

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE FINANCE  
ET COMPTABILITE



**Mémoire**

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences financières et  
comptabilité*

*Option : Audit et contrôle de gestion*

**Thème**

***Le contrôle de gestion et l'analyse des indicateurs de  
performance liés à la fonction production au sein de  
l'entreprise -illustration par le cas de l'entreprise  
COSIDER-TP M29***

**Réalisé par :**

GUERBI Serine Ouardia

TCHEMMIK Lamia

**Devant les membres du jury :**

Président: Mr SEDIKI Ahmed MAA UMMTO

Examineur : Mr AMIAR Habib MAA UMMTO

Rapporteur : Mr MAHTOUT Idir MAA UMMTO

**Promotion : 2022/2023**

## Résumé

Ce mémoire se penche sur le rôle central du contrôle de gestion dans la gestion de la fonction production au sein des entreprises. Il met en lumière l'importance cruciale des indicateurs de performance dans ce contexte, en expliquant comment ils contribuent à l'amélioration des processus de production, à la prise de décisions stratégiques éclairées et à l'atteinte des objectifs organisationnels. En se concentrant sur la collecte, l'analyse et l'utilisation des données liées à la production, ce mémoire met en évidence comment le contrôle de gestion devient un atout fondamental pour optimiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité globale de l'entreprise.

Dans cette étude, nous avons définie dans sa partie théorique la fonction production, le contrôle de gestion, la performance et ses concepts, et on a mis l'accent sur la relation entre le contrôle de gestion et la fonction production, et ça, afin d'exploiter ces connaissances dans un cas pratique illustrer par la deuxième partie de cette étude.

Concernant la deuxième partie, le cas pratique notre travail s'est déroulé au sein de l'entreprise COSIDER TP projet M29 a BACH DJERAH Alger sa mission est la réalisation du métro d'Alger extension Ain Naàdja Baraki.

Nous avons initié l'examen du système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise d'accueil en commençant par l'analyse des éléments suivants : les responsabilités et les fonctions du contrôleur de gestion au sein du service d'accueil, suivi de l'évaluation des instruments de contrôle de gestion existant.

Dans le but d'atteindre les objectifs établis et de vérifier les hypothèses préalablement définies, notre étude s'est appuyée sur une évaluation des documents internes de l'entreprise COSIDER TP M29. Cette évaluation des documents nous a donné l'opportunité d'examiner en détail la méthode de mesure de la performance et aussi l'intérêt de la fonction de production dans l'entreprise à travers les instruments de contrôle de gestion.

**Mot clé :** Contrôle de gestion, Production, mesure de la performance, outils de contrôle de gestion, indicateurs de performance.

## Abstract

This dissertation focuses on the central role of management control in the management of the production function within companies. It highlights the crucial importance of performance indicators in this context, explaining how they contribute to improving production processes, making informed strategic decisions, and achieving organizational objectives. By focusing on the collection, analysis, and use of production-related data, this dissertation underscores how management control becomes a fundamental asset for optimizing operational efficiency and overall profitability of the company.

In this study, we have defined, in its theoretical part, the production function, management control, performance, and its concepts, with a specific emphasis on the relationship between management control and the production function. This is done in order to apply this knowledge in a practical case illustrated in the second part of this study.

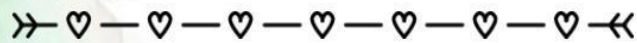
Regarding the second part, the practical case of our work took place within the COSIDER TP company, project M29 in BACH DJERAH, Algiers.

We initiated the examination of the management control system within the host company by starting with the analysis of the following elements: the responsibilities and functions of the controller within the host department, followed by the evaluation of the existing management control instruments.

In order to achieve the established objectives and verify the previously defined assumptions, our study relied on an evaluation of the internal documents of COSIDER TP M29. This evaluation of documents provided us with the opportunity to examine in detail the method of measuring performance and the importance of the production function within the company through management control instruments.

**Key words:** management control, Production, performance measurement, management control tools, performance indicators.

# *Dédicace:*



*Je dédie se travail*

*A mes très chers parents qui ont été toujours là pour moi et qui m'ont soutenue tout au long du chemin jusqu'ici, je vous adore.*

*A mon grand-père et ma mamie que j'aime le plus au monde.*

*A Mes sœurs : Melissa et Sara*

*A Mon petit frère : Yanis*

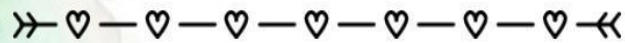
*A mes deux tantes Lila et Souad*

*A toute ma famille du plus grand au plus petit spécifiquement ma petite cousine Cécilia que j'adore.*

*Ainsi à mes proches amies : Wafa, Sara, et sur tout ma meilleure amie Lamia qu'est aussi mon binôme que je remercie pour sa patience.*

*SERINE*

# *Dédicace:*



*À mes parents, dont le dévouement et le soutien infaillible ont été les piliers de ma réussite académique. Vos sacrifices ont fait de ce voyage éducatif une réalité.*

*À ma famille spécifiquement mes tantes, pour leur soutien indéfectible et leur amour inconditionnel tout au long de ce voyage académique. Vos encouragements m'ont donné la force de poursuivre mes rêves et de surmonter les défis.*

*A mes sœurs Fetta et Sérine.*

*A mon petit frère Samy.*

*À mes chères amies qui ont devenu mes sœurs Sérine et Lílía qui ont partagé avec moi les hauts et les bas de cette aventure*

*et dont le rire et le soutien ont rendu ce voyage mémorable.*

*Que dieu garde toute personne que j'ai mentionné*

*Lamia*

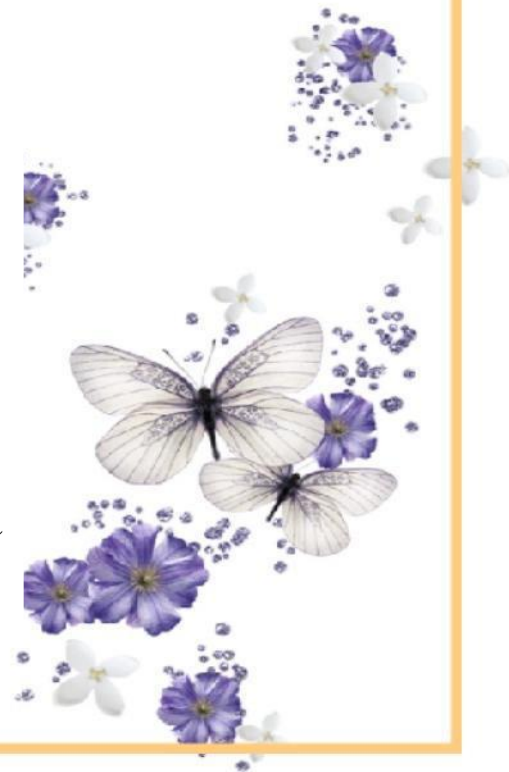
# Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à remercier le bon DIEU de nous avoir donné le courage et la volonté d'aller au bout de notre cursus*

*Nous tenons à remercier M. MAHTOUT, notre encadreur, pour ses orientations, ses encouragements et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire*

*Ainsi nous remercions les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail*

*Notre mémoire ne serait pas aussi riche sans l'aide et l'encadrement de Mr TIDJET Halim, on le remercie pour ces efforts, son soutien, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant toute la période de notre stage sans oublier toutes l'équipe de COSIDER TP pôle M29 pour leurs accueils leurs confiance et la facilité d'intégration qu'il nous ont adressé.*



# Sommaire

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE 1 : LA FONCTION PRODUCTION ET LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION..... 1**

**SECTION 1 LA FONCTION PRODUCTION ENJEU ET OBJECTIF :..... 2**

**SECTION 2 LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA FONCTION PRODUCTION : ..... 17**

**CHAPITRE 2 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FONCTION PRODUCTION ..... 36**

**SECTION 1 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE UTILISEE DANS LA FONCTION PRODUCTION :..... 37**

**SECTION 2 LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA FONCTION PRODUCTION : ..... 53**

**CHAPITRE 3 : LA CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE COSIDER TP M29 ..... 70**

**SECTION 1 PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :..... 71**

**SECTION 2 : LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DU PROJET M29 ..... 82**

**SECTION 3 L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE TP M29 : ..... 93**

## **CONCLUSION GENERALE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Liste des figures

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° de page</b>
01	Le processus de la production	10
02	Le flux linéaire	15
03	Le flux complexe	16
04	Relation cout / volume de production	18
05	Le contrôle de gestion	23
06	Le cycle du contrôle de gestion	24
07	Le processus du contrôle de gestion	27
08	Le contrôle de gestion occupant une position fonctionnelle	28
09	Le contrôle de gestion occupant une position de conseil	29
10	Le triangle du contrôle de gestion	31
11	Les deux versants de la performance	42
12	Le langage de la performance	44
13	Le diagramme de GANTT	60
14	Le réseau PERT	62
15	Le diagramme PARETO	63
16	Plan d'amélioration de la qualité	66
17	L'organigramme de groupe COSIDER	74
18	L'évolution du CA de COSIDER groupe	77
19	L'organigramme de COSIDER TP	80
20	L'organigramme du projet M29	84
21	Présentation du résultat prévu et le résultat réaliser	97
22	Représentation des prévisions et réalisation de la production de TP M29	99
23	Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2019	100
24	Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2020.	101
25	Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2021.	102
26	Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2022	103

## Liste des tableaux

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° de page</b>
1	Les services opérationnels	08
2	Les services fonctionnels	09
3	Classification selon l'organisation des flux de production	17
4	Les objectifs du contrôle de gestion	30
5	Le tableau de bord	36
6	La productivité	51
7	Les processus	52
8	Les délais	53
9	La gestion des stock	54
10	Les ressources	55
11	La qualité	55
12	Santé et sécurité	56
13	L'évolution du chiffre d'affaires de COSIDER groupe	77
14	Consistance des travaux	81
15	Fiche technique du projet M29	81
16	Exemple de calcul de la production prévisionnelle mars 2023	89
17	Exemple de calcul de charges matérielles	90
18	Exemple de calcul des charges matériaux 2023	91
19	Présentation des prévisions et des réalisations (2019, 2020, 2021 et 2022)	96
20	Le résultat prévisionnel et réalisé des années 2019-2020-2021-2022	97
21	Comparaison réalisations / prévisions en termes de production	98
22	Le taux de rentabilité	100



**Introduction**

**Générale**

# Introduction générale

Dans un monde globalisé où la concurrence est intense et le risque omniprésent, les entreprises doivent constamment s'adapter et innover pour rester compétitives. Dans cet environnement, toutes les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, doivent garantir une meilleure gestion et un meilleur contrôle pour prendre des décisions concrètes et efficaces.

Le contrôle de gestion se présente alors comme un outil essentiel pour guider les dirigeants dans leurs choix, en leur fournissant les informations pertinentes nécessaires à la prise de décision.

Le contrôle de gestion est une discipline essentielle pour toute entreprise souhaitant assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit d'un processus clé qui permet de surveiller, analyser et piloter les performances de l'organisation en vue d'optimiser ses ressources et sa rentabilité.

Cette discipline intègre différents outils et techniques qui permettent de suivre l'évolution des activités, de mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs, et d'identifier les opportunités d'amélioration. Le contrôle de gestion s'appuie sur des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer la rentabilité, l'efficacité des processus, la qualité des produits et services, et bien d'autres aspects cruciaux, parmi ces indicateurs on trouve les indicateurs de performance liés à la fonction production.

La fonction de production est au cœur de la chaîne de valeur, et sa performance influence directement la compétitivité et la rentabilité de l'organisation, elle englobe l'ensemble des activités visant à transformer les matières premières en produits finis ou en services, en respectant des normes de qualité, de coûts et de délais. L'efficacité de cette fonction est essentielle pour répondre aux attentes des clients, optimiser les coûts de production et maintenir une position concurrentielle sur le marché.

En analysant ces indicateurs de performance, les responsables de la production peuvent identifier les points forts et les points faibles de leurs processus. Ils peuvent ainsi prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les délais de production, optimiser les stocks, minimiser les coûts de production, et garantir la qualité des produits ou services.

Si nous avons opté pour ce thème c'est par rapport à plusieurs motifs dont l'importance du sujet qui est en parallèle avec notre domaine d'étude ce qui nous permettrons de mieux intégrer le monde professionnel. Donc, dans ce mémoire on a essayé de montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion, au sein de l'entreprise et surtout le rôle qu'elle joue dans le pilotage et l'amélioration de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29. Le but de notre travail, est donc de montrer que le contrôle de gestion est bien plus qu'un simple processus de collecte de données et d'analyse. C'est un véritable pilier de la gestion moderne, offrant aux entreprises la capacité de naviguer avec succès dans un environnement en perpétuelle évolution et de prendre des décisions éclairées pour garantir leur succès à long terme. On a choisi cette entreprise car c'est une grande entreprise qui est classée parmi les premières entreprises sur le

# Introduction générale

territoire national en travaux public. Grâce à cette expérience pratique on a en l'opportunité de découvrir le métier d'un contrôleur de gestion.

Partant de ce constat et dans le cadre de nos recherches, nous tenterons d'apporter quelques réponses aux questions principale suivantes :

**Comment les indicateurs de performance et les outils de contrôle de gestion peuvent-ils aider à améliorer la performance de la fonction production en termes de qualité, délai et de cout. Tout en prenant en compte les aspects organisationnels et humains ?**

Avant d'analyser le problème en détail et d'essayer de répondre aux principales questions, il faudrait d'abord savoir :

- ✓ Quel est le but de l'utilisation d'indicateurs de performance pertinent ?
- ✓ Quel est le rôle de l'utilisation des outils de contrôle de gestion ?
- ✓ Quel est l'importance de la prise en compte des aspects humain et organisationnelle ?
- ✓ Quels sont les outils de contrôle de gestion mis en place par l'entreprise COSIDER TP M29, Et comment ces derniers influencent le pilotage de sa performance ?

Pour répondre à notre problématique et aux questions précédentes, nous proposons l'hypothèse de recherche suivante :

**Hypothèse 01 :** L'utilisation d'indicateurs de performance pertinents pour chaque dimension de la fonction production contribue à améliorer la performance globale de cette fonction.

**Hypothèse 02 :** Les outils de contrôle de gestion tels que les tableaux de bord de suivis de la performance peuvent aider à identifier les écarts de performance et mettre en place des actions rectificatives pour améliorer la performance.

**Hypothèse 03 :** La prise en compte des aspects humains et organisationnels dans la mise en place des outils de contrôle de gestion et des indicateurs de performance est essentielle pour leurs adoptions et leurs efficacités.

**Hypothèse 04 :** Le contrôle de gestion est une fonction primordiale au sein de TP M29 qui vise la maîtrise de la conduite d'une entreprise, toute en s'adaptant aux changements de l'environnement.

Afin de mener à bien notre travail nous allons adopter une approche méthodologique descriptive basée sur la recherche documentaire ainsi une approche analytique basée sur l'analyse des tableaux et des graphiques.

En ce qui concerne l'élaboration de la partie théorique, nous avons effectué nos recherches bibliographiques au niveau de plusieurs bibliothèques universitaires où nous avons

# Introduction générale

eu l'occasion de consulter plusieurs ouvrages et des travaux dans le domaine, sans oublier la consultation de plusieurs sites web.

Pour la partie pratique, nous avons choisi la recherche analytique et quantitative, depuis la collecte des données jusqu'au traitement et à l'analyse des résultats.

Pour tenter de mieux répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de structurer notre travail en trois (03) chapitres qui sont présentés comme suit :

Le premier chapitre nommé « *la fonction production et la pratique du contrôle de gestion* » vise à définir la production ces enjeux et ces objectifs, et aussi parler du contrôle de gestion et ces pratiques dans la fonction production.

Le deuxième chapitre est intitulé « *Les indicateurs de performance de la fonction production* » nous présenteront les indicateurs de performance utiliser dans fonction production et aussi les liens entre le contrôle de gestion et la performance de la fonction production.

Le troisième et dernier chapitre porte sur l'impact des outils de contrôle de gestion sur l'entreprise COSIDE TP M29 dans l'amélioration et le suivi de sa performance consacré d'une part à la présentation de la société, ses objectifs ainsi qu'à son processus de contrôle de gestion et d'autre part à l'analyse de son tableau de bord de gestion, et l'évolution des principaux indicateurs dont il dispose, et par la suite nous allons effectuer une analyse sur le budget prévisionnel et sa fiabilité. Cependant, on mettra en reliefs les actions correctives que les contrôleurs de gestion vont suggérer en moment de crise afin de renforcer l'activité et réaliser les valeurs budgétées, à travers l'analyse des écarts leurs causes et conséquences.

Au final, une conclusion générale qui rend compte des principaux préceptes de cette recherche et les perspectives de développement possible.

# **Chapitre 01 :**

**La fonction production et la  
pratique du contrôle de gestion**

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

### **Introduction :**

Pour être compétitives, les entreprises doivent s'efforcer d'augmenter la valeur des produits et services qu'elles proposent et d'utiliser moins de ressources. Par conséquent, le contrôle des coûts et de la qualité sont des conditions de réussite importantes qui doivent être prises en compte dans tout processus de gestion.

Ce chapitre d'introduction aborde la gestion de la production et la gestion administrative, deux domaines essentiels aux organisations modernes, qu'il s'agisse d'entreprises, d'associations ou d'organisations à but non lucratif. Ces deux domaines sont étroitement liés et jouent un rôle essentiel dans l'optimisation de la performance globale d'une organisation ainsi que dans la réalisation de ses objectifs opérationnels et financiers.

Ce mémoire examine plus en détail les principaux concepts, méthodes et outils de contrôle de gestion et de production, en soulignant leur importance et leurs avantages pour les organisations modernes.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **Section 1 La fonction production enjeu et objectif :**

Dans la section suivante, nous discuterons de la fonction de production en la définissant d'abord, puis en démontrant ses éléments, puis en passant à ses processus et à ses facteurs et objectifs, et enfin en procédant à sa typologie.

#### **1 Définition :**

##### **La production :**

La fonction de production est le processus de changement de matières premières ou de pièces en produits commercialisables selon le processus de fabrication spécifié dans la « méthode » de la fonction de production.

« La production est l'ensemble des activités qui visent à créer des biens ou des services destinés à satisfaire les besoins des consommateurs. Elle peut être réalisée dans différents secteurs tels que l'agriculture, l'industrie manufacturière, les services, etc. La production implique souvent la transformation de matières premières en produits finis, ainsi que la mise en place de processus et de systèmes pour assurer une efficacité et une qualité optimales. » (Hovelaque, 1993).

La production peut être définie comme le processus d'utilisation de facteurs de production achetés sur le marché pour créer des richesses ou des prestations pouvant répondre à la demande. Cette démarche s'applique non seulement au secteur industriel, mais également à toute autre activité. La production se produit lorsque les instructeurs donnent des cours et lorsque les organismes de sondage publient leurs résultats. (Lacroix)

« La production est une opération de transformation qui convertit des matières premières et/ou des composants que l'on peut qualifier de "bruts" (au sens le plus général) en produits finis plus élaborés et de valeur économique plus élevée ». (Ye, 1994).

##### **La productivité :**

L'efficacité du système de production et d'exploitation peut être considéré comme l'efficacité avec laquelle les entrées sont converties en sorties. La conversion l'efficacité peut être mesurée par le rapport de la sortie aux entrées et est communément appelée productivité du système. La productivité est le rapport des installations d'entrée à la production des richesses et prestations.

**La productivité = inputs / outputs**

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

Atteindre une productivité maximale nécessite d'utiliser des ressources limitées. Il doit y avoir une tendance à faire le travail à moindre coût, de manière plus sûre et plus rapide. L'objectif est d'utiliser les ressources de manière optimale pour obtenir une satisfaction maximale avec un minimum d'effort et de dépenses.

L'analyse de productivité et les mesures indiquent les étapes et les situations où l'amélioration du fonctionnement des inputs est possible d'augmenter le rendement.

### **2 Les éléments de la fonction production :**

La fonction production est constituée de cinq éléments (blondel, 2015) : l'atelier, la cellule d'initiation de planification et d'ordonnancement, l'environnement de l'atelier, le recours à la sous-traitance et le service après-vente (SAV).

#### **L'atelier :**

Dans l'atelier, le personnel d'exécution est formé d'ouvriers, de contremaîtres, chefs d'équipe et chefs d'atelier. Les objectifs assignés à l'atelier sont :

- Produire selon les directives de l'ordonnancement-lancement ;
- Contrôler la productivité du personnel et des machines.

#### **Planification et ordonnancement-lancement :**

La tâche de l'atelier court est de coordonner les ressources nécessaires à la réalisation du plan de production. Sa mission est d'établir un plan prévisionnel (poursuite de la production) en fonction des commandes clients prévisionnelles ou réelles et de la disponibilité des ressources.

Faire la différence entre la planification, qui correspond à la prévision de la production, et la montée en puissance, qui correspond au suivi et à l'analyse des performances de production. Cela comprend la mise en place de calendriers de production pour définir les dates de début et de fin du traitement pour chaque tâche et le suivi des progrès pour garantir le respect des délais.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **L'environnement de l'atelier :**

On trouve également au sein de la fonction production :

#### **2.1.1 Le contrôle qualité :**

Ce contrôle peut être affecté au coût de production « gommé » ou considéré comme une fonction indirecte « non affectable » ;

#### **2.1.2 Le contrôle unitaire :**

Il peut (et doit) être distingué des procédures d'assurance qualité ;

#### **2.1.3 La maintenance :**

Il existe différents types d'entretien. La maintenance corrective est une réparation d'urgence visant à corriger un dysfonctionnement. La maintenance préventive est basée sur des calculs prédictifs et utilise essentiellement des mesures statistiques pour prédire la période pendant laquelle les pannes se produiront, permettant ainsi d'éliminer les causes des problèmes avant qu'ils ne surviennent.

### **L'utilisation de la sous-traitance :**

La sous-traitance est un travail qui implique une technologie (traitement de surface, peinture) que le client ne peut pas contrôler dans le processus. Les ateliers assurés par le sous-traitant sont les mêmes que ceux assurés par le sous-traitant, sauf que la phase de transformation est plus avancée.

### **Service après-vente (SAV) :**

L'évolution de la pensée sociale, de consommation et normative a mené les fabricants à considérer leurs produits de manière plus globale en termes de périodes d'assurance pour tous les produits de consommation. La plupart des clients automobiles conservent leurs garanties (qu'elles soient incluses ou non dans le prix de départ) pendant cinq ans ou plus. Cela a élargi

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

la zone de gestion pour inclure la zone après-vente. Certains fabricants et détaillants en ont fait un argument commercial en faveur de la différenciation.

De là est née l'idée d'étendre la traçabilité sur toute la durée de vie d'un produit dans une perspective de contrôle de production. Le fabricant souhaite utiliser la fiche de configuration du produit (numéro de série et version du composant de l'ensemble) du prochain propriétaire de l'ensemble pour effectuer la maintenance de ce produit livré au client. Améliorer la conception et l'industrialisation des produits en fonction des facteurs collectés auprès des clients. Le terme d'actifs « durables » conduit à une conception plus globale de la portée du contrôle de la production.

### **3 Services de la fonction production :**

La fonction de production est centrale dans le processus de création de valeur car elle est directement liée à toutes les autres fonctions (finance, marketing, GRH, etc.). Outre les services opérationnels que représente la production elle-même, les capacités de production comprennent également des services opérationnels et fonctionnels qui jouent le rôle de fonctions supports.

#### **Les principaux services opérationnels :**

**Tableau n01 : Les services opérationnels**

<b>Fabrication</b>	La fabrication des produits sur commande ou « en stock » (quantité, qualité, date). L'atelier est divisé en sections. La fabrication assistée par ordinateur est pratiquée par de nombreuses entreprises. Le contrôle lui-même est souvent automatisé sous la forme d'un contrôle de production assisté par ordinateur.
<b>Expédition</b>	Prépare physiquement les commandes et charge les commandes pour le transport. La gestion des stocks assistée par ordinateur est de plus en plus utilisée.
<b>Manutention</b>	Faire circuler le flux physique (matières, pièces, etc.) entre les différents ateliers. L'automatisation de la manutention se développe à travers différents processus. C'est transitive.
<b>Outillage</b>	En plus de la fabrication, achat et la fabrication des outils, le service fait également leurs inspections et leurs ajustements.
<b>Entretien</b>	Assure la maintenance préventive, le dépannage et la réparation des équipements. La gestion de maintenance assistée par ordinateur automatise une partie de la gestion.

Source : Rachid M'Rabet, « Les clés de la gestion », Presses du Savoir, 2007, p84.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### Les principaux services fonctionnels :

Tableau n02 : Les services fonctionnels

Bureau d'études	Il conçoit des prototypes, teste leur efficacité et crée une définition complète du produit, en fonction des moyens de production disponibles, dans le but de standardiser les pièces et composants utilisés au sein de l'entreprise. Ce travail se fait en collaboration avec le service marketing et recherche et développement. Il est basé sur une analyse de la valeur. Ceci est rendu beaucoup plus facile grâce aux logiciels de simulation et de conception assistée par ordinateur. Le résultat est un projet (plan, nomenclature des composants, coût) et un exécutable (prototype, industrialisation).
Bureau de méthode	Définir les méthodes de production à utiliser pour produire au meilleur coût. Pour ce faire, il installe une « zone de production » (ordre de travail, délai et quantité) pour chaque pièce. Il étudie différents agencements de gares et leurs outils. Les logiciels de conception et de fabrication assistés par ordinateur facilitent le travail.
Bureau d'ordonnancement	L'ordonnancement, c'est assurer le démarrage du travail de production et le répartir entre les différents postes afin de minimiser le temps total de production sans dépasser un certain niveau de coût.
Contrôle de production	Il doit aider les services opérationnels à atteindre leurs objectifs de qualité en formant les opérateurs et en menant des recherches d'excellence et de produits. Elle est de plus en plus complétée par la maîtrise de soi des opérateurs, des machines, etc.

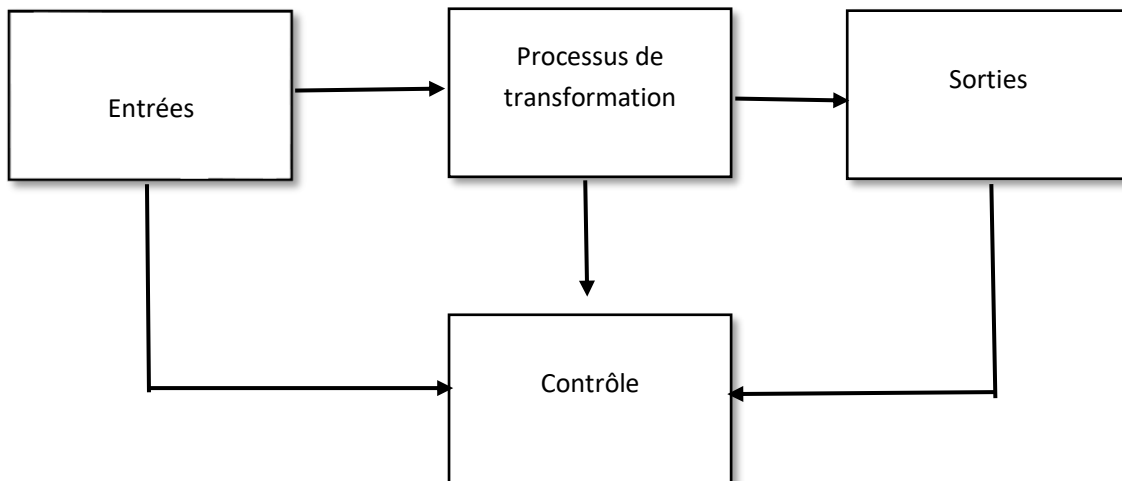
Source : Rachid M'Rabet, « Les clés de la gestion », Presses du Savoir, 2007, p88.

#### 4 La production comme un processus :

C'est le processus suivi dans une usine pour transformer les produits semi-finis ou des matières premières en produits finis. La production est l'art de convertir des matières premières en produits finis à l'aide de différents types d'outils, d'équipements, de machines-outils, d'équipements de fabrication et de processus de fabrication. (singh, 2006)

Un processus de production implique une série d'activités et d'opérations. Ces opérations et activités peuvent être appliquées dans diverses combinaisons pour atteindre les objectifs souhaités

**Figure n 01 : Le processus de la production**



**Source :** P. BARANGE, G, HUGUEL et VIBERT : « Production », parais 1981, p54.

La production est le processus conduisant à la création de produits par l'utilisation et la transformation de ressources. Les opérations sont les activités composant le processus de production.

Le terme « transformation » doit être compris dans son sens le plus large, incluant les modifications d'aspect, de propriétés physico-chimiques, de localisation (transport), etc.

Les « produits » peuvent être des richesses (physiques) ou des prestations. Les « ressources » comportent essentiellement en :

- capital et équipements ;
- main d'œuvre ;
- matières (premières, produits semi-finis) ;
- information ;

Les opérations peuvent être l'achat de matières premières, la maintenance des stocks, le transport de biens, etc. La combinaison de deux ou plus constitue un système. Dans tout processus de production deux systèmes ou plus peuvent être combinés en série ou en parallèle, par ex. nombre d'usines produisent des produits similaires pour approvisionner plusieurs marchés alors ils constituent un parallèle système ;

Selon Webster, « le système est un groupe d'éléments en interaction régulière ou interdépendants. Éléments formant un tout unifié. Tout système peut contenir de nombreux composants, et les variations d'un composant peuvent affecter les autres composants du

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

système. Les changements dans les taux de production affectent des éléments tels que les niveaux de stocks et les heures supplémentaires. (minds, 2012).

### **5 Les facteurs de la production :**

La production est le processus que les entreprises utilisent pour convertir les intrants (travail, capital, matières premières, etc.) en extrants ou produits. Parmi les produits et services qu'une entreprise souhaite vendre. Les économistes classent les facteurs de production en plusieurs catégories (lumen, 2023) :

#### **Les ressources naturelles :**

Elles se trouvent dans la nature, afin de fournir des avantages, les gens doivent d'abord les découvrir, puis trouver comment les utiliser dans la production d'un bien ou d'un service. Des exemples de ressources naturelles sont la terre, les arbres, le vent, l'eau et les minéraux

Une caractéristique clé des ressources naturelles est que les gens ne peuvent pas les fabriquer. Ils ont aussi tendance à être limités. De nouvelles ressources naturelles – ou de nouvelles façons de les extraire (comme la fracturation hydraulique, par exemple) – peuvent cependant être découvertes. Ces ressources naturelles peuvent être renouvelables, comme les forêts, ou non renouvelables, comme le pétrole ou le gaz naturel.

Il est également possible d'inventer de nouveaux usages pour les ressources naturelles (utiliser le vent pour produire de l'électricité, par exemple). Les ressources qui sont cultivées ou fabriquées avec l'effort humain ne peuvent pas être considérées comme des ressources naturelles, c'est pourquoi les cultures ne sont pas des ressources naturelles.

#### **Travail :**

Le mot travail évoque souvent le travail physique, travailler dans une usine ou un champ, construire un bâtiment, servir des tables dans un restaurant, mais il peut désigner tout apport humain (rémunéré ou non) impliqué dans la production d'un bien ou d'un service. Cette définition plus large du travail est particulièrement importante dans l'environnement commercial actuel axé sur la technologie, qui repose beaucoup plus sur les contributions intellectuelles de la main-d'œuvre que sur le travail physique requis, par exemple, pour travailler dans une chaîne de production.

Les contributions intellectuelles comprennent l'expérience scolaire et extrascolaire, la formation, les compétences et les capacités naturelles. Afin de rester compétitives, les

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

entreprises accordent une grande importance aux employés qui apportent ces « soft skills » à la table. De nombreuses avancées dans notre monde d'aujourd'hui sont le résultat de l'application de ressources humaines intellectuelles.

### **Capital :**

Contrairement aux ressources naturelles, le capital est une ressource qui a été produite mais qui est également utilisée pour produire d'autres richesses et prestations. Ce facteur de production comprend les machines, les outils, l'équipement, les bâtiments et la technologie. Les entreprises doivent constamment mettre à niveau leur capital pour conserver un avantage concurrentiel et fonctionner efficacement.

### **Entrepreneuriat :**

Cette ressource est une forme spéciale de travail fourni par un entrepreneur. Un entrepreneur est quelqu'un qui est prêt à risquer son temps et son argent pour démarrer ou gérer une entreprise, généralement dans l'espoir de réaliser un profit en retour. Les entrepreneurs ont la capacité d'organiser les autres facteurs de production et de les transformer en entreprise.

Sans esprit d'entreprise, bon nombre des richesses et prestations que nous consommons aujourd'hui n'existeraient pas.

## **6 Objectifs de la production :**

Les objectifs de cette fonction seront directement liés à la stratégie définie par l'entreprise. Cela peut concerner (BOUJARIFEN, 2015) :

### **Objectif en termes de quantités produites :**

La fonction de production doit permettre à l'entreprise de répondre à la demande dirigée, à condition que l'entreprise ajuste sa capacité de production au volume des ventes. Il s'agit de mesures visant à maintenir les capacités de production ou à élaborer des plans d'investissement en capacités.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **Objectif en termes de qualité :**

Les actifs produits doivent être de haute qualité et doivent donc répondre aux besoins du client. Cependant, afin de respecter les normes d'efficacité associées aux systèmes de production, la production doit également être de haute qualité en termes d'utilisation des ressources.

### **Objectif de coût :**

Le système de production utilisé par une entreprise doit offrir les coûts de production les plus bas possibles pour assurer la compétitivité de l'entreprise. De plus, les coûts de production calculés doivent également être comparés aux coûts de production prévus par le centre d'exploitation.

### **Objectif de délai :**

Le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables. Ceci suppose la mise en place d'un mode de production réactif qui permettra soit d'éviter des stocks de biens finaux, soit de ne pas connaître de goulots d'étranglement.

### **Objectif de flexibilité :**

Les systèmes de production doivent être flexibles, s'adapter aux fluctuations de la demande, répondre aux changements de l'environnement de production d'une entreprise et permettre la production simultanée de plusieurs types de produits différents.

## **7 Typologies de la production :**

On peut distinguer très clairement plusieurs types de production en fonction de plusieurs critères.

Celles-ci varient en fonction d'un certain nombre de considérations que nous tenterons d'aborder dans notre présentation pour pouvoir présenter ce sujet plus en détail au regard de sa richesse.

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

Cependant, on peut réaliser une classification des entreprises en fonction des critères suivants (PILLET , MARTIN-BONNEFOUS, BONNEFOUS, & COURTOIS, 2011) :

- Quantités fabriquées et répétitivité ;
- Organisation des flux de production ;
- Relation avec les clients.

### **Classification en fonction de l'importance des séries et de la répétitivité :**

Parmi ces critères, le premier à mentionner est l'importance des séries et de la reproductibilité. Ce critère prend en compte à la fois les quantités et les séries produites tout au long du processus de production. La première différence notable entre les deux sociétés concerne clairement l'importance de la production. Le montant débloqué est de :

- En production unitaire ;
- En production par petites séries ;
- En production par moyennes séries ;
- En production par grandes séries.

A noter que les chiffres associés aux concepts de petit, moyen et grand varient considérablement selon le produit concerné.

Pour établir l'idée, montrons l'ordre de grandeur moyen : 100 pour les petites séries, 1000 pour les moyennes séries et 100 000 pour les grandes séries. Pour chacune de ces quantités, le lancement peut être reproductible ou non, ce qui affectera les caractéristiques de l'entreprise.

### **Classification selon l'organisation des flux de production :**

On distingue trois grands types de production, sachant que l'on pourrait trouver de nombreux types intermédiaires :

- production en continu ;
- production en discontinu ;
- production par projet.

#### **7.1.1 Production en continu :**

« Une production est en continu lorsque l'on traite des quantités importantes d'un produit ou d'une famille de produit. L'implantation est réalisée en ligne de production, rendant

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

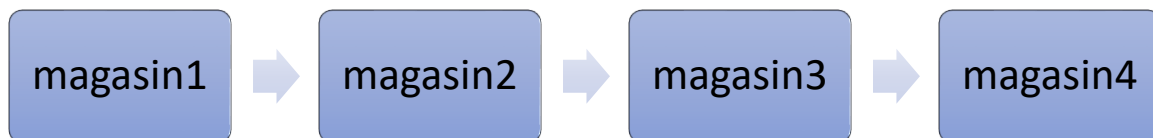
le flux du produit linéaire. On dit que l'on est en présence d'un atelier à flux que nos collègues anglo-saxons nomment flow shop ».

Ce type de fabrication ne permet généralement pas une grande flexibilité, car les machines et les systèmes sont spécifiquement adaptés au produit à fabriquer. Pour éviter les goulots d'étranglement et optimiser le flux de produits, il faut veiller à équilibrer la production sur chaque machine. Des exemples typiques de ce type d'activité sont l'industrie pétrochimique et les cimenteries.

