

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

*DEPARTEMENT DE COMPTABILITE ET FINANCE*



# *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master en

Sciences Financières et comptabilité

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

*Thème*

*Le contrôle de gestion, une approche instrumentale de  
la performance  
Cas : entreprise portuaire d'Alger (EPAL).*

**Réalisé par :**

Si Ahmed Souad

**Encadré par :**

Dr Sadaoui Farid

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**President: Mr Badi Abdelmadjid, MCA**

**Examineur :Mr Abidi Mohamed, MCB**

**Rapporteur : Mr Sadaoui Farid, MCA**

Promotion 2018/2019

# Remerciements

- ∞ *Avant tout, je tiens à remercier Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la force et la volonté afin de réaliser ce modeste travail ;*
- ∞ *J'exprime mes vifs sentiments, ma profonde gratitude et ma reconnaissance à mon promoteur Mr Sadaoui Farid. La pleine confiance qu'il m'a accordée m'a permis de progresser régulièrement ;*
- ∞ *Il n'est jamais facile pour un étudiant de trouver un stage, c'est pourquoi je remercie le directeur de l'entreprise portuaire d'Alger Mr Larbi Mohamed de m'avoir accueillie dans son entreprise durant la durée de stage ;*
- ∞ *Je tiens à remercier tout particulièrement mon encadreur de stage **Mr Mamar L** qui a su m'accorder du temps et répondre à mes nombreuses questions sur de nombreux sujets et qui m'a apporté beaucoup d'informations clés, qui m'ont permises de comprendre au mieux leur travail ;*
- ∞ *De plus, je souhaite remercier le reste du personnel, notamment la Direction des Finances et de la Comptabilité avec qui j'ai eu l'occasion de travailler et qui furent très accueillants.*
- ∞ *Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail*
- ∞ *D'une façon générale je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# Dédicaces

∞ *Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.*

*Je Dédie ce travail,*

∞ *A ma très chère mère, à laquelle aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour, et de mon plus grand respect car elle s'est toujours sacrifiée pour nous depuis notre enfance.*

∞ *A mon cher père qui m'a soutenu durant toutes mes études avec plein d'amour et de tendresse, que Dieu me le garde.*

∞ *A mon tendre et cher fiancé Merouane et sa famille qui m'a beaucoup soutenu symbole de sacrifice, de tendance et d'amour. Sont les moindres sentiments que je puisse te témoigner.*

∞ *Aucune dédicace ne saurait exprimer mes grandes admirations, mes considérations et mes sincères affections pour vous.*

*Je dédie aussi ce travail à :*

∞ *A mon petit frère Adel que je le souhaite beaucoup de réussite dans sa vie.*

∞ *A mes sœurs chahrazed et douniazed et leurs maris et notre petit bout de chou Missipssa que dieu le garde.*

∞ *A mes adorable amis Tiziri, Hamza, Belkacem, lilia, pour tous les moments de joie que nous avons partagés et ceux qui sont à venir*

∞ *A toute ma famille sans exception, et particulièrement Mon cousin Sidali, Ma tante Safia, Ma tante Ghania et ses enfants,*

∞ *A tous ce qui me sont chères*



# **Introduction générale**

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

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

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Il est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible. Ses outils, méthodes, démarches ont été conçus depuis les années vingt pour apporter une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des couts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

Mais la vraie naissance de la fonction du contrôle de gestion peut être située après la crise de 1929, qui reste tout de même une discipline récente par apport à d'autre fonction au sein de l'entreprise

La définition du contrôle de gestion a subi des modifications au fil du temps. À l'origine avec la définition de R. ANTHONY 1965 « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation », Actuellement, toutes les approches confirment que le système du contrôle de gestion est devenu un système stratégique orienté vers le pilotage de la performance. Il revient vers la fin des années 80, (Anthony, 1988). « Le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »

Ainsi il n'est plus question de se référer à une norme de gestion mais à des objectifs préalablement définis par les responsables de l'organisation. D'une fonction de vérification, on

est donc passé à une fonction de pilotage. Le CDG inclut ainsi des aspects humains puisqu'il vise aussi à influencer les comportements. Cette relation étroite entre pôle « technique » et pôle « humain » redonne un souffle nouveau à la discipline (Simons, 1995) et conditionne ses principaux outils, modes ou approches de contrôle de gestion.

Depuis l'instrumentation en gestion, appelée également « outil de gestion » a connu un étonnant développement avec notamment l'apparition et la diffusion de l'activity based costing, de l'activity based management, du balanced scorecard, du rolling forecast, il est donc devenu une des grandes caractéristiques des organisations modernes, un vecteur privilégié de rationalisation. Phénomène étudié relativement récemment, l'instrumentation touche un nombre important de domaines de l'organisation ; outil de la décision stratégique, du marketing, de la gestion des ressources humaines (par exemple méthode de classification d'emplois), planification des tâches, choix d'investissement, système d'évaluation, modèle statistique de prévision de ventes, méthode destinée à organiser le travail des ateliers, formule visant à rendre les stocks les moins coûteux possibles, ...

La liste est sans cesse changeante, puisque constamment renouvelée selon les différentes offres des consultants.

Comme le fait remarquer Patrick Gilbert, le terme d'instrumentation, à l'instar de celui d'organisation, « est un terme désignant à la fois un contenu et un processus ». Si, en tant que contenu, ce terme désigne un « ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champ », en tant que processus, il rejoint le thème de changement organisationnel, désignant une « création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion.

Il faut admettre qu'il ne pourrait exister de gestion sans instruments, puisqu'elle vit à travers les outils qui la mettent en œuvre. En effet les principaux instruments peuvent être constitués par la maîtrise des coûts, maîtrise du futur par les budgets, maîtrise de la rétroaction par les tableaux de bord.

Nous avons fait le choix de centrer le travail sur la dimension instrumentale du contrôle de gestion. Ce qui introduit la question suivante : **Comment le contrôle de gestion est instrumentalisé et quel est l'effet de cette instrumentation sur la performance de l'entreprise ?**

Une réponse exhaustive à une telle question inclue des interrogations secondaires telles que :

- C'est quoi le contrôle de gestion ? Quelle est la place du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les outils de contrôle de gestion et comment ils ont évolué ?
- Quelle est la place du contrôle de gestion au sein de l'entreprise portuaire d'Alger ? et quels sont les outils mis en place.

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur plusieurs hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées chacune d'elles constitue l'une des pièces d'un puzzle qu'il convient ensuite d'assembler et qu'on peut formuler comme suit :

**Hypothèse 01** : le terme contrôle de gestion a connu une évolution au fil des années voir des siècles cette notion de contrôle est née avec la révolution industriel. Le contrôle de gestion est imposé dans l'entreprise lors de la répartition des tâches et la division du travail. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à être performante et à atteindre les objectifs prévus.

**Hypothèse 02** : Une bonne mise en œuvre des outils et l'exploitation des résultats obtenus par le contrôle de gestion permet de mieux piloter l'entreprise vers la performance.

Le thème que nous avons le privilège de développer dans tout travail de recherche revêt une importance majeure. Dans le cadre de notre réflexion nous articulerons notre travail en deux axes de recherches : une recherche documentaire et un stage de formation, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et son instrumentalisation à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques ainsi que les sites de finance et contrôle de gestion. L'enquête de terrain nous permettra d'une part de mettre en pratique les connaissances théoriques, concernant les outils de gestion de l'entreprise et les insuffisances liées à son contrôle de gestion et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche. Afin de rapprocher à cet objectif nous intervenons dans une entreprise de prestation de service une entreprise qui a son poids dans l'économie algérienne nommée EPAL (l'Entreprise Portuaire d'Alger)

### **Choix de thème**

Nous avons fait le choix de centrer le travail sur la dimension instrumentale du contrôle de gestion. Il nous semble en effet que les instruments de gestion, fondés sur des méthodes intellectuelles et des technologies de l'information, structurent largement les processus humains en œuvre dans les entreprises.

Ce sujet est au cœur de la gestion de l'entreprise, il est proche à l'objet de notre formation « audit et contrôle de gestion » et aussi nous avons toujours considéré que la performance et la bonne gestion de l'entreprise comme la source de développement et celle-ci influence directement la croissance économique du pays.

Nous avons centré mon champ d'étude sur une entreprise publique économique car elle est considérée comme un élément important dans l'économie d'un pays.

### **Structure de la recherche**

Le plan de notre recherche est organisé autour des axes suivants :

- **Introduction générale** : s'intéresse au cadre général dans lequel s'inscrit notre travail de recherche.
- **Le premier chapitre** : vise à éclairer le lecteur sur les différents aspects du contrôle de gestion à travers quatre sections qui reprennent les concepts généraux du contrôle de gestion, ses outils et la performance et ses principaux critères
- **Le deuxième chapitre** : sera consacré aux outils de contrôle de gestion et son instrumentalisation au fil du temps et son impact sur la performance de l'entreprise
- **Le troisième chapitre** : dernier chapitre sera réservé à notre cas pratique
- **Conclusion générale** : dans laquelle seront présentés les principaux résultats de l'étude.

# **Chapitre I :**

## **Introduction au contrôle de gestion**

## Introduction

Dans une entreprise, le contrôle consiste à vérifier si tout se passe bien conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Il s'applique à tout, aux choses, aux personnes, aux actes (...). Le contrôle de gestion est très souvent présenté dans les manuels comme un système de gestion générique, standard, adaptable à toutes sortes d'entreprises et toutes formes d'organisation

Dans ce chapitre introductif nous devons présenter le contrôle de gestion en offrant une vision d'ensemble de ces concepts, afin de pouvoir traiter le thème d'une manière valide et efficace.

Ce chapitre contient donc trois sections la première est focalisée sur l'historique et les principes du contrôle de gestion (définition, objectif et mission) la seconde section portera les domaines et place du contrôle de gestion, la troisième section est consacrée à la performance de l'entreprise et le contrôle de gestion.

## Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion

Afin de mieux cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans cette section l'historique du contrôle de gestion, ses différentes définitions, ses objectifs, ses différentes missions, et enfin la place et le rôle du contrôleur de gestion.

### 1. Historique et définition du contrôle de gestion

#### 1.1. Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, qui a mis du temps à construire ses bases, ne s'est pas encore imposé dans toutes les entreprises. Selon Guy Dumas, Daniel Larue (2005), le contrôle de gestion puise ses racines dans les systèmes comptables :

Les historiens des systèmes comptables rappellent qu'à chaque fois que le processus d'accumulation du capital s'est profondément transformé, un nouveau système comptable s'est imposé.

Vers 1880, les instruments du contrôle ne donnaient que des informations chiffrées sur le passé. Or, à cette époque, les industriels étaient déjà confrontés à de multiples problèmes : la recherche de gain de productivité, la croissance de la taille de leurs entreprises, le désir de standardiser leurs productions et d'allonger la taille des séries, la faible qualification du personnel. Les systèmes comptables élaborés durant le XIXe siècle ont été profondément

remaniés au début du XXe siècle, lorsque les sociétés par actions se sont multipliées et que le capital financier s'est accumulé.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines (General Motors, Standard Oil, etc.) qui éprouvaient le besoin d'améliorer leurs structures, de disposer d'informations précises sur la réalisation des tâches des opérationnels et sur leur environnement. L'essentiel des missions de contrôle étaient de la responsabilité de l'encadrement qui rendait compte à la direction, conformément aux logiques exposées par F. Taylor ou H. Fayol. Il s'agissait de motiver les personnels, d'identifier et de corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter

Au milieu des années 1960, le contrôle de gestion ne s'est imposé que dans les grandes entreprises industrielles. Il portait alors essentiellement son attention sur les performances de production. Le contrôle budgétaire des unités s'appuyait sur une comptabilité analytique dite « à coûts standards » et fournissait régulièrement une analyse des écarts. Le problème majeur était d'obtenir les capacités de production nécessaires pour satisfaire la demande. On délaissait encore le suivi des activités commerciales, des coûts de distribution, de recherche et développement, et même les frais généraux.

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôle financier reposant sur des systèmes d'informations comptables et un langage commun, le langage financier, capable de rendre comparable entre elles un ensemble d'activités industrielles de plus en plus diversifiées conduites au sein d'une même entreprise.

Anthony, le père incontesté de la discipline académique du contrôle de gestion, définit se dernier comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p.17) Anthony propose une structuration du contrôle organisationnel en trois niveaux.

- Un niveau de planification ou de contrôle stratégique qu'il définit comme étant « le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des stratégies à employer pour atteindre ces buts. » (Anthony et al., 1985, p.586) Son orientation est essentiellement à long terme et centrée sur les évolutions de l'environnement externe ;
- Un niveau de contrôle de gestion, doit assurer la cohérence entre la stratégie et le quotidien des actions des membres de l'entreprise. Il spécifie les modalités du contrôle

opérationnel pour assurer sa cohérence avec la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise

- Un niveau de contrôle opérationnel, entendu comme « le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente. » (Anthony al., 1985, p.586) Son orientation est à court terme et il est exclusivement tourné vers le fonctionnement interne de l'organisation

Le contrôle de gestion qui se développe au milieu du siècle dernier va privilégier un mode de contrôle par les résultats quantifiés. Son rôle est de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels par la mise en œuvre d'outils de gestion comptables et financiers (budgets, comptabilité analytique, reporting) et par une mesure de performance de synthèse qui est le profil économique mesuré en terme financier aux différents échelons.<sup>1</sup>

## 1.2. Définition du contrôle de gestion

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, tant les pratiques au sein des entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées.

Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà de ses fonctions traditionnelles décrites comme instrumentales, pour devenir un outil global de pilotage des organisations.

A cet effet, de diverses définitions ont été proposées par plusieurs spécialistes en gestion.

- La définition que l'on retient généralement est celle proposée par R. N. Anthony en 1965, le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation », il devient dans les années quatre-vingt (1988), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies <sup>2</sup> ». Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser

<sup>1</sup>Yeves DE RONGE, Karine CERRADA, « contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Édition Pearson, Paris, 2012 p8

<sup>2</sup>R.N Anthony, « Management et contrôle de gestion » éd. Dunond, Paris, 2008, p5.

à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

- Pour C. GRENIER, 1990, « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs».<sup>1</sup>
- Selon 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 ». Pour ce dernier, 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.<sup>2</sup>
- Selon le plan comptable Français, « Le contrôle de gestion est l'ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants, aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise dont la comparaison avec des données passées ou prévues sert le cas échéant à inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».<sup>3</sup>
- J. BOURDIN, « Le Contrôle de Gestion est un système d'évaluation des responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée »<sup>4</sup>.
- Selon KHEMAKHEN (2001), « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation ». A.Khemakhen, insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus l'organisation<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », 2<sup>ème</sup> Edition, VUIBERT, paris 2001.P9

<sup>2</sup>H. Bouquin (1994). « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.

<sup>3</sup>Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 4<sup>ème</sup>Édition DUNOD, Paris1998, P643.

<sup>4</sup>idem

<sup>5</sup>Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; P9.

## 2. La remise en cause du modèle classique :

Une première modification centrale est la remise en cause du principe de la division de travail, qui se traduit notamment par la recombinaison des activités en processus selon une logique transversale à l'organisation fonctionnelle classique.

Un deuxième changement important concerne l'optimisation de la performance économique globale qui, souvent, dépend plus de l'optimisation des interfaces entre fonctions et activités au sein des processus que de l'optimisation de la performance.

Le troisième changement majeur : la performance de l'entreprise ne dépend plus seulement de la maîtrise de son fonctionnement interne.

La dernière modification importante concerne la structure du coût globale de production dans le monde industrialisé où la part du coût du travail ouvrier direct a considérablement diminué.

Aujourd'hui, le « contrôle de gestion » s'entend plutôt « **pilotage de la performance** » est défini comme « une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure.

Toutes ces évolutions de l'environnement économique et technologique, et les adaptations organisationnelles qui en ont découlé, conduisent au besoin d'une redéfinition du contrôle de gestion<sup>1</sup>.

## 3. Les objectifs et missions du contrôle de gestion

### 3.1. Objectif du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des "buts" dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place, cette notion d'objectif", qui a donné lieu à des travaux théoriques importants est inhérente au contrôle de gestion. Le contrôle de gestion veille à :

- Accroître la motivation des responsables et à créer davantage de "convergence des buts" dans les organisations. Est la une autre composante essentielle du contrôle, déjà présenté dans la définition de R.N Anthony ;

<sup>1</sup>Yeves DE RONGE, Karine CERRADA, « contrôle de gestion », op. Cit, P8.

- La fonction du contrôle de gestion est de concevoir, formaliser, traiter les flux d'information vertical et horizontal dans le but d'améliorer la performance de l'organisation ;
- Il vient nourrir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Le contrôle de gestion a pour objet la réduction de l'incertitude, il s'interroge sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou financier.

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation.<sup>1</sup>

### 3.2. La mission du contrôle de gestion

La mission de contrôle de gestion consiste à mettre en place, à exploiter et à faire évoluer les outils et méthodes de suivi et d'amélioration de la performance des organisations. Le contrôle de gestion doit ainsi contribuer, avec les décideurs, à répondre à deux questions principales :

- Les réalisations sont-elles conformes aux objectifs (axe suivis, contrôle)?
- Comment faire pour améliorer la situation (axe « création de valeur ») ?

La complexité spécifique des entreprises de services rendent nécessaire une approche globale, allant au-delà de la simple animation des trois outils habituellement associés à la fonction que sont les budgets, les tableaux de bord et les calculs de coûts.

Cette approche globale passe par la maîtrise de plusieurs points clés.

- Les techniques d'analyses, qui permettent d'affiner la compréhension de la performance.
- Un certain nombre d'outils tels les tableaux de bord, budgets, mais aussi les moyens informatiques (ERP, décisionnelle ...) qui sont à la fois le quotidien du contrôle de gestion et un facteur essentiel de productivité.
- L'environnement interne : les différentes fonctions et les différents processus de l'entreprise, sa culture, ses hommes, son historique, etc.

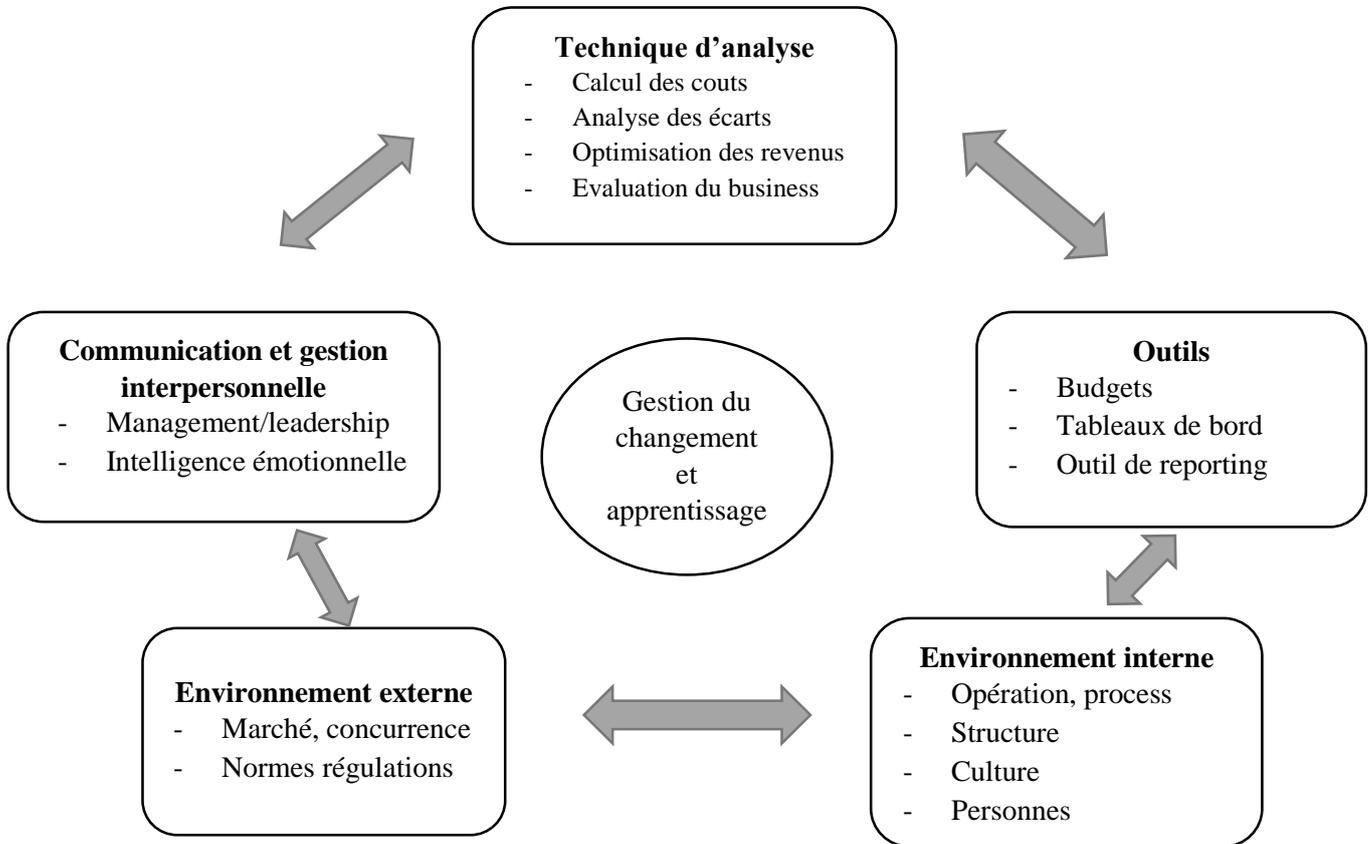
L'environnement externe : le secteur d'activité, ses acteurs, clients, fournisseurs, ses évolutions, mais aussi les normes et régulation, les tendances économiques globales, etc....

---

<sup>1</sup> L.Bescos et al : contrôle de gestion et management, Montcherstien, 1993, p18

- La communication et la gestion Interpersonnelle, élément primordial pour mener à bien la mission de contrôleur de gestion, en particulier dans le domaine des services.

### Schéma n° 1: Les six facteurs clés d'un contrôle de gestion global



**Source :** Ronan Le Saout, « le contrôle de gestion des services », Édition Eyrolles, Paris, 2015, p18.

Ces éléments sont organisés autour d'un pivot central, la gestion du changement et l'apprentissage permanent c'est ces derniers ingrédients qui permet l'évolution et l'adaptation nécessaire pour l'organisation comme pour soi-même (nouvel environnement, changement d'hommes, d'organisations, de normes, de business model, etc.). Il s'agit là d'une condition fondamentale de la performance dans la durée.

En pratique, chacune des composants du modèle est nécessaire :

- Des tables de bord mal conçus ne vont pas permettre de mettre en évidence les factures clés de performance ou de risque.
- Un manque d'empathie du contrôleur de gestion le laissera hermétique aux enjeux de la gestion des ressources humaines en univers de services et risquera entraîner des blocages et d'amplifier les réticentes au changement.

- Une analyse des écarts mal communiquée ou mal présentée ne sera pas comprise ni exploitée.
- Une méconnaissance du secteur d'activité et des problématiques spécifiques aux services empêchera de focaliser les analyses sur les points décisifs, de jouer pleinement un rôle de conseil et d'apporter le maximum de valeur ajoutée<sup>1</sup>

#### 4. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats<sup>2</sup>

##### 4.1. Les missions du contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

**Tableau n° 1 : Rôle du contrôleur de gestion**

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

**Source** : ALAZARD. C, SEPARIS. S, « Contrôle de gestion : manuelle et application », édition Dunod, Paris, 2007, p. 32.

<sup>1</sup> Ronan Le Saout, « le contrôle de gestion des services », Édition Eyrolles, Paris, 2015, p17,18.

<sup>2</sup> Guirienc J-C et Guerny J de, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6ème Edition, Delmas, Paris, 1998, P197.

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

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

Ses qualités de communicateur et de pédagogue sont alors essentielles :

- Communiquer avec clarté :
  - ✓ les informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
  - ✓ les évolutions nécessaires à mettre en œuvre,
  - ✓ les outils de résolution de problème pour aider à améliorer le pilotage,
  - ✓ pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;
- Expliciter avec rigueur :
  - ✓ les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies,
  - ✓ les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions,
  - ✓ l'accompagnement des changements à mettre en place.

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

#### 4.2. Les compétences requises

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

- spécialiste : maîtriser les outils pointus, et généraliste : organiser, coordonner les procédures ;
- opérationnel : gérer l'exécution, et fonctionnel : conseiller les décideurs ;
- technicien : intégrer la dimension technique, et humaine : gérer les hommes et les groupes.

Ainsi apparaissent une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion. Il doit :

- ✓ mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- ✓ former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- ✓ informer et conseiller les décideurs.

La diversité des missions du contrôleur de gestion montre le rôle stratégique de ce système d'information et les compétences tant techniques qu'organisationnelles et humaines requises par la fonction.

Ces missions nombreuses portant sur des procédures de travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

**Le contrôleur ne contrôle plus... il conseille**, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité.

#### 4.3. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation

Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui influencent le rapport de force qui s'instaure entre le contrôleur et la direction : l'autorité, l'image, l'influence, la sanction, l'information, le temps. Ces curseurs de pouvoir (selon Bouin et Simon) s'intègrent en fonction des trois composantes du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir, la capacité à l'exercer.

Ainsi il en ressort que différents rattachements sont possibles :

- **au directeur général** : c'est un signal fort pour lier contrôle de gestion et stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de

son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle plus important que celui du directeur financier ;

- **au directeur financier** : cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...);
- **au même niveau que d'autres directions** : cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Dans des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, en termes hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnels.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.<sup>1</sup>

#### 4.4. La distinction entre démarche de contrôle et fonction du contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion assurent quant à eux une fonction de *support*, un rôle d'appui aux responsables opérationnels dans la mise en œuvre de la démarche : leur mission est de favoriser, d'animer, souvent d'aider à concevoir, les éléments du système de contrôle.

Certains considèrent que, le rôle du contrôleur de gestion est d'informer, alors que celui du responsable opérationnel est de décider. Cette distinction demande à être nuancée, car la façon d'informer oriente parfois fortement le type de décision qui en résulte. Par exemple, si le contrôleur de gestion réduit le système d'informations de gestion au calcul des coûts de production, il oriente les décisions managériales vers l'amélioration des processus de fabrication, mais ne met pas en lumière les surcoûts éventuellement générés par les services de

<sup>1</sup>Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Op cit., P28/31.

support (marketing.), ni les éléments plus qualitatifs de la performance. Les rôles sont donc plus imbriqués qu'il n'y paraît à première vue.

Par ailleurs, on ne peut établir une frontière stricte entre les rôles du responsable opérationnel et celui du contrôleur de gestion, car ceux-ci dépendent du contexte. Si la culture de gestion des opérationnels est très forte, ils prennent souvent en charge une grande partie du processus de contrôle.

À l'inverse, quand la culture de gestion est plus faible, les contrôleurs de gestion ont un rôle de sensibilisation, voire de formation, plus important à l'égard des opérationnels. C'est parfois le cas dans les entreprises où une « culture ingénieur » domine, ou dans les secteurs non marchands comme les hôpitaux, les associations, etc.<sup>1</sup>

## **Section 02 : domaine et place du contrôle de gestion**

### **1. Le domaine du contrôle de gestion**

Historiquement le contrôle de gestion était essentiellement limité à la comptabilité analytique et aux budgets. Il a d'ailleurs été longtemps enseigné sous la forme réduite d'une technique de calculs et de contrôle, au sens restreint du terme.

À l'heure actuelle, compte tenu de son rôle de conseil et de veille au regard de la cohérence du système, son domaine d'intervention s'est largement étendu et nécessite une connaissance minimum des outils propre aux différentes fonctions de l'entreprise. C'est pourquoi il apparaît utile de préciser le champ de la discipline d'une part, et la nature de ses relations avec les autres disciplines.

#### **1.1. Le champ de la discipline**

En étendant le champ d'intervention du contrôle à tous les niveaux de décision de l'entreprise, le contrôle gagne en vérité et en objectifs. Toutefois, il faut aussi se garder de lui donner trop d'importance en fixant ses limites.

##### **1.1.1. Un champ d'intervention élargi**

Fonction d'intégration par excellence, le contrôle de gestion nécessite en sus des outils traditionnels de la comptabilité analytique et budgétaire, la connaissance minimum des techniques de base propres aux différentes fonctions : production, approvisionnement ressource

---

<sup>1</sup> Françoise Giraud, et al, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gualino édition, France, 2007.

humaines vers Ets. Il recourt de ce fait, à une palette extrêmement variée d'instruments : comptabilité, mathématiques, statistiques et probabilités, recherche opérationnelle, science de l'information et de la communication ... Il a également élargit son horizon temporel, puisqu'il ne se limite plus seulement au court terme (moins d'un an), mais s'intéresse également au moyen/long terme par le biais de la gestion des investissements et des financements

L'intégration de ces différents domaines est naturellement variable selon les organisations et les compétences des individus. La représentation qui est proposé est essentiellement destiné à décrire de manière global les domaines de savoir auxquels fait appel la discipline du contrôle de gestion.

### **1.1.2. Les limites du contrôle**

Parmi les objectifs de contrôle de gestion, a été mentionné l'importance de travail de mise en place des règles et procédure formelle dans l'entreprise. Ce dispositif est appelé « contrôle interne » il implique la tâche essentielle d'entretenir le système en veillant à son efficacité et son évolution. Ce travail peut être mené de manière régulière, en tenant compte de l'expérience. Il doit également faire l'objet, de manière ponctuelle, d'une procédure d'évaluation appelée audit.

Ce dernier peut être l'égal au contractuel, mais dans tous les cas, il doit être pratiqué par une personne étrangère au service, voir externe à l'entreprise, afin de respecter une règle d'or en matière de sécurité des opérations et de bonne gestion en général : une même personne ne doit jamais être juge et partie dans une mission de contrôle.

Nous commençons par préciser ce qui est le contrôle interne, avant d'établir une comparaison avec la fonction de contrôle de gestion.

#### **➤ Le contrôle interne**

Pour la compagnie nationale des commissaires aux compte ; le contrôle interne et l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction défini, appliquée surveillance, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise est la fiabilité d'enregistrement comptable et des comptes annuels qui en découlent. Cette approche est très centrée sur la préservation du patrimoine est la fiabilité des procédures et elle insiste particulièrement sur les aspects purement comptable et financier. Cela s'explique aisément dans la mesure où la mission première du commissaire aux comptes est d'évaluer la sincérité et la régularité de compte de l'entreprise.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P15.

**➤ L'audit**

L'audit est une notion dont l'acceptation est extrêmement large. Elle est couramment utilisée pour désigner toute activité reposant sur une écoute (sens étymologique du terme) des acteurs de l'organisation. Il constitue une forme de «contrôle destiné à évaluer l'efficacité des autres contrôles. Ce sont les différents travaux d'investigation et d'inspection des différents moyens par lesquels s'exercent le contrôle organisationnel et la recherche des éventuels dysfonctionnements menés dans une optique de régularité et de sécurité, d'efficacité et d'efficience.

Historiquement, l'audit portait uniquement sur le comptable et financier et avait pour objectif de s'assurer que l'ensemble des documents financier de l'entreprise présentaient un degré d'exactitude et de fiabilité suffisante pour garantir la préservation du patrimoine c'est la réalité du résultat. Mais le concept un énormément évoluer de nos jours et il s'est élargi à l'ensemble des fonctions de l'entreprise : on peut pratiquer un audit fiscale, juridique, sociale, organisationnel, informatique, etc.

**➤ La révision**

L'audit comptable et financier, appelé révision comptable, est en principes assuré par le commissaire aux comptes dans le cadre de la révision légale ou contractuelle, et se caractérise par des méthodologies très formalisées, fondées sur l'utilisation de questionnaire et de teste statistiques. Une étape importante de la démarche de l'auditeur et l'évaluation de contrôle interne.

Naturellement, le contrôleur de gestion doit avoir une connaissance des outils de l'audit, puisqu'il est le concepteur du système. Mais, comme cela a déjà été souligné, il ne peut se substituer à l'auditeur, sans que cela présente un danger pour l'entreprise.

**1.2. Le contrôle de gestion et les autres disciplines**

Il est utile de comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articule avec celle de contrôle de gestion

**1.2.1. Contrôle de gestion et stratégie.**

Le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie est sensible à deux niveaux. D'abord en tant qu'outil de pilotage :

- il intervient au moment du diagnostic stratégique dans le recensement des forces et des faiblesses de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information. Il

<sup>1</sup> contribue ensuite à l'élaboration du plan d'action et à sa mise en œuvre, jouant son rôle d'outils d'aide à la décision ;

- il intervient également, lors du déroulement du plan stratégique. Il contribue à mettre en place les boucles de rétroaction nécessaires à la surveillance et la réalisation du programme.

Par ailleurs, la comptabilité de gestion, outil de contrôle, est impliquée dans le processus de décision stratégique en moment du choix des investissements ou du calcul du coût de revient sur longue période (coût cible par exemple). Dès lors, le contrôle de gestion, en intégrant le calcul stratégique, devient à son tour un instrument de la prise de décision stratégique.

Cet ensemble de contraintes explique pourquoi la connaissance des outils de la stratégie devient nécessaire dans le travail du contrôleur.

### **1.2.2. Contrôle de gestion et comptabilité de gestion.**

La comptabilité de gestion constitue un outil essentiel du contrôle de gestion, sans que l'un doive être assimilé à l'autre. Traditionnellement la comptabilité de gestion intégrée comptabilité analytique classique \_ calcule contrôle des coûts \_ ainsi que la gestion budgétaire \_ élaboration de budgets est suivi des réalisations \_. Son domaine s'est étendu avec la montée en puissance des tableau de bord, l'intégration d'objectifs du coûts dans le calcul économiques (coûts cibles) avec ses conséquences sur le plan organisationnel , (reengineering, analyse de valeur, nouveaux mode de production...) l'intégration de la notion de valeur dans ses analyse...la comptabilité de gestion s'interroge également sur les moyens d'améliorer les performances du système, voire d'influer sur le comportement des individus (H.Bouquin, 2000, passim) Mais cette dernière caractéristiques doit être regardée a la lumière de la définition du contrôle de gestion , dont elle sert les objectifs.

La comptabilité de gestion reste suspendant un peu en deçà des questions liées au contrôle de l'organisation et des comportements. Son objectif n'est pas de contrôler (au sens de maîtriser), mais d'informer pour la prise de décision. Elle intègre une dimension technique forte, alors que le contrôle de gestion vise à une maîtrise du système humain de l'entreprise.

Ceci explique pourquoi, elle peut n'être considérée de notre point de vue, que comme partie du contrôle ou plus précisément, comme un instrument du contrôle.

---

<sup>1 1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P16.

### 1.2.3. Contrôle de gestion et comptabilité financière

La comptabilité financière reste un des principaux systèmes d'information dans l'entreprise. Le contrôle de gestion doit être regardé comme un utilisateur de cette information, non pas tant sur un plan technique, mais bien en terme de contrôle. La comptabilité financière est un instrument de contrôle des actionnaires sur les dirigeants, des prêteurs sur les actionnaires, des dirigeants sur l'entreprise... Et à ce titre, elle est peut-être l'objet de pratiques multiples, que l'on désigne quelquefois sous l'appellation pudique de « comptabilité créative ».

Replacer dans le cadre théorique de l'agence et des problèmes de contrôle qui se posent dans ce contexte, la comptabilité financière constitue un champs d'observation et d'investigation particulièrement riche sur le plan du comportement des dirigeants et actionnaires

Cela étant, dans une perspective plus pratique et instrumentale, le contrôle de gestion nécessite un minimum de connaissances dans le domaine de la comptabilité financière, dans la mesure où la comptabilité analytique puise dans cette dernière les données lui permettant de réaliser ses calculs de coût. En sens inverse la comptabilité analytique fournit également des éléments à la comptabilité financière, tel que le niveau est la valeur des stocks. Cette situation tend toutefois à évoluer avec l'avènement des systèmes intégrés de gestion qui, paradoxalement, en constituant une base de données comptable unique pour l'entreprise, permettent de fournir à la comptabilité de gestion les informations dont elle a besoin, sans passer par la comptabilité financière.

Enfin, de manière plus pragmatique encore, on observe que dans nombre d'entreprises généralement de taille moyenne le contrôle de gestion est lié au service comptable, voire à la direction financière, si elle existe. Cette dernière est même assez souvent confondue avec le contrôle.<sup>1</sup>

### 1.2.4. Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise

Par fonctions de l'entreprise, nous entendons toutes les fonctions gestion de la production, des approvisionnements, de la distribution, des ressources humains ... Dans une optique de pilotage de l'entreprise, le contrôle est la charnière de ces différentes fonctions : Il se doit de fournir à la direction, les informations nécessaires à l'arbitrage des décisions, aussi bien dans l'allocation des ressources en cas de conflits. Le contrôle de gestion et une fonction

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P17/18.

extrêmement relationnelle. Au-delà des aspects techniques qui comportent le travail du contrôleur, ce dernier constitue une interface entre les responsables. Les budgets, dont il a généralement la maîtrise, constituent l'une de ces représentations et servent souvent des bases communes de discussion. Mais, ce n'est pas la seule. La mise en place est le suivi de tableau de bord constitué également une opportunité et un cadre d'échanges entre les contrôleurs et les différents responsables.

Une mention particulière doit être faite à propos des liens qu'entretiennent la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Les relations existent de manière directe à travers les questions budgétaires, mais aussi de manière plus indirecte, à travers la mise en place ou l'utilisation par les ressources humaines, d'indicateur de performance ou de formule d'incitation. Les échanges entre les deux fonctions sont indispensables pour finaliser les outils et mesurer leurs impacts. Si, comme nous le pensons, la dimension comportementale prend progressivement toute son importance dans la fonction contrôle de gestion, la collaboration entre les deux domaines devrait s'accroître fortement.

#### **1.2.5. Contrôle de gestion et gestion financière**

La gestion financière est ici entendue au sens étroit de « gestion financière de l'entreprise ». Le contrôle de gestion inclut par le biais de la comptabilité de gestion, la conception des plans de financement et le suivi des investissements réalisés. Il s'intéresse tout particulièrement aux cliniques de choix d'investissement et nécessite par conséquent, un minimum de connaissances dans le domaine de la finance. Par ailleurs et dans la mesure où un plan de financement fait appel à des concepts tels que le besoin en fond de roulement, il implique automatiquement une bonne connaissance des outils d'analyse et de gestion financière classique.

Notons enfin, que dans certaines entreprises, le rôle du contrôleur étendu à la direction financière peut nécessiter des notions de gestion de trésorerie.

Ainsi, comment on peut le constater la formation du contrôleur se doit d'être relativement étendue, non seulement en raison des liens que ce dernier entretient avec les autres disciplines, mais aussi en raison de la pratique dans les entreprises qui exige de lui des compétences multiples.

## 2. La Place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise

La place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise dépendent de plusieurs facteurs, dans la taille n'est pas le moindre. De fait, on imagine aisément qu'une firme de grande taille pourra a priori consacrer plus de budget et donnera plus d'importance au contrôle qu'une PME. Mais, dans sa forme également, la fonction sera plus ou moins développée, intégrant aussi bien des compétences très techniques, qu'une forte dimension humaine.

### 2.1. La fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise

De manière idéale et compte tenu de son rôle de pilotage dans l'organisation, le contrôle doit logiquement s'articuler de manière fonctionnelle avec la direction de la firme. Ainsi il jouera pleinement son rôle d'aide à la préparation des décisions à tous les niveaux, et de coordination des actions, sans pour autant être perçue comme un pur instrument de surveillance de la part de la hiérarchie

Cette situation n'est suspendant pas toujours possible et suivant la configuration de la firme, nombre de problème se posent. On peut proposer d'opérer une distinction en fonction de la taille de l'entreprise

#### 2.1.1. Dans un groupe international

Dans un groupe international, le contrôle de gestion et la plupart du temps installé au niveau du siège ou de holding. Son rôle est de recueillir les informations en provenance des différents sites, afin d'apporter les éléments nécessaires à l'élaboration et au suivi de la stratégie du groupe. Ceci n'exclut pas l'existence d'un contrôle décentralisé, mais ce dernier aura très vraisemblablement des compétences restreintes et tu devras dans tous les cas appliquer les normes édictées par le siège. En particulier, il aura pour fonction de faire un reporting régulier.

Sur le plan technique, les principales difficultés proviennent de l'éclatement des unités ou filiales en des sites géographiques différents et de la variété des activités. Cette diversité entraîne de très nombreux problèmes de contrôle liés essentiellement à deux aspects :

- En premier lieu, il s'avère nécessaire de déléguer une grande partie des responsabilités à l'unité ou la filiale, tout en conservant le contrôle des engagements. En règle générale, la solution consiste à laisser l'autonomie des décisions aux dirigeants locaux, hors celles qui concernent l'investissement. Dans certains cas et suivant le mode de management choisi, la définition des budgets sous la forme d'une enveloppe globale fait l'objet d'une discussion entre le siège et filiale.

- En second lieu, il y a lieu de mettre en place un système d'information pertinent. De fait chaque centre, unité ou filiale a tendance à engendrer son propre système. Il faut par conséquent unifier les différents modes d'organisation de l'information en harmonisant des méthodes.

Une véritable importance est constituée par les différences de culture entre les pays. Certains modes de management ne conviennent pas forcément d'un pays à l'autre, même lorsque ceux-ci semblent proches.

### 2.1.2. Dans les grandes entreprises

La fonction contrôle de gestion devrait en principe être positionnée de manière fonctionnelle auprès de la direction. Elle est souvent rattachée une direction hiérarchique, mais une telle configuration n'est généralement pas souhaitable pour 2 raisons majeures :

- Le contrôle de gestion généralement rattaché à la direction financière ou comptable risque d'être tout d'abord cantonné dans des tâches d'exécution technique (préparation des états financiers, calcul des coûts, budgets), au détriment des fonctions d'assistance et d'aider à la prise de décision ;
- Intégrer de manière hiérarchique dans l'organigramme, le contrôle de gestion risque ensuite d'être lui-même perçu comme une fonction hiérarchique, accentuant ainsi les connotations péjorative attachées au contrôle.

Dans une telle configuration, le contrôle de gestion intervient en tant que conseil auprès des autres fonctions de l'entreprise. Il est subordonné à la direction générale auprès de laquelle il apporte son aide à la prise de décision.

### 2.1.3. Dans les PME<sup>1</sup>

Le contrôle de gestion est en règle générale très peu formalisé dans la PME. Dans une firme de moins de 100 personnes, le contrôle est souvent assuré par les chefs d'entreprises lui-même. Il ne faut guère s'étonner dans ce contexte, que le système d'information soit lui-même peu élaboré et que la comptabilité de gestion ne soit pas développée.

Toutefois, le contrôle tend à s'élargir avec la taille de la PME. Entre 200 et 250 personnes, le contrôle dépend généralement de la direction administrative et financière. Le contrôle de gestion est alors marqué par une forte hétérogénéité des tâches et d'humeurs au second rang,

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P16/17.

après les préoccupations comptables. Mais suivant les secteurs, la nécessité d'une comptabilité de gestion, prélude à la mise en place d'outils de contrôle, se fait sentir de manière très forte.

Ce n'est qu'entre 250 et 500 personnes, que la fonction échoit à une spécialité et qu'elle prend une certaine autonomie une étude de (T.Nobre, 2001) montre que majoritairement dans ce cas, le contrôleur de gestion fait partie de l'équipe de direction, dont il constitue souvent le numéro deux.

## **2.2. L'exercice du contrôle de gestion.**

L'exercice du contrôle de gestion dépend en grande partie de la place qu'il occupe dans l'entreprise, comme l'on a pu le percevoir dans les lignes qui précèdent. De manière générale il est possible cependant d'affirmer que le rôle du contrôleur s'articule autour de deux fonctions de : La régulation interne et l'animation.

### **2.2.1. La fonction de régulation interne**

Le contrôleur est responsable de la conception du système d'information, c'est-à-dire plus précisément qu' :

- Il a pour tâche première de définir la structure de système : ses missions, ses objectifs, ses fonctions. En particulier, il crée le cadre du processus budgétaire sous la forme de procédure, tableau de bord destiné aux opérationnels, et il en assure les normes et la révision périodique ;
- Il est responsable du bon fonctionnement du système.

Il participe à l'élaboration des programmes, établit les prévisions budgétaires et contrôle les réalisations. Son action doit être menée dans une perspective de planification, dans le sens où il doit chercher à optimiser les moyens de l'entreprise à court, moyen et long terme. Il pourra ainsi rechercher à faire des gains de productivité dans un contexte ponctuel de guerre des prix ou planifier des investissements lourds pour atteindre un objectif redéploiement industriel.

Ces diverses fonctions l'amènent, par conséquent, à intervenir à de nombreux niveaux dans l'entreprise et ils deviennent de fait un interlocuteur privilégié. Ceci explique son rôle d'animateur au sein de l'entreprise

### **2.2.2. Fonction d'animateur**

Une des fonctions du contrôleur, dont on comprend rarement la mesure a priori et celle d'animateur. En effet, ce dernier a pour tâches de :

- Mettre à la disposition des responsables des outils adéquats ;

- Les former éventuellement ;
- Les simuler par l'autocontrôle (ce qui signifie leur donner également les outils pour s'autocontrôler) ;
- Les aider dans la préparation des décisions.

Il s'agit là d'un rôle important et difficile. De fait, sa fonction d'information, d'assistance d'aide aux responsables peut conduire le contrôle de gestion à être parfois en situation de critique vis à vis des responsables ; d'où l'importance de la composante comportementale dans son travail.

On comprend finalement qu'il lui faut procéder de grandes qualités humaines et psychologiques. De tel compétences explique qu'une bonne connaissance de l'organisation en tant que discipline et également nécessaire dans la mise en œuvre du contrôler.<sup>1</sup>

### **Section 03 : la performance de l'entreprise et le contrôle de gestion**

La fonction contrôle de gestion ne peut se comprendre sans une référence à l'environnement des entreprises qui les contraint à évoluer et à s'adapter. Dans ce cadre, les directions adressent au contrôle de gestion des demandes nouvelles en termes d'analyse de la performance et de la gestion.

#### **1. L'environnement des entreprises**

Il est possible de repérer les évolutions majeures du contexte économique et technologique des entreprises à partir du début du XXe siècle et du développement massif de l'industrialisation.

##### **1.1. Environnement économique**

Pour bien comprendre les outils d'aide élaborés par les gestionnaires dans leurs prises de décision, il convient de caractériser les forces et les contraintes de l'environnement actuel des entreprises.

###### **1.1.1. L'offre**

Le développement de plusieurs pays et marchés, la forte croissance conjoncturelle après la Seconde Guerre mondiale provoquent de profondes modifications dans l'offre de production:

- \_ des entreprises de plus en plus nombreuses, situées dans des zones géographiques très éloignées et très différentes, proposent des produits assez similaires ;

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P15/28.

- \_ la mondialisation des échanges, des marchés s'organise autour de trois pôles qui forment la triade : zone Europe, zone Amérique, zone Asie ;
- \_ cette extension du champ d'action des entreprises modifie profondément leur gestion car la concurrence s'intensifie et les gestionnaires ont besoin de nombreux paramètres pour différencier leurs produits.

### 1.1.2. La demande

Avec l'industrialisation du début du siècle et l'apparition de produits satisfaisant des fonctions et des besoins nouveaux, la demande accepte et absorbe sans difficulté les productions des entreprises.

Cette « première » demande en forte croissance est seulement quantitative, peu évolutive dans le temps et peu exigeante dans les caractéristiques des produits.

Après une période de production et de consommation de masse, avec des produits standards, la demande devient plus précise dans ses attentes, plus versatile dans sa fidélité aux entreprises et à leurs marques, avec des évolutions rapides et imprévisibles.

Les produits doivent être plus diversifiés et avec une dimension qualitative certaine.

Pour résumer, il est possible de montrer dans un tableau le passage d'une **économie de « production »** à une **économie de « sélection »**.

**Tableau n° 2 : Passage d'une économie de « production » à une économie de « sélection ».**

<b>Économie de production</b>	→	<b>Économie de sélection</b>
- Offre inférieure à la demande ; Peu de concurrence		- Demande inférieure à l'offre ; Forte concurrence
- Demande homogène stable dans le temps et quantitative		- Demande hétérogène instable avec des exigences de qualité
- Marchés locaux		- Marchés mondial

**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », Édition DUNOD, Paris, 2010, p13

## 1.2. Environnement technologique

Avec les contraintes techniques du début du XXe siècle, les entreprises disposaient de machines « rigides » destinées à une seule opération, une seule fonction, un seul produit.

À partir de 1960, grâce à la diffusion des technologies de l'électronique pouvant s'intégrer dans tous les métiers, à tous les niveaux de gestion, les rigidités techniques disparaissent.

Les machines et les postes de travail deviennent **polyvalents** et **flexibles**, pouvant changer d'outils, de fonctions, de produits.

Cette souplesse dans la production permet de réduire une contrainte forte des entreprises et de proposer des produits plus diversifiés en petite quantité.

Mais les potentialités des technologies électroniques ne s'arrêtent pas au domaine de la production, l'information et la communication sont particulièrement touchées par l'électronique, la télématique, qui offrent des supports aux performances presque illimitées.

Les entreprises intègrent ces nouvelles technologies de l'information et de la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, modifiant ainsi sensiblement leur **mode de gestion**, leur processus décisionnel, leur structure de fonctionnement.

## 1.3. Évolution des modes de production

De ces nombreuses évolutions du contexte tant économique que technologique des entreprises, il en découle une adaptation nécessaire des modes de production.

- Les entreprises ont d'abord mis en place une organisation taylorienne pour une **production standardisée**.
- Puis, face à une demande de plus en plus segmentée, les entreprises ont élaboré une organisation avec une différenciation retardée des produits permettant une **production diversifiée**.
- Aujourd'hui, les entreprises doivent souvent modifier leur organisation et leurs combinaisons productives pour une **production flexible**.

Ainsi, l'environnement économique et technologique paraît aujourd'hui instable, en perpétuelle évolution dans le temps et dans l'espace.

Il ressort que les qualificatifs qui caractérisent le mieux l'état actuel de l'environnement de la gestion sont : **complexe, turbulent, incertain** :

- \_ **complexe** car les interrelations, interdépendances entre toutes les variables, sont difficilement connues et maîtrisées par les gestionnaires ;
- \_ **turbulent** car les évolutions sont rapides, fréquentes, dispersées, nombreuses ;
- \_ **incertain** car ces évolutions sont peu prévisibles et induisent en permanence un état des connaissances fluctuant.

Les entreprises doivent adapter leurs outils de production, la structure et le fonctionnement de leur organisation ; elles doivent donc aussi réfléchir à des évolutions de leurs outils de gestion, et du contrôle de gestion en particulier

#### **1.4. Le contexte stratégique actuel**

Il est possible de repérer plusieurs tendances pour caractériser le contexte stratégique actuel.

##### **1.4.1. Un système d'objectifs diversifiés et contradictoires**

L'entreprise doit essayer simultanément d'atteindre plusieurs objectifs pas toujours convergents :

- \_ la **productivité** et la **flexibilité**, considérées comme contradictoires, sont recherchées conjointement ;
- \_ une **qualité** élevée et un **coût** minimum doivent coexister.

Le gestionnaire a donc besoin d'indicateurs sur tous ces paramètres, quantitatifs et qualitatifs, pour opérer des arbitrages et obtenir des avantages concurrentiels.

##### **1.4.2. Un fort degré de concurrence**

La mondialisation de l'offre et de la demande, la réduction du temps et de l'espace, les turbulences économiques, politiques, sociales et technologiques accroissent fortement le nombre de leviers d'action qu'il faut gérer pour faire face à une **concurrence de plus en plus diversifiée** et dispersée.

Les entreprises ont besoin de piloter leurs activités de manière précise et permanente pour les réorienter si les concurrents et le marché évoluent.

### 1.4.3. Un raccourcissement du temps de réaction

Ces évolutions économiques et technologiques inhérentes à tout environnement d'entreprises se situent aujourd'hui dans une dimension temporelle différente de celle du début du siècle.

Les évolutions et les retournements de tendances sont rapides, le degré de volatilité et de versatilité est fort, les périodes de stabilité se réduisent.

Donc une contrainte nouvelle forte pour la gestion des entreprises apparaît : **le temps**, c'est à dire le **délai de réaction**, la **durée** de fabrication, de distribution.

Là encore, cette contrainte supplémentaire conduit le gestionnaire à intégrer des paramètres qu'il faut mesurer, contrôler, suivre.

Ainsi, pour répondre à ces contraintes et à ces turbulences, les entreprises doivent mettre en place des analyses précises de leurs forces et de leurs faiblesses, des diagnostics internes et externes, pour bien orienter leurs choix stratégiques et les actions qui en découlent.

L'analyse stratégique comprend trois volets :

- l'analyse de la concurrence et du marché dans lequel l'entreprise évolue ;
- l'analyse des potentialités technologiques, des tendances et des opportunités ;
- l'analyse des compétences de l'organisation, de la structure, des acteurs.

Le contrôle de gestion en tant qu'aide au pilotage stratégique et à la gestion des acteurs peut être un système d'information efficace.

### 1.4.4. La gestion des entreprises et la performance

La présentation des objectifs et des variables actuelles de la gestion permet de mieux situer les enjeux du contrôle de gestion.

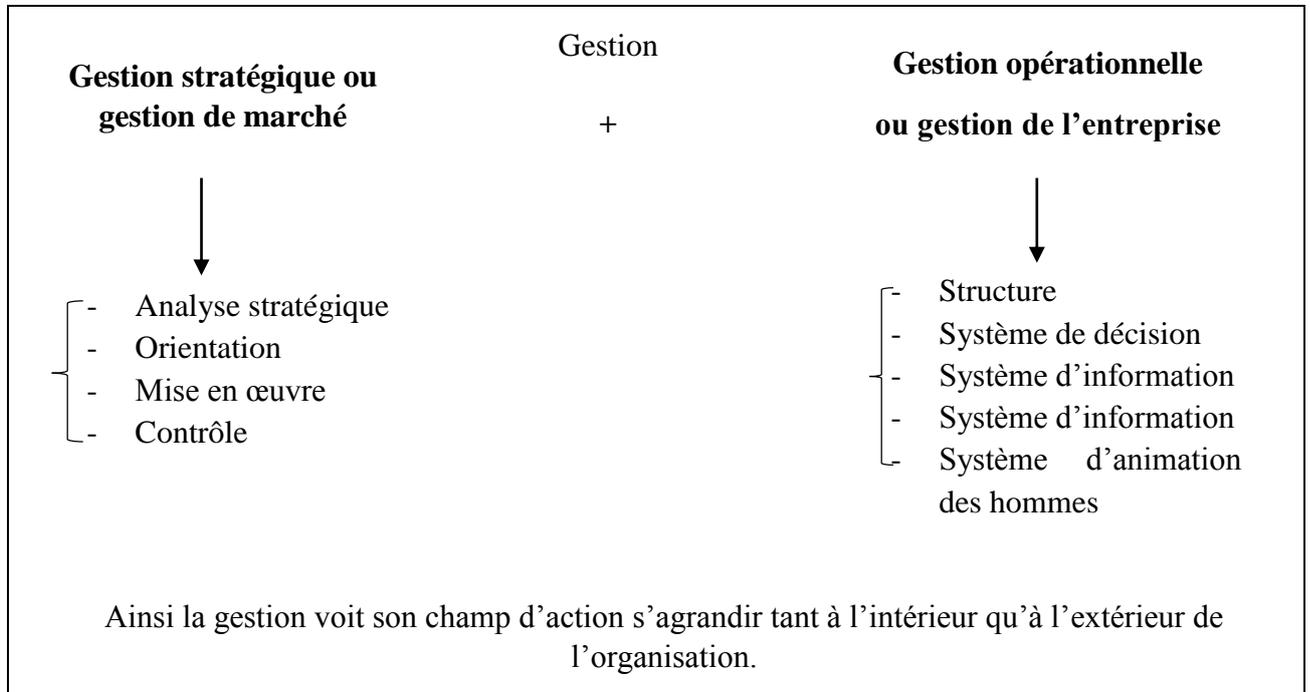
## 2. La gestion des entreprises aujourd'hui

La gestion, science des choix et de l'action, consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux décisions.

La gestion est à la fois théories et pratiques, application de plusieurs sciences, hybride entre des sciences « dures » (sciences exactes) et des sciences « molles » (sciences humaines), carrefour de plusieurs disciplines (économie, histoire, géographie, sciences politiques, droit, sociologie, mathématiques).

Dans son acception actuelle, **la gestion** (traduction du terme anglo-saxon *management*, lui-même issu du français « ménager ») **regroupe deux dimensions : la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.**

**Tableau n° 3: Les dimensions de la gestion.**



**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », Édition DUNOD, Paris, 2010, p15.

Dans ce contexte complexe et incertain, les variables à gérer comme leviers des décisions se multiplient et s'influencent réciproquement, parfois de manière contradictoire ; ainsi, par exemple, le gestionnaire doit piloter la qualité tout en minimisant les coûts, et réduire les délais tout en distribuant des produits et des services sur un espace plus grand.

Le cadre actuel de la gestion est celui de la recherche d'une **compétitivité permanente**, c'est-à-dire d'une position concurrentielle forte tant par les prix que par d'autres paramètres.

Liés à la compétitivité, deux concepts forts apparaissent aujourd'hui dans les objectifs de la gestion, nous allons les présenter avant d'en déduire les variables à piloter : **la valeur et la performance.**

## 2.1. La Performance et valeur

### 2.1.1. La performance

#### 2.1.1.1. Définition de la performance

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de **l'efficacité et de l'efficience**.

Chandler et Machesnay propose dans ce sens les définitions suivantes :

**Chandler (1992)** : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

Machesnay (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

#### 2.1.1.2. Qu'est-ce que la performance en gestion ?

Les différentes études pour cerner la notion et ses évolutions peuvent être synthétisées dans les deux approches suivantes : celle de A. Bourguignon et celle de M. Lebas tirées de la RFC (extraits des articles regroupés sans ordre hiérarchique).

- Le terme performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision. »
- La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat.

Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec le (les) indicateur(s) ou la (les) mesure(s) qui la décrivent.

- « La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale ;
- La performance, c'est faire mieux que le « concurrent » sur le moyen et long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance, au minimum sur ceux des paramètres jugés être les plus significatifs de la satisfaction des clients. »
- « La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. »

### **2.1.1.3. En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels**

Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, GRH...). Elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu : est « performant » celle/celui qui atteint ses objectifs.

Elle induit que :

- \_ la performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- \_ la performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- \_ la performance est un sous-ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles :
  - au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ;
  - au sens large, on peut considérer, dans une approche plus systémique, qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feedback) : la performance est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif ;
- \_ la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

### **2.1.2. La valeur**

Aujourd'hui, la notion de **valeur** prend une importance cruciale dans la gestion, au-delà de son sens économique premier. La valeur concerne le produit et l'entreprise.

• La valeur d'un produit n'est pas seulement la différence entre un prix de vente et un coût de revient mais l'appréciation subjective et fluctuante, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions d'un produit.

• La valeur d'un produit ne s'obtient pas seulement par l'activité de transformation de matières premières en biens et ne se limite pas à la notion de valeur ajoutée ; elle découle aussi de l'apport de toutes les activités principales et de soutien de l'organisation comme l'analyse la notion de « chaîne de valeur » de M. Porter.

**Tableau n° 4 : la chaîne de valeur de M. Porter**

Infrastructure de l'entreprise					Marges Activités De Soutien	} Valeur Du Produit
Gestion des ressource humaine						
Développement de la technologie						
Approvisionnement						
Logistique Interne	Opération (production)	Logistique Externe	Marketing Et Vente	Services	Marges Activités Prioritaires	

**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », Édition DUNOD, Paris, 2010, p18.

La valeur de l'entreprise dépendra ainsi, en partie, de la valeur de ses produits et de ses activités.

Le gestionnaire n'agit plus seulement en fonction des coûts mais doit piloter **le couple valeur-coût**.

## 2.2. L'importance de l'organisation

### 2.2.1. Définition de l'organisation

Robbins définit l'**organisation** comme « un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

En effet, un ensemble d'activités ne peut se faire sans une certaine organisation. Quelles que soient la complexité et la diversité des tâches des acteurs, il est nécessaire de **diviser** le travail mais aussi de le **coordonner**.

Ainsi dès qu'une organisation apparaît pour générer une activité économique, il semble utile de pouvoir mesurer et contrôler ses résultats.

### 2.2.2. Les différentes dimensions de l'organisation

La gestion actuelle considère l'organisation de manière dynamique et beaucoup plus largement que la seule représentation de la division des tâches visualisée par l'organigramme.

L'organisation correspond :

- \_ à la structure choisie pour répartir le travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ;
- \_ à la délimitation du pouvoir et des processus de prise de décision ;
- \_ aux systèmes d'information mis en place ;
- \_ à l'animation des acteurs.

### 2.2.3. Corrélation stratégie – organisation/structure

Depuis les analyses de Chandler, les gestionnaires perçoivent les interférences entre les choix stratégiques et les caractéristiques structurelles d'une organisation.

Le diagnostic stratégique des forces et des faiblesses d'une entreprise ne peut ignorer les atouts et les compétences de son organisation, autant comme points d'appui pour fonder un axe stratégique que pour mettre en œuvre des choix stratégiques.

Ainsi le **contrôle de gestion** considéré comme un système d'information pour la stratégie et l'opérationnel, doit aussi tenir compte de la structure et se construit à partir de la représentation organisationnelle de l'entreprise.

### 2.2.4. Organisation et contrôle de gestion

Le manager demande aussi au contrôle de gestion d'être un outil d'animation de la structure, d'amélioration des processus de fonctionnement, de régulation des comportements des acteurs.

Les systèmes classiques du calcul de coût se fondent sur les divisions traditionnelles des organisations (structure fonctionnelle, décisionnelle).

Le contrôle de gestion élaboré dans un but de contrôle pour des organisations productives tayloriennes est perçu dorénavant avec des objectifs et un champ d'action beaucoup plus étendus. Ses techniques évoluent principalement en fonction des nouvelles structures organisationnelles, de la place accordée aux acteurs de l'organisation et aux orientations stratégiques des entreprises.<sup>1</sup>

## Conclusion

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action, il joue un grand rôle dans l'entreprise. Car cette mission est indispensable pour les décideurs pour garantir d'abord la pérennité de l'entreprise et d'atteindre les objectifs initiaux fixé préalablement.

En règle générale, il apparaît souhaitable que le contrôleur intervienne comme un conseil auprès de la direction, mais aussi comme fonctionnel auprès des autres services de l'entreprise. Ce rôle le qualifie naturellement comme un interlocuteur privilégié, mais aussi un animateur dans l'entreprise.

En tant que processus, le contrôle de gestion intervient à tous les niveaux de l'organisation, il recouvre un domaine extrêmement large, est aussi limité dans son champ d'intervention : ainsi, les tache de contrôle et d'audit du contrôle ne doivent pas incomber aux même personnes. On distingue à ce stade l'audit, contrôle des contrôles, de la révision effectuée en général par un commissaire aux comptes et dont l'objectif est de s'assurer de la fiabilité du contrôle interne et dans une perspective de régularité et de sincérité des comptes sociaux.

L'entreprise évolue dans un environnement instable. En effet, la mondialisation exige de cette dernière d'être compétitive et performante. Ainsi, l'environnement actuel est caractérisé par une crise de surproduction à laquelle s'ajoute un marché très turbulent.

L'ensemble de ces facteurs qu'ils soient d'ordre théorique ou d'ordres environnementaux ont conduit à des mutations dans les outils et les instruments de gestion afin de répondre aux changements dans les organisations.

Dans ce contexte, il devient primordial pour l'entreprise d'accroître la finesse et la précision de son système d'évaluation de manière à ce qu'elle puisse prendre des décisions stratégiques visant l'amélioration de sa performance. Les entreprises sont contraintes de remettre en cause leurs pratiques de gestion, ainsi que leur modèle d'organisation afin d'améliorer leur performance et d'être compétitives.

---

<sup>1</sup>Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Op cit., Page 12/20

# **Chapitre II :**

**L'instrumentalisation du contrôle de  
gestion et son impact sur la performance  
de l'entreprise**

## **Introduction**

La pratique du contrôle de gestion s'est beaucoup développée. On est passé d'un contrôle de gestion axé sur les budgets et l'analyse des écarts, à un contrôle englobant tous les aspects de l'entreprise notamment ceux non financiers, ainsi que la dimension externe de la performance.

Le contrôle de gestion, aujourd'hui correspond au pilotage et à la maîtrise des activités réalisées par l'entreprise dans le but de créer et permettre à l'entreprise d'être compétitive.

La diversité de ces outils formels fait qu'on lui attribue une dimension purement technique. Mais le fait qu'il touche à l'humain, aux partenaires, à l'environnement et qu'il est un instrument d'orientation et de pouvoir, on lui attribue une dimension socio-institutionnelle

Le contrôle de gestion est une pratique multiforme dont le périmètre s'est beaucoup modifié avec le temps. Ces évolutions expliquent les changements que subit la fonction contrôle de gestion et la profession de contrôleur de gestion.

## **Section 1 : Les principaux outils du contrôle de gestion**

De nombreuses décisions sont prises quotidiennement dans les entreprises à tous niveaux pour piloter sa performance, afin d'y parvenir les gestionnaires élaborent et utilisent des outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord et autres outils de suivis.

### **1. La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique appelé aussi comptabilité de gestion est une partie du système d'information de gestion de l'entreprise, dont le rôle premier est d'aider les responsables et les opérationnels à définir les objectifs pertinents et à les attendre

A.SILEM la définit comme: « un système de saisir et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non. <sup>1</sup>»

#### **1.1. Définition des coûts**

Un coût est d'abord une construction intellectuelle, correspondant à des préoccupations diverses: il correspond à une certaine modélisation de la réalité et repose sur une série d'hypothèses qu'il faut bien comprendre si l'on veut en interpréter convenablement les résultats<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000, P. 92.

<sup>2</sup>Désiré-luciani M.N, Hirsch, Kacher N, Polossat M, « le grand livre du contrôle de gestion », Groupe Eyrolles, Paris, 2013, P. 196.

Ainsi, un cout est une « somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »<sup>1</sup>.

Un coût est défini par les trois caractéristiques suivantes :

- le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit ;
- le contenu : les charges retenues, en totalité ou en parties, pour période déterminée ;
- le moment de calcul : antérieur (coût préétablie), à posteriori (coût constaté) à la période considérée<sup>2</sup>

Un coût est donc une accumulation de charges sur un produit à un certain stade de son élaboration.

## **1.2. Les objectifs de la comptabilité analytique**

Les différents objectifs de la comptabilité de gestion sont intrinsèquement liés au processus du contrôle de gestion et peuvent se résumer sous la forme de la figure suivante :

### **1.2.1. Informer**

L'un des premiers rôles de la comptabilité analytique est d'informer les responsables sur les coûts des différentes fonctions qui structurent l'entreprise et les coûts des produits qu'elle fabrique ou commercialise, afin d'en estimer la rentabilité. Elle influence ainsi directement le comportement des dirigeants et responsables. Elle permet également de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise, tels que la valeur des stocks ou de la production immobilisée au bilan, dont a besoin la comptabilité financière.

### **1.2.2. Prévoir**

La prévision est essentielle au pilotage de l'entreprise. Elle se fonde sur l'établissement de budgets et permet d'anticiper les besoins nécessaires en trésorerie et la rentabilité prévisionnelle des produits ou services offerts par l'entreprise. La comptabilité analytique doit également permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts qui peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider ainsi les dirigeants dans la prise de décision

---

<sup>1</sup>Piget P, « comptabilité analytique », 5e édition, ECONOMICA, Paris 2006, P.19.

<sup>2</sup>Rongé Y, Article in : Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », sous la direction de Collasse B, Economica, Paris, 2000, P. 559.

### **1.2.3. Contrôler**

La notion de contrôle est retenue au sens strict du terme. Il s'agit de contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions, une modification des modes de calculs, ou une inflexion des objectifs définis.

### **1.2.4. Expliquer**

Une fonction importante, au-delà du contrôle formel, est d'expliquer sur le fond les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations, pourquoi tel ou tel produit n'est pas rentable, ou quelles sont les causes d'échec ou de réussite d'un projet... Ce travail essentiellement appelé aux capacités d'interprétation, de raisonnement, et à l'expression du contrôleur. Il est inhérent au processus de contrôle.

Ces divers objectifs de la comptabilité analytique sont applicables à tous les niveaux de l'entreprise, mais se réalisent à travers des outils adaptés à la dimension et/ou au rôle assigné à chacun. Il est utile dès lors de préciser le contexte dans lequel s'exerce la fonction <sup>1</sup>

## **2. La comptabilité générale**

### **2.1. Définition de la comptabilité générale**

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit des opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et de crédits des fournisseurs.

La définition donnée par le plan comptable général : « la comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à date de clôture ». <sup>2</sup>

La comptabilité générale constitue donc un ensemble de procédures permettant de fournir de l'information financière à des agents extérieurs à l'entreprise. Ces agents extérieurs sont principalement :

- Les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires d'une société anonyme par exemple), qui n'assurent pas directement la direction, et qui doivent être informés sur l'état de leur patrimoine :

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », VUIBERT, Paris 2001, page 107/109.

<sup>2</sup> Davasse H, Parruitte M, « introduction à la comptabilité », Edition Foucher, Paris, 2011, P.12.

- Les investisseurs, susceptibles par exemple d'acheter les action d'une entreprise, et qui doivent pouvoir en juger la rentabilité ;
- Les banque, susceptible de prêter de l'argent à l'entreprise, et qui veulent pouvoir juger sa solvabilité ;
- Le fisc, dans la mesure où les impôts concernant l'entreprise sont calculés à partir des données comparables (T.V.A sur chiffres d'affaires, l'I.S. sur le bénéfice)

## 2.2. Objectif de la comptabilité générale

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

- Enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseur) ;
- Présenter périodiquement des états financiers, c'est-à-dire les documents de synthèse ;
- Rapprocher les documents de synthèse à des normes prévisionnelles ou à la situation précédente ;
- Etablir les charges dont la fréquence de la facturation est faible ;

Permet de juger la situation financière globale de l'entreprise

## 2.3. Comptabilité générale et comptabilité analytique

Opposant les caractéristiques propres à chaque système, le tableau ci-dessous résume les différences pouvant exister entre chaque outil.

**Tableau n° 5 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique**

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
1. Produit des données à l'attention d'utilisateurs externes	1. Produit des données à l'attention d'utilisateurs interne
2. Est requise par la loi	2. N'est pas requise par la loi
3. Est normalisée	3. Est relativement normalisé dans sa terminologie,
4. Doit générer des données précises et actuelles	4. Met l'accent sur la pertinence et la fiabilité des donnée
5. Met l'accent sur le passé	5. Est essentiellement tournée vers le futur
6. Considère l'entreprise dans sa globalité sur le plan de gestion	6. Se focalise sur des parties de l'entreprise
7. À l'origine, s'est édifiée par elle-même (sur des bases économiques et juridiques)	7. En dehors des techniques de calcul de couts fondées sur l'analyse et la pratique des entreprises, elle est essentiellement

8. Est un outil de preuve et de contrôle des dirigeants	issue d'autre discipline comme la statistique ou la recherche opérationnelle 8. N'est pas une fin en soi, mais un moyen
---	--

**Source :** Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », VUIBERT, Paris 2001, P107.

### 3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières : les budgets Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui conduisent à des actions correctives qui doivent permettre de modifier le réel pour qu'il soit conforme aux prévisions.

#### 3.1. Définition de gestion budgétaire

C'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles.

Le plan comptable présente la gestion budgétaire comme : « Mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

La gestion budgétaire suppose la définition d'objectifs, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire.

#### 3.2. Les différents budgets par fonction comprennent :

Les budgets liés au volume d'activité

- **le budget des ventes :** Le budget des ventes est établi sur la base des quantités prévues, multipliées par les prix de vente en tenant éventuellement du compte de remises. Le chiffre d'affaires est libellé hors taxes, puisqu'il servira à l'établissement du compte résultat. De plus, la TVA sera calculée à part dans le budget de trésorerie. Suivant l'activité de la société, il est pertinent d'établir les budgets par zones géographiques, par produit ou par vendeurs ce travail peut être aisément réalisé à l'heure actuelle, grâce à des logiciels paramétrables ou même simplement sur un tableau classique
- **le budget de production :** Le budget de la production suit immédiatement celui des ventes. Il faut cependant tenir compte des stocks de matière première et de produit finis existant.

- **le budget des approvisionnements** la fonction du service des approvisionnements est d'assurer les stocks nécessaires à la réalisation du programme de production et de tenir compte des deux contraintes suivantes :
  - Éviter tout arrêt ou perturbation dans le déroulement de la production et de sa vente ;
  - Gérer un stock optimum pour assurer les approvisionnements tout en diminuant l'immobilisation des capitaux.

L'objectif du budget des approvisionnements consiste à gérer au mieux les achats (quand et à qui) ainsi que la surface occupée par les stockages : pour y parvenir, il faut établir un budget des stocks et un budget des approvisionnements proprement dit.

- a) **Le budget des stocks** : c un budget quantitatif complète par un calendrier qui doit tenir compte des stocks initiaux, des consommations à assurer, du stockage minimum à maintenir et des délais de livraison.
- b) **Les budgets des approvisionnements proprement dits**

Son objectif est de chiffrer le coût des achats : quantité commandées x coût unitaire

Le budget des autres charges ;

- le budget des investissements : investir, c'est sacrifier des ressources disponibles en contrepartie de moyens d'exploitation : immobilisation corporelle ou incorporelle.

A partir d'une prévision à long terme, l'entreprise élabore un plan d'investissement pluri-annuel, le budget est la première année du plan

Le budget consolidé par fonctions ou par centres de responsabilités permet d'élaborer les états financiers prévisionnels (bilan, compte de résultat, tableau de financement) et le budget de trésorerie.<sup>1</sup>

### 3.3. Le contrôle budgétaire

Pour être un mode de pilotage pertinent, la gestion budgétaire ne doit pas se contenter d'élaborer des prévisions chiffrées. Il faut transformer ces prévisions en « normes de fonctionnement souhaité » et faire en sorte que le réel soit le plus conforme possible aux prévisions. C'est pourquoi il faut lui adjoindre un contrôle budgétaire.

#### 3.3.1. Définition du contrôle budgétaire

M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- **de rechercher** la (ou les) cause(s) d'écarts,
- **d'informer** les différents niveaux hiérarchiques,

---

<sup>1</sup>Jack FORGET, « gestion budgétaire », Edition d'Organisation, Paris, 2005, 16/17.

- **de prendre les mesures correctives** éventuellement nécessaires,
- **d'apprécier** l'activité des responsables budgétaires<sup>1</sup>

#### 4. Tableau de bord

Depuis plusieurs années, le terme « tableau de bord » est devenu courant dans le monde professionnel. Pour certains c'est un « outil de gestion de plus », pour d'autres c'est la solution « miracle » à tous les problèmes de gestion qui rencontrent l'entreprise tout au long de sa vie.

D'où des confusions importantes est souvent pris judiciairement pour le pilotage de l'entreprise cependant, prétendre que cet outil va trouver de lui-même les solutions aux problèmes de l'entreprise et indiquant à ses dirigeants et responsables opérationnels qu'elles sont les décisions à prendre.

##### 4.1. Les origines des tableaux

Les premiers tableaux de bord sont apparus pour la première fois aux ETATS UNIS vers 1890, lors des premières constitutions de groupes d'entreprises.

Dans les années 1950-1960, les tableaux de bords restèrent très focalisés sur les indicateurs liés aux « monde » de la production industrielle : soit les coûts de production de la productivité du personnel et des machines de l'entreprise « période dite souvent tayloriennes ».

Aussi, il faut attendre véritablement les années 1970-1980 pour que ces indicateurs de gestion démontrent leurs limites, face à la montée en puissance de la « culture cliente ».

En outre, d'un simple outil de contrôle, on est passé progressivement à un outil d'aide à la décision dans le périmètre s'est étendu à toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, logistique, administration, direction, production, Ressource humaine, etc.) les entreprises sont passées d'une politique de l'action/sanction/récompense, à une politique de l'échange/participation/réflexion/Action.

La recherche de la performance n'est plus seulement industrielle et financière, elle est aussi commerciale, sociale, administratif, qualitatif et technologique<sup>2</sup>.

##### 4.2. Définition du tableau de bord

Pour M.LEROY (2001), un tableau de bord est « un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non

---

<sup>1</sup>Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », Édition DUNOD, Paris 2010 Page 226

<sup>2</sup>Pierre Maurin, « Le tableau de bord en clair » Edition Ellipses, Paris, 2009, page 4/5.

seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles »<sup>1</sup>

**Selon G.LURKIN**, « le tableau de bord sont, avant tout, des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et des écarts »<sup>2</sup>.

Alors le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en un système, suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service en premier lieu et l'entreprise en finalité.

#### **4.3. Les principes objectifs de tableau de bord**

Un tableau de bord doit toujours avoir pour principaux objectifs :

- De permettre aux décideurs de se poser les bonnes questions ;
- D'attirer leur attention sur les aspects les plus importants de moment ;
- De leur faire réfléchir utilement aux différents problèmes de l'entreprise ;
- De leur donner une vision transversale de l'activité de leur entreprise ;
- De leur présenter une approche prospective, donc tournée vers l'avenir ;
- De leur faire prendre conscience des risques éventuels engendrés par une décision passée ou future ;
- De permettre aux chefs d'entreprise d'apprendre avec précision le degré d'efficacité de ses décisions et de ses responsables opérationnels ;
- De s'assurer que les procédures et règles de fonctionnement sont bien comprises et respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;
- De permettre aux différents responsables de mesurer avec objectivité et intérêt l'évolution de leurs performances collectives ;
- D'aider les dirigeants à faire passer un message important à l'ensemble du personnel ;
- De leur permettre d'intéresser leur équipe à la stratégie de l'entreprise et de faire participer ces dernières à certaines prises de décision ;

---

<sup>1</sup>Leroy (M) : « le tableau De Bord au service de l'entreprise » 2<sup>e</sup> Edition, D'organisation, Paris, 2001, P.143.

<sup>2</sup>Lurkin G, « états financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, P. 88.

- De présenter aux décideurs les principales tendances les plus marquantes ;
- De mettre l'accent sur aspects stratégique de l'activité de l'entreprise ;
- De favoriser l'échange et la concertation entre les différents responsables de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **4.4. Typologie de tableau de bord**

##### **4.4.1. Le tableau de bord commercial :**

Pour les fonctions commerciales ou marketing, les indicateurs de leurs tableaux de bord sont essentiellement tournés vers l'extérieur de l'entreprise ; par opposition à d'autres fonctions (production, finance et ressource humaine). Cette particularité fondamentale est liée principalement à la propre nature de leur métier, à savoir la gestion de la clientèle présente et future.

Cela, se traduit par les actions permanentes en direction de l'extérieur, dont les principales sont :

- La recherche permanente de nouveau client ;
- Le suivi de la relation avec les clients déjà existants ;
- La détermination des besoins futurs du marché ;
- L'étude de la concurrence ;
- La gestion des relations avec certains partenaires commerciaux.

##### **4.4.2. Le tableau de bord technique :**

La fonction regroupant la production proprement dite, ainsi que la recherche et développement et la logistique, a quant à elle la particularité d'avoir une analyse orientée plutôt vers l'intérieur de l'entreprise.

Cette particularité est liée pour l'essentiel à la nécessité :

- De maîtriser en permanent des différents processus de conception et de fabrication ;
- De maintenir de niveau des compétences et le savoir-faire des différents acteurs de la fonction ;
- De contrôler le degré de qualité des produits fabriqués et des matières premières des composants utilisés ;
- De respecter si nécessaire les normes de sécurité et environnementales ;

---

<sup>1</sup>Pierre Maurin, Op Cit, p16.

- De veiller à une bonne organisation du travail et de processus de décisions ;
- D'améliorer régulièrement les procédures et outils de fabrication.

#### **4.4.3. Le tableau de bord social :**

Autres fonctions dont le métier est très particulier, les ressources humaines ou gestion du personnel, dont la présence est l'action au sein de PME se développe de plus en plus.

Comme toute autre fonction, il est aussi soumis à des objectifs de résultat et de performance. Parmi ses objectifs un est particulièrement important : le degré d'adhésion ou de motivation du personnel de l'entreprise.

En effet, bien piloter l'adhésion des salariés est le meilleur moyen d'augmenter de manière significative les chances du succès de la stratégie décidée par les dirigeants de l'entreprise. Comme le disait souvent Henry Ford « sans adhésion aucune stratégie n'est durable ».

Pour ce faire, il est conseillé au responsable des ressources humaines de privilégier les indicateurs qualitatifs plutôt que quantitatifs. Seule les premiers seront en effet véritablement à même de mesurer le degré de performance et d'efficacité des différentes missions de la fonction de ressources humaines.

#### **4.4.4. Le tableau de bord des dirigeants**

Contrairement aux fonctions opérationnelles de l'entreprise (marketing, production, logistique, RH), la fonction direction n'a pas au sens propre du terme, un « métier » opérationnel sur lequel elle doit se focaliser. Son rôle principal est plutôt de s'intéresser à toutes les fonctions et métiers opérationnels de l'entreprise, sans en privilégier un plus que l'autre.

Car le risque de tout chef d'entreprise est de ne se focaliser sur une ou deux fonctions, or ce comportement peut à moyen terme coûter très cher à l'entreprise dans la mesure où quel que soit l'activité concernée, toutes les fonctions apportent (de manière directe ou indirecte) une valeur ajoutée au client.

En négligeant cette réalité, le dirigeant prend le risque de déséquilibrer l'organisation de son entreprise en créant des conflits entre les différentes fonctions (celles privilégiées contre celles oubliées)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Pierre Maurin, « Le tableau de bord en clair » Edition Ellipses, Paris, 2009, P 39/62.

#### **4.5. L'élaboration des tableaux de bord**

##### **4.5.1. Les étapes d'élaboration de tableau de bord de gestion.**

L'élaboration d'un tableau de bord obéit à une méthodologie rigoureuse. Avant toute chose, il convient de préparer le projet, c'est-à-dire de déterminer le contexte organisationnel et d'évaluer l'utilité de tableaux de bord.

##### **4.5.1.1. Détermination des objectifs**

Les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord. Ils ne doivent surtout pas être confondus avec les missions : réduire les frais généraux d'un certain pourcentage est un délai imparti constitue un objectif ; gérer les frais généraux est une mission. Un objectif doit être quantifiable est déterminé sur une période. Ils doivent être raisonnables et de préférence discutés ou négociés avec la direction pour la réalisation.

##### **4.5.1.2. Etablir un plan d'action pour atteindre l'objectif.**

La détermination d'un plan d'action va permettre d'identifier les paramètres qui influent sur objectif.

##### **4.5.1.3. Recherche les indicateurs pertinents**

Lorsque les éléments qui vont faire l'objet de mesures sont définis, il convient de rechercher les indications permettant de suivre l'action déterminée. Le responsable doit alors sélectionner ceux qui lui apparaissent les plus pertinents pour apprécier le résultat de ses actions.

##### **4.5.1.4. Choisir les préparations adaptées.**

Les indicateurs choisis, il faut ensuite construire des tableaux de bord adapté notamment des outils permettant de visualiser aisément les indicateurs nécessaires au suivi de l'action. Il peut s'agir de graphiques de ratios, de valeur entières ou relatives.

#### **4.6. Les outils du tableau de bord**

Différents instruments peuvent être mis en œuvre lors de la construction d'un tableau bord. Tableaux, graphique, valeurs et ratios en constituent l'essentiel.

##### **4.6.1. La valeur brute et les écarts**

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire à la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ceux-ci constituent un outil de pilotage essentiel,

puisque'ils facilitent le constat de dérivé éventuel par rapport aux prévisions. Les écarts apparaissent dans le tableau de bord doivent cependant être peu nombreux, mais ciblés sur les besoins du responsable.

#### **4.6.2. Les ratios**

Les ratios facilitent une appréhension de la situation en termes relatifs et autorisent une mesure de la performance.

#### **4.6.3. Les clignotants**

Les clignotants sont une forme d'indicateurs extrêmement importante, car ils doivent attirer l'attention sur une information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel : il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

#### **4.6.4. Les graphes**

Les graphes sont un outil privilégié des tableaux de bord, car ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, la tendance ou la répartition entre divers éléments.

La mise en place de graphiques requiert quelques expériences. Il convient par conséquent de respecter un minimum de principes. Ainsi, pour comparer plusieurs séries de valeur, l'histogramme reste irremplaçable.

#### **4.6.5. Les tableaux.**

Les tableaux sont en règle générale conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre des objectifs ou des prévisions.<sup>1</sup>

### **5. Système d'information.**

#### **5.1. Définition du système d'information.**

Plusieurs définitions ont été données par les acteurs. Celles-ci retracent en fait leurs points d'intérêt par rapport aux systèmes d'information de même que l'évolution connue par ces derniers à travers le temps. Ainsi :

- **Pour Robert Reix**, l'un des grands auteurs en la matière, **en 1983** le système d'information : « C'est l'ensemble d'éléments (personnels, matériels, logiciel) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer les informations ».

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », Op. Cit, P474/477.

Mais, **en 2004** pour lui : « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc. entre des organisations »

- **Pour H.Lesca,1989**, le système d'information de l'entreprise: «est l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information ( matériel et logiciels),des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle auras besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution ».

L'analyse des différentes définitions sélectionnées nous permet de constater qu'elles se rejoignent sur les points suivant :

1. Le système d'information est un objet multidimensionnel, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions principales : dimensions informationnelles, dimensions technologiques, dimensions organisationnelles ;
2. Le système d'information a comme finalité la production des informations utiles pour de multiples usages, l'exécution, la prise de décision, la coordination, la sensibilisation, la formation, le contrôle...
3. Ce produit (les informations) est le résultat de l'exercice d'un processus composé de quatre fonctions : l'écoute (acquisition), stockage (mémorisation), traitement et diffusion ;
4. Ces fonctions sont assurées en mettant en œuvre d'un ensemble de moyens, humains, matériels, logiciels et informationnels ;
5. Le système d'information est donc par nature hétérogène, complexe et évolutif ;
6. Le système d'information étudié est celui reconnu par l'organisation, donc formel.<sup>1</sup>

## **5.2. Les composantes d'un système d'information.**

### **5.2.1. Les ressources humaines :**

Le fonctionnement des systèmes d'informations exige le concours des ressource humaines ces dernières se divisent en deux catégories :

- Les utilisateurs finals aussi appelés clients ou utilisateurs) sont des personnes qui utilisent un système d'informations ou l'information qu'il produit. Il peut s'agir d'un

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application »,op.Cit,P56.

comptable, de représentants, d'ingénieurs de clients de dirigeants. J.Obrien distingue à ce propos entre les utilisateurs gestionnaires et les utilisateurs.

- Les informaticiens sont des personnes qui conçoivent des systèmes d'information, et qui les exploitent. Les informaticiens regroupent les analyses fonctionnelles, les programmeurs, les opérateurs sur ordinateurs et certains cadres. Les analyses fonctionnelles conçoivent les systèmes d'information en fonction des besoins des utilisateurs ; les programmeurs élaborent des programmes informatiques à partir des exigences des analystes ; les opérateurs sur ordinateurs exploitent les systèmes d'information.

#### **5.2.2. Les ressources matérielles :**

Englobent tous les dispositifs physiques et toutes les machines qui servent au traitement de l'information. Cette notion comprend non seulement les machines mais aussi les supports, c'est-à-dire les objets sur lesquels on enregistre des données comme les papiers.

#### **5.2.3. Les ressources logicielles :**

Cette notion recouvre l'ensemble des instructions de traitement de l'information. Elle comprend les instructions d'exploitation appelées programmes, lesquels gèrent le matériel informatique et le contrôlent et aussi les ensembles d'instructions de traitement de l'information appelées procédures.

#### **5.2.4. Les ressources en données :**

Ou données représentant bien plus que simple matière première des systèmes d'information.

En effet, les gestionnaires et les informaticiens constatent qu'elles constituent une ressource organisationnelle précieuse. Par conséquent, elles doivent être gérées efficacement dans l'intérêt de tous les utilisateurs finals de l'entreprise.

### **5.3. Les finalités des systèmes d'information**

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

**-Contrôle :** Le système d'information est la mémoire de l'organisation, en traitent les informations concernant le passé, afin de pouvoir constituer une succession d'images de la situation. Cet historique permet un contrôle de l'évolution en détectant les situations anormales par exemple, le système de comptabilité générale produit régulièrement des états financiers qui présentent la situation patrimoniale de l'entreprise. La principale qualité requise est la fiabilité.

- **Coordination** : le système d'informations qui produit l'information aux différentes unités de l'entreprise doit permettre la coordination de leurs actions.

- **Décision** : le système d'informations traite les données prévisionnelles pour aider à Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion, qui doit être un système d'informations représentant le fonctionnement de l'entreprise pour contrôler, pour coordonner et pour aider à la prise de décision préparer le futur.<sup>1</sup>

#### **5.4. La mise en place d'un système d'information**

Le pilotage repose avant tout sur l'existence de système d'information solides. À cette fin, il est nécessaire de prévoir la mise en place ou le diagnostic si celui-ci existe déjà d'un système de traitement des informations en amont et en aval de toute décision.

Ce système d'information prendra plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins des responsable et acteurs de l'entreprise :

- Système d'information stratégique pour les décideurs : celui-ci peut prendre la forme d'outils classiques comme il peut prendre la forme plus sophistiquée de système de veille stratégique, destiné à permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés ;
- Système d'information pour les responsables opérationnels : il se traduira par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester des hypothèses de travail ;
- Système d'information pour les opérationnel destinés à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce à l'analyse des écarts.

Ces différents systèmes d'information doivent être structuré et fiabilisés. Ils nécessitent par conséquent, d'être assis sur des procédures rigoureuse et communes à l'organisation.

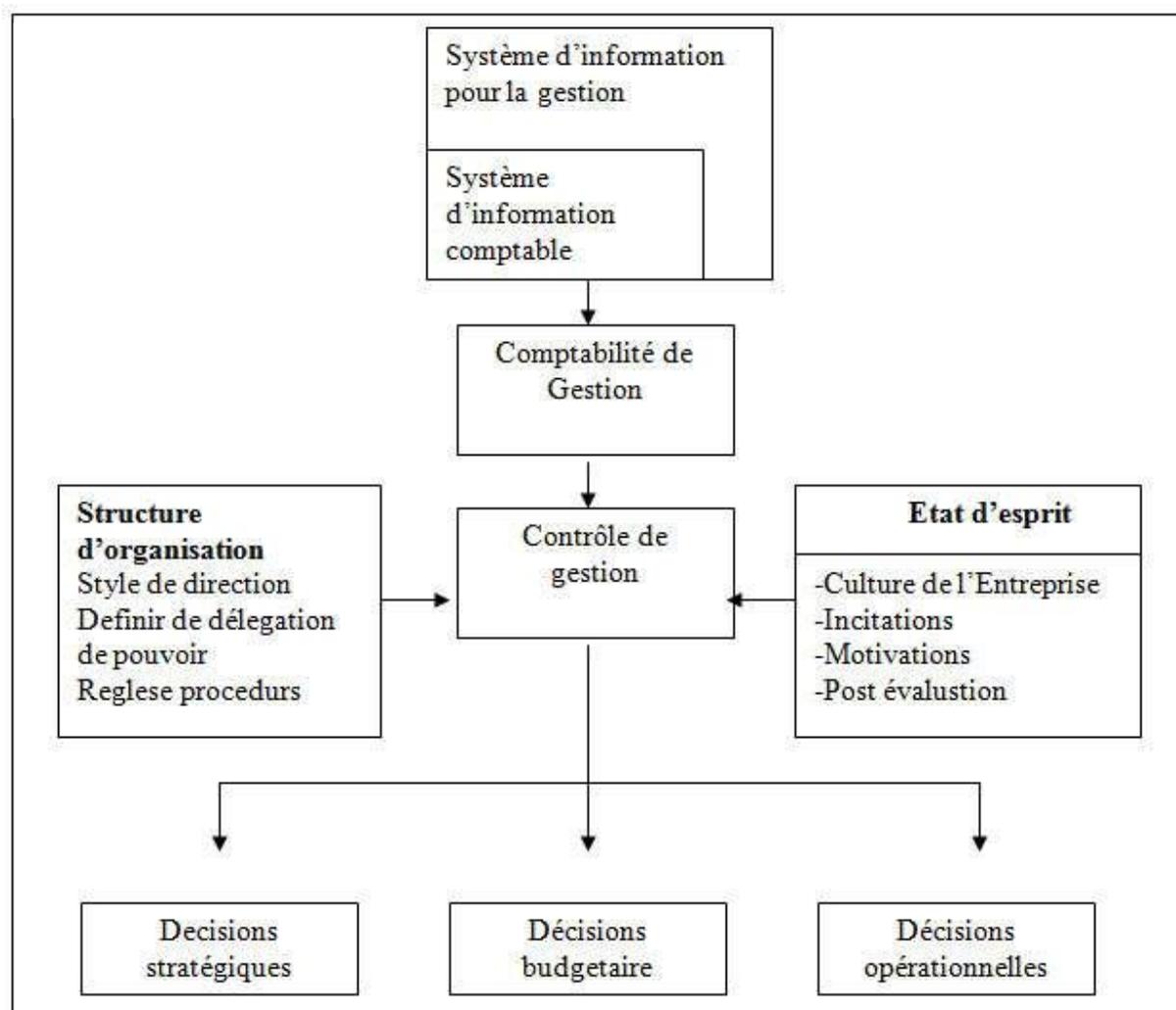
Cette partie de travail est extrêmement importante. Elle conduit à une définition claire des tâches, des canaux de communication, des outils de travail, des obligations administratives et comptables à respecter, etc. Chaque entreprise possède ainsi ses particularités et implique l'élaboration de procédure bien définies. Ces procédures doivent être régulièrement mise à jour et nécessitent pour cela des contrôles fréquents, Un des moyens d'évaluer le contrôle du moins sur le plan formel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> NORBERT GUEDJ « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise »,3éd, Edition d'Organisation, Paris 2006,P350.

<sup>2</sup>Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op. Cit, p 15.

**Schéma n° 2 : Relation entre système d'information comptabilité de gestion et contrôle de gestion**



**Source** : Davasse H, Parruitte M, « introduction à la comptabilité », Edition Foucher, Paris,2011, P.12.



## 6. 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 »<sup>1</sup>.

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

L'avantage du reporting est qu'il donne un langage commun à des centres parfois très différents. Pour ce faire, il a bien entendu une présentation surtout financière et budgétaire et par ailleurs répond à des normes juridiques. Il comprend, en principe, des indicateurs

<sup>1</sup> M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7<sup>éd</sup>, Edition Economica, Paris,2000, Page 31.

extracomptables qui sont dans les tableaux de bord des centres de responsabilité rendant compte.

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.

## Section 02 : l'instrumentalisation du contrôle de gestion

Avec les contraintes techniques du début du XXe siècle, les entreprises disposaient de machines « rigides » destinées à une seule opération, une seule fonction, un seul produit.

À partir de 1960, grâce à la diffusion des technologies de l'électronique pouvant s'intégrer dans tous les métiers, à tous les niveaux de gestion, les rigidités techniques disparaissent.

Les machines et les postes de travail deviennent **polyvalents** et **flexibles**, pouvant changer d'outils, de fonctions, de produits.

### 1. Facteurs conduisant à l'évolution du contrôle de gestion

Derrière ces évolutions, des forces structurantes d'envergure, nommées facteurs institutionnels, agissent et permettent d'expliquer telles ou telles évolutions et de mieux comprendre les futurs possibles du contrôle.

#### 1.1. Taille de l'entreprise et coûts de transaction

Comme l'ont montré des auteurs comme Johnson ou Chandler, le contrôle de gestion est le fruit des difficultés de contrôle qu'ont rencontré les entreprises au fur et à mesure qu'elles poursuivaient leur développement.

Les entreprises ayant supplanté le marché comme forme de coordination efficace, elles se sont trouvées ensuite confrontées à la complexité issue de leur taille de plus en plus importante. (Chandler, 1962, 1977). Elles ont alors développé des outils et des formes de structurations facilitant cette coordination. De là sont nés le contrôle budgétaire, les tableaux de bord, les prix de cession internes, la forme multi divisionnelle ...

Or nous assistons depuis quelques années à des évolutions contrastées où les entreprises se replient sur leur cœur de métier. Ces évolutions se résolvent en *outsourcing* et externalisation des fonctions support (facturation, GRH, informatique...) ou dans des modèles où les activités de production sont elles aussi externalisées (la fameuse entreprise sans usine popularisée en France par Alcatel). Le marché semble redevenir un mode de coordination plus efficace que la structure hiérarchique pour faire fonctionner les entreprises. Cela impacte alors le contrôle de gestion dans la mesure où les pratiques doivent se réorienter vers une maîtrise de la chaîne de

valeur, non seulement interne mais aussi externe. Le contrôle des relations clients-fournisseurs devient alors la nouvelle frontière du contrôle de gestion.

### **1.2. Formes structurelles et coordination**

Le développement de formes structurelles en réseaux, faisant place au mouvement perpétuel et à la recomposition des offres autour des demandes changeantes et des progrès technologiques, nécessite un contrôle de gestion refondé capable d'articuler des enjeux globaux et mondiaux, d'une part, et des défis locaux et régionaux, d'autre part. Le contrôle n'est plus mis au service du maintien de la structure mais de sa recomposition permanente en aidant à faire émerger les stratégies des multiples initiatives de terrain.

La remise en cause des structures verticales s'est essentiellement faite au début des années quatre-vingt-dix sous l'impulsion de l'ABM, des démarches de qualité totale et plus largement du *reengineering*. La recomposition de l'entreprise autour de ses processus centraux et leur optimisation nécessitent alors d'être capable d'arbitrer sur les différents niveaux de performance aux différentes étapes de la chaîne de valeur.

L'optimisation locale obtenue dans les anciens centres de responsabilité ne conduisait pas forcément à un optimum global. C'est ce dernier qui est recherché par des managers et des contrôleurs capables d'optimiser un système globalement.

Pour autant, ce double mouvement d'émancipation entre en contradiction avec le développement des ERP qui conduit à une centralisation accrue des centres de décision. L'information devenant disponible, même à des milliers de kilomètres de distance, il devient tentant pour de nombreux managers de décider à distance et de centraliser davantage le fonctionnement de l'entreprise. L'information produite est toutefois très normalisée et il reste à prouver qu'elle permet un pilotage local fin et efficace.

### **1.3. Dématérialisation de la production**

Dans le cadre du développement de sociétés tournées vers l'économie de la connaissance, les fonctions de production sont, à tort ou à raison, de plus en plus délocalisées dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

Comme nous l'avons déjà rappelé, le contrôle de gestion s'est développé dans le cadre d'entreprises tayloriennes où les tâches étaient fortement standardisées et analysables. Or le contrôle d'activités discrétionnaires, pour lesquelles il n'est pas facile d'établir une relation stricte entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus, voire pour lesquelles la mesure

de la performance est difficile car bien souvent immatérielle, pousse le contrôle de gestion dans ses retranchements.

Le contrôle de gestion de la recherche, des actions marketing, le développement d'actions qualité sont les nouveaux enjeux du contrôle de gestion.

Il est intéressant de noter que ces nouveaux enjeux se posent également dans de nouveaux secteurs dans lesquels le contrôle de gestion tente de s'imposer comme dans le domaine public, l'hôpital et plus généralement tout le tiers secteur (ONG, activités culturelles...). La mise en place du contrôle n'y va pas de soi comme le montrent les difficultés rencontrées par les acteurs qui ont la charge d'y développer le contrôle de gestion. Paradoxalement, il y a sans doute ici des points de convergence entre des questionnements assez voisins.

## **2. Enquête sur l'évolution du rôle du contrôleur de gestion**

### **2.1. L'évolution des missions du contrôle de gestion**

Le cabinet Ernst & Young a mené en 2006-2007 une enquête intitulée : « Le contrôle de gestion : changer pour répondre aux enjeux de l'entreprise ».

Selon cette enquête :

« Le plus souvent (63 %), le service de contrôle de gestion est centralisé et, de ce fait, attaché au directeur administratif et financier (68 %). Quand les entreprises possèdent des filiales, le contrôle de gestion est décentralisé dans 9 % des cas et se trouve, lui aussi, rattaché au directeur administratif et financier (34 %).

Actuellement, le contrôle de gestion met en avant l'appréhension des métiers et processus de l'entreprise (73 %), puis la maîtrise des systèmes d'information (72 %) et seulement en troisième position le profil de compétence financière (63 %). Dans une projection à cinq ans, l'ordre des priorités resterait le même. »

Au cœur des enjeux de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit assumer trois rôles : être partenaire, acteur et contributeur. Il se place d'abord en véritable partenaire de l'optimisation constante de la fonction financière, notamment en termes de qualité, délais et coûts d'obtention de l'information. Il contribue par ailleurs à la gouvernance et à la transparence tout en améliorant le contrôle interne. Véritable acteur dans l'entreprise, il représente un pivot essentiel pour le management : par son apport, ses compétences, sa vision globale des éléments nécessaires à un pilotage efficace, il fournit des informations de qualité aux managers et participe aux décisions de l'entreprise

De cette évolution souhaitée, le contrôleur de gestion peut se positionner dans une approche plus dynamique axée sur les objectifs suivants :

- se focaliser sur l'essentiel en procurant les informations et indicateurs clés ainsi que des contrôles substantiels ;
- gérer des compétences multiples : métiers, finance, animation, communication... ;
- renforcer ses liens avec les opérationnels ;
- trouver le bon équilibre entre compréhension du passé et analyse prospective ;
- développer sa capacité de jugement et son propre engagement personnel au sein des entités de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion pourra alors mieux occuper ce rôle primordial de copilote auprès des directions opérationnelles et de la direction générale.

## **2.2. Des champs d'intervention élargis**

Une étude a été réalisée en partenariat par la DFCG et le cabinet BearingPoint au premier semestre 2008 à l'aide d'un questionnaire rempli par trois cent cinquante entreprises, puis complétée par une trentaine d'interviews au sein de groupes industriels et de services. Elle confirme en grande partie les évolutions relevées par le groupe de travail « Le contrôle de gestion : ses évolutions » du comité Jacques-Coeur de la DFCG Île-de-France.

Ces évolutions font ressortir deux points mettant en avant l'évolution des champs d'intervention du contrôle de gestion :

- l'émergence d'une fonction qui, consciente que « trop de contrôle tue le contrôle », doit aider à « rationaliser et coordonner les fonctions de contrôle ».

Ces dernières années ont vu l'accumulation de différentes fonctions contribuant au contrôle global des opérations de l'entreprise.

- la nécessité d'« élargir le contrôle de gestion aux actifs immatériels. La gestion de l'immatériel n'a rien d'un gadget : l'immatériel est à la source de bénéfices très matériels... L'importance de l'apport de ces actifs n'est pas une découverte, non plus que leur gestion : l'image et la marque, le nombre et la fidélité des clients, les brevets et la maîtrise des technologies, la compétence et la motivation du personnel, etc.

Le champ du contrôle de gestion classique une fois correctement couvert, il devient essentiel de se préoccuper de la façon dont les responsables rentabilisent et valorisent les actifs

immatériels qui leur sont confiés. Les méthodes et outils de contrôle de gestion permettant de le faire sont en émergence ».

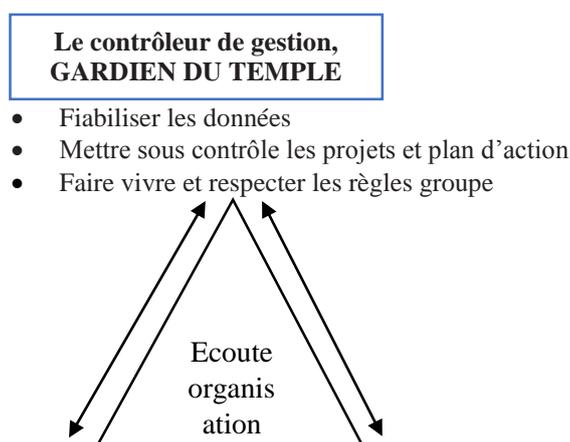
### 2.3. Regards croisés sur les pratiques internationales

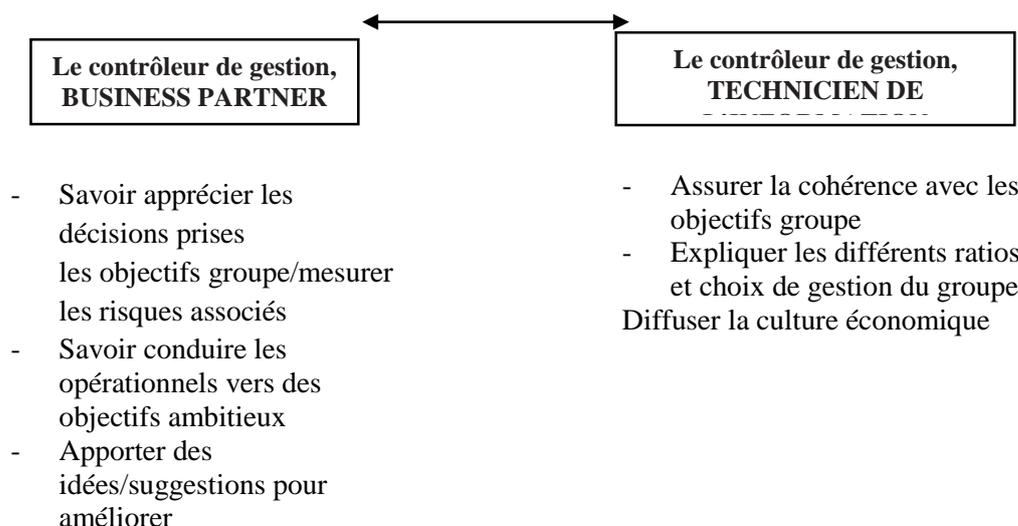
À l'initiative de François-Xavier Simon, l'enquête internationale, menée au cours de l'année 2009 par la Cegos en partenariat avec la DFCG et la collaboration de neuf pays (Allemagne, Autriche, Belgique, États-Unis, France, Italie, Japon, Philippines et Royaume-Uni) a permis de donner une vision globale de la fonction « contrôle de gestion », en termes de compétences et organisation, selon cette enquête, le « conseil vers la direction » et la recherche de « création de valeur » seront les missions prioritaires dans les prochaines années par une grande majorité des contrôleurs de gestion (50 % à 65 % des citations).

De l'ensemble de ces études, au regard de nos missions et observations, il ressort que :

- le rôle et le champ d'influence des contrôleurs de gestion a fortement évolué et s'est étendu,
  - globalement, il se dessine un métier passionnant se déclinant autour de trois axes « Ces trois axes s'appliquent à la plupart des managers financiers. Le contrôleur de gestion de projet va devoir communiquer l'information financière (comptabilité par projet et par site) à la fois au responsable du projet et à la hiérarchie centrale. La consolidation est faite par site au sein duquel les contrôleurs de gestion extraient les tranches de matrice afin de réconcilier tranches et projets.
- Gardien du temple : les processus et procédures d'achats, de séparation des tâches, de gestion des appels d'offres doivent être respectés.
- Business Partner : lors des revues de projets, quand risques et opportunités sont évoqués, il faut donner son point de vue comme membre de l'équipe projet et spécialiste accompagnant et conseillant le responsable de projet sur les questions de conformité, reporting, prix de transfert... »

#### Schéma n° 3: Les trois axes du métier de contrôleur de gestion





Source : enquête internationale Cegos/DFCG 2010<sup>1</sup>

### 3. Le devenir du contrôle de gestion à partir des années 2000 jusqu'aujourd'hui

#### 3.1. Modification de l'image du contrôle de gestion

A partir des années 2000, face aux critiques sur son caractère très ou trop instrumental pour certains, le contrôle de gestion tente d'effacer son image coercitive du début pour devenir plus compréhensif (Ferreira et Otley, 2005 ; 2009) basé sur le modèle de Simons (1995).

Il devient davantage transactionnel et relationnel, en étant construit à partir de modèles de rationalité instrumentale et communicative (Broadbent et Laughlin, 2009).

Il tente de s'adapter à des contextes ou des secteurs d'activités particuliers : Banque, Santé, Grande distribution, etc. (Alcouffe et al., 2013).

#### 3.2. Le contrôle de gestion acte de constatation

Après avoir été accusé d'être un outil d'instrumentalisation, le contrôle de gestion est aujourd'hui le plus souvent « instrumentalisé », que ce soit dans le secteur privé, ou dans le secteur public

Très souvent les informations produites par le contrôle de gestion servent à la communication externe au détriment de l'interne

---

<sup>1</sup> Nicolas Berland, François-Xavier Simon « Le contrôle de gestion en mouvement », Edition groupe EYROLLES, Paris, 2010, p 8/14

La gestion de la performance demeure toutefois l'objet principal du contrôle de gestion. En tant que processus, la performance est généralement associée dans la littérature en sciences de gestion aux notions d'efficacité et d'efficience comme nous l'avons cité et aujourd'hui aux notions de cohérence et pertinence.

Selon des auteurs comme Capet, Causse et Meunier 1996, « on entend par cohérence, que les décisions sont logiques entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférence (cohérence externe) ». Pour Bessire 1999, si la cohérence peut aisément se définir, « la pertinence pose un problème de définition. Elle se définit habituellement en relation avec un utilisateur ou une intention. Mais elle est quelquefois confondue avec la cohérence ». Pour Bescos et al. (1993), elle reflète l'adéquation entre les moyens et les objectifs.

Pour Boisvert et Caron (2014), la cohérence organisationnelle, « est mise à mal par les mécanismes du contrôle de gestion, de gouvernance, stratégique et opérationnel qui comprennent des leviers techniques (les incitatifs, les objectifs, les standards) pour freiner les obstacles du système social (la compétition interne, l'individualisme et la rigidité cognitive) ». Selon ces auteurs, les apports du contrôle de gestion permettraient, au niveau de la cohérence interne, d'acquiescer une réalité concrète le distinguant des autres mécanismes comme ceux du marketing, de la finance, des ressources humaines, etc. et au niveau de la cohérence externe d'assurer sa pertinence en permettant à des acteurs de s'y reconnaître et de l'utiliser.

#### **4. Définition actuelle du contrôle de gestion**

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, stratégiques et organisationnels, au-delà de ses premières fonctions opérationnelles de calcul de coûts et de gestion des budgets :

- l'aide au pilotage de la performance globale ;
- l'aide au pilotage du changement organisationnel.

##### **4.1. Le contrôle de gestion pour piloter la performance**

Deux fonctions :

- **aider à piloter l'efficacité**, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents);

- **aider à piloter l'efficience**, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex. : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort).

Il serait restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction.

Ainsi par l'efficience et l'efficacité, le contrôle de gestion doit aider à **piloter la performance**.

H. Bouquin précise les fonctions du contrôle de gestion en tant que pilotage de la performance par les trois verbes suivants :

- modéliser la complexité ;
- organiser la division du travail du management ;
- réguler les comportements.

Le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pourquoi, il apparaît deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

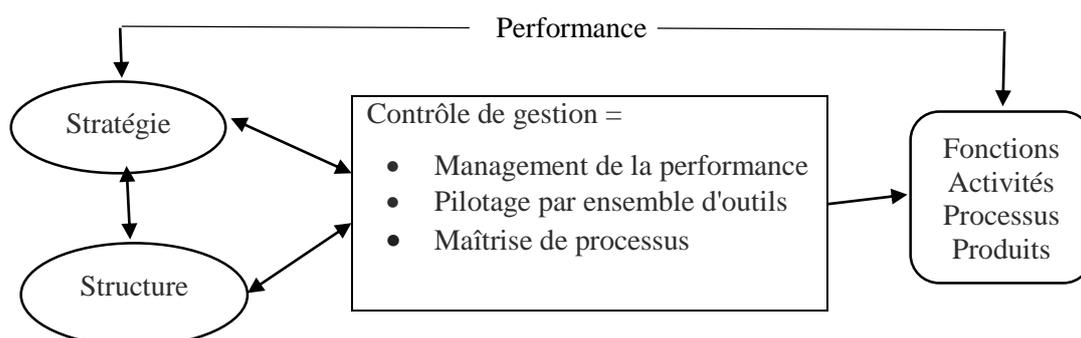
- **informer les décideurs** par des coûts, des indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur-coût ;
- **aider à réguler les comportements** des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

#### 4.2. Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour **piloter le changement** :

- aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/ coût ;
- aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;
- aide au changement organisationnel, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements

#### Schéma n° 4: schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui



**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5<sup>ed</sup> Édition DUNOD, Paris 2018 Page 18.

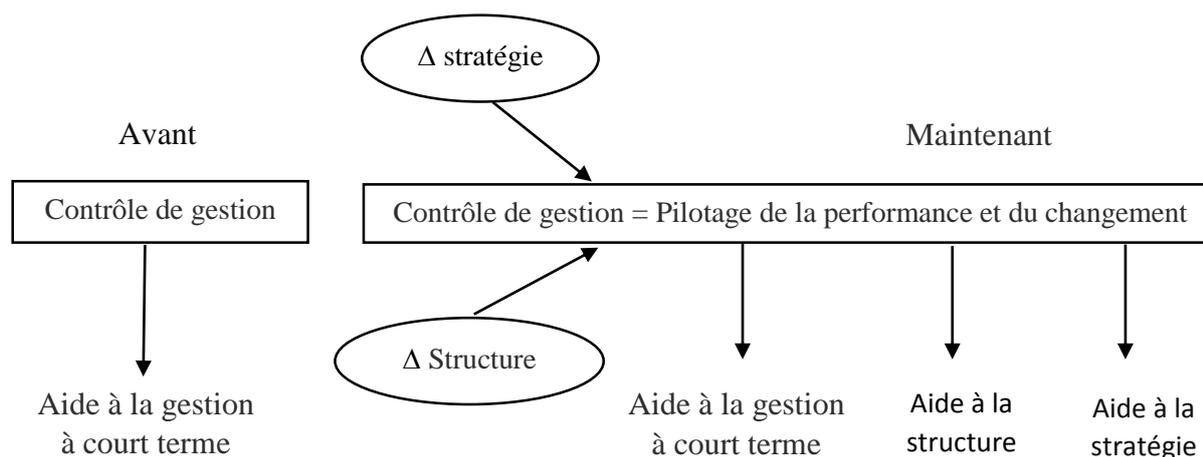
### 4.3. Le contrôle de gestion actuel

Le contrôle de gestion peut être défini aujourd'hui comme :

Un processus, comprenant des outils de calcul, d'analyse, des méthodes, tant quantitatifs que qualitatifs, pour piloter des produits, des activités, des processus d'une organisation.

Au-delà de la connaissance des coûts, le contrôle de gestion cherche à **aider aux décisions** tant tactiques que stratégiques, à **organiser et à améliorer le fonctionnement** des activités, à **accompagner le changement**, à **orienter les acteurs**, à aider la réflexion et à **piloter** l'ensemble des variables managériales de **la performance globale**.

#### Schéma n° 5 : Résumé de l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion



**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5<sup>ed</sup> Édition DUNOD, Paris 2018 P16.

### Section 03 : l'impact de l'instrumentalisation du contrôle de gestion sur la performance

L'évolution du contrôle de gestion et son instrumentalisation ont poussé les organisations à modifier leur stratégie pour s'adapter au nouveau sens de la performance. Cela a imposé au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs, car ça impacté positivement la performance de l'entreprise mais cela n'a pas empêché de voir naître de nouvelles contraintes

## 1. Les objectifs actuels du contrôle de gestion

### 1.1. La performance de l'entreprise

Les contraintes de l'environnement, et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors de **pilotage de la performance globale**.

### 1.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à **formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus** pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du coût complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

### 1.3. La prise en compte des risques

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

Tableau n° 6 : Impact des activités sur les axes de la création de valeur

Activités (non exhaustif)	Nature du risque (exemples)	Impact valeur			
		Client	Salarie	Actionnaire	Société

*Chapitre II : l'instrumentalisation du contrôle de gestion et son impact sur la performance de l'entreprise*

Vendre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence</li> <li>- Nouveaux entrants</li> <li>- Marketing et politique de prix</li> <li>- Phase de vie des produits ou service</li> </ul>	x		x	
Approvisionner Gérer les stocks Livrer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilité des produits</li> <li>- Niveau de stock</li> <li>- Obsolescence des produits</li> <li>- Système d'information défaillant</li> </ul>	x		x	
Produire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité</li> <li>- Quantité</li> <li>- Coûts</li> <li>- Délais</li> </ul>	x		x	x
Investir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation avec la stratégie</li> <li>- Quantification</li> <li>- Critères de choix et de rentabilité</li> </ul>		x	x	x
Investir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection</li> <li>- Calculs de sensibilité</li> <li>- Processus décisionnel</li> <li>- Procédure d'engagement</li> <li>- Système de suivi</li> </ul>		x	x	x
Gestion et management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction du personnel</li> <li>- Délégation de pouvoir compétence</li> <li>- Programmation/gestion des ressources</li> <li>- Conformité avec le droit du travail</li> </ul>	x	x	x	x
Gestion administrative, économique et comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance des processus de collecte/traitement et restitution</li> <li>- Information comptable ou de gestion erronée</li> <li>- Sécurité des actifs</li> <li>- Fraude</li> <li>- Système d'information défaillants</li> <li>- Plans budgets erronés</li> <li>- Tableaux de bord non pertinents</li> </ul>	x	x	x	x
Gestion environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image de marque</li> <li>- Législation</li> </ul>	x	x	x	x

**Source :** X. Bouin, F.X. Simon, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2004, p. 15.

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

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

**Tableau n° 7** : Evolution des objectifs du contrôle de gestion

Auparavant l'objectif du contrôle de gestion était là :	maitrise des couts	Prévoir, mesurer, contrôler les couts 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** : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5<sup>ed</sup> Édition DUNOD, Paris 2018 P17.

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

Les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.<sup>1</sup>

## 2. Les conséquences de l'instrumentalisation du contrôle de gestion

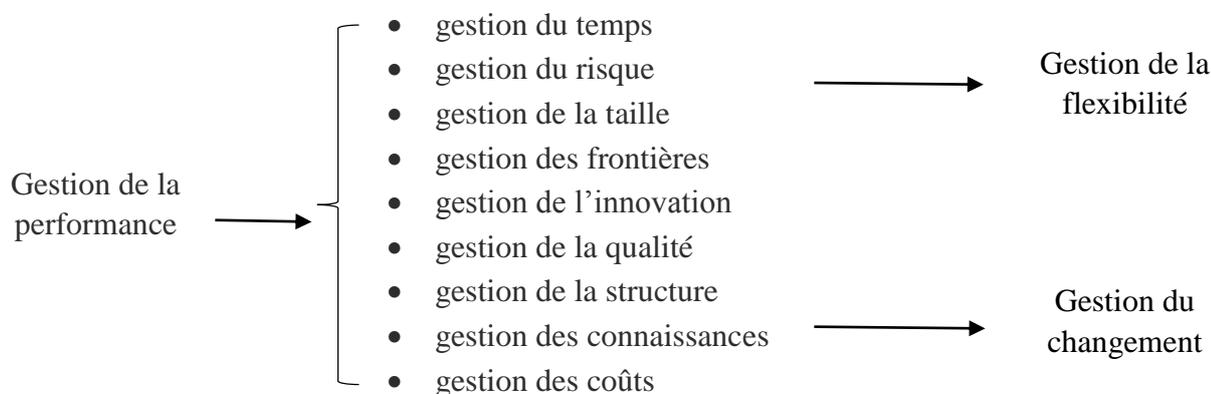
### 2.1. La gestion essentielle aujourd'hui

Il semble possible de présenter les dimensions essentielles de la gestion actuelle. Pour être compétitive et performante, l'entreprise recherche la flexibilité sous de nombreuses formes, induisant ainsi une gestion de variables multiples :

---

<sup>1</sup> Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5<sup>o</sup> Édition DUNOD, Paris 2018 Page 15-18.

**Schéma n° 6:** La gestion de variables multiples



**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 4<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris 1998, P431.

Tous ces problèmes actuels conduisent le gestionnaire à piloter un changement permanent tant dans les produits, les activités, que dans les structures, le management, les outils de gestion.

## 2.2. La comptabilité de gestion et l'entreprise sans frontière

Cette tendance forte des décennies 1990-2000 constitue une innovation majeure pour le contrôle de gestion des prochaines années.

Le système d'information « contrôle de gestion » devra élaborer des indicateurs pour mesurer l'efficacité et l'efficience des alliances et des coopérations, tant avec des sous-traitants, des fournisseurs, des concurrents nationaux ou internationaux.

Dans cette démarche stratégique, trois besoins apparaissent qui ne sont pas satisfaits par le contrôle de gestion.

- Alors même que **le contrôle de gestion élabore des cloisonnements** pour mesurer l'activité des centres de responsabilité et assure une coordination interne, **il faudrait à l'inverse décroisonner l'entreprise** pour intégrer ses partenaires extérieurs dans une gestion transversale et contrôler les interfaces entre les différentes structures.
- Dans le contexte actuel, **le contrôle de gestion renseigne mal sur l'opportunité de préférer une intégration des activités ou une externalisation**, alors que l'analyse des coûts n'est plus reconnue comme la seule préoccupation stratégique.

- **Le contrôle de gestion intègre mal les dimensions et les critères des qualitatifs, des logisticiens.** Or la qualité et la logistique sont devenues des variables essentielles pour se différencier de la concurrence et donc déterminer le prix de vente possible

### **2.3. La frontière actuelle du champ du pilotage**

Le pilotage recherché par les entreprises dans leur volonté de créer de la valeur et d'accroître leurs performances économiques, financière et sociale, conduit à mettre en oeuvre des indicateurs aussi bien pour des variables ponctuelles, considérées comme stratégiques (qualité, innovation, risque, ressources humaines...), donc des ensembles d'activités et de variables liées nécessitant une approche globale interdépendante (chaîne intégrée de distribution...).

C'est pourquoi, au fur et à mesure des objectifs et des besoins des organisations, le contrôle de gestion a été amené à proposer des outils ponctuels, des démarches globales pour calculer, analyser, améliorer.

Actuellement il est difficile de séparer toutes ces pistes qui émergent depuis une vingtaine d'années, car les pratiques des entreprises les associent.<sup>1</sup>

### **3. Vers un concept de performance globale**

Le concept de performance évolue, quant à lui, vers une nouvelle signification, plus riche, complexe, élaborée et humaine grâce à la dynamique du projet de développement durable. La tonalité est donnée avec la volonté de réformer les modes de fonctionnement économiques actuels rappelant ainsi la double position de continuité/rupture du concept de développement durable. Peu à peu se construit alors un nouveau sens du concept de performance différent des types précédemment analysés.

La notion de développement adoptée par le projet de société vient tout d'abord enrichir et compliquer le concept de performance. Ce dernier ne s'apprécie plus uniquement sous l'angle purement économique mais intègre également des critères environnementaux<sup>2</sup>

### **4. Les limites du contrôle de gestion**

Cependant, tout ne peut être piloté par le contrôle de gestion. La performance, telle qu'elle est définie aujourd'hui avec des dimensions financières, économiques, mais aussi sociales et

---

<sup>1</sup> Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », op.cit. p 425/431.

<sup>2</sup> Nicolas Berland, François-Xavier Simon « Le contrôle de gestion en mouvement », op, cit,p223.

sociétales, engendre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui peuvent dépasser le champ du contrôle de gestion.

La responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable, le respect de l'environnement, la maîtrise des risques sont des domaines incontournables de la performance globale, peut-être inatteignables pour les entreprises que le contrôle de gestion a du mal à mesurer.

### **Conclusion**

Il est difficile de délimiter aujourd'hui les frontières du contrôle de gestion, boîte à outils qui se remplit sans logique spécifique, au gré des modes.

Les managers cherchent en permanence des outils pour réduire l'incertitude ou se cacher derrière des techniques mais sont aussi noyés sous trop d'informations.

Le contrôle de gestion ne peut tout englober et ne peut pallier les insuffisances d'analyse et de réflexion.

**Chapitre III :**  
**Le contrôle de gestion au sein de**  
**l'entreprise portuaire d'Alger**

**Introduction**

Dans un environnement de turbulence et d'instabilité, où diverses décisions gouvernementales influent sur les activités et le savoir-faire des entreprises, les managers attribuent une grande importance à la gestion de leur entreprise, dans l'optique de faire face aux fluctuations et aux changements permanents de ces derniers. A cet effet, divers outils modernes de gestion sont explorés par les entreprises algériennes. Ainsi, pour une amélioration permanente de l'activité des entreprises, les différents outils de constatation doivent être accompagnés de techniques de gestion prévisionnelle. De ce fait, l'entreprise harponne un virage de 360°, elle passe d'une gestion à posteriori à une gestion à priori. Dans ce contexte, le contrôle de gestion traduit les grandes lignes à suivre pour atteindre ses objectifs en vue de rémunérer suffisamment les capitaux mis à sa disposition, et cela en mettant en avant ses forces et faiblesses.

En effet le bien-être de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaire ni du niveau de sa trésorerie mais aussi de degré de synergie entre ses ressources aussi bien matérielles, financière qu'humaine. Outil synthétique de gestion, le tableau de bord donne à chacun selon son niveau de responsabilité une vision claire et concise de la gestion en cohérence avec la stratégie globale. Servant d'interface entre le système mis en place par l'entreprise et le contrôleur de gestion, cet outil aide à la prise de décision, constate, analyse et identifie les écarts entre les objectifs et les réalisations. En somme, c'est un véritable instrument veille. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons fait quelques suggestions et recommandations afin de redonner un nouvel élan à l'entreprise.

Nous proposons tout au long de ce dernier chapitre une projection des idées théoriques développées dans les chapitres précédents sur le plan réel à travers une étude de cas d'une entreprise maritime, il s'agit de l'entreprise portuaire d'Alger.

Nous procéderons d'abord à la présentation de l'organisme d'accueil. En second, lieu, voir l'application de la gestion budgétaire au sein de l'EPAl celle-ci à travers la consultation d'un ensemble de documents contenant les informations nécessaires pour l'application de la méthode des écarts entre les prévisions et les réalisations, Cette dernière ainsi que les informations qui concernent les budgets, nous permettras d'établir et mettre en œuvre un tableau de bord financier et les autres outils de gestion (reporting).

## Section 1 : Présentation de l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL)

### 1. Présentation du port d'Alger

Le port d'Alger véritable plate-forme de développement économique des échanges extérieurs, il n'a pas dérogé à son rôle d'instrument de régulation commerciale et de système d'évaluation de l'économie nationale.

Le trafic marchandise ayant transité au niveau de l'enceinte portuaire représente environ le tiers des échanges nationaux et ce, en relation avec la réalité de relance économique consacrée par les pouvoirs publics.

Le Port d'Alger est ainsi devenu une plate-forme incontournable de tout échange économique par voie maritime compte tenu de la dimension prise durant ces dernières années.

En effet, l'EPAL en tant qu'entreprise commerciale, de par ses activités traditionnelles a su remplir la mission de puissance publique pour mener à bien une politique de refonte de l'organisation portuaire en recentrant ses structures internes tout en les adaptant aux objectifs de performance, ainsi la spécialisation des métiers de base a permis d'instaurer des mécanismes de gestion et de fonctionnement.

Le port d'Alger s'est attelé à promouvoir une nouvelle dynamique de fonctionnement de ses multiples activités, cette situation a largement, contribué à engendrer des résultats positifs et laisse entrevoir des perspectives encourageantes pour les années à venir.

Afin de muter le port d'Alger vers un stade structurellement supérieur, un plan de développement et de modernisation s'étalant jusqu'à 2018 initié par l'entreprise est en cours de mise en œuvre.

#### 1.1. Historique

Icosim, Icosium, EL Djazair ou Alger, trois appellations pour un même lieu en des temps différents qui vont du neuvième siècle avant l'ère chrétienne à l'ère contemporaine.

« Icosim » signifierait 'L'île aux mouettes'. C'est aux Phéniciens qu'on attribue son édification vers le 9ème siècle avant l'ère chrétienne.

Lieu d'échange et de commerce, son rôle sera réduit dès le 5ème siècle. Avec l'arrivée des Romains, son nom sera latinisé pour devenir « Icosium ».

C'est sur les vestiges de monuments d'une antique agglomération que Bologhine Ibn Ziri entreprit la fondation d'El Djazair en arabe « les îlots ».

Cette période marquée par une relative prospérité verra l'apparition de plus en plus fréquente de navires espagnols.

Vaincus par les ottomans appelés à la rescousse par les habitants de la ville, les espagnols gardèrent en leur possession le fort « Le Penon » situé sur un îlot rocheux, dont ils n'en furent chassés qu'en 1529. C'est de cette époque que date la première construction maritime qui fit d'El Djazair un véritable port.

Le Dey Kheireddine relia le « Penon » à la ville au moyen d'une jetée et construisit un môle en prolongement de l'îlot de façon à constituer un abri pour les navires par gros temps. Ce premier élément du port d'El Djazair (ouvrages en blocs naturels qui composent une partie de la jetée actuelle connue sous le nom de son auteur et abritée efficacement du Nord par la darse de l'Amirauté), a été réalisé par 30.000 hommes et édifié en seulement trois (03) années.

Vers 1830, au moment de l'invasion coloniale française, le port offrait une superficie de 3 hectares 50 ares, avec une passe de 130 mètres de large au Sud.

Le début de la construction du bassin du vieux port remonte à 1830.

Le bassin achevé, comprenait : la jetée Nord, l'actuelle grande jetée Kheir-Eddine, la jetée du sud (dite du large) ; les rampes reliant les quais à la ville, deux formes de radoub, gare et voies ferrées furent achevées en 1865.

La construction du bassin de l'Agha a été achevée en 1914.

De 1914 à 1940, construction du bassin Mustapha qui est séparé du bassin de l'Agha par le grand môle Bologhine et par une passe de 100m.

De 1950 à 1953 Construction de la gare maritime au môle El Djazair ;

De 1961 à 1963, construction du môle de Skikda ;

En 1962, une nouvelle ère commence : riche de son histoire plusieurs fois millénaire, l'Algérie, s'ouvre de nouveau vers le Monde. Alger est redevenue capitale, de la nouvelle Algérie.

Le grand Alger en continuel développement abrite plus de trois millions d'habitants. Capitale économique, politique et intellectuelle, Alger est aussi un important centre industriel avec le premier port commercial du pays.

De 1992 à 1997, construction du Terminal à conteneurs d'une superficie de 17.5 ha et d'une capacité de plus de 250.000 EVP à partir de l'an 2007/2010.

Ville commerçante, Alger s'ouvre de nouveau sur le monde. Avec un trafic de plus en plus important, son port est appelé dans les prochaines années à prendre une place de plus en plus prépondérante.

Aussi pour répondre à une demande de plus en plus exigeante des usagers et clients en matière de qualité de service, l'Entreprise portuaire consacre une part importante de son chiffre d'affaires aux opérations d'investissement dans le souci de moderniser ses infrastructures et équipements.

## **1.2. Présentation de l'EPAL : Statuts et Activités**

### **1.2.1. Statut**

L'Entreprise Portuaire est passé à l'autonomie en 1989 sous la forme d'une entreprise publique économique ayant un statut SPA, son capital social s'élève à 4,5 milliards de DA, dépendant de la (SOGEPORIS) société de gestion des participations des ports qui est une entité économique ayant une mission de régulation et de service public. Elle est dotée de l'autonomie de gestion pour l'élaboration et la mise en œuvre de ses stratégies et politique en matière de gestion et de développement.

Elle assure des missions de puissance publiques au même temps elle garantit l'essentiel des activités à caractère commercial effectuées à l'intérieur de l'enceinte portuaire, ainsi on peut établir la classification suivante :

### **1.2.2. Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations commerciales :
  - ✓ Remorquage ;

- ✓ Manutention : opération de chargement et de déchargement de navires
  - ✓ Acconage : pointage, réception et délivrance des marchandises
  - ✓ Logistique : exploitation et maintenance des engins de levage et équipements de manutention
- Gestion et l'organisation des navires et des conteneurs ;
  - Réception et la livraison des conteneurs aux clients.

### 1.3. Les missions de l'EPAL

Elle a une mission principale « **d'autorité portuaire** » et des activités a caractère commerciale.

L'entreprise portuaire est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social et dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs du pays notamment en favorisant le transit des personnes, des marchandises et des biens dans les meilleurs conditions d'économie, de la gestion, du fonctionnement et de développement du Port d'Alger

A ce titre, l'**EPAL** assure la gestion de l'exploitation des infrastructures portuaire (bassins, quai, magasins, terre-pleins) et des installations spécialisées (terminal a conteneurs, gare maritime, portique à grains...)

De même qu'elle est chargée :

- De l'élaboration, en liaison avec les autorités concernées, des programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructure portuaire ;
- Des opérations de pilotage, remorquage et de l'amarrage ;
- Des activités commerciales de manutention, d'acconage et d'entreposage des marchandises
- De la sécurité générale des installations d'hygiène, de voirie, et de lutte contre la pollution au sein de l'enceinte portuaire.

### 1.4. Les objectifs de l'EPAL

Le port est un lieu d'échanges autour et au sein duquel se déclinent de multiples activités économiques. L'activité portuaire elle-même réclame, par exemple, un support logistique adapté qui se traduit aussi bien par des besoins en équipements qu'en compétences

Avant toute analyse, il est nécessaire de déterminer les objectifs globaux du port qui correspondent au type de performance recherché et à la nature de résultat à atteindre. Les

objectifs du port sont misés sur : la performance, la modernisation, la compétitivité et la sécurité.

- ❖ **La performance** : c'est l'obtention des résultats en dépit de l'influence défavorable, d'événement extérieur et à la maîtrise des risques.
- ❖ **La modernisation** : l'existence de la concurrence par rapport aux autres ports voisins et à moderniser ses moyens d'exploitations tels que les matériels de manutention, les postes à quai, les accessoires de manutention et la réhabilitation des aires de stockage adaptés aux besoins des clients.
- ❖ **La compétitivité** : l'amélioration de la qualité de service rendu aux clients peut être à l'encontre de création de valeur pour le port d'Alger. Pour être compétitive, l'entreprise s'intéresse alors aux facteurs constitutifs de la valeur comme par exemple l'aptitude à répondre aux besoins des clients, la qualité des services rendus, le respect de délai de livraison, le service après-vente... donc aux activités qui donnent de la valeur au port et à la recherche des coûts qui ne contribuent pas à la valeur : gaspillage, activités inutiles, non qualité de service rendu.
- ❖ **La sécurité** : l'inexistence de vol en magasin et autour de la zone obligatoire du port. Sécurité des marchandises et des navires transitant au port d'Alger.

Pour réaliser ces différents objectifs, le dirigeant doit réfléchir au plan d'action et à la stratégie d'entreprise.

### 1.5. Système d'organisation de l'Entreprise Portuaire d'Alger

L'Entreprise Portuaire d'Alger est structurée en :

**Direction Générale** : présidée par un président directeur général, comprenant :

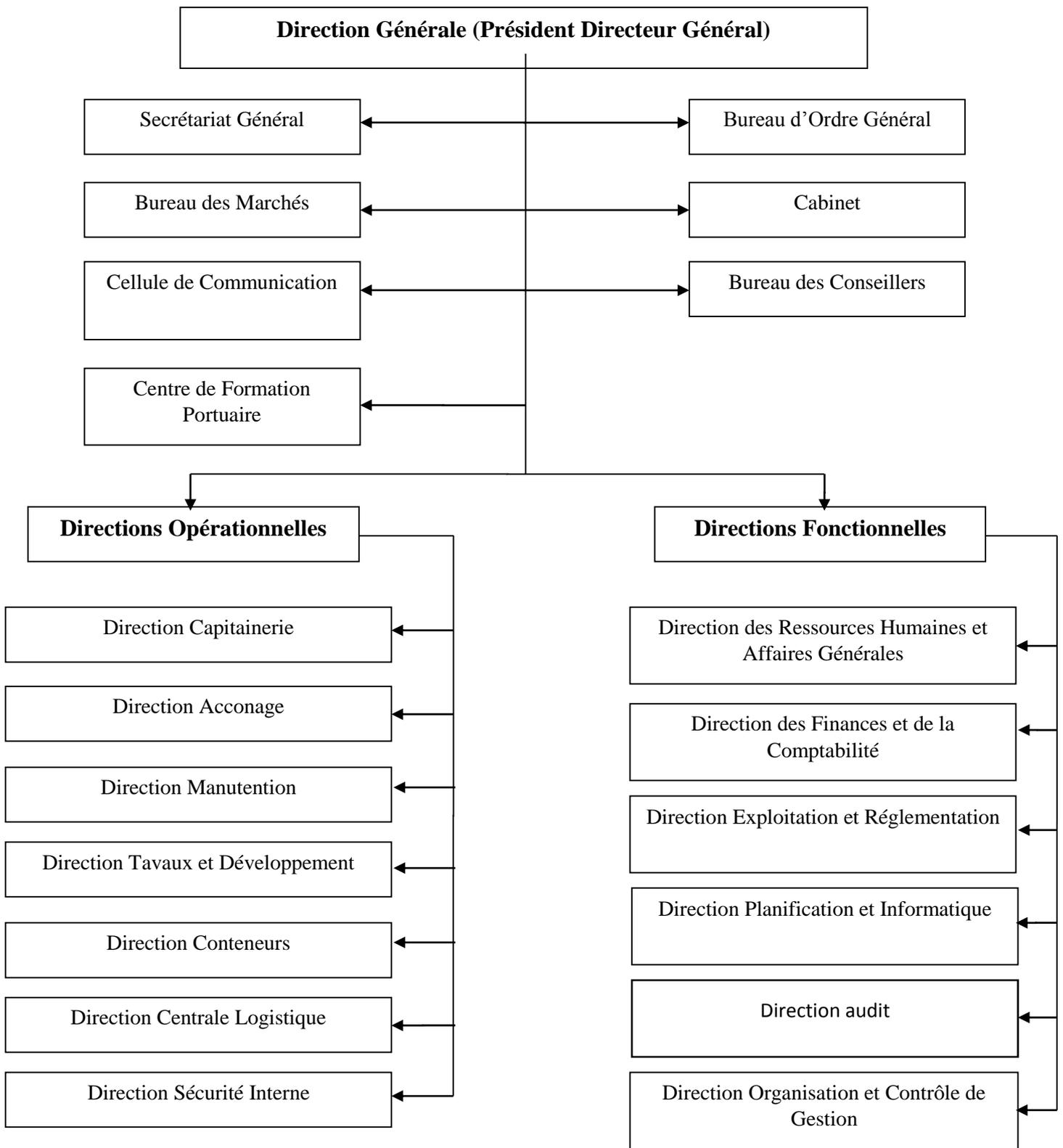
- Un Secrétariat du PDG
- Un cabinet
- Une cellule de communication
- Un bureau d'ordre
- Un centre de formation portuaire

Il est assisté par un directeur général adjoint opérationnel et un autre fonctionnel.

L'Entreprise est structurée en directions fonctionnelles et opérationnelles qui s'adaptent à la densité et la diversité des activités portuaires.

Nous pouvons schématiser cela à travers l'organigramme suivant :

Schéma n° 7 : organigramme structurel de l'EPAL



## 1.6. Les différentes fonctions des directions

### 1.6.1. Les Directions Fonctionnelles

#### ➤ La Direction des Ressources Humaines et Administration des Moyens :

Elle est chargée de :

- ✓ La gestion des ressources humaines et de l'administration des personnels.
- ✓ La conception des règles et procédures liées à la gestion des ressources humaines.
- ✓ L'harmonisation des règles de calcul de paie et des déclarations sociales et fiscales.
- ✓ L'établissement des liaisons nécessaires avec les organismes compétents en matière de réglementation de travail de l'hygiène et sécurité.
- ✓ L'interface avec les services informatiques pour tout développement et maintenance des systèmes automatisés du domaine des ressources humaines et gestion du personnel.
- ✓ La gestion des moyens de l'entreprise.
- ✓ La formation et le perfectionnement de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- ✓ La prévention et le règlement des conflits individuels de travail.

#### ➤ La Direction des Finances et de la Comptabilité :

Cette direction est chargée de :

- ✓ Définir et mettre en œuvre la politique de gestion financière et procédure comptable de l'entreprise.
- ✓ Procéder à des analyses financières périodique dont elle tient informer la direction générale.
- ✓ Veiller à l'équilibre financier de l'entreprise.
- ✓ Assurer la tenue de la comptabilité conformément à la réglementation en vigueur et aux objectifs assignés à l'entreprise.
- ✓ Concevoir et appliquer des méthodes d'analyse des coûts et des prix de revient.
- ✓ Procéder à la consolidation des comptes de résultats et des bilans.
- ✓ Centraliser les opérations financières d'exploitation et d'investissement.
- ✓ Centraliser l'enregistrement et le traitement de la comptabilité générale et analytique.
- ✓ Désigner et affecter les agents comptables et caissiers pour le suivi de la trésorerie, des dettes et le recouvrement des créances des structures opérationnelles.

- ✓ Entretien des relations avec l'administration fiscale (pour le paiement des droits et taxes) et les organismes sociaux (pour le paiement de cotisation).

➤ **La Direction Planification et Informatique :**

Les tâches tenues par la direction sont les suivantes :

- ✓ Assurer les fonctions en matière d'études de planification, d'organisation et d'informatique.
- ✓ Assister toutes les directions de la conception et la mise en place des procédures manuelles et Informatique.
- ✓ Entreprendre des études à caractère économique, générales.
- ✓ Elaborer des plans annuels et les bilans d'exécution de ces plans.

➤ **La Direction Exploitation et Réglementation :**

Elle est chargée de la gestion du domaine public portuaire de l'application des textes législatifs et réglementaires et de l'actualisation de ceux jugés indiquant ainsi que la promotion du port d'Alger en tant que première place portuaire du pays.

➤ **La Direction audit et contrôle de gestion :**

Elle a pour missions :

- ✓ La prise en charge des statistiques, du contrôle interne et de l'audit.
- ✓ Elle assiste les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités et de fournir des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités examinées.

### 1.6.2. Les Directions Opérationnelles

➤ **La Direction Capitainerie**

La capitainerie est responsable de la sécurité à l'intérieur du domaine portuaire ainsi que de l'ensemble des activités d'aide à la navigation lors des mouvements de navires dans le port et en rade.

Elle assure :

- ✓ La régulation des mouvements des navires dans les limites maritimes du port par la mise en œuvre de l'exécution de programmes arrêtés par la commission de placement.

- ✓ Les opérations de pilotage et lamanage dans les limites maritimes du port conformément à la réglementation en vigueur, elle est chargée en outre d'organiser et de coordonner les opérations en cas de sinistre.

➤ **La Direction Remorquage :**

Elle est chargée de :

- ✓ L'ensemble des opérations liées au remorquage des navires (remorquage portuaire et de haute mer) conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- ✓ La gestion et l'exploitation du parc naval (remorquage).
- ✓ De l'exécution des mouvements des navires commandés par les armateurs, ou leurs représentants conformément au programme établi par la capitainerie du port.
- ✓ Participation à la sécurité des installations portuaires.
- ✓ En plus, elle est chargée de l'assistance et du sauvetage en mer et en haute mer conformément aux règles et conventions en vigueur ainsi que de la lutte contre les sinistres et notamment les incendies.

➤ **La Direction Manutention :**

La manutention portuaire comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage de désarrimage, et de débarquement des marchandises et les opérations de mise et de reprise des marchandises dans les magasins.

Elle veille sur :

- ✓ L'amélioration des rendements portuaires en assurant un meilleur débit des postes d'accostage.
- ✓ L'amélioration des temps de desserte des navires.
- ✓ L'amélioration des capacités du système de manutention des navires.
- ✓ Traitement du trafic de marchandises dangereuses dans le strict respect de la réglementation nationale et internationale en vigueur.

➤ **La Direction Acconnage :**

C'est une des directions opérationnelles, elle comprend les opérations tendant à assurer :

La réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire.

Grâce à ces différents services l'acconage arrive à exécuter les tâches qui lui sont attribuées :

- ✓ La gestion rationnelle des aires d'entreposage (magasins, terre pleine).
- ✓ La réception et la reconnaissance physique de la marchandise.
- ✓ La préservation des marchandises sur les aires d'entreposage.
- ✓ La livraison des marchandises à leurs destinataires.
- ✓ La gestion administrative et financière liée à ces opérations.
- ✓ La gestion et suivi des affaires juridiques et contentieuses liées aux activités commerciales.
- ✓ L'élaboration et la transmission des données statistiques liées à l'activité d'acconage.

➤ **La Direction Centrale Logistique :**

La direction centrale logistique est chargée de :

- ✓ La gestion de l'exploitation des équipements de levage (engins).
- ✓ De leur affectation en fonction des besoins exprimés par les directions manutention et acconage et de leurs locations aux autres usagers.

➤ **La Direction Travaux et Développement :**

C'est une direction opérationnelle, ses missions essentielles sont :

- ✓ L'élaboration de petites études et esquisses de projets de développement et de modernisation des installations du port avec l'assistance des bureaux d'études spécialisés.
- ✓ Lancement des travaux de réalisation, le suivi, la réception des ouvrages et leur transfert vers les structures utilisatrices.
- ✓ L'installation des défenses d'accostage et les bollards, ramassage et évacuation quotidienne de déchets.
- ✓ La maintenance du parc (engins, véhicules).
- ✓ La gestion des approvisionnements en matériaux de construction, outillage électriques et pièces de rechange pour véhicules.

➤ **La Direction du terminal à conteneurs :**

Cette direction est en charge :

- ✓ La gestion du terminal à conteneurs,
- ✓ La manutention des conteneurs comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement des marchandises,
- ✓ Les opérations de mise et de reprise des conteneurs au niveau des parcs ou terminal à conteneurs.

➤ **Direction de la Sécurité Interne (SIE):**

Port Facility Security Officer: P.F.S.O

Plan de sécurité (SIE)

Après les événements de 11/09/2001 le monde a réalisé le danger que représente le terrorisme, au vue du volume des dégâts qu'il peut occasionner.

C'est ce qui a amené l'organisation internationale de la navigation maritime a adopter des mesures dans le cadre de la sécurité et de la protection des navires et des infrastructures portuaires dans le but de préserver les vies humaines en mer de tout danger hors des catastrophes naturelles.

**Champ d'intervention :**

Le port d'Alger est l'un des premiers ports certifiés code ISPS en Afrique

Assuré par trois brigades reparties sur trois zones dans le port.

Chaque brigade comprend :

- ✓ Des maîtres-chiens
- ✓ Des gardiens portuaires de sécurité
- ✓ Des agents de sécurité en patrouilles mobiles

Exerçant par Shift et services de nuit avec pour mission de :

- **Surveiller** : La clôture de l'enceinte portuaire, les magasins, les terre-pleins, les parcs roulants, les infrastructures et super infrastructures de l'EPAL.
- **Contrôler** : Tous les usagers du port (piétons, véhicules, léger, lourd)
- **Détecter** : les intrus pour éviter les chapardages et les embarquements de clandestins.

## 2. Présentation des Direction d'accueil

### 2.1. La direction organisation et contrôle de gestion

#### 2.1.1. Les Mission de DOCG

- ✓ Contribution à la définition de la politique d'organisation et les grands axes de développement stratégique de l'EPAL

- ✓ Définition et élaboration de standard des méthodes de travail fondés sur une démarche de qualité et leurs maintiens en fonction de l'évolution des matières de l'EPAL
- ✓ Élaboration des tableaux de bord, du Reporting et les autres outils du contrôle de gestion
- ✓ Analyses régulières des activités du port d'Alger afin d'en assurer la bonne faisabilité et la cohérence
- ✓ Collecte et traitement de toutes les informations statistiques, analyse et interprétation des résultats
- ✓ Veille à l'optimisation de la fiabilité et de la qualité de l'information
- ✓ Veille à la prévention de conflits de compétences et chevauchements d'attribution entre structures
- ✓ Mener les missions de réorganisation, d'amélioration des performances et des refontes de processus (proposition d'organigrammes, de circuits d'informations et de modes de gestion)

### **2.1.2. La D.O.C.G est structurée en deux département**

#### **2.1.2.1. Département organisation, et chargé de :**

- ✓ Assister le directeur dans ses missions
- ✓ Mener les missions de réorganisation, de mise à niveau, d'amélioration des performances et des refontes des processus de gestion
- ✓ Mettre en œuvre les plans de réalisation des projets d'organisation
- ✓ Participer à l'élaboration du plan directeur informatique de l'EPAL
- ✓ Organiser, accompagner et gérer les changements en fonction de l'évolution du système d'information et sites à de nouvelles règles de gestion
- ✓ Améliorer la productivité managériale dans les relations entre structures
- ✓ Définir un référentiel méthodologique pour conduite des projet d'organisation et de leur mise en place
- ✓ Définir les norme et standards de travail et de qualité et amélioration des processus d'activité au sein de l'EPAL
- ✓ Superviser l'écriture, la réécriture et la mise à jour des procédures
- ✓ Optimiser et harmoniser les fonctions, les procédures et les postes de travail (modes opératoires, circuits, document, guides)
- ✓ Gérer la qualité des opérations vis- à -vis de la clientèle en concertation avec les responsables commerciaux de l'EPAL.

- ✓ Diffuser les procédures, notes, textes légaux et réglementaires
- ✓ Traduire les textes réglementaires en procédures

**Service planification** : est chargé de :

- ✓ Assurer la planification des méthodes et support pour pilotage et réalisation des projets confiés à la direction organisation et contrôle de gestion en matière de mise à niveau de l'entreprise.
- ✓ La préparation du processus de management conforme aux normes internationales
- ✓ Recenser périodiquement les processus organisationnels de l'EPAL à des fins de révision et d'amélioration
- ✓ Effectuer des reportings en interface avec les autres structures de l'EPAL
- ✓ Participer activement au plan d'action de la direction organisation et contrôle de gestion
- ✓ Adapter les nouvelles méthodes de planification et logiciels informatiques par le biais de la formation.

**Service procédures** : est chargé de

- ✓ La veille et le suivi des procédures d'organisation et de gestion
- ✓ Accompagnement des différentes structures de l'entreprise dans la mise à jour de leurs recueils de procédures, selon les normes internationales adoptées.
- ✓ Évaluer périodiquement l'efficacité des procédures à des fins de développement et d'amélioration, si nécessaire
- ✓ Procéder à la diffusion et communication des procédures
- ✓ Contribuer à la traduction des textes réglementaires en procédures
- ✓ Assurer la maîtrise du système documentaire de l'entreprise
- ✓ Assurer l'archivage des versions et l'historique des procédures

#### **2.1.2.2. Département contrôle de gestion**

Il est chargé de :

- ✓ Assister le Directeur dans ses missions
- ✓ Développer une méthodologie de gestion des informations statistiques basée sur les référentiels, normes et nomenclature.
- ✓ Collecte et traitement de toutes les informations statistiques, analyse et interprétation des résultats

- ✓ Élaborer les statistiques de l'entreprise (annuaire/états périodique : mensuels, trimestriels et annuels)
- ✓ Consolider les données de production et de gestion
- ✓ Élaborer des tableaux de bord, Reporting et les autres outils du contrôle de gestion
- ✓ Analyser les écarts constatés pour identifier les causes et les responsabilités et engager les actions correctives et actualisation nécessaire
- ✓ Élaborer les plans annuels et pluriannuels de l'entreprise
- ✓ Élaborer les rapports de gestion de l'entreprise
- ✓ Assister à l'évaluation de l'exécution du plan annuel de l'entreprise.

**Service reporting:** est chargé de

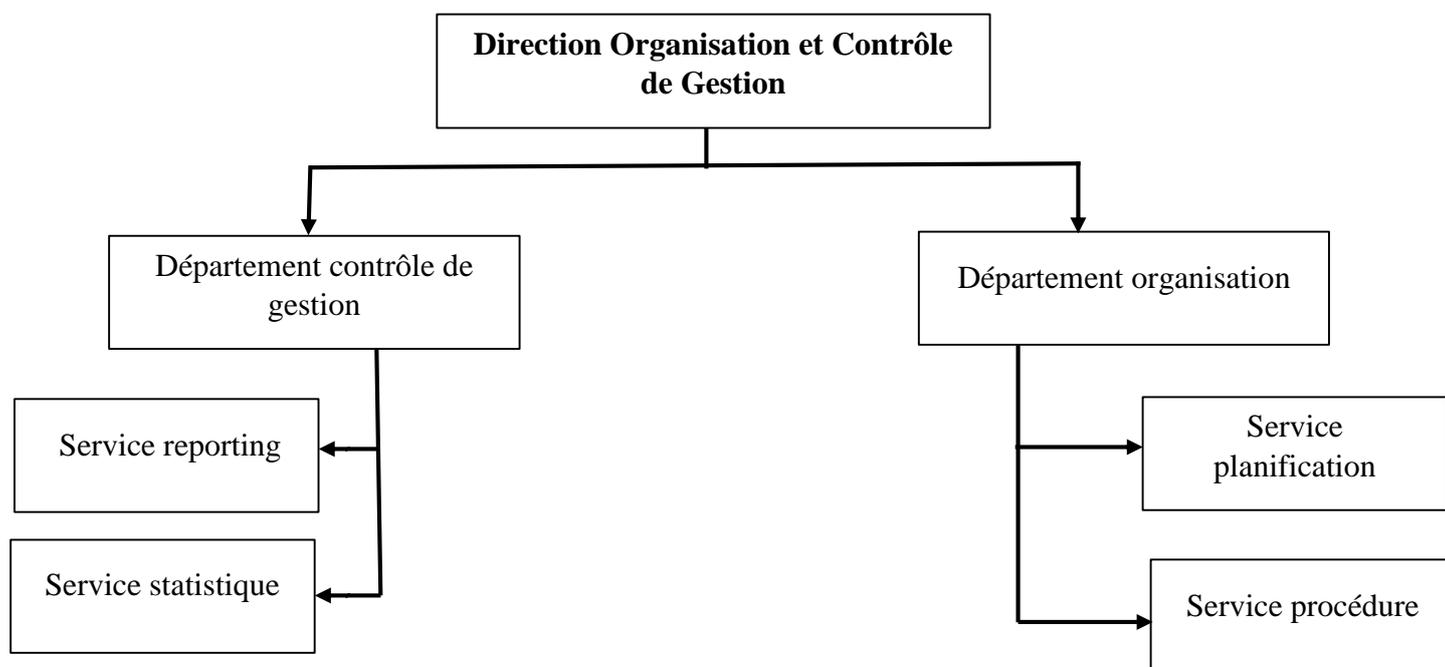
- ✓ Exploitation des résultats statistiques élaborés par le service statistique de la DOCG
- ✓ Consolidation, évaluation et interprétation des indicateurs de gestion et de performance par l'élaboration des tableaux de bord de l'entreprise
- ✓ Suivi régulier, analyse et contrôle des résultats de l'activité de l'entreprise.
- ✓ Élaboration et synthèse des rapports d'activité communiqués par l'ensemble des structures de l'entreprise
- ✓ Analyse et interprétation des écarts et des états difficiles ressortis dans le cadre du reporting
- ✓ Élaboration des rapports d'activité périodique (mensuels, trimestriels, semestriels et annuels).
- ✓ Élaboration du plan annuel de l'entreprise en collaboration avec le service planification de la DOCG, et participation aux travaux relatifs à la réalisation du budget de l'entreprise.
- ✓ Veiller à la disponibilité des informations en temps opportun pour la diffusion des Reporting dans les délais fixés.

**Service statistique :** est chargé de

- ✓ La récupération et la collecte de l'ensemble des données statistiques liées à l'exploitation de l'activité portuaire par le biais de «l'application statistique » mise à la disposition du service de la direction informatique de l'EPAL.
- ✓ La consolidation des données statistiques ressortis des reporting émanant des autres structures de l'organisation chargés de la gestion des ressources humaines et des finances.

- ✓ Traitement des informations statistiques, contrôle de leur fiabilité et veiller à leur disponibilité dans les délais limités
- ✓ Effectuer les rapprochements entre les états informatiques et les rapports d'activité des différentes directions de l'EPAL.
- ✓ L'établissement des états statistiques, tri et classement des informations par rubrique de l'organisation de l'EPAL.
- ✓ L'élaboration des requêtes et études statistiques analytiques.
- ✓ Assure la sauvegarde des états et des canevas statistiques validés.
- ✓ L'élaboration de l'annuaire statistique de l'entreprise

**Schéma n° 8:** Organigramme de la Direction Organisation et Contrôle de Gestion



**Source :** Elaborer à partir de la documentation interne de l'EPAL

## 2.2. Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC) :

L'exercice comptable de l'entreprise portuaire d'Alger débute le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année. La direction s'oblige à tenir une comptabilité conformément au plan comptable national.

La direction finance et comptabilité comprend quatre départements :

**2.2.1. Département recouvrement :**

Il est chargé :

- De la réception et le contrôle de la facturation ;
- De la tenue du fichier « clients » ;
- Du recouvrement des créances auprès des clients ;
- De la relance et suivi des opérations liées au recouvrement des créances.

Il est composé de deux services : le service recouvrement et service facturation.

**2.2.2. Département budget :**

Il est chargé :

- De traduire en termes d'objectifs financiers et comptable les orientations de l'entreprise ;
- De consolider le budget et déterminer les résultats par centres de coûts et de revenus ;
- De l'élaboration et de la révision du budget de l'entreprise ;
- De l'élaboration du tableau des résultats et ratios mensuels ;
- De l'élaboration du rapport trimestriel des charges et produits et de la trésorerie ;
- Du suivi de l'exécution du budget des investissements.

Le département budget comprend deux (02) services : le service budget et le service contrôle budgétaire.

**2.2.3. Département comptabilité générale :**

Il est chargé :

- De l'organisation et du suivi de l'ensemble des opérations comptables de l'entreprise ;
- De l'élaboration des consolidations des comptes ;
- De la traduction des orientations de l'entreprise en termes d'objectifs financiers et comptable ;
- De l'élaboration du plan comptable et des schémas d'écritures ;
- De l'élaboration et de la diffusion de notes et manuels de procédures incluant les textes réglementaires en matière comptable et fiscale ;
- De la coordination et de l'enregistrement des opérations comptables des différentes structures de l'entreprise ;
- Du suivi de l'exécution des déclarations fiscales et sociales ;
- Du suivi de la paie et de sa comptabilisation ;
- De la confection des comptes de résultats et bilans ;

- Du suivi comptable des investissements ;
- Du développement, avec les services informatiques des systèmes automatisés dans les domaines comptables, financier et budgétaire.

Le département comptabilité générale est organisé en quatre (04) services : le service centralisation comptable, le service comptabilité fournisseurs, le service clients et le service investissements.

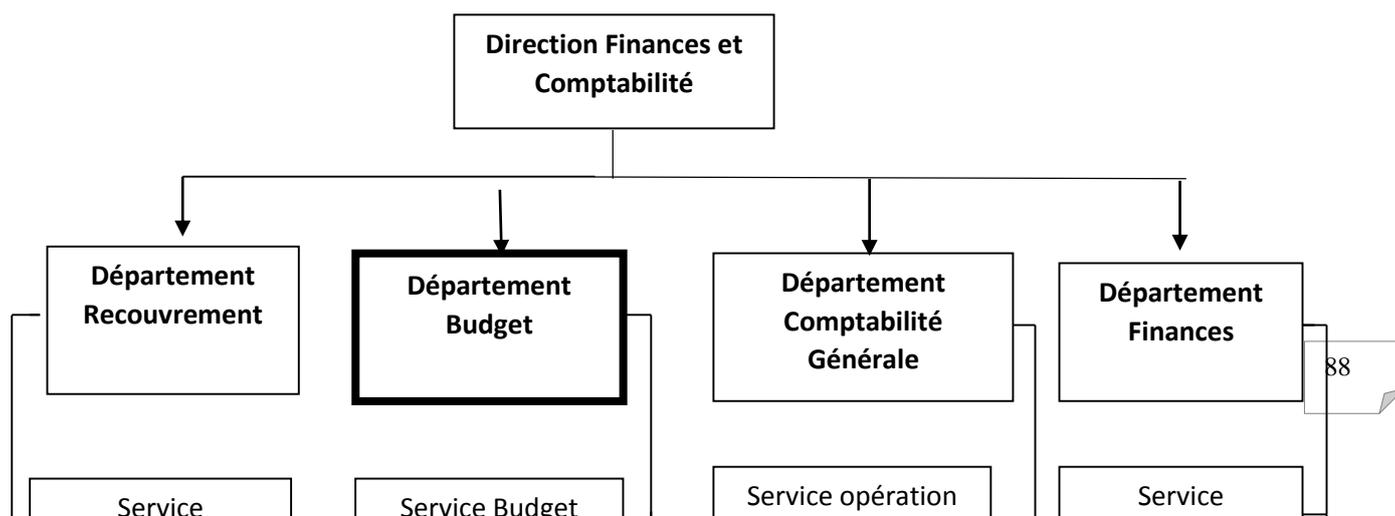
#### 2.2.4. Département finances :

Il est chargé :

- Du suivi hebdomadaire de la trésorerie de l'Entreprise ;
- De l'établissement du suivi mensuel de la gestion financière consolidée ;
- De l'analyse des états mensuels et rapprochement bancaire de tous les comptes de l'entreprise (consolidation) ;
- De l'établissement des plans de financement et budget de trésorerie ;
- Du suivi des créances clients et du rapprochement des règlements ;
- De l'établissement mensuel des situations d'encaissements et du solde des créances impayées ;
- De la coordination des actions en matière de recouvrement des créances avec les structures opérationnelles ;
- De l'établissement des ordres de paiement et mandatement des dépenses ;
- De l'établissement des situations périodiques de trésorerie.

Le Département Finance et trésorerie comprennent trois (03) services : le service finance extérieure et fiscalité, le service trésorerie et le service recouvrement.

Schéma n° 9: Organigramme structurelle de la DFC :



**Source :** Elaborer à partir de la documentation interne de l'EPAL

## **Section 2 : la gestion budgétaire au sein de L'EPAL**

La gestion efficace de l'entreprise est essentielle pour la réussite à long terme. L'établissement d'un budget approprié et la production de bonnes prévisions peuvent contribuer à la santé financière de l'entreprise.

La gestion budgétaire au sein de " l'EPAL " est considérée comme un mode de gestion prévisionnelle consistant à la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de

budgets qui sont souvent fondés sur l'année financière. Ces derniers sont ensuite répartis sur une base mensuelle ; ils sont révisés et ajustés au besoin.

## 1. Les différents budgets de l'EPAL

### 1.1. Budget d'exploitation

Un budget est une prévision financière chiffrée inhérente à un plan d'action correspondant à des objectifs déterminés préalablement et comprenant les moyens prévus pour arriver à ces objectifs.

Le budget d'exploitation consiste en une prévision chiffrée des **produits/ventes** et des **dépenses/charges** que pourrait réaliser une entreprise dans le futur.

Ce type de budget s'établit eu égard à un plan d'action sur le court, moyen ou long terme. Il est également appelé budget prévisionnel, ou budget prévisionnel d'exploitation

### 1.2. Budget d'investissement

Il devrait traduire les prévisions en investissement matériels que ce soit mobilier ou immobilière, et, ce en conformité avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

La société devrait faire une estimation de ce dont elle a besoin en matériels (à remplacer ou à acquérir) et en immobiliers. Ajoutant qu'une extension de l'activité engendre une extension des équipements (l'augmentation de l'effectif induit à une augmentation du nombre de chaises utilisées, de bureaux ; d'espace de travail...) cependant, l'estimation en acquisition doit tenir compte de la capacité financière interne ou externe de la société.

Notons que pour obtenir un crédit, la société interne doit présenter à la banque trois bilans provisoires favorables.

## 2. Contrôle de gestion par le système budgétaire

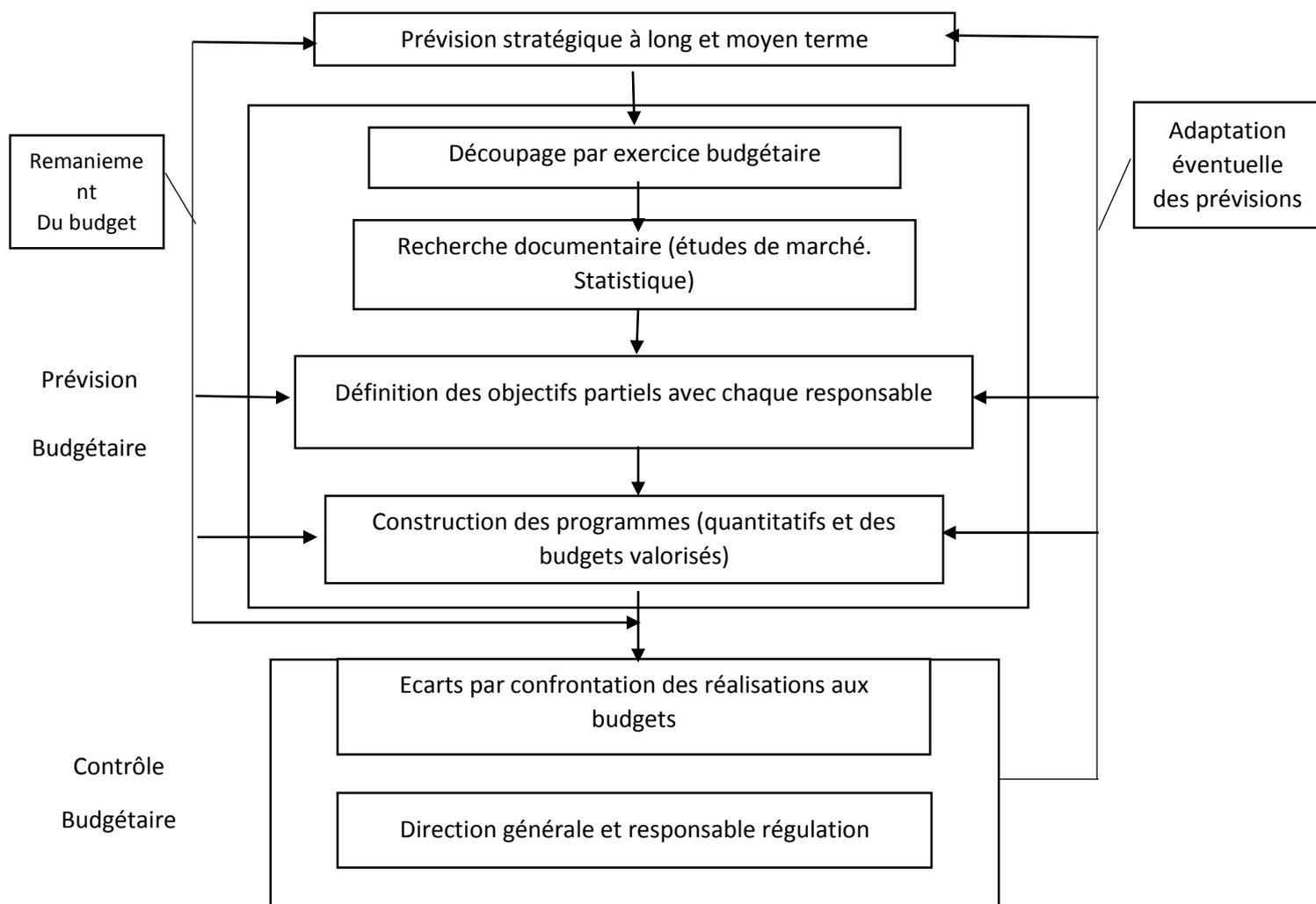
Comme la plupart des entreprises algériennes, " L'EPAL " est doté d'un service budget qui assure un suivi et un contrôle permanent (mensuel) des diverses prestations. Au plus tard en septembre de chaque année, le responsable du service budget présente un pré-budget prévisionnel global pour l'année N+1 récapitulant l'ensemble des charges et des produits prévus.

Ce dernier fait l'objet d'études, d'analyse et de débats par le conseil d'administration en vue de son adoption ou non. Une fois, le pré-budget adopté dans ses grandes lignes, il devient le budget officiel et servira de référence pour l'évaluation des résultats de l'exercice concerné.

## 2.1. L'élaboration des budgets au sein de l'entreprise :

Les étapes et procédures que doit respecter une entreprise lors de l'élaboration de ses budgets sont décrites dans le schéma ci-après

**Schéma n° 10** : Présentation des étapes d'élaboration d'un budget



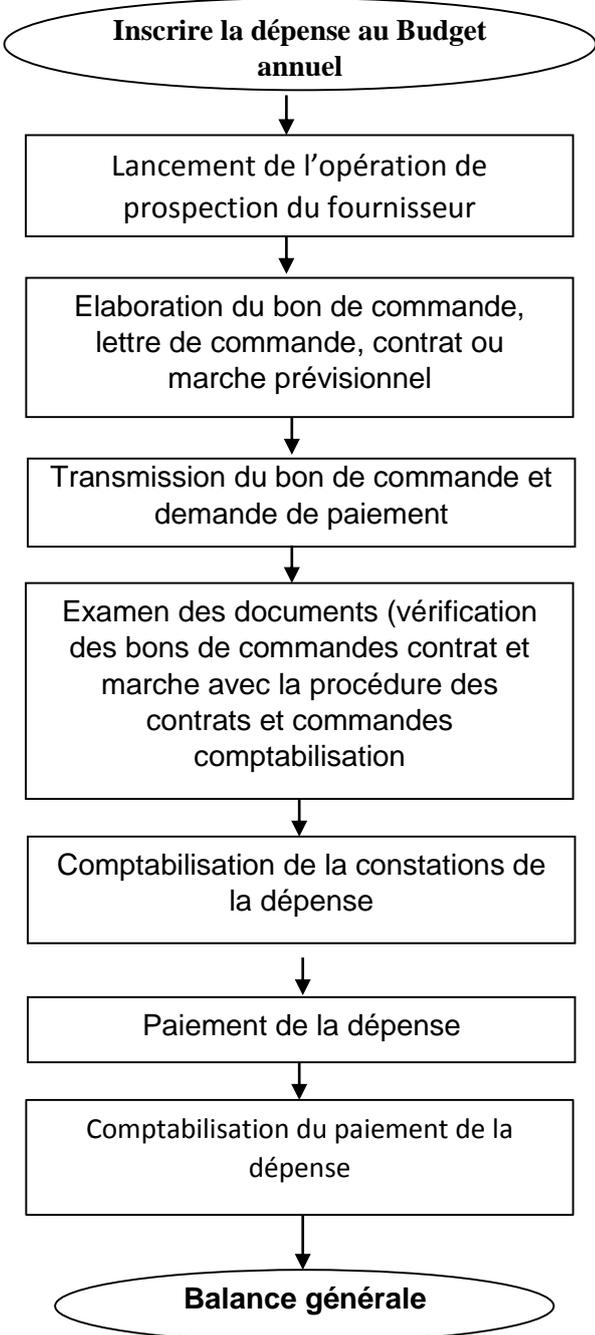
**Source :** DORIATH, M.LOZATO, P.MENDES, P.NICOLLE, Comptabilité et gestion des organisations, 6ème édition DUNOND, P 290.

## 2.2. Procédure budgétaire et contrôle budgétaire

- **Objet :** Cette procédure définit les modalités d'élaboration, de coordination et de contrôle d'un budget annuel
- **Domaine d'application :** Le budget s'étend à toutes les fonctions et structures de l'EPAL.
- **Description de la procédure :** Il y a deux phases dans la gestion budgétaire

### 2.2.1. Elaboration du Budget

Schéma n° 11: Méthodologie d'élaboration d'un budget de l'EPAL

Responsables	Actions	Moyens / Méthodes
		
Toutes Directions		
Toutes Directions		
Toutes Directions		Courrier/la, g.e.d Intranet
Dpt comptabilité		Pièce comptable de constatations
Dpt finance		Cheque, virement
Dpt comptabilité		

#### 2.2.1.1. Définition :

Le Budget est une affectation prévisionnelle quantifiée en valeur et en quantité aux centres de responsabilité de l'entreprise :

- ✓ D'objectifs,
- ✓ De moyens

- ✓ Pour une période déterminée, limitée au court terme. Au sens strict de la gestion budgétaire, la prévision couvre une période d'un an qui s'inscrit dans une prévision à plus long terme (cinq ans par exemple) qui traduit la politique et la stratégie de l'entreprise (Business Plan).

#### **2.2.1.2. Phase d'élaboration des budgets :**

- ✓ Lancement de la campagne budgétaire qui doit avoir commencé au plus tard en septembre de chaque année par courrier ;
- ✓ Le découpage du budget est fonction des postes de responsabilité (centre de coût) ; le budget s'étend à toutes les fonctions et structures de l'entreprise ;

Chaque responsable prépare ses propositions de budget en veillant à ce que :

- Les budgets sont quantifiés en volume et en valeur.
  - Leur périodicité est d'un an (correspond à l'année civile : du 1er janvier au 31 décembre).
  - Ils sont découpés en période mensuelles
- ✓ Transmission du rapport dans les délais raisonnables (avant le 15 octobre) ;
  - ✓ Le département Budget procède aux vérifications d'usage et corrige, en cas de besoin, les données reçues ;
  - ✓ Tenu de réunion d'arbitrage avec les représentants des différentes directions de l'EPAL pour la coordination des prévisions entre les directions ;
  - ✓ Le département Budget consolide le budget et établit un rapport projet du Budget Annuel ;
  - ✓ Tenue de réunion de comité de Direction générale pour examen et validation du budget ;
  - ✓ Le département Budget finalise le rapport Budget Annuel à partir des amendements faits par la réunion du comité de direction générale ;
  - ✓ Validation des rapports par le Conseil d'administration ;
  - ✓ Diffusion des rapports à toutes les directions ;

L'élaboration du budget annuel doit être totalement achevée avant le début de l'exercice budgétaire pour ne pas bloquer le fonctionnement de l'entreprise et permettre l'engagement des dépenses budgétisées.

#### **2.2.2. Contrôle Budgétaire**

**Schéma n° 12** : Les étapes de contrôle Budgétaire de l'EPAL

Responsables	Actions	Moyens / Méthodes
Toutes Directions	Suivi et contrôle de l'exécution du budget des différentes directions	Rapport d'exécution mensuel/trimestriel/semestriel/Annuel
Dpt Budget	Analyse des écarts	Budget annuel
Dpt Budget	Déclenchement de la campagne révision budgétaire	Rapport d'exécution consolidé (M/T/S/A)
Dpt Budget	Contrôle budgétaire effectuer	Cf. Logigramme 3.1 « Elaboration Budget annuel »

### 2.2.2.1. Définition :

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel à la gestion budgétaire, Cette étape consiste en un rapprochement entre prévisions et réalisations afin de dégager des écarts qui seront par la suite analysés afin de déterminer les causes ou les responsables, et d'engager des mesures correctives. L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité ou l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés, dans le cas contraire, le responsable doit être incité à mettre en œuvre des actions correctives, toutefois il convient de s'interroger à partir de quand doit on réagir, quel est donc le seuil d'alerte

### 2.2.2.2. Phase du contrôle budgétaire :

- Chaque mois/trimestre/semestre/Année, les directions comparent et analysent les résultats prévus avec les résultats réels sanctionné par un rapport ;
- Chaque direction transmet son rapport d'exécution avant le 10 de chaque mois qui suit ;
- Le département Budget suit l'exécution du Budget ;

- Les écarts constatés sont soumis à une analyse qui doit permettre de mettre en évidence les causes mais aussi les responsables de cet écart et de prendre des mesures correctives ;
- Déclenchement de la campagne de révision budgétaire ;
- Les budgets révisés sont traités et communiqués aux directions dans les mêmes conditions que les budgets initiaux (phase élaboration de budget).

### 2.2.3. Supports d'enregistrement associés à cette procédure :

- Rapport Budget Annuel ;
- Rapport d'exécution du budget Mensuel/trimestriel/semestriel/annuel ;
- PV du conseil d'administration ;

## 3. Le contrôle budgétaire au sein de L'EPAL

Le contrôle des budgets et des résultats commence par la constatation des écarts. Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise portuaire d'Alger consiste à comparer régulièrement (Mensuellement) les réalisations aux prévisions et à analyser les écarts afin d'en repérer les causes et entreprendre les mesures rectificatives pour que les objectifs soient accomplis. Pour avoir une idée précise sur la démarche du contrôle budgétaire des ventes, nous nous contenterons de calculer le résultat opérationnel, cette décision se justifie par l'importance de cet indicateur pour une entreprise de prestation de services, dont l'EPAL fait partie. Pour affiner notre analyse, nous nous appuierons sur les réalisations de l'année 2018 et les prévisions de l'année 2019.

### Analyse des budgets

#### 3.1. Budget d'exploitation

Calcule des prévisions des produits et charges

##### 3.1.1. Produits :

Les produits passeront de **10 200 Millions de DA** en prévision de clôture de l'exercice **2018**, à **10 176 Millions de DA** en **2019** soit une baisse de **-23 millions** de DA soit **(-0,23%)**.

La décomposition des produits et leur évolution par rapport aux prévisions de clôture sont reprises au tableau à ci-après :

**Tableau n° 8: La décomposition des produits et leur évolution par rapport aux prévisions de clôture**

				U=KDA
DESIGNATIONS	Réalisation	P R E V I S I O N S	ECARTS	

	2017		CLOTURES 2018		2019		valeurs	Taux
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %	(d)-(c)	(d)- (c)/(c)
<b>VENTES DE PRESTATIONS DE SERVICE ET PRODUITS ANNEXES</b>	9 711 480	93%	9 600 259	94%	9 576 754	94%	-23 505	-0,24%
<b>AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS</b>	68 102	1%	100 000	1%	100 000	1%	0	0%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	597 068	6%	500 000	5%	500 000	5%	0	0%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 376 650</b>	<b>100%</b>	<b>10 200 259</b>	<b>100%</b>	<b>10 176 754</b>	<b>100%</b>	<b>-23 505</b>	<b>-0,23%</b>

Source : documents interne de l'EPAL

#### DECOMPOSITION DES PRODUITS :

- Ventes de prestations de service et produits annexes

Les prestations fournies prévues pour **2019**, et qui représentent **94%** du total des produits s'élèveront à **9 576 millions de DA** contre **9 600 millions de DA** en prévision de clôture **2018**, enregistra une légère baisse de **23 millions de DA (-0,24%)**.

- Autres produits opérationnels :

Les Autres produits opérationnels prévus pour 2019 et qui représentent **1%** du total des produits s'élèveront à **100 millions de DA**.

- Produits financiers :

Les produits financiers prévus pour 2019 et qui représentent **5%** du total des produits s'élèveront à **500 millions de DA**.

Tableau n° 9 : Comparaison des prestations 2018

U=KDA

DESIGNATIONS	REALISATION				PREVISIONS				ECARTS	
	2017		FIN SEPT 2018		CLOTURES 2018		2019		valeurs	Taux
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Part s %	Valeurs (d)	Parts %	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)

<b>VENTES DE MARCHANDISES</b>										
<b>SERVICE PORTUAIRE (REMORQUAGE)</b>	1 189 531	12%	927 815	13%	1 237 087	13%	1 249 458	13%	12 371	1%
<b>SERVICE PORTUAIRE (PILOTAGE)</b>	1 279 092	13%	970 339	14%	1 293 785	13%	1 319 661	14%	25 876	2%
<b>PRESTATION D'EXPLOITATION LOGISTIQUE MANUTENTION</b>	3 151 769	32%	2 273 332	32%	3 031 109	32%	3 061 420	32%	30 311	1%
<b>PRESTATION D'EXPLOITATION ACCONAGE ROULANT</b>	165 723	2%	124 861	2%	166 481	2%	173 141	2%	6 659	4%
<b>PRESTATION D'EXPLOITATION CONTENEURS SCANNERS</b>	3 271 567	34%	2 316 818	33%	3 195 890	33%	3 084 520	32%	-111 370	-3,48%
<b>PRODUITS D'OCCUPATION DU DOMAINE PORTUAIRE</b>	148 720	2%	108 864	2%	147 217	2%	154 578	2%	7 361	5%
<b>DELLYS</b>										
<b>VENTE DE PRESTATIONS</b>	<b>9 206 402</b>	<b>95%</b>	<b>6 722 029</b>	<b>94%</b>	<b>9 071 570</b>	<b>94%</b>	<b>9 042 777</b>	<b>94%</b>	<b>-28 792</b>	<b>-0,32%</b>
<b>PRODUITS DES ACTIVITE ANNEXES - DROITS DE NAVIGATION (TAXE PARAFISCALE)</b>	505 078	5%	396 517	6%	528 689	6%	533 976	6%	5 287	1%
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>9 711 480</b>	<b>100%</b>	<b>7 118 546</b>	<b>100%</b>	<b>9 600 259</b>	<b>100%</b>	<b>9 576 754</b>	<b>100%</b>	<b>-23 505</b>	<b>-0,24%</b>

Source : documents interne de l'EPAL

### 3.1.2. Charges :

Les charges en **2019** s'élèveront à **8 041 Millions de DA.**

Le détail et l'évolution des charges sont repris dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 10: Détail et 'évolution des charges.**

							<b>U=KDA</b>	
N°	DESIGNATIONS	R E A L I S	A T I O N	P R E V I	S I O N S	E C A R T S		

		2017		Fin septembre 2018		CLOTURES 2018		2019		valeurs	Taux
		Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
60	ACHATS CONSOMMES	229 716	2%	138 230	2%	184 307	2%	278 830	3%	94 523	51%
61 - 62	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	709 774	8%	309 171	5%	412 228	5%	447 826	6%	35 598	9%
63	CHARGES DE PERSONNEL	5 430 341	58%	3 324 282	55%	4 464 239	56%	4 670 156	58%	205 917	5%
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	209 572	2%	160 809	3%	214 412	3%	229 813	3%	15 401	7%
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	141 641	2%	230 738	4%	260 000	3%	139 800	2%	-120 200 def	-46%
66	CHARGES FINANCIERS	14 345	0%	707	0%	2 000	0%	2 000	0%	0 def	0%
68	AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR	2 636 828	28%	1 876 890	31%	2 502 520	31%	2 272 881	28%	-229 639 def	-9%
<b>TOTAL CHARGES</b>		<b>9 372 217</b>	<b>100%</b>	<b>6 040 827</b>	<b>100%</b>	<b>8 039 706</b>	<b>100%</b>	<b>8 041 306</b>	<b>100%</b>	<b>1 600</b>	<b>0,02%</b>

Source : documents interne de l'EPAL

### DECOMPOSITION DES CHARGES :

➤ **Achats Consommés :**

Les achats consommés qui représentent en moyenne **3%** des charges passeront de **184 millions de DA** en prévision de clôture **2018** à **278 millions de DA** en **2019**, soit une hausse de **51%**.

➤ **Services et Autres Services Extérieurs :**

Les services et autres extérieurs qui regroupent principalement les prestations extérieures en matière d'entretien du patrimoine portuaire, représentant en moyenne **5%** des charges, oscilleront en **2019** autour de **448 millions de DA** contre **412 millions de DA** en prévision de clôture **2018**.

➤ **Charges Du Personnel :**

Les charges de personnel qui représentent en moyenne **58%** des charges passeront d'un montant de **4 464 millions de DA** en prévision de clôture **2018** à **4 670 millions de DA** en **2019** soit **5%** à la hausse due à la cotation des postes de travail et la convention de branche

➤ **Impôts et Taxes :**

Les impôts et taxes totaliseront **230 millions de DA** qui représentent **3%** des charges.

**TAP : 192 millions de DA**

Impôt et taxe divers : **38 millions de DA**

➤ **Autres Charges Opérationnelles :**

Pour ce poste, nous avons retenu un montant de **140 millions de DA** pour **2019** représente **2%** des charges.

➤ **Charges Financières :**

Pour les charges financières il est retenu pour **2019** un montant de **2 millions de DA**.

➤ **Dotations Aux Amortissements :**

S'agissant du poste dotations aux amortissements il est retenu pour **2019** un montant de **2 273 millions de DA**.

**Tableau n° 11 : Budget prévisionnel des achats et approvisionnements 2019.**

**U=KDA**

N°	INTITULE	PREVISIONS 2019
322200	MATERIAUX DE CONSTRUCTION	820
322201	COMBUSTIBLES & LUBRIFIANT CAP	2000
322202	COMBUSTIBLES & LUBRIFIANT REM	4 800

322210	COMBUSTIBLES & LUBRIFIANT DCL	6 000
322211	CARBURANTS DCL	20 000
322212	ESSENCES EN BONS	3 000
322220	PRODUITS D'ENTRETIEN DCL	60
322221	PRODUITS D'ENTRETIEN DRH	2 000
322222	PRODUITS D'ENTRETIEN DTD	2 200
322230	FOURNITURES D'ATELIERS DCL	1 000
322231	FOURNITURES D'ATELIERS DTD	10 000
322240	PETITS OUTILLAGES DCL	10
322241	PETITS OUTILLAGES DTD	170
322242	PETITS OUTILLAGES DCAP	3 000
322250	PIECES DE RECHANGE ET ACCESSOIRES DCL	52 000
322251	PIECES DE RECHANGES DTD	3 500
322252	PIECES DE RECHANGES D.CAPITAINE	35 000
	lot d'équipements pour remorqueurs	3 500
322253	PIECES DE RECHANGES D.REMORQUAGE	10 000
322254	PIECES DE RECHANGES D.CONTENEUR	12 500
322260	FOURNITURES DE BUREAUX	10 000
322270	FOURNITURES INFORMATIQUE DPI	25 200
322280	CARBURANT POUR NAVIRES REM	12 500
	CARBURANT gasoil CAP	2 500
322290	FOURNITURES DIVERSES	1 850
322291	TENUES DE TRAVAIL	65 000
	STOCKS LITTERIE	3 000
<b>322</b>	<b>ACHATS LOCAUX</b>	<b>291 610</b>
<b>ACHATS LOCAUX</b>		<b>291 610</b>

Source : documents interne de l'EPAL

Tableau n° 12 : Programme des approvisionnements 2019 par direction

U=KDA

INTITULE	PREVISIONS 2019
<b>1) ACHATS LOCAUX</b>	
DIRECTION CENTRALE LOGISTIQUE (DCL)	79 070
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET AFFAIRES GLES	83 000

DIRECTION DES TRAVAUX ET DÉVELOPPEMENT (DTD)	16 690
DIRECTION DE LA MANUTENTION	0
DIRECTION DE LA REGLEMENTATION D E R	0
DIRECTION ACCONAGE ROULANT	0
DIRECTION CAPITAINERIE	44 350
DIRECTION INFORMATIQUE	25 200
DIRECTION REMORQUAGE	30 800
DIRECTION CONTENEURS	12500
<b>TOTAL ACHATS LOCAUX</b>	<b>291 610</b>
<b>2) ACHATS A L'ETRANGER</b>	
DIRECTION CENTRALE LOGISTIQUE (DCL)	0
DIRECTION TRAVAUX ET DÉVELOPPEMENT (DTD)	0
DIRECTION CAPITAINERIE	1 000
DIRECTION REMORQUAGE	10 000
DIRECTION MANUTENTION	
<b>TOTAL ACHATS A L ' ETRANGER</b>	<b>11 000</b>
<b>TOTAL ACHATS</b>	<b>302 610</b>

Source : documents internes de l'EPAL

### 3.1.3. Résultat opérationnel :

Le résultat prévisionnel **2019** s'élèverait à **2 136 millions de DA** contre **2 161 millions de DA** en prévision de clôture **2018**, soit une baisse en valeur absolue de **-25millions de DA** soit **(-1.16%)**.

Le détail du résultat d'exploitation est repris, à travers les soldes intermédiaires, au tableau ci-après :

**Tableau n° 13 : Tableau du résultat d'exploitation.**

U=KDA

N°	DESIGNATIONS	REALIS	A T I O N	P R E V I	S I O N S	ECARTS		
		2017	FIN SEPTEMBRE 2018	CLOTURES 2018	2019			
		a	b	c	d	Val (d	eurs -c)	Taux (d-c)/c

1	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>9 711 480</b>	<b>7 118 546</b>	<b>9 600 259</b>	<b>9 576 754</b>	<b>-23 505</b>	<b>-0,24%</b>
60	ACHATS CONSOMMES	229 716	138 230	184 307	278 830	94 523	51%
61-62	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	709 774	309 171	412 228	447 826	35 598	9%
2	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>939 490</b>	<b>447 401</b>	<b>596 535</b>	<b>726 656</b>	<b>130 121</b>	<b>22%</b>
3	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>8 771 990</b>	<b>6 671 145</b>	<b>9 003 724</b>	<b>8 850 098</b>	<b>-153 627</b>	<b>-1,71%</b>
63	CHARGES DE PERSONNEL	5 430 341	3 324 282	4 464 239	4 670 156	205 917	5%
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	209 572	160 809	214 412	229 813	15 401	7%
4	<b>VI- EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 132 077</b>	<b>3 186 054</b>	<b>4 325 073</b>	<b>3 950 128</b>	<b>-374 945</b>	<b>-8,67%</b>
75	AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	68 102	230 738	100 000	100 000	0	0%
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	141 641	230 738	260 000	139 800	-120 200	-46%
68	AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR	2 636 828	1 876 890	2 502 520	2 272 881	-229 639	-9%
5	<b>V- RESULTAT OPERATIONNELLES</b>	<b>421 710</b>	<b>1 309 164</b>	<b>1 662 553</b>	<b>1 637 448</b>	<b>-25 106</b>	<b>-2%</b>
76	PRODUITS FINANCIERS	597 068	44 104	500 000	500 000	0	0%
66	CHARGES FINANCIERES	14 345	707	2 000	2 000	0	0%
	V- RESULTAT FINANCIER	582 723	43 397	498 000	498 000	0	0%
6	<b>V- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>1 004 433</b>	<b>1 352 561</b>	<b>2 160 553</b>	<b>2 135 448</b>	<b>-25 106</b>	<b>-1,16%</b>

Source : documents internes de l'EPAL

### 3.2. Investissements

Le programme d'investissements **2019** est constitué :

- d'un programme antérieur à **2019** comprend (**12** opérations) ;
- d'un programme neuf **2019** comprend (**13** opérations).

Le programme d'investissements 2019 comprend 25 **opérations** pour un coût estimatif d **891 Millions de DA** et des prévisions 2019 de **831 Millions de DA**

### 3.2.1. Concernant le programme antérieur 2019.

Celui-ci Comprend **12 opérations** estimées à **891 Millions de DA** et une prévision **2019** de **831 Millions de DA**.

- **Un programme de superstructure** : estimé à **251 millions de DA** et des prévisions **2019** de **191 millions de DA (04 opérations)** ;
- **Un programme d'équipements** : estimé à **640 millions de DA** et des prévisions **2019** de **640 millions de DA (08 opérations)** ;

**Tableau n° 14 : Le programme d'investissements antérieur 2019.**

U=KDA

N°	INTITULE DES OPERATIONS	COUT ESTIMATIF	prévision 2019	Structure Réalisatrice	Structure Bénéficiaire
<b>STRUCTURE : DIRECTION TRAVAUX &amp; DEVELOPPEMENT</b>					
<b>2-1-Infrastructure</b>					
<b>TOTAL 2-1- Infrastructure (00 opération)</b>		-	-		
<b>2-2-Superstructure</b>					
1	réalisation d'une station d'entretien en charpente métallique zone centre DCL	60 000	10 700	DTD	DCL
2	Revêtement en enrobé à chaud des chaussée et réparation des crevasses au niveau du port	150 000	140 000	DTD	TD
3	installation de 04 tours électriques (éclairages) de 33m au niveau des quais 18, 22, 26 et arrière	40 000	39 700	DTD	TD
4	f/p de 02 cabines sahariennes (DCL et DTC)	1 400	900	DTD	DCL/DTC
<b>TOTAL 2-2- SUPERSTRUCTURE (04opérations)</b>		251 400	191 321		
<b>TOTAL 2- REALISATION (04opérations)</b>		251 400	191 300		
<b>3- EQUIPEMENTS</b>					
<b>STRUCTURE : DIRECTION TRAVAUX &amp; DEVELOPPEMENT</b>					
1	Acquisition de 50 Défenses d'accostage	32 000	32 000	DTD	DER
<b>Total DTD (01 opération)</b>		32 000	32 000		
<b>STRUCTURE : DIRECTION CAPITAINERIE</b>					
1	Engin flottant dépollueur	60 000	60 000	CAP	CAP
<b>TOTAL CAPITAINERIE (01 opérations)</b>		60 000	60 000		
<b>STRUCTURE : DIRECTION REMORQUAGE</b>					
1	Arrêt technique spécial ISSER1	60 000	60 000	REM	REM

TOTAL REMORQUAGE (01 opérations)		60 000	60 000		
N°	INTITULE DES OPERATIONS	COUT ESTIMATIF	prévision 2019	Structure Réalisatrice	Structure Bénéficiaire
<b>STRUCTURE : DIRECTION RESSOURCES HUMAINES</b>					
1	01 ambulance	7 000	7 000	DRH	SIE
2	deux mini bus 27 places pour la manutention	24 000	24 000	DRH	MAN/DTD
<b>TOTAL DRH (02 opérations)</b>		<b>31 000</b>	<b>31 000</b>		
<b>STRUCTURE : DIRECTION LOGISTIQUE</b>					
1	six palonniers lève conteneurs 40 pieds	18 199	18 199	DCL	MAN
2	Grue portuaire 120t	438 060	438 060	DCL	DCL
<b>TOTAL DCL (02 opérations)</b>		<b>456 300</b>	<b>456 300</b>		
<b>STRUCTURE : DIRECTION INFORMATIQUE</b>					
1	Acquisition matérielles informatique	1 200	1 200	DPI	TD
<b>TOTAL DPI (01 opération)</b>		<b>1 200</b>	<b>1 200</b>		
<b>TOTAL PROGRAMME ANTERIEUR 2019 EQUIPEMENTS (08 opérations)</b>		<b>640 500</b>	<b>640 500</b>		
<b>TOTAL PROGRAMME ANTERIEUR 2019 (12 opérations)</b>		<b>891 859</b>	<b>831 780</b>		

Source : documents internes de l'EPAL

Tableau n° 15: Situation récapitulative du programme antérieur 2019

<b>SITUATION RECAPITULATIVE DU PROGRAMME ANTERIEUR 2019</b>			
INTITULE DES OPERATIONS	NOMBRE D'OPERATIONS	COUT ESTIMATIF	PREVISION 2019
INFRASTRUCTURE	00	00	00
SUPERSTRUCTURE	04	251 400	191 320
EQUIPEMENTS	08	640 500	640 500
<b>TOTAL PROGRAMME ANTERIEUR 2019</b>	<b>12</b>	<b>891 900</b>	<b>831 820</b>

Source : documents interne de l'EPAL

Tableau n° 16 : Le programme d'investissements neuf 2019

U=KDA

N°	INTITULE DES OPERATIONS	COUT ESTIMATIF	PREVISION 2019	Réalisatrice	Bénéficiaire	Date d'achèvement
<b>2-REALISATIONS</b>						
<b>2-1-Superstructure</b>						
1	Mise en place de 32 à 48 prises frigorifiques -Zone Sud- Port d'Alger.	6 000	6 000	DTD	DC	2 019

<b>TOTAL - SUPERSTRUCTURE (01 opérations)</b>		<b>6 000</b>	<b>6 000</b>			
<b>2-2-Infrastructure</b>						
1	restauration du terre-plein et à bord du quai 22	200 000	200 000	<b>DTD</b>	<b>DTC</b>	<b>2 019</b>
<b>TOTAL 2-2- INFSTRUCTURE (01 opération)</b>		<b>200 000</b>	<b>200 000</b>			
<b>TOTAL 2- REALISATION (02opérations)</b>		<b>206 000</b>	<b>206 000</b>			
<b>EQUIPEMENTS</b>						
<b>Direction : TRAVAUX ET DEVELOPPEMENT</b>						
1	Acquisition d'un Palan électrique sur rail plus de 3T.	300	300	<b>DTD</b>	<b>D.REM</b>	<b>2 019</b>
2	Acquisition de 20 bennes à ordures	12 000	12 000	<b>DTD</b>	<b>DTD</b>	<b>2 019</b>
<b>Total DTD (02 opération)</b>		<b>12 300</b>	<b>12 300</b>			
<b>STRUCTURE : DIRECTION RESSOURCES HUMAINES</b>						
1	meublier de bureau	22 000	22 000	<b>DRH</b>	<b>TD</b>	<b>2 019</b>
2	matériels de bureau	2 200	2 200	<b>DRH</b>	<b>TD</b>	<b>2 019</b>
3	matériels de communication	400	400	<b>DRH</b>	<b>TD</b>	<b>2 019</b>
<b>TOTAL DRH (03 opérations)</b>		<b>24 600</b>	<b>24 600</b>			
<b>STRUCTURE : DIRECTION LOGISTIQUE</b>						
1	grue portuaire 100t	449 500	89 900	<b>DCL</b>	<b>DCL</b>	<b>2 020</b>
2	2 chariots elevateur1, 5t	6 000	6 000	<b>DCL</b>	<b>DCL</b>	<b>2 019</b>
<b>TOTAL DCL (02 opérations)</b>		<b>455 500</b>	<b>95 900</b>			
<b>STRUCTURE : DIRECTION REMORQUAGE</b>						
1	acquisition d'un seul remorqueurs	650 000	232 000	<b>REM</b>	<b>REM</b>	<b>2 020</b>
<b>TOTAL REMORQUAGE (01 opération )</b>		<b>650 000</b>	<b>232 000</b>			
<b>STRUCTURE : DIRECTION INFORMATIQUE</b>						
1	matériels informatiques	25 500	25 500	<b>TD</b>	<b>TD</b>	<b>2 019</b>
2	installation et équipements	9 000	9 000	<b>TD</b>	<b>TD</b>	<b>2 019</b>
<b>TOTAL Dpi (02 opérations)</b>		<b>34 500</b>	<b>34 500</b>			
<b>STRUCTURE : DIRECTION CONTENEURS</b>						
1	2-scanners à bagages	15 000	15 000	<b>DTC</b>	<b>DTC</b>	<b>2 019</b>
<b>TOTAL DTC (01 opération)</b>		<b>15 000</b>	<b>15 000</b>			
<b>Total-3- EquipementS (11opérations)</b>		<b>1 191 900</b>	<b>414 300</b>			
<b>Total programme antérieur 2019 (13 opérations)</b>		<b>1 397 900</b>	<b>620 300</b>			

Source : documents internes de l'EPAL

### 3.2.2. Programme neuf 2019

Pour ce qui est du **programme neuf 2019** il comprend **13 opérations** estimées à **1397**

**Millions de DA** pour une prévision de **620 millions de DA**.

Ce programme comporte :

- Un programme d'infrastructure : estimé à **200 millions de DA** et des prévisions **2019** de **200 millions de DA** (01 opération)
- Un programme de superstructure : estimé à **41 millions de DA** et des prévisions **2019** de **6 millions de DA** (01 opérations)
- Un programme d'équipements : estimé à **1 191 millions de DA** et des prévisions **2019** de **620 millions de D** (11opérations)

Le détail du programme neuf **2019** est repris dans les tableaux ci-après :

**Tableau n° 17:** Situation récapitulative du programme neuf 2019.

U=KDA			
INTITULE DES OPERATIONS	NOMBRE D'OPERATIONS	COUTS ESTIMATIFS	PREVISIONS 2019
INFRASTRUCTURE	01	200 000	200 000
SUPERSTRUCTURE	01	6 000	6 000
EQUIPEMENTS	11	1 191 900	620 300
TOTAL PROGRAMME NEUF 2019	13	1 397 900	620 300

**Source :** documents interne de l'EPAL

**Tableau n° 18:** Situation récapitulative du programme 2019.

U=KDA			
INTITULE DES OPERATIONS	NOMBRE D'OPERATIONS	COUTS ESTIMATIFS	PREVISIONS 2019
PROGRAMME ANTERIEUR 2019	12	891 860	831 780
PROGRAMME neuf 2019	13	1 397 900	620 300
Total Programme 2019	25	2 289 760	1 452080

**Source :** documents interne de l'EPAL

### Section 03 : Création du tableau de bord du trafic portuaire

Le processus mise en place pour l'exploitation des tableaux de bord permet à chaque responsable d'informer le chef d'entreprise des difficultés qu'il éprouve ou des possibilités qu'il perçoit, mais aussi, de lui proposer des solutions. En retour, le chef d'entreprise peut fournir des directives et prendre des décisions répondant à préoccupations exprimées. Notre stage au

sein de l'E.P.A.L nous a permis de toucher du doigt l'importance des outils de contrôle de gestion notamment la nécessité des tableaux de bord.

Dans cette section, on va proposer le tableau de bord du trafic portuaire et commenter son contenu. Tous les indicateurs ont été choisis sur la base de leur pertinence, ce qui donne des résultats précis et ont comme objectif le renforcement du système d'information en vue d'une amélioration continue.

Les indicateurs physiques choisis pour l'élaboration du tableau de bord du trafic portuaire sont ceux qui concernent le trafic maritime, marchandise, conteneurs, effectif...

Chaque direction a pour mission d'élaborer le tableau de bord du trafic qui lui a été attribué :

- 1 Trafic Maritime ;
- 2 Trafic Marchandise ;
- 3 Trafic Conteneur / Scanner ;
- 4 Trafic Passager / Véhicule ;
- 5 Avitaillement en eau ;
- 6 Effectif.

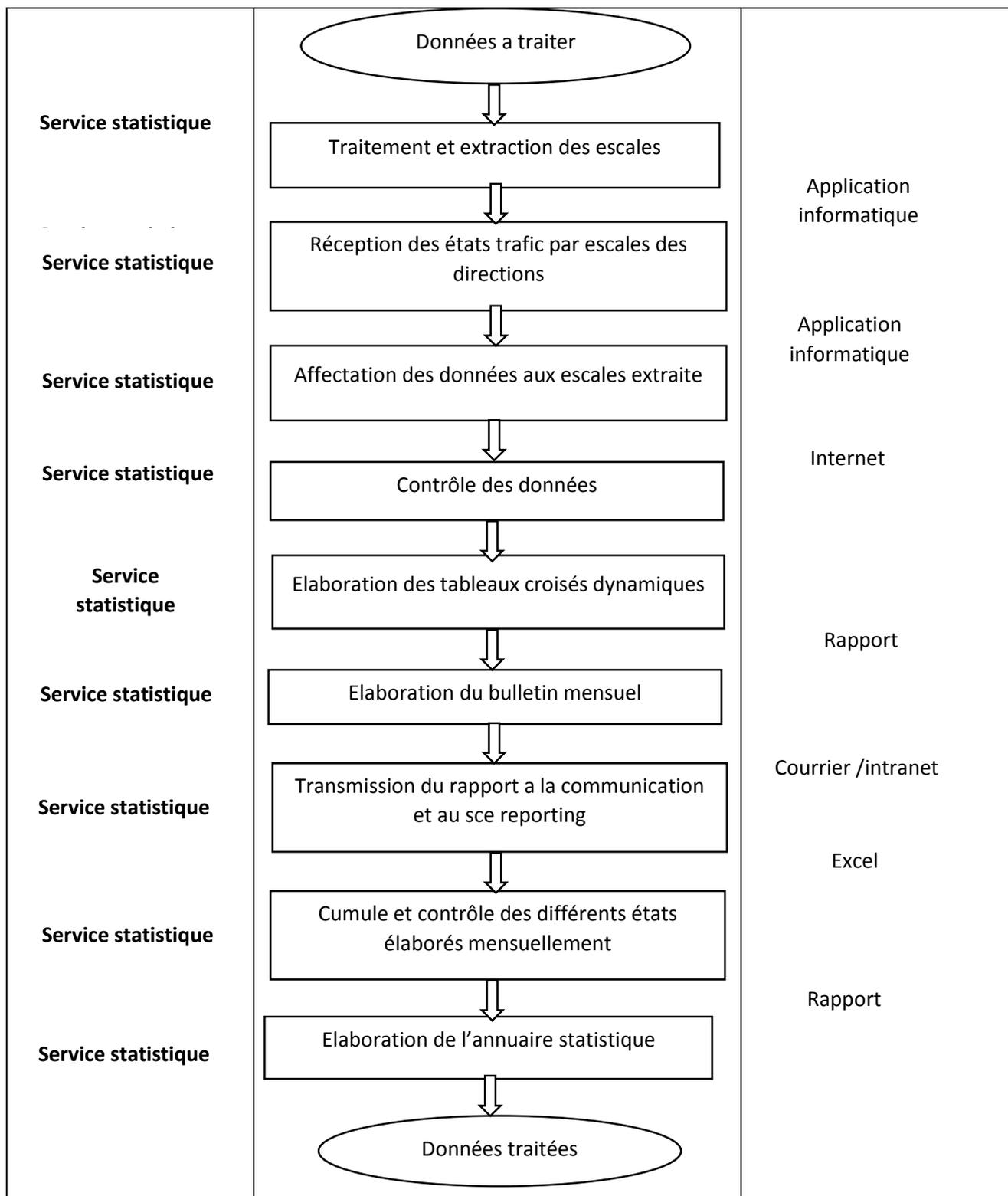
### 1. La procédure d'élaboration des statistiques et reporting

- **Objet** : ce document définit les modalités de traitement des données pour l'élaboration des statistiques ainsi que le suivi, l'analyse et le contrôle des résultats de l'activité de l'entreprise à travers le reporting.
- **Domaine d'application** : concerne toutes les données et indicateur relative au système management de l'EPAL.

#### 1.1 Elaboration des statistiques

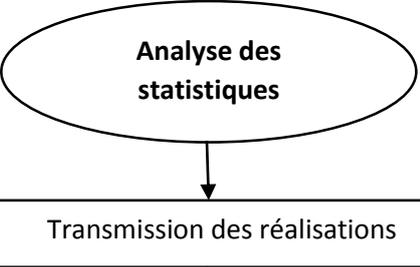
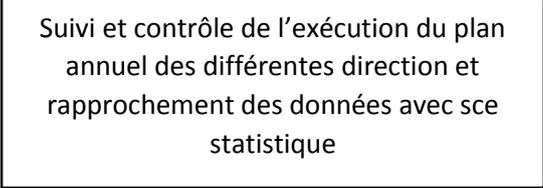
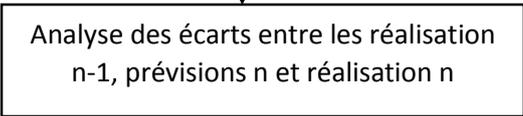
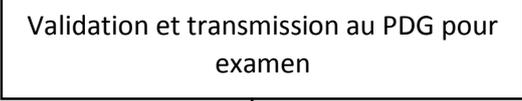
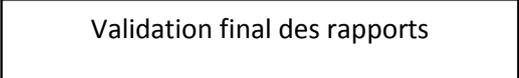
**Schéma n° 13:** Méthodologie d'élaboration de tableau de bord

Responsables	Actions	Moyens / méthodes
--------------	---------	-------------------



### 1.2. Elaboration de reporting

Schéma n° 14 : Méthodologie d'élaboration de reporting

Responsable	Action	Moyens / Méthodes
Service reporting		Tableau de bord Rapport d'exécution mensuel/ trimestriel/ semestriel/ annuel
Service reporting		Plan annuel Cumul (excel)
Service reporting		Tableau de bord Rapport d'exécution mensuel/ trimestriel/ semestriel/ annuel
		Tableau de bord Rapport d'exécution mensuel/ trimestriel/ semestriel/ annuel
		Rapport d'exécution mensuel/trimestriel/se mestriel/Annuel
		

Annexe explicatives

**Traitement des données**

- ✓ A l'issue de chaque mois, l'intervenant récupère des données statistiques des domaines : navires, marchandise, Roulant et conteneurs par le biais de « l'application statistique » mise à la disposition du service par la direction informatique de l'EPAL, afin d'alimenter la base de données de « Gesport statistique » ;
- ✓ Dans le cas où la récupération des escales navires présente des manques dus au code navires, veiller à saisir et à effectuer des nouveaux code à ces escale ;
- ✓ Faire la mise à jour de la récupération des données par domaine : Navire, Marchandise, roulant, et conteneurs ;
- ✓ Créer un fichier Excel pour le suivi des marchandises ;
- ✓ Faire un rapprochement des états extraits avec la direction concernée ;
- ✓ Faire valider le bulletin mensuel par le directeur ;
- ✓ Transmettre le bulletin mensuel au service reporting avant le 10 du mois ;
- ✓ Communiquer le rapport mensuel à la cellule communication ;
- ✓ Faire le cumule de tous les états du fichier ;
- ✓ Élaborer l'annuaire statistique de l'entreprise.

**Reporting et tableau de bord**

- ✓ Exploiter les résultats statistiques élaborés par le service statistique de la DOCG le BMS et le cumul ;
- ✓ Vérifier à tout moment, que les efforts de chaque entité concourent vers la réalisation de ces objectifs ;
- ✓ Mesurer les résultats réels et les comparer aux objectifs ;
- ✓ Identifier et analyser les causes des écarts ;
- ✓ Proposer les actions correctives ;
- ✓ Élaborer pour la direction générale le tableau de bord de l'entreprise mensuel ;
- ✓ Élaborer les rapports d'activités périodiques (mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles) ;
- ✓ Avant le 15 du mois qui suit la clôture élaboré le tableau des indicateurs de gestion pour la direction générale, la Sogeport et le ministère des transports ;
- ✓ Élaborer le plan annuel de l'entreprise en collaboration avec le service planification de la DOCG, et participation aux travaux relatifs à la réalisation du budget de l'entreprise ;
- ✓ Soumettre les rapports à la validation de la direction PDG ;

- ✓ Transmettre les rapports de gestion trimestriels et annuels au conseil d'administration de l'entreprise après la validation de la direction générale ;
- ✓ Renseigner les résultats pour la sogeport et le ministère de transport ;
- ✓ Communiquer les reporter trimestriel et annuels à la cellule de communication.

### **Support d'enregistrement associé à cette procédure**

- ✓ Fichier STAT et SMAR
- ✓ Bulletin Mensuel
- ✓ Rapport d'exécution du plan annuel : trimestriel, semestriel et annuel
- ✓ Plan annuel
- ✓ Tableau de bord

## **2. Tableau de bord**

Le type de tableau de bord n'est pas le même pour tous. Chaque entreprise a son propre tableau, différent l'un de l'autre selon les besoins et d'après l'organigramme de gestion que la société doit respecter, l'objectif de tableau c'est le même.

### **2.1. La place du TB dans le port d'Alger**

Dans le cas du port d'Alger, le tableau de bord des activités portuaires est un moyen de suivi du déroulement de ses activités principales. Il fait partie du système de gestion parce qu'il permet de constater l'évolution de ses activités.

Il est un système d'information, il peut englober les données essentielles des autres systèmes. Dans ce cas, il apparaît comme un perfectionnement des autres méthodes.

Pour, le grand port, le tableau de bord sert d'outil de contrôle pour le directeur général. Il lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation de l'entreprise, l'évolution de son activité. Il permet à l'utilisateur de voir la situation de l'entreprise au niveau de la Capitainerie, Stockage et la Manutention des marchandises.

Les tableaux peuvent être capables d'aider la direction dans le redressement d'une situation évoluant défavorablement, si cet outil est bien utilisé par chaque responsable

### **2.2. Présentation**

Les informations que reçoit le chef de direction concerné sont présentées dans le tableau ci-dessous qui regroupe tous les indicateurs pertinents du trafic portuaire

### **Tableau N° 19: Tableau de bord du trafic portuaire.**

Indicateurs	Réalisations	Prévision	Réalisations	Réal 2018 / Réal 2019		Réal 2019 / Prév 2019		Taux d'atteinte d'objectif
	2018	2019	2019	Ecart	évolution %	Ecart	évolution %	
<b>1. Trafic Maritime</b>								
Nombre de navires	2102	2 000	1 982	-120	-6%	-18	-1%	99%
Navires opérants	1 993	1 900	1 864	-129	-6%	-36	-2%	98%
Navires rabâcheurs	109	100	118	9	8%	18	18%	118%
<b>2. Trafic Marchandise</b>								
Débarquement	9.454.116	9 957 000	9.948.286	494.170	5%	-8 714	0%	100%
Embarquement	1.943.379	1 720 500	1.479.135	-464.244	-24%	-241 365	-14%	86%
<b>Total trafic marchandises</b>	<b>11 397 495</b>	<b>11 677 500</b>	<b>11.427.421</b>	<b>29.926</b>	<b>0%</b>	<b>-250 079</b>	<b>-2%</b>	<b>98%</b>
<b>3. Trafic Conteneurs</b>								
<b>Pleins-EVP</b>	<b>196 144</b>	<b>187 500</b>	200 734	4 590	2%	13 234	7%	107%
Entrée	190 465	180 000	193 181	2 716	1%	13 181	7%	107%
Sortis	5 679	7 500	7 553	1 874	33%	53	1%	101%
<b>Vides-EVP</b>	<b>183 675</b>	<b>180 000</b>	186 914	3 239	2%	6 914	4%	104%
Entrée	/	/	/	/	/	/	/	/
Sortie	183 675	180 000	186 914	3 239	2%	9 914	4%	104%
<b>Total nbre EVP</b>	<b>379 819</b>	<b>367 500</b>	387 648	7 829	2%	20 148	5%	105%
<b>Total tonnage brut</b>	<b>2 911 615</b>	<b>2 056 000</b>	2 998 001	86 386	3%	942 001	46%	146%
Débarquement	2 430 678	1 960 000	2 474 735	44 057	2%	514 735	26%	126%
Embarquement	480 937	96 000	523 266	42 329	9%	427 266	445%	545%
<b>Tonnage net (pleins)</b>	<b>2 076 014</b>	<b>2 864 500</b>	2 145 175	69 161	3%	-719 325	-25%	75%
Débarquement	2 011 655	2 356 000	2 049 737	38 082	2%	-306 263	-13%	87%
Embarquement	64 359	508 500	95 438	31 079	48%	-413 062	-81%	19%
<b>4. Trafic Véhicules</b>								
Débarquement	68 833	165 000	74 218	5 385	8%	-90 782	-55%	45%
Embarquement	53 204	140 800	61 492	8 288	16%	-79 308	-56%	44%
<b>Total Véhicules</b>	<b>122 037</b>	<b>305 800</b>	<b>135 710</b>	<b>13 673</b>	<b>11%</b>	<b>-170 090</b>	<b>-56%</b>	<b>44%</b>
<b>5. trafic Passagers</b>								
Débarquées	139 122	79 000	163 205	24 083	17%	-54 917	107%	207%
Embarqués	123 033	64 000	140 128	17 095	14%	-46 905	119%	219%
<b>Total Passagers</b>	<b>262 155</b>	<b>143 000</b>	<b>303 333</b>	<b>41 178</b>	<b>16%</b>	<b>-143 00</b>	<b>112%</b>	<b>212%</b>
<b>6. AVITAILLEMENT EN EAU</b>								
Livré à quai	16 345	15 300	15 383	-962	-6%	-16 262	-106%	-6%
Livré par barge	265	200	258	-7	-3%	-207	-104%	-4%
<b>Total AVITAILLEMENT EN EAU</b>	<b>16 610</b>	<b>15 500</b>	<b>15 641</b>	<b>-969</b>	<b>-6%</b>	<b>-16 469</b>	<b>-106%</b>	<b>-6%</b>
<b>6. Effectifs</b>								
cadre	481	496	492	11	2%	-4	1%	100%
Agent maîtrise	507	591	588	81	16%	-3	1%	100%
Agent Exécution	1 894	1 813	1 807	-87	-5%	-6	0%	100%
<b>Total effectifs</b>	<b>2 882</b>	<b>2 900</b>	<b>2 887</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>	<b>-13</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Source : documents internes de l'EPAL

Formule n° 01 : variation réalisation

$$\text{Variation réalisation} = \frac{\text{réalisation 2019} - \text{réalisation 2018}}{\text{Réalisation 2018}}$$

**Formule n° 02 : la variation**

$$\text{La variation} = \frac{(\text{Valeur en 2019} - \text{Valeur en 2018}) \times 100}{\text{valeur en 2008}}$$

**Formule n° 03 : Pourcentage de variation**

$$\text{Pourcentage de variation} = \frac{(\text{Valeur en 2019} - \text{Valeur en 2018}) \times 100}{\text{Valeur en 2018}}$$

**Formule n° 04 : taux d'attente d'objectif**

$$\text{Taux d'attente d'objectif} = 100 + \text{Pourcentage de variation}$$

L'analyse des résultats consiste à mesurer les écarts entre les réalisations et les prévisions afin d'identifier si les actions correctives sont nécessaires et à identifier les causes d'un dérapage éventuel afin d'orienter les actions correctives.

**2.2.1. Objet de l'analyse**

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

**2.2.2. Interprétation des écarts**

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorables » ou « défavorables » selon qu'ils traduisent un impact négatif ou positif sur la performance de l'entreprise. Le signe obtenu lors du calcul d'écart n'ayant pas toujours la même signification. L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>\*La hiérarchie exerce une surveillance plus ou moins régulière et n'intervient qu'en cas de problème et dans ce cas on est dans une gestion par exception

**REMARQUE :** L'écart favorable des charges signifie qu'il y a des diminutions c'est-à-dire que la réalisation est supérieure à la prévision de l'année cela veut dire que dirigeant consomme moins par rapport aux charges prévues.

## **2.3. Interprétation du tableau de bord**

### **2.3.1. Trafic Maritime**

Au cours de l'année 2019 les services de la Capitainerie du port d'Alger ont enregistré un nombre global de 1.982 navires à l'entrée contre 2.102 navires à l'année 2018, soit une diminution de 120 navires (-6%).

Le trafic maritime de l'année 2019 est réparti comme suit :

- 1993 navires opérants pour une prévision de 1.900 navires, soit une atteinte de l'objectif de 99% et une baisse de 129 (-6%) navires comparés à 2018 ;
- 118 navires rabâcheurs pour une prévision de 100 navires, soit un taux d'atteinte d'objectif de 98% et une hausse de 9 (8%) par rapport à l'année 2018.

### **2.3.2. Trafic marchandises :**

Pour l'année 2019, le volume total des marchandises débarquées et embarquées au port d'Alger enregistré par les services opérationnelles de l'EPAL, a atteint un niveau de 11.427.421 tonnes contre 11.397.495 tonnes en 2018, soit une augmentation de l'ordre de 29.926 tonnes.

L'objectif fixé à 11 677 500 tonnes est réalisé à 98%.

La Hausse globale du trafic traité par l'entreprise est induite par l'augmentation des produits pétroliers et de certaines cargaisons homogènes en l'occurrence les céréales, les produits chimiques et les produits métalliques.

### **2.3.3. Trafic conteneurs / Scanners :**

En analysant le trafic conteneurs traité au niveau des quais exploités par l'EPAL, il a été enregistré un nombre total (embarqués et débarqués) de 367 500 conteneurs (EVP) durant l'année 2019 ; soit un accroissement notable de (+2%) ; représentant une différence de 7829 EVP par rapport à l'année 2018.

L'analyse par structure du trafic conteneurs s'est caractérisée en 2015 par la prédominance des importations.

Le nombre de conteneurs pleins a atteint 200 734 EVP, soit une augmentation de (+2%) comparé à 2018, quant au nombre de conteneurs vides a totalisé 186 914 EVP générant une hausse de (2%) pour la même comparaison. L'objectif fixé a été réalisé à 105%.

En effet, le tonnage brut des conteneurs a atteint 2 998 001 tonnes et le tonnage net 2 145 175 tonnes durant l'exercice 2019, donnant lieu à une variation positive moyenne de (+3%) comparés à 2018.

Les objectifs fixés ont été réalisés à 105% et 146% respectivement pour le nombre et le tonnage global des conteneurs traités par L'EPAL.

#### **2.3.4. Trafic passagers et véhicules accompagnés :**

L'objectif fixé pour l'année 2019 est réalisé à 221% pour une prévision de trafic de 143 000 passagers.

##### **2.3.4.1. Véhicules :**

Avec la même tendance, les véhicules transportés par Car-ferries, accompagnés des passagers, ont enregistré un total de 135 710 véhicules durant l'année 2019 soit une augmentation de (-11%) par rapport à 2018.

Au débarquement, les véhicules des passagers a augmenté de 8%, avec une réalisation de 5 385 véhicules, comparés à l'année 2018.

A l'embarquement, il a été réalisé un nombre de 8 288 véhicules en 2019, soit aussi une augmentation de (16%) par rapport à 2018.

L'objectif fixé a été atteint à 44% pour le trafic des véhicules avec un nombre prévisionnel de 305 800 véhicules.

##### **2.3.4.2. Passagers :**

Il a été enregistré au cours de l'exercice 2019 le transit via la gare maritime du Port d'Alger, un nombre total de 303 333 passagers, soit une augmentation de (16%) par rapport au 2018.

La structure du trafic des passagers durant l'année 2019 présente un nombre de 140 128 passagers à l'entrée et 163 205 passagers à la sortie.

Les Passagers en entrée ont représenté une proportion de 54% de la totalité de ce trafic. La prévision globale fixée à 143 000.

Cette augmentation (Trafic passagers et Auto-Passagers) s'explique, par l'amélioration du dispositif de facilitation et de prise en charge des passagers que ce soit au niveau des Car ferries ou bien au niveau des structures d'accueils de la gare maritime.

### **2.3.5. Avitaillement en eau :**

Au cours de l'année 2019 les services avitaillement en eau du port d'Alger ont enregistré un totale global de 15 641 tonne contre 16 610 tonne en 2018 soit une baisse de (-6%) représente 969 tonne

### **2.3.6. Effectifs**

Au terme de l'exercice 2019, l'entreprise Portuaire d'Alger employait un effectif global de 2 887 contre 2 882 comparés à l'exercice 2018, soit une légère hausse globale de (0.17%) représentant 5 agents.

L'analyse des effectifs fait ressortir également par catégorie socioprofessionnelle : Une augmentation de l'effectif cadres est relevée pour l'année 2019 comparé à l'année 2018, soit +11 cadres et une variation positive de (+2%), l'objet étant d'améliorer le niveau d'encadrement et de qualification au sein du personnel de l'entreprise ;

Aussi, et pour la même comparaison, une hausse est observée concernant le nombre d'agents maitrises ; en effet, on compte un nombre de 81 agents de maitrise émergeant actuellement dans les différentes structures de l'entreprise, cette hausse s'explique par les régularisations et promotions accordées aux travailleurs leurs permettant de passer du statut d'agent d'exécution à celui de maitrise.

Aussi, et pour la même comparaison, il est enregistré une baisse de (-5%) représente 87 agents d'exécution en raison des départs à la retraite

La majorité des processus de l'EPAL présente des taux de réalisations des objectifs satisfaisants. Néanmoins, pour une meilleure efficacité des processus, il est recommandé de revoir certains critères de performances dont l'atteinte d'objectif dépasse les 110% dans la prochaine revue de direction

## **2.4. Les sources d'information**

Les sources d'information de ce tableau de bord sont d'origine interne. Elles sont obtenues du budget qui est lui-même obtenue de pointage des opérations commerciales et les autres travaux quotidiens effectués par les différentes directions mais aussi des besoins de l'année suivante, envoyer sous forme d'un budget prévisionnel a la direction des finance et comptabilité pour l'élaboration d'un budget annuel de toute l'entreprise.

### **Les principales sources**

- Bordereau de pointage au bord et en magasin ;
- Fiche des situations journalières des marchandises ;
- Rapport d'activité du service acconage ;

- Rapport d'activité du service travailleur journalier ;
- Registre d'embarquement et de débarquement ;
- Situation des touchées des navires ;
- Situation de mouvement des véhicules.

Toutes les informations essentielles aux activités portuaires sont regroupées dans ce tableau de bord. Il nous permet d'effectuer en permanence la comparaison entre les réalisations et les prévisions durant les deux années successives. Il s'agit d'une comparaison continue pour ajuster l'activité par rapport au budget, en l'occurrence de l'année précédente.

### **2.5. Les destinataires du tableau de bord**

Le destinataire final du tableau de bord est la direction générale. Car c'est un outil de pilotage et de contrôle. Il constitue une assurance pour le dirigeant en ce qui concerne la gestion de la société.

### **2.6. La périodicité**

Chaque entreprise a son rythme pour la diffusion de son tableau de bord parce que cela dépend de la nature de l'information et de la possibilité de l'entreprise.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence régulière pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas cependant être trop élevée en prenant en compte le temps de réaction du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des décisions prises avant toute autre réaction.

Pour le port d'Alger, le tableau de bord est établi mensuellement par la direction organisation et contrôle de gestion. Il est adressé à la direction générale. Le chef de service contrôle de gestion du port peut établir les tableaux de bord des activités portuaires mensuellement et annuellement.

Le directeur général peut utiliser les tableaux de bord chaque jour, par mois et au moment où il en a besoin.

## **3. Critiques**

- Le contrôle budgétaire est souvent critiqué en raison de sa focalisation excessive sur les structures existantes et non sur les relations de l'entreprise avec son environnement. Il cherche à détecter les inefficacités plutôt que les sources d'amélioration possibles. Il est parfois perçu comme un exercice formel relativement inefficace. Les résultats sont trop souvent évalués sur une base comptable et non dans le but de mettre en œuvre des plans d'action visant à améliorer les performances de l'entreprise.

- Compte tenu de la diversité des activités de service, il n'existe pas de méthode de contrôle de gestion standard appliquée à ce type d'activités
- L'entreprise n'est pas gouvernée selon une logique démocratique et la croyance des acteurs en un processus participatif de prise des décisions et de fixation des objectifs n'engage que leur crédulité. Même les délégations de responsabilité doivent être examinées à l'aune des rapports de pouvoir existant au sein de la hiérarchie. Toute organisation est d'abord un système de pouvoir régi par la confrontation et la coopération de volontés individuelles et collectives.
- Chaque service doit posséder un tableau de bord qui récapitule la synthèse des informations et les réalisations des activités de chaque département alors que au niveau de l'EPAL seule la direction du contrôle de gestion qui en possède, Par exemple la direction des ressources humaines doit posséder le tableau de bord du service personnel...

#### 4. Recommandations

- Plusieurs méthodes permettent d'attribuer une valeur à la production des biens et à la prestation de services non externalisées :
  - l'élaboration de coûts standards ;
  - la référence à des prix de marché ;
  - le marchandage entre les centres concernés ;
  - la facturation au coût réel mesuré ex post.

Le choix de la méthode détermine le résultat obtenu. Les coûts standards sont partiellement arbitraires : les prix de marché n'existent pas toujours et l'évaluation au coût réel neutralise la mesure de la performance.

- Désignation d'un contrôleur de gestion.

#### Tableau N° 20: Tableau de forces et faiblesse de système contrôle de gestion au sein de l'EPAL

Les forces théoriques du système	Les faiblesses du système
----------------------------------	---------------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le suivi mensuel du processus contrôle</li> <li>2. Utilisation de la gestion prévisionnelle (gestion budgétaire) pour faciliter la prise de décision ainsi que sa contribution à l'atteinte de la performance</li> <li>3. L'exécution des travaux suit un programme bien déterminer préalablement</li> <li>4. Le contrôle se fait en parallèle avec la structure l'exploitation</li> <li>5. La majorité des outils nécessaire pour l'exécution sont disponible et se prépare à l'avance</li> <li>6. L'existence de coordination entre les directions</li> <li>7. Système informatisé au niveau de la DOCG et DFC</li> <li>8. L'existence d'un logiciel qui suit l'exécutions sur le terrain et l'envoi des résultats automatiquement à la direction statistique.</li> <li>9. Le respect du facteur environnemental est une obligation et toute infraction implique un disfonctionnement voir des pénalités.</li> <li>10. Multiplication et diversification de service de l'entreprise</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La collecte d'information prend du temps pour être formalisé ce qui engendre la charge du travail</li> <li>2. L'entreprise met en évidence deux outils (budget, tableau de bord) qu'elle juge essentielle pour son contrôle de gestion</li> <li>3. La mauvaise gestion des réparations des taches sur les services de ce fait les budgets se font au niveau de la direction finance et comptabilité et non au niveau de la direction de contrôle de gestion</li> <li>4. Multiplication et diversification de service</li> <li>5. le paiement de divers frais financier ; les pénalités ; les taxe supplémentaire due généralement aux retard des navires sur la rade</li> </ol>
--	---

### Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons essayé, de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents. On a attelé à l'élaboration du tableau de bord et le

reporting suite à une étude détaillée de l'élaboration du budget, cette dernière montre l'importance du contrôle budgétaire. D'où on a pu retirer, que pour avoir un tableau de bord réducteur d'incertitude, permettant au manager et à son équipe de prendre des décisions réfléchies sur la base d'informations précises, il faudrait compléter le tableau de bord avec des indicateurs non financiers afin de mieux comprendre et surtout d'anticiper les causes des dérives.

# **Conclusion générale**

Mondialisation, concurrence accrue, déréglementation, désintermédiation financière et diminution des marges sont autant de facteurs qui rendent plus complexe l'activité de l'entreprise.

Face à de telles contraintes, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter rapidement pour ne pas disparaître. Mais, cela nécessite une maîtrise de l'information qui est devenue un élément primordial de réussite et un impératif de la gestion moderne. L'existence des outils de contrôle de gestion tel que le tableau de bord ; la gestion budgétaire ; le système d'information... dans n'importe quelle organisation est évident grâce à leur nécessité dans le contrôle et le pilotage pour atteindre la performance souhaitée

Comme réponse à notre problématique principale et listées hypothèses :

Le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques. Le terme contrôle recouvre deux aspects : la vérification et la maîtrise.

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser.

C'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité de l'efficience. Les acteurs de l'entreprise doivent tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

Le terme contrôle de gestion a connu une évolution au fil des années voir des siècles cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle. Le contrôle de gestion est imposé dans l'entreprise lors de la répartition des tâches et la division du travail. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à être performante et à atteindre les objectifs prévus.

Le contrôleur de gestion joue un rôle central dans la gestion des ressources allouées au système d'information. De par sa position centrale dans l'entreprise, au carrefour de la stratégie et des opérations, il est en mesure d'évaluer la valeur apportée par les projets et donc de hiérarchiser les priorités. Gardien des coûts des processus de l'entreprise, il lui appartient de mesurer et maîtriser les coûts du système d'information.

Mesurer et piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils du contrôle de gestion. Mais au-delà de ces techniques, c'est la manière dont les managers vont

solliciter le contrôle de gestion, et son professionnel, le contrôleur de gestion, qui en fera sa valeur. A bien y regarder, les réels progrès accomplis en matière de contrôle de gestion tiennent moins à la spécificité et aux caractéristiques des outils qu'à leur meilleure intégration au processus de management de l'entreprise.

La gestion budgétaire connaît des dérives depuis plusieurs années. Celles-ci s'expliquent paradoxalement par le succès que cette technique a connu. A force d'être diffusée et après s'être banalisée, elle s'est finalement pervertie. Elle est devenue de plus en plus bureaucratique et technicienne.

Les tableaux de bord s'orientent de plus en plus vers une prise en compte globale de la performance et non seulement vers la mesure d'une performance financière. Leur mise en œuvre ne dépend pas tant de la qualité intrinsèque des indicateurs qui les composent, s'ils sont vécus comme l'un des constituants principaux du processus de management alors il y a fort à parier qu'ils fonctionneront bien, même avec des indicateurs imparfaits.

L'objectif de mesurer et d'améliorer la qualité d'un contrôle de gestion va consister notamment à évaluer la cohérence de ces différents éléments. Une telle cohérence n'est jamais acquise, l'évolution de l'environnement pouvant nécessiter des modifications au niveau de la stratégie et de la structure, ce qui pourra remettre en cause et le style de *management* et les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion.

Ce qui ressort des différentes perspectives que nous avons présentées sur les outils du contrôle de gestion, c'est leur nature profondément imparfaite et toujours en construction. Le contrôle de gestion existe maintenant depuis de nombreuses décennies et, malgré cela, ses outils semblent encore évoluer, et même plus, ils semblent parfois continuellement en cours de réinvention.

L'amélioration du contrôle de gestion, ou tout au moins une interrogation sur sa validité, est donc une nécessité permanente, même dans une entreprise dont on connaît la qualité des systèmes.

Le contrôle de gestion offre aux entreprises des instruments et outils pour mesurer et piloter la performance de l'entreprise.

- La méthode de calcul des coûts ABC nous rappelle qu'il est primordial d'identifier les lois des coûts et de la recherche, au-delà de l'imputation des charges aux objets de coûts, aussi la méthode de calcul des coûts ABC permet de mieux saisir l'évolution des coûts et par conséquent de mieux les piloter.
- La gestion budgétaire connaît des dérives critiques depuis plusieurs années. Elle est devenue de plus en plus technicienne.

- Aussi, il ne faut pas perdre de vue que la conception des tableaux de bord est un point de départ essentiel dans le contrôle de gestion à travers lequel on analyse les données, puis l'interprétation des écarts ; l'élaboration de reporting et enfin la prise de décisions correctives.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que le tableau de bord est un outil orienté vers le pilotage et la prise de décision, il se focalise sur les points clés de la gestion et des indicateurs financiers et non financiers. Il induit une analyse dynamique et suscite des réponses, un retour d'informations et des débats afin d'amener le manager à se prononcer et à prendre une décision pertinente. Nous devons proposer quelques recommandations :

- ❖ Choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins des gestionnaires ;
- ❖ Faire évoluer le tableau de bord à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs changent ;
- ❖ Faire participer l'ensemble des concernés dans l'élaboration du tableau de bord et dans l'interprétation des résultats.

Pour atteindre un niveau satisfaisant de performance, les entreprises portuaires ont remis en cause toutes leurs modalités de gestion. Ils se sont intéressés alors à l'optimisation des ressources, à la maximisation de la capacité d'exploitation, à l'introduction de la concurrence et à coordonner les différents métiers portuaires.

Nous recommandons aussi de :

- ❖ Faire évoluer l'outil informatique et mettre un réseau internet ;
- ❖ Installation d'une comptabilité analytique adaptée ;
- ❖ Réaliser des formations de cadres spécialisés dans les outils de contrôle de gestion.
- ❖ Désigner un contrôleur de gestion ;
- ❖ Les budgets devront être établis par la Direction Organisation et Contrôle de Gestion et non par Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- ❖ Prendre en considération chaque outil à son niveau.

Limite de la recherche

Comme tout travail de recherche ce travail présente certaine limite dont :

- \_ L'utilisation seulement de trois outils de contrôle de gestion pour mesurer la performance relative des entreprises portuaires algériennes, alors que l'emploi des autres outils comme la comptabilité analytique permet une meilleure évaluation ;

- \_ Le manque d'information divulguée par les entreprises portuaires algériennes limite l'évaluation de contrôle de gestion.

En outre, si les entreprises veulent se développer, il ne fallait pas ignorer le contrôle de gestion qui conditionne la performance.

# **Bibliographie**

**Bibliographie :**

1. Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 4<sup>ème</sup> Édition DUNOD, Paris 1998.
2. Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », Édition DUNOD, Paris 2010.
3. Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5<sup>ème</sup> Édition DUNOD, Paris 2018.
4. Davasse H, Parruitte M, « introduction à la comptabilité », Edition Foucher, Paris, 2011.
5. Désiré-Luciani M.N, Hirsch, Kacher N, Polossat M, « le grand livre du contrôle de gestion », Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
6. Françoise Giraud, et al, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gualino édition, France, 2007.
7. Guirierc J-C et Guerny J de, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6<sup>ème</sup> Edition, Delmas, Paris, 1998.
8. H. Bouquin (1994). « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.
9. Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001.
10. Jack FORGET, « gestion budgétaire », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
11. L. Bescos et al : contrôle de gestion et management, Montcherstien, 1993.
12. Leroy (M) : « le tableau De Bord au service de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> Edition, D'organisation, Paris, 2001.
13. Lurkin G, « états financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990.
14. M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7<sup>éd</sup>, Edition Economica, Paris, 2000.
15. Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000.
16. Nicolas Berland, François-Xavier Simon « Le contrôle de gestion en mouvement », Edition groupe EYROLLES, Paris, 2010.

17. NORBERT GUEDJ « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3<sup>éd</sup>, Edition d'Organisation, Paris 2006.
18. Patrick Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », 2<sup>ème</sup> Edition, VUIBERT, Paris 2001.
19. Pierre Maurin, « Le tableau de bord en clair » Edition Ellipses, Paris, 2009.
20. Piget P, « comptabilité analytique », 5<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, Paris 2006.
21. R.N Anthony, « Management et contrôle de gestion » éd. Dunond, Paris, 2008.
22. Ronan Le Saout, « le contrôle de gestion des services », Édition Eyrolles, Paris, 2015.
23. Rongé Y, Article in : Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », sous la direction de Collasse B, Economica, Paris, 2000.
24. Yves DE RONGE, Karine CERRADA, « contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Édition Pearson, Paris, 2012.

# **Annexes**

## ANNEXE BUDGET 2019

### A) BASE D'ELABORATION DU BUDGET 2019

Il est prévu pour l'exercice 2019 en transit par le port d'Alger, entrées confondus :  
2 000 navires dont 100 rabâcheurs et 1 900 navires opérants pour un tonnage global de 11.677.500 tonnes environ.

Ce tonnage se ventile comme suit :

- 3.345.000 tonnes de marchandises diverses (Acconage) et de produits Roulant.
- 5.325.000 tonnes de produits Pétroliers.
- 2.864.500 tonnes de produits conteneurisés.
- 143.000 tonnes de véhicules passagers.

Par ailleurs, l'entreprise prévoit de poursuivre l'effort d'investissements en retenant une enveloppe estimée à 5 107 millions de DA pour une prévision 2019 de 2 343 millions de DA.

**U=KDA**

Désignations	Coûts estimatifs	Prévisions 2019	Nombre d'opération
Programme Antérieur 2019	1 819 726	1 286 544	26
Programme Neuf 2019	3 247 460	1 056 110	31
<b>Total General</b>	<b>5 107 186</b>	<b>2 342 654</b>	<b>57</b>

### B) TRAFIC PORTUAIRE

#### 1) MOUVEMENTS DE LA NAVIGATION

Avec une prévision 2019 de 2 000 navires jaugeant 25 000 000 T.J.B, le mouvement de la navigation laisse apparaître une hausse de 05 navires (0,25%) par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2018 qui à enregistré 1 995 navires jaugeant 24 700 000 T.J.B.

Le détail des navires par type et par T.J.B est repris dans les tableaux ci-dessous :

## MOUVEMENT DE LA NAVIGATION (Budget 2019)

U : TJB =1 000 Tonneaux

DESIGNATIONS (Type de Navire)	R E A L I S		A T I O N		P E V I S		I O N S		E C A R T S Nbre			E C A R T S T J B		
	2017		FIN SEPT 2018		CLOTURES 2018		2019							
	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	val	eur	Taux	val	eur	Taux
	(a)		(b)		(c)		(d)		(d)-(c)	(d)-(c)/(c)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)		
CARGOS	145	850	106	651	140	915	150	950	10		7,14%	35		3,83%
RO/RO	141	1 351	103	850	130	1 240	125	1 195	-5		-3,85%	-45		-3,63%
C/FERRIES	188	5 689	175	5 260	218	6 500	230	6 818	12		5,50%	318		4,89%
PETROLIERS	231	4 250	163	3 195	220	4 015	220	4 015	0		0%	0		0%
BUTANIERS	77	785	55	599	75	800	75	800	0		0%	0		0%
CIMENTIERS	10	38	7	27	10	40	9	34	-1		-10,00%	-6		-15,00%
CEREALIERES	85	1 687	72	1 497	90	1 890	90	1 900	0		0%	10		0,53%
P/ CONTENEURS	1 050	9 367	719	6 797	950	8 950	940	8 950	-10		-1,05%	0		0%
HUILIERS	14	197	9	55	12	70	11	58	-1		-8,33%	-12		-17,14%
BITUMIERS	53	293	38	214	50	280	50	280	0		0%	0		0%
OPERANTS	1 994	24 507	1 447	19 145	1 895	24 700	1 900	25 000	5		0,26%	300		1,21%
RELACHEURS	108		85		100		100		0		0%	0		
<b>TOTAL</b>	<b>2 102</b>	<b>24 507</b>	<b>1 532</b>	<b>19 145</b>	<b>1 995</b>	<b>24 700</b>	<b>2 000</b>	<b>25 000</b>	<b>5</b>		<b>0,25%</b>	<b>300</b>		<b>1,21%</b>

### 2) TRAFIC MARCHANDISES :

Le trafic global des marchandises prévu en 2019 est de 11 677 500 tonnes contre une clôture 2018 de 11 522 100 tonnes soit une hausse de (1,35%).

La structure de ce trafic s'établit comme suit :

#### ➤ Débarqués :

Avec 9 957 000 tonnes, les débarqués représenteront 85% du trafic global en 2019 soit une hausse de 139 400 tonnes par rapport à la clôture 2018 (1,42%).

#### ➤ Embarqués :

Les embarques enregistreront en 2019 une hausse de (0,94%) par rapport à la prévision de clôture 2018 ; ils passeront de 1 704 500 tonnes en clôture 2018 à 1 720 500 tonnes en 2019.

U : Tonne

DESIGNATIONS	R E A L I S		A T I O N		P R E V I		S I O N S		E C A R T S	
	2017		FIN SEPT 2018		Clôtures 2018		2019			
	(a)		(b)		(c)		(d)		Valeur (d)-(c)	Taux (d)-(c)/ (c)
DEBARQUEES	9 454 116		7 502 694		9 817 600		9 957 000		139 400	1,42%
EMBARQUEES	1 943 379		1 297 264		1 704 500		1 720 500		16 000	0,94%
<b>TOTAL TRAFIC</b>	<b>11 397 495</b>		<b>8 799 958</b>		<b>11 522 100</b>		<b>11 677 500</b>		<b>155 400</b>	<b>1,35%</b>

**2.1) MARCHANDISES :**

Avec une prévision 2019 de 11 677 500 tonnes, les marchandises enregistreront une hausse de 155 400 tonnes (1,35%) par rapport aux prévisions de clôture 2018

Le détail du trafic marchandises entrées et sorties confondues est repris au tableau ci-après :

**TRAFIC MARCHANDISES (Budget 2019)**

U= Tonnes

DESIGNATIONS	REALIS		ACTIONS		PREVI		SIONS		ECARTS			
	2017		FIN SEPT 2018		CLOTURES 2018		2019		Valeur	taux	Valeur	Taux
	Valeurs (a)	Taux %	Valeurs (b)	Taux %	Valeurs (c)	Taux %	Valeurs (d)	Taux %	(d)-(a)	(d)- (a)/(a)	(d)-(c)	(d-c)/(c)
<b>PRODUITS AGRICOLES ET DENREES ALIMENTAIRES</b>	2 587 539	23%	2 258 097	26%	2 874 000	25%	3 024 000	26%	436 461	17%	150 000	5,22%
<b>PRODUITS METALLIQUES</b>	118 162	1%	20 890	0%	30 000	0%	35 000	0%	-83 162	-70%	5 000	16,67%
<b>MINERAUX ET MATERIELS DE CONSTRUCTION</b>	51 524	0%	29 005	0%	40 000	0%	40 000	0%	-11 524	-22%	0	0,00%
<b>ENGRAIS /PRODUITS CHIMIQUES</b>	98 310	1%	81 823	1%	100 000	1%	100 000	1%	1 690	2%	0	0,00%
<b>Divers DONT :</b>	<b>3 151 377</b>	<b>28%</b>	<b>2 439 189</b>	<b>28%</b>	<b>3 186 600</b>	<b>28%</b>	<b>3 153 500</b>	<b>27%</b>	<b>2 123</b>	<b>0%</b>	<b>-33 100</b>	<b>-1,04%</b>
<b>TRAFIC conteneurs</b>	2 911 615	26%	2 206 236	25%	2 910 600	25%	2 864 500	25%	-47 115	-2%	-46 100	-1,58%
<b>Trafic roulant</b>	77 353	1%	86 976	1%	98 000	1%	100 000	1%	22 647	29%	2 000	2,04%
<b>autres</b>	40 372	0%	35 755	0%	42 000	0%	46 000	0%	5 628	14%	4 000	9,52%
<b>véhicules</b>	122 037	1%	110 222	1%	136 000	1%	143 000	1%	20 963	17%	7 000	5,15%
<b>TOTAL HORS HYDROCARBURES</b>	<b>6 006 912</b>	<b>53%</b>	<b>4 829 004</b>	<b>55%</b>	<b>6 230 600</b>	<b>54%</b>	<b>6 352 500</b>	<b>54%</b>	<b>345 588</b>	<b>6%</b>	<b>121 900</b>	<b>1,96%</b>
<b>PRODUITS PETROLIERS</b>	5 390 582	47%	3 970 954	45%	5 291 500	46%	5 325 000	46%	-65 582	-1%	33 500	0,63%
<b>TOTAL</b>	<b>11 397 495</b>	<b>100%</b>	<b>8 799 958</b>	<b>100%</b>	<b>11 522 100</b>	<b>100%</b>	<b>11 677 500</b>	<b>100%</b>	<b>280 005</b>	<b>2%</b>	<b>155 400</b>	<b>1,35%</b>

## 2.2) CONTENEURS :

Le trafic conteneurs en 2019, entrées et sorties confondues, est prévu à la baisse il passe de 373 000 EVP à la clôture 2018 à 367 500 EVP en 2019 soit une baisse de -5 500 EVP (-1,47 %).

Cette baisse qui touche aussi bien les conteneurs pleins que vides, porte leur nombre de 190 000 EVP en prévisions de clôture 2018 à 187 500 EVP en 2019 pour le plein et de 183 000 EVP en prévisions de clôture 2018 à 180 000 EVP en 2019 pour le vide.

En tonnage brut, il est prévu en 2019 : 2 864 500 tonnes sur une prévision de clôture de 2 910 600 tonnes soit une baisse de -46 100 tonne (-1,58%).

Le détail du trafic conteneurs entrées et sorties confondues est repris au tableau ci-après :

### TRAFIC CONTENEURS (Budget 2019)

DESIGNATIONS	R E A L I S A T I O N		P R E V I S I O N		E C A R T S			
	2017	FIN SEPT 2018	CLOTURES 2018	2019	valeurs	taux	valeu rs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
<b>PLEINS (EVP)</b>	<b>196 144</b>	<b>144 991</b>	<b>190 000</b>	<b>187 500</b>	<b>-8 644</b>	<b>-4%</b>	<b>-2 500</b>	<b>-1,32%</b>
ENTREES	190 465	139 871	183 000	180 000	-10 465	-5%	-3 000	-1,64%
SORTIES	5 679	5 120	7 000	7 500	1 821	32%	500	7,14%
<b>VIDES (EVP)</b>	<b>183 675</b>	<b>138 452</b>	<b>183 000</b>	<b>180 000</b>	<b>-3 675</b>	<b>-2%</b>	<b>-3 000</b>	<b>-1,64%</b>
ENTREES								
SORTIES	183 675	138 452	183 000	180 000	-3 675	-2%	-3 000	-1,64%
<b>TOTAL NOMBRE (E.V.P)</b>	<b>379 819</b>	<b>283 443</b>	<b>373 000</b>	<b>367 500</b>	<b>-12 319</b>	<b>-3%</b>	<b>-5 500</b>	<b>-1,47%</b>
<b>TONNAGE NET / PLEINS</b>	<b>2 076 014</b>	<b>1 582 661</b>	<b>2 090 000</b>	<b>2 056 000</b>	<b>-20 014</b>	<b>-1%</b>	<b>-34 000</b>	<b>-1,63%</b>
ENTREES net	2 011 655	1 516 836	2 000 000	1 960 000	-51 655	-3%	-40 000	-2,00%
SORTIES net	64 359	65 825	90 000	96 000	31 641	49%	6 000	6,67%
<b>TONNAGE BRUT TOTAL</b>	<b>2 911 615</b>	<b>2 206 236</b>	<b>2 910 600</b>	<b>2 864 500</b>	<b>-47 115</b>	<b>-2%</b>	<b>-46 100</b>	<b>-1,58%</b>
ENTREES brut	2 430 678	1 824 553	2 402 600	2 356 000	-74 678	-3%	-46 600	-1,94%
SORTIES brut	480 937	381 683	508 000	508 500	27 563	6%	500	0,10%

### 2.3) PASSAGERS ET VEHICULES :

Le trafic passagers 2019, débarqués et embarqués confondus, est prévu à la hausse par rapport aux prévisions de clôture 2018 à hauteur de 14 800 passagers

Le trafic véhicule 2019, débarqués et embarqués confondus, est prévu à la hausse par rapport aux prévisions de clôture 2018 à hauteur de 7 000 véhicules.

Le détail du trafic passagers et véhicules en entrée et sortie cumulé est repris au tableau ci-après :

#### TRAFIC PASSAGES ET VEHICULES (Budget 2019)

U : Nombre / U : tonne

DESIGNATION	REALIS	A T I O N	P R E V	S I O N	ECARTS			
	2017	FIN SEPT 2018	CLOTURES 2018	2019	valeurs	taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
<b>PASSAGERS</b>								
<b>DEBARQUES</b>	139 122	142 113	157 000	165 000	25 878	19%	8 000	5,10%
<b>EMBARQUES</b>	123 033	119 947	134 000	140 800	17 767	14%	6 800	5,07%
<b>TOTAL</b>	<b>262 155</b>	<b>262 060</b>	<b>291 000</b>	<b>305 800</b>	<b>43 645</b>	<b>17%</b>	<b>14 800</b>	<b>5,09%</b>
<b>VEHICULE</b>								
<b>DEBARQUES</b>	68 833	61 395	75 000	79 000	10 167	15%	4 000	5,33%
<b>EMBARQUES</b>	53 204	48 827	61 000	64 000	10 796	20%	3 000	4,92%
<b>TOTAL</b>	<b>122 037</b>	<b>110 222</b>	<b>136 000</b>	<b>143 000</b>	<b>20 963</b>	<b>17%</b>	<b>7 000</b>	<b>5,15%</b>

### 2.4) AVITAILLEMENT EN EAU :

L'avitaillement en eau potable est prévu en 2019 à 15 500 tonnes contre une prévision de clôture 2018 de 15 250 tonnes soit une hausse de 1,6%

(3 468 tonnes)

U : Unité

DESIGNATION	REALIS	A T I O N S	P R E V I	S I O N S	ECART	
	2017	A FIN SEPT 2018	CLOTURES 2018	2019	valeurs	Taux
	(A)	(B)	(c)	(d)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
<b>Livré à quai</b>	<b>16 345</b>	<b>12 016</b>	<b>15 000</b>	<b>15 300</b>	<b>300</b>	<b>2,0%</b>
<b>Livré par barge</b>	<b>265</b>	<b>217</b>	<b>250</b>	<b>200</b>	<b>-50</b>	<b>-20,0%</b>
<b>total</b>	<b>16 610</b>	<b>12 233</b>	<b>15 250</b>	<b>15 500</b>	<b>250</b>	<b>1,6%</b>

## 2.5) ROULANT :

Durant l'exercice 2019 le trafic roulant prévu est de 5 500 unités composés de véhicules légers, véhicules lourds, remorques et engins industriels contre une prévision de clôture 2018 de 5 340 unités soit une hausse de 160 unités.

Le détail du trafic roulant et par type de roulant est repris au tableau ci-après :

### TRAFIC ROULANT BUDGET 2019

DESIGNATIONS	REALIS		ACTION		PREVISION		SION		ECARTS Nbre				ECARTS TJB				
	2017		FIN SEPT 2018		CLOTURES 2018		2019		valeur		valeur		valeur		valeur		
	Nbre	tonne	Nbre	tonne	Nbre	tonne	Nbre	tonne	val	eur	taux	val	eur	Taux	val	eur	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)					
VEHICULE LEGERS	185	665	223	329	290	450	300	500	115	62%	10	3%	-165	-25%	50	11%	
VEHICULE LOURDS	845	9 931	265	3 930	322	4 600	350	5 000	-495	-59%	28	9%	-4 931	-50%	400	9%	
REMORQUES	3 341	64 114	3 910	78 896	4 650	88 450	4 750	90 000	1 409	42%	100	2%	25 886	40%	1 550	2%	
Engins(ETP)	107	2 643	49	3 821	78	4 500	100	4 500	-7	-7%	22	28%	1 857	70%	0	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>4 478</b>	<b>77 353</b>	<b>4 447</b>	<b>86 976</b>	<b>5 340</b>	<b>98 000</b>	<b>5 500</b>	<b>100 000</b>	<b>1 022</b>	<b>23%</b>	<b>160</b>	<b>3%</b>	<b>22 647</b>	<b>29%</b>	<b>2 000</b>	<b>2,04%</b>	

U= Unité

## C) RESSOURCES HUMAINES

### 1) EFFECTIF GLOBAL :

Le plan des effectifs pour l'exercice 2019 prévoit, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, une hausse de 13 agents par rapport aux prévisions de clôture. Cette variation enregistre :

Une hausse de 6 agents dans la catégorie des cadres et une hausse de 8 agents dans la catégorie des maitrises et une baisse de -1 agents dans la catégorie exécutions.

La répartition et l'évolution des effectifs par catégorie sont repris au tableau ci-après :

DESIGNATIONS	REALIS	ACTION	PREVISIONS	ECARTS				
	2017	FIN SEPT 2018	CLOTURES 2018	2019	valeurs	Taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
CADRES	481	487	490	496	15	3%	6	1%
MAITRISES	507	579	583	591	84	17%	8	1%
EXECUTIONS	1 894	1 809	1 814	1 813	-81	-4%	-1	0%
<b>EFFECTIFGLOBAL</b>	<b>2 882</b>	<b>2 875</b>	<b>2 887</b>	<b>2 900</b>	<b>18</b>	<b>1%</b>	<b>13</b>	<b>0%</b>

U= Unité

## 2) MOUVEMENT DES EFFECTIFS :

Le mouvement des effectifs s'établira comme suit pour l'exercice 2019 :

Pour les recrutements : on prévoit 55 recrutements contre une prévision de clôture de 63 recrutements soit un écart de -8 agents.

Pour les départs : il est prévu 42 départs contre une prévision de clôture de 58 agents soit un écart de -16 agents.

Le mouvement et l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle sont repris au tableau ci-après :

U= Unité

DESIGNATIONS	R E A L I S A T I O N P R E V I S I O N				E C A R T S			
	2017	Fin sept 2018	CLOTURES 2018	2019	valeurs	Taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
<b>RECRUTEMENTS</b>								
<b>CADRES</b>	22	5	10	17	-5	-23%	7	70%
<b>MAITRISES</b>	14	17	23	13	-1	-7%	-10	-43%
<b>EXECUTIONS</b>	46	23	30	25	-21	-46%	-5	-17%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>45</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>-27</b>	<b>-33%</b>	<b>-8</b>	<b>-13%</b>
<b>Départs</b>								
<b>CADRES</b>	33	16	18	11	-22	-67%	-7	-39%
<b>MAITRISES</b>	72	13	15	5	-67	-93%	-10	-67%
<b>EXECUTIONS</b>	58	23	25	26	-32	-55%	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>-121</b>	<b>-74%</b>	<b>-16</b>	<b>-28%</b>

## 3) PLAN DE FORMATION :

Le plan de formation de l'entreprise pour l'exercice **2019**, prévoit la prise en charge d'un nombre important d'agents toutes catégories confondues, pouvant bénéficier de stages, de cycles de formation et de perfectionnement professionnel auprès des instituts nationaux et du centre de formation portuaire.

Le programme de formation est estimé à un montant global de **40 millions de DA**.

Le détail des actions de formation par thème est livré dans le tableau ci-après :

## PLAN DE FORMATION PREVISIONNEL 2019

U=KDA

DOMAINES DE LA FORMATION (Perfectionnement, Recyclage, Mise à niveau)	EFFECTIFS CONCERNES	MONTANT DU BUDGET ALLOUE
Management de la qualité.	145	4 000
Ressources humaines.	80	6 000
Finance et comptabilité.	90	5 000
Efficacité personnelle	30	1 500
approvisionnement	40	2 000
maritime	300	6 000
juridique	40	1 000
Sécurité et prévention	50	2 500
Gestion domaniale	20	800
Exploitation portuaire	200	4 000
informatique	120	8 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 115</b>	<b>40 800</b>

## ANNEXE : TABLEAU DES réalisations 2019

Désignation	Réalisation 2019
<b>Trafic maritime</b>	
Navire opérants	1 864
Navire relacheur	118
<b>TOTALE NAVIRE</b>	<b>1982</b>
<b>Trafic marchandises</b>	
Débarquement	9 948 286
Embarquement	1 479 135
<b>TOTAL</b>	<b>11 427 421</b>
<b>Trafic conteneurs</b>	
Pleins-EVP	200 734
Entrée	193 181
Sortie	7 553
Vides-EVP	186 914
Entrée	-
Sortie	186 914
<b>Total nbre EVP</b>	<b>387 648</b>
<b>Total tonnage brut</b>	<b>2 998 001</b>
Débarquement	2 474 735
Embarquement	523 266
<b>Tonnage net (pleins)</b>	<b>2 145 175</b>
Débarquement	2 049 737
Embarquement	95 438
<b>Trafic passagers et auto-passagers</b>	
<b>Passagers</b>	
Débarqués	163 205
Embarqués	140 128
<b>T O T A L</b>	<b>303 333</b>
<b>Véhicules</b>	
Débarqués	74 218
Embarqué	61 492
<b>TOTAL</b>	<b>135 710</b>
<b>Avitaillement des navires en eau douce</b>	
Livré à quai	15 383
Livré par barge	258
<b>TOTAL</b>	<b>15 641</b>
<b>Effectif</b>	
Cadres	492
Agents de maîtrise	588
Agents d'exécution	1807
<b>TOTAL</b>	<b>2887</b>

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Rôle du contrôleur de gestion .....	14
Tableau n° 2 : Passage d'une économie de « production » à une économie de « sélection »..	28
Tableau n° 3: Les dimensions de la gestion. ....	32
Tableau n° 4 : la chaîne de valeur de M. Porter .....	35
Tableau n° 5 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique .....	42
Tableau n° 6 : Impact des activités sur les axes de la création de valeur.....	64
Tableau n° 7 : Evolution des objectifs du contrôle de gestion .....	66
Tableau n° 8: La décomposition des produits et leur évolution par rapport aux prévisions de clôture.....	95
Tableau n° 9 : Comparaison des prestations 2018 .....	96
Tableau n° 10: <i>Détail et 'évolution des charges.</i> .....	97
Tableau n° 11 : Budget prévisionnel des achats et approvisionnements 2019.....	99
Tableau n° 12 : Programme des approvisionnements 2019 par direction.....	100
Tableau n° 13 : <i>Tableau du résultat d'exploitation.</i> .....	101
Tableau n° 14 : Le programme d'investissements antérieur 2019. ....	103
Tableau n° 15: Situation récapitulative du programme antérieur 2019 .....	104
Tableau n° 16 : Le programme d'investissements neuf 2019 .....	104
Tableau n° 17: Situation récapitulative du programme neuf 2019.....	106
Tableau n° 18: Situation récapitulative du programme 2019.....	106
Tableau N° 19: Tableau de bord du trafic portuaire.....	111
Tableau N° 20: Tableau de forces et faiblesse de système contrôle de gestion au sein de l'EPAL .....	118

## Liste des schémas

Schéma n° 1: Les six facteurs clés d'un contrôle de gestion global .....	13
Schéma n° 2 : Relation entre système d'information comptabilité de gestion et contrôle de gestion .....	54
Schéma n° 3: Les trois axes du métier de contrôleur de gestion.....	59
Schéma n° 4: schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui .....	62
Schéma n° 5 : Résumé de l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion (1) .....	63
Schéma n° 6: La gestion de variables multiples.....	67
Schéma n° 7 : organigramme structurel de l'EPAL.....	77
Schéma n° 8: Organigramme de la Direction Organisation et Contrôle de Gestion.....	86
Schéma n° 9: Organigramme structurelle de la DFC :.....	88
Schéma n° 10 : Présentation des étapes d'élaboration d'un budget.....	91
Schéma n° 11: Méthodologie d'élaboration d'un budget de l'EPAL .....	92
Schéma n° 12 : Les étapes de contrôle Budgétaire de l'EPAL .....	93
Schéma n° 13: Méthodologie d'élaboration de tableau de bord .....	107
Schéma n° 14 : Méthodologie d'élaboration de reporting .....	108

## Liste des abréviations

- **ERP** : Entreprise Ressource Planning
- **E.P.A.L** : Entreprise Portuaire d'Alger
- **DA** : Dinars Algérien
- **E.V.P** : Equivalent vingt pieds
- **K.D.A**: Kilo Dinars Algerien, (1 K.D. A=1000DA)
- **Nbre** : Nombre
- **Op.Cit** :Ouvrage précédemment cité
- **S.P.A** : Société Par Action
- **T.B.G** : Tableau de Bord de Gestion
- **T.J.B** : Tonnage de la jauge brute
- **U** : Unité de mesure
- **V** : Valeur
- **REM** : Direction Remorquage
- **CAP** : Direction Capitainerie
- **S I E** : Direction Sécurité Interne de l'Entreprise
- **DTD** : Direction Travaux et Développement
- **MAN** : Direction Manutention
- **DCL** : Direction Centrale logistique
- **DER** : Direction Exploitation et Réglementation
- **ACC** : Direction Acconage.
- **DPI** : Direction Planification et Informatique
- **DOCG** : Direction organisation et controle de gestion
- **D.G.A** : Direction Générale Adjointe
- **DFC** : direction finance et comptabilité

# **Table des matières**

Introduction générale..... 1

**Chapitre I :**

**Introduction au contrôle de gestion**

Introduction..... 7

Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion..... 7

1. Historique et définition du contrôle de gestion ..... 7

1.1. Historique du contrôle de gestion..... 7

1.2. Définition du contrôle de gestion ..... 9

2. La remise en cause du modèle classique : ..... 11

3. Les objectifs et missions du contrôle de gestion ..... 11

3.1. Objectif du contrôle de gestion ..... 11

3.2. La mission du contrôle de gestion ..... 12

4. Le contrôleur de gestion ..... 14

4.1. Les missions du contrôleur de gestion ..... 14

4.2. Les compétences requises ..... 15

4.3. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation ..... 16

4.4. La distinction entre démarche de contrôle et fonction du contrôleur de gestion ... 17

Section 02 : domaine et place du contrôle de gestion ..... 18

1. Le domaine du contrôle de gestion..... 18

1.1. Le champ de la discipline..... 18

1.1.1. Un champ d'intervention élargi..... 18

1.1.2. Les limites du contrôle ..... 19

1.2. Le contrôle de gestion et les autres disciplines ..... 20

1.2.1. Contrôle de gestion et stratégie. .... 20

1.2.2. Contrôle de gestion et comptabilité de gestion..... 21

1.2.3. Contrôle de gestion et comptabilité financière ..... 22

1.2.4. Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise ..... 22

1.2.5. Contrôle de gestion et gestion financière ..... 23

2. La Place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise..... 24

2.1. La fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise..... 24

2.1.1. Dans un groupe international..... 24

2.1.2. Dans les grandes entreprises..... 25

2.1.3. Dans les PME ..... 25

2.2. L'exercice du contrôle de gestion. .... 26



1.1. Définition des coûts.....	39
1.2. Comptabilité générale et comptabilité analytique .....	42
1.3. Les objectifs de la comptabilité analytique .....	40
1.3.1. Informer .....	40
1.3.2. Prévoir .....	40
1.3.3. Contrôler.....	41
1.3.4. Expliquer .....	41
2. La gestion budgétaire.....	43
2.1. Définition de gestion budgétaire .....	43
2.2. Les différents budgets par fonction comprennent : .....	43
2.3. Le contrôle budgétaire .....	44
2.3.1. Définition du contrôle budgétaire.....	44
3. Tableau de bord .....	45
3.1. Les origines des tableaux .....	45
3.2. Définition du tableau de bord.....	45
3.3. Les principes objectifs de tableau de bord .....	46
3.4. Typologie de tableau de bord .....	47
3.4.1. Le tableau de bord commercial : .....	47
3.4.2. Le tableau de bord technique : .....	47
3.4.3. Le tableau de bord social : .....	48
3.4.4. Le tableau de bord des dirigeants .....	48
3.5. L'élaboration des tableaux de bord .....	49
3.5.1. Les étapes d'élaboration de tableau de bord de gestion. ....	49
3.5.1.1. Détermination des objectifs .....	49
3.5.1.2. Etablir un plan d'action pour atteindre l'objectif.....	49
3.5.1.3. Recherche les indicateurs pertinents .....	49
3.5.1.4. Choisir les préparations adaptées.....	49
3.6. Les outils du tableau de bord.....	49
3.6.1. La valeur brute et les écarts .....	49
3.6.2. Les ratios.....	50
3.6.3. Les clignotants .....	50
3.6.4. Les graphes .....	50
3.6.5. Les tableaux.....	50
4. Système d'information. ....	50

4.1. Définition du système d'information .....	50
4.2. Les composantes d'un système d'information.....	51
4.2.1. Les ressources humaines : .....	51
4.2.2. Les ressources matérielles : .....	52
4.2.3. Les ressources logicielles : .....	52
4.2.4. Les ressources en données : .....	52
4.3. Les finalités des systèmes d'information .....	52
4.4. La mise en place d'un système d'information .....	53
5. La comptabilité générale .....	41
5.1. Définition de la comptabilité générale .....	41
5.2. Objectif de la comptabilité générale.....	42
6. Le reporting .....	54
Section 02 : l'instrumentalisation du contrôle de gestion.....	55
1. Facteurs conduisant à l'évolution du contrôle de gestion.....	55
1.1. Taille de l'entreprise et coûts de transaction .....	55
1.2. Formes structurelles et coordination .....	56
1.3. Dématérialisation de la production .....	56
2. Enquête sur l'évolution du rôle du contrôleur de gestion.....	57
2.1. L'évolution des missions du contrôle de gestion .....	57
2.2. Des champs d'intervention élargis .....	58
2.3. Regards croisés sur les pratiques internationales .....	59
3. Le devenir du contrôle de gestion à partir des années 2000 jusqu'aujourd'hui .....	60
3.1. Modification de l'image du contrôle de gestion.....	60
3.2. Le contrôle de gestion acte de constatation.....	60
4. Définition actuelle du contrôle de gestion .....	61
4.1. Le contrôle de gestion pour piloter la performance .....	61
4.2. Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement .....	62
4.3. Le contrôle de gestion actuel.....	63
Section 03 : l'impact de l'instrumentalisation du contrôle de gestion sur la performance...	63
1. Les objectifs actuels du contrôle de gestion .....	64
1.1. La performance de l'entreprise .....	64
1.2. L'amélioration permanente de l'organisation .....	64
1.3. La prise en compte des risques.....	64
2. Les conséquences de l'instrumentalisation du contrôle de gestion .....	66

2.1. La gestion essentielle aujourd'hui .....	66
2.2. La comptabilité de gestion et l'entreprise sans frontière.....	67
2.3. La frontière actuelle du champ du pilotage .....	68
3. Vers un concept de performance globale .....	68
4. Les limites du contrôle de gestion .....	68
Conclusion .....	69

### Chapitre III :

#### Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Introduction.....	71
Section 1 : Présentation de l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL) .....	72
1. Présentation du port d'Alger .....	72
1.1. Historique .....	72
1.2. Présentation de l'EPAL : Statuts et Activités.....	74
1.2.1. Statut.....	74
1.2.2. Activités.....	74
1.3. Les missions de l'EPAL.....	75
1.4. Les objectifs de l'EPAL .....	75
1.5. Système d'organisation de l'Entreprise Portuaire d'Alger .....	76
1.6. Les différentes fonctions des directions .....	78
1.6.1. Les Directions Fonctionnelles .....	78
1.6.2. Les Directions Opérationnelles .....	79
2. Présentation des Direction d'accueil .....	82
2.1. La direction organisation et contrôle de gestion .....	82
2.1.1. Les Mission de DOCG .....	82
2.1.2. La D.O.C.G est structurée en deux département .....	83
2.1.2.1. Département organisation .....	83
2.1.2.2. Département contrôle de gestion .....	84
2.2. Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC) :.....	86
2.2.1. Département recouvrement : .....	87
2.2.2. Département budget :.....	87
2.2.3. Département comptabilité générale :.....	87
2.2.4. Département finances : .....	88
Section 2 : la gestion budgétaire au sein de L'EPAL .....	89
1. Les différents budgets de l'EPAL .....	90

1.1. Budget d'exploitation .....	90
1.2. Budget d'investissement .....	90
2. Contrôle de gestion par le système budgétaire .....	90
2.1. L'élaboration des budgets au sein de l'entreprise : .....	91
2.2. Procédure budgétaire et contrôle budgétaire .....	91
2.2.1. Elaboration du Budget .....	92
2.2.1.1. Définition : .....	92
2.2.1.2. Phase d'élaboration des budgets : .....	93
2.2.2. Contrôle Budgétaire.....	93
2.2.2.1. Définition : .....	94
2.2.2.2. Phase du contrôle budgétaire : .....	94
2.2.3. Supports d'enregistrement associés à cette procédure : .....	95
3. Le contrôle budgétaire au sein de L'EPAL .....	95
3.1. Budget d'exploitation.....	95
3.1.1. Produits : .....	95
3.1.2. Charges : .....	97
3.1.3. Résultat opérationnel : .....	101
3.2. Investissements.....	102
3.2.1. Concernant le programme antérieur 2019. ....	103
3.2.2. Programme neuf 2019 .....	105
Section 03 : Création du tableau de bord du trafic portuaire .....	106
1. La procédure d'élaboration des statistiques et reporting .....	107
1.1 Elaboration des statistiques .....	107
1.2. Elaboration de reporting.....	108
2. Tableau de bord .....	111
2.1. La place du TB dans le port d'Alger .....	111
2.2. Présentation .....	111
2.2.1. Objet de l'analyse .....	113
2.2.2. Interprétation des écarts .....	113
2.3. Interprétation du tableau de bord .....	114
2.3.1. Trafic Maritime.....	114
2.3.2. Trafic marchandises : .....	114
2.3.3. Trafic conteneurs / Scanners : .....	114
2.3.4. Trafic passagers et véhicules accompagnés : .....	115

2.3.4.1. Véhicules : .....	115
2.3.4.2. Passagers : .....	115
2.3.5. Avitaillement en eau : .....	116
2.3.6. Effectifs .....	116
2.4. Les sources d'information .....	116
2.5. Les destinataires du tableau de bord .....	117
2.6. La périodicité.....	117
3. Critiques .....	117
4. Recommandations .....	118
Conclusion : .....	119
Conclusion générale .....	121
Bibliographie .....	126
Annexes .....	129
Table des matières .....	142

## Résumé

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les contrôleurs obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie.

Pour exercer ses missions, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils tel que : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, et le reporting.

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir.

Elle comporte trois étapes essentielles : la prévision qui consiste à prévoir objectivement l'avenir, la budgétisation qui est le chiffrage de ces objectifs et enfin le contrôle budgétaire qui est la comparaison du réel au prévisible.

Dans le but de réduire les écarts défavorables et donc améliorer le processus prévisionnel de l'entreprise

Durant mon stage, j'ai constaté l'importance de la mise en place du contrôle de gestion et sont instrumentalisation au sein d'une entreprise économique Entreprise Portuaire d'Alger.

**Mots clés :** contrôle de gestion, outils de contrôle de gestion, performance, gestion budgétaire, prévision, budget, réalisation, tableau de bord.