouvoir des produits à plus forte valeur ajoutée.

6. Chiffre d'affaires HT

Graphe 6:Représentation du chiffre d'affaire hors taxe mensuelle détaillée en 2022



Ce graphique présente une vue détaillée du chiffre d'affaires HT de l'entreprise sur une base mensuelle.

Il permet d'identifier les mois où le chiffre d'affaires est le plus élevé ou le plus faible, ainsi que les tendances saisonnières éventuelles.

Une analyse comparative avec les années précédentes peut également mettre en évidence les tendances à long terme et les performances relatives de l'entreprise.

L'analyse des ventes, des achats et des stocks de Dylia Market (**annex n°5**) pour l'année 2022 offre un aperçu approfondi de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. Ces données sont cruciales pour évaluer la santé de l'entreprise, sa rentabilité et son efficacité dans la gestion de ses opérations.

➤ **Analyse détaillée :**

• **Achats HT :**

Les achats HT représentent le montant total des biens achetés par Dylia Market auprès de ses fournisseurs.

Une analyse mensuelle des achats permet de surveiller les variations des coûts d'approvisionnement et de détecter d'éventuelles tendances ou anomalies.

• **CA HT :**

Le chiffre d'affaires HT reflète les ventes réalisées par l'entreprise, avant déduction des taxes.

Une comparaison mensuelle du chiffre d'affaires permet d'évaluer les performances de vente de l'entreprise et d'identifier les périodes de pic ou de creux d'activité.

- **Conso HT :**

La consommation HT représente le coût des biens vendus par l'entreprise, calculé en soustrayant les stocks finaux des achats.

Une analyse de la consommation permet de calculer la marge brute de l'entreprise et d'évaluer son efficacité dans la gestion des coûts.

- **Marge en HT :**

La marge en HT est la différence entre le chiffre d'affaires HT et la consommation HT, représentant le bénéfice brut réalisé par l'entreprise.

Une analyse de la marge permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise et d'identifier les opportunités d'amélioration de la gestion des coûts et des prix de vente.

- **Stock HT :**

Le stock HT représente la valeur des marchandises détenues par l'entreprise à la fin de chaque mois.

Une gestion efficace des stocks est essentielle pour éviter les pénuries ou les excédents, optimiser les coûts de stockage et maximiser la rentabilité.

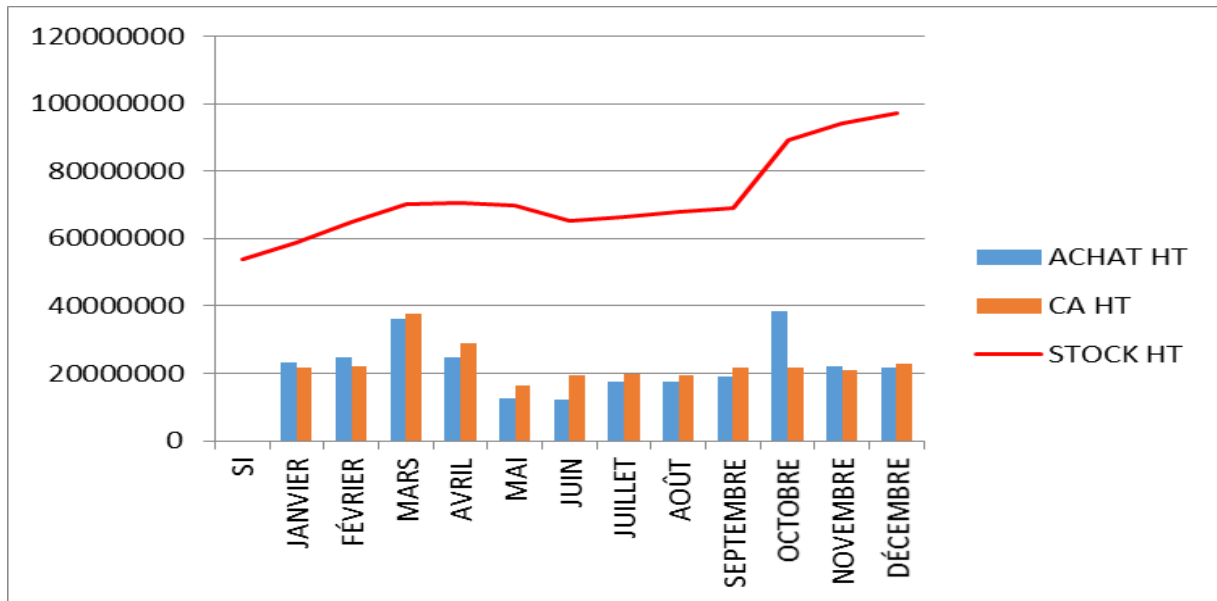
- **Durée moyenne de stockage :**

La durée moyenne de stockage indique le nombre moyen de jours pendant lesquels les marchandises restent en stock avant d'être vendues.

Une durée moyenne de stockage élevée peut indiquer une gestion inefficace des stocks, tandis qu'une durée plus courte peut indiquer une rotation plus rapide des stocks et une meilleure gestion des inventaires.

En résumé, l'analyse des ventes, des achats et des stocks de Dylia Market pour l'année 2022 permet d'identifier les tendances, d'évaluer la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, et de prendre des décisions stratégiques informées pour améliorer sa rentabilité et son efficacité opérationnelle.

Grappe 7: Représentation détaillée du chiffre d'affaires hors taxe de l'entreprise sur une base mensuelle en 2022 .



Le graphique illustre clairement l'évolution des ventes, des achats et des stocks tout au long de l'année 2022.

Voici quelques points saillants à noter :

- **Ventes (CA HT) :**

Les ventes fluctuent au cours de l'année, avec des pics observés en mars, avril et décembre.

Ces variations reflètent probablement les fluctuations saisonnières de la demande ou les effets des initiatives de marketing et de promotion.

- **Achats (Achat HT) :**

Les achats suivent une tendance similaire aux ventes, avec des valeurs plus élevées en mars, avril et décembre.