Cependant, des organisations similaires existent pour l'assemblage de produits fabriqué en grande série, comme la production en série de roulements ou la fabrication, le remplissage et le conditionnement des bouteilles d'eau d'Evian.

Ce type de production implique généralement une automatisation poussée des processus de production et des systèmes de transformation. Cette automatisation est nécessaire en raison de la nécessité d'obtenir de faibles coûts de production, une qualité élevée et constante, moins de travaux en cours et un mouvement rapide des produits. En conséquence, il existe une obligation d'effectuer une maintenance préventive des machines, même au risque d'arrêter l'ensemble du lieu de travail.

**Figure n 02 : Le flux linéaire**



**Source :** PILLET Maurice, gestion de production, eyrollles, 2011, p72.

### **7.1.2 Production en discontinu :**

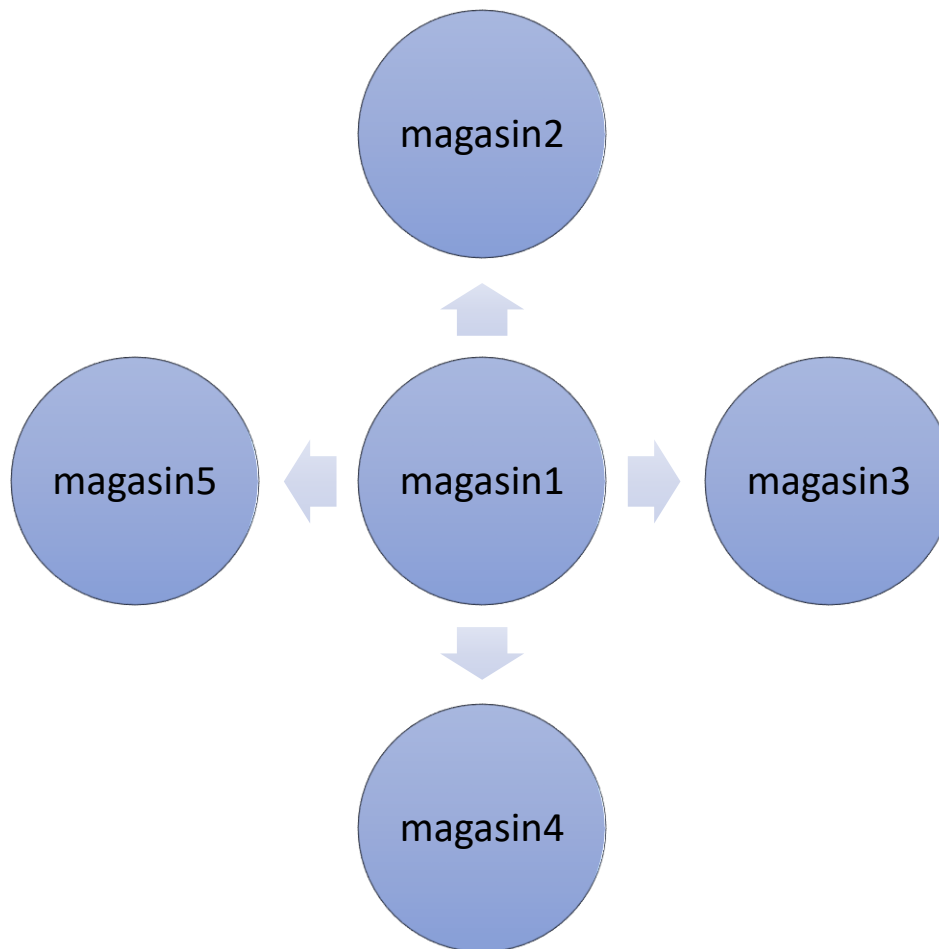
« Une production en discontinu est retenue lorsque l'on traite des quantités relativement faibles, de nombreux produits variés, réalisés à partir d'un parc machines à vocation générale. L'implantation est réalisée par ateliers fonctionnels ou sections homogènes qui regroupent les machines en fonction de la tâche qu'elles exécutent (tournage, fraisage...).

Le flux des produits et fonction de l'enchaînement des tâches à réaliser. On dit que l'on est en présence d'un atelier à tâches, que nos collègues anglo-saxons nomment job shop ».

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

Dans ce type de production, une machine ou un système peut effectuer une grande quantité de travail. Ils ne sont pas spécifiques à un produit, ce qui offre une grande flexibilité. En revanche, dans la production de masse, il est difficile d'équilibrer les tâches, ce qui entraîne des niveaux de stocks et des travaux en cours élevés. Les industries mécaniques et les entreprises de confection typiques sont souvent organisées de cette manière.

**Figure n 03 : Le flux complexe**



Source : PILLET Maurice, gestion de production, eyrollles, 2011, p78.

### **7.1.3 Production par projet :**

« Dans le cas de la production par projet, le produit est unique. Citons, par exemple, la construction d'un navire de croisière ou la construction d'un barrage ». Cela signifie que le processus de fabrication est exclusif et ne peut pas innover. Par conséquent, le principe de la fabrication basée sur un projet est de séquencer toutes les activités pour mener à bien le projet

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

et livrer le produit dans les plus brefs délais ou dans les délais avec un temps d'arrêt minimal. Avec ce type de production, il n'est pas possible de stabiliser officiellement la production.

En règle générale, un produit est fixe et différentes transactions ont lieu sur ce produit, séquentiellement ou en parallèle. Les organisations doivent être en mesure de prendre en compte les nombreux bouleversements externes importantes qui entraînent des retards (les exemples incluent le développement de l'Airbus A380 et du Boeing Dreamliner).

On constate que certaines entreprises proposent à chaque fois des produits similaires mais distincts et spécialisés (avions Airbus, fusées Ariane, pompes spécialisées, etc.). Celles-ci sont principalement basées sur des projets.

### 7.1.4 Comparaison entre les trois types :

Chaque type de production possède ses avantages et ses inconvénients. Aussi il est intéressant d'étudier conjointement les deux typologies les plus représentées : continue et discontinue.

**Tableau n 3 : Classification selon l'organisation des flux de production**

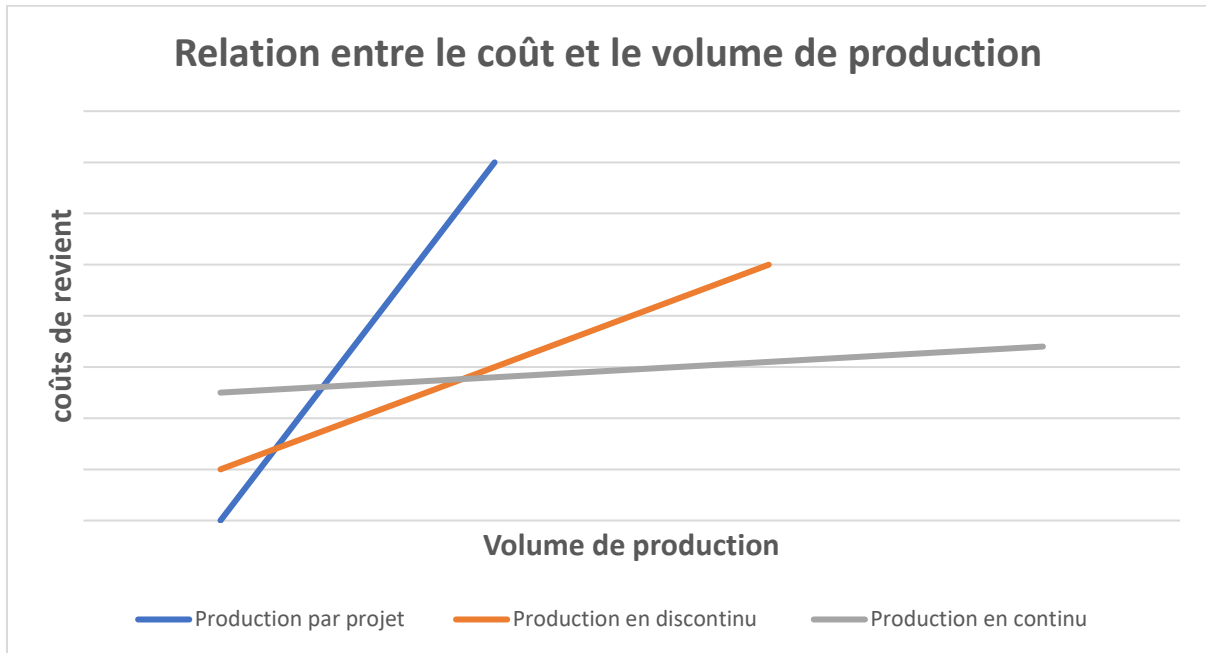
<b>Caractéristiques</b>	<b>En continu</b>	<b>Discontinu</b>	<b>Par projet</b>
<b>1. Produit</b> - Type de commande - Flux de production - Variété - Type de marché - Volume	Continu ou lot Importants Flux linéaire Faible Masse Élevé	Par lots  Flux complexe Elevé A la commande Moyen	Par unité  Bas de flux Très élevée Unique Par unité
<b>2. Personnel</b> - Compétence - Type de tâche - Salaires	Faible Répétitives Bas	Elevé Différentes Elevés	Elevée Différentes Elevée
<b>3. Capital</b> - Immobilisations - Stocks - Machines	Elevées Faible Spécifiques	Moyennes Elevé Générales	Faible Moyens Générales
<b>4. Objectifs</b> - Qualité - Délai  - Coûts - Flexibilité	Net Figé (lié au processus)  Bas Faible	Sujet à appréciation Lié à l'ordonnancement Moyens Moyenne	Sujet à appréciation Lié à l'ordonnancement Elevés Elevée
<b>5. Planification contrôle</b> - Contrôle de production - Contrôle des stocks - Contrôle de qualité	Simple Simple Simple	Difficile Difficile Difficile	Difficile Difficile Difficile

**Source** : OULMAS Yasmina, YAHY Farida « L'analyse du processus de production au sein d'une entreprise Industrielle », 2017, p95.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

Lorsqu'on compare les différents types de production (continue, discontinue et par projet), on note une relation étroite entre le coût et le volume de production :

**Figure n 04 : la relation entre le coût et le volume de production**



**Source :** PILLET Maurice, gestion de production, Eyrolles, 2011, p80.

Pour les petites quantités, la production par projet est plus avantageuse (production Formule 1). Lorsque le volume de production augmente, on passe à une production discontinue (fabrication de Ferrari), et lorsque la production devient très importante, on passe à une production continue (fabrication de Twingos).

La partie difficile est le passage du fonctionnement discontinu au fonctionnement continu. En effet, les opérations discontinues présentent l'avantage de la flexibilité, qu'il faut conserver le plus longtemps possible.

### **Classification selon la relation avec le client :**

Les principaux types de vente sont : la production puis vente sur stock, la production à la commande, l'assemblage à la commande (production avec anticipation limitée).

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

### **7.1.5 Production puis vente sur stock :**

Lorsque le délai de production est supérieur au délai accepté par le client, il est nécessaire de produire avant de recevoir la commande du client.

Par exemple (vêtements, télévision, etc.) Pour réduire les coûts de production il est parfois nécessaire de produire en grande quantité.

Exemple d'impression d'un livre à 3000 exemplaires. Lorsque la demande est si saisonnière qu'il est inutile de maintenir les personnes et les ressources pour une production tout au long de l'année.

### **7.1.6 Production à la commande :**

Le fabricant attend les commandes fermes des clients pour commencer l'approvisionnement et la production. Pour l'entreprise, c'est le cas idéal car elle ne produit que ce qu'elle vend.

C'est le cas par exemple des entreprises qui fabriquent des produits spécifiques, souvent complexes, comme des machines-outils spéciales, des circuits électroniques spéciaux, etc. Le délai accepté par le client doit être cohérent avec le délai de production.

### **7.1.7 Production avec anticipation limitée :**

Lorsque le dilemme suivant se présente à une entreprise : Livrer rapidement les commandes de ses clients alors que les délais d'approvisionnement et de production sont longs.

La solution consiste à combiner les deux méthodes précédentes. Fabriquer des stocks de sous-ensembles de produit standard puis, lors de la commande du client, assembler les sous-ensembles pour réaliser le produit demandé.

## **8 Les missions d'un manager de production dans l'entreprise :**

Les missions d'un manager de production dans l'entreprise sont formulées comme suit :

- Assurer la production selon la politique industrielle définie par la direction ;
- Planifier la production avec les responsables d'atelier ;
- Superviser les services connexes à la production (maintenance, qualité, méthodes...) ;
- Lancer les nouveaux modèles (gamme de produits...) ;
- Réagir aux commandes imprévues et aux aléas humains et techniques ;
- Coordonner les exigences de production et les nécessités de maintenance ;
- Assurer les communications avec les autres services ;

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

- Suivre les productions journalières par rapport aux prévisions et les réajuster ;
- Améliorer les processus de production et anticiper les évolutions ;
- Analyser les défaillances, les dysfonctionnements, proposer des améliorations ;
- Rechercher et proposer des solutions pour améliorer continuellement la productivité, la réactivité et la qualité de production, gérer des chaînes de plus en plus courtes, améliorer l'agencement des ateliers, optimiser les process et suivre les tests ;
- Améliorer la gestion de production et son système d'information ;
- Prévoir les investissements nécessaires en collaboration avec le bureau d'études, les méthodes et les achats ;
- Suivre les indicateurs clients (coût /qualité /délais) et coordonner les actions correctives et préventives nécessaires avec la qualité ;
- Superviser l'intervention des prestataires (sous-traitants, équipementiers, fabricants de pièces détachées) et organiser la coopération avec les équipes internes ;
- Participer à l'implantation d'un nouveau site industriel ;
- Contribuer à la conception de nouveaux produits ;
- Transmettre toute information nécessaire pour la faisabilité d'un produit : contraintes techniques, capacités machines...
- Proposer des améliorations et participer à la validation du prototype ;
- Management des personnels de production ;
- Informer, animer et coordonner les équipes : ingénieurs, agents de maîtrise, techniciens, opérateurs ;
- Identifier, valoriser et développer les compétences du personnel (souhait de mobilité, développement d'expertise...) ;
- Participer à la définition du plan de formation des équipes et aux recrutements en lien avec les services RH ;
- Entretenir les relations avec les partenaires sociaux afin de garantir la qualité du climat social (CE, CHSCT, etc.) ;
- Animer des groupes de travail dans le cadre de projets au sein de l'usine, destinés à améliorer l'appareil de production ou les conditions de travail ;
- Suivi des relations avec les clients et les prestataires ;
- Faciliter / superviser les interventions extérieures : auditeurs : Inspection du travail, ISO, DREAL...
- Assurer l'aspect relation publique avec une sphère plus large (pas que clients et fournisseurs mais interlocuteurs comme les représentants de l'autorité publique...).

### **Section 2 La pratique du contrôle de gestion dans la fonction production :**

Pour la deuxième section, nous discuterons le contrôle de gestion en démontrant son évolution historique d'abord, puis on le définit, puis en passant à ses processus et à ses objectifs, et enfin en procédant à ses outils.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **1 L'évolution historique du contrôle de gestion**

Le processus de contrôle de gestion est apparu pour la première fois dans les institutions américaines, et il est considéré comme la crise de 1919 AD et son impact sur les institutions américaines ont conduit à l'arrêt de la prospérité et au manque de ressources, ce qui a nécessité le développement de nouveaux outils visant à faire fonctionner les institutions en travaillant sur la maîtrise des coûts et la définition des responsabilités. (DADI, 2004, p. 45)

A noter que « Ford », « General Motors » et « DUPONT » sont ces entreprises qui ont introduit de nouvelles voies et méthodes dans le système de contrôle de gestion afin de renforcer et développer l'efficacité économique afin de contrôler la gestion des entreprises, quelles que soient sa taille et la multiplicité de ses fonctions.

On peut limiter l'évolution historique du contrôle de gestion en quatre étapes comme suit : (AMER, 2006)

#### **La première étape**

Dans un premier temps, le contrôle de gestion utilisait la comptabilité générale (financière), et informait les managers des informations les différentes exigences liées au rapport de rentabilité à l'activité, et aux produits réalisés et vendus par l'établissement. Et ainsi, les premiers points d'utilisation des systèmes de ratios et des indicateurs de mesure de la performance économique ont été établis depuis le début du siècle.

Dans le passé, le système de lignage a été popularisé et développé au sein des institutions chimiques américaines, notamment telles que la Corporation « DUPONT » en 1907 et ce système fut établi pour la première fois en relation avec les comptes budgétaires et les comptes de résultat afin de mettre en évidence les différentes étapes de formation de la rentabilité dans toutes les marges commerciales.

#### **La deuxième étape**

Cette étape est considérée comme l'étape du début de la décentralisation dans l'institution et a été développée par "SLOAM", qui fixe les mécanismes d'organisation et divise la structure de l'institution en plusieurs fonctions au sein du siège central, comme la trésorerie, finance, recherche et développement, et essayer d'imposer un système d'autonomie départementale dans la gestion et faire une comparaison interne avec d'autres départements afin d'identifier et de développer les ressources nécessaires pour de nouveaux investissements.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **La troisième étape**

Celle de la mise en place du système de contrôle de gestion, qui intervient après la Seconde Guerre mondiale en l'ère des méthodes techniques de gestion et de prévision prévisionnelle, qui s'appliquaient dans les établissements privés, ces derniers distinguaient stratégie de planification des opérations et budget par départements qui sont d'importance future pour les gestionnaires.

Mais c'est dans la planification de leurs opérations et la gestion du budget interne afin de faire correspondre les ressources avec des intérêts particuliers.

### **La quatrième étape**

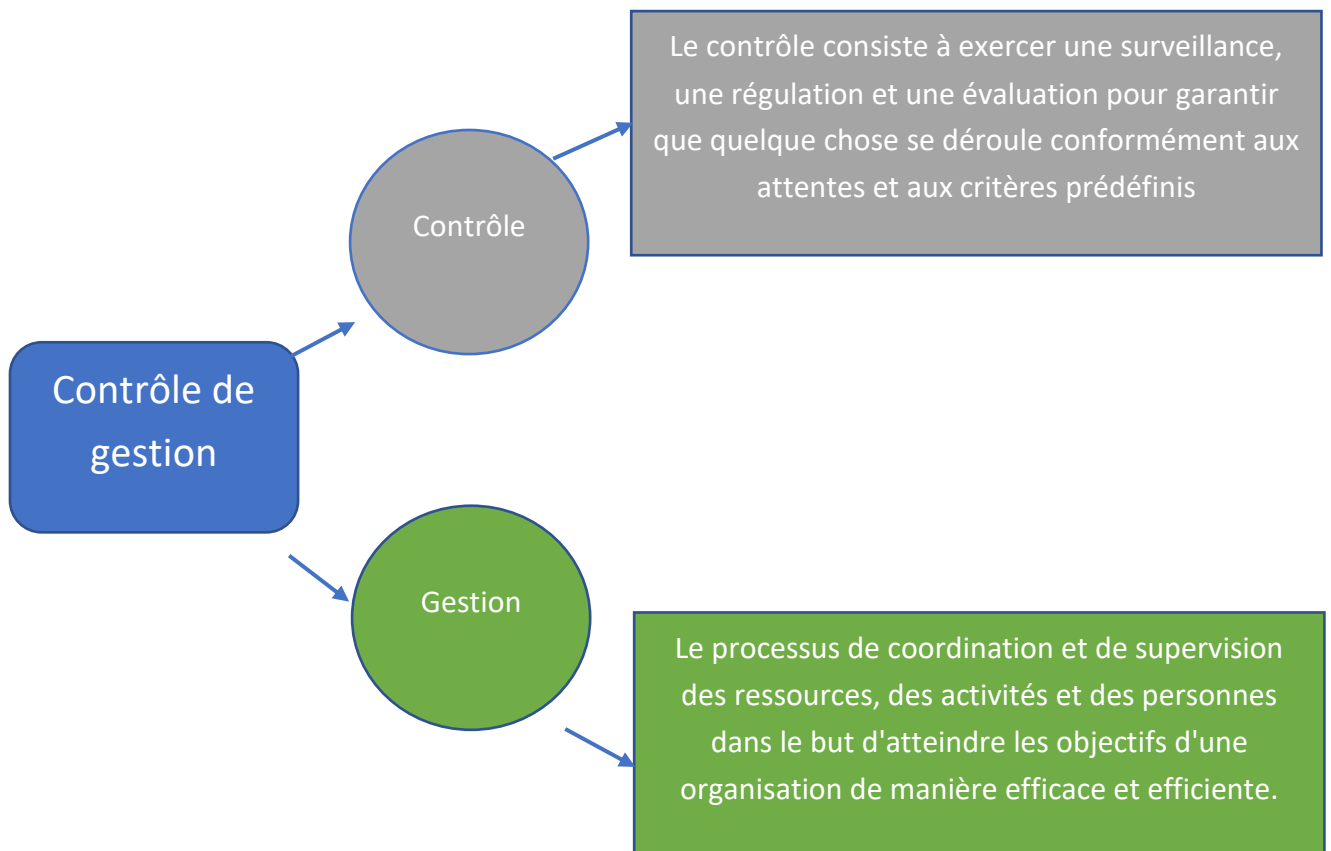
Cette étape, considérée comme l'une des étapes les plus importantes du développement du contrôle de gestion, est apparue dans les années soixante avec la diffusion des fondements du management par objectifs qui a établi un modèle d'organisation séquentielle qui dépend de l'adressage et de la comparaison des objectifs avec des résultats parallèles, qui ont nécessité, par le contrôle de gestion, la conception de centres de responsabilité, et donc le contrôle a dessiné le premier niveau de responsabilités hiérarchiques.

Par ce qui précède, le développement du processus de contrôle de gestion est venu automatiquement et a été dicté par les conditions économiques de vie à chaque étape, ce qui a amené les institutions économiques à développer leur réaction aux changements économiques progressivement, de la simple fourniture d'informations comptables aux fonctionnaires à l'utilisation des méthodes quantitatives et qualitatives modernes qui aident à la prise de décision avant et après le processus d'exploitation.

## **2 La définition du contrôle de gestion**

Depuis son origine, le concept de contrôle de gestion a été associé au concept de l'entreprise et a évolué avec elle, et la perspective et la logique de ce dernier diffèrent d'une période à l'autre et de personne à d'autre. Si l'on veut définir le contrôle de gestion, on se retrouve face à un grand nombre de définitions différentes, du fait de l'ambiguïté ce qui englobe le terme. Car il se compose de deux expressions, *contrôle* et *gestion*, qui ont toutes les deux un contenu diversifié, et leur combinaison peut conduire à l'émergence de concepts différents. Et même éloignés, provoquant des difficultés à confiner son concept.

Figure n 05 : le contrôle de gestion



**Source :** inspirer à partir de livre « de l'information vers la connaissance l'évolution des types de contrôle »

Parmi les définitions données au contrôle de gestion, nous avons retenu les définitions suivantes :

L'une des définitions traditionnelles du contrôle de gestion, au début des années 60, **Anthony et Dearden** le présente comme un dispositif permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond, & bescos, 2004)

D'après **H. Bouquin** « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Comme il a mentionné aussi que les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

D'après **A. Burlaud** : « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements applicables dans les organisations exerçant une activité économique ».

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

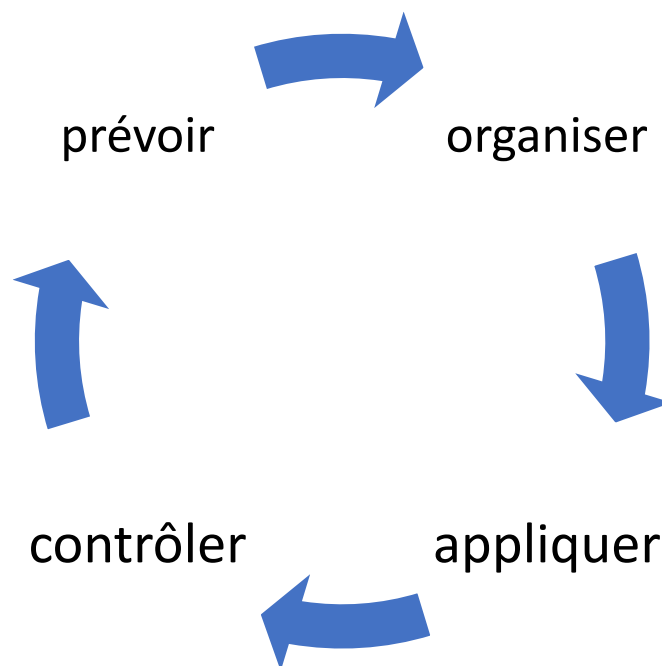
D'après **Eve Chiapello** : « le contrôle de gestion est tout processus créateur d'ordre ». La définition est encore plus vague, mais sans doute souligne-t-elle mieux ce qu'est, au fond, le contrôle de gestion.

**R. Anthony**, en 1965, présente le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficacité (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs poursuivis par l'organisation et définis par ses dirigeants » ;

Le contrôle de gestion est en tout cas un mariage subtil et ordonné de techniques et d'instruments permettant aux leaders et opérationnel managers de les aider dans leur prise de décisions quotidiennes, que ces dernières concernent le court ou moyen terme. (maurin, 2008)

On retrouve dans un acte de management, la séquence prévoir, organiser, appliquer, contrôler, qui constitue l'architecture d'une action collective finalisée. Ce cycle de base à quatre temps constitue aussi la base du contrôle de gestion.

**Figure n 06 : Le cycle du contrôle de gestion**



**Source** : laurent capelletti, contrôle de gestion, DUNOD, 2014, p46.

Selon ces définitions, on peut dire que le contrôle de gestion est le processus consistant à aider les dirigeants de l'entreprise à prendre des décisions et à les orienter vers la réalisation des objectifs fixés, rendant l'organisation efficace par le contrôle. Surveillez leurs réalisations et comparez-les aux prévisions.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **3 Le processus du contrôle de gestion :**

Le principal but du contrôle de gestion est d'aider les dirigeants à pérenniser l'activité de leur entreprise, en les alertant à l'avance sur les problèmes financiers et non financiers menaçant son développement.

Le contrôle de gestion est une fonction clé dans toute entreprise qui vise à aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées en fournissant des informations financières et opérationnelles précises. Les missions principales du contrôle de gestion sont les suivantes :

#### **Phase de prévision :**

Le contrôle de gestion est responsable de la planification et de la budgétisation des activités de l'entreprise. Il doit s'assurer que les objectifs financiers et opérationnels sont alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

La planification du contrôle de gestion est une étape cruciale dans le processus de contrôle de gestion d'une organisation. Elle consiste à définir les objectifs, les indicateurs clés de performance (KPI), les budgets et les plans d'action nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La budgétisation du contrôle de gestion est un processus qui consiste à établir un plan financier pour une entreprise ou une organisation. Cela permet aux gestionnaires de mieux comprendre les coûts et les revenus de l'entreprise, ainsi que de prévoir les dépenses futures. La budgétisation du contrôle de gestion est souvent utilisée pour aider à prendre des décisions commerciales importantes, telles que l'expansion de l'entreprise ou la réduction des coûts.

Pour pouvoir contrôler efficacement les budgets, le contrôle de gestion doit identifier les centres de responsabilité. Il doit agir comme agent de liaison et d'arbitre entre les centres de responsabilité et décider du degré d'autonomie des centres pour établir des unités de mesure de la performance. Pour que le processus budgétaire soit efficace et donc que le contrôle de gestion joue un rôle intermédiaire. (gurnot, 2018).

#### **Phase d'exécution :**

Le contrôle de gestion doit collecter, analyser et interpréter les données financières et opérationnelles pour fournir des informations précises aux dirigeants de l'entreprise. Il doit également produire des rapports réguliers pour aider les dirigeants à comprendre la performance de l'entreprise.

L'analyse et le reporting sont deux éléments clés du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion est une fonction qui vise à aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en fournissant des informations précises et en temps opportun pour la prise de décisions. L'analyse consiste à examiner les données financières et opérationnelles pour identifier les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration. Le reporting, quant à lui, consiste à communiquer ces informations aux parties prenantes internes et externes.

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

L'analyse peut être effectuée à différents niveaux dans une entreprise. Au niveau stratégique, elle peut aider à identifier les marchés émergents ou les opportunités d'investissement. Au niveau opérationnel, elle peut aider à identifier les inefficacités dans les processus de production ou de service. Les outils d'analyse couramment utilisés dans le contrôle de gestion comprennent l'analyse SWOT, l'analyse des coûts et l'analyse des écarts. (Ye, 1994)

### **Phase d'évaluation :**

Le contrôle de gestion doit surveiller les performances de l'entreprise en comparant les résultats réels avec les budgets et les prévisions. Il doit également identifier les écarts et proposer des actions correctives pour améliorer la performance.

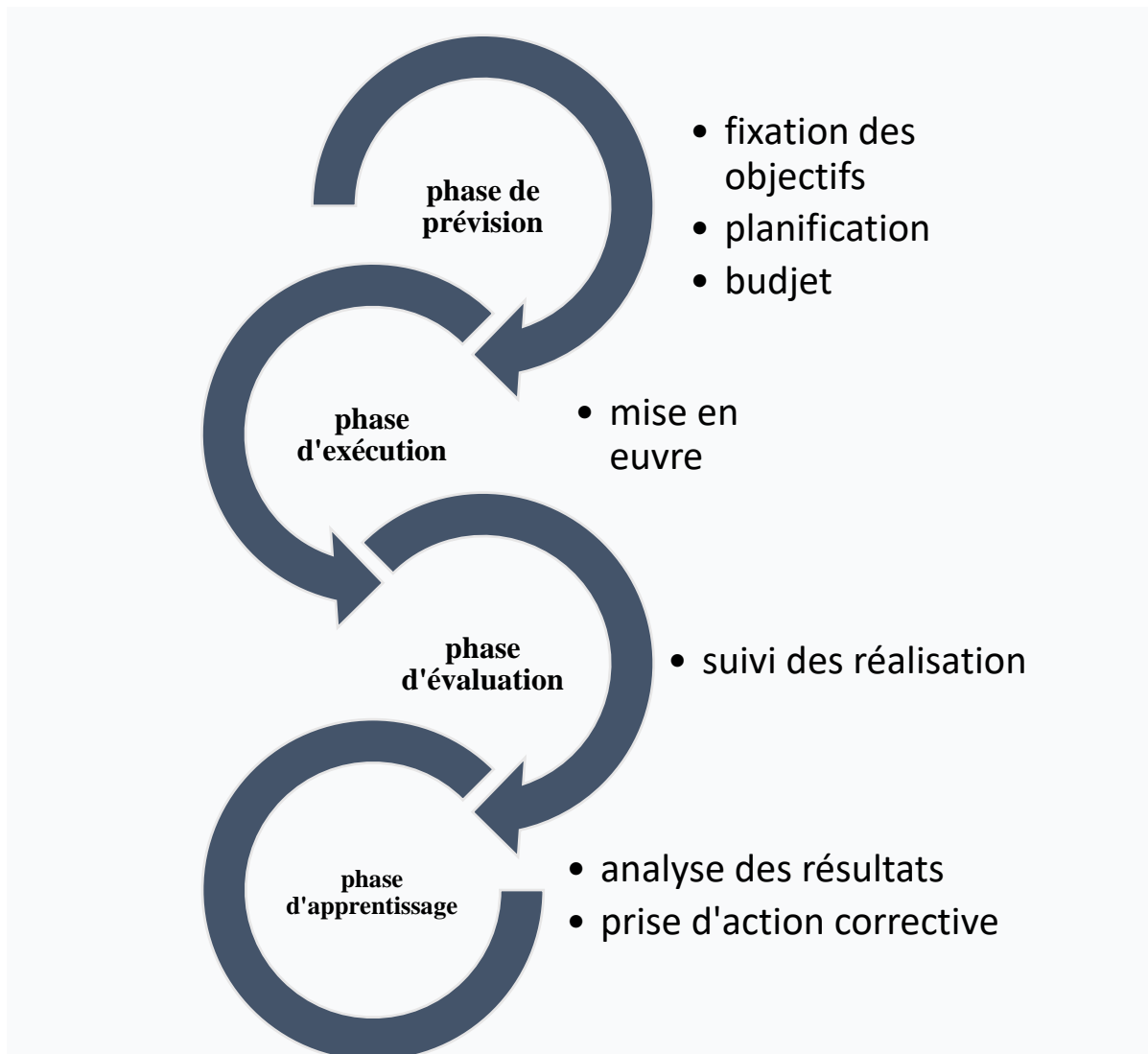
Le contrôle et le suivi sont deux processus distincts mais complémentaires. Le contrôle est axé sur les résultats et vise à mesurer les performances par rapport aux objectifs prévus. Il s'agit d'un processus rétrospectif qui permet d'évaluer les résultats obtenus et d'identifier les écarts éventuels entre les résultats réels et les objectifs prévus. Le suivi, quant à lui, est un processus prospectif qui vise à surveiller les activités en cours pour s'assurer qu'elles sont conformes aux normes et aux directives établies. Il s'agit d'un processus continu qui permet de détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent des problèmes réels. (Mtimet, 2023).

### **Phase d'apprentissage :**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire évoluer l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de concurrence peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est créée pour être utilisée pour les prévisions futures.

En résumé, le contrôle de gestion a pour mission d'aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées en fournissant des informations financières et opérationnelles précises, en planifiant et en budgétisant les activités de l'entreprise, en analysant et en rapportant régulièrement sur la performance de l'entreprise, ainsi qu'en surveillant et en contrôlant la performance pour identifier les écarts et proposer des actions correctives.

Figure n 07 : Le processus du contrôle de gestion



**Source :** H.Loning, V.Mallet, « le contrôle de gestion, organisation outils et pratique » 3e édition, Dunod, Paris 2008, P 20.

#### **4 La place du contrôle de gestion dans l'organigramme :**

Il faut rappeler que les services de contrôle de gestion sont effectivement très rares dans les entreprises et que leur présence est limitée aux grandes entreprises. Un examen de la structure organisationnelle le révèle une grande variété d'options. Cependant, deux possibilités semblent émerger :

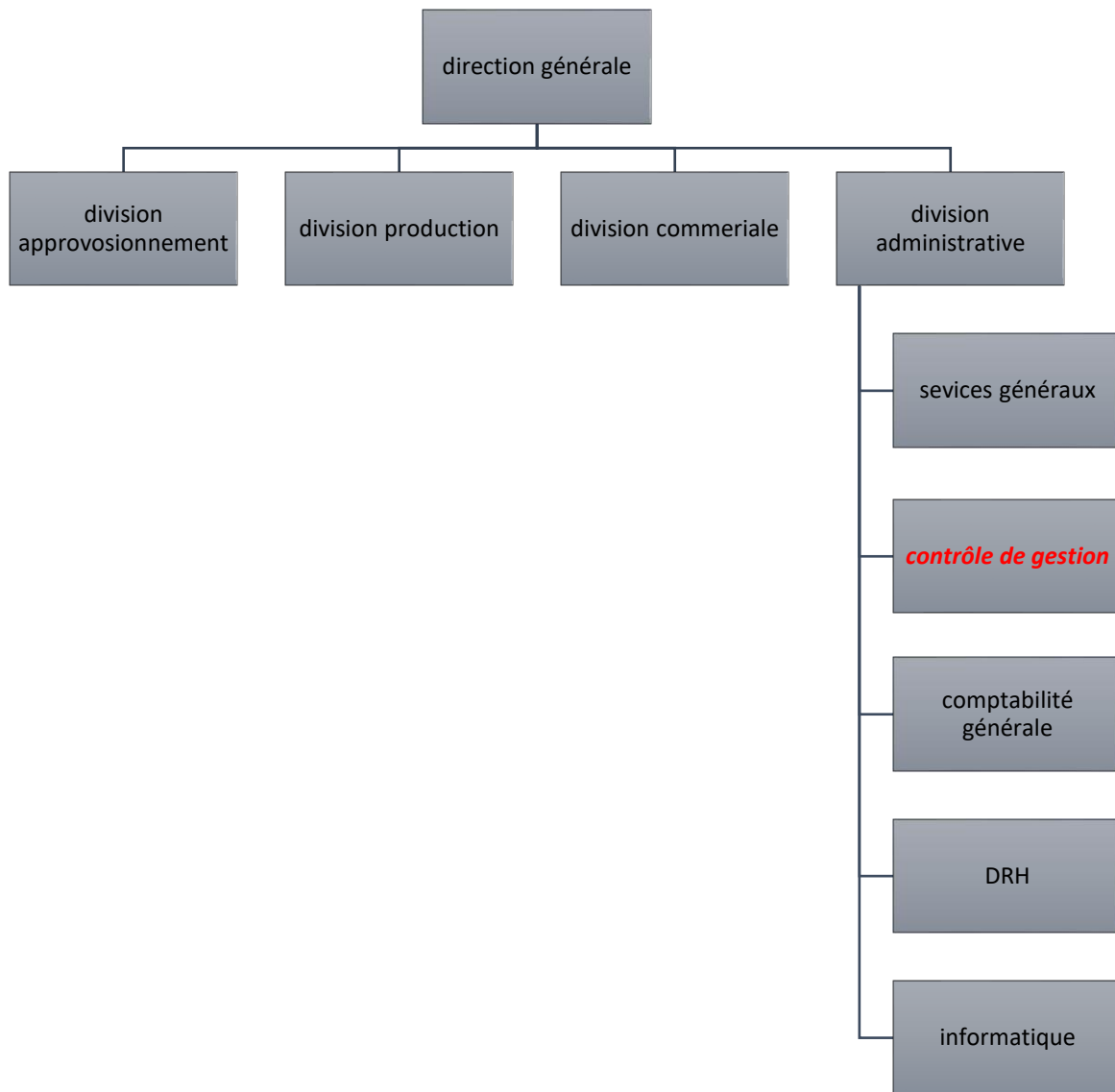
##### **Une position fonctionnelle :**

Le contrôleur de gestion est rattaché à une fonction administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à une activité de contrôle de gestion qui se limite à

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

un rôle de contrôle ex post et est donc plus adaptée au service de comptabilité analytique appelé par euphémisme contrôle de gestion.

