Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de Fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : audit et contrôle de gestion

Thème

L'utilisation des outils de contrôle de gestion dans la prise de décision stratégique

Présenté par :

TAIB Samir

ZANOUN Abderrahmane

Dirigé par :

Mr. RECHAM Lyes

Devant le jury :

Président : Mr. HABBAS Boubakeur. MAA
Examinateur : Mr. ARHAB Samir. MAA
Rapporteur : Mr RECHAM Lyes

9 ème Promotion

Année Universitaire 2022/2023

Remerciement

Avant toute nous remercions dieu, pour nous avoir donné la force, le courage et la persévérance qui nous ont permis d'accomplir ce travail. Par ailleurs, ce travail de recherche n'aurait pu être réalisé sans le soutien et les conseils de nombreuses personnes que nous tenons à remercier aujourd'hui.

Nous adressons nos remerciements en premier lieu à notre promoteur, Monsieur RECHAM Lyes, d'avoir accepté de superviser ce travail et de nous avoir accompagnés, soutenus et encouragés tout au long de cette étude. Nous lui serons éternellement reconnaissants pour son engagement.

Nous exprimons également nos sincères remerciements à notre superviseur à l'ENIEM, Mme DJAOUI, pour sa générosité et sa disponibilité

Dédicaces

Je souhaite dédier ce modeste travail à :

Mes parents qui ont été d'un soutien inestimable et m'ont accompagné dans ma quête de réussite.
Également, à mon frère et mes sœurs qui ont toujours été présents et m'ont encouragé dans mes efforts.
Je tiens à dédier ce travail à toute ma famille, dont le soutien et l'amour ont été précieux tout au long de cette aventure.
Enfin, je dédie ce travail à mes amis qui ont été une source d'inspiration, de soutien et de motivation.

Samir

Dédicaces

Je souhaite dédier ce modeste travail à :

Mes parents qui m'ont apporté leur aide et leur soutien inconditionnel pour que je puisse réussir dans cette entreprise.

Également, à mon frère qui a été présent et solidaire tout au long de ce parcours.

À toute ma famille, dont le soutien et les encouragements ont été précieux pour moi.

Enfin, à tous mes amis, qui ont été une source d'inspiration et de motivation.

Abderrahmane

Liste des figures

Figure N° 01 : Illustration de la notion de contrôle 06

Figure N° 02 : Phase du processus de contrôle. 06

Figure N° 03 : Le processus du contrôle de gestion 08

Figure N° 04 : Le rôle de la comptabilité analytique 16

Figure N° 05 : La mise en place des tableaux de bord 19

Figure N° 06 : Les principes de la méthode ABC 21

Figure N° 07 : Préparer une décision 36

Figure N° 08 : Niveaux de la décision 38

Figure N° 09 : Modèle du processus décisionnel 41

Figure N° 10 : Présentation de L'information 42

Liste des tableaux

Tableau N°01 : L'analyse SWOT à l'intérieur de l'ENIEM. 64

Tableau N°02 : Tableaux de bord de l'ENIEM (synthèse générale) 67

Tableau N°03 : Présente l'écart sur le chiffre d'affaires globales de l'année 2018 et 2019 ... 68

Tableau N°04 : Calcule de l'écart sur CA de l'entreprise alpha (exemple)..... 69

Tableau N°05 : Tableau des approvisionnements de l'ENIEM unité prestation technique.... 70

Tableau N°06 : Tableau de bord des ventes..... 71

Tableau N°07 : Réalisation de l'atelier central 73

Tableau N°08 : Analyse des réalisations de fabrication mécanique 73

Tableau N°09 : Détail des pièces de fabrication mécaniques pour l'U/PT..... 74

Tableau N°10 : Maintenance intervention industrielle 75

Liste des abréviations

ABC Activity based costing

BI Business intelligence

CA Chiffre d'affaire

CDG Contrôle de gestion

KPI Indicateur clés de performance

PV Prix de vente

Q Quantité

RT Résultat

SIAD Système d'information aide à la décision

SID Système d'information décisionnel

TDB Tableau De Bord.

UPT Unité prestation technique

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion

SECTION 01 : Les systèmes de contrôle de gestion

SECTION 02 : Les outils de contrôle de gestion

SECTION 03 : L'utilisation des outils de contrôle de gestion

Chapitre II : La contribution du contrôle de gestion à la prise de décision stratégique

SECTION 01 : La prise de décision

SECTION 02 : Les systèmes d'information décisionnelle et leur impact sur le contrôle de la gestion

SECTION 03 : L'impact des outils de contrôle de gestion sur la prise de décision stratégique

Chapitre III : Le contrôle de gestion comme support d'aide à la décision stratégique au sein de l'UPT de l'ENIEM

SECTION 01 : Présentation de l'organisme ENIEM

SECTION 02 : Les déférents outils de contrôle de gestions utilisées au sein de l'unité prestation technique de l'ENIEM

SECTION 03 : L'analyse des outils de contrôle de gestion qui aide à la prise de décision stratégique dans l'unité prestation technique de l'ENIEM

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

Au cœur de tout environnement économique et organisationnel réside le processus complexe de prise de décision. Les décisions prises au sein d'une entreprise sont non seulement les fondations de sa croissance et de son succès, mais elles reflètent également sa capacité à s'adapter et à prospérer dans un monde en constante évolution. Dans ce contexte dynamique, l'aspect stratégique de la prise de décision revêt une importance capitale. Les choix stratégiques orientent la trajectoire de l'entreprise, influençant sa compétitivité, son expansion et sa pérennité.

La complexité croissante des marchés, les défis économiques instables et les avancées technologiques rapides créent un terrain fertile pour les incertitudes et les risques. Les entreprises doivent naviguer avec prudence à travers cette nébuleuse d'opportunités et de menaces pour prendre des décisions éclairées qui optimisent leurs ressources et favorisent leur développement. Les dirigeants et les managers sont confrontés à la nécessité d'adopter des approches de prise de décision fondées sur des informations solides, des évaluations rigoureuses et des analyses approfondies pour garantir le succès à long terme de l'entreprise.

Dans cette perspective, les outils d'aide à la décision jouent un rôle crucial. Ces outils, allant des modèles analytiques sophistiqués aux systèmes d'information décisionnels, offrent aux décideurs une perspective claire sur les enjeux, les opportunités et les conséquences potentielles associées à chaque choix stratégique. Ils facilitent une meilleure compréhension des facteurs externes et internes qui influent sur les décisions, en fournissant des données exploitables et des scénarios prédictifs qui contribuent à la réduction de l'incertitude.

Cependant, les outils d'aide à la décision ne sont qu'une partie de l'équation. Pour véritablement optimiser la qualité des décisions stratégiques, l'apport du contrôle de gestion est essentiel. Le contrôle de gestion ne se limite plus à une simple évaluation de la performance passée, mais s'étend à une vision prospective de l'entreprise. Il intègre deséléments tels que la planification, la budgétisation, l'analyse des coûts et des revenus, ainsique la surveillance continue pour garantir que les objectifs stratégiques sont atteints. Le contrôle de gestion fournit une structure de suivi et d'ajustement qui permet aux décideurs d'aligner constamment les décisions avec les orientations stratégiques définies.