Cela suggère une corrélation directe entre les achats et les ventes, indiquant une gestion efficace des stocks pour répondre à la demande du marché.

- **Stocks (Stock HT) :**

Les stocks augmentent progressivement au fil des mois, avec quelques variations mensuelles.

Les périodes de croissance des stocks semblent correspondre aux périodes de croissance des achats, ce qui suggère une accumulation de stocks pour répondre à la demande prévue ou saisonnière.

En résumé, le graphique met en évidence la relation entre les ventes, les achats et les stocks de Dylia Market, démontrant une gestion prudente des stocks pour maintenir un équilibre entre l'offre et la demande. Cette analyse visuelle offre une perspective précieuse sur la performance opérationnelle de l'entreprise tout au long de l'année 2022.

Conclusion

Chez Dylia Market, au sein de l'unité prestation technique, nous avons pleinement compris l'importance cruciale du contrôle de gestion dans notre gestion quotidienne et nos prises de décision stratégiques. Les informations fournies par notre contrôleur de gestion, ainsi que les analyses effectuées grâce aux outils tels que les tableaux de bord et les reporting, jouent un rôle vital dans le pilotage de notre entreprise. Ces instruments nous aident à faire face à notre environnement concurrentiel en facilitant la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. Ils offrent une compréhension rapide et claire de la situation de Dylia Market, permettant ainsi aux responsables de réagir efficacement dans les délais les plus courts.



Conclusion Générale

Le contrôle de gestion est une fonction cruciale au sein de l'entreprise, servant de technique de pilotage des organisations pour atteindre les objectifs fixés. Il permet de mesurer, analyser et améliorer la performance de l'entreprise, tout en répondant aux besoins d'information des gestionnaires pour prendre des décisions éclairées et améliorer l'organisation.

Notre étude vise à démontrer l'importance du contrôle de gestion et son rôle dans la prise de décision. Les résultats montrent que le contrôle de gestion d'une entité examine attentivement la structure, la politique, les techniques de gestion, les méthodes, les procédures et l'utilisation des ressources pour évaluer l'efficacité et l'efficacité, ce qui est crucial pour la prise de décision.

En jouant le rôle d'un système d'information, le contrôle de gestion fournit aux dirigeants les informations nécessaires pour des décisions de qualité, assurant ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise. Au cours de notre stage de formation à l'entreprise Hadjeb, nous avons pu observer la pratique du contrôle de gestion sur le terrain, confirmant son importance dans la prise de décision et les éléments influençant les décisions des dirigeants, notamment à travers l'utilisation de deux outils principaux : le tableau de bord et le reporting.

Le tableau de bord est un outil central du contrôle de gestion, permettant de contrôler le système à piloter. Il sert d'interface entre le système d'information, composé de différentes fonctions ou activités, et le système de décisions. Il reflète l'évolution des activités, la mesure de l'atteinte des objectifs et les conséquences des décisions prises, grâce à des indicateurs synthétiques, facilitant ainsi l'analyse des écarts.

Le reporting, quant à lui, consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats de l'entreprise. Il aide à gérer la réalisation des objectifs et informe la hiérarchie sur l'état et l'évolution des activités des unités décentralisées, permettant de rendre compte des résultats des activités déléguées. Il fait partie intégrante du système d'information de la direction générale, contenant toutes les informations essentielles pour le pilotage de l'entreprise.

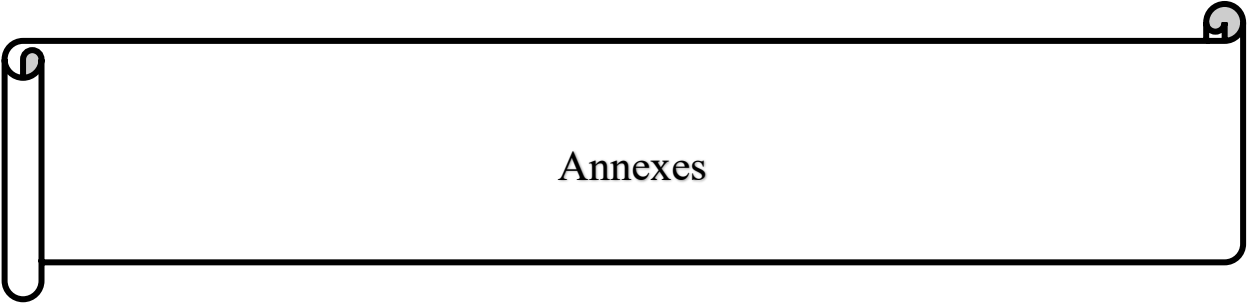
En conclusion, le contrôle de gestion est un système d'information clé qui fournit aux décideurs les données nécessaires pour orienter leurs décisions, améliorant ainsi potentiellement les performances de l'entreprise.



Bibliographie

Référence bibliographique

1. Alazard C et Sépari S., « Contrôle de gestion manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007.
2. Bouyahya .F «Introduction aux système d'information de l'entreprise .
3. Claude ALAZARD et SABINE DÉPART « contrôle de gestion manuel et application » Dunod, Paris, 2004, , 5éme édition .
4. DARBELLET.M «Notion fondamentales de gestion d'entreprises » Edition FOUCHEP paris 1998.
5. GERVAIS.M. « Contrôle de gestion, 6 Edition, ECONOMICA, Paris, 1997.
6. G. Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000.
7. Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, « Contrôle de gestion », 4 ème édition, Dunod, Paris, 2013.
8. Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; « contrôle de gestion » ; DUNOD, 2014 ; 5 rue LAROMIGUIERE, 75005 Paris .
9. LUCAS H.C in Davis, système d'info Dumoulin C,Mangement des systèmes d'information ,Edition d'organisation, 1986.
- 10.Patrick BOISSELIER, « contrôle de gestion », édition Vuibert, 2013
- 11.R.REIX et ALL , «Système d'information et management » Edition Paris 2004 .
- 12.SAIDI Samir, BELHADJ Omar, « Le diagnostic financier de l'entreprise: cas de la SOCOTHYD”, Mémoire de fin d'étude, option Finance d'entreprise,promotion 2018.
- 13.Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris.
- 14.Sutter.D «La gestion de l'information dans l'entreprise»Eyrolles,Afnor gestion 1985 .
- 15.TEBANI Nawel, TEBRI Nadjet, « contribution du contrôle de gestion a la prise de décision : Cas TCHIN-LAIT CANDIA3 », Bejaïa, 2013-2014 .
- 16.<https://controle2gestion.net>



Annexes

Annexes

Annexe n°1 :




SITUATION DYLIA MARKET 2022

CALENDRIER	CA HT 2021	CA HT 2022	ECART VENTE	EVOLUTION CA	ACHAT HT 2021	ACHAT HT 2022	ECART ACHAT
JANVIER	12 737 422 DZD	21 627 469 DZD	8 890 047 DZD	69,79%	13 664 443 DZD	23 177 364 DZD	9 512 921 DZD
FÉVRIER	14 945 722 DZD	22 051 931 DZD	7 106 208 DZD	47,55%	13 563 787 DZD	24 634 302 DZD	11 070 515 DZD
MARS	- DZD	37 797 793 DZD	37 797 793 DZD	#DIV/0!	- DZD	36 187 177 DZD	36 187 177 DZD
AVRIL	- DZD	28 933 676 DZD	28 933 676 DZD	#DIV/0!	- DZD	24 961 013 DZD	24 961 013 DZD
MAI	4 537 815 DZD	16 455 497 DZD	11 917 682 DZD	262,63%	- DZD	12 762 717 DZD	12 762 717 DZD
JUIN	- DZD	19 616 267 DZD	19 616 267 DZD	#DIV/0!	6 917 128 DZD	12 228 329 DZD	5 311 201 DZD
JUILLET	- DZD	19 769 276 DZD	19 769 276 DZD	#DIV/0!	- DZD	17 391 246 DZD	17 391 246 DZD
AOÛT	23 669 230 DZD	19 468 709 DZD	- 4 200 521 DZD	-17,75%	6 895 264 DZD	17 659 676 DZD	10 764 413 DZD
SEPTEMBRE	22 556 643 DZD	21 795 397 DZD	- 761 246 DZD	-3,37%	8 942 677 DZD	19 140 389 DZD	10 197 712 DZD
OCTOBRE	17 785 533 DZD	21 611 926 DZD	3 826 393 DZD	21,51%	9 830 783 DZD	38 299 896 DZD	28 469 113 DZD
NOVEMBRE	16 828 209 DZD	21 049 067 DZD	4 220 858 DZD	25,08%	17 893 304 DZD	22 175 675 DZD	4 282 371 DZD
DÉCEMBRE	16 600 333 DZD	22 689 856 DZD	6 089 523 DZD	36,68%	13 080 240 DZD	21 736 363 DZD	8 656 123 DZD
TOTAL	129 660 908 DZD	272 866 864 DZD	143 205 957 DZD	110%	90 787 626 DZD	270 354 145 DZD	179 566 519 DZD
MOYENNE	10 805 076 DZD	22 738 905 DZD		9,20%	7 565 636 DZD	24 577 650 DZD	14 963 877 DZD
<i>N-1</i>	36 224 826 DZD	10 805 076 DZD			30 944 765 DZD	7 565 636 DZD	
Δ MOYENNE N-1	- 25 419 751 DZD	11 933 830 DZD		9,20%	- 23 379 129 DZD	17 012 014 DZD	14 963 877 DZD
TAUX Δ	-70,17%	110,45%			-75,55%	224,86%	#DIV/0!




EVOLUTION CA	NBR CLIENT	PANIER MOYEN TTC	NOMBRE REF VENDU	ARTICLE/PANIER	PRIX MOY/ART	MARGE EN HT	MARGE EN %	CASSE HT	RATIO CASSE
69,62%	14 401	1 501,80 DZD	7 445	0,52	2 904,97 DZD	3 433 807,81 DZD	18,87%	12 427 DZD	0,13%
81,62%	15 487	1 423,95 DZD	6 659	0,43	3 311,60 DZD	3 593 313,86 DZD	19,47%	2 757 DZD	0,02%
#DIV/0!	23 069	1 638,50 DZD	8 673	0,38	4 358,10 DZD	7 027 928,46 DZD	22,84%	3 707 DZD	0,01%
#DIV/0!	16 518	1 751,70 DZD	7 381	0,45	3 920,02 DZD	4 205 045,53 DZD	17,00%	5 694 DZD	0,02%
#DIV/0!	15 156	1 085,78 DZD	7 385	0,49	2 228,23 DZD	2 763 191,09 DZD	20,18%	45 872 DZD	0,36%
76,78%	14 993	1 308,41 DZD	7 669	0,51	2 557,87 DZD	3 127 415,13 DZD	18,97%	33 958 DZD	0,64%
#DIV/0!	16 080	1 229,43 DZD	8 080	0,50	2 446,69 DZD	3 389 870,58 DZD	20,70%	216 976 DZD	1,25%
156,11%	17 521	1 111,16 DZD	8 506	0,49	2 288,82 DZD	3 503 034,83 DZD	21,94%	7 772 DZD	0,07%
114,03%	21 384	1 019,26 DZD	8 430	0,39	2 585,46 DZD	3 788 965,10 DZD	21,04%	18 134 DZD	0,18%
289,59%	21 525	1 004,04 DZD	7 735	0,36	2 794,04 DZD	3 273 722,98 DZD	17,85%	8 347 DZD	0,03%
23,93%	20 492	1 027,18 DZD	7 887	0,38	2 668,83 DZD	3 681 553,96 DZD	21,20%	4 561 DZD	0,11%
66,18%	21 570	1 051,94 DZD	7 802	0,36	2 908,21 DZD	3 997 987,02 DZD	21,39%	405 727 DZD	4,69%
198%	218 193	1 250,58 DZD	93 652	0,43	2 914 DZD	45 785 836,35 DZD	241,45%	765 931,99 DZD	0,43%
0 DZD	18183		7 804			3 815 486,36 DZD	20,12%	63 827,67 DZD	
				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!
16,48%	18 183	1 250,58 DZD	7 804,33	#DIV/0!	#DIV/0!	3 815 486,36 DZD	20,12%	-63 827,67 DZD	#DIV/0!
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!