**Figure n 08 : Le contrôle de gestion occupant une position fonctionnelle**



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-controle-gestion/>

L'horizon du contrôleur de gestion est alors limité à l'exercice comptable, sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion.

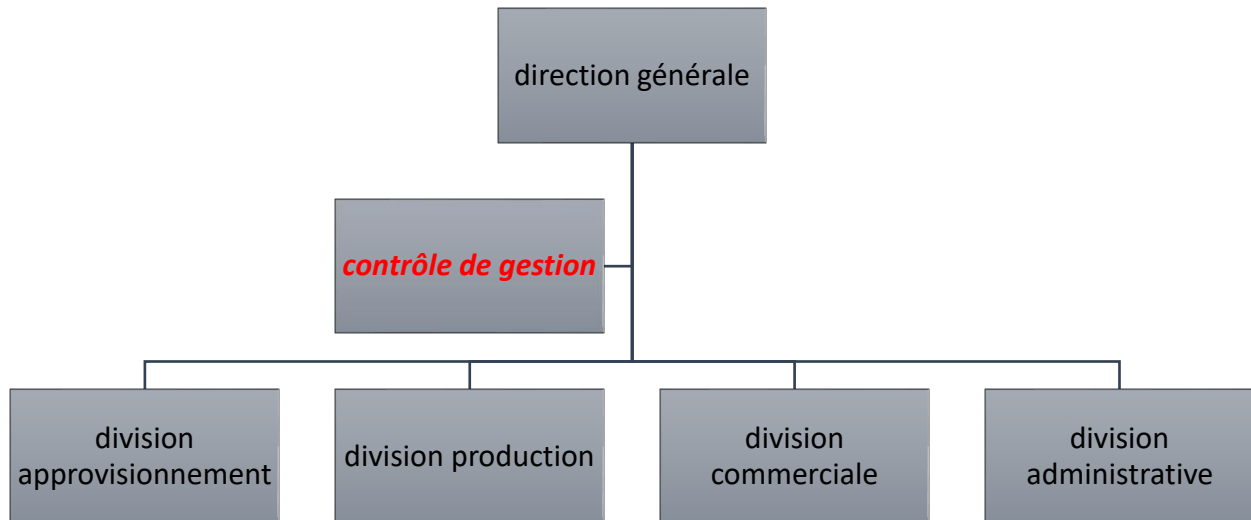
### **Une position de conseil :**

Le contrôle de gestion occupe une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité. Le contrôleur de gestion joue un

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de pilote et d'animateur du système d'information.

**Figure n 09 : Le contrôle de gestion occupant une position de conseil**



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-controle-gestion/>

### 5 Les objectifs actuels du contrôle de gestion :

- Performance de l'entreprise Les contraintes environnementales et l'encastrement organisationnel de l'entreprise entraînent la nécessité de contrôles de gestion permettant d'allouer les ressources aux axes stratégiques au bon moment. Le contrôle de gestion doit optimiser la qualité, les coûts, les délais, en utilisant tous les outils de résolution de problèmes tels que l'analyse des processus, les outils de gestion de la qualité, etc. Les contrôles de gestion doivent également permettre de gérer les variables de performance sociale exigées par les parties prenantes. On parle ensuite de gestion globale de la performance ;
- Amélioration continue de l'organisation Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, une entreprise doit gérer son organisation comme une variable stratégique. La structuration entre activités et processus semble être une voie appropriée pour atteindre l'efficacité opérationnelle ; il s'agit de diviser l'organisation en processus opérationnels et processus support, puis de modifier et d'améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut permettre de formaliser ces processus et surtout de mesurer les coûts de ces processus afin de déterminer les marges bénéficiaires et les leviers pour pouvoir augmenter la valeur ajoutée. Elle aide également au positionnement du produit en suggérant des visions alternatives du coût complet, la méthode ABC vise davantage à accompagner la stratégie qu'à calculer les coûts dans le cadre de la vision opérationnelle ;
- Prise en compte des risques Dans la gestion de la performance, gouvernance d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître l'impact des activités de l'entreprise sur les parties prenantes en intégrant les risques associés. A titre illustratif, mais

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

non exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau résumant ces variables. (ALAZARD & SERAPI, 2018).

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

**Tableau n 4 : les objectifs du contrôle de gestion**

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était là :	Maîtrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	L'amélioration continue des processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements

**Source** : inspirer à partir du livre « DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications »

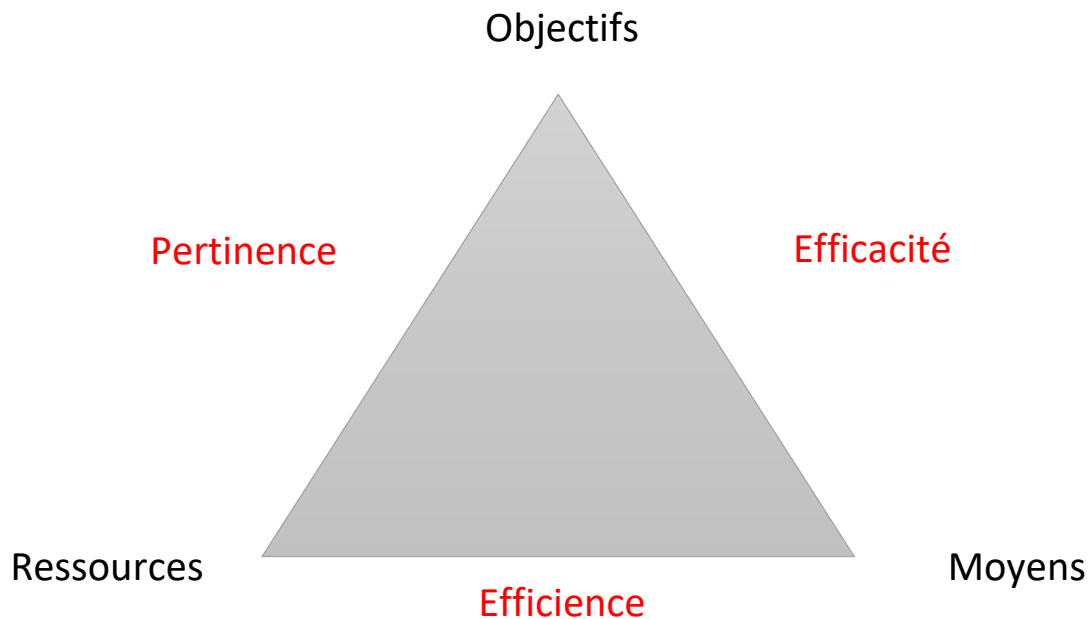
L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.

Le contrôle de gestion assure la cohérence de la stratégie de l'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain. Ces derniers donnent naissance à trois critères d'évaluation pour un responsable :

- **La pertinence** : elle met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens qui sont adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.
- **L'efficacité** : elle mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.
- **L'efficience** : elle met le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Chaque entreprise a des objectifs et des moyens qu'elle emploie pour atteindre les résultats souhaités à la fin du parcours et opère un contrôle pour découvrir cette relation comme indiqué :

**Figure n 10 : Le triangle du contrôle de gestion**



**Source :** Hélène Lôning, Véronique Malleret, Le contrôle de gestion « Organisation, Outils et pratiques », Dunod, Paris, 2008, p92.

Les objectifs et les moyens sont pensés simultanément et en interdépendance, car ils constituent les moyens dont dispose l'entreprise à la fois une limitation particulière doit être prise en compte lors de la définition des objectifs à court terme, de sorte que les objectifs spécifiques doivent être incarnés. Il devrait avoir une forte probabilité de vérification avec les moyens disponibles, ainsi que la fragmentation des objectifs et leur distribution aux centres de décision pour l'entreprise, cela ne peut se faire indépendamment des moyens disponibles.

Définir des objectifs et fournir des résultats conduit à adopter certaines voies d'activité afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le problème qui se posera est d'évaluer si les résultats obtenus sont tels que fixés, et cela est possible selon le système de mesure disponible jugée satisfaisante compte tenu des moyens disponibles.

En conséquence, on peut dire que la tâche de contrôler la gestion est de faire le lien entre le sommet et la base afin d'atteindre l'efficacité, l'efficience et la commodité.

## **6 Les outils de contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils pour exercer ses différentes missions, nous en retiendrons les plus utilisés.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est considérée comme un outil efficace de gestion prévisionnelle, car elle se concentre sur le cœur des opérations d'une entreprise en notant spécifiquement pour chaque branche les coûts qu'elle supporte de manière très détaillée.

Elle est constituée d'un ensemble de méthodes de collecte et d'enregistrement des données liées aux activités d'une entreprise afin de déterminer les coûts, les prix et les résultats ainsi que de calculer des indicateurs de gestion permettant de prendre la meilleure. (ALAZARD & SERAPI, 2018). Ces méthodes sont :

- Méthode des centres d'analyses ;
- Méthode des coûts variables (Direct costing) ;
- Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes ;
- Méthode ABC ;
- Méthode des coûts partiels ;
- Méthode des coûts standards ;
- Méthode des coûts marginaux .

#### **6.1.1 La définition de la comptabilité analytique :**

On peut définir la comptabilité analytique comme « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision » (GERVAIS, 2009).

#### **6.1.2 Les objectifs de la comptabilité analytique :**

On peut les citer comme suit :

- Connaître les coûts des différentes fonctions exercées par l'entreprise : La connaissance des coûts permet de comparer les prix et d'informer les managers sur la rentabilité ou la performance de chaque produit, activité ou fonction ;
- Déterminer les bases d'évaluation d'un certain nombre de facteurs du bilan de l'entreprise : la comptabilité analytique permet d'évaluer les articles en stock, de calculer le coût unitaire de chaque produit, cela facilite le calcul des coûts de stock et facilite également la détermination des prix ;
- Grâce aux informations qu'elle génère, la comptabilité analytique permet aux différents gestionnaires de prédire leurs activités futures et d'évaluer les résultats de leurs décisions futures ;
- La comptabilité analytique détaille le processus de déplacement des intrants vers l'étape finale.

### **La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un système qui a pour but d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit, et d'assurer une certaine sécurité à court terme. Elle n'est possible que si des objectifs sont définis tant au niveau de l'entreprise que des moindres centres de responsabilité.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **6.1.3 Définition de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un « mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : appelés budgets » (DORIATH, Le contrôle de gestion en 20 fiches, 2008).

Ceux-ci correspondent, d'après Ardoin à (J-L, 1989) :

- Un acte de management car ils traduisent des décisions sur ce qui va être fait demain et les conséquences de ces décisions.
- Des outils de management parce qu'ils impliquent l'encadrement dans la préparation et l'étude des décisions budgétaires, et nécessitent la coordination des différents centres de responsabilité de l'entreprise.
- Des outils de contrôle de gestion car les responsables opérationnels s'engagent sur les objectifs inclus dans les budgets. Ceux-ci serviront d'ailleurs de base pour le suivi des réalisations et constituent les outils de référence pour les tableaux de bord et le système de reporting de l'entreprise.

### **6.1.4 Le Contrôle budgétaire :**

Michel Gervais définit le contrôle budgétaire comme «la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets » (ALAZARD & SEPARI , 2010) afin :

- de chercher la (ou les) cause(s) des écarts ;
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- d'apprécier l'activité des responsables budget.

### **Le tableau de bord :**

Un tableau de bord est un outil de gestion qui résume les activités et les résultats de l'entreprise selon des processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de suivre la réalisation des objectifs fixés et de prendre les décisions nécessaires, dans un cycle approprié et pour une période de temps limitée. (www.compta-facile.com, s.d.)

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision très important et il remplit les rôles spécifiques suivants :

- En tant que système d'alerte et également système d'action, il permet de prendre les mesures nécessaires lors de la détection des différences entre les plans et la réalité ;
- C'est alors un moyen d'apprentissage puisque le chef d'entreprise tire des conclusions sur les écarts constatés et les actions menées ;
- Enfin, il permet également au chef d'entreprise de se prévoir et ainsi de disposer d'informations pour établir sa prévision.

### **6.1.5 Typologie des tableaux de bord :**

Le constructeur de tableau de bord doit se poser la question de l'horizon qu'il souhaite couvrir avec cet outil d'aide à la décision :

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

### **A. Tableau du bord stratégique (ou prospectif) :**

Le tableau de bord stratégique décompose la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance pour permettre aux managers de la piloter. La performance se mesure donc sur quatre axes : Résultats financiers, performance client, processus internes et apprentissage organisationnel. Un tableau de bord stratégique est un outil de gestion à long terme.

### **B. Tableau du bord de gestion :**

L'objectif d'un tableau de bord de gestion est de mettre en évidence l'écart entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit aussi permettre d'analyser les causes de ces écarts pour prendre des actions correctives en temps réel.

Le tableau de bord de gestion est mis en place assez fréquemment, soit hebdomadairement ou mensuellement pour garantir une réactivité continue. Il s'agit d'un outil de gestion à moyen terme.

### **C. Tableau du bord opérationnel :**

Les tableaux de bord opérationnels sont destinés à mesurer l'avancement et la performance des plans d'actions mis en œuvre. Il contient deux types d'indicateurs : indice de gestion et indice de performance. Ce panel est réalisé quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement. Il représente un outil de gestion à court terme.

#### **6.1.6 Les instruments du tableau de bord :**

Les instruments les plus fréquents sont : les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

##### **A. Les écarts :**

La comparaison des réalisations et des objectifs permet d'identifier certaines lacunes. Dans ce cas, le panneau d'information identifie les informations importantes et les informations qui montrent l'intérêt du destinataire.

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

### **B. Les ratios :**

Un ratio est une relation entre deux quantités comptables importantes pour les opérations d'une entreprise. Un ratio doit être déterminé pour que son évolution dans le temps et dans l'espace soit significative et que son augmentation soit le signe d'une amélioration de la situation.

### **C. Les graphiques :**

Sont les outils privilégiés des tableaux de bord, ils permettent de visualiser rapidement et efficacement les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendances. Il existe plusieurs types de graphiques tels que les graphiques linéaires, les diagrammes circulaires et les histogrammes.

### **D. Les clignotants :**

Ils correspondent à « des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence, le fait qu'ils s'allument témoignés d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif, l'aspect visuel du clignotant peut s'agir d'une coloration, d'un cadran (une barre graduée), d'un pictogramme, ou d'une alarme sonore ».

### **E. Les commentaires :**

Les commentaires ajouteront de la valeur aux chiffres et aux graphiques déjà présents sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait approprié et complet. On peut regrouper tous les commentaires sur la même page en haut ou en bas du tableau de bord, ou insérer des commentaires à côté des métriques ciblées. (Selmer.C, 2009).

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

**Tableau n 5 : le tableau de bord**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Indicateurs	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé fin M	Objectifs en M	Objectifs à fin M	Objectifs fin N	A/E	D/F	D/G	Commen taires
Indicateurs1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Indicateurs2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Indicateurs3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Indicateurs4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

Source : BOISSELIER Patrick, « contrôle de gestion », 3e ed VUIBERT, Paris 2005, P478.

### **Le système d'information :**

#### **6.1.7 Définition du système d'informations :**

Avant de définir le système d'informations on doit d'abord, connaître la signification du terme « information ».

Selon Davis « L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit » (ALAZARD & SEPARI, 2010) elle a une valeur ses décisions et ses actions.

On peut définir le système d'informations comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir de l'information nécessaire la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ».

#### **6.1.8 Les finalités de système d'informations :**

Face aux besoins d'information inhérente au fonctionnement de l'entreprise J.L Peaucelle identifie trois finalités essentielles d'un système d'information (GUEDJ, 2006).

- **Contrôle** : Le système d'information est la mémoire de l'organisation, traitant les informations liées au passé afin qu'elles puissent former une série d'images sur la situation. Cet historique permet de suivre les évolutions en détectant des situations inhabituelles, par exemple un système de comptabilité générale qui produit régulièrement des rapports financiers présentant la situation financière de l'entreprise. La principale qualité requise est la fiabilité.
- **Coordination** : Le système d'information qui fournit des informations aux différentes unités de l'entreprise doit permettre à celles-ci de coordonner leurs actions.
- **Décision** : Les systèmes d'information traitent les données prédictives pour préparer l'avenir. Ces trois qualificatifs s'appliquent entièrement au contrôle de gestion, qui doit être un système d'information représentatif des fonctions de l'entreprise pour contrôler, coordonner et aider à la décision.

## Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion

### **La comptabilité générale :**

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, de classer et d'analyser toutes les activités réalisées par l'entreprise. Il s'agit notamment des activités d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, de paie et de crédit fournisseur.

J.P. LEVENE, définit la comptabilité générale comme un « système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable » (LEVENTE, 2011)

Elle fournit des informations sur la composition et la valeur des actifs, qui constituent la principale source d'information de l'entreprise et permettent :

- Enregistrez les revenus et les dépenses que l'entreprise génère au cours de l'exercice et déterminez les résultats obtenus.
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution. Par ces deux aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

Pour que la comptabilité générale soit un outil de contrôle de gestion, elle doit subir quelques adaptations :

- Fournir les documents de synthèse sur des périodicités plus rapprochées.
- Établir les charges dont la fréquence de la facturation est faible.
- Préciser le mode de traitements des postes évalués lors des travaux de fin d'exercice.
- Rapprocher les documents de synthèse à des normes prévisionnelles ou à la situation précédente.
- Neutraliser les effets de l'inflation sur les comptes, lorsque celle-ci est significative.

La comptabilité générale représente un outil de contrôle de gestion, elle constitue la première source d'information de l'entreprise.

Elle présente cependant des limites liées à la lourdeur, à l'exhaustivité et à la complexité qu'exige le droit économique et fiscal. En conséquence, il est souvent tardif, trop détaillé et déroutant pour les responsables des opérations.

### **Le reporting :**

D'après P. CAMUS, « 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 » (GERVAIS, 2009).

Le Reporting est un outil de contrôle, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie.

Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de juger l'information reçue pour pouvoir prendre la décision.

## **Chapitre 01 : la fonction production et la pratique du contrôle de gestion**

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, la production et le contrôle de gestion sont deux disciplines interdépendantes qui jouent un rôle crucial dans le fonctionnement et la réussite des organisations. La production est responsable de la création de biens ou de services, tandis que le contrôle de gestion vise à surveiller, évaluer et réguler les activités de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés.

Il est donc essentiel pour les organisations de développer des systèmes et des pratiques solides de production et de contrôle de gestion, en utilisant des outils et des méthodes adaptés à leurs besoins spécifiques. Cela leur permettra de renforcer leur position sur le marché, d'atteindre leurs objectifs, et de garantir une croissance durable à long terme.

En fin de compte, la combinaison efficace de la production et du contrôle de gestion favorise la réussite et la pérennité des organisations, en l'aidant à relever les défis actuels et à saisir les opportunités futures.

# **Chapitre 02 :**

**Les indicateurs de performance de  
la fonction production**

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **Introduction :**

L'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite des jugements objectifs sur ses résultats, ses opérations, sa croissance et sa capacité à gérer l'innovation et le changement.

Pour cela, des critères et variables mesurables (quantitatifs ou qualitatifs) sont nécessaires. C'est tout l'esprit du système de mesures, qu'il s'agisse d'un indicateur de résultat ou d'un indicateur de progrès.

Ces systèmes d'indicateurs peuvent être paramétrés à différents niveaux décisionnels de l'entreprise (stratégique, tactique, opérationnel) pour appréhender différents aspects de l'entreprise (technique, financier, humain, etc.). A ce titre, ils jouent un rôle déterminant dans l'orientation des différents niveaux décisionnels de l'entreprise.

Après le traitement du premier chapitre sur le contrôle de gestion, nous entamons ce deuxième qui convient de présenter quelques notions sur la performance de l'entreprise

Ce deuxième chapitre est subdivisé en deux sections, dans la première section nous allons présenter Les indicateurs de performance utilisés dans la fonction production en donnant un certain nombre de définitions, ainsi que les critères de la performance et les indicateurs utiliser dans la fonction production. Et dans la deuxième section nous allons préciser les liens entre le contrôle de gestion et la performance de la fonction production.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **Section 1 Les indicateurs de performance utilisée dans la fonction production :**

Dans cette section nous nous apprêtons à consacrer notre étude à la présentation de la performance et les indicateurs en générale puis ceux utiliser dans la fonction production.

#### **1 La notion performance de l'entreprise :**

##### **L'historique :**

Depuis le début de l'ère industrielle, toutes les opérations sur titres sont orientées vers la performance.

L'une des finalités qui résume la raison d'être d'une entreprise est d'augmenter sa production et donc la production de ressources, Performance et productivité sont synonymes car l'impact sur les clients est minime. En ce sens, la performance est évaluée de manière claire et précise sur la base d'indicateurs et de critères financiers définis. Cependant, l'industrie a progressivement évolué d'une économie de production vers une économie de marché. Au milieu des années 1980, le marché a connu une réactivité, une demande des clients pour des produits nouveaux et diversifiés et une flexibilité en termes de moyens et de qualité.

Cela élargit l'horizon de performance et les entreprises doivent regarder dans cette direction. Autrement dit, résister aux changements de la demande et satisfaire les clients en améliorant continuellement les aspects difficiles à quantifier, tels que la qualité, le coût, la livraison et le service produit.

##### **Définitions et concepts liés à la performance :**

La définition de la notion de performance est a priori différente pour chacun de nous selon les situations. Dans ce paragraphe, nous explorerons ce terme plus en détail en examinant sa définition et son langage.

##### **1.1.1 Définition de performance :**

La performance peut être définie de plusieurs manières et est interprétée différemment par différents auteurs.

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

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

**Selon BOURGUINO** « La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité. » (ALAZARD & Sépari, 2007).

**Selon M. Lebas** « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, a constaté le degré de réussite d'une intention. » (ALAZARD & Sépari, 2007).

La performance d'une entreprise repose sur des couples coût-valeur, deux termes indissociables mais fondamentalement différents. La performance est tout ce qui affecte le rapport coût/valeur. L'inverse n'est pas nécessairement la performance, qui contribue respectivement à réduire les coûts ou à augmenter la valeur. (DEMEESTERE, LORINO, & MOTIS, 2013).

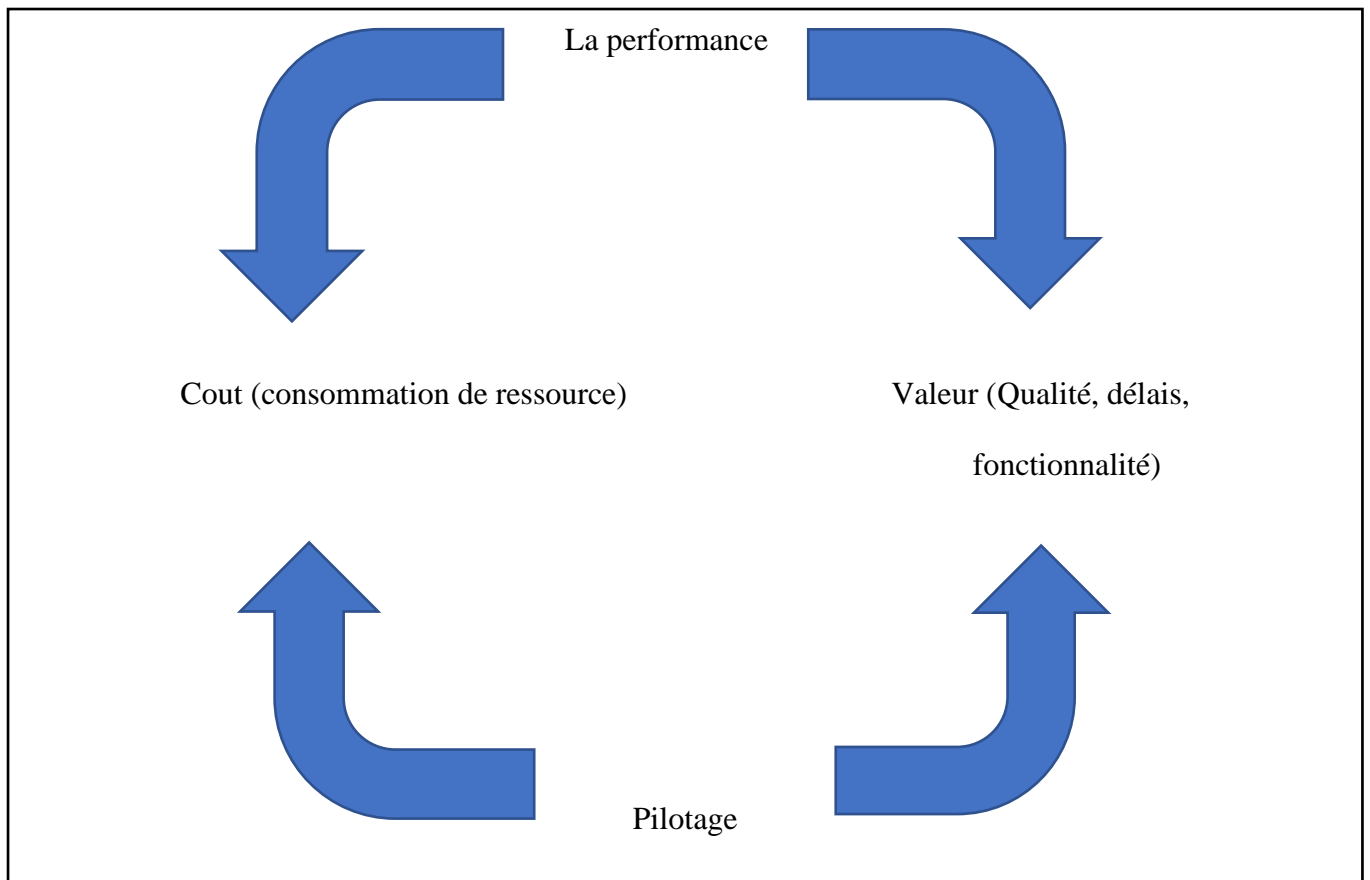
**Le coût** représente une évaluation financière de l'utilisation de ressources, habituellement dans le contexte d'un processus conçu pour obtenir des résultats explicites.

**La valeur** est l'appréciation de la société, notamment du marché et des clients potentiels, quant à la pertinence des services d'une entreprise pour satisfaire les besoins.

Voici le schéma qui représente les deux versants de la performance « cout –valeur » :

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Figure n 11 : Les deux versants de la performance « coût et valeur »



**Source :** GIROUD, SAUPLIC. (O), Et, All, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Guolino éditeur, Paris, 2004, P : 64.

### 1.1.2 Les concepts liés à la performance :

Evoquer la performance induit donc que le jugement est porté sur :

#### A. L'efficacité :

L'efficacité est la corrélation entre les résultats et les objectifs atteints par un système. Plus le résultat est proche de l'objectif, plus le système sera efficace. Nous l'exprimons donc en termes de niveau d'efficacité pour caractériser les performances du système. (Mahé, 1998).

D'une manière générale nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **B. L'efficacité :**

Elle est déterminée par le potentiel à réduire les ressources engagées pour obtenir un résultat spécifique.

Elle peut donc être définie comme le produit de l'utilisation des ressources (non-gaspillage) et de l'utilisation des ressources (pas d'exécution). (ALAZARD & Sépari, 2007).

L'efficacité fait référence à la maximisation de la quantité d'un produit ou d'un service obtenu à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport entre le profit et le capital investi) et la productivité (rapport entre la quantité obtenue et la quantité consommée) sont deux exemples d'efficacité.

Nous avons la possibilité de rendre plus simple la mesure de l'efficacité en utilisant la formule suivante :

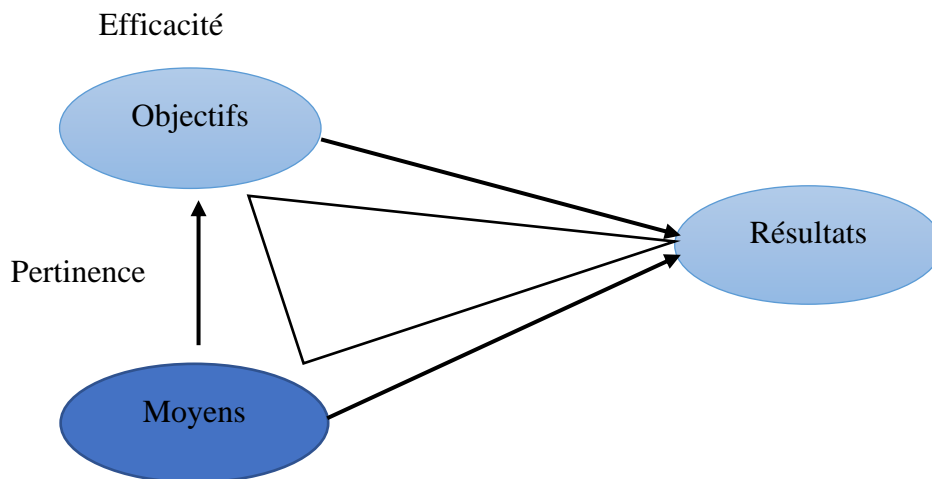
$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

### **C. La pertinence :**

La compréhension de la pertinence reste hautement subjective et compliquée à évaluer. Toutefois, il est possible de concéder que la pertinence concerne la congruence des moyens et des actions entreprise pour accomplir les objectifs spécifiques, en d'autres termes, la pertinence revient à accomplir de manière efficace et efficiente les objectifs fixés. (BAROUDI & TAHIR, 2016/2017).

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

**Figure n 12 :** Le langage de la performance.



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

On ne peut travailler l'un sans l'autre. La flèche « pertinence » relie les moyens aux objectifs, est une étape préalable. Sans les moyens, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs. Efficience et efficacité sont donc obligatoires. Il s'agit d'atteindre les objectifs en utilisant tous les moyens disponibles.

### **D. L'économie :**

Consiste à consommer régulièrement des ressources et donc à travailler à moindre coût, ce pour quoi la comptabilité de gestion aide. (Fabre, Sépari, Solle, & Le coeur, 2014). En général la performance peut être exprimée par la formule suivante :

**La performance = Efficacité + Efficience + Économie +  
Pertinence.**

### **Les dimensions de la performance :**

La performance est un concept multidimensionnel car il est impossible d'évaluer la performance d'une organisation à l'aide d'un seul indicateur. Elle est par conséquent à la fois interne car elle démontre la compétence de l'entreprise à accomplir les objectifs établis par la direction (approvisionnement, production, commercialisation, etc.).

En revanche, elle est externe car elle exprime la capacité de l'entreprise à répondre aux objectifs de ses partenaires (actionnaires, clients, etc.).

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **1.1.3 La performance interne :**

L'évaluation de la performance interne implique la définition de plusieurs objectifs et la mise en place d'un ensemble de méthodes et d'instruments pour évaluer les résultats obtenus et les confronter avec les objectifs. Les différentes dimensions internes sont :

#### **A. La performance économique et financière :**

La performance économique représente l'efficacité économique mesurée en termes d'économie des ressources et de productivité. Quant à la finance, elle représente les données comptables gérées par le département de comptabilité, qui sont ensuite gérées par le département financier. Ces données englobent principalement divers soldes provisoires de gestion et les indicateurs qui en résultent, étant directement liés aux opérations de l'entreprise. Enfin, il faut mentionner que les dimensions financière et économique sont la porte d'entrée par laquelle passent toutes les autres dimensions de la performance.

#### **B. Performance organisationnelle :**

En gestion, la performance organisationnelle représente le résultat ultime de tous les efforts déployés par l'entreprise. Ce genre de performance concerne la façon dont une entreprise est structurée pour accomplir ses buts et comment elle réussit à les réaliser. (Ledru, 2007).

Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration Organisationnelle) ;
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.

#### **C. La performance managériale :**

La performance managériale se réfère à la compétence des cadres et des équipes dirigeantes à accomplir les objectifs établis.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **D. La performance commerciale :**

La performance commerciale peut être décrite comme la compétence d'une entreprise à répondre aux besoins des clients en proposant des produits et des services de haute qualité qui correspondent aux attentes des consommateurs.

#### **1.1.4 La performance externe :**

Pour être efficaces, les entreprises doivent parvenir à une combinaison optimale entre la valeur et le coût. En d'autres termes, il doit accomplir les buts établis et répondre à toutes les attentes des partenaires. (Fabre & Separi, Management et application).

Ces derniers sont :

##### **A. Les actionnaires :**

Les actionnaires recherchent la performance par la valeur des actions et le versement de dividendes.

##### **B. Les clients :**

La performance s'analyse par la satisfaction ressentie par le client concernant la valeur offerte par le produit ou le service qu'il utilise.

##### **C. Le personnel :**

Les employés perçoivent la performance en termes de fonctionnement de l'entreprise ; de qualité des conditions de travail et des relations interpersonnelles ; c'est à travers des incitations qui développent la coopération, la motivation et l'engagement, responsabilisent les parties prenantes et génèrent un apprentissage organisationnel.

##### **D. Les partenaires :**

La performance globale dépend de la performance individuelle de chaque acteur de la chaîne de valeur, il s'agit donc de gestion et d'optimisation des flux plutôt que de stocks et de

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

flexibilité, ainsi que de réactivité par des échanges efficaces et permanents. Information entre les différentes étapes, gestion dynamique des flux et non plus des inventaires.

### **E. Le public :**

Pour être efficaces, les entreprises d'aujourd'hui doivent avoir une vision stratégique sur laquelle tous, salariés et managers, peuvent s'entendre. (Fernandez, 2005).

### **F. Les systèmes de qualité :**

Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

## **2 Indicateurs :**

### **Définition d'indicateurs :**

Pour évaluer les résultats d'une entreprise, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs qui doivent être étudiés avant d'être déterminés. Il y'avait de nombreuses définitions de l'indicateur, on va citer quelques-uns.

« Les inducteurs de performance sont les facteurs qui agissent sur la performance recherchée. On distingue, par exemple, les inducteurs de coût, de qualité, de délai, de sécurité... Ils sont identifiés à partir d'une analyse causale approfondie. La détection des inducteurs de performance permet d'identifier les actions à mener pour améliorer la performance ». (DORIATH, 2008).

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». (GUENNOU, 2001).

« Les indicateurs de pilotage constituent un ensemble d'informations, regroupées dans un tableau de bord. Ils expriment l'atteinte des objectifs (indicateurs de performance) et les moyens d'action (inducteurs de performance). Mis à la disposition des opérationnels de l'entreprise afin que leurs actions convergent vers les objectifs de l'entreprise ». (DORIATH, 2008).

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

### Les typologies des indicateurs :

Pendant longtemps, la performance a été évaluée en se basant sur des indicateurs financiers. Traditionnellement, la performance financière a été évaluée à travers l'indicateur retour sur investissement (ROE) et de rentabilité des capitaux employés (ROI). Aujourd'hui, l'indicateur de valeur actionnariale (EVA) est également utilisé.

- **ROI** (Return On Investissement) :

Le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{les capitaux investis.}$$

- **ROE** (Return On Equity) :

Le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat d'exercice} / \text{Capitaux propres.}$$

- **EVA** (Economic Value Added) :

La valeur ajoutée économique, c'est la mesure de la performance financière, il s'agit de mesurer la création de richesse ou de valeur.

$$\text{EVA} = \text{Résultat} - (\text{total actif} * \text{taux du coût du capital}).$$

### Choix d'indicateurs :

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont similaires à celle que l'on recherche pour tout instrument de mesure de communication en générale. La méthode pour créer un tableau de bord aborde ces considérations et offre des outils pour garantir que ces critères sont satisfaits ; (Voyer, 2006).

#### 2.1.1 La pertinence :

L'indicateur doit être en adéquation avec le but ou à l'attente. De plus, il doit répondre aux besoins de la mesure, avoir du sens dans un contexte de recherche ou de gestion, et il doit être significatif pour ses utilisateurs et utilisable dans ce contexte. Il faut combiner l'indicateur

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

avec des référentiels pertinents (cibles, fourchettes acceptables, valeurs de comparaison, etc.) pour donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale ;

### **2.1.2 La qualité :**

L'indicateur doit présenter des caractéristiques intrinsèques : la précision dans sa conception, la clarté et la précision de sa formulation, ainsi que sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être correctement élaboré, défini avec précision avec des paramètres clairement établis et le tout doit être soigneusement documenté. De plus, il doit être suffisamment réactif pour détecter toute variation significative de l'objet de mesure, et il doit être stable dans le temps et l'espace pour faciliter les comparaisons. Les points de référence, quant à eux, doivent demeurer suffisamment constants pour assurer la cohérence des comparaisons au fil du temps.

- **L'adaptabilité :**

Les éléments doivent offrir une certaine flexibilité pour que l'indicateur puisse s'ajuster aux particularités du secteur tout en préservant son utilité fondamentale. La documentation des indicateurs doit spécifier clairement leurs particularités afin de faciliter une interprétation contextuelle ;

- **La spécificité et la focalisation :**

La structure de l'indicateur doit être capable d'identifier clairement l'objet de mesure, de décoder correctement la situation dans le bon enregistrement (dans la bonne dimension et au bon niveau, avec une sensibilité suffisante, c'est-à-dire une réponse en degré) correspondant aux changements de l'objet de mesure et seuils critiques), afin de l'utiliser dans le bon référentiel et dans le bon contexte décisionnel. L'un de nos objectifs est d'éviter trop d'informations, qui ne veulent finalement rien dire ;

- **La valeur méthodologique :**

La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (au sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif, non biaisable, fiable et homogène possible. Nous devons assurer la validation statistique nécessaire, en particulier lorsque les indicateurs sont pertinents pour des domaines de pratique professionnelle où des relations causales doivent être utilisées (par exemple, dans le domaine de la santé).

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

- **La robustesse :**

L'indicateur doit être suffisamment « robuste » pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure. Par exemple, mesurer la qualité de l'empathie d'intervenants par le degré de connaissance des noms des clients risque d'amener ces préposés à apprendre les noms sans modifier leur empathie ; l'indicateur en viendrait alors à ne plus mesurer correctement le degré d'empathie ;

### **2.1.3 La faisabilité de l'indicateur :**

Il est primordial d'obtenir d'abord la capacité informationnelle pour générer l'indicateur en utilisant des méthodes de mesure et de traitement rigoureuse, qui fournissent des données fiables en temps opportun et de manière économique (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). Il est également nécessaire d'avoir la capacité technique de mettre en place un système informatique qui permette la consolidation, des interfaces efficaces, ainsi qu'un accès satisfaisant en termes de délai de production et de temps de réponse. Enfin il est indispensable d'avoir la capacité organisationnelle, ce qui signifie garantir qu'il y a une personne responsable de la collecte, de la production et de la communication des indicateurs.

### **2.1.4 La convivialité :**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur ;

- **L'accessibilité :**

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs ;

- **L'intelligibilité :**

L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée ;

- **L'évocation :**

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

### Les indicateurs de performance utilisée dans la fonction production :

Une bonne visibilité sur les indicateurs de performance clés (KPI) permet de prendre des décisions éclairées pour améliorer les processus de production, réduire les coûts et répondre aux demandes des clients. De plus, une bonne compréhension de ces indicateurs aide à prévoir les tendances du marché et à développer des stratégies pour maintenir et améliorer la compétitivité de l'entreprise. (DEV , MSP, 2019).

#### A. La productivité :

Les KPI portant sur la performance d'une chaîne de traitement visent à mesurer l'ensemble des composants qui y sont impliqués. Qu'il s'agisse de mesurer l'efficacité des équipements, les ressources associées ou même les délais, ces mesures fourniront les bonnes informations sur l'état actuel de la productivité.

**Tableau n 6 : la productivité**

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>La productivité</b>	Taux de rendement global	Le taux de rendement global (TRG) mesure la performance de l'appareil productif dans son ensemble.	Taux de marche x taux d'efficacité x taux de produits conformes.
	Taux de productivité	Le taux de productivité permet de mesurer la performance des ressources et l'efficacité des processus.	Il s'agit du nombre ou de la quantité de produits délivrés par rapport à un nombre d'heures de travail ou de fonctionnement.
	Niveau de production	Le niveau de production peut être présenté en fonction des quantités produites, de l'équipement ou des familles de produits, selon la pertinence attendue.	L'indicateur affiche simplement le nombre d'ordres effectivement produits sur la période.

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

#### B. Les processus

Étant donné que les processus ont un impact important sur l'efficacité opérationnelle, il est important d'identifier les KPI qui peuvent éclairer cet objectif. Ces KPI aideront à obtenir des mesures liées aux temps de cycle de production, à la fiabilité des délais et à prévenir d'éventuels ralentissements sur la chaîne de montage.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Tableau n 7 : les processus

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Les Processus</b>	<b>Taux de productivité par poste</b>	Le taux de productivité peut être détaillé par sous-ensembles, voire par postes de travail.	Par extension, la productivité est calculée en fonction du nombre d'heures de travail ou de fonctionnement effectué d'une machine sur un ensemble de fabrication donné.
	<b>Nombre de produits réalisés sur la période</b>	Cet indicateur permet un meilleur suivi des commandes par rapport à la production délivrée et livrée.	
	<b>Capacité de production inutilisée</b>	L'indicateur de capacité de production permet de définir la capacité de l'outil industriel à absorber des commandes supplémentaires ou à l'inverse, permet de déterminer si l'entreprise doit effectuer un effort commercial supplémentaire.	Volume standard disponible – volume des ventes en cours.
	<b>Durée moyenne du cycle de production</b>	La durée moyenne du cycle de production doit indiquer le délai entre le 1 <sup>er</sup> ordre de fabrication et la mise à disposition du produit fini commandé.	Somme des durées des cycles de production / nombre d'ordres planifiés.

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

### C. Les Délais :

L'estimation et le respect des délais de livraison étant une affaire d'appréciation du client par lui-même, il convient d'être attentif au plus près des données pertinentes.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Tableau n 8 : les délais

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Les Délais</b>	<b>Fiabilité des plannings et des prévisions</b>	Le pourcentage de fiabilité des plannings permet d'apporter des solutions pour fiabiliser les délais de livraison vis-à-vis du service commercial.	$(\text{Production réalisée} / \text{production prévue}) \times 100$
	<b>Densité des files d'attente</b>	Cet indicateur permet d'identifier la présence d'éventuels goulots d'étranglement qui pourraient survenir à certains endroits de la ligne de fabrication.	$(\text{Volume de production en cours} / \text{volume de production réalisée}) / 100$
	<b>Délais de livraison</b>	Le délai de livraison est le délai écoulé entre la commande initiale du client et le moment de la livraison.	Nombre de jours entre la date de la commande et la date de mise à disposition effective du produit au client.
	<b>Nombre de livraisons reçues à temps</b>	Le nombre de livraisons reçues à temps correspond au nombre de commandes délivrées dans les temps convenus d'un commun accord avec le client.	Ce nombre se mesure simplement en comparant le nombre de commandes avec le nombre de conformités de livraison.

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

### D. La gestion des stocks et inventaires :

Comme la productivité d'une entreprise manufacturière dépend du rythme de réception des biens nécessaires à ses opérations, il convient de surveiller les activités concernées. La gestion des stocks à l'aide de KPI peut éviter plusieurs problèmes tels que : les ruptures de stock lors de l'approvisionnement en matières premières ou en composants, la rotation inefficace des produits finis, etc.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Tableau n 9 : la gestion des stocks

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Stocks</b>	<b>Couverture des stocks critiques</b>	La couverture des stocks critiques se traduit par une liste des stocks (composants, matières premières, produits semi-finis) dont le niveau est inférieur ou supérieur à un standard défini.	Durée (en jours) de consommation des stocks critiques
	<b>Nombre de jours d'avance de stocks</b>	Cet indicateur permet d'anticiper sur certaines ruptures d'approvisionnements, notamment sur des fournisseurs identifiés à risque, lorsque l'usine ne fonctionne pas en flux tendus.	Stocks d'en-cours / stock total
	<b>Taux d'arrêt dus aux ruptures</b>	Ce taux correspond majoritairement à un problème d'approvisionnement ou de la gestion des stocks de matières premières et composants.	Nombre de jours de fonctionnement / nombre de jours d'arrêt

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

### **E. Les ressources :**

En collaboration avec le responsable maintenance, il est nécessaire d'évaluer la fiabilité et le niveau de performance des équipements. Avec différents KPI basés sur des données spécifiques au comportement de la machine, il est possible d'évaluer la disponibilité des équipements, les temps d'arrêt, etc. en termes de fiabilité et les coûts de maintenance qui y sont associés.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Tableau n 10 : les ressources

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Ressources</b>	<b>Emploi des équipements</b>	Ce taux permet d'évaluer l'utilisation de la capacité des équipements et de déterminer la pertinence ou non d'une fabrication in situ ou d'un recours à de la sous-traitance.	(Temps total réel de production / temps total théorique de production) x 100
	<b>Fiabilité des équipements</b>	Le niveau de fiabilité des équipements permet d'évaluer la baisse de qualité éventuelle constatée par machine.	(Produits finis conformes / production totale) x 100
	<b>Nombre de pannes machines</b>	Les pannes machines sont souvent symptomatiques d'un parc obsolète. Il s'agit d'envisager de nouveaux investissements pour remettre les équipements au niveau de production attendu.	(Durée d'indisponibilité machines / durée de fonctionnement totale) x 100
	<b>Coût d'arrêt par équipement</b>	Somme des charges enregistrées suite à l'arrêt d'un équipement.	Durée d'indisponibilité machine totale (panne, maintenance...) x coût / jour

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

### F. La Qualité :

En collaboration avec le responsable du contrôle qualité, ces mesures sont principalement pertinentes pour mesurer la fiabilité des processus de conversion en fonction du pourcentage de sortie de produit exempt de défauts de fabrication.

Tableau n 11 : la qualité

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Qualité</b>	<b>Taux de produits conformes</b>	Il s'agit du nombre de produits fabriqués sans défaut au 1 <sup>er</sup> passage.	(Nombre de produits non conformes / production totale) x 100
	<b>Taux de rebut</b>	Le taux de rebut sert à identifier les process de fabrication posant problème, le meilleur indicateur étant le taux de rebut par tâche.	(Nombre de rebut / volume total de la tâche) x 100

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

### G. Santé et Sécurité :

Tableau n 12 : santé et sécurité

Type	Indicateurs	Définition	Formule
<b>Santé/ Sécurité</b>	<b>Taux d'accidents du travail</b>	Un taux élevé peut indiquer un respect des consignes peu élevé, des cadences de travail trop importantes, etc...	(Nombre d'arrêts mensuels / total des salariés de production)
	<b>Taux d'heures supplémentaires</b>	Un taux élevé sur une période identifiée peut être l'objet d'une commande importante, mais en règle générale, soit l'effectif est trop faible, soit il est mal réparti.	

Source : <https://www.fr-techteam.com/>

### Section 2 La pratique du contrôle de gestion dans la fonction production :

Dans cette section nous allons voir comment le contrôle de gestion est pratiqué dans la fonction production.

#### 1 Les coûts excessifs engendrés par l'absence du contrôle de gestion :

L'absence de contrôle de gestion peut entraîner des coûts excessifs pour une entreprise. Sans un suivi et une analyse appropriée des coûts, il peut être difficile de détecter les inefficacités opérationnelles, les gaspillages de ressources et les dépenses inutiles.

Le contrôle de gestion vise à identifier, surveiller et réduire ces coûts excessifs, ce qui contribue à améliorer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser les coûts et améliorer la rentabilité. L'absence de contrôle de gestion peut entraîner divers coûts excessifs, notamment :

##### 1- Coûts de production élevés :

Les coûts de production élevés peuvent résulter de plusieurs facteurs et inefficacités au sein d'une entreprise.

Sans surveillance adéquate, les coûts de production peuvent augmenter en raison de l'utilisation inefficace des ressources, de la surproduction ou de la sous-production.

##### 2- Coûts de main-d'œuvre excessifs :

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

Il s'agit du salaire versé à la main-d'œuvre pour le temps et la production qu'elle donne à l'usine. Il est très important car il est directement proportionnel à la production qui a lieu. Ce coût peut se transformer en perte si la main-d'œuvre n'est pas utilisée pour une tâche productive par rapport à son salaire.

Une gestion inadéquate du personnel peut entraîner des heures supplémentaires non nécessaires, des coûts de formation répétés et une mauvaise allocation des effectifs.

### 3- Coûts de stockage :

Il regroupe l'ensemble des coûts générés par les articles maintenus en stock : coûts des locaux occupés, de gardiennage, d'assurance, ect... Le taux de possession du stock est généralement exprimé en % de la valeur totale de l'article.

Par conséquent, une bonne gestion des stocks doit viser à maximiser les profits et à minimiser les coûts. Un produit ne doit pas être stocké si le coût du stockage dépasse le profit qu'il génère. (Harper, 2001)

Un inventaire excessif ou obsolète peut entraîner des coûts de stockage élevés, tels que le loyer d'entrepôt, les coûts de maintenance et les risques de perte.

### 4- Coûts de maintenance :

Il s'agit de frais fixes de prestations de maintenance, calculés mensuellement et convertis en heures d'activité. Ils sont composés de :

- Appointements des cadres, employés de bureau...
- Loyers, assurances, impôts directs...
- Frais de chauffage, éclairage, téléphone, véhicules de services...

L'absence de planification de la maintenance peut entraîner des pannes coûteuses et des temps d'arrêt de la production.

### 5- Coûts de marketing inutiles :

Le marketing consiste à présenter des produits et des services aux clients et à proposer des promotions plaisantes pour augmenter les ventes.

Le but ultime du marketing est de fidéliser les clients afin qu'ils reviennent et soient suffisamment satisfaits pour recommander votre entreprise ou recommander vos produits ou services à d'autres. (Bureau international du Travail, 2016).

Une mauvaise analyse des données marketing peut entraîner des dépenses publicitaires excessives pour des campagnes inefficaces.

### 6- Coûts de gestion financière :

La gestion financière doit garantir le maintien de la performance de l'entreprise à un niveau satisfaisant. La gestion financière se concentre principalement sur la maximisation de la valeur

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

de l'entreprise. Toutefois, cette valeur ne peut être appréciée uniquement par rapport au patrimoine et aux actifs actuels de l'entreprise. (Cohen, 1991)

Des erreurs comptables ou des retards dans la facturation peuvent entraîner des frais financiers supplémentaires.

### 7- Coûts liés à la qualité :

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées qui permettent à une organisation de gérer et de contrôler ses aspects qualité.

La norme NF X 50-126 exprime le coût pour atteindre la qualité comme la somme des coûts associés aux anomalies externes et internes et aux pertes associées à la détection et à la prévention.

Ces coûts sont des dépenses qui auraient pu être évitées si le produit ou le service avait été conforme dès le départ. C'est le prix de l'imperfection.

Des contrôles de qualité insuffisants peuvent entraîner des coûts liés aux rappels de produits ou aux remplacements.

### 8- Coûts liés à la logistique :

La logistique est un dispositif mobilisé pour les opérations de transport de marchandises du point de vente au point de consommation et implique un certain nombre de coûts, communément appelés coûts logistiques.

Les coûts logistiques sont les coûts associés à la gestion des flux tels que le transport, l'entreposage et l'informatique, services, coûts de main d'œuvre, espace, équipement ... (eddong, 2023).

Une gestion inefficace de la chaîne d'approvisionnement peut entraîner des coûts de transport élevés et des retards.

### 9- Coûts liés aux fournisseurs :

Les entreprises peuvent réduire considérablement les coûts des fournisseurs grâce à la qualité des données rapportées dans les logiciels de gestion.

Il faut également avoir besoin d'une compréhension globale de toutes les relations avec les fournisseurs et des dépenses à l'échelle de l'entreprise. En plus des achats directs, les achats non productifs comme les frais généraux doivent également être gérés.

De mauvaises relations avec les fournisseurs peuvent entraîner des dépassements de coûts et des litiges.

### 10- Coûts de non-conformité :

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

Il s'agit de coûts encourus si le produit ne répond pas aux exigences de qualité. Autrement dit c'est le coût de tout ce qui ne répond pas aux exigences du processus de production.

Des contrôles inadéquats ou des violations des normes ou réglementations peuvent entraîner des sanctions légales ou réglementaires.

En résumé, le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la gestion proactive des coûts, ce qui peut contribuer de manière significative à l'efficacité opérationnelle et à la rentabilité d'une entreprise.

Le contrôle de gestion permet de repérer les domaines où les coûts sont élevés ou en augmentation, ce qui donne la possibilité de les examiner de près.

### **2 L'absence du contrôle de gestion peut générer des retards de production :**

Le contrôle de gestion doit faire face au problème de la gestion conjointe de trois facteurs : le coût, la qualité et les délais, mais le facteur important dans les services est probablement la dimension temporelle. Le temps est à la fois un input (ressources consommées) et un output (services fournis).

Le temps est une source de coût (salaire), mais parfois aussi une source de revenus (si les prestations sont facturées à la période).

L'évaluation subjective des dates de péremption par les consommateurs est souvent un facteur important dans leur perception de la qualité. De nombreux économistes affirment que la dimension temporelle est au cœur des préoccupations des responsables des opérations. (Meyssonnier, 2012).

On peut quantifier et contrôler le temps de réponse et d'action de l'entreprise par des nombreuses techniques (outils) pour gérer les files d'attente et les délais perçus, notamment (GANTT, PERT, PARETO) :

#### **Le diagramme de GANTT :**

Le diagramme de GANTT (ou chronogramme) est un outil de gestion de projet de planification de tâches. Il a été introduit en 1910 par Henry Gantt pour assister Taylor dans l'amélioration de l'organisation des ateliers.

Son efficacité pour répertorier les activités nécessaires en vue de mener à bien ses projets a été améliorée en 1957, grâce aux contributions de Morgan Walker et James Kelley en intégrant la Méthode dite du « Chemin Critique ». En amont du GANTT on prépare généralement un PERT qui permet de traduire un objectif en tâches (voir fiche PERT page 64).

Tracer un diagramme de GANTT consiste à représenter, dans un tableau, les tâches sur l'axe vertical et les unités de temps (jours, semaines, mois, années) sur l'axe horizontal.

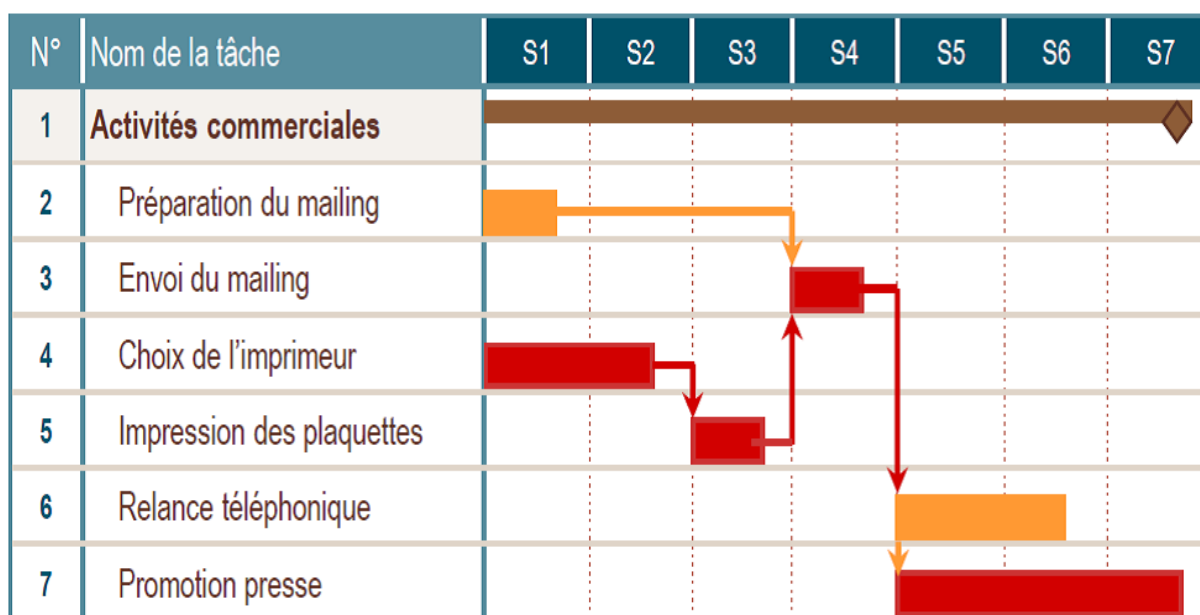
## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Une barre horizontale est dessinée pour chaque tâche, et sa longueur indique sa durée et Sa position indique les dates de début et de fin. Les tâches peuvent se succéder ou s'exécuter en parallèle (c'est ce qu'on appelle le chevauchement).

L'affichage graphique permet une bonne visualisation de l'ensemble. Des marques peuvent être rajoutés : Il s'agit des délais intermédiaires d'un projet, ou « livrables » qui n'ont pas de durée fixe. Ils sont représentés par des drapeaux. On peut mettre en évidence les retards pour des tâches spécifiques, c'est-à-dire les délais acceptables et n'affectant pas la durée globale du projet. Le chemin critique est un ensemble de tâches dont la durée impacte directement le projet (c'est une durée incompressible). (Nexa (agence régionale de développement d'investissement et d'innovation), 2019)

C'est un outil qui aide l'adaptation à n'importe quel projet, à favoriser la compréhension et à structurer la réflexion. Cependant, pour vraiment devenir bon dans ce domaine, il faut l'utiliser régulièrement, surtout lorsqu'il faut effectuer de nombreuses tâches en parallèle.

**Figure n 13 : Le diagramme de GANTT**



Source : <https://static.blog-projet.fr>.

Il sert à :

- Améliorer l'organisation de son travail ;
- Assurer quotidiennement le suivi de ses projets ;
- Identifier les marges de manœuvre ou risques sur ses projets ;
- Mieux gérer ses ressources et son temps.

En résumé, le contrôle de gestion peut utiliser un diagramme de GANTT pour planifier les activités, allouer des ressources et suivre l'avancement du projet. Il permet de comparer les délais planifiés aux délais réels, ce qui est essentiel pour le contrôle de gestion afin d'ajuster les ressources ou les priorités si nécessaire.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

### **Le réseau de PERT :**

Le réseau de PERT ou appelé « diagramme d'antériorité de tâches » a été développé par la marine américaine dans les années 1950 et a permis de gagner un an sur la construction d'un bateau.

À partir d'un projet divisé en objectifs et tâches, il permet de visualiser la série d'actions qui composent le projet sous forme de réseau, révélant les dépendances et les délais pour atteindre les résultats du projet.

Ce graphique permet de calculer le temps minimum pour terminer un projet en attribuant un temps d'achèvement à chaque tâche ou action, indiquant le « chemin critique ». C'est-à-dire le chemin le plus long jusqu'à l'achèvement du projet.

Cela permet d'optimiser la répartition des tâches dans le temps, comme approuver l'exécution parallèle des tâches et refléter les ressources fournies aux projets en fonction des délais et des étapes à suivre. Cet outil est donc également intéressant pour la gestion de projet. Après le PERT, on peut créer un diagramme de Gantt qui peut être utilisé pour gérer les projets au quotidien.

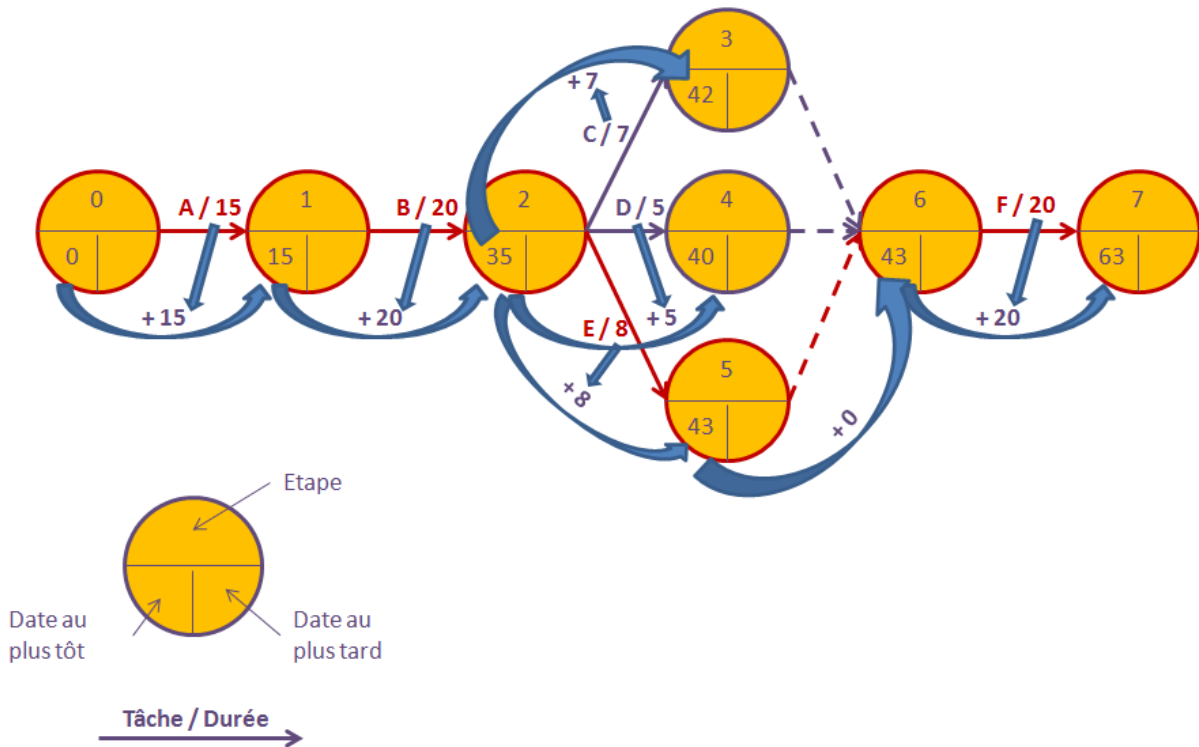
Bien que le PERT semble simple, le calcul du chemin critique est un outil qui demande de la pratique. Les outils en ligne sont utiles pour les projets complexes. PERT peut également être utilisé pour dégrossir un projet puis créer un GANTT.

Le diagramme de PERT apporte plusieurs avantages afin de faciliter la gestion de projet et gagner du temps. Il permet de : (<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/diagramme-de-pert>)

- **Simplifier** les projets complexes en aidant les gestionnaires de projets ou de portefeuilles de projets à mieux gérer des projets ambitieux.
- **Impliquer** plusieurs services et experts simultanément : PERT est un outil organisationnel qui permet d'extraire les données de tous les services impliqués dans un projet.
- **Explorer** des scénarios de simulation pour explorer différentes possibilités. Pour chaque scénario, définissez le temps et les ressources nécessaires au projet et voyez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

**Figure n 14 : Le réseau de PERT**

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.



Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/diagramme-de-pert>

Un PERT se représente par un graphe sagittal où :

- Chaque opération, ou tâche, est représentée par un arc dont la longueur est indépendante de la durée ;
- Chaque sommet représente une étape correspondant à un état fini de l'avancement de la fabrication. (Javel, 2004)

En résumé, le réseaux PERT est une méthode de gestion de projet qui analyse les dépendances entre les tâches, les délais et les chemins critiques. Cela permet de concentrer les ressources et l'attention sur ces étapes afin de minimiser les retards potentiels.

### Remarque :

PERT et Gantt sont souvent confondus. Malgré le fait que les deux contribuent au développement d'un projet, il existe des différences :

- Le diagramme PERT est généralement utilisé pour décomposer les tâches moins importantes avant de démarrer un projet ambitieux. Il s'agit d'un travail effectué en amont dans le processus de planification et d'optimisation des tâches ;
- Le diagramme de GANTT quant à lui est souvent utilisé lors des projets. Utilisé pour organiser les tâches par temps et suivre l'avancement du projet.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

### Le diagramme PARETO :

Un diagramme de Pareto est un outil analytique qui priorise les actions à entreprendre pour résoudre un problème. L'affichage graphique montre les principales causes pour lesquelles une action immédiate doit être prise pour éliminer les défauts identifiés. Traiter 20 % des causes à l'origine de 80 % des défauts.

Les diagrammes de Pareto peuvent être utilisés pour montrer l'importance relative de différents phénomènes lorsque des données quantitatives sont disponibles. Cela prend la forme de diagrammes qui facilitent l'analyse en déterminant l'importance relative de divers faits et en établissant la priorité des causes.

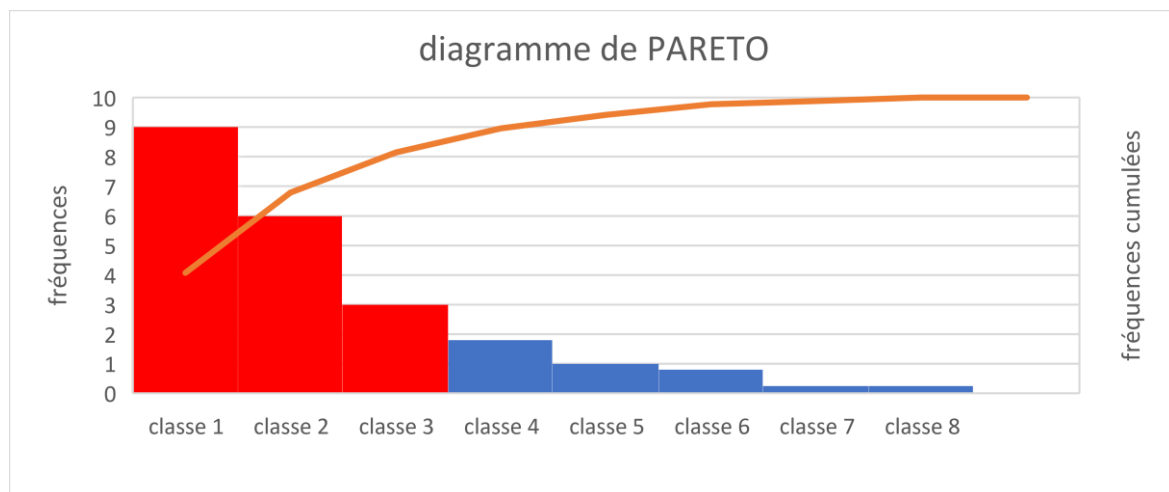
Il s'agit d'un outil très simple à mettre en œuvre et à comprendre grâce à sa représentation graphique. Peut être utilisé directement avec le management visuel. Des filtres réels qui suggèrent les actions qu'il faut entreprendre immédiatement pour obtenir des résultats.

WILFREDO PARETO (1848-1923) a montré que dans la plupart des situations, un petit nombre de facteurs à un impact important sur le résultat. Il s'agit du principe dit de Pareto 80-20, selon lequel 20 % des facteurs expliquent 80 % du résultat.

Cette répartition inégale est courante et permet de distinguer les problèmes importants des problèmes sans importance.

Le but de cette priorisation des problèmes est de sélectionner les priorités à réaliser et de concentrer l'attention sur les phénomènes importants à résoudre.

**Figure n 15 : Le diagramme PARETO**



Source : [www.jmp.com](http://www.jmp.com).

La courbe de pourcentage cumulé et l'axe de pourcentage cumulé se trouvent à droite. Les trois premiers résultats représentent environ 81 % de tous les résultats (notez que la règle des 80/20 est une approximation).

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

La société se concentrera probablement sur les trois premiers résultats. Dans cet exemple, la couleur est utilisée pour le faire ressortir. Le but est d'analyser un phénomène en le représentant graphiquement. On doit pour cela :

- Définir le problème à étudier ;
- Sélectionner la période d'observation (un mois, une semaine, un jour...) ;
- Collecter les données et créer une liste des causes profondes ;
- Quantifier le nombre d'événements provoqués par chaque cause ;
- Déterminer l'incidence d'un fait ;
- Classer la cause en diminuant ces valeurs en pourcentage ;
- Créer un graphique des valeurs de pourcentage cumulées.

### **3 Problèmes de qualité résulte des désalignements des objectifs entre le cg et la fonction production :**

La mesure de la qualité semble être un outil qui relève davantage du marketing que de la gestion d'entreprise. Pourtant, la relation entre la valeur perçue par les clients et les coûts supportés par l'entreprise est au centre de nombreuses discussions en contrôle de gestion. (Meyssonnier, 2012)

Le contrôle qualité fait souvent partie des priorités des entreprises. Cela s'explique principalement par le fait que le niveau de qualité du produit a un impact significatif sur le contrôle de la production, mais aussi parce qu'il est souvent lié aux exigences du client.

La gestion de la qualité a été normalisée par l'organisation internationale de normalisation (ISO) par la famille de normes ISO 9000 dont les principales sont (ISO 2015) :

–ISO 9000 :2015 – couvre les notions fondamentales et la terminologie ;

–ISO 9001 :2015 – Systèmes de Management de la Qualité – Exigences ;

–ISO 9004 :2009 – Systèmes de Management de la Qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

Le contrôle de gestion peut contribuer à la maîtrise de la qualité des produits en utilisant divers outils et méthodes. Voici quelques-uns d'entre eux :

- Tableaux de bord de qualité :

Ces tableaux de bord fournissent une vue d'ensemble visuelle des indicateurs clés de performance liée à la qualité, tels que les taux de défaut, les temps de cycle de production, les non-conformités, etc. Ils permettent de surveiller en temps réel la qualité des produits.

Le tableau de bord qualité est un outil important qui permet aux décideurs d'évaluer l'organisation d'une entreprise du point de vue de la politique qualité. C'est un moyen efficace d'avoir une vue d'ensemble en temps réel ou en différé des problématiques d'une activité.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

L'agrégation des données critiques augmente l'efficacité et permet une meilleure prise de décision.

Les indicateurs consignés dans le tableau de bord qualité doivent permettre de répondre à ces questions :

- a. La politique qualité de l'entreprise est-elle respectée ?
- b. Les processus (et le système de management) sont-ils efficaces ?
- c. Quelle est la contribution de chacun des processus dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ?
- d. Quels sont les leviers d'amélioration ?

- Indicateurs de performance (KPI) :

Le contrôle de gestion peut définir et suivre des KPI spécifiques à la qualité, comme le taux de rebuts, le taux de retour de produits, le nombre de défauts, la conformité aux normes, etc. Ces KPI aident à évaluer la performance de la qualité.

- Audit qualité :

Le contrôle de gestion peut mettre en place des audits qualité internes pour évaluer la conformité aux normes de qualité et identifier les zones à risque. L'audit qualité interne est un des meilleurs outils d'amélioration des performances

Les contrôles de qualité en interne sont considérés comme un « mal nécessaire ». Il y a peu de valeur ajoutée et aucun objectif d'amélioration ou de simplification. Dans certains cas, il est perçu comme un « super contrôle » qui détecte les erreurs et les déficiences (nécessité de trouver des écarts), et dans certains cas comme un diagnostic réalisé par des experts qui posent des questions à l'organisation. (Murry & Bonnardin, 2014).

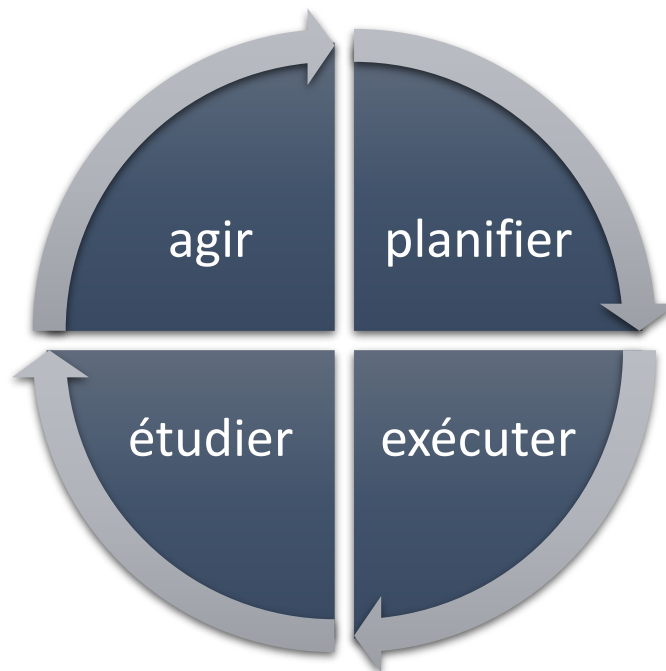
- Plan d'amélioration de la qualité :

L'élaboration d'un plan de renforcement de la qualité avec des objectifs spécifiques, des actions correctives et préventives, ainsi que des responsabilités claires, contribue à la maîtrise de la qualité.

Le processus d'amélioration continue de la qualité est basé sur le modèle d'amélioration du cycle Planifier-exécuter -étudier -Agir (PEEA). Le modèle PEEA est un outil simple et efficace pour accélérer l'amélioration. Il est conseillé que toutes les activités d'amélioration de la qualité suivent ce modèle.

## Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.

Figure n 16 : Plan d'amélioration de la qualité



Source : Plan d'amélioration de la qualité d'EM/ANB Qualité, sécurité des patients et formation Décembre 2019.

**But** ➡ Que tentons-nous d'accomplir ?

**Mesure** ➡ Comment pourrions-nous savoir si notre changement est une amélioration ?

**Changement** ➡ Quels changements pouvons-nous effectuer pour obtenir l'amélioration recherchée ?

- Formation du personnel :

Investir dans la formation du personnel sur les meilleures pratiques de qualité et les processus est essentiel pour s'assurer que tous les employés sont éveillés des enjeux de qualité.

- Gestion des fournisseurs :

Le contrôle de gestion permet d'établir des instructions de gestion des fournisseurs pour garantir que les matières premières et les composants répondent aux normes de qualité requises.

- Gestion des risques :

La gestion des risques est un élément essentiel de l'exécution de la stratégie de toute organisation. Il s'agit d'un processus par lequel une organisation aborde systématiquement les

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

risques associés à ses activités et recherche ainsi des bénéfices durables de ces activités, individuellement et collectivement.

L'objectif de la gestion des risques est d'identifier et de gérer les risques. Son objectif est d'ajouter la plus grande valeur durable possible à tout ce qu'une organisation fait. Elle mobilise la compréhension des menaces positives ou négatives qui découlent de tous les facteurs pouvant impacter l'organisation. Cela augmente la probabilité de succès et réduit la probabilité d'échec et l'incertitude associée.

La gestion des risques doit être un processus d'amélioration continue. Pour éviter les problèmes de qualité, il est essentiel d'identifier les risques liés à la qualité et de mettre en œuvre des mesures de prévention et d'atténuation. (FERMA, 2003).

- Revues de direction :

Organiser régulièrement des revues de direction où les performances en matière de qualité sont passées en revue permet d'ajuster les objectifs et les actions correctives si nécessaire.

- Gestion de projet qualité :

Utiliser des méthodologies de gestion de projet, telles que DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) ou PDCA (Plan-Do-Check-Act), pour structurer les efforts d'amélioration de la qualité.

- Amélioration continue :

Promouvoir une culture de l'amélioration continue où l'entreprise s'efforce constamment d'améliorer ses processus, ses produits et sa qualité.

L'utilisation judicieuse de ces outils et méthodes par le contrôle de gestion contribue à garantir la maîtrise de la qualité des produits, à minimiser les risques de non-conformité et à s'assurer que les normes de qualité sont respectées.

### **4 La communication comme un mécanisme essentiels pour l'efficacité du contrôle de gestion :**

Pour favoriser la coordination entre la gestion commerciale et les fonctions de production, les entreprises doivent établir des mécanismes qui représentent une communication ouverte et régulière. Faciliter la communication entre la direction commerciale et les équipes de production. Des réunions régulières offrent l'occasion de discuter des objectifs, des défis et des opportunités et de garantir que toutes les parties sont sur la même longueur d'onde.

La communication contribue à créer un environnement de travail efficace et productif. En effet, les managers jouent un rôle clé dans la diffusion de l'information et l'établissement d'un dialogue ouvert avec leurs équipes. Par conséquent, une communication claire et transparente est nécessaire pour permettre une collaboration efficace entre les membres de l'équipe. (RH clouds, 2023)

Dans les tendances susmentionnées, la communication est considérée comme une fonction organisationnelle. Cela vient de la structure, de la manière dont l'organisation est

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

organisée, de la volonté de diriger, des moyens, des outils et des stratégies. Pour Taylor (1988), ces visions fonctionnelles de la communication émergent des perspectives conceptuelles selon laquelle l'organisation est considérée comme une prémisses majeure et les processus qui la réalisent, telle la communication, comme des réalités secondaires. (chtioui, 2019)

Dans les organisations, les membres sont nécessairement en relation avec les autres membres. On parle de relations lorsque l'information (les objets) est plus importante que les individus (les sujets), lorsque l'information est imposée par l'émetteur et supportée par le récepteur. À l'inverse, la communication met l'accent sur l'individu et les informations sont fournies par l'expéditeur et reçues par le destinataire. Être communicatif et relationnel représentent donc deux attitudes très différentes. Être communicatif signifie avant tout être ouvert et libre, faire preuve de respect et de considération envers les autres, et en même temps être lié, connecté et dépendant, et même involontaire. Cela signifie manipuler une autre personne, même de manière personnelle.

La bonne communication aide à bien établir nos d'objectifs, établissez des objectifs qui sont partagés entre le contrôle de gestion et la production. Cela garantit que les deux fonctions travaillent vers des résultats similaires.

La transmission des informations liées à l'exécution des tâches se fait généralement de haut en bas. Cela se fait à travers des réseaux formels, verbaux ou écrits. Les transmissions en amont constituent une exception et visent principalement à clarifier l'exactitude des communications. Dans la plupart des cas, la seule réponse appropriée est la soumission ou l'exécution. La communication informelle ou interpersonnelle de nature personnelle ou sociale est déconseillée car elle représente la paresse ou la paresse et est considérée comme un obstacle à la productivité.

En mettant en œuvre ce mécanisme, les entreprises peuvent améliorer l'alignement entre le contrôle de gestion et la production, ce qui favorise une meilleure coordination des activités et une réalisation plus efficace des objectifs stratégiques.

### **5 La relation entre les managers opérationnels et le contrôle de gestion**

Nous pouvons commencer par souligner l'importance de cette relation. Selon les situations et les organisations, il n'est pas rare que les opérationnels participent activement à la gestion de l'entreprise. En effet, dans les structures très décentralisées, les missions des fonctions de contrôle de gestion peuvent être étendues à d'autres fonctions support comme les méthodes et la comptabilité. Cela peut même se déployer aux décisions liées à la production.

De plus, lors de la mise en œuvre d'outils financiers non-proprétaires comme la méthode ABC ou le Balanced Scorecard, il doit y avoir une bonne collaboration entre la direction et les opérationnels pour s'assurer que les outils mis en œuvre sont pertinents et répondent à leurs besoins.

Si cela échoue, l'outil sera perçu comme une restriction plutôt que comme un outil de gestion des activités. Pour cette raison, il est essentiel d'impliquer les managers dans ce type de démarche.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

Il est donc important que les responsables des opérations participent à la gestion de l'entreprise, participent au transfert d'informations et prennent en compte les informations communiquées. En fait, ils jouent un rôle important dans la qualité de l'information.

Ainsi, le responsable des opérations est à la fois fournisseur et utilisateur d'informations, premier client de la gestion d'entreprise, et a une fonction d'information et de conseil auprès du responsable des opérations.

Ces éléments mettent l'accent sur l'interrelation entre gestionnaires et contrôle de gestion et confortent la nécessité d'une coopération entre ces deux types d'acteurs.

Pour considérer les multiples orientations possibles des contrôleurs de gestion, s'et s'intéressée aux activités qu'exercent les contrôleurs de gestion et aux relations qu'ils entretiennent avec les gestionnaires. Ceci suggère une typologie des postes possibles pour les contrôleurs de gestion. C'est l'autorité du client et du contrôleur de gestion, plus que les capacités ou la mission du client, qui permet de comprendre son orientation.

Ce dernier aspect établit notamment la relation entre le rôle du management et l'image positive de la profession. Le rôle de partenaire entre en jeu dans certaines organisations, non pas parce que la direction l'exige, mais parce que la direction a suffisamment de pouvoir pour l'imposer. (leininger, 2020)

Les interactions entre contrôleurs de gestion et personnel d'exploitation s'observent principalement dans des situations où la prise de décision et le contrôle sont décentralisés au sein d'une unité de production. Par ailleurs, dans les organisations les plus exposées aux risques de coordination et de communication, managers et opérationnels se réunissent plus fréquemment. Cependant, cet ajustement mutuel n'exclut pas le maintien du contrôle par des managers qui ont toujours une forte influence sur les prises de décision ou par des managers N+1. Au-delà des critères structurels, le degré de leur interaction est probablement lié à la qualité de leur relation. Ceci est probablement influencé par le fait que les contrôleurs de gestion et les opérationnels peuvent se rencontrer ou non, notamment pour suivre la performance des services administratifs. Unité commerciale. (DURAND, 2008)

En résumé, le rapport entre les managers opérationnels et le contrôle de gestion repose sur la collaboration, la confiance mutuelle et la compréhension des objectifs et des contraintes de chaque fonction. Cette coopération est nécessaire pour assurer l'efficacité des opérations et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

### **6 L'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord pour suivre la performance :**

L'approche du tableau de bord est plus qu'une simple mode. La gestion basée sur les performances et la mesure rigoureuse des résultats, des ressources et des activités sont là pour rester, nécessitant des informations réalistes, ciblées, significatives, complètes et faciles à fournir. La fourniture, l'interprétation et l'utilisation de mesures analytiques ne font qu'augmenter avec la complexité organisationnelle.

En outre, l'accumulation d'indicateurs peut créer une mémoire de référence plus systématique et objective de la performance organisationnelle. Par conséquent, au fil du temps, la nécessité d'un tel système offrant une vision cohérente devient plus claire, l'organisation est

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

mieux préparée, les exigences et les initiatives sont mieux comprises et les coûts deviennent plus abordables.

La mesure est absolue pour tout système organisationnel qui évalue les progrès vers un état ou un but souhaité.

De par leur structure, les tableaux de bord répondent également bien à la multi dimensionnalité des performances. Comme nous l'avons vu, différents utilisateurs, avec leurs propres perspectives, peuvent ouvrir des « fenêtres » correspondant à un ensemble d'indicateurs inclus, qui peuvent être calculés ou générés à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs des secteurs pertinents. (voyer, 2006)

L'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord pour suivre la performance de la fonction production sont des étapes cruciales pour assurer le suivi et l'amélioration continus de cette activité essentielle. Voici comment procéder :

- a. Identifiez les objectifs clés de votre tableau de bord : Avant de commencer, déterminez les objectifs spécifiques que vous souhaitez atteindre en créant ce tableau de bord. Par exemple, suivi de la productivité, de la qualité, des coûts, des délais de livraison, etc.
- b. Sélectionnez les indicateurs de performance (KPI) appropriés : Choisissez les KPI qui sont pertinents pour mesurer les performances de la production en fonction de vos objectifs. Par exemple, vous pouvez inclure le taux de rendement, le temps de cycle, le coût de production par unité, le taux de rebut, etc.
- c. Collectez des données fiables : Assurez-vous que vous disposez de systèmes fiables pour collecter les données nécessaires à vos KPI. Ces données peuvent provenir de sources telles que des systèmes ERP, des machines de production, des feuilles de temps des employés, etc.
- d. Concevez le tableau de bord : Créez une mise en page claire et visuellement attrayante pour votre tableau de bord. Utilisez des graphiques, des tableaux et des indicateurs colorés pour rendre les données facilement compréhensibles.
- e. Définissez des seuils ou des objectifs : Établissez des seuils de performance ou des objectifs pour chaque KPI. Cela permettra de savoir quand les performances sont conformes ou non à vos attentes.
- f. Automatisez autant que possible : Si possible, automatisez la collecte des données et la mise à jour du tableau de bord. Cela garantira que les informations sont à jour en temps réel.
- g. Créez des rapports périodiques : Planifiez la création de rapports périodiques (quotidiens, hebdomadaires, mensuels, etc.) pour suivre les tendances et les évolutions des KPI. Assurez-vous que ces rapports sont partagés avec les parties prenantes concernées.
- h. Analysez les données et prenez des mesures : Lorsque vous identifiez des écarts par rapport aux objectifs ou des tendances inquiétantes, analysez les causes sous-jacentes et prenez des mesures pour améliorer les performances. Impliquez l'équipe de production dans ce processus.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

i. Favorisez la transparence et la communication : Assurez-vous que les résultats du tableau de bord sont accessibles à l'ensemble de l'équipe de production. Encouragez la communication sur les performances et la recherche de solutions collaboratives.

j. Évoluez avec le temps : Les besoins de suivi de la production évoluent avec le temps. Révissez et adaptez votre tableau de bord en fonction des changements dans votre entreprise et dans l'industrie.

Des tableaux de bord bien conçus et mis en œuvre efficacement sont des outils précieux pour gérer et améliorer les performances des fonctions opérationnelles. Cela permet de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les processus et de réagir rapidement lorsque des problèmes surviennent.

## **Chapitre 02 : les indicateurs de performance de la fonction production.**

### **Conclusion :**

L'utilisation d'indicateurs de performances dans le contrôle de gestion présente plusieurs avantages. Tout d'abord, ils permettent aux gestionnaires de mesurer et d'évaluer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés, ce qui facilite l'identification des écarts et la prise de mesures correctives. De plus, ils fournissent une base objective pour évaluer la performance individuelle des employés et des équipes, ce qui peut contribuer à la motivation et à l'amélioration continue. Enfin, ils facilitent la communication et la transparence au sein de l'organisation en fournissant des informations claires et compréhensibles sur les résultats.

Le lien entre le contrôle de gestion et la production est essentiel dans la gestion d'une entreprise. Le contrôle de gestion est un processus qui permet de mesurer, analyser et piloter les performances de l'entreprise, tandis que la production concerne la création de biens ou de services. Ces deux domaines sont étroitement liés car le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'optimisation des processus de production et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

En conclusion, le contrôle de gestion et la production sont étroitement liés dans la mesure où le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'optimisation des processus de production, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la réalisation des objectifs fixés. En surveillant les coûts, en planifiant et en suivant les performances, ainsi qu'en favorisant l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies, le contrôle de gestion contribue à améliorer la compétitivité et la rentabilité globale de l'entreprise.

# **Chapitre 03 :**

La contribution de la fonction contrôle de  
gestion au pilotage de la performance de  
l'entreprise COSIDER TP M29

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **Introduction :**

Après avoir initié théoriquement le domaine du contrôle de gestion et son lien avec la fonction production, et le pilotage de la performance, dans les deux premiers chapitres, nous allons traiter dans ce présent chapitre, notre travail pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise COSIDER travaux publics, projet M29.

On commencera avec une présentation globale de COSIDER TP M29, puis nous illustrerons comment fonctionne le contrôle de gestion au sein de cette entreprise en évoquant sa place organique et ses outils, puis sa contribution au pilotage de la performance et cela à travers une étude analytique.

Le but de ce stage est de montrer, comment le contrôle de gestion permet-il d'assurer le pilotage de cette entité.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil :**

Dans cette section nous allons faire la présentation générale sur l'organisme d'accueil COSIDER, et sa filiale COSIDER Travaux Public en mettant l'accent sur ces missions et objectifs pour finaliser avec fiche signalétique de projet M29.

#### **1. Présentation générale du groupe COSIDER :**

La société COSIDER, également connue sous le nom de Groupe COSIDER, est une entreprise algérienne spécialisée dans le secteur de la construction et des travaux publics. Fondée en 1970, elle est devenue l'une des principales sociétés de construction en Algérie, avec une solide réputation et une expertise reconnue. COSIDER opère dans divers domaines liés aux travaux publique, tels que les infrastructures routières, les ouvrages d'art, les barrages, les bâtiments résidentiels et commerciaux, les travaux hydrauliques, les ouvrages maritimes, les projets industriels, les équipements publics, etc. La société a participé à de nombreux projets d'envergure en Algérie, contribuant ainsi au développement de l'infrastructure du pays.

##### **1.1 Historique :**

COSIDER a été fondée le 1er janvier 1979 en tant que société mixte par la société National sidérurgie (S.N.S) et le groupe danois Christiani & Nielsen. En 1982, COSIDER acquiert les parts de son partenaire danois et devient une filiale à 100 % de S.N.S.

En 1984, dans le cadre de la restructuration organisationnelle des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, Le groupe COSIDER devient une entreprise publique sous la tutelle du ministère de l'Industrie lourde.

Grâce à l'application de réformes juridiques et économiques, notamment la réforme sur l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER est devenue une entreprise publique en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités et a su élargir son domaine d'activité non seulement lié au secteur de la construction et des travaux publics, mais également pour inclure d'autres activités. Contrairement à ses concurrents sur le marché local, COSIDER est admiré pour sa stabilité et son engagement et ambitionne de diversifier ses activités et son portefeuille clients au cours des 10 prochaines années.

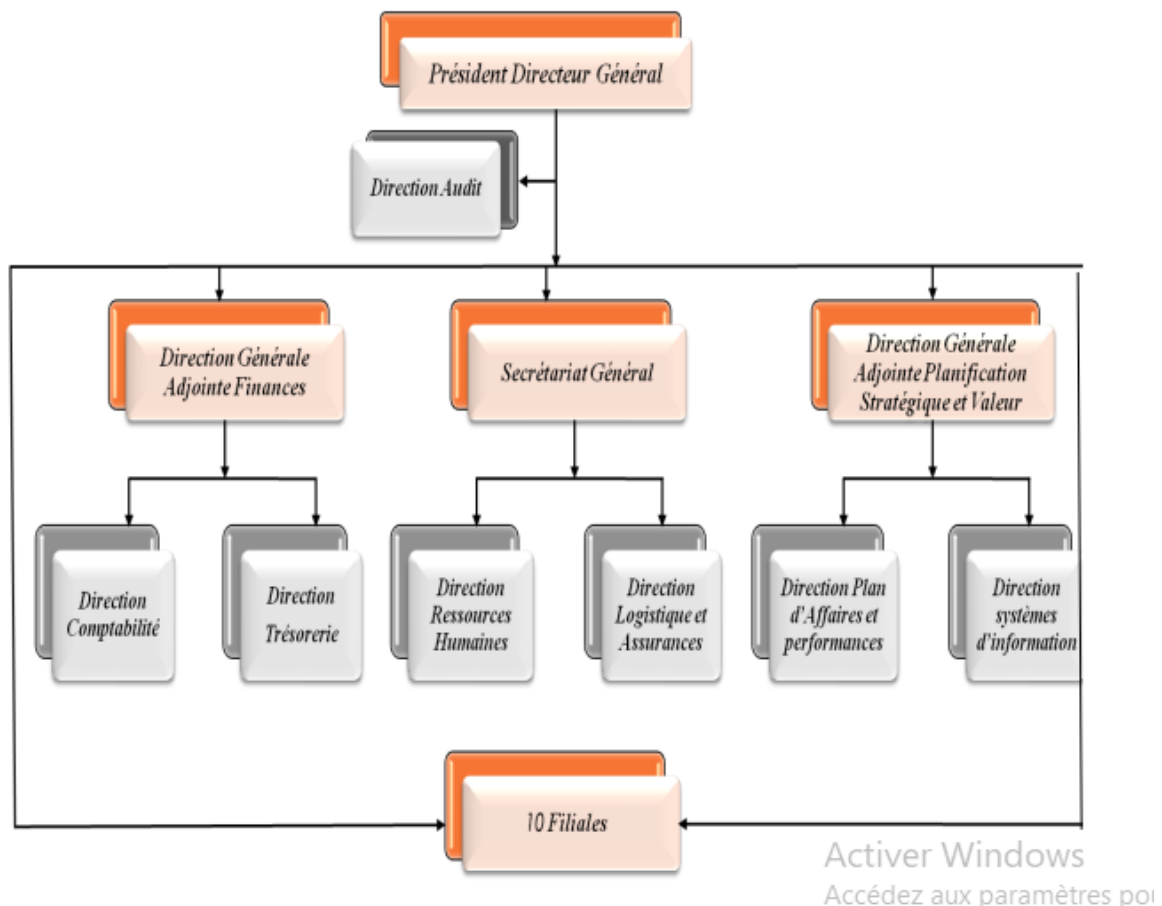
## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

Une reconnaissance continue par la croissance interne a fait de COSIDER le plus grand groupe B.T.P.H. en Algérie. Actuellement, groupe COSIDER SPA est organisé en groupe corporatif avec un capital de **17 800 000 000 DA** et une participation à 100 % du capital de 10 filiales.

Le groupe est classé 1er en BTPH en Algérie et 11ème en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est également une activité valant 87 milliards de DA et comptait plus de 28 500 salariés à la fin de l'exercice 2013.

Ces réalisations sont non seulement le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la précision, mais également d'une forte culture d'entreprise qui nous a permis de rassembler les meilleurs talents au sein d'une équipe d'employés très motivés.

**Figure n 17 : L'organigramme de groupe COSIDER**



Source : Document interne COSIDER

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

Les activités de cette société s'articulent autour de 10 filiales qui prennent en charge :

- **COSIDER Canalisations (CCAN)** : Créée en 2004, elle se concentre sur les travaux de génie civil liés aux réseaux de canalisation et aux ouvrages hydrauliques.
- **COSIDER Ouvrage d'Art** : Créée en 2005, c'est une filiale spécialisée dans la construction et la réalisation d'ouvrages d'art tels que les ponts, les tunnels, les viaducs, etc. Elle emporte une expertise spécifique dans ce domaine et s'engage à fournir des solutions techniques de qualité, respectant les normes de sécurité et les spécifications requise pour chaque projet.
- **COSIDER Promotion immobilière (CPI)** : Créée en 1995, elle se concentre sur le développement des projets immobiliers, la construction de logements et de promotion immobilière.
- **COSIDER Géotechnique** : Elle est devenue filiale à 100% du groupe COSIDER suite au rachat de ses actions en juillet 2015, ses activités reconnaissance géotechnique et auscultation, fondations spéciales pour BTPH et forages et injections.
- **COSIDER Alrem** : L'Algérienne de Rénovation, d'Entretien et de Maintenance.
- **COSIDER Enginnerique** : Créée en 2011, ses activités : études techniques, maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage déléguée.
- **COSIDER Constructions (CC)** : Créée en 1995, cette filiale est dédiée à la construction de bâtiments résidentiels, commerciaux et industriels.
- **COSIDER Carrières** : Créée en 1995, cette filiale est spécialisée dans l'exploitation de carrières de matériaux de constructions. Elle fournit des granulats et d'autres matériaux nécessaires à la construction, en respectant les normes de qualité et les réglementations environnementales.
- **COSIDER Agriculture**.
- **COSIDER travaux publics** : On va l'expliquer ci-dessous.

### **1.2 La situation de l'entreprise par rapport à son environnement :**

#### **1.2.1 Les opportunités :**

COSIDER peut se voir offrir plusieurs opportunités dans son environnement. Voici quelques exemples d'opportunités auxquelles elle pourrait être confrontée :

- Projets d'infrastructures : L'Algérie continue de développer son infrastructure, ce qui crée des opportunités pour COSIDER de participer à la construction de routes, de ponts, de barrages, d'aéroports, de complexes industriels et d'autres projets d'envergure. La demande croissante d'infrastructures dans le pays offre à l'entreprise la possibilité d'obtenir de nouveaux contrats et de renforcer sa position sur le marché ;
- Urbanisation et développement immobilier : L'urbanisation rapide et le besoin croissant de logements en Algérie créent des opportunités dans le secteur de la construction résidentielle et commerciale. COSIDER peut bénéficier de la demande de développement immobilier en participant à la construction de complexes résidentiels, de centres commerciaux, d'hôtels et d'autres projets immobiliers ;

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

- Partenariats internationaux : COSIDER peut saisir des opportunités de partenariats avec des entreprises internationales. Ces partenariats peuvent lui permettre d'accéder à de nouvelles technologies, compétences et ressources, ainsi que d'explorer des opportunités sur les marchés internationaux ;
- Investissements dans les énergies renouvelables : L'Algérie se tourne de plus en plus vers les énergies renouvelables pour diversifier son mix énergétique. Cela crée des opportunités pour COSIDER dans la construction de parcs éoliens, de centrales solaires et d'autres installations d'énergie propre ;
- Modernisation des infrastructures existantes : Outre la construction de nouvelles infrastructures, la modernisation et la rénovation des infrastructures existantes constituent une opportunité pour COSIDER. La mise à niveau des routes, des bâtiments publics, des installations industrielles et d'autres infrastructures offre des perspectives de contrats de modernisation et de réhabilitation ;
- Développement régional : L'Algérie encourage le développement régional et la décentralisation des investissements. COSIDER peut bénéficier de cette orientation en explorant des opportunités de projets dans différentes régions du pays, en contribuant ainsi au développement économique et social local.

### **1.2.1 Les menaces :**

COSIDER peut également faire face à plusieurs menaces dans son environnement commercial. Voici quelques exemples de menaces potentielles auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée :

- Concurrence accrue : Le secteur de la construction et de l'ingénierie peut être très concurrentiel. L'émergence de nouvelles entreprises, tant nationales qu'étrangères, peut augmenter la concurrence pour l'obtention de contrats. Cela peut exercer une pression sur les marges bénéficiaires de COSIDER et rendre plus difficile l'obtention de nouveaux projets ;
- Instabilité politique : L'instabilité politique ou les changements de politique peuvent avoir un impact sur les activités de l'entreprise. Les changements dans les politiques gouvernementales, les réglementations et les politiques fiscales peuvent affecter les projets en cours, retarder les décisions d'investissement ou limiter les opportunités d'affaires ;
- Fluctuations des coûts des matériaux : Les fluctuations des coûts des matériaux de construction, tels que le ciment, l'acier et le carburant, peuvent affecter les marges bénéficiaires de COSIDER. Les variations des prix des matières premières peuvent rendre difficile la prévision des coûts et la gestion financière des projets ;
- Volatilité économique : Les périodes de ralentissement économique peuvent entraîner une réduction de la demande de projets de construction. Les fluctuations économiques peuvent affecter la solvabilité des clients et la disponibilité des financements, ce qui peut entraîner une diminution des projets disponibles pour COSIDER ;
- Risques liés à la sécurité et à la santé : La construction peut comporter des risques liés à la sécurité et à la santé des travailleurs. Les accidents du travail, les problèmes de conformité aux normes de sécurité et les litiges liés à la sécurité peuvent entraîner des retards de projet, des amendes et des pertes financières pour l'entreprise ;

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

- Évolution des réglementations environnementales : Les réglementations environnementales de plus en plus strictes peuvent imposer des exigences supplémentaires à COSIDER en matière de conformité environnementale. Cela peut entraîner des coûts supplémentaires, des retards de projet et des défis techniques dans la réalisation des projets.

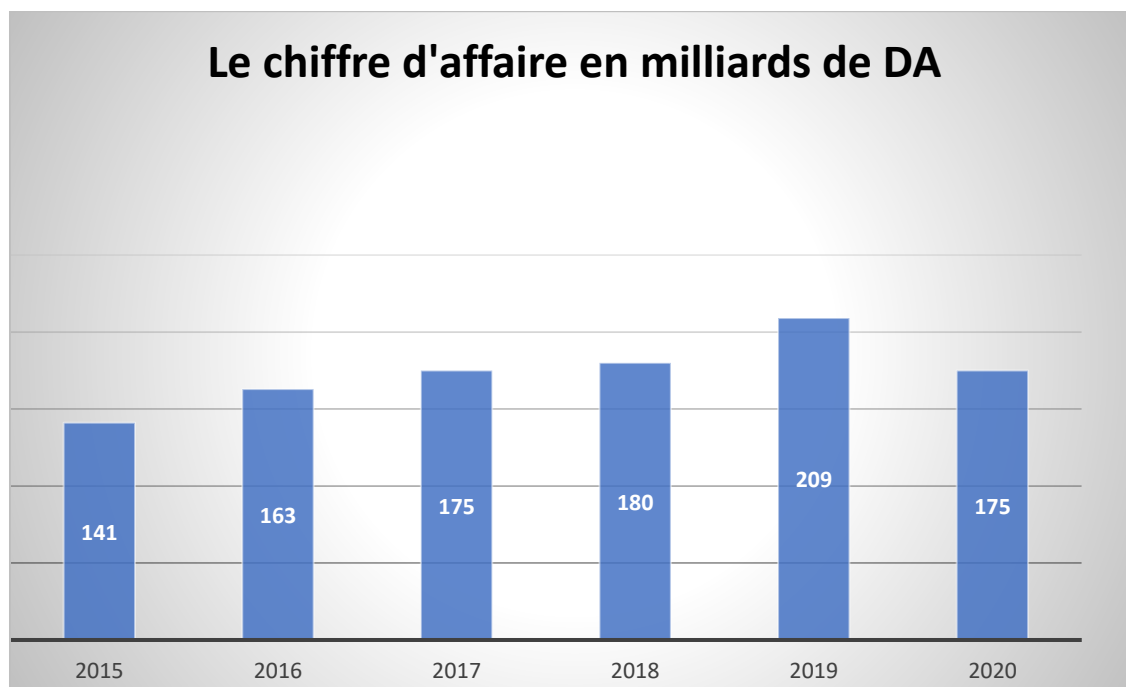
### **1.2 L'évolution de son chiffre d'affaires :**

Le CA de COSIDER Groupe connaît un développement croissant, surtout à partir de l'année 2015 jusqu'à 2020, comme illustré ci-après (en Milliards de DA) :

**Tableau n 13 : l'évolution du chiffre d'affaires de COSIDER groupe**

<b>Année</b>	<b>CA</b>
<b>2015</b>	141 Milliard
<b>2016</b>	163 Milliard
<b>2017</b>	175 Milliard
<b>2018</b>	180 Milliard
<b>2019</b>	209 Milliard
<b>2020</b>	175 Milliard

**Figure n 18 : l'évolution du chiffre d'affaires de COSIDER groupe**



**Source :** réaliser par nous même à partir des documents fournis par l'entreprise

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

### Commentaire :

On constate que le chiffre d'affaires du groupe public COSIDER qui emploie environs 40.000 travailleurs a été en évolution au fil des 5 années consécutives. Cependant il a baissé en 2020 quelque 175 milliards DA soit 1,7 Milliards USD cette baisse de 18% dû au COVID 19 qui a alarmé le territoire national en provoquant un arrêt des activités de BTP pour plus de 6 mois.


## 2 COSIDER Travaux Public (TP) :

### 2.1 Présentation de la filiale COSIDER TP :

COSIDER Travaux Publics est une filiale de COSIDER, société fondée le 26 mars 1995, spécialisée dans le secteur des travaux publics algériens. Cette filiale est dédiée à la réalisation de projets de fondation et de travaux publics à grande échelle dans le pays.

COSIDER Travaux Publics possède une expertise solide dans la construction d'autoroutes, de routes, de viaducs, de tunnels, de barrages, ainsi que dans la réalisation d'ouvrages hydrauliques et d'ouvrages d'art. L'entreprise dispose de ressources techniques et humaines qualifiées, lui permettant de mener à bien des projets d'envergure et complexes.

### 2.2 Fiche descriptive de COSIDER TP :

- **Dénomination** : EPE/SAP COSIDER Travaux Publics.
- **Forme juridique** : société par action SPA.
- **Capital social** : 4 000 000 000 DA
- **Logo** : 
- **Siège sociale** : cité Clément Mohammed EL Harrach ALGER.
- **Sous la direction de** : Mr GRIRA Cherif.
- **Secteur d'activité** : BRPH.
- **Date de création** : 20 Mai 1995 – Acte N°152.
- **Date de clôture des comptes** : 31 Décembre de création.

- **Certificat** : 

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **2.3 Les activités de la filiale COSIDER TP :**

- Construction d'infrastructures telles que les routes, les ponts, les tunnels, les aéroports, les barrages...
- Réalisation des tunnels et autre ouvrage souterrains.
- Réalisation des barrages et ouvrages hydrauliques.

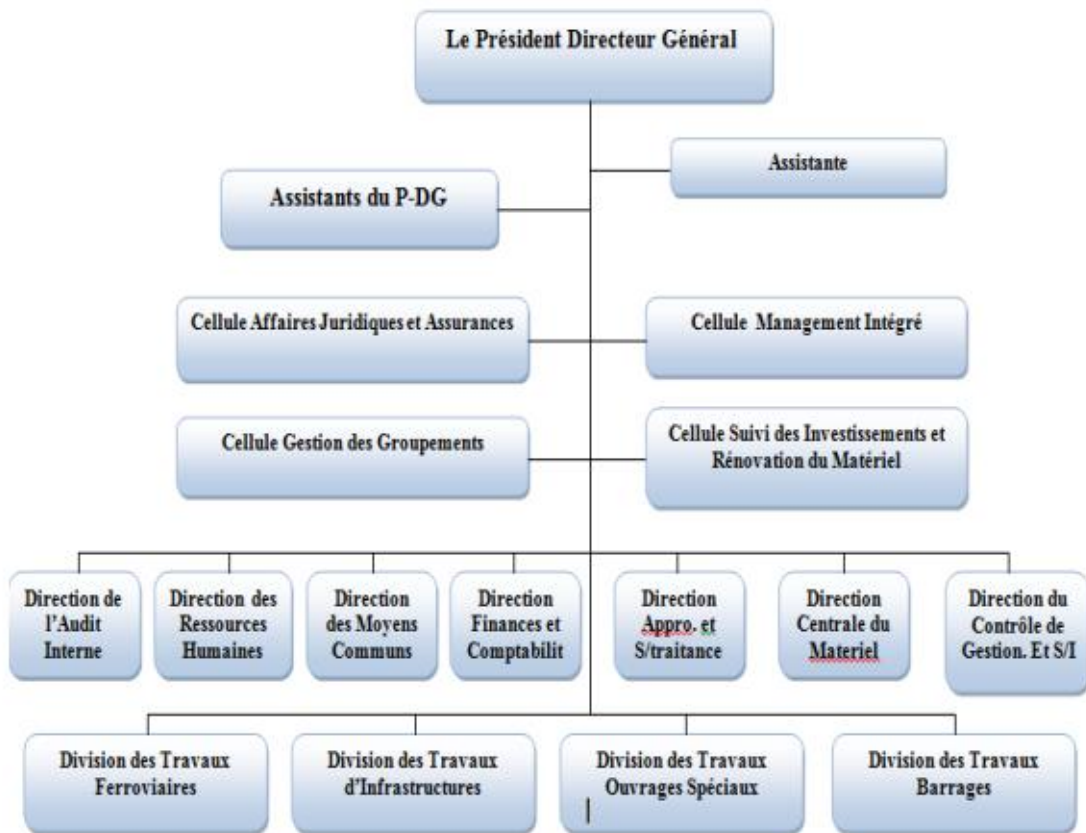
### **2.4 Les divisions de la filiale COSIDER TP :**

La filiale COSIDER TP occupe une position dominante dans les principaux domaines d'activités essentiels au développement du pays et se divise en quatre divisions :

- **Division Travaux Infrastructures (DTI) :** Travaux de réalisation de routes, autoroutes, des voies ferrées, de pistes d'aérodromes et des ouvrages d'art.
- **Division Travaux Ouvrages Spéciaux (DTOS) :** La réalisation des ouvrages souterrains et maritimes.
- **Division Travaux Barrages (DTB) :** Les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages et transfert ...).
- **Division Travaux ferroviaires (DTF) :** Préparation et exécution des travaux de chantiers ferroviaires.

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

Figure n 19 : Organigramme de COSIDER TP



Source : document interne de COSIDER TP.

Et chaque division se décompose en plusieurs projets ....

### 3 Le projet M29 :

C'est un projet parmi les projets de division travaux ouvrage spéciaux (DTOS), le projet du Métro d'Alger Ligne 1. Lot 2. Extension C1 « AIN NAADJA – BARAKI » M 29, commence au niveau du noyau d'AIN NAADJA (pv6) et se termine dans la zone interurbaine BARAKI.

Les contrats de projet sont basés sur un certain nombre de mesures, notamment : la durée du projet, prix, quantité de production, etc. Le projet du métro d'Alger, ligne AIN NAADJA-BARAKI, a une durée de 36 mois (6 ans). Si le projet n'est pas réalisé dans les délais, la société COSIDER TP M29 demande un avenant (prolongation du contrat). L'accord repose sur deux conditions :

- Le respect des délais contractuels des projets.
- Et assurer la bonne réalisation des travaux.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

Les travaux de gros œuvres relatifs à l'extension de la 1ère ligne du métro d'Alger, AIN NAADJA - BARAKI, sont composés des ouvrages suivants :

**Tableau n 14 : consistance des travaux**

	<b>Ouvrage</b>	<b>Longueur</b>
D9	Tunnel en mine	208,85 ML
D10.1	Tunnel en mine	124,932 ML
D10.2	Puis de ventilation PV7	-
D10.3	Tunnel en mine	666.9 ML
D11	Station M.Boudiaf	146,5 ML
D12.1	Tunnel en mine	434,251 ML
D12.2	Tunnel cadre	99,817 ML
D12.3	Ouvrage spéciale	63 ML
D13.1	Viaduc	1537,5 ML
D13.2	Station Ain naadja gare	115 ML
D13.3	Station futur parc urbain	120 ML
D14.1	Remblais	122,25 ML
D14.2	Rampe entre écrans	105 ML
D14.3	Tunnel cadre	55 ML
D15.1	Puis de ventilation PV8	33,70 ML
D15.2	Tunnel cadre	92,30 ML
D15.3	Tunnel cadre	55 ML
D15.4	Tunnel cadre	91,18 ML
D16	Station M.Belarbi	124,7 ML
D17	Tunnel en mine	82,69 ML

**Source** : document interne de COSIDER

### **3.1 La fiche technique du projet :**

**Tableau n 15 : fiche technique du projet M29**

Site des travaux	AIN NAADJA – BARAKI
Maitre de l'ouvrage (client)	Entreprise Métro d'Alger (EMA)
Maitre d'œuvre	Groupeement DHOWA
Bureau d'étude	PROINTEC
Rôle de l'entreprise	Etude et réalisation
Montant de marché initiale	14 089 268 302,93
Montant de marché après avenants	35 449 927 188,69
Délai de réalisation initiale	36 mois
Délai de réalisation initiale et ses avenants	110 mois
Méthode utilisé	NATM (nouvelle méthode autrichienne)

**Source** : document interne de COSIDER

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **3.2 La production de COSIDER TP M29 :**

La production dans l'entreprise COSIDER TP M29, c'est des travaux ou bien des produits qu'ils s'utilisent dans ces travaux, les désignations qu'on peut les considérer comme une production sont :

- Les pieux : facturés en mètre linéaire ;
- L'excavation : excavation à ciel ouvert, excavation de tunnel, facturée en  $M^3$  ;
- Fourniture et mise en œuvre de béton y compris tous les travaux préparatoires, et facturé en  $M^3$  ;
- Le coffrage : le coffrage droit, le coffrage courbé, facturé en  $M^2$  ;
- Les cintres : sont des cintres métalliques pour soutènement de voute, facturé en Kg...etc.

Et d'autres productions on va les trouver dans l'annexe sous forme des articles (**Annexe N03**).

La capacité de production dans cette organisation varie selon le rendement, et change d'un mois à l'autre selon plusieurs critères (enivrement, exécution des taches précédentes ...).

### **3.3 La structure organisationnelle interne de l'entreprise COSIDER TP (projet M29) :**

Le projet M29 est un chantier parmi d'autres situé à BACHDJERRAH. Il emploie « 969 » employés dans le projet. Les employés sont sous la direction de Mr **BELBOUABE Redouane**, sa mission est la réalisation du métro d'Alger section AIN NAADJA-BARAKI.

L'entreprise (projet M.29) se compose des services suivants :

- **Service personnel** : Il compose lui aussi en 5 sous services :
  - ✓ La gestion de recrutement ;
  - ✓ La gestion du contrat : gère les contrats des employés avec l'entreprise ;
  - ✓ La gestion sociale : cette gestion est chargée de déclaration à la CNAS, carte CHIFA, congé de maladie, accident de travail...etc ;
  - ✓ La gestion de la paie : il vérifie les fiches de pointages, élabore les fiches de paie...etc ;
  - ✓ La gestion formation et carrière : gère les formations de personnel.
- **Service approvisionnement** :
  - ✓ Les achats directs : sont des achats qu'ils se font avec un bon de commande, le montant est inférieur à 1000.000. DA.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

✓ Sous-traitance : sont des achats qu'ils se font avec un contrat, et le montant supérieur à 1000.000. DA.

- **Service moyens généraux :**

Qu'il gère les carburant, les mobiliers et fournitures de bureau, les facteurs de téléphone, les achats en espèce...etc.

- **Service gestion de stock (GDS) :**

Il gère les stocks achetés et les distribuées, selon les besoins des chantiers.

- **Service comptabilité :**

Le service comptabilité il collecte les informations et les comptabilise.

- **Service hygiène et santé environnementale (HSE) :**

Son rôle est de veuille à la sécurité et l'hygiène des chantiers.

- **Service matériel :**

Son rôle est de gérer et entretenir le grand et le petit matériel utilisé dans les différents chantiers.

- **La sous-direction travaux :**

C'est la structure responsable de la réalisation des travaux du métro en réalisant les stations et les tunnels.

- **La sous-direction technique :**

Son rôle est la réalisation des études, planning et contrôle coût (contrôle de gestion), les plans et métré du projet et la gestion de laboratoire et la centrale à béton.

- **Contrôle qualité :**

Il veille au respect des normes de travaux et faire la correction nécessaire selon les remarques du client.

- **Service planning et contrôle coût :**

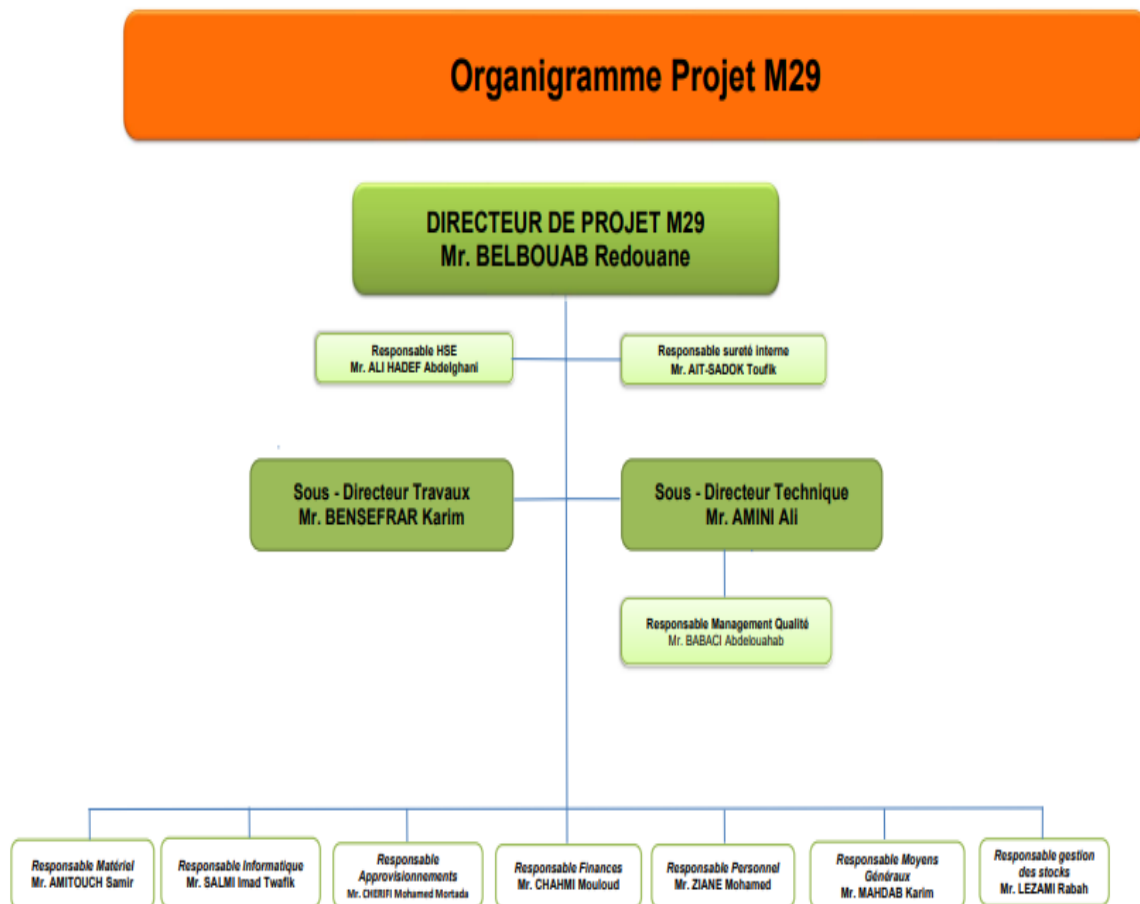
C'est le service de contrôle de gestion au sein du pôle M29. Son rôle :

- Elaborer le planning global des travaux ;
- Elaborer le budget prévisionnel annuel ;
- Collecter les données de différent service pour établir les tableaux de bord ;

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

- Etablir le suivi budgétaire ;
- Elaborer le planning de référence au début de chaque projet avec le logiciel PRIMAVERA ;
- Etablir le rapport d'analyse mensuel qui contient l'avancement de projet.

Figure n 20 : l'organigramme du projet M29



Source : Document interne de COSIDER M29. (2023)

### Section 2 : la fonction du contrôle de gestion au sein du projet M29

La direction de l'entreprise COSIDER TP M29 a mis en place des services de contrôle de gestion pour évaluer ses résultats, notamment d'aide à la décision. Le service contrôle de gestion du COSIDER TP M29 est structuré pour répondre à ses différentes missions qui sont regroupées au quotidien à travers le suivi budgétaire des différentes activités, des tableaux de bord de reporting d'activité à destination de la direction générale.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

Nous consacrerons cette section pour la présentation de service contrôle de gestion au sein de l'entreprise COSIDER TP M29.

### **1 Présentation du service contrôle de gestion de COSIDER TP M29 :**

#### **1.1 Les missions du contrôle de gestion au sein de COSIDER TP M29 :**

Le contrôle de gestion dans l'entreprise consiste à :

- Le ramassage d'informations : Collecter les informations fiables et nécessaires à l'analyse, auprès de chaque service de l'entreprise ;
- La planification : Planifier les objectifs visés, et les plans d'actions pour arriver aux objectifs fixés ;
- Exploiter et piloter tous les moyens et ressources à mettre en œuvre dans l'entreprise : pour la réalisation des buts établis ;
- Le calcul et l'analyse des écarts : entre la production prévue et la production réalisée ;
- L'analyse des écarts : entre les charges directes et indirectes prévus et réalisées ;
- La Planification des prévisions :
- Effectuer un suivi budgétaire mensuel par les tableaux de bords ;
- Le Contrôle des résultats obtenus, et les comparer avec les prévisions (est ce que les prévisions seront très proches de la réalité ou non) ;
- Fournir régulièrement des informations sur les résultats à la direction ;
- Garantir une meilleure coordination entre les services.

#### **1.2 Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise COSIDER TP M29 :**

Le contrôle de gestion dans l'entreprise consiste à :

- Définition des objectifs : Il contribue à la définition des objectifs, et à la définition des prévisions budgétaires ;
- L'élaboration des budgets annuels : Elaboration des budgets annuels (prévisionnels et réels), destiné à la direction générale ;
- La comparaison des budgets annuels : Comparer les budgets annuels prévisionnels avec réels, et l'analyse des écarts ;
- Définition des critères de performance ;
- L'élaboration des tableaux de bord mensuels ;
- L'analyse des coûts et le chiffre d'affaires ;
- L'élaboration d'une bonne stratégie : et un plan d'action stricte pour l'atteinte des objectifs de long terme (la vision c'est où je veux que mon entreprise soit dans le futur) ;
- Il conseille toute amélioration de la performance de l'entreprise ;
- Le Contrôle de la fiabilité des informations.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **1.3 La circulation de l'information :**

Le contrôle de gestion dans cette entreprise est une démarche qui a beaucoup de relations avec les autres services : la comptabilité, les achats, le personnel. Gestion des stocks, services matériels, Et les chantiers du projet ...etc.

La circulation des informations au sein du TP M29 se fait correctement à travers un serveur qui facilite la collecte d'informations, permettant à chaque service de mettre à jour les fichiers sur ce serveur afin que les autres services puissent mettre à jour les fichiers et les informations dont ils ont besoin sans perdre de temps. Un réseau téléphonique interne a donc été mis en service, ce qui a également assuré la transmission rapide des informations.

En plus, l'insertion du logiciel suivi budgétaire qui a permis de simplifier l'analyse de l'exercice et l'analyse depuis l'origine ou bien depuis le début du projet quelle que soit leur type horizontal ou vertical, de plus elle a permis un bon suivi de l'archivage de budget.

En effet cette fonction du contrôle de gestion a autorisé le transfert et le reçoit des informations à la direction générale (COSIDER TP).

## **2 Les outils du contrôle de gestion mis en œuvre par COSIDER TP M29 :**

### **2.1 La comptabilité analytique :**

D'une manière générale, la comptabilité a une tâche importante, qui consiste essentiellement à surveiller le bon déroulement des activités de l'entreprise et à en donner une image fidèle. La comptabilité analytique est une comptabilité détaillée basée sur le calcul des différents coûts d'une entreprise et reconnaît que cette comptabilité est facultative au niveau de l'entreprise.

Et pour cela on soulignera toutefois que la comptabilité analytique avec son propre sens, elle n'est pas présente au niveau de COSIDER TP M29, proprement dit, on touche une absence du système de comptabilité analytique au sein du COSIDER TP M29.

Donc au lieu de la comptabilité analytique, le calcul des différents coûts dans cette entreprise est fait au niveau du service « Planning et contrôle coût » à savoir :

- Le calcul des différentes consommations ;
- Le calcul du grand et du petit matériel ;
- Le calcul de matériel de transport...etc.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

Donc l'entreprise COSIDER TP M29 calcule tous ces coûts, après elle soustrait les coûts de production pour avoir un résultat.

### **2.2 La gestion budgétaire :**

Le suivi budgétaire est une planification des activités et des dépenses correspondantes à une année donnée. C'est une gestion qui permet le pilotage des activités à travers la maîtrise du budget.

Parmi les tâches de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise COSIDER TP M29 on trouve :

- L'élaboration du planning des travaux contractuel, avec une mise à jour chaque mois.
- L'élaboration du budget prévisionnel annuel.
- Faire un suivi et un contrôle mensuel de ces prévisions.

#### **2.2.1 Le planning des travaux contractuel :**

C'est un planning global des travaux de l'entreprise COSIDER TP, qui concerne ce projet, il est établi par le service planning et contrôle coût, il se fait au début de projet, sur la base du phasage des travaux au niveau des chantiers pour la répartition des ressources selon le rendement visé en respectant le délai du projet.

Le planning comprend toutes les données du projet pour positionner les tâches sur le calendrier avec toutes les dates de début et de fin par année et par mois, ainsi que les tâches clés du projet. La planification a été réalisée à l'aide du logiciel PRIMAVERA. Il est considéré comme une référence à laquelle ses réalisations dans le terrain doivent être comparées. La Mise à jour est faite mensuellement pour voir les progrès (**Annexe n02**).

#### **2.2.2 Le budget prévisionnel :**

Pour l'entreprise COSIDER, le budget prévisionnel est un plan financier qui est établi à la fin de chaque exercice de l'année N, qui détaille les revenus attendus (la production) et les dépenses prévues pour la période N+1. (**Voir l'annexe n01**).

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **A. Les éléments du tableau de budget prévisionnel :**

Ce sont l'ensemble des éléments qui doivent être calculé pour remplir le tableau de budget prévisionnel, sachant que tous ces éléments sont des données prévisionnelles.

#### **a. La production :**

On réalise deux types de production : la production planifiée en interne et la production planifiée en sous-traitance.

##### **- La production propre prévue :**

C'est l'exécution des travaux prévus à réaliser dans l'année « X » par l'entreprise COSIDER, et la facturation au client ou bien maître d'ouvrage « EMA » sous forme des articles selon le DQE (Devis quantitatif estimatif) du contrat.

##### **- La production sous-traitée prévue :**

C'est l'exécution des travaux prévus à réaliser à l'aide d'un sous-traitant.

#### **b. Les charges :**

On a deux types de charges : les charges directes et les charges indirectes.

##### **- Les charges directes :**

Les charges directes sont toutes les charges liées directement à la production, à savoir :

- **Matériel :** Sont les ressources matérielles pour l'exécution des travaux comme : les pelles, les camions a benne, les malaxeurs, les pompes à béton...etc. (**Annexe n06**)
- **Les matériaux :** C'est la consommation du projet au cours de l'exécution des travaux comme : le sable, l'acier, le rond a béton, les agrégats, adjuvant...etc. (**Annexe n04**).
- **Main d'œuvre directe :** C'est le personnel lié à la tâche directement comme les ingénieurs, les mineurs, les coffreurs, ferrailleurs, etc. (**Annexe n07**).
- **Les Charges indirectes :**  
Les charges indirectes sont toutes les charges qui liées pas directement à la tâche. On a :
  - **Les frais de sous-traitance. (Frais S/T) :** C'est les charges (les coûts) liées à la production sous-traitée.
  - **Le transport de matériaux. (TMX) :** C'est le coût de transport de différents matériaux.
  - **Location externe de matériel. (MLX) :** C'est le coût de la location externe des voitures, des camions...etc.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

- **Les frais du siège** : C'est le coût et les charges du siège (COSIDER TP). Elle représente 5 % de la production globale.
- **Autres services** : C'est le coût des autres services qui ne sont pas inclus ci-dessus, comme les formations, les réservations d'hôtel...etc.

### **B. Les étapes d'élaboration d'un budget prévisionnel :**

L'élaboration du budget prévisionnel se fera sur la base de planning des travaux contractuel, (l'ordonnancement des travaux en fonction de la durée du projet), il se fait chaque année et plus précisément dans le mois d'octobre ou novembre de l'année N, pour faire les prévisions de l'année N+1.

#### **a. Le calcul de la production prévue de l'exercice :**

La production prévisionnelle globale de l'exercice contient la production propre et la production sous-traitée, elle se fait sur la base de planning des travaux, et on peut faire la répartition de la production en fonction du temps (par mois et par année).

Le calcul de cette production prévue selon le DQE du contrat comme suit :

**Tableau n 16 : Exemple de calcul de la production prévisionnelle mars 2023 (voir annexe n05)**

Code Article	Désignation Article	Prix	Quantité Entreprise	Quantité S/traitée	Quantité Marché	Production Entreprise	Production S/traitée	Production Marché
01.102	Excavation à ciel ouvert	1 656,44	183,280000	0,00	183,280000	303 592,32	0,00	303 592,32
02.109	Pieux de 0.60m	39 628,52	660,30000	0,00	660,30000	26 166 711,76	0,00	26 166 711,76
04.101	Coffrage ordinaire	7 803,31	582,200000	0,00	582,200000	4 543 087,08	0,00	4 543 087,08

Source : document interne de COSIDER

**Production S/T = Quantité sous-traité × prix de vente**

**Production marché = production propre+ production sous-traitée**

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

### b. Le calcul des charges directes :

Les charges directes contiennent les charges de matériel, les matériaux et la main d'œuvre directe.

#### - Le calcul des charges de matériel :

C'est les charges liées directement à la production, leurs calculs se fait comme suit :

**Tableau n 17 : Exemple de calcul de charges matérielles.**

Désignation	Taux Location	H. S	VAL.SV	H CH	VAL.CH	VAL-LOC
Pelle S/chenille	1 513,02	150	226 953,33	0	0	226 953,33
Pelle tunnel	7964,78	45.66	363 656,12	0	0	363 656,12

Source : donnée interne de COSIDER

Sachant que :

- **Le taux de location** c'est la valeur de la charge de location par heure.
- **H.S** c'est les heures par service.
- **VAL.SV** c'est la valeur du service.
- **HCH** c'est l'heure de chômage.
- **VAL CH** c'est la valeur u chômage.

Ainsi la valeur de location est obtenue par l'équation suivante :

$$\mathbf{VAL. Loc. = Taux Location/h \times (HS + HC).}$$

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

- Le calcul des charges des matériaux :

Tableau n 18 : Exemple de calcul des charges matériaux 2023 (voir annexe n04)

Nom	Quantité	Prix unitaire	Montant
CIMENT	1 057,75	5 496,65	5 814 079,41
SABLE	3 214,24	1 387,24	4 458 922,26
AGREGATS	4 351,71	1 250,22	5 440 597,62
PRODUITS ISOLATION	7 823,08	505,37	3 953 542,63
ADJUVANTS	4 801,00	169,14	812 050,00
ROND A BETON LISSE	11,08	89 832,40	995 342,95

Source : document interne de COSIDER

$$\text{Montant} = \text{Quantité} * \text{Prix unitaire}$$

- c. Le calcul des charges indirectes (Services) :

Les charges indirectes dans l'entreprise COSIDER TP M29 contiennent :

- Les frais de sous-traitance.
- Le transport de matériaux
- Location externe de matériel.
- Autres services.

- Le calcul du total service :

$$\text{Total service} = \text{frais S/T} + \text{TMX} + \text{MLX}$$

Sachant que :

TMX => C'est le transport matériaux.

MLX=> C'est le matériel externe.

- d. Le calcul des frais de siège :

Il se calcule sur la base de la production. Il est toujours 5% de la production globale, et donc :

$$\text{Frais de siège} = \text{production} * 5\%.$$

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **e. Le calcul de total charges :**

C'est le totale de toutes les charges directes et indirectes qui concerne le projet M29.

**Total charges= les charges directes+ les charges indirectes (services)  
+ les frais de siège**

### **f. Le calcul de résultat :**

C'est le résultat final prévisionnel de l'année N+1, et des résultats par mois. C'est le bénéfice ou la perte de l'entreprise COSIDER TP qui concerne le projet M29 dans une période d'une année ou bien d'un mois, pour le calculer, on fait la différence entre la production globale et le total charges. Le résultat c'est l'élément le plus important dans le projet et bien sûr dans le budget prévisionnel.

**Résultat = la production globale - total charges**

Si la production est inférieure aux charges le résultat est négatif, et si elle est supérieure aux charges le résultat est positif.

### **- Le résultat en pourcentage :**

C'est la valeur de résultat par rapport à la production.

**Résultat en %= le résultat / la production**

Ces calculs se font une fois par an, et au cours de l'année N+1 on va faire un suivi mensuel pour ce budget annuel dans le but d'assurer, de contrôler et de comparer les prévisions avec les réalisations. Ce suivi il se fait chaque mois il s'appelle le tableau de bord. Notre prochaine sous-section résulte et explique ce suivi, les étapes de calcul, comment aide à la prise de décision et comment améliorer la performance de l'entreprise à travers le tableau de bord.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **A. Le tableau de bord :**

Après avoir abordé les deux premiers points sur la Comptabilité Analytique et la Gestion Budgétaire, ce dernier point sera consacré à l'explication du troisième et dernier outil de contrôle de gestion dans l'entreprise COSIDER TP M29, le Tableau de Bord.

Le tableau de bord de l'entreprise COSIDER est un outil de gestion qui présente visuellement des indicateurs clés de performance (KPI). Son objectif est de permettre aux dirigeants et aux responsables de prendre des décisions éclairées en se basant sur des informations pertinentes et actualisées. (**Annexe n09**).

#### **a. Les objectifs de tableau de bord dans l'entreprise COSIDER TP M29 :**

- Analyser les écarts par rapport aux budgets et par rapport aux réalisations, pour prendre des décisions.
- L'analyse des rations
- Fournir des informations aux responsables.

#### **b. Les éléments du tableau de bord de gestion de TPM29 :**

Les colonnes du tableau de bord sont les lignes du tableau de budget prévisionnel (la production, les charges directes, les charges indirectes et le résultat), les lignes du tableau de bord sont présentées et calculées comme suit :

### **B. Prévisionnel mensuel (PM) :**

Ce sont les données prévisionnelles calculées dans le budget prévisionnel (la production prévue, les charges directes prévues, les charges indirectes prévues et le résultat prévisionnel).

### **C. Réalisation mensuelle (RM) :**

C'est les réalisations de l'entreprise dans le mois concerné (la production réelle, les charges directes et indirectes réalisées et le résultat réalisé).

On calcule d'abord les valeurs réalisées qui concerne ce mois-là (production propre, production globale, MO, MX...etc.) puis on remplit la ligne RM par les éléments calculés.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **D. Prévisionnel Exercice (PE) :**

C'est le cumul des prévisions (production et charges) de chaque mois jusqu'à la fin de l'exercice concerné.

### **E. Réalisation Exercice (RE) :**

C'est le cumul des réalisations de chaque mois de janvier jusqu'à décembre.

### **F. Réalisation d'Origine (RO) :**

C'est le cumul des réalisations de projet M29 métro AIN-NAADJA BARAKI depuis son début.

### **G. Les ratios :**

#### **- Le taux de réalisation :**

Fait pour vérifier ou assurer que les prévisions sont bien établies, pour calculer le pourcentage il faut diviser la réalisation sur la prévision de l'élément concerné, dont il doit être entre [80%, 110%] comme suit :

**Exemple :** Pour le taux de la réalisation de la production, il peut prendre 3cas :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{La production réalisé/la production prévue}) * 100$$

- 1<sup>er</sup> cas :  $80\% \leq \% \leq 110\%$  : les prévisions sont bien établies, car les réalisations sont presque égales les prévisions.
- 2<sup>ème</sup> cas :  $\% < 80\%$  : les prévisions sont mal établies, car on n'a pas atteint nos objectifs.
- 3<sup>ème</sup> cas :  $\% > 110\%$  : on a dépassé largement nos prévisions.

Si on est devant ces deux dernières situations, le contrôleur de gestion doit prendre des décisions correctives afin d'assurer le bon pilotage de l'entreprise. (C'est ce qu'on verra dans la prochaine section).

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **- Le taux de marge bénéficiaire :**

Il est représenté par la relation suivante :

$$\text{Le taux de marge} = (\text{Résultat réalisé} / \text{production globale}) * 100$$

- 1<sup>er</sup> cas :  $3\% \leq r \leq 10\%$  : dans ce cas les écarts sont positifs, nous serons devant la meilleure situation.
- 2<sup>ème</sup> cas :  $r < 3\%$  : dans ce cas l'entreprise ne peut pas couvrir ses charges par sa production (ni gain ni perte) et si le résultat est négatif (inférieur à 0%), donc ce projet est déficitaire (une perte pour l'entreprise).
- 3<sup>ème</sup> cas :  $r > 10\%$  : Ce cas est d'une part est un bon résultat (est un gain pour l'entreprise), mais on a dépassé les normes donc sa nécessite des justifications.

### **Section 3 L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance de TP M29 :**

Dans cette section nous allons analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations pour les années (2019, 2020, 2021 et 2022).

#### **1 Les pratiques du contrôle de gestion au sein de l'entreprise COSIDER TP M29 :**

Pour bien démontrer le rôle du contrôle de gestion au sein de l'entreprise COSIDER TP M29, nous allons faire une analyse des écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé sur quatre ans (2019, 2020, 2021 et 2022).

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

**Tableau n 19 : Présentation des prévisions et des réalisations (2019, 2020, 2021 et 2022).**

	2019		2020		2021		2022	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
<b>Production Globale</b>	6 142 674	7 510 412	6 637 362	5 250 122	5 140 689	3 869 801	3 250 239	4 910 457
<b>MOD</b>	1 449 357	1 454 402	1 214 515	1 099 002	1 044 201	1 142 366	999 539	1 183 834
<b>ML</b>	674 228	667 999	499 108	395 196	456 579	444 898	459 682	680 687
<b>MTX</b>	1 496 909	1 671 901	930 263	807 082	529 752	573 707	659 429	1 292 446
<b>Total charges directe</b>	3 620 494	3 794 302	2 643 886	2 301 280	2 030 532	2 160 971	2 118 650	3 156 967
<b>Charge indirecte</b>	1 925 216	2 664 373	2 991 450	2 601 942	2 700 386	1 761 884	998 977	1 258 235
<b>Total charge</b>	5 545 710	6 458 675	5 635 336	4 903 222	4 730 921	3 922 855	3 117 627	4 415 202
<b>Résultat</b>	596 964	1 051 736	1 002 026	346 900	409 771	-53 054	132 612	495 255
<b>Ecart résultat</b>	<b>454 772</b>		<b>-655 126</b>		<b>-462 825</b>		<b>362 643</b>	

**Source :** réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

Sachant que :

**MOD**=> c'est la main d'œuvre directe.

**ML**=> c'est le matériel.

**MTX**=> c'est les matériaux

**Interprétation :**

Le tableau ci-dessus représente les réalisations et les prévisions sur quatre années. Durant la période étudiée on remarque une baisse considérable de l'écart sur le résultat et à travers cette étude on va essayer de détecter les causes de cette baisse et les mesures correctives prises par l'entreprise COSIDER TP M29.

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

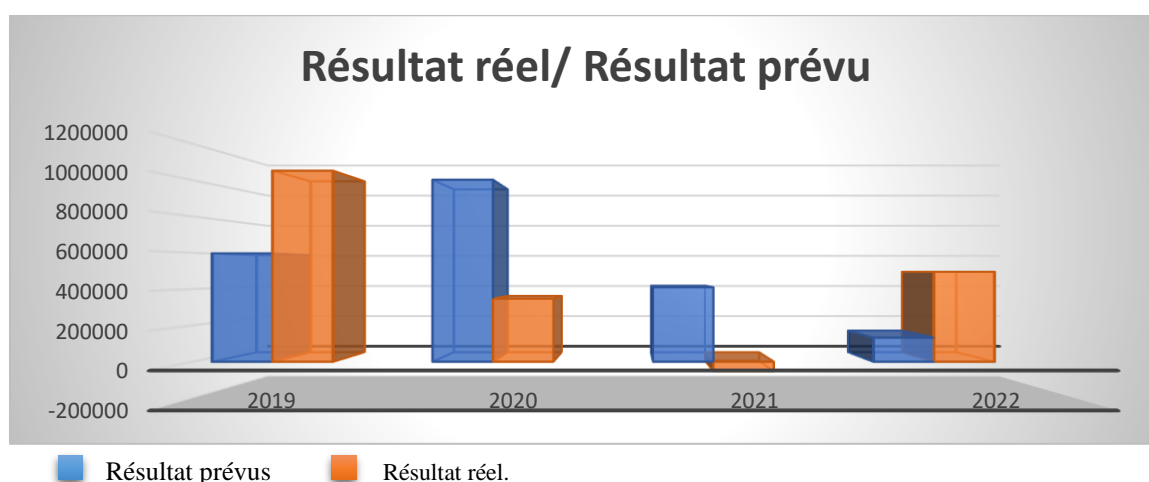
### 1.1 Comparer les prévisions et les réalisations du résultat :

Tableau n 20 : Le résultat prévisionnel et réalisé des années 2019-2020-2021-2022

	2019	2020	2021	2022
Résultat Prévu	596 964	1 002 026	409 771	132 612
Résultat Réel	1 051 736	346 900	-53 054	495 255
Ecart Résultat	454 772	-655 126	-462 825	362 643

Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

Figure n 21 : présentation du résultat prévus et réaliser



Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

### Interprétation :

L'objet de ce graphique est de montrer l'évolution de l'écart résultat durant les années étudiées.

D'après les études que l'on vient de faire, on remarque que l'entreprise COSIDER TP M29 a réalisé un écart favorable durant les années 2019 et 2022, et un écart défavorable durant les années 2020 et 2021.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

- **En 2019** : L'entreprise COSIDER TP M29 a réalisé un écart favorable car la production globale réalisée est supérieure à la production globale prévue et c'est dû principalement à l'augmentation du rendement et au manque des pannes du matériel.
- **En 2020** : La situation de l'entreprise s'est détériorée. On remarque que cette dernière a réalisé un écart négatif et ça s'est dû à la crise sanitaire du COVID 19, qui a provoqué une baisse du rendement provoqué principalement par les arrêts répétitifs de production au niveau des chantiers causés par le manque de matières premières (ronds à béton, agrégats, ciment, bentonite, silicate, bois) dont la distribution a été nettement affectée par l'interdiction de la circulation inter-wilayas durant cette période.

Cet écart négatif représente une alerte pour l'entreprise, le DG revoit les ratios de tableau de bord afin de prendre des actions correctives pour améliorer les résultats de 2021.

Et pour ce faire il se focalise sur les ratios de taux de réalisations des prévisions et ceux de taux de rentabilité.

- **En 2021** : On remarque que l'écart reste défavorable.
- **En 2022** : On remarque que l'écart est favorable et ça s'est dû à la fin de la crise sanitaire COVID19 et que les chantiers ont repris leurs travaux normaux.

### **1.2 Analyse des clignotants du tableau de bord de TP M29 :**

#### **1.2.1 Analyse de taux de réalisation de la production annuelle de 2019, 2020, 2021 et 2022 :**

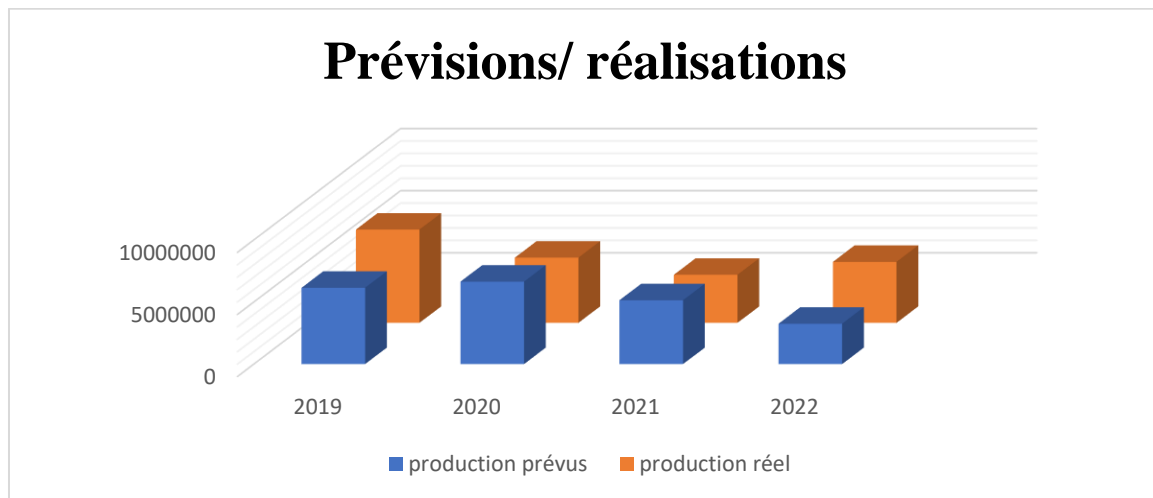
**Tableau n 21 : Comparaison réalisations / prévisions en termes de production.**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Production prévus</b>	6 142 674	6 637 362	5 140 689	3 250 239
<b>Production Réel</b>	7 510 412	5 250 122	3 869 801	4 910 457
<b>Taux de réalisation</b>	<b>122%</b>	<b>79.09%</b>	<b>75.27%</b>	<b>151.08%</b>

**Source** : réalisé par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

Figure n 22 : Représentation des prévisions et réalisations de la production de TP M29



Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

### Interprétation :

À partir du graphique, on constate que :

En termes de prévisions on remarque des instabilités :

- **En 2019** : le taux de réalisation est de **122%**. On remarque que ce taux à dépasser l'intervalle (80- 110%) et ça car le rendement a augmenté mais aussi y'avais pas des pannes matérielles.
- **En 2020** : Le taux de réalisation des prévisions est de **79.09%**. On remarque que le taux à diminuer et cela peut être expliqué par des retards dans l'exécution des travaux.

Ce retard est dû à la crise sanitaire du COVID dont des mesures de restriction ont été appliquées. Nous tenterons de présenter les causes de cette baisse par l'analyse du taux d'absentéisme et du taux de chômage matériel.

- **En 2021** : Le taux de réalisation des prévisions est de **75.27%**. Le taux de réalisation est inférieur à 80%, l'entreprise n'a pas atteint ces objectifs.
- **En 2022** : Le taux de réalisation des prévisions est de **151.08%**. Et cela est dû à la fin de la crise sanitaire et aussi le travail de deux équipes au lieu d'une seule équipe et l'augmentation de la cadence de travail.

## Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

### 1.2.2 Le taux de rentabilité :

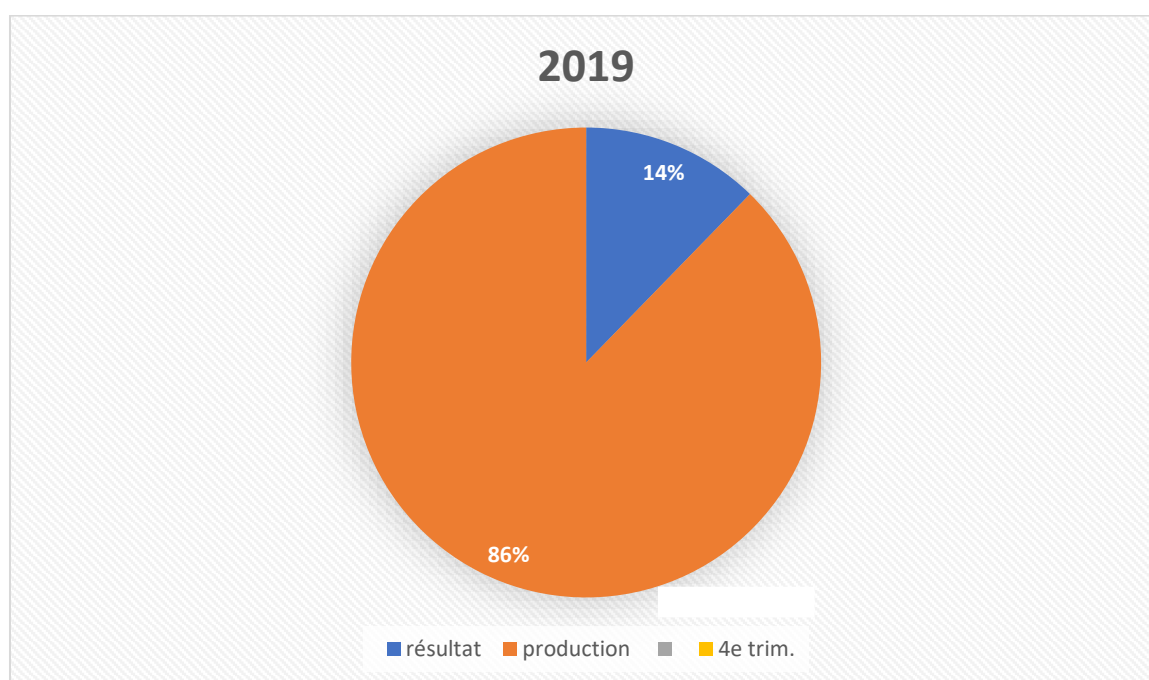
Tableau n 22 : le taux de rentabilité.

Il représente le rapport du résultat et la production globale.

	2019	2020	2021	2022
Résultat	1 051 736	346 900	-53 054	495 255
Production globale réalisé	7 510 412	5 250 122	3 869 801	4 910 457
Taux de rentabilité	14%	6%	-1 %	10%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournit par l'entreprise

Figure n 23 : Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2019.



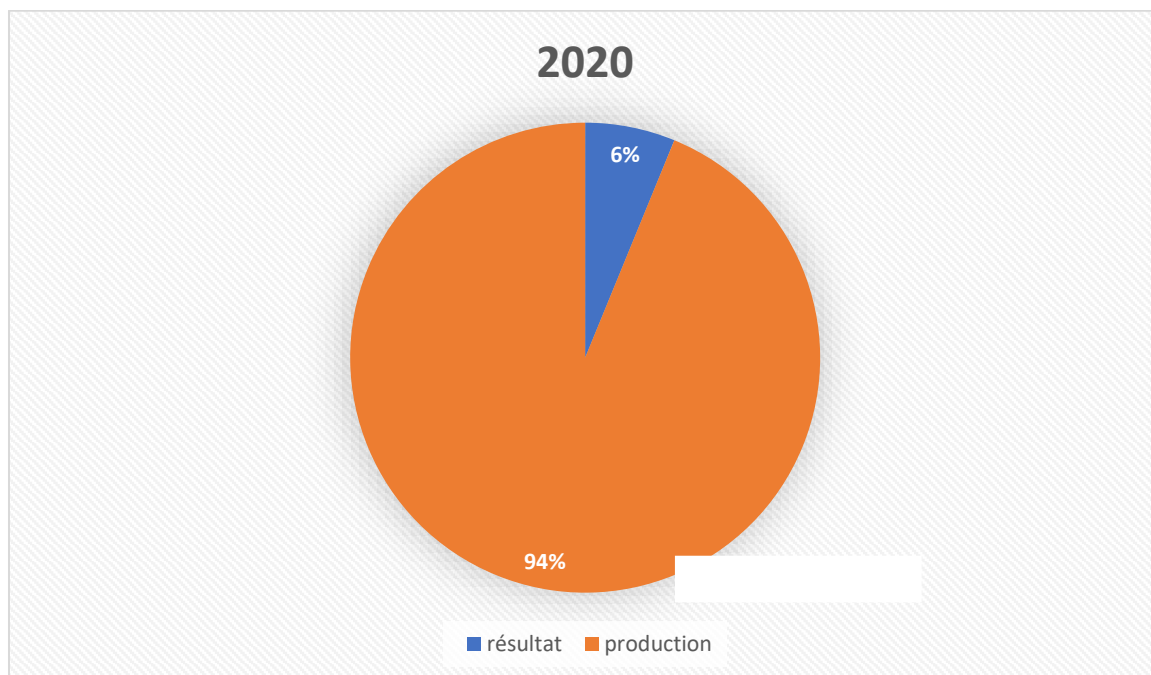
Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournit par l'entreprise

### Interprétation :

Le résultat de cette année représente 14% de la production globale, est supérieur a 10% c'est vrai que c'est un gain pour l'entreprise mais elle a dans ce cas dépassé les normes.

### **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

**Figure n 24 :** Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2020.



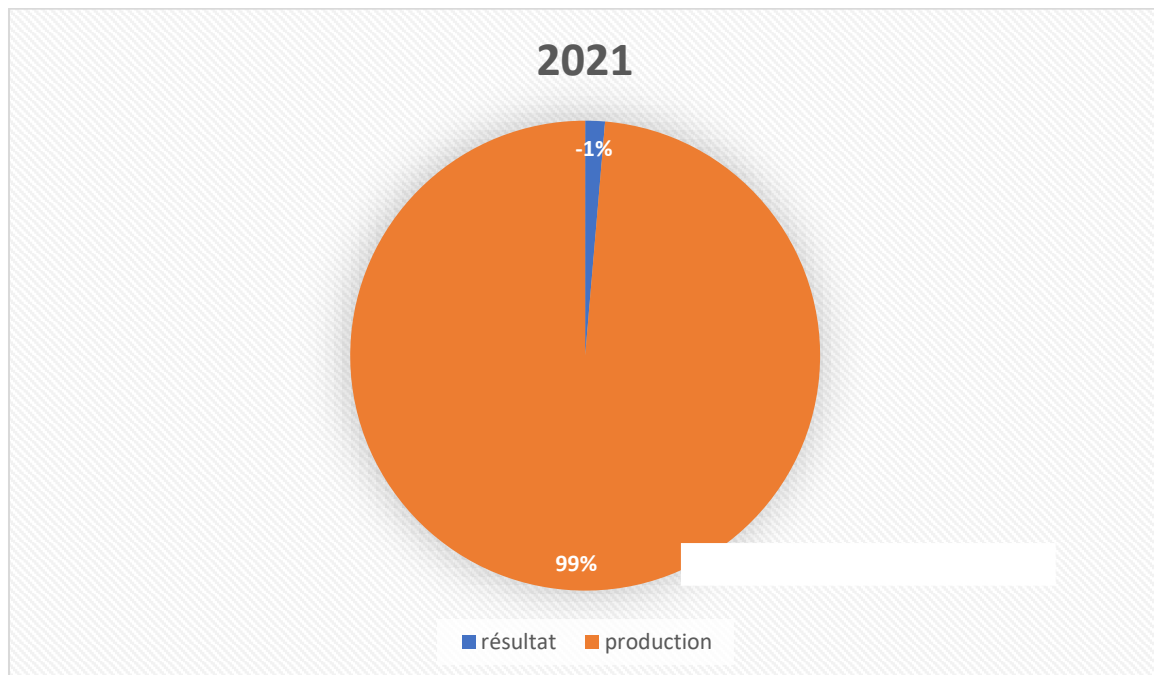
**Source :** réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

#### **Interprétation :**

Le résultat de cette année représente 6% de la production globale. Le taux de cette année est entre 3% et 10% donc là on est dans la meilleure situation.

### Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29

Figure n 25 : Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2021.



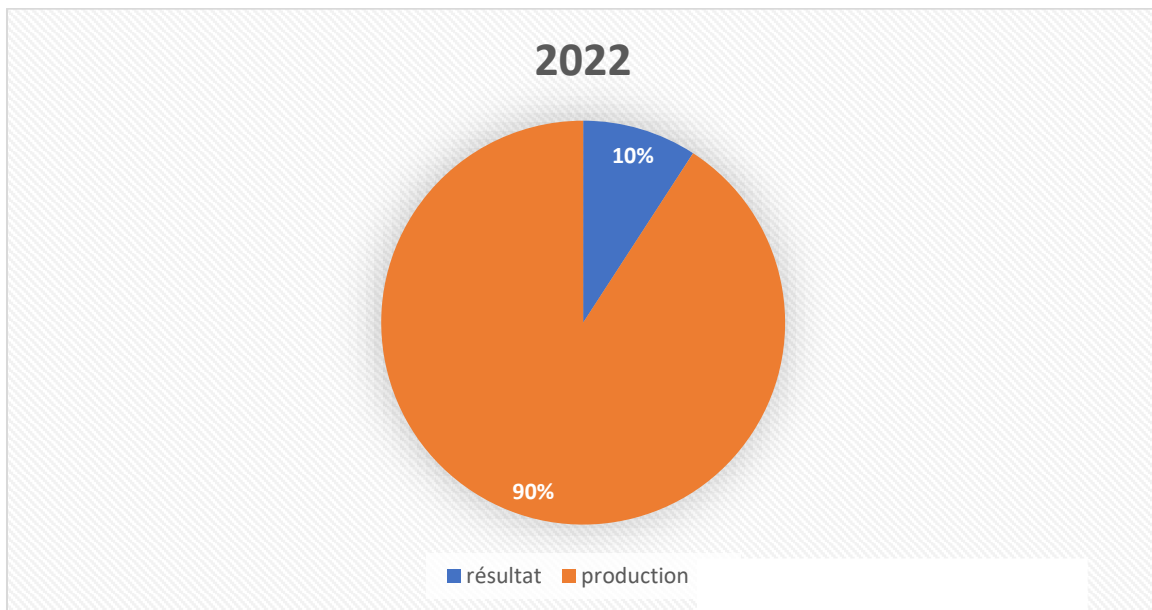
Source : réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

#### **Interprétation :**

Le résultat de cette année représente -1% de la production globale, donc c'est un écart négatif, là ce projet est déficitaire ou autrement dit c'est une perte pour l'entreprise.

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

**Figure n 26 : Le résultat par rapport à la production globale pour l'année 2022.**



**Source :** réaliser par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

### **Interprétation :**

Le résultat de cette année représente 10% de la production globale. Son écart est positif et donc là on est devant la meilleure situation et c'est du à la fin de la crise sanitaire.

### **1.3 Le plan d'action :**

A travers les informations fournies par le tableau de bord de TP M29 et l'analyse des écarts, les responsables ont pris un ensemble d'actions correctives afin de renforcer la production de l'année 2023 et pour mieux piloter l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs stratégiques.

#### **Les actions correctives :**

- Impliquer du personnel qualifié ;
- Mettre en place les conditions de travail favorable ;
- Augmenter le rendement ;
- Minimiser les pannes matérielles ;
- Travailler en collaboration avec DOHWA ;
- Former le staff technique ;
- Produire sa propre production afin de diminuer les frais liés à la sous-traitance ;

## **Chapitre 03 : La contribution de la fonction contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise COSIDER TP M29**

### **Conclusion :**

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et le service de contrôle de gestion au niveau de l'entreprise COSIDER TP M29, nous avons constaté durant cette période de stage effectué que cette entreprise utilise juste deux outils de contrôle de gestion :

- La gestion budgétaire qui lui permet de mesurer son degré d'atteinte des résultats fixés et au cas de détection d'un déséquilibre elle met en place des actions correctives qui servent à renforcer son rendement et sa production vers une meilleure concrétisation des stratégies ;
- Le tableau de bord qui permet de détecter toute anomalie en donnant une image récapitulative de sa situation dans une période donnée et de signaler dans l'immédiat toutes les défaillances.

Par contre on a constaté que le troisième outil qui est la comptabilité analytique n'existe pas dans l'entreprise. Alors qu'elle doit impérativement l'intégrer dans sa boîte à outils car la connaissance du coût complet des projets est un élément d'information non négligeable.

Le système de contrôle de gestion mis en place actuellement au niveau de TP M29 doit être amélioré afin de mieux contribuer au pilotage des différents projets de l'Agence.



**Conclusion**  
**Générale**

# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale :**

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est devenue beaucoup plus complexe et subit des changements qui sont le résultat d'une mondialisation, concurrence accrue et l'augmentation des exigences des clients, où seules les entreprises bien organisées peuvent assurer leur pérennité.

En fait, pour faire face aux différentes contraintes, l'entreprise se voit dans l'obligation d'adapter les nouvelles pratiques managériales. Le Contrôle de gestion est parmi ces pratiques qui permettent à l'entreprise de mesurer, piloter et améliorer sa performance globale à travers ses outils traditionnels comme la comptabilité analytique et la gestion budgétaire et ses nouveaux outils comme le tableau de bord.

Voyant l'importance donnée à la fonction de contrôle de gestion et au terme de notre travail qui a pour but de voir le rôle de contrôle de gestion dans la mesure de piloter la performance globale, Nous avons établi une démarche qui consiste dans un premier temps d'effectuer une recherche bibliographique et dans un second temps nous avons réalisé une étude analytique prenant le cas de l'entreprise COSIDER travaux publics projet M29 qui s'impose sur le secteur de la réalisation des ouvrages souterrains et maritimes.

Au terme de ce travail, nous sommes arrivées aux conclusions suivantes :

- Le contrôle de gestion permet de relier les objectifs qui doivent être cohérents avec les finalités de l'entreprise, les moyens à mettre en œuvre et les résultats ;
- Le contrôleur de gestion fournit aux responsables les données et les outils d'aide au diagnostic et à la prise de décision qui permettent de détecter les anomalies et suggérer des plans d'actions ;
- Le contrôle de gestion en étant un système d'information il continue à faire parler les chiffres en produisant des informations exploitables en agissant sur l'environnement des solutions, et proposer des actions correctives ;
- La mise en place d'une gestion budgétaire nécessite une très bonne connaissance des activités, de situation de l'entreprise, pour traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budget, qui feront par la suite l'objet d'une étude comparative avec les réalisations ;
- Le tableau de bord de TP M29, est un instrument de communication et de décision qui permet aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de gestion afin de l'améliorer à travers les clignotants ;

Grace à cette étude, nous avons pu confirmer les hypothèses avancées dans l'introduction de notre recherche comme suit :

## **Hypothèse 01 :**

Les indicateurs de performance aident à mesurer et à évaluer les différentes facettes de la production, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées et d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Cependant, il est important de choisir les bons indicateurs en fonction des objectifs et des besoins spécifiques de l'entreprise pour obtenir les résultats souhaités.

## Conclusion générale

### **Hypothèse 02 :**

Les outils de contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord de suivi de la performance, sont conçus pour aider à identifier les écarts de performance et à mettre en place des actions rectificatives pour améliorer la performance d'une organisation. Ces outils permettent de surveiller les indicateurs clés de performance (KPI) et de comparer les résultats réels aux objectifs fixés. Lorsqu'un écart significatif est identifié, il est généralement suivi d'une analyse pour comprendre les raisons de cet écart, puis des actions correctives sont planifiées et mises en œuvre pour améliorer la performance.

### **Hypothèse 03 :**

La prise en compte des aspects humains et organisationnels est essentielle lors de la mise en place des outils de contrôle de gestion et des indicateurs de performance pour assurer leur adoption et leur efficacité. Une communication efficace sur la raison d'être des outils de contrôle de gestion et la manière dont ils seront utilisés est cruciale. De plus, une formation adéquate est nécessaire pour que les membres de l'organisation comprennent comment utiliser ces outils de manière efficace.

### **Hypothèse 04 :**

Pour que la mise en place d'un système de contrôle de gestion et d'indicateurs de performance soit pleinement efficace, il est souvent nécessaire de favoriser un changement culturel au sein de l'organisation pour s'assurer que les employés comprennent, acceptent et utilisent ces outils de manière productive.

Nous pouvons de ce que précède affirmer que toutes nos hypothèses sont **confirmées**, les résultats obtenus permettent d'apprécier la contribution du contrôle de gestion au service de pilotage de la performance.

Comme tout autre système perfectible, le contrôle de gestion de TP M29 présente quelques limites qui freinent sa gestion, ce qui nous a poussé à faire les suggestions suivantes :

- ✓ Mise en place d'un système de comptabilité analytique pour une meilleure maîtrise des coûts.
- ✓ Élaboration d'un tableau de bord social.
- ✓ Création d'une direction (cellule) de management des risques.
- ✓ Digitaliser toutes les fonctions de l'entreprise ex : insertion d'un logiciel de suivi des activités qui permet de collecter les heures travaillées par projet, et par tâche.

Aujourd'hui nous sommes devant un outil de leadership, un outil d'investigation qui a pu se confronter et s'adapter à l'évolution technologique du monde et donc il n'est plus synonyme de vérification ou respect des normes mais a son vrai sens qui est la maîtrise.



# **Bibliographie**

# Bibliographie

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

1. ALAZARD, C., & SERAPI, s. (2018). *DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications*. Paris : DUNOD.
2. BAROUDI, S., & TAHIR, N. (2016/2017). *Le tableau de bord et la performance de l'entreprise*.
3. BARATAY, C., & MONACO, L. (2020). *Contrôle de gestion*. Paris : Gualino.
4. BERLAND, N., & SIMON, F.-X. (2011). *Le contrôle de gestion en mouvement : Etat de l'art et meilleurs pratiques*. Paris : Eyrolles.
5. BLONDEL, F. (2015). *Gestion de la production*. Paris : DUNOD.
6. COHEN, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Canada : EDICEF/AUPELF.
7. DORIATH, B. (2008). *Le contrôle de gestion en 20 fiches*. Paris : Dunod.
8. DEMEESTERE, R., LORINO, P., & MOTIS, N. (2013). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. Paris : Dunod.
9. ESNAY, M. (1991). *Economie d'entreprise*. Paris : EYROLLES.
10. FABRE, P., & SEPARI, S. (s.d.). *Management et application*.
11. FABRE, P., SEPARI, S., SOLLE, G., & Le cœur, L. (2014). *Management et contrôle de gestion*. Paris : Dunod.
12. Fernandez, A. (2005). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Paris : édition d'organisation.
13. GERVAIS, m. (2009). *Contrôle de gestion*. Paris : ECOMOMICA.
14. GIRAUD, F., SAULPIC, O., NAULLEAU, G., DELMOND, M.-H., & bescos, P.-L. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Gualino.
15. GUEDJ, N. (2006). *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*.
16. GUENNOU, P. (2001). *Les indicateurs de performances*. Paris : Hermès.
17. HORNGREN, C., BHIMANI, A., DATAR, S., & FOSTER, G. (2009). *Contrôle de gestion et contrôle budgétaire*. Paris : Pearson.
18. HOVELAQUE, R. (1993). *Gestion de la production*. Rennes : hall open science.
19. Javel, G. (2004). *Organisation et gestion de la production*. Paris : DUNOD.
20. J-L, A. (1989). *Plans et budgets, encyclopédie de gestion*. Paris : ECONOMICA.
21. Ledru, M. (2007). *Capital compétence dans l'entreprise*. Paris : ESF.

## **Bibliographie**

22. Mahé, H. (1998). *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*. Paris : ECONOMOCA.
23. MAURIN, P. (2008). *Contrôle de gestion facile*. Paris : AFNOR
24. LEVENTE, J. (2011). *Gestion comptable : 3 analyses*. Paris : Foucher.
25. MINDS, R. T.-E. (2012). *production and operations management*. Bangalore.
26. MURRY, B., & BONNARDIN, P. (2014). *L'audit qualité interne*. Meylan : XL formation.
27. PILLET, m., MARTIN-BONNEFOUS, c., BONNEFOUS, p., & COURTOIS, A. (2011). *GESTION DE PRODUCTION fondamentaux et bonnes pratiques*. Paris : Eyrolles.
28. SELMER.C. (2009). *Concevoir le tableau de bord*. Paris: DUNOD.
29. SINGH, R. (2006). *introduction to basic manufacturing processes and workshop technology*. new Delhi: NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS.
30. AMER (2006), de l'information vers la connaissance l'évolution des types de contrôle, biskra.
31. DADI N (2004), contrôle de gestion dans les entreprises économiques, maison mouhamadia.

### **Documents :**

1. BOUJARIFEN, L. (2015). *La fonction de production*.
2. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. (2016). *Gérez mieux votre entreprise : Marketing*. Suisse : Département des Entreprises. Genève : OIT.
3. FERMA. (2003). *CADRE DE RÉFÉRENCE*. Belgique : ferma.
4. LACROIX, J. B. (s.d.). *Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires*
5. NEXA (agence régionale de développement d'investissement et d'innovation), (2019, 3 28). *30 outils pour innover*. Stratégie de spécialisation innovation
6. HARPER, M. (2001). *GESTION FINANCIÈRE, matériel de formation en gestion de coopératives agricoles*. Suisse : bureau international du travail geneve.

### **Articles :**

1. CHTIOUI, t. (2019). Le Paradoxe de la Communication / Contrôle de Gestion. *Management*, 12.
2. CRUTZEN, n., & VAN CAILLIE, d. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance. *Humanisme et entreprise*, 10-297.

## Bibliographie

3. DURAND, X. (2008). La relation pédagogique contrôleur de gestion – opérationnels, mécanisme complémentaire d'efficacité du contrôle organisationnel. *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, 781-794.

### Thèses :

1. LEININGER, C. (2020). *Les différents rôles du contrôle de gestion*. Strasbourg : université de Strasbourg.
2. Meyssonier, F. (2012). *Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation*. Nantes : LEMNA - Université de Nantes.
3. Voyer, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec : Presses de l'université du Québec.
4. Ye, X. (1994). Thèse. *Modélisation et simulation des systèmes de production : une approche orientée-objets*, 19. Lyon, L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUEES DE LYON.

### Sites :

- 3.4 [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com).
- 3.5 EDDONG, K. (2023, 08 24). *Les coûts logistiques*. Récupéré sur SCRIB : <https://www.scribd.com/doc/49816639/Les-couts-logistiques#>.
- 3.6 GURNOT, N. (2018, 5 4). *Conseil et audit*. Récupéré sur La gestion et la planification budgétaire : <https://conseilaudit.com/guides/boostez-votre-entreprise/gestion-planification-budgetaire/>
- 3.7 LUMEN. (2023, 05 31). *Introduction to business*. Récupéré sur libre textes business : [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Introductory\\_Business/Book%3A\\_Introduction\\_to\\_Business\\_\(Lumen\)/01%3A\\_The\\_Role\\_of\\_Business/1.04%3A\\_Factors\\_of\\_Production](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Introductory_Business/Book%3A_Introduction_to_Business_(Lumen)/01%3A_The_Role_of_Business/1.04%3A_Factors_of_Production)
- 3.8 MTIMET, M. (2023). *Blog gestion de projet*. Récupéré sur Contrôle et Suivi de Projet : <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/contrôle-suivi-de-projet/>
- 3.9 RH clouds. (2023, mai 22). Récupéré sur LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE : <https://rhcloud.abaka.fr/management/communication-managériale/#:~:text=Une%20communication%20claire%20et%20transparente,performance%20globale%20de%20l'entreprise.>
- 3.10 Le reporting de contrôle de gestion, un pilier pour piloter la performance de votre entreprise : <https://www.apogea.fr/le-reporting-de-contrôle-de-gestion/>
- 3.11 *DEV, MSP*. (2019, Septembre 18). Récupéré sur Mesurer la productivité de votre usine avec ces 6 catégories de KPI : <https://www.openmindt.com/>



# **Annexes**

## Annexe n01 : Le budget prévisionnel mensuel de l'année 2022

	<b>BUDGET PREVISIONNEL MENSUEL</b> <b>Budget : P/M29B2022</b>	<b>P/M29</b> <b>Exercice 2022</b>	Edité le : 19/06/2023 Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Production Marché	271 429	247 701	273 287	270 967	266 890	278 663	293 412	268 218	278 871	284 493	269 980	246 329	3 250 239
Dont S/T	92 111	66 954	61 620	43 969	55 129	49 556	87 091	89 231	96 278	97 563	92 818	94 891	927 212
Prestation Interne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Production propre	179 318	180 748	211 667	226 998	211 760	229 107	206 321	178 987	182 593	186 930	177 161	151 438	2 323 028
Production Globale	271 429	247 701	273 287	270 967	266 890	278 663	293 412	268 218	278 871	284 493	269 980	246 329	3 250 239
Matériel	38 246	38 312	38 088	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	459 682
%	21	21	18	17	18	17	19	21	21	20	22	25	20
Matériaux	40 919	41 484	73 541	81 366	73 301	89 311	65 383	41 087	38 185	40 082	37 386	37 386	659 429
%	23	23	35	36	35	39	32	23	21	21	21	25	28
Main d'oeuvre	86 657	86 203	86 906	83 473	84 286	84 108	70 091	72 663	84 286	87 184	86 966	86 714	999 539
%	48	48	41	37	40	37	34	41	46	47	49	57	43
Total Service	89 535	66 261	59 530	42 994	52 314	46 991	82 024	83 473	86 722	86 685	82 316	68 386	847 231
%	33	27	22	16	20	17	28	31	31	30	30	28	26
Frais sous traitance	82 460	59 614	52 921	36 806	46 430	41 632	76 583	78 302	81 663	81 595	77 334	63 460	778 799
%	92	90	89	86	89	89	93	94	94	94	94	93	92
Transport de matériaux	830	754	1 001	1 127	1 515	1 005	1 087	803	721	722	628	573	10 765
%	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1
Location externe de matériel	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	47 659
%	4	6	7	9	8	8	5	5	5	5	5	6	6
Autres services	2 274	1 922	1 636	1 090	397	382	382	397	367	397	382	382	10 007
%	3	3	3	3	1	1	0	0	0	0	0	1	1
Frais de siege 5 %	13 571	12 385	13 664	13 548	13 344	13 933	14 671	13 411	13 944	14 225	13 499	12 316	162 512
Total charges	268 929	244 646	271 729	259 693	261 614	272 655	270 537	248 946	261 506	266 489	258 534	243 114	3 128 393
%	99	99	99	96	98	98	92	93	94	94	96	99	96
RESULTAT	2 501	3 055	1 558	11 273	5 275	6 008	22 875	19 272	17 365	18 004	11 446	3 215	121 847
%	1	1	1	4	2	2	8	7	6	6	4	1	4



## Annexe n03 : La production par article

Code Article	Désignation Article	prix
01.102	Excavation à ciel ouvert d	1 656,44
01.107	Remblai par couches de 2	6 782,71
02.109	Pieux de 0.60m de diamè	39 628,52
03.101.	Fourniture et mise en oeu	9 840,93
03.102	Fourniture et mise en œu	10 928,77
03.103	Fourniture et mise en oeu	13 619,43
03.202	Fourniture et pose de dall	51 136,69
03.207	Fourniture et pose de con	43 714,88
03.208	Fourniture et pose de pou	55 316,14
03.209bis	Fourniture et pose de pou	173 551,82
03.302	Fourniture et mise en oeu	27 525 512,62
03.304	Fourniture et mise en œu	9 840,93
04.101	Coffrage ordinaire droit y c	7 803,31
04.104	Coffrage soigne courbe po	29 610,42
04.106	Coffrages pour réservation	10 820,29
04.109	*Coffrage soigne pour pile	27 075,84
05.101	Armature en acier A500N	155 070,00
05.401.	Armature de précontrainte	11 190,00
06.101	Joint du type "Water Stop	20 299,16
06.101 a	Joint du type "Water Stop	23 192,98
06.101 b	Joint du type "Water Stop	24 442,85
06.102	Joint de dilatation de 0.05	14 894,69
07.102	Système étanchéité du tu	5 284,48
07.102BIS'	Fourniture et pose de géo	663,00
07.105	Badigeon au flinkoat sur le	300,00
1.1	REVISION DE PRIX (%)	10,00
10.101	Regard de visite de voie, e	23 286,98
101.102	Tube PVC DN315 PN10 p	5 251,31
10.103	Tube PVC DN400 PN10 p	8 736,79
13.101a	Exécution de maillage éq	7 377,28
13.103	Exécution de maillage éq	6 477,56
13.104	Exécution de puits de terr	22 666,26

**Annexe n04 : Consommation par famille d'article**

<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Quantite</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
311000	CIMENT	1 057,75	5 496,65	5 814 079,41
311100	SABLE	3 214,24	1 387,24	4 458 922,26
311200	AGREGATS	4 351,71	1 250,22	5 440 597,62
311205	PRODUITS ISOLATION	7 823,08	505,37	3 953 542,63
311400	ADJUVANTS	4 801,00	169,14	812 050,00
311500	ROND A BETON LISSE	11,08	89 832,40	995 342,95
311501	ROND A BETON CRENELE	293,21	100 339,61	29 420 578,29
311502	ARMATURES POUR BETON	69,64	20 664,49	1 439 075,13
311504	FIL D'ATTACHE	1 000,00	227,34	227 340,27
311509	AUTRES ACIER P/BETON	3 150,00	42,78	134 766,81
311511	FER CARRE ROND PLAT	24,75	13 880,06	343 531,55
311519	AUTRES ACIERS LAMINE	15,00	8 470,00	127 050,00
311520	PROFILES LAMINES	2,00	38 221,48	76 442,96
311552	TUBES EN PVC	139,00	2 399,42	333 520,01
311600	BOIS BLANC	4 784,00	711,42	3 403 433,28
311700	ACCESS/COFFRAGE/ECHA	1 857,00	2 369,49	4 400 141,76
321230	PRTS PEINT/VITRERIE	240,00	579,01	138 961,92
321241	PRODUITS SERRU/QUINC	3 441,00	387,16	1 332 202,41
321269	FOURNITURES INDUSTRIE	3 291,00	159,70	525 588,85
321271	BAGUETTES/FILS SOUDU	117,00	3 469,51	405 933,24
321272	GAZ DE SOUDURE	894,00	445,30	398 100,00
321279	AUTRES PROD DE SOUDU	650,00	225,77	146 750,00
321290	PIECES DE RECHANGE	82,00	8 371,12	686 431,70
321291	FILTRATIONS	55,00	5 783,08	318 069,61
321300	PNEUMATIQUE VEHICULE	20,00	21 895,00	437 900,00
321301	PNEUMATIQUE ENGIN	3,00	61 416,67	184 250,00
321310	PETIT OUTILLAGE	274,00	2 394,95	656 217,50

## Annexe n05 : Production déclarée 03-2023

Code Article	Désignation Article	prix	Quantité Entreprise (propre)	Quantité S/Traitée	Quantité Marché	Production Entreprise (propre)	Production S/Traitée	Production Marché
01.102	Excavation à ciel ouvert de	1 656,44	183,280000	0,000000	183,280000	303 592,32	0,00	303 592,32
01.107	Remblai par couches de 2	6 782,71	1 878,540000	0,000000	1 878,540000	12 741 592,04	0,00	12 741 592,04
02.109	Pieux de 0.60m de diamè	39 628,52	660,300000	0,000000	660,300000	26 166 711,76	0,00	26 166 711,76
03.101.	Fourniture et mise en oe	9 840,93	791,440000	0,000000	791,440000	7 788 505,64	0,00	7 788 505,64
03.102	Fourniture et mise en œu	10 928,77	783,720000	0,000000	783,720000	8 565 095,62	0,00	8 565 095,62
03.103	Fourniture et mise en oe	13 619,43	35,440000	0,000000	35,440000	482 672,60	0,00	482 672,60
03.202	Fourniture et pose de dall	51 136,69	1,210000	0,000000	1,210000	61 875,39	0,00	61 875,39
03.207	Fourniture et pose de corr	43 714,88	251,310000	0,000000	251,310000	10 985 986,49	0,00	10 985 986,49
03.208	Fourniture et pose de pou	55 316,14	65,940000	0,000000	65,940000	3 647 546,27	0,00	3 647 546,27
03.209bis	Fourniture et pose de pou	173 551,82	136,630000	162,900000	299,530000	23 712 385,17	28 271 591,48	51 983 976,64
03.302	Fourniture et mise en oe	27 525 512,62	0,010000	0,000000	0,010000	275 255,13	0,00	275 255,13
03.304	Fourniture et mise en œu	9 840,93	3,110000	0,000000	3,110000	30 605,29	0,00	30 605,29
04.101	Coffrage ordinaire droit y c	7 803,31	582,200000	0,000000	582,200000	4 543 087,08	0,00	4 543 087,08
04.104	Coffrage soigne courbe pc	29 610,42	41,550000	0,000000	41,550000	1 230 312,95	0,00	1 230 312,95
04.106	Coffrages pour réservation	10 820,29	87,980000	0,000000	87,980000	951 969,11	0,00	951 969,11
04.109	*Coffrage soigne pour pile	27 075,84	782,850000	0,000000	782,850000	21 196 321,34	0,00	21 196 321,34
05.101	Armature en acier A500NI	155 070,00	281,745240	1,736500	283 481,740000	43 690 234,37	269 279,06	43 959 513,42
05.401.	Armature de précontrainte	11 190,00	408,690000	1 294,180000	1 702 870,000000	4 573 241,10	14 481 874,20	19 055 115,30
06.101	Joint du type "Water Stop	20 299,16	153,570000	0,000000	153,570000	3 117 342,00	0,00	3 117 342,00
06.101 a	Joint du type "Water Stop	23 192,98	11,300000	0,000000	11,300000	262 080,67	0,00	262 080,67
06.101 b	Joint du type "Water Stop	24 442,85	19,710000	0,000000	19,710000	481 768,57	0,00	481 768,57
06.102	Joint de dilatation de 0.05	14 894,69	104,510000	0,000000	104,510000	1 556 644,05	0,00	1 556 644,05
07.102	Système étanchéité du tu	5 284,48	89,060000	0,000000	89,060000	470 635,79	0,00	470 635,79
07.102BIS'	Fourniture et pose de géo	663,00	663,250000	0,000000	663,250000	439 734,75	0,00	439 734,75
07.105	Badigeon au flinkoat sur le	300,00	230,790000	0,000000	230,790000	69 237,00	0,00	69 237,00
1.1	REVISION DE PRIX (%)	10,00	4 170 355,440000	0,000000	4 170 355,440000	41 703 554,40	0,00	41 703 554,40
10.101	Regard de visite de voie, €	23 286,98	3,000000	0,000000	3,000000	69 860,94	0,00	69 860,94
101.102	Tube PVC DN315 PN10 p	5 251,31	85,500000	0,000000	85,500000	448 987,01	0,00	448 987,01
10.103	Tube PVC DN400 PN10 p	8 736,79	5,000000	0,000000	5,000000	43 683,95	0,00	43 683,95
13.101a	Exécution de maillage éq	7 377,28	0,500000	0,000000	0,500000	3 688,64	0,00	3 688,64
13.103	Exécution de maillage éq	6 477,56	657,852000	40,792000	698,644000	4 261 275,80	264 232,63	4 525 508,43
13.104	Exécution de puits de terr	22 666,26	1,000000	0,000000	1,000000	22 666,26	0,00	22 666,26
<b>TOTAL</b>						<b>223 898 149,52</b>	<b>43 286 977,36</b>	<b>267 185 126,88</b>

## Annexe n06 : Facture grand matériel

Pôle / Chantier :	M29	Métro D'Alger Station Ain Naadja2 - Baraki Gare	Edité le :	
Période du :	21/02/2023			
IDENTIFICATION DU MATERIEL				
Nouveau Code	Désignation	Taux.Loc	VAL-Loc	
A01020564	PELLE S/CHENILLES	6 622,78	860 960,78	130
A01020583	PELLE S/CHENILLES	6 131,61	61 316,10	10
A01020623	PELLE S/CHENILLES	3 476,69	486 736,05	140
A01080012	MINI PELLE S/CHENILLES	1 084,35	0,00	0
A01080027	MINI PELLE S/CHENILLES	1 549,33	247 892,40	160
A03040246	CHARGEUR/PNEUS	1 653,16	82 657,75	50
A03040268	CHARGEUR/PNEUS	1 791,60	71 663,87	40
A03040347	CHARGEUR S/PNEUS	2 684,68	268 468,04	100
A03040387	CHARGEUR/PNEUS	2 609,82	313 178,44	120
A03040524	CHARGEUR/PNEUS	5 646,98	903 516,17	160
A03050126	CHARGEUSE PELLETEUSE	831,10	116 354,58	140
A07030194	COMPACTEUR MIXTE	1 169,28	177 730,70	152
B02040007	VIBREUR HYD.DE FONCAGI	7 669,26	0,00	0
B02050010	MARTEAU DE BATTAGE	2 203,74	0,00	0
B06050012	MINI CENTRALE D'INJECTIOI	1 261,02	201 762,91	160
D01010079	CENTRALE A BETON	3 874,63	619 941,17	160
D01010080	CENTRALE A BETON	3 874,63	387 463,23	100
D01010112	CENTRALE A BETON	5 322,24	851 558,07	160
D01060001	ASPIRATEUR ALIMENTATEU	305,69	48 910,41	160
D03020007	SILO A CIMENT	635,28	101 644,20	160

**Annexe n07 : Main d'œuvre**

CHAUDRONNIER	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	115 723,05
CHAUDRONNIER	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	120 352,10
CHAUDRONNIER	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	86 778,24
CHAUDRONNIER - SOUDEUR	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	113 957,94
CHEF D'EQUIPE CHAUDRONNERIE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	137 250,19
CHEF D'EQUIPE CHAUDRONNERIE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	121 081,08
CHEF D'EQUIPE SOUDURE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	114 508,72
CONDUCTEUR DE TRAVAUX COFFRAGE	INDIRECTE	PRODUCTION	Cadre	177 321,91
SOUDEUR	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	81 410,59
SOUDEUR	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	107 277,74
CHEF D'ATELIER FERRAILLAGE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	1 285,40
CHEF DE CHANTIER FERRAILLAGE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	125 941,45
CHEF D'EQUIPE FERRAILLAGE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	111 671,06
COFFREUR (Coffrage traditionnel)	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	100 687,21
COFFREUR (Coffrage traditionnel)	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	88 054,40
FERRAILLEUR	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	94 182,41
FERRAILLEUR	DIRECTE	PRODUCTION	Exécution	87 197,44
CADRE GESTIONNAIRE DES STOCKS	INDIRECTE	ADMINISTRATION	Cadre	151 462,50
CHEF D'EQUIPE CHAUDRONNERIE	DIRECTE	PRODUCTION	Maitrise	123 367,24
CONDUCTEUR DE TRAVAUX C.E.S.	INDIRECTE	TECHNIQUE	Cadre	166 313,34

## Annexe n08 : Budget prévisionnel 2019

	<b>BUDGET PREVISIONNEL MENSUEL</b>	<b>P/M29</b>	Edité le : 25/07/2023
	Budget : P/M29B2019	Exercice 2019	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	467 649	379 317	388 100	557 418	481 396	605 186	567 449	616 556	508 904	518 381	554 816	497 501	6 142 674
<b>Dont S/T</b>	88 786	51 797	46 884	52 855	64 155	184 176	173 743	163 103	145 712	188 607	172 653	161 851	1 494 322
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	378 864	327 521	341 216	504 562	417 241	421 010	393 706	453 454	363 192	329 774	382 163	335 650	4 648 352
<b>Production Globale</b>	467 649	379 317	388 100	557 418	481 396	605 186	567 449	616 556	508 904	518 381	554 816	497 501	6 142 674
<b>Matériel</b>	57 612	54 032	57 612	55 200	57 612	55 200	57 612	55 200	57 612	55 200	57 612	53 727	674 228
%	15	16	17	11	14	13	15	12	16	17	15	16	15
<b>Matériaux</b>	104 698	100 538	104 082	113 303	118 966	141 951	146 964	152 614	135 202	131 195	128 680	118 715	1 496 909
%	28	31	31	22	29	34	37	34	37	40	34	35	32
<b>Main d'oeuvre</b>	121 866	121 866	121 866	121 866	121 866	121 866	121 866	121 866	118 607	118 607	118 607	118 607	1 449 357
%	32	37	36	24	29	29	31	27	33	36	31	35	31
<b>Total Service</b>	119 826	69 273	66 957	124 509	71 122	190 295	175 320	162 144	143 954	162 914	171 116	160 652	1 618 083
%	26	18	17	22	15	31	31	26	28	31	31	32	26
<b>Frais sous traitance</b>	73 090	40 061	39 567	48 151	60 850	177 838	163 955	149 641	131 576	152 582	160 529	149 429	1 347 270
%	61	58	59	39	86	93	94	92	91	94	94	93	83
<b>Transport de matériaux</b>	4 298	2 911	1 918	4 063	4 722	6 678	5 715	6 179	5 799	3 552	4 925	5 210	55 970
%	4	4	3	3	7	4	3	4	4	2	3	3	3
<b>Location externe de matériel</b>	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	4 693	56 320
%	4	7	7	4	7	2	3	3	3	3	3	3	3
<b>Autres services</b>	37 745	21 608	20 779	67 602	856	1 086	956	1 631	1 886	2 087	969	1 320	158 524
%	31	31	31	54	1	1	1	1	1	1	1	1	10
<b>Frais de siège 5 %</b>	23 382	18 966	19 405	27 871	24 070	30 259	28 372	30 828	25 445	25 919	27 741	24 875	307 134
<b>Total charges</b>	427 384	364 675	369 921	442 749	393 636	539 571	530 135	522 651	480 820	493 835	503 756	476 577	5 545 710
%	91	96	95	79	82	89	93	85	94	95	91	96	90
<b>RESULTAT</b>	40 265	14 642	18 179	114 668	87 761	65 615	37 315	93 905	28 083	24 547	51 060	20 924	596 964
%	9	4	5	21	18	11	7	15	6	5	9	4	10

## Annexe n09 : Le tableau de bord

	TABLEAU DE BORD	Edité le : 19/06/2023 Par : P/M29
---	-----------------	--------------------------------------

Projet : P/M29 METRO D'ALGER EXTENSION C : AIN NAADJA-BARAKI

Période du : Mars 2023

	Prod Marché	Dont ST	Prést Interne	Prest ext	Prod Propre	Prod Globale	MO	%	MX	%	MLI	%	FRAIS ST	%	MLX	%	TMX	%	AUTRE	%	Service	%	FRAIS SIEGE	TOTAL charge	%	RESULT	%
P /	256 656	71 961	-6 091	0	178 603	250 564	90 756	51	55 489	31	30 628	17	56 595	95	2 165	4	693	1	121	0	59 574	24	12 528	248 975	99	1 588	1
R/	267 185	73 951	0	939	194 174	268 124	107 885	99	69 736	39	42 343	23	59 928	88	6 565	10	-2 656	-4	4 025	6	67 862	29	13 406	301 233	11	-33 109	0
%	104	103	0	0	109	107	119	0	126	0	138	0	106	0	303	0	-383	0	3 316	0	114	0	107	121	0	0	0
P /	708 419	142 392	-18 273	0	547 754	690 146	276 581	50	176 717	32	91 774	17	114 827	93	6 494	5	1 745	1	486	0	123 553	18	34 507	703 132	10	-12 986	0
R/	731 827	132 993	0	6 332	605 167	738 159	291 871	46	229 367	38	138 340	23	108 781	80	18 844	14	-673	-0	8 578	6	135 530	18	36 908	832 016	11	-93 857	0
%	103	93	0	0	110	107	106	0	130	0	151	0	95	0	290	0	-39	0	1 764	0	110	0	107	118	0	0	0
R/	36 895 671	8 784 464	28 408	497 545	28 637 161	37 421 624	9 167 167	32	7 746 880	27	4 365 419	15	8 306 179	88	388 155	4	236 174	2	522 541	6	9 453 050	29	2 021 776	32 754 292	88	4 667 333	12

P/M : Prévisionnel Mensuel - P/E : Prévisionnel Exercice - P/O : Prévisionnel d'Origine  
 R/M : Réalisation Mensuelle - R/E : Réalisation Exercice - R/O : Réalisation d'Origine

## Annexe n10 : budget réel 2019

	<b>Tableau de bord réalisation Mensuel / 2019</b>	Édité le : 25/07/2023
	<b>P/M29</b>	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	503 695	541 898	558 261	508 342	501 902	547 837	596 381	619 777	568 159	703 267	926 890	744 294	7 320 705
<b>Dont S/T</b>	111 452	127 955	126 082	84 125	54 219	87 708	90 997	169 117	165 395	251 445	217 304	213 410	1 699 210
<b>Prestation Externe</b>	0	0	0	53 231	0	36 696	0	0	30 037	13 515	0	55 791	189 270
<b>Prestation Interne</b>	0	437	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	437
<b>Production propre</b>	392 243	414 380	432 180	477 449	447 683	496 825	505 384	450 660	432 801	465 337	709 586	586 676	5 811 202
<b>Production Globale</b>	503 695	542 335	558 261	561 573	501 902	584 533	596 381	619 777	598 196	716 782	926 890	800 085	7 510 412
<b>Matériel</b>	55 918	61 336	63 798	65 156	61 261	55 217	53 398	47 208	55 788	54 775	51 546	42 598	667 999
%	14	15	15	14	14	11	11	10	13	12	7	7	11
<b>Matériaux</b>	147 727	153 780	148 560	114 138	119 978	169 702	130 233	105 660	152 015	162 245	139 387	128 477	1 671 901
%	38	37	34	24	27	34	26	23	35	35	20	22	29
<b>Main d'oeuvre</b>	125 343	120 162	115 384	117 384	110 461	113 242	150 506	107 696	123 390	125 607	127 169	118 058	1 454 402
%	32	29	27	25	25	23	30	24	29	27	18	20	25
<b>Total Service</b>	124 792	139 925	154 272	119 791	79 622	166 808	134 081	271 882	211 889	308 852	294 721	282 219	2 288 853
%	25	26	28	21	16	29	22	44	35	43	32	35	30
<b>Frais sous traitance</b>	110 701	128 791	136 121	110 481	57 755	135 695	122 779	262 832	186 694	280 183	273 694	251 429	2 055 155
%	89	91	88	92	73	81	92	97	88	91	93	89	90
<b>Transport de matériaux</b>	9 839	9 099	986	2 586	9 147	4 448	5 709	3 039	4 413	7 805	5 510	6 374	68 954
%	8	7	1	2	11	3	4	1	2	3	2	2	3
<b>Location externe de matériel</b>	4 251	4 035	4 565	4 741	5 126	5 185	5 593	6 011	6 088	6 452	5 200	4 830	62 076
%	3	3	3	4	6	3	4	2	3	2	2	2	3
<b>Autres services</b>	0	0	12 600	1 984	7 594	21 480	0	0	14 695	14 413	10 317	19 585	102 667
%	0	0	8	2	10	13	0	0	7	5	4	7	4
<b>Frais de siege 5 %</b>	25 185	27 117	27 913	28 079	25 095	29 227	29 819	30 989	29 910	35 839	46 345	40 004	375 521
<b>Total charges</b>	478 964	502 319	509 927	444 547	396 418	534 195	498 037	563 434	572 992	687 318	659 167	611 356	6 458 676
%	95	93	91	79	79	91	84	91	96	96	71	76	86
<b>RESULTAT</b>	24 731	40 015	48 334	117 026	105 484	50 338	98 343	56 344	25 204	29 464	267 723	188 729	1 051 736
%	5	7	9	21	21	9	16	9	4	4	29	24	14

## Annexe n11 : Budget prévisionnel 2020

	<b>BUDGET PREVISIONNEL MENSUEL</b>		<b>P/M29</b>		Edité le : 25/07/2023
	Budget : P/M29B2020		Exercice 2020		Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	430 283	477 068	412 592	476 668	423 415	443 593	428 087	431 604	430 398	428 550	422 126	445 740	5 250 122
<b>Dont S/T</b>	153 364	177 441	142 523	159 581	167 587	189 074	160 607	168 084	193 756	193 527	172 325	180 948	2 058 817
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	276 919	299 626	270 069	317 087	255 827	254 519	267 480	263 519	236 642	235 023	249 801	264 792	3 191 305
<b>Production Globale</b>	430 283	477 068	412 592	476 668	423 415	443 593	428 087	431 604	430 398	428 550	422 126	445 740	5 250 122
<b>Materiel</b>	37 464	36 299	36 784	37 677	35 764	34 312	31 246	29 694	27 361	27 654	31 246	29 694	395 196
%	14	12	14	12	14	13	12	11	12	12	13	11	12
<b>Materiaux</b>	71 663	81 453	65 987	74 420	67 798	64 992	47 775	58 052	68 588	64 234	71 495	70 627	807 082
%	26	27	24	23	27	26	18	22	29	27	29	27	25
<b>Main d'oeuvre</b>	100 226	98 744	98 629	98 607	90 877	87 418	87 395	87 389	87 429	87 429	87 429	87 429	1 099 002
%	36	33	37	31	36	34	33	33	37	37	35	33	34
<b>Total Service</b>	174 403	205 570	160 318	185 094	185 905	223 116	176 509	190 745	212 991	219 898	193 379	211 506	2 339 436
%	41	43	39	39	44	50	41	44	49	51	46	47	45
<b>Frais sous traitance</b>	163 561	187 568	149 404	166 196	173 328	204 882	166 502	173 952	202 230	202 697	181 556	190 471	2 162 347
%	94	91	93	90	93	92	94	91	95	92	94	90	92
<b>Transport de matériaux</b>	2 082	2 936	2 319	1 881	1 539	2 039	1 528	1 260	1 450	1 585	1 775	2 111	22 505
%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Location externe de matériel</b>	5 255	5 236	5 090	7 142	4 676	3 616	3 635	3 616	3 635	3 616	3 635	3 616	52 768
%	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Autres services</b>	3 506	9 829	3 506	9 876	6 363	12 580	4 844	11 916	5 676	12 000	6 413	15 308	101 816
%	2	5	2	5	3	6	3	6	3	5	3	7	4
<b>Frais de siège 5 %</b>	21 514	23 853	20 630	23 833	21 171	22 180	21 404	21 580	21 520	21 427	21 106	22 287	262 506
<b>Total charges</b>	405 270	445 920	382 348	419 631	401 515	432 019	364 330	387 460	417 889	420 643	404 656	421 543	4 903 223
%	94	93	93	88	95	97	85	90	97	98	96	95	93
<b>RESULTAT</b>	25 013	31 148	30 244	57 037	21 900	11 575	63 757	44 144	12 509	7 907	17 470	24 196	346 900
%	6	7	7	12	5	3	15	10	3	2	4	5	7

## Annexe n12 : Budget réel 2020

	<b>Tableau de bord réalisation Mensuel / 2020</b>	Edité le : 25/07/2023
	<b>P/M29</b>	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	491 257	490 546	354 619	241 451	374 425	457 021	463 462	428 032	449 320	885 194	928 841	1 010 285	6 574 453
<b>Dont S/T</b>	94 597	163 024	96 339	74 215	142 994	151 375	129 543	139 133	140 763	370 288	345 706	398 715	2 246 692
<b>Prestation Externe</b>	0	3 871	0	0	5 795	14 281	12 417	4 845	7 922	0	13 779	0	62 910
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	396 660	331 393	258 280	167 236	237 227	319 927	346 336	293 745	316 478	514 906	596 914	611 570	4 390 671
<b>Production Globale</b>	491 257	494 417	354 619	241 451	380 220	471 302	475 879	432 877	457 241	885 194	942 620	1 010 285	6 637 362
<b>Matériel</b>	42 209	41 533	43 269	14 565	18 924	40 699	46 976	46 437	47 933	51 775	52 724	52 063	499 108
%	11	13	17	9	8	13	14	16	15	10	9	9	11
<b>Matériaux</b>	90 618	103 039	61 266	32 685	53 665	118 970	81 491	82 262	93 719	71 260	57 276	84 012	930 263
%	23	31	24	20	23	37	24	28	30	14	10	14	21
<b>Main d'oeuvre</b>	124 072	126 196	117 322	81 647	69 103	79 195	104 014	92 452	97 471	106 846	108 016	108 181	1 214 515
%	31	38	45	49	29	25	30	31	31	21	18	18	28
<b>Total Service</b>	113 536	181 025	101 608	83 471	163 100	170 958	169 433	174 809	167 732	418 048	500 728	415 132	2 659 581
%	23	37	29	35	43	36	36	40	37	47	53	41	40
<b>Frais sous traitance</b>	106 283	165 157	96 088	72 952	150 008	146 731	144 447	145 731	139 980	390 894	485 057	400 032	2 443 360
%	94	91	95	87	92	86	85	83	83	94	97	96	92
<b>Transport de matériaux</b>	3 171	3 025	1 996	590	1 701	2 404	7 065	6 440	3 040	1 689	3 038	1 138	35 298
%	3	2	2	1	1	1	4	4	2	0	1	0	1
<b>Location externe de matériel</b>	4 082	4 632	3 524	3 938	3 917	5 188	4 441	4 889	4 669	5 320	5 767	7 543	57 909
%	4	3	3	5	2	3	3	3	3	1	1	2	2
<b>Autres services</b>	0	8 211	0	5 992	7 474	16 635	13 481	17 749	20 043	20 145	6 866	6 419	123 015
%	0	5	0	7	5	10	8	10	12	5	1	2	5
<b>Frais de siège 5 %</b>	24 563	24 721	17 731	12 073	19 011	23 565	23 794	21 644	22 862	44 260	47 131	50 514	331 868
<b>Total charges</b>	394 998	476 514	341 196	224 441	323 803	433 387	425 708	417 604	429 717	692 190	765 875	709 902	5 635 335
%	80	96	96	93	85	92	89	96	94	78	81	70	85
<b>RESULTAT</b>	96 259	17 903	13 423	17 010	56 417	37 914	50 170	15 274	27 524	193 004	176 745	300 383	1 002 027
%	20	4	4	7	15	8	11	4	6	22	19	30	15

## Annexe n13 : Budget prévisionnel 2021

	<b>BUDGET PREVISIONNEL MENSUEL</b>	<b>P/M29</b>	Edité le : 25/07/2023
	Budget : P/M29B2021	Exercice 2021	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	462 514	447 852	463 386	449 426	419 183	450 535	426 910	385 585	420 842	395 829	444 248	374 379	5 140 689
<b>Dont S/T</b>	172 280	171 857	154 877	201 668	214 216	207 788	183 421	176 802	165 172	153 058	176 676	176 464	2 154 278
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	290 233	275 995	308 509	247 758	204 967	242 747	243 490	208 783	255 671	242 772	267 572	197 915	2 986 411
<b>Production Globale</b>	462 514	447 852	463 386	449 426	419 183	450 535	426 910	385 585	420 842	395 829	444 248	374 379	5 140 689
<b>Materiel</b>	38 066	38 066	38 066	38 066	38 066	38 066	38 066	38 066	38 066	37 848	38 066	38 066	456 579
%	13	14	12	15	19	16	16	18	15	16	14	19	15
<b>Materiaux</b>	51 477	44 850	56 722	31 798	17 796	34 136	38 144	38 356	48 121	60 053	68 460	39 837	529 752
%	18	16	18	13	9	14	16	18	19	25	26	20	18
<b>Main d'oeuvre</b>	98 764	95 870	93 562	89 958	88 560	87 367	72 780	73 916	89 137	85 154	84 102	85 031	1 044 201
%	34	35	30	36	43	36	30	35	35	35	31	43	35
<b>Total Service</b>	200 850	196 677	179 743	231 048	243 170	236 347	211 157	204 626	192 403	179 855	185 017	182 459	2 443 351
%	43	44	39	51	58	52	49	53	46	45	42	49	48
<b>Frais sous traitance</b>	185 870	184 079	168 565	219 980	233 490	226 612	202 463	196 408	184 379	172 384	177 133	175 605	2 326 968
%	93	94	94	95	96	96	96	96	96	96	96	96	95
<b>Transport de matériaux</b>	1 932	1 590	760	549	398	626	717	750	719	918	1 330	936	11 225
%	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
<b>Location externe de matériel</b>	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	4 649	55 788
%	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
<b>Autres services</b>	8 399	6 358	5 770	5 871	4 632	4 461	3 327	2 819	2 656	1 905	1 905	1 269	49 371
%	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2
<b>Frais de siège 5 %</b>	23 126	22 393	23 169	22 471	20 959	22 527	21 346	19 279	21 042	19 791	22 212	18 719	257 034
<b>Total charges</b>	412 283	397 856	391 262	413 343	408 552	418 443	381 492	374 244	388 770	382 702	397 858	364 112	4 730 918
%	89	89	84	92	97	93	89	97	92	97	90	97	92
<b>RESULTAT</b>	50 231	49 996	72 123	36 083	10 631	32 092	45 418	11 340	32 072	13 128	46 390	10 267	409 771
%	11	11	16	8	3	7	11	3	8	3	10	3	8

## Annexe n14 : Budget réel 2021

	<b>Tableau de bord réalisation Mensuel / 2021</b>	Edité le : 25/07/2023
	<b>P/M29</b>	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	454 422	224 250	239 084	207 481	187 212	225 790	214 112	361 143	428 753	400 745	455 515	390 555	3 789 062
<b>Dont S/IT</b>	152 268	28 637	64 357	38 835	61 584	91 508	115 082	186 803	152 488	169 183	205 358	166 176	1 432 280
<b>Prestation Externe</b>	9 355	5 204	2 321	1 455	0	3 626	3 524	6 451	0	521	0	27 747	60 203
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	549	0	0	0	0	9 342	12 814	0	-2 170	20 535
<b>Production propre</b>	311 509	200 816	177 048	170 650	125 629	137 909	102 553	180 791	285 606	244 897	250 157	249 955	2 437 521
<b>Production Globale</b>	463 777	229 453	241 405	209 485	187 212	229 416	217 636	367 594	438 095	414 080	455 515	416 131	3 869 801
<b>Matériel</b>	52 037	22 200	14 605	14 701	19 150	23 931	32 647	46 184	56 731	56 191	48 556	57 966	444 898
%	17	11	8	9	15	17	32	26	20	23	19	23	18
<b>Matériaux</b>	40 378	48 061	35 664	27 700	30 263	28 155	21 157	42 709	74 799	43 415	76 197	105 208	573 707
%	13	24	20	16	24	20	21	24	26	18	30	42	24
<b>Main d'oeuvre</b>	101 500	101 133	98 610	96 049	85 735	91 124	84 788	82 659	99 146	103 621	99 039	98 962	1 142 366
%	33	50	56	56	68	66	63	46	35	42	40	40	47
<b>Total Service</b>	167 810	44 897	77 230	57 610	68 166	103 545	124 464	199 040	159 687	176 491	215 079	174 375	1 568 394
%	36	20	32	28	36	45	57	54	36	43	47	42	41
<b>Frais sous traitance</b>	154 269	30 599	67 393	40 927	61 584	91 717	115 883	188 329	153 872	170 041	206 799	165 238	1 446 652
%	92	68	87	71	90	89	93	95	96	96	96	95	92
<b>Transport de matériaux</b>	2 633	2 913	1 103	5 790	789	789	532	551	551	845	1 246	1 514	19 256
%	2	6	1	10	1	1	0	0	0	0	1	1	1
<b>Location externe de matériel</b>	6 649	6 364	4 163	5 430	3 329	5 353	5 373	6 047	5 264	5 605	5 483	5 660	64 721
%	4	14	5	9	5	5	4	3	3	3	3	3	4
<b>Autres services</b>	4 260	5 022	4 571	5 463	2 464	5 685	2 675	4 113	0	0	1 550	1 963	37 765
%	3	11	6	9	4	5	2	2	0	0	1	1	2
<b>Frais de siege 5 %</b>	23 189	11 473	12 070	10 474	9 361	11 471	10 882	18 380	21 905	20 704	22 776	20 807	193 490
<b>Total charges</b>	384 913	227 764	238 180	206 534	212 675	258 226	273 937	388 972	412 268	400 422	461 647	457 318	3 922 856
%	83	99	99	99	114	113	126	106	94	97	101	110	101
<b>RESULTAT</b>	78 864	1 689	3 226	2 951	-25 462	-28 810	-56 302	-21 378	25 827	13 658	-6 132	-41 187	-53 055
%	17	1	1	1	-14	-13	-26	-6	6	3	-1	-10	-1

## Annexe n15 : Budget prévisionnel 2022

	<b>BUDGET PREVISIONNEL MENSUEL</b>	<b>P/M29</b>	Edité le : 25/07/2023
	Budget : P/M29B2022	Exercice 2022	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	271 429	247 701	273 287	270 967	266 890	278 663	293 412	268 218	278 871	284 493	269 980	246 329	3 250 239
<b>Dont S/T</b>	92 111	66 954	61 620	43 969	55 129	49 556	87 091	89 231	96 278	97 563	92 818	94 891	927 212
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	179 318	180 748	211 667	226 998	211 760	229 107	206 321	178 987	182 593	186 930	177 161	151 438	2 323 028
<b>Production Globale</b>	271 429	247 701	273 287	270 967	266 890	278 663	293 412	268 218	278 871	284 493	269 980	246 329	3 250 239
<b>Matériel</b>	38 246	38 312	38 088	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	38 369	38 312	459 682
%	21	21	18	17	18	17	19	21	21	20	22	25	20
<b>Matériaux</b>	40 919	41 484	73 541	81 366	73 301	89 311	65 383	41 087	38 185	40 082	37 386	37 386	659 429
%	23	23	35	36	35	39	32	23	21	21	21	25	28
<b>Main d'oeuvre</b>	86 657	86 203	86 906	83 473	84 286	84 108	70 091	72 663	84 286	87 184	86 966	86 714	999 539
%	48	48	41	37	40	37	34	41	46	47	49	57	43
<b>Total Service</b>	89 535	66 261	59 530	42 994	52 314	46 991	82 024	83 473	86 722	86 685	82 316	68 386	847 231
%	33	27	22	16	20	17	28	31	31	30	30	28	26
<b>Frais sous traitance</b>	82 460	59 614	52 921	36 806	46 430	41 632	76 583	78 302	81 663	81 595	77 334	63 460	778 799
%	92	90	89	86	89	89	93	94	94	94	94	93	92
<b>Transport de matériaux</b>	830	754	1 001	1 127	1 515	1 005	1 087	803	721	722	628	573	10 765
%	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Location externe de matériel</b>	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	3 972	47 659
%	4	6	7	9	8	8	5	5	5	5	5	6	6
<b>Autres services</b>	2 274	1 922	1 636	1 090	397	382	382	397	367	397	382	382	10 007
%	3	3	3	3	1	1	0	0	0	0	0	1	1
<b>Frais de siège 5 %</b>	13 571	12 385	13 664	13 548	13 344	13 933	14 671	13 411	13 944	14 225	13 499	12 316	162 512
<b>Total charges</b>	268 929	244 646	271 729	259 693	261 614	272 655	270 537	248 946	261 506	266 489	258 534	243 114	3 128 393
%	99	99	99	96	98	98	92	93	94	94	96	99	96
<b>RESULTAT</b>	2 501	3 055	1 558	11 273	5 275	6 008	22 875	19 272	17 365	18 004	11 446	3 215	121 847
%	1	1	1	4	2	2	8	7	6	6	4	1	4

## Annexe n16 : Budget réel 2022

	<b>Tableau de bord réalisation Mensuel / 2022</b>	Edité le : 25/07/2023
	<b>P/M29</b>	Par : P/M29

Résultat	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Production Marché</b>	296 676	352 568	384 636	354 528	435 081	413 453	435 392	386 087	319 843	402 639	405 229	254 430	4 440 561
<b>Dont S/T</b>	89 764	65 489	88 935	56 546	96 580	85 914	145 087	79 291	83 850	12 602	69 643	9 571	883 271
<b>Prestation Externe</b>	7 436	5 865	7 735	6 743	4 952	8 278	5 219	3 977	4 581	1 897	1 416	3 797	61 895
<b>Prestation Interne</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production propre</b>	214 348	292 944	303 435	304 724	343 453	335 818	295 523	310 774	240 575	391 933	337 002	248 657	3 619 186
<b>Production Globale</b>	304 112	358 433	392 370	361 271	440 032	421 732	440 610	390 064	324 424	404 536	406 645	258 227	4 502 457
<b>Matériel</b>	61 065	56 439	55 801	63 951	49 865	49 865	53 361	59 613	68 570	62 832	51 849	47 475	680 687
%	28	19	18	21	15	15	18	19	29	16	15	19	19
<b>Matériaux</b>	30 166	97 367	112 378	105 643	143 120	133 650	93 303	116 000	104 758	140 173	137 519	78 367	1 292 446
%	14	33	37	35	42	40	32	37	44	36	41	32	36
<b>Main d'oeuvre</b>	101 032	98 989	102 792	99 147	96 599	111 765	96 117	96 366	92 065	98 413	99 774	90 776	1 183 834
%	47	34	34	33	28	33	33	31	38	25	30	37	33
<b>Total Service</b>	100 233	86 098	97 884	66 493	108 505	101 932	160 090	89 817	93 210	27 095	79 688	21 069	1 032 112
%	33	24	25	18	25	24	36	23	29	7	20	8	23
<b>Frais sous traitance</b>	90 276	70 014	88 936	56 546	96 580	82 791	144 222	77 516	83 415	12 281	68 155	9 482	880 213
%	90	81	91	85	89	81	90	86	89	45	86	45	85
<b>Transport de matériaux</b>	1 561	1 120	1 359	716	1 212	1 634	955	1 193	1 542	1 432	1 285	771	14 780
%	2	1	1	1	1	2	1	1	2	5	2	4	1
<b>Location externe de matériel</b>	5 332	5 267	4 752	6 404	5 813	7 395	5 615	6 410	6 529	6 439	5 980	6 646	72 582
%	5	6	5	10	5	7	4	7	7	24	8	32	7
<b>Autres services</b>	3 065	9 696	2 837	2 827	4 900	10 113	9 298	4 697	1 724	6 942	4 268	4 170	64 537
%	3	11	3	4	5	10	6	5	2	26	5	20	6
<b>Frais de siege 5 %</b>	15 206	17 922	19 619	18 064	22 002	21 087	22 031	19 503	16 221	20 227	20 332	12 911	225 123
<b>Total charges</b>	307 701	356 815	388 474	353 298	420 091	418 299	424 901	381 299	374 824	348 740	389 162	250 599	4 414 202
%	101	100	99	98	95	99	96	98	116	86	96	97	98
<b>RESULTAT</b>	-3 589	1 619	3 897	7 973	19 941	3 433	15 709	8 766	-50 400	55 796	17 483	7 628	88 255
%	-1	0	1	2	5	1	4	2	-16	14	4	3	2

# Table des matières

## **RESUME**

ABSTRACT

DEDICACE

DEDICACE

REMERCIEMENT

LISTE DES FIGURE

LISTE DE TABLEAU

SOMMAIRE

**CHAPITRE 1 : LA FONCTION PRODUCTION ET LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION..... 1**

**SECTION 1 LA FONCTION PRODUCTION ENJEU ET OBJECTIF :..... 2**

**1.....DEFINITION :  
..... 2**

LA PRODUCTION : ..... 2

LA PRODUCTIVITE : ..... 2

**2..... LES ELEMENTS DE LA FONCTION PRODUCTION :  
..... 3**

L'ATELIER : ..... 3

PLANIFICATION ET ORDONNANCEMENT-LANCEMENT : ..... 3

L'ENVIRONNEMENT DE L'ATELIER : ..... 4

L'UTILISATION DE LA SOUS-TRAITANCE : ..... 4

SERVICE APRES-VENTE (SAV) : ..... 4

**3..... SERVICES DE LA FONCTION PRODUCTION :  
..... 5**

LES PRINCIPAUX SERVICES OPERATIONNELS : ..... 5

LES PRINCIPAUX SERVICES FONCTIONNELS : ..... 6

**4..... LA PRODUCTION COMME UN PROCESSUS :  
..... 6**

**5..... LES FACTEURS DE LA PRODUCTION :  
..... 8**

LES RESSOURCES NATURELLES : ..... 8

TRAVAIL : ..... 8

CAPITAL : ..... 9

ENTREPRENEURIAT : ..... 9

**6..... OBJECTIFS DE LA PRODUCTION :  
..... 9**

# Table des matières

OBJECTIF EN TERMES DE QUANTITES PRODUITES :	9
OBJECTIF EN TERMES DE QUALITE :	10
OBJECTIF DE COUT :	10
OBJECTIF DE DELAI :	10
OBJECTIF DE FLEXIBILITE :	10
<b>7..... TYPOLOGIES DE LA PRODUCTION :</b>	<b>10</b>
CLASSIFICATION EN FONCTION DE L'IMPORTANCE DES SERIES ET DE LA REPETITIVITE :	11
CLASSIFICATION SELON L'ORGANISATION DES FLUX DE PRODUCTION :	11
CLASSIFICATION SELON LA RELATION AVEC LE CLIENT :	15
<b>8..... LES MISSIONS D'UN MANAGER DE PRODUCTION DANS L'ENTREPRISE :</b>	<b>16</b>
<b>SECTION 2 LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA FONCTION PRODUCTION :</b>	<b>17</b>
<b>1..... L'EVOLUTION HISTORIQUE DU CONTROLE DE GESTION</b>	<b>18</b>
LA PREMIERE ETAPE .....	18
LA DEUXIEME ETAPE.....	18
LA TROISIEME ETAPE .....	19
LA QUATRIEME ETAPE.....	19
<b>2..... LA DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION</b>	<b>19</b>
<b>3..... LE PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION :</b>	<b>22</b>
PHASE DE PREVISION :	22
PHASE D'EXECUTION :	22
PHASE D'EVALUATION :	23
PHASE D'APPRENTISSAGE :	23
<b>4..... LA PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANIGRAMME :</b>	<b>24</b>
UNE POSITION FONCTIONNELLE :	24
UNE POSITION DE CONSEIL :	25
<b>5.....LES OBJECTIFS ACTUELS DU CONTROLE DE GESTION :</b>	<b>26</b>
<b>6..... LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION :</b>	<b>28</b>
LA COMPTABILITE ANALYTIQUE :	29
LA GESTION BUDGETAIRE :	29
LE TABLEAU DE BORD :	30

# Table des matières

LE SYSTEME D'INFORMATION : .....	33
LA COMPTABILITE GENERALE : .....	34
LE REPORTING : .....	34
<b>CHAPITRE 2:LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FONCTION PRODUCTION .....</b>	<b>36</b>
<b>SECTION 1 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE UTILISEE DANS LA FONCTION PRODUCTION : .....</b>	<b>37</b>
<b>1..... LA NOTION PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : .....</b>	<b>37</b>
L'HISTORIQUE : .....	37
DEFINITIONS ET CONCEPTS LIES A LA PERFORMANCE : .....	37
LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE : .....	41
<b>2.....INDICATEURS : .....</b>	<b>44</b>
DEFINITION D'INDICATEURS : .....	44
LES TYPOLOGIES DES INDICATEURS : .....	45
CHOIX D'INDICATEURS : .....	45
LES INDICATEURS DE PERFORMANCE UTILISEE DANS LA FONCTION PRODUCTION : .....	48
<b>SECTION 2 LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA FONCTION PRODUCTION : .....</b>	<b>53</b>
<b>1..... LES COUTS EXCESSIFS ENGENDRER PAR L'ABSENCE DU CONTROLE DE GESTION : .....</b>	<b>53</b>
<b>2.L'ABSENCE DU CONTROLE DE GESTION PEUT GENERER DES RETARDS DE PRODUCTION : .....</b>	<b>56</b>
LE DIAGRAMME DE GANTT : .....	56
LE RESEAU DE PERT : .....	58
LE DIAGRAMME PARETO : .....	60
<b>3.....PROBLEMES DE QUALITE RESULTE DES DESALIGNEMENTS DES OBJECTIFS ENTRE LE CG ET LA FONCTION PRODUCTION : .....</b>	<b>61</b>
<b>4.....LA COMMUNICATION COMME UN MECANISME ESSENTIELS POUR L'EFFICACITE DU CONTROLE DE GESTION : .....</b>	<b>64</b>
<b>5 LA RELATION ENTRE LES MANAGERS OPERATIONNELS ET LE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>65</b>
<b>6.....L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD POUR SUIVRE LA PERFORMANCE : .....</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE 3 : LA CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE COSIDER TP M29 .....</b>	<b>70</b>
<b>SECTION 1 PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL : .....</b>	<b>71</b>

# Table des matières

<b>1.....PRESENTATION GENERALE DU GROUPE COSIDER :</b>	<b>71</b>
1.1 HISTORIQUE :	71
1.2 LA SITUATION DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT A SON ENVIRONNEMENT :	73
1.2.1 LES OPPORTUNITES :	73
1.2 L'EVOLUTION DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES :	75
<b>2.....COSIDER TRAVAUX PUBLIC (TP) :</b>	<b>76</b>
2.1 PRESENTATION DE LA FILIALE COSIDER TP :	76
2.2 FICHE DESCRIPTIVE DE COSIDER TP :	76
2.3 LES ACTIVITES DE LA FILIALE COSIDER TP :	77
2.4 LES DIVISIONS DE LA FILIALE COSIDER TP :	77
<b>3.....LE PROJET M29 :</b>	<b>78</b>
3.1 LA FICHE TECHNIQUE DU PROJET :	79
3.2 LA PRODUCTION DE COSIDER TP M29 :	80
3.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE INTERNE DE L'ENTREPRISE COSIDER TP (PROJET M29) :	80
<b>SECTION 2 : LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DU PROJET M29</b>	<b>82</b>
<b>1..... PRESENTATION DU SERVICE CONTROLE DE GESTION DE COSIDER TP M29 :</b>	<b>83</b>
1.1 LES MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE COSIDER TP M29 :	83
1.2 LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE COSIDER TP M29 :	83
1.3 LA CIRCULATION DE L'INFORMATION :	84
<b>2..LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION MIS EN ŒUVRE PAR COSIDER TP M29 :</b>	<b>84</b>
2.1 LA COMPTABILITE ANALYTIQUE :	84
2.2 LA GESTION BUDGETAIRE :	85
A. LE TABLEAU DE BORD :	91
<b>SECTION 3 L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE TP M29 :</b>	<b>93</b>
<b>1.....LES PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE COSIDER TP M29 :</b>	<b>93</b>
1.1 COMPARER LES PREVISIONS ET LES REALISATIONS DU RESULTAT :	95
1.2 ANALYSE DES CLIGNOTANTS DU TABLEAU DE BORD DE TP M29 :	96
1.3 LE PLAN D'ACTION :	101
<b>CONCLUSION GENERALE :</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	

# **Table des matières**