Ce mémoire se propose d'explorer en profondeur la relation entre l’utilisation des outils de contrôle de gestion et l'amélioration de la prise de décision stratégique au sein des entreprises. Pour ce faire, il examinera en détail l'efficacité des outils d'aide à la décision dans

la formulation de choix éclairés et explorera comment le contrôle de gestion renforce ses efforts en fournissant des informations de suivi et d'ajustement. De plus, il se penchera sur l'articulation entre les outils de contrôle de gestion et leur utilisation stratégique, soulignant comment ces outils guident les décisions tout en assurant une flexibilité adaptative.

La problématique

Face aux incertitudes perpétuelles de l'environnement économique et aux multiples risques qui pèsent sur les entreprises, la nécessité d'instaurer un processus de contrôle de gestion s'impose. Ce processus vise à identifier les opportunités émergentes tout en anticipant les menaces potentielles. Dans ce contexte, notre recherche vise à approfondir la question suivante :

"Quels sont les outils de contrôle de gestion qui permettent à l'entreprise une meilleure prise de décision au niveau stratégique ?"

A partir de cette question principale nous pouvons formuler les sous questions suivantes **:**

Question 01 : qu'est-ce que le contrôle de gestion et en quoi consiste-t-il ?

Question 02 : pourquoi les dirigeants s'appuient-ils sur les outils de contrôle de gestion pour prendre des décisions ?

L'objet de la recherche

L'objectif de cette étude est d'élucider le rôle de la fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, notamment sa contribution à la prise de décisions et la mise en évidence des éléments fondamentaux qui guident les dirigeants dans leurs choix stratégiques.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique de notre étude, nous avons suivi cette démarche méthodologique **:**

Dans un premier temps, nous avons entrepris une exploration documentaire en nous appuyant sur des ouvrages, des thèses, des mémoires, ainsi que sur des sites internet en lien avec notre domaine d'étude.

Dans un second temps, afin d'obtenir une compréhension plus approfondie de notre problématique, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise ENIEM, une société spécialisée dans la conception et la commercialisation de produits électroménagers.

Structure de l'étude

Nous avons structuré notre travail ainsi **:**

Le premier chapitre : consistera une présentation du contrôle de gestion : approche théorique et conceptuelle

Le deuxième chapitre, nous nous intéresserons au processus de prise de décision, ainsi qu'à la description du système d'information et de son influence sur le contrôle de gestion.

Enfin, le troisième chapitre portera sur un cas pratique d'une entreprise ENIEM.

Chapitre I :

Présentation du contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion. En tant qu'élément clé de la gestion d'entreprise moderne, il a un rôle déterminant dans la décision stratégique, l'amélioration des performances et la création de valeur.

Le monde des affaires est en constante évolution, avec des enjeux permanents tels que la concurrence intense, les aléas économiques et les attentes changeantes des consommateurs. Dans ce contexte dynamique, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement et efficacement pour rester compétitives. C'est là qu'intervient le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion regroupe un ensemble de méthodes, d'outils et de processus qui permettent aux dirigeants et aux décideurs d'avoir une vision claire de la performance de l'entreprise, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et de prendre des actions correctives adaptées. Il fournit des informations utiles et des analyses approfondies sur les coûts, les revenus, les marges, les investissements et d'autres aspects clés de l'activité, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions pertinentes et d'orienter l'organisation vers la réussite.

La fonction du contrôle de gestion ne se limite pas à la simple observation des performances passées, mais implique également une perspective tournée vers l'avenir. En utilisant des méthodes de prévision et de planification, le contrôle de gestion participe à l'élaboration de stratégies à long terme, à la définition des objectifs mesurables et à l'allocation optimale des ressources. Cela permet aux organisations de rester agiles, de profiter des opportunités et de relever les défis avec sérénité.

Au-delà de son rôle dans la gestion interne de l'entreprise, le contrôle de gestion joue également un rôle clé dans les relations avec les parties prenantes externes, notamment les investisseurs, les actionnaires, les prêteurs et les régulateurs. En fournissant des informations financières fiables et transparentes, le contrôle de gestion renforce la confiance et la crédibilité de l'organisation, favorisant ainsi des partenariats solides et durables.

Dans ce chapitre, nous aborderons les principes fondamentaux du contrôle de gestion, ses différents niveaux et les bénéfices qu'il peut apporter à l'entreprise. Nous parlerons aussi des différents outils utilisés dans les organisations et qui leur permettent de bien anticiper les opportunités et à relever les défis de manière proactive

Section 01 : les systèmes de contrôle de gestion

Les entreprises ont besoin de savoir ce que font leurs dirigeants et comment ilspeuvent atteindre leurs buts. Pour cela, elles utilisent des méthodes qui s'appellent les systèmes de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion est une activité qui aide les dirigeantsà choisir la meilleure stratégie pour l'entreprise. Il permet aussi de vérifier que tout se passe bien dans l'entreprise et que les règles sont respectées.

Le contrôle de gestion comprend trois étapes : la planification, le pilotage et la communication. La planification consiste à prévoir les ventes et à décider ce qu'on veut faire. Le pilotage consiste à mesurer les résultats et à voir s'ils sont conformes aux objectifs. La communication consiste à informer les dirigeants et à leur conseiller des actions à faire.

Pour faire ces étapes, le contrôleur de gestion utilise plusieurs outils, comme : les outils prévisionnels, la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le reporting. Ces outils lui servent à rassembler, traiter, résumer et comprendre les données sur l'activité de l'entreprise. Ils lui servent aussi à évaluer la performance, c'est-à-dire la qualité, l'efficacité, la coopération, la productivité et l'adaptabilité de l'entreprise.

1.1 Définition d'un système de contrôle dans un cadre économique

Dans le cadre économique, un système de contrôle se réfère généralement à un ensemble de processus, de mesures et de mécanismes mis en place pour surveiller, réguler et influencer les activités et les performances d'une organisation, d'une entreprise ou d'un secteur économique.

Un système de contrôle dans le domaine économique vise à assurer que les opérations et les décisions prises au sein d'une organisation sont conformes aux objectifs stratégiques, aux politiques établies et aux normes de performance définies. Il vise également à identifier les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, afin de permettre des ajustements et des actions correctives.[1]

[1] Laurent CAPPELLETTI, Philippe BARON, Gérard DESMAISON et al. « Contrôle de gestion » ; Édition DUNOD, Paris, 2014. P. 06

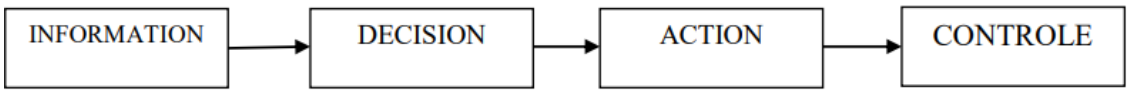
1.2 Notion du contrôle

Le contrôle d'une situation implique d'avoir la capacité de la dominer et de l'orienter selon la volonté. Le contrôle consiste à évaluer les effets d'une action et à les comparer aux buts fixés au préalable pour déterminer s'il y a accord ou écart.