Annexes

Annexe n°2 :

  GROUPE HADJEB S.A.R.L. DYLIA-NEGOCE 											
SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : DECEMBRE											
TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS EN VALEUR											
U : DA											
Designations		Montants									
Familles	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		Réat M (M-1) F9	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réat. (3/2)	%Evol. (3-1)/(1)	Réat M (M-1) F9	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réat. (3/2)	%Evol. (3-1)/(1)
Chiffre d'affaires											
Chiffre d'affaires		13 080 240,17	18 312 336,24	21 736 362,79	119%	66%	90 787 626,13	127 102 676,58	270 354 144,96	213%	198%
dont :	Export										
	Local	13 080 240,17	18 312 336,24	21 736 362,79	119%	66%	90 787 626,13	127 102 676,58	270 354 144,96	213%	198%
Total											
TOTAL ACHAT											
VENTE 19%		4 697 655,67	6 576 717,94	17 560 037,95	267%	274%	47 680 828,12	66 753 159,37	158 732 758,42	238%	233%
VENTE 9%		5 754 214,50	8 055 900,30	1 454 514,08	18%	-75%	17 580 978,90	24 613 370,46	26 549 351,58	108%	51%
VENTE 0 %		2 628 370,00	3 679 718,00	2 721 810,76	74%	4%	25 525 819,11	35 736 146,75	85 072 033,96	238%	233%
Total		13 080 240,17	18 312 336,24	21 736 362,79	119%	66%	90 787 626,13	127 102 676,58	270 354 144,96	213%	198%

Annexe n°3 :

  GROUPE HADJEB S.A.R.L. DYLIA-NEGOCE 											
SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : DECEMBRE											
VENTILATION DES VENTES EN VALEUR											
U : DA											
Designations		Montants									
Familles	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		Réat M (M-1) F9	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réat. (3/2)	%Evol. (3-1)/(1)	Réat M (M-1) F9	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réat. (3/2)	%Evol. (3-1)/(1)
Chiffre d'affaires											
Chiffre d'affaires		16 600 333,49	23 240 466,89	22 689 856,00	98%	37%	129 660 908,30	181 525 271,62	272 866 864,00	150%	110%
dont :	Export										
	Local	16 600 333,49	23 240 466,89	22 689 856,00	98%	37%	129 660 908,30	181 525 271,62	272 866 864,00	150%	110%
Total											
Ventes Produits											
VENTE 19%		6 209 237,00	8 692 931,83	15 844 524,00	380%	152%	79 490 725,57	111 287 007,40	185 259 717,00	148%	108%
VENTE 9%		6 525 069,820	9 135 097,19	1 087 917,00	23%	-68%	20 014 105,60	28 019 747,84	27 192 187,00	97%	34%
VENTE 0 %		3 866 027	5 412 437,87	4 957 415	92%	28%	30 156 063,13	42 218 516,38	60 414 759,00	199%	167%
Total		16 600 333,49	23 240 466,89	22 689 854,00	98%	37%	129 660 908,30	181 525 271,62	272 866 863,00	150%	110%

Annexes

Annexe n°4 :

Tableau 10: Tableau de ventes/achats/stock 2022.

VENTES / ACHATS / STOCKS DYLIA MARKET 2022							
	ACHAT HT	CA HT	CONSO HT	MARGE EN HT	STOCK HT	MARGE HT	
	51					53 729 882 DZD	
JANVIER	23 177 364 DZD	21 627 469 DZD	18 193 661 DZD	3 433 807,81 DZD	56 713 584 DZD	18,87%	
FÉVRIER	24 634 302 DZD	22 051 931 DZD	18 458 617 DZD	3 593 313,86 DZD	64 889 269 DZD	19,47%	
MARS	36 187 177 DZD	37 797 793 DZD	30 769 865 DZD	7 027 928,46 DZD	70 506 582 DZD	22,84%	
AVRIL	24 961 013 DZD	28 933 676 DZD	24 728 631 DZD	4 205 045,53 DZD	70 538 964 DZD	17,00%	
MAI	12 762 717 DZD	16 455 487 DZD	13 692 306 DZD	2 763 181,09 DZD	66 609 375 DZD	20,18%	
JUIN	12 228 329 DZD	19 616 267 DZD	16 488 852 DZD	3 127 415,13 DZD	65 348 851 DZD	18,97%	
JUILLET	17 991 246 DZD	19 769 276 DZD	16 379 405 DZD	3 389 870,58 DZD	66 360 682 DZD	20,70%	
AOÛT	17 059 676 DZD	19 468 709 DZD	15 965 674 DZD	3 503 034,83 DZD	68 054 684 DZD	21,94%	
SEPTEMBRE	19 140 389 DZD	21 795 367 DZD	18 006 432 DZD	3 788 935,10 DZD	69 188 650 DZD	21,04%	
OCTOBRE	38 299 896 DZD	21 611 926 DZD	18 338 203 DZD	3 273 722,98 DZD	89 150 344 DZD	17,85%	
NOVEMBRE	22 175 675 DZD	21 049 067 DZD	17 367 513 DZD	3 681 553,96 DZD	93 958 506 DZD	21,20%	
DÉCEMBRE	21 736 363 DZD	22 689 856 DZD	18 691 869 DZD	3 997 987,02 DZD	97 002 999 DZD	21,39%	
	270 354 145 DZD	272 866 864 DZD	227 081 028 DZD	45 785 836 DZD	97 002 999 DZD	20,16%	
	STOCK PHYSIQUE				96 948 125 DZD		
	ECART				- 54 874 DZD		

	HT		
STOCK INITIA	53 729 882,19		
STOCK FINAL	97 002 999,12	THEORIQUE	
S MOYEN	75 366 440,66		
ROTATION STOCK	3,01		PLUS LE TAUX DE LA ROTATION ELEVE, MEILLEUR EST LA PERFORMANCE
DUREE MOTYENNE DE STOCKAGE	119,46	JOURS	La durée moyenne de stockage indique le nombre moyen de jours de stockage d'un article. Il faut veiller à ce que cette durée soit la plus courte possible ou qu'elle ne s'allonge pas.

Annexe n°5 :



GROUPE HADJEB
S.A.R.L. DYLIA-NEGOCE






SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : DECEMBRE

Tableau des stocks
EN VALEUR

Désignations	Rappel N-1 CUMUL M (1)	2022				Evolution		U : DA
		Période N		Période N		CUMUL (4)	%	
		M-1	M	M	M			
Familles		(2)	(3)	(4)	Valeur (1)-(4)			
VENTE 19%	52 716 134,21	7 323 335,91	78 931 246,00	78 931 246,00	26 215 111,79	50%		
VENTE 9%	59 214,76	14 233 660,79	3 948 243,83	3 948 243,83	3 889 029,07	6568%		
VENTE 0 %	954 533,22	15 908 438,23	14 123 508,52	14 123 508,52	13 168 975,30	1380%		
Total General	53 729 882,19	37 465 434,93	97 002 998,35	97 002 998,35	43 273 116,16	81%		

Annexes

Annexe n°6:

  												
Tableau des ressources humaines												
	Début de période (M-1)		Mouv. de la période (M)				Effectif de fin de période M					
			Entrées		Sorties		Prévu		Réalisé		%	
	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	%	%
Inscrits	49	25	51	0	53	2	51	27	45	25	88%	93%
actifs	49	25	51	0	53	2	51	27	45	25	88%	93%
Cadres	3	10	0	0	0	2	3	11	1	10	33%	91%
Maitrise	3	15	0	0	1	0	4	16	2	15	50%	94%
Execution	43	0	51	0	52	0	44	0	42	0	95%	#DIV/0!
Total	49	25	51	0	53	2	51	27	45	25	88%	93%
2* Structure des effectifs de fin de periode												
	Siege/Admi		SECURITE				Stocks		Surface			
Inscrits	10		11				17		32			
actifs	10		11				17		32			
Cadres	5		1				3		2			
Maitrise	5		2				4		6			
Execution	0		8				10		24			
Total	10		11				17		32			

Annexes




Annexe n°7:



TRESORERIE						
Rubriques	Réalisé N-1 2021	Prévisions année N	Mois		Cumul	
			prevu	realise	2021	2022
1. Solde début période (A)	54 632 279	12 794 769	29 260 254	24 383 545	32 509 742	53 587 665
			0			
2. Recettes			0			
* sur clients CAISSE	16 748 719	529 011 480	26 695 966	22 246 638	155 867 374	273 142 891
			0			
*Autres recettes	65 551	282 817	21 852	18 210	14 397 438	479 394
			0			
			0			
			0			
TOTAL RECETTES (B)	16 814 270	529 294 297	26 717 818	22 264 848	170 264 812	273 622 286
			0			
			0			
3. Dépenses d'exploitation			0			
* Achats	17 851 302		28 341 608	23 618 007	133 257 314	295 281 639
* Services			0			
* Frais de Personnel			0			
			0			
* Frais Financiers	7 580		11 752	9 793	1 316 012	311 128
* impôts, taxes			0		10 000	686 978
* Frais Généraux			442 680	368 900	14 603 563	7 757 507
			0			
			0			
TOTAL DEPENSES (C)	17 858 883		28 796 040	23 996 700	149 186 889	304 037 253
			0			
4. Remboursements			0			
* Dettes externes			0			
			0			
TOTAL REMB. (D)			0		0	
			0			
6. Investissements (F)			0			595 000
			0			
7. Recettes - Dépenses (E) = B-C-F	-1 044 613	529 294 297	-2 078 222	-1 731 852	21 077 924	-31 009 967
			0			
Solde fin période (A-D+E)	53 587 666	542 089 066	27 182 032	22 651 693	53 587 666	22 577 698
Taux de couverture du mois d'août 2019	93%					
Taux de couverture à fin août 2019	90%					
L'ETE (Excédent de trésorerie d'exploitation) :	-30 894 362					




Annexes

Annexe n°8:




  								
Tableau des créances clients (DEC 2022)								
Entreprises / Organismes	MONTANTS DES CREANCES	Mois (N-1)	Mois N		Evolution		OBSERVATION	
		Montants des créances	Montants des créances N	Créances Non échues	Créances échues	valeurs		%
A- Entreprises publiques	2 820 200,01	2 820 200	3 974 889			1 154 689,30	41%	
C- Institutions et organismes publics	184 146,16	184 146	256 966			72 819,99	40%	
d- Entreprises privées	4 610 758,67	4 610 759	7 712 074			3 101 314,93	67%	
E- Autres	199 920,00	199 920	99 960			- 99 960,00	-50%	
TOTAL	7 815 024,84	7 815 025	12 043 889	0	0	4 228 864,22	54%	0
RUBRIQUES		N -1	N	VARIATION				
CREANCES RECOUVRABLE		#####	9 052 379,89	4 366 887,23				
CREANCES DOUTEUSES		3 129 532,18	2 991 509,17	- 138 023,01				
CREANCES IRRECOUVRABLES / LITIGIEUSES								
TOTAL CREANCE		7 815 024,84	#####	4 228 864,22				
RAPPELS		FIN ANNEE N-1						
CREANCES								

Annexes

Annexe n°9:

  GROUPE HADJEB S.A.R.L DYLIA-NEGOCE 					
Tableau des DETTES FOURNISSEURS (DEC 2022)					
Fournisseurs	(N-1)	N			OBSERVATION
	SOLDE INITIAL	NOUVELLES DETTES	MONTANT DE REGLEMENT	SOLDE FIN DU MOIS	
A- Entreprises publiques	260 171	7 875			
C- Institutions et organismes publics	0				
d- Entreprises privées	76 816 216	85 415 616			
E- Autres	0				
TOTAL	77 076 387	85 423 491	0	0	0

Annexe n°10:

  GROUPE HADJEB S.A.R.L DYLIA-NEGOCE 		
Etat de paie au mois DEC 2022		
	EN DA	
	TOTAL DU MOIS	CUMMUL 2022
Traitements et salaires		21 626 795
Heures supplémentaires		
Primes		
Congés payés		1 102 960
Indemnités		
Prestations directes		
Présalaires		
Cotisations sec sociale		6 279 330
TOTAL -Frais de personnel	0	29 009 085

Annexes

Annexe n°11:

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION				
NIF 000916098073188				
Désignation de l'entreprise: SARL DYLIA NEGOCE2022***				
Activité				
Adresse				
Exercice clos le		31/12/2022		
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	2022			2021
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	15 803 175	12 246 704	3 556 470	5 184 714
Autres immobilisations corporelles	80 373 188	64 610 450	15 762 738	20 862 097
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				2 129 522
TOTAL ACTIF NON COURANT	96 176 363	76 857 154	19 319 209	28 176 334
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	96 792 876		96 792 876	53 729 882
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 043 889		12 043 889	7 815 024
Autres débiteurs	1 918 238		1 918 238	302 450
Impôts et assimilés	2 125 659		2 125 659	164 254
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	22 651 693		22 651 693	53 587 665
TOTAL ACTIF COURANT	135 532 356		135 532 356	115 599 277
TOTAL GENERAL ACTIF	231 708 720	76 857 154	154 851 565	143 775 612

Annexes

Annexe n°12 :

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise: **SARL DYLIA NEGOCE2022***** N.I.F 000918098073188

Activité: _____

Adresse: _____

Exercice clos le **31/12/2022**

BILAN (PASSIF)

	2022	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 000 000	20 000 000
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)	1 177 323	1 658 112
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		
Autres capitaux propres - Report à nouveau	569 836	(-5 113 712)
Part de la société consolidante (1)	(-5 234 431)	
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	16 512 729	16 544 399
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)	64 593	7 822 100
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	64 593	7 822 100
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	95 599 046	79 161 287
Impôts	1 235 487	1 232 448
Autres dettes	41 439 709	39 015 376
Trésorerie passif		
TOTAL III	138 274 243	119 409 112
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	154 851 565	143 775 612

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexes

Annexe n°13 :

IMPRIMÉ DESTINÉ À L'ADMINISTRATION		NIF 0 0 0 9 1 6 0 9 8 0 7 3 1 8 8			
Désignation de l'entreprise: SARL DYLIA NEGOCE					
Activité					
Adresse					
Exercice clos le			31/12/2021		
BILAN (ACTIF)					
ACTIF	2021			2020	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net	
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments	15 803 175	10 618 460	5 184 714	5 887 770	
Autres immobilisations corporelles	79 781 928	58 919 831	20 862 097	26 175 084	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif	2 129 522		2 129 522	2 129 522	
TOTAL ACTIF NON COURANT	97 714 625	69 538 291	28 176 334	34 192 377	
ACTIF COURANT					
Stocks et en-cours					
	53 729 882		53 729 882	67 432 682	
Créances et emplois assimilés					
Clients	7 815 024		7 815 024	9 426 300	
Autres débiteurs	302 450		302 450	2 152 773	
Impôts et assimilés	164 254		164 254	304 482	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Tresorerie	53 587 665		53 587 665	32 509 741	
TOTAL ACTIF COURANT	115 599 277		115 599 277	111 825 981	
TOTAL GENERAL ACTIF	213 313 903	69 538 291	143 775 612	146 018 358	

Annexes

Annexe n°14 :

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Designation de l'entreprise: **SARL DYLIA NEGOCE2022***** N.I.F 0 0 0 9 1 6 0 9 8 0 7 3 1 8 8

Activité: _____
Adresse: _____

Exercice du **01/01/2022** au **31/12/2022**

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue		272 866 864		125 854 672
Produits fabriqués				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes			731 579	
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes				4 537 815
Production stockée ou déstockée		272 866 864		
Production immobilisée				129 660 908
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		272 866 864		129 660 908
Achats de marchandises vendues			99 914 483	
Matières premières	224 060 571			
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats	2 373 645		1 744 992	
Sous-traitance générale		1 336 319		1 851 591
Locations	500 000			
Entretien, réparations et maintenance	363 300		148 500	
Primes d'assurances	294 493		130 738	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	271 800		150 000	
Publicité	241 050		59 226	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	188 654		382 212	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	226 957 195		100 678 561	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		45 909 668		28 982 346
Charges de personnel	33 250 912		21 455 766	
Impôts et taxes et versements assimilés	4 427 633		2 955 458	
IV-Excédent brut d'exploitation		8 231 122		4 571 121
Autres produits opérationnels		2 096 424		2 560 012
Autres charges opérationnelles	66 486		1 434 310	
Dotations aux amortissements	7 318 862		3 679 376	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		2 942 197		2 017 447
Produits financiers				
Charges financières	220 171		1 277 066	
VI-Résultat financier	220 171		1 277 066	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 722 026		740 380
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (**)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	22 667		619 662	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	2 129 522			
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		569 836		120 718

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Annexes

Annexe n°15 :

SOCIÉTÉ EN NOMS ET ADRESSES (Société en Nom et Adresses)
 Société en Nom et Adresses - S.A.R.L. 012420021

Adresse:
 Adresse:

Exercice clos le 31/12/2021
BILAN (ACTIF)

ACTIF	2021		Net	Net
	Montants Bruts	Provisions et pertes de valorisation		
ACTIFS NON COURANTS				
Goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâti				
Autres immobilisations corporelles	15 803 579	10 570 460	5 233 119	5 937 770
Immobilisations en cours	74 761 528	58 370 321	16 391 207	25 175 264
Immobilisations financières				
Titres mis en disposition				
Autres participations et valeurs rattachées				
Autres créés immobilisés				
Parts et autres actifs financiers non courants				
Provisions à l'actif	2 129 522		2 129 522	2 129 522
TOTAL ACTIF NON COURANT	92 714 629	68 940 781	23 773 848	34 192 556
ACTIF COURANT				
Stocks et créances	53 729 882		53 729 882	57 403 683
Créances et emplois assimilés				
Clients	7 815 024		7 815 024	9 425 300
Autres créances	302 450		302 450	2 152 773
Provisions et assimilés	154 254		154 254	304 482
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	53 567 666		53 567 666	32 500 741
TOTAL ACTIF COURANT	115 599 277		115 599 277	111 815 981
TOTAL GENERAL ACTIF	212 313 903	68 940 781	143 775 912	146 018 537

Annexes

Annexe n°16 :

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise: **SARL DYLIA NEGOCE** N.I.F 000918098073188

Activité:
Adresse:

Exercice clos le **31/12/2021**

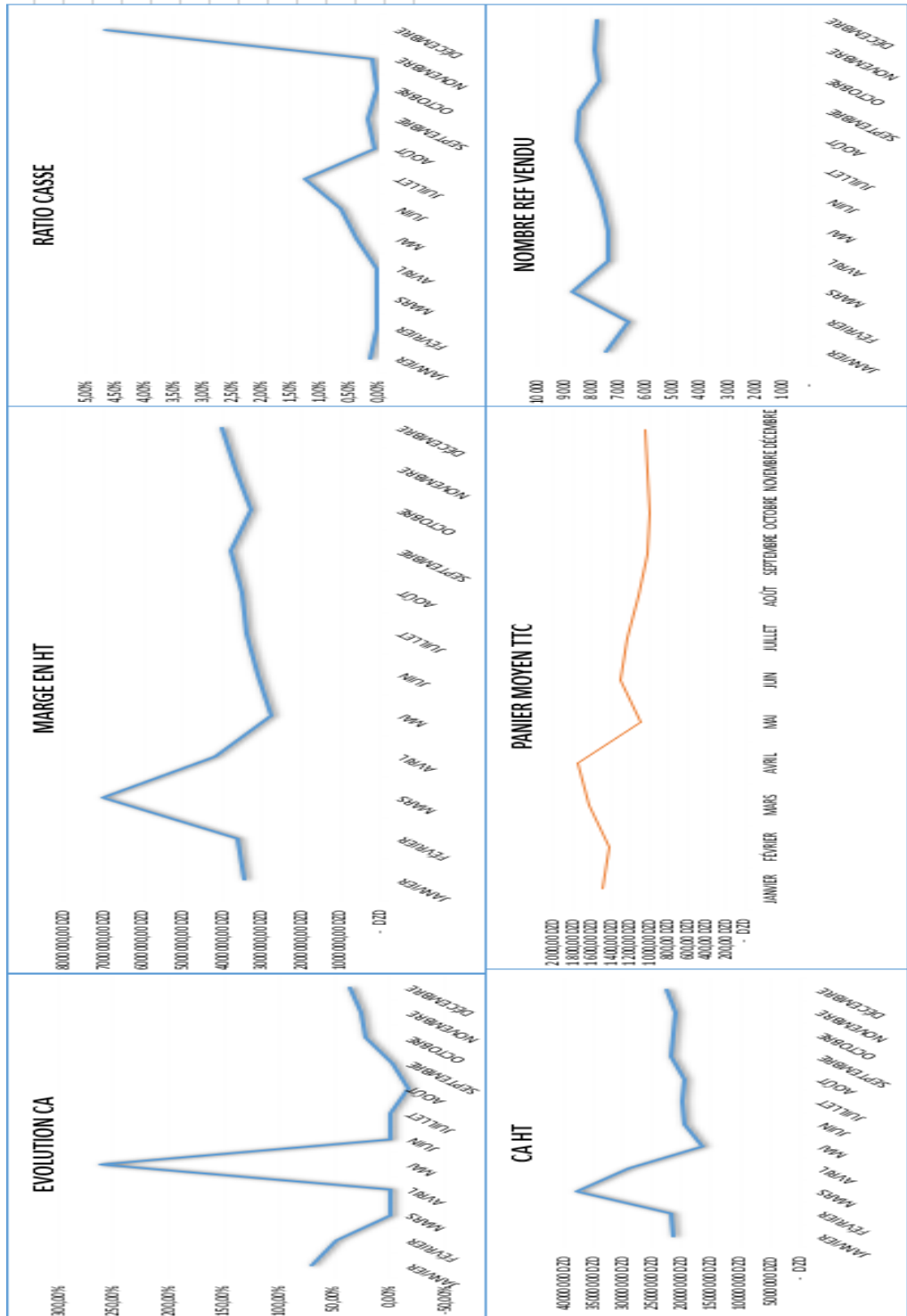
BILAN (PASSIF)

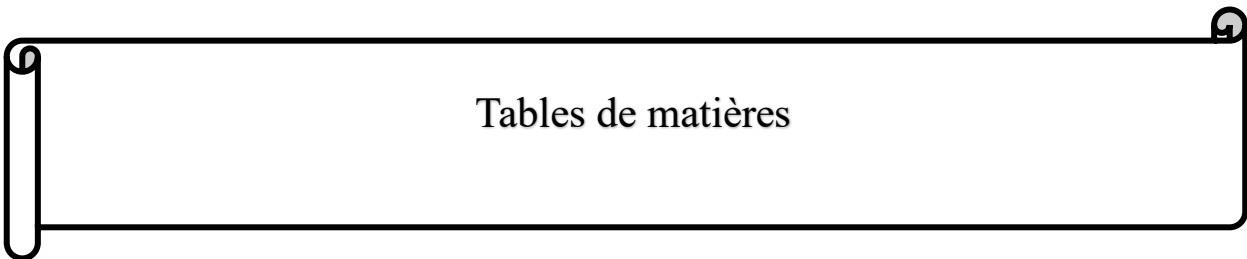
	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Capital non appelé	20 000 000	20 000 000
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	1 658 112	1 146 300
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-5 113 712)	511 812
Part de la société consolidante (1)		(-5 234 431)
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	16 544 399	16 423 681
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)	7 822 100	22 425 663
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	7 822 100	22 425 663
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Impôts	79 161 287	85 028 098
Autres dettes	1 232 448	5 741 336
Tresorerie passif	39 015 376	16 399 577
TOTAL III	119 409 112	107 169 013
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	143 775 612	146 018 358

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexes

Annexe n°18 :





Tables de matières

Tables de matières

Sommaire.

Tableau des figures.

Tableau des images.

Tableau des tables.

Tableau des graphes.

Remerciement.

Les Dédicace.

Liste des abréviation.

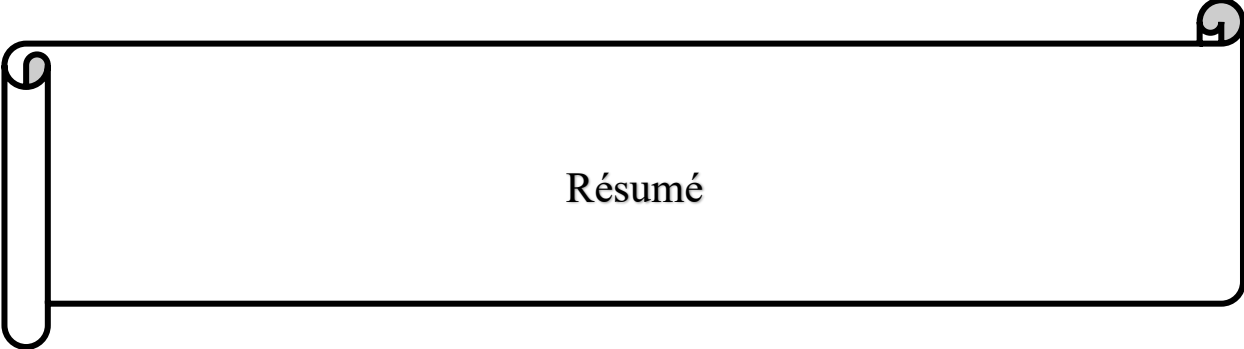
Introduction Générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel du contrôle de gestion.....	4
Introduction :	4
Section 1 : Définition et concepts clés du contrôle de gestion:.....	4
1.Histoire du “contrôle” :	4
2. Définitions :.....	6
3. Les différentes formes de contrôle:.....	7
3.1 La notion de contrôle :.....	7
Section 2 : Rôles, missions et objectifs du contrôle de gestion :.....	14
1. Les objectifs actuels du contrôle de gestion :.....	14
2 .Rôle du contrôle de gestion:.....	16
3. Missions du contrôle de gestion:.....	19
4. Les limites du contrôle :.....	19
Section 3 : Les outils de contrôle de gestion	20
1. La comptabilité générale:.....	20
2. Comptabilité analytique :	22
3. La gestion budgétaire :	29
4. Le reporting :.....	34
5. Tableau de bord :	35
Conclusion:.....	40
Chapitre II : La contribution de contrôle de gestion a la prise de décision	42

Tables de matières

Introduction :	42
Section 1 : Processus de prise de décision :	42
1. Définition de la décision :	42
2. Les catégories des décisions :	43
3. Le processus de prise de décision:	45
4. Les outils d'aide à la prise de décision :	48
5. Les facteurs influençant la prise de décision:	49
Section 2 : Contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel..	53
1. Généralités sur l'information :	53
2. Le système d'information:	59
2.4 Rôle du système d'information :	62
2.5 Les objectifs du système d'information :	62
3. Systèmes décisionnels :	63
3.1 Définition de système décisionnel:	63
3.2 Les objectifs du système d'information décisionnel :	64
3.3 Relations entre système décisionnel et système informationnel:	64
3.4 La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision :	65
Section 3 : L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion: ...	68
1. Les sources d'informations pour le contrôle de gestion :	69
1.1 Le système d'information financier comptable :	69
2. Les apports des systèmes d'information au contrôle de gestion :	71
3. L'évaluation du contrôle de gestion :	73
4. Impact des systèmes d'information et des TIC sur le contrôle de gestion :	75
CONCLUSION	77
Chapitre III: Le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market et son rapport à la prise de décision	78
Introduction	78
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil	78
1. Présentation du groupe hadjeb:	78
1.2 La structure du groupe hadjeb :	81

Tables de matières

1.3. Siège social :	84
1.4. L'organigramme de l'entreprise.....	85
1.5 . L'analyse de la structure administrative de la sarl dylia market :.....	86
Section 2: le contrôle de gestion au sein de la sarl dylia market.	88
2.1 La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise dyliat market	88
2.2 Les outils de contrôle de gestion facilitant la prise de décision dans la sarl dylia market :	88
2.3 Les outils de contrôle de gestion utilisés pour la prise de décision dans l'unité dyliat market.....	89
Section 3: L'analyse de rôle de contrôle de gestion dans la Prise de décision	91
1 Le tableau de bord:.....	92
2. Tableau de bord des ventes:.....	95
Conclusion.....	104
Conclusion Générale.....	105
Bibliographie	105
Annexes	107
Tables de matières.....	123
Résumé.....	127



Résumé

Résumé

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Les dirigeants doivent utiliser divers outils pour contrôler, mesurer, gérer et analyser les activités de l'entreprise. Parmi ces outils figurent la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion est un allié précieux pour tout dirigeant, jouant un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle fournit en permanence des données essentielles sur les activités, aidant la direction à mieux comprendre les situations et à prendre des décisions plus éclairées. Le contrôle de gestion constitue également un système d'information, offrant aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions en accord avec les objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise SARL DYLIA MARKET, nous avons pu observer la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision à travers ses outils, tels que le tableau de bord et le reporting. Ces outils permettent de transformer les informations de l'entreprise en données chiffrées destinées aux dirigeants, afin de prendre des décisions de qualité et d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Mots clés : Contrôle de gestion, Système d'information, Prise de décision, Gestion budgétaire, Tableau de bord.