Le contrôle doit donc conduire, si besoin, à un retour en arrière pour corriger les divergences et les actions menées (Figure n°1).

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord perçu et étudié comme le respect d'une norme, c'est un contrôle de conformité. Il participe alors au « processus de gestion ».

Figure N° 01 : Illustration de la notion de contrôle.

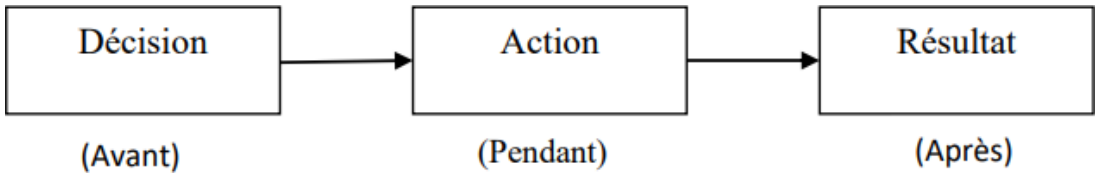


Source : Claude ALAZARD et SABINE DÉPART « contrôle de gestion manuel et application » Dunod, Paris, 2004, P15.

Dans une entreprise le contrôle se développe au fur et à mesure avec le temps et c'est pourquoi il faut parler du processus de contrôle qui comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent et vérifient les décisions et les actions d'une organisation.

Et cela à travers trois phases (figure n°2)

Figure N°02 : phase du processus de contrôle.



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

1.2.1 Finalisation : quels objectifs ? Quelles ressources ? Comment employer au mieux ces ressources ? Comment évoluent les résultats ?

1.2.2 Pilotage : Pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?

1.2.3 Évaluation : quelle mesure des résultats ? Quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise. Ainsi il estpossible d'appliquer ces trois phases sur les trois niveaux de décision mis en évidence par **I.Ansoff** : décision stratégique ; décision tactique ; décisions opérationnelle ; on obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision. Cette définition permet de délimiter le contrôle de gestion.

1.3 Définition du contrôle de gestion et ses objectifs

Le contrôle de gestion peut être défini comme un processus systématique et continu visant à collecter, analyser et interpréter des informations financières et non financières afin de planifier, évaluer, orienter et améliorer les performances d'une organisation. Il s'agit d'un outil de gestion essentiel qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et de piloter efficacement les activités de l'entreprise.

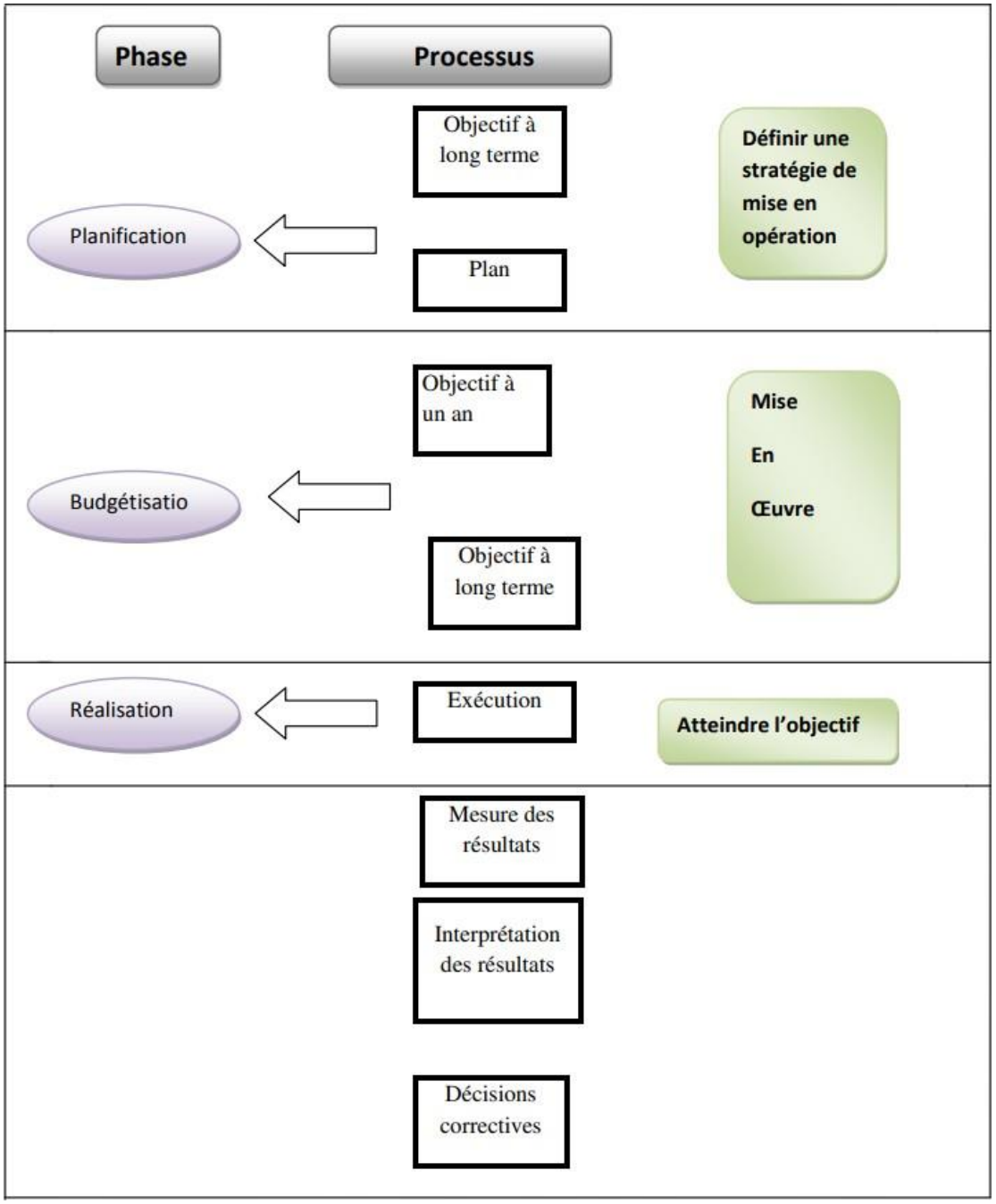
1.4 Les définitions retenues par quelques auteurs

Définition de **Bouquin, H.** (2006). Contrôle de gestion. Paris : Dunod. "Le contrôle de gestion est un ensemble coordonné de dispositifs de mesure, d'analyse et de réaction par lesquels les responsables de l'organisation s'assurent que les objectifs fixés sont atteints dans les délais impartis et dans le respect des ressources allouées, et ce, en prenant en compte les contraintes internes et externes à l'entreprise."

Définition de **R.N. Anthony** : selon **Anthony** (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 ».

Définition de **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 réalisent 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. »

Figure N° 03 : le processus du contrôle de gestion



Source : J.J. Ardouin, D. Michel, J. Schmidt « le contrôle de gestion » Edition publie-union, 2006, p.12.

1.5 Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion peuvent varier en fonction des spécificités de chaque organisation, mais ils partagent généralement certains aspects fondamentaux **:**

1.5.1 Planification et fixation des objectifs

Le contrôle de gestion aide à définir des objectifs clairs et mesurables pour l'organisation. Il facilite l'élaboration de plans d'action stratégiques et opérationnels en alignant les objectifs avec la vision globale de l'entreprise.

1.5.2 Mesure et évaluation des performances

Le contrôle de gestion fournit des indicateurs de performance pertinents pour évaluer la réalisation des objectifs fixés. Il permet de suivre et de comparer les résultats réels par rapport aux prévisions et aux normes préétablies, offrant ainsi une vision objective de la performance de l'organisation.

1.5.3 Prise de décision éclairée

En fournissant des informations précises et actualisées, le contrôle de gestion facilite la prise de décisions éclairées et basées sur des données tangibles. Il fournit des analyses financières, opérationnelles et stratégiques qui aident les dirigeants à évaluer les différentes options et à choisir la meilleure voie à suivre.

1.5.4 Optimisation des ressources

Le contrôle de gestion vise à optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation, qu'il s'agisse des ressources financières, humaines ou matérielles. Il aide à allouer ces ressources de manière efficace et efficiente afin d'obtenir le meilleur rendement possible.

1.5.5 Pilotage et ajustement

Le contrôle de gestion permet de surveiller régulièrement les performances de l'organisation et d'identifier les écarts ou les déviations par rapport aux objectifs. Cela permet d'apporter les ajustements nécessaires et de mettre en place des actions correctives pour rectifier les problèmes et améliorer les performances.

1.5.6 Encouragement à l'amélioration continue

Le contrôle de gestion favorise une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. En identifiant les domaines d'amélioration et en mesurant les progrès réalisés, il encourage l'innovation, l'efficacité et la qualité à tous les niveaux de l'entreprise.[2]

En résumé, le contrôle de gestion vise à fournir aux dirigeants les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, améliorer les performances

[2] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, Op. Cit. P. 14-15

organisationnelles, optimiser l'utilisation des ressources et favoriser l'atteinte des objectifs fixés. Il s'agit d'un processus dynamique et évolutif qui contribue à la pérennité et à la réussite d'une entreprise.

1.6 Les composants d'un système de contrôle de gestion

Les composantes d'un système de contrôle de gestion peuvent être représentées en quatre ensembles en interaction **:**

1.6 Un ensemble de domaines d'exercice de contrôle

Ils résultent de la prise en considération, simultanément des fonctions et des niveaux de régulation, le découpage fonctionnel suggéré peut varier selon les types d'organisation. Le découpage selon les niveaux de régulation à un caractère moins contingent ; il est fondé sur la distinction entre les opérations niveau tactique et d'autre part l'organisation entre les décisions et les actions effectives. Ce découpage correspond au moment où se déroulent les événements réels, les transactions, conséquences parfois lointaines des prévisions dont il faudra construire et conserver l'image dans les fichiers de données.

Ces subdivisions montrent la variété des problèmes de contrôle et permet de souligner leurs caractéristiques communes **:**

- Ils sont hiérarchisés, dans les anticipations stratégiques a transaction, figurent toutes les phases de processus qui de l'idée conduit à sa réalisation effective.
- Ils impliquent un mécanisme de coordination permettant de relier convenablement les fonctions et les niveaux (les budgets peuvent jouer un rôle.)
- Le découpage retenu permet aussi de percevoir les évolutions des besoins de contrôle si la maîtrise du coût de production reste une base de compétitivité, celle des coûts indirects tend à devenir primordiale.

Dans cette perspective, des outils mieux adaptés sont à implanter ou à développer (analyse de la valeur, cercles de qualité).

1.6.2 Un ensemble de fichiers de données nécessaire au contrôle

Mémoriser des fichiers, les données nécessaires au contrôle portent à la fois sur la préparation des actions (données prévisionnelles) et représentation et la mesure des faits réels (données d'observation).

Si les faits sont les mêmes, les données sont différenciées en fonction des diverses demandes d'information ; données spécifiques à chaque fonction, données communes à toute l'entreprise parmi ces dernières, les données comptables occupent une place privilégiée.

En effet, malgré ses imperfections, l'information quantitative, par ses possibilités d'agrégation, permet la mesure globale des performances.

1.6.3 Un ensemble de modèle, d'outil et de procédure

Elles contiennent les procédures qui permettront d'effectuer des traitements sur les données afin de fournir les informations requises pour chaque domaine de contrôle, ces modèles, et ces outils sont nombreux, divers et évolutifs, on peut distinguer deux catégories **:**

- L'une forme des modèles communs à toute l'organisation : modèles comptables, modèles globaux de simulation par exemple.
- L'autre forme des modèles d'utilisation spécifique, modèles de prévision d'analyse de rentabilité, de gestion de projet, pour n'en citer que quelques-uns.

Ces deux ensembles de modèles comme les deux ensembles de données, les uns généraux, les autres spécifiques, montrent qu'un système d'information bien adapté au contrôle de gestion doit être à la fois global et local afin de concilier centralisation etdécentralisation.

La connaissance de cette base de modèles et d'outils est particulièrement importante dans les activités du contrôleur de gestion : le rôle des modèles est en effet, de fournir, pour le différent modèle d'exercice du contrôle grâce à un traitement convenable des données, des informations d'aide à la décision et à l'évaluation des résultats.

1.6.4 Un ensemble de règles organisant le jeu des acteurs

Les règles de fonctionnement ont été placées au-dessus des autres ensembles car elles jouent un rôle déterminant dans la structuration du système, elles définissent, en effet, les principes et les modalités d'exercice du contrôle de gestion **:**

- Décider du système de contrôle est une activité stratégique, et il faut insister sur l'interdépendance entre la stratégie, les modes de fonctionnement de l'organisation et les méthodes du contrôle.
- La direction générale définit les principes d'ensemble avec lesquels seront bâtis les systèmes de contrôle. La détermination des centres de responsabilité (espace de

contrôle) est largement dépendante du métier, de la stratégie, de la structure et au style de direction adopté dans l'entreprise.

- Il en est de même pour le choix de certains outils (prix de cession interne, la budgétisation Base Zéro BBZ) et pour la détermination des critères pertinents de mesures de la qualité totale.

Qui figurent dans les tableaux de bord, pour ce faire, le système de contrôle de gestion contribue à conseiller rigueur des procédures automatisées, souplesse et initiative pour les travaux non programmables.

1.7 Les niveaux de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités d'une organisation afin de réaliser les objectifs fixés[1]. Il existe trois niveaux de contrôle de gestion : le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel.

1.7.1 Le niveau stratégique

Le niveau stratégique concerne la définition de la direction et des stratégies de l'organisation à long terme. Il vise à positionner l'organisation sur le marché et à lui donner un avantage concurrentiel. Il repose sur la vision, la mission, les objectifs, les stratégies et les actions de l'organisation. Le niveau stratégique implique les dirigeants de l'organisation qui prennent les décisions stratégiques.[3]

Le niveau stratégique est le plus haut niveau de stratégie dans une organisation. Il définit l'orientation générale de l'organisation et les idées de haut niveau sur la manière d'y parvenir.

Il répond aux questions suivantes : Quelle est la raison d'être de l'organisation ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quels sont ses marchés cibles ? Quels sont ses avantages compétitifs ? Comment se différencier des concurrents ? Comment créer de la valeur pour les parties prenantes ?

Le niveau stratégique nécessite une analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'organisation, ainsi qu'une vision à long terme. Il implique également une communication efficace et une coordination avec les autres niveaux de l'organisation, tels que

[3] le-contrôle-de-gestion-au-service-du-pilotage-de-la-performance/. Disponible sur https://wikimemoires.net/2009/10/ Consulter le 03/10/2022.

le niveau organisationnel et le niveau fonctionnel. Le niveau organisationnel concerne la structure, le management et la culture de l'organisation, qui doivent être alignés avec la stratégie globale. Le niveau fonctionnel concerne les activités opérationnelles de chaquedépartement ou unité de l'organisation, qui doit contribuer à la réalisation des objectifsstratégiques.

Le niveau stratégique est donc essentiel pour donner du sens et de la cohérence à l'action collective de l'organisation. Il permet de définir le cap à suivre et les moyens à mettreen œuvre pour y parvenir. Il requiert une réflexion globale et une adaptation constante aux évolutions du marché et aux opportunités qui se présentent.

1.7.2 Le niveau tactique

Le niveau tactique concerne la mise en œuvre des stratégies définies par le niveau stratégique. Il vise à coordonner et à optimiser les ressources humaines, financières et matérielles de l'organisation à court et moyen terme. Il repose sur la planification, l'allocation des ressources, la supervision et la coordination des activités quotidiennes[2]. Le niveau tactique implique les managers intermédiaires qui assurent le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Le niveau tactique est donc essentiel pour garantir l'atteinte des objectifs à court terme de l'entreprise. Il permet de traduire la vision stratégique en actions concrètes et de mobiliser les équipes opérationnelles autour d'un plan d'action commun. Le niveau tactique doit également être capable d'adapter les plans en fonction des changements de contexte ou des imprévus.

Le niveau tactique se distingue du niveau stratégique par son horizon temporel plus court et son degré de détail plus élevé. Il se distingue également du niveau opérationnel par son rôle de coordination et d'orientation plutôt que d'exécution. Le niveau tactique doit donc maîtriser les outils de planification, de contrôle et de communication pour assurer sa mission.

1.7.3 Le niveau opérationnel

Le niveau opérationnel est le niveau le plus bas de la hiérarchie de gestion au sein d'une organisation. Il concerne la réalisation des tâches et des objectifs fixés par le niveau tactique, qui est chargé de la mise en œuvre de la stratégie définie par le niveau stratégique.Le niveau opérationnel vise à augmenter la productivité, la rentabilité, la qualité et la satisfaction des clients de l'organisation. Il repose sur l'exécution, le contrôle, le reporting et l'amélioration continue des activités opérationnelles. Le niveau opérationnel implique les

employés qui effectuent le travail, ainsi que les managers de base qui les supervisent et les encouragent. Le niveau opérationnel nécessite des compétences techniques, organisationnelles et relationnelles pour assurer la bonne coordination et la motivation des équipes. Le niveau opérationnel est donc essentiel pour garantir la performance et l'efficacité de l'organisation, en accord avec sa vision et sa stratégie.

Le niveau opérationnel se distingue du niveau stratégique, qui définit une vision à moyen et long terme pour l'entreprise, et du niveau tactique, qui traduit cette vision en plans d'action concrets. Le niveau opérationnel se concentre sur le court et moyen terme, avec des résultats rapides et réversibles. Le niveau opérationnel est assuré par le middle management, qui peut regrouper différents types de responsables selon les domaines d'activité : production, logistique, marketing, ressources humaines, etc. Le rôle du niveau opérationnel est de mettre en œuvre les projets définis par le niveau tactique, en fixant des objectifs clairs et mesurables, en identifiant les compétences nécessaires et en organisant le travail des équipes. Le niveau opérationnel assure également le suivi et l'évaluation des résultats obtenus, ainsi que la résolution des problèmes rencontrés. Le niveau opérationnel a pour but d'optimiser l'organisation des activités quotidiennes, afin d'améliorer la performance de l'entreprise et de contribuer à sa pérennité.

Section 2 : Les outils de contrôle de gestion

Les outils de contrôle de gestion sont des moyens qui permettent de collecter, traiter et analyser des données et des informations relatives à la performance d'une entreprise. Ils servent à aider à la prise de décision, à piloter l'activité, à anticiper les changements et à corriger les écarts par rapport aux objectifs fixés.

2.1 Les outils de contrôle de gestion

Les outils de contrôle de gestion sont des instruments utilisés pour collecter, analyser et présenter les informations nécessaires à la gestion et au pilotage d'une organisation. Voici quelques-uns des outils les plus couramment utilisés **:**

2.1.1 Comptabilité analytique

Selon **H.bouquin** « la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comptables en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies… »

La comptabilité analytique est une branche de la comptabilité qui a pour objectif de mesurer la rentabilité de l'entreprise en fonction des coûts engagés pour la production de biens ou de services. Elle se base sur les données fournies par la comptabilité générale et les répartit dans des centres de coûts. Ces centres de coûts sont des unités homogènes quiregroupent des charges ayant la même nature ou la même destination. Par exemple, un centre de coût peut être un atelier, un service, un produit, un client ou un marché. La comptabilité analytique permet ainsi de calculer le coût de revient et la marge de chaque centre de coût.Elle constitue un outil de contrôle de gestion qui accompagne les dirigeants dans leurs choix stratégiques. [4]

En effet, la comptabilité analytique fournit des informations pertinentes pour **:**

- Déterminer le prix de vente optimal des produits ou des services
- Évaluer la rentabilité des différents segments d'activité
- Identifier les sources de profit et les facteurs de coût
- Allouer les ressources en fonction des priorités
- Contrôler les performances des responsables opérationnels
- Élaborer des prévisions budgétaires
- Comparer les résultats réels avec les objectifs fixés

La comptabilité analytique n'est pas obligatoire sur le plan légal, mais elle est fortement recommandée pour les moyennes et grandes entreprises qui ont une activité diversifiée et complexe. Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique, comme la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode ABC ou la méthode UVA1. Chaque entreprise peut choisir la méthode qui lui convient le mieux en fonction de son secteur, de son modèle économique et de ses besoins d'information.

2.1.1.1 Les objectifs de la comptabilité analytique

L'objectif de la comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, varie en fonction des auteurs et des perspectives. L'objectif principal de la comptabilité analytique est de fournir des informations utiles et pertinentes pour la prise de décisions internes à l'entreprise. Ils ont énuméré quatre objectifs spécifiques de la comptabilité analytique

[4] Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009, P 18.

A. Prise de décision : La comptabilité analytique vise à fournir des informations qui aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées concernant la tarification, la planification des activités, l'allocation des ressources et d'autres aspects opérationnels.

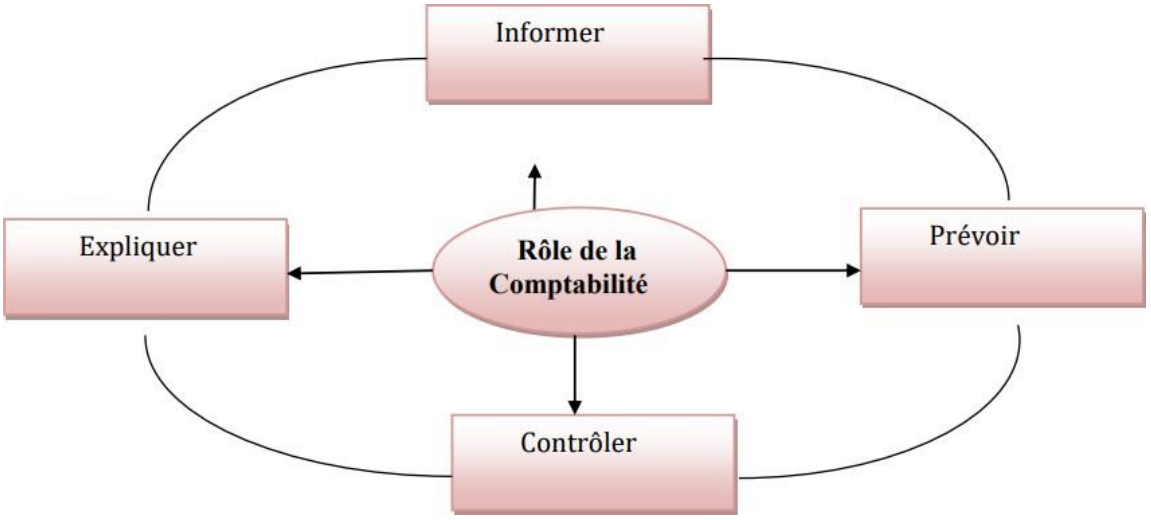
B. Contrôle des performances : La comptabilité analytique permet aux gestionnaires de surveiller les performances réelles par rapport aux objectifs prévus. Elle aide à identifier les écarts et les zones nécessitant des améliorations.[5]

C. Mesure de la rentabilité : L'un des objectifs clés de la comptabilité analytique estd'évaluer la rentabilité des différents produits, services, départements ou segments de l'entreprise. Cela permet de concentrer les efforts sur les domaines les plus rentables.

D. Motivation et évaluation du personnel : La comptabilité analytique peut être utilisée pour mesurer la performance individuelle ou d'équipe et pour mettre en place des incitations ou des systèmes de récompenses basés sur les résultats.

En résumé, la comptabilité analytique a pour objectif de fournir aux gestionnaires des informations pertinentes pour la prise de décisions, le contrôle des performances, la mesure de la rentabilité et la motivation du personnel. Cette approche vise à améliorer la gestion interne et la rentabilité de l'entreprise en utilisant des données détaillées et des analyses approfondies.[6]

Figure N°04 : Le rôle de la comptabilité analytique



Source : AUGE.B, NARO.G, VERNHET.A, « Manuel de comptabilité de gestion », DUNOD, Paris, 2013.

[5] DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, Comptabilité analytique de gestion, édition Dunod, Paris, 2007, page 11. 10 Sahraoui. A, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 2000, page 146

[6] BOUGHABA. A, « Comptabilité analytique d'exploitation », édition BERTI, Alger, 1991, page 40

2.1.2 Budget

Le budget est un outil de gestion essentiel pour toute entreprise qui souhaite planifier et piloter ses activités et ses performances. Il permet de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de les décliner en objectifs quantifiés et en plans d'action opérationnels. Il s'agit d'un document prévisionnel qui estime les recettes et les dépenses de l'entreprise pour une période donnée, généralement un an. Le budget est aussi un outil de coordination et de communication qui favorise la cohérence et la synergie entre les différents services et niveaux de responsabilité de l'entreprise. Il facilite le dialogue et l'échange d'informations entre les acteurs impliqués dans la réalisation des objectifs. Le budget peut également être utilisé comme un outil de motivation et de récompense pour les acteurs de l'organisation. Il permet de fixer des cibles ambitieuses mais réalistes, de mesurer les performances individuelles et collectives, et d'attribuer des primes ou des sanctions en fonction des résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire est le processus qui permet de suivre et d'évaluer la mise en œuvre du budget. Il consiste à comparer les réalisations effectives avec les prévisions budgétaires, à analyser les écarts constatés et à prendre les mesures correctives nécessaires. Le contrôle budgétaire permet de vérifier si les objectifs fixés sont atteints et si les ressources allouées sont utilisées efficacement. Il permet également d'identifier les sources de dysfonctionnement ou d'amélioration potentielle, et de proposer des actions correctrices ou préventives. Le contrôle budgétaire est un outil d'aide à la décision qui permet d'ajuster le budget en cours ou de préparer le budget futur en tenant compte des évolutions internes ou externes à l'entreprise.

2.1.3 Tableau de bord de gestion

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». [7]

Le tableau de bord est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires. Il existe différents types de tableaux de bord selon le niveau de pilotage (stratégique, budgétaire ou opérationnel) et les domaines concernés (financier, commercial, qualité, etc.). Le tableau de

[7] ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit., page 634.

bord est donc un outil très utile pour mesurer la performance de l'entreprise et améliorer son fonctionnement.

2.1.3 .1 Les objectifs du tableau de bord

Il s'agit de déterminer à qui il va servir, à quelle fréquence il va être utilisé, quel contenu ou quelle forme il doit avoir, et quel horizon d'analyse il doit couvrir (long, moyenou court terme).

A. Choisir les indicateurs : il s'agit de sélectionner les indicateurs clés de performance (KPI) qui vont mesurer la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs, et les indicateurs de pilotage qui vont mesurer l'avancement des actions engagées pour atteindre ces objectifs. Les indicateurs doivent être pertinents, fiables, simples et cohérents.

B. Structurer le tableau de bord : il s'agit d'organiser les indicateurs selon une logique de processus, de hiérarchiser l'information selon son importance, et de choisir les supportsvisuels adaptés (graphiques, tableaux, jauges, etc.).

C. Définir la périodicité de mise à jour : il s'agit de déterminer la fréquence à laquelle les données du tableau de bord seront actualisées, en fonction des besoins des utilisateurs et de la disponibilité des sources d'information.

D. Mesurer les écarts : il s'agit de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés, et d'identifier les causes des écarts positifs ou négatifs.

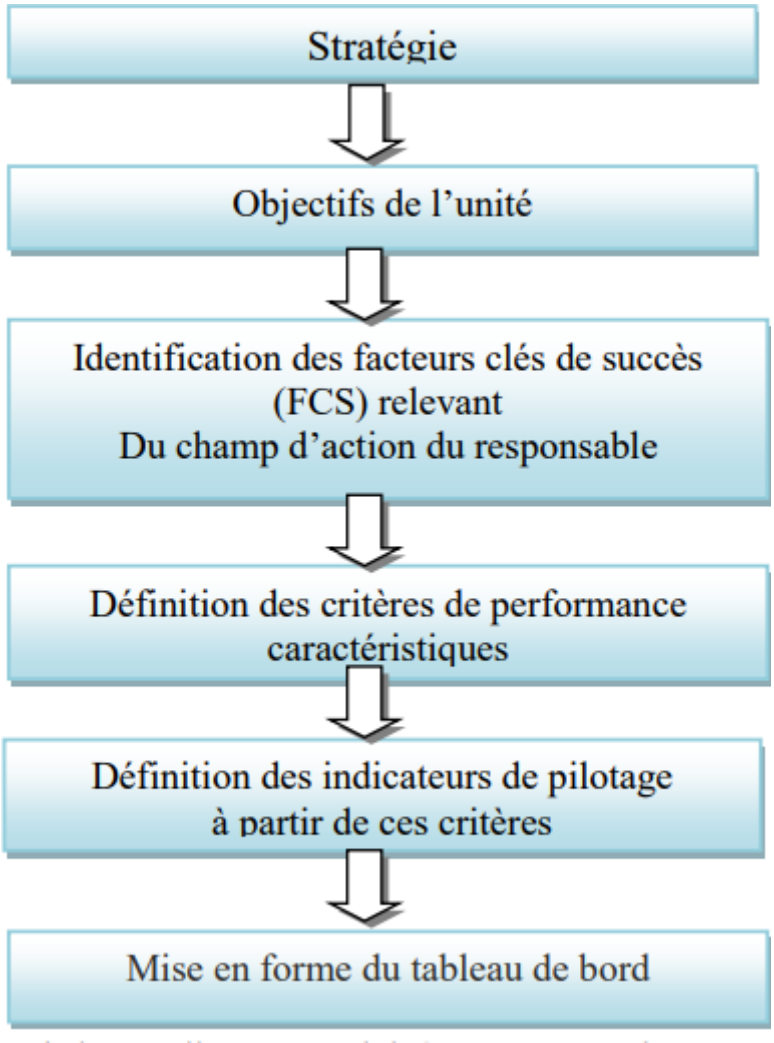
E. Déterminer la solution technique : il s'agit de choisir l'outil informatique qui va permettre de créer, diffuser et partager le tableau de bord, en tenant compte des contraintes techniques et budgétaires.

2.1.3.2 Le rôle des tableaux de bord

Les tableaux de bord répondent à de nombreuses exigences, car ils ont été développés pour pallier les limitations d'autres outils de contrôle de gestion. Au fil du temps, leur champ d'action s'est élargi. Conçu dès sa création comme un instrument de contrôle et de comparaison, le tableau de bord s'est transformé grâce aux systèmes d'information en un outil de dialogue et de communication, ainsi qu'en un support pour la prise de décision.[8]

[8] Claude Alazard, Sabine Separi, « contrôle de gestion, manuel et application », op.cit., P552

Figure N°05 : la mise en place des tableaux de bord



Source : Brigitte Doriath et all « comptabilité et gestion des organisations » 6 éditions Dunod, Paris, 2008, P324.

Le tableau de bord de gestion est donc un outil de contrôle de gestion qui permet de suivre la performance de l'entreprise, d'évaluer l'efficacité et l'efficience des actions mises en œuvre, et d'aider à la prise de décision stratégique et opérationnelle.

4.1.4. Analyse des écarts

L'analyse des écarts est une méthode de contrôle de gestion qui consiste à mesurer les différences entre les résultats réels obtenus par une entreprise ou une organisation et les résultats attendus selon les prévisions ou les normes établies au préalable. L'objectif de cette analyse est de détecter les écarts significatifs, c'est-à-dire ceux qui dépassent un seuil de tolérance défini, et d'en rechercher les causes sous-jacentes. Ces causes peuvent être internes (liées à l'organisation, aux processus, aux ressources humaines, etc.) ou externes (liées à

l'environnement, à la concurrence, à la demande, etc.). L'analyse des écarts permet ainsi de comprendre les raisons des déviations par rapport aux objectifs et de prendre des mesures correctives pour améliorer les performances. Elle peut porter sur différents domaines tels que le chiffre d'affaires, les coûts, la rentabilité, la qualité, la satisfaction client, etc.[9]

2.1.5. Coûts cibles

Les coûts cibles sont des estimations de coûts qui sont fixées à l'avance pour un produit ou un service donné. Ils correspondent au niveau de coût que l'entreprise souhaite atteindre pour assurer sa compétitivité et sa rentabilité. Les coûts cibles sont déterminés en tenant compte des attentes des clients, du prix de vente envisagé et de la marge souhaitée.

Ils servent à orienter les choix de conception, de production et de distribution du produit ou du service. Les coûts cibles sont comparés aux coûts réels afin de mesurer les écarts et d'identifier les sources de surcoût ou de sous-coût. Ces écarts font l'objet d'une analyse afin de mettre en place des actions correctives visant à réduire les coûts et à améliorer la rentabilité. Les coûts cibles sont donc des outils de gestion qui visent à encourager une maîtrise des coûts tout au long du cycle de vie du produit ou du service.

2.1.6. Method ABC (Activity-Based Costing)

La méthode ABC (Activity-Based Costing) est une méthode de comptabilité analytique qui consiste à répartir les coûts selon les activités spécifiques réalisées par une organisation. Elle repose sur l'idée que les coûts sont engendrés par les activités et non par lesproduits ou les services. Elle permet donc une meilleure compréhension des coûts par activité et facilite l'identification des sources de coûts et des opportunités d'amélioration de la performance. La méthode ABC se déroule en plusieurs étapes : identifier les activités principales de l'organisation, définir les inducteurs de coût pour chaque activité, calculer le coût unitaire de chaque inducteur de coût, attribuer les coûts aux activités en fonction des inducteurs de coût et enfin attribuer les coûts des activités aux produits ou aux services en fonction de leur consommation d'activités. La méthode ABC permet ainsi d'obtenir une vision plus fine et plus réaliste des coûts et de la rentabilité des produits ou des services.[10]

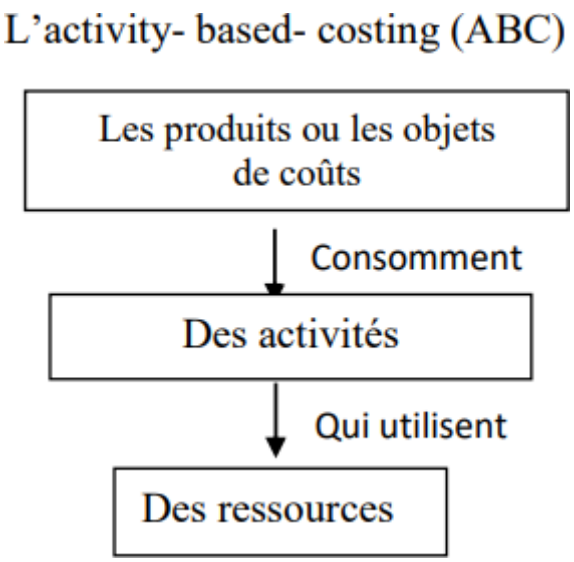
Ces outils de contrôle de gestion sont complémentaires et sont utilisés en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Ils fournissent des informations précieuses pour

[9] Georges Langlois, Carole Bonnier, Michel Bringer ; « Contrôle de gestion » édition. Fouchier. Vanves 2004. P. 18-19

[10] OLIVIER HUGUES « réconcilier la qualité et le contrôle de gestion », AFNOR 2017 ; P35.

la planification, le suivi des performances, la prise de décisions et l'amélioration continue des activités de l'entreprise.

Figure N°06 : Les principes de la méthode ABC



Source : BERLAND.N « Mesurer et piloter la performance » E-book, Paris, 2009, p 43.

Section 3 : utilisations des outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline qui vise à orienter les comportements des acteurs d'une organisation (prise de décision, pilotage, coordination, rétroaction, apprentissage) en s'appuyant sur des données chiffrées financières et non financières. Ilpermet de créer de l'ordre et du sens dans un environnement complexe et incertain.

Les outils de contrôle de gestion sont des dispositifs qui facilitent la mise en œuvre du contrôle de gestion. On peut les classer en quatre catégories **:**

1. Les outils prévisionnels qui aident à la mise en place du pilotage budgétaire. Il s'agit par exemple des plans stratégiques, des budgets opérationnels, des simulations financières, etc.
2. Les outils de reporting qui permettent de faire un suivi fiable de l'activité. Il s'agit par exemple des tableaux de bord, des indicateurs de performance, des comptes de résultat analytique, etc.

3. Les outils d'analyse qui aident à comprendre les écarts entre les prévisions et les réalisations, à identifier les causes et les leviers d'action. Il s'agit par exemple des analyses de coût, de rentabilité, de marge, etc.
4. Les outils d'évaluation qui aident à mesurer la contribution des acteurs à la performance globale de l'organisation, à les motiver et à les responsabiliser. Il s'agit par exemple des systèmes de rémunération variable, des centres de profit, des contrats de performance, etc.

Ces outils doivent être adaptés au contexte organisationnel et aux objectifs du contrôle de gestion. Ils doivent être utilisés avec discernement et souplesse, en tenant compte des effets comportementaux qu'ils peuvent induire.

3.1. La démarche du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise. Il consiste à définir des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels, en fonction de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise, ainsi que de son environnement concurrentiel. Il s'agit également de suivre la réalisation de ces objectifs, en mesurant les résultats obtenus et en analysant les écarts par rapport aux prévisions. En cas d'écart ou de problème, le contrôle de gestion permet d'adapter la stratégie et les actions à mettre en œuvre, en tenant compte des opportunités et des menaces du marché. Le contrôle de gestion contribue ainsi à optimiser la rentabilité et les coûts de l'entreprise, en assurant une allocation efficace des ressources.

Le contrôle de gestion est assuré par le contrôleur de gestion ou le manager, qui est chargé de coordonner et d'animer le processus de contrôle. Il dispose pour cela de différents outils qui lui permettent de planifier, de piloter et d'évaluer les activités de l'entreprise. Parmi ces outils, on peut citer les budgets, qui sont des prévisions chiffrées des recettes et des dépenses pour une période donnée ; les tableaux de bord, qui sont des synthèses visuelles des indicateurs clés de performance ; les indicateurs de performance, qui sont des mesures quantitatives ou qualitatives des résultats obtenus ; les reportings, qui sont des rapports périodiques sur l'avancement des activités ; les écarts, qui sont des différences entre les réalisations et les objectifs ; les ratios, qui sont des rapports entre deux grandeurs ; etc.

La démarche du contrôle de gestion se déroule en plusieurs étapes, qui sont les suivantes :

A. Fixation des objectifs : cette étape consiste à définir ce que l'entreprise veut accomplir à court, moyen et long terme, en tenant compte de ses capacités et de son environnement. Les

objectifs doivent être réalistes, c'est-à-dire qu'ils doivent être possibles à atteindre avec les ressources disponibles ; mesurables, c'est-à-dire qu'ils doivent être quantifiables ou qualifiables ; et cohérents avec la stratégie globale, c'est-à-dire qu'ils doivent être alignés avec la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise. Les objectifs doivent aussi être déclinés à différents niveaux de l'organisation, selon le degré de responsabilité et d'autonomiedes acteurs. Ainsi, on distingue les objectifs stratégiques, qui concernent la direction générale et qui portent sur le positionnement et le développement de l'entreprise ; les objectifs tactiques, qui concernent les managers intermédiaires et qui portent sur la coordination et l'optimisation des activités ; et les objectifs opérationnels, qui concernent les salariés et qui portent sur l'exécution et le contrôle des tâches. Les objectifs doivent aussi être communiquésaux acteurs concernés, afin de les informer, de les motiver et de les impliquer dans leprocessus de contrôle de gestion. La communication des objectifs doit être claire, précise et adaptée au public visé. Elle doit aussi favoriser le feedback et le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

B. Concrétisation des objectifs : cette étape consiste à passer de la théorie à la pratique, en mettant en place les actions nécessaires pour réaliser les objectifs fixés. Ces actions doivent être cohérentes avec les objectifs et adaptées aux contraintes et aux opportunités du contexte. Pour mener à bien ces actions, il faut mobiliser les moyens humains, techniques et financiers nécessaires. Les moyens humains concernent les compétences, les savoir-faire et les motivations des acteurs impliqués dans le processus de contrôle de gestion. Les moyens techniques concernent les équipements, les infrastructures et les procédures utilisés pour réaliser les activités. Les moyens financiers concernent les ressources monétaires disponibles pour financer les actions. Le contrôleur de gestion doit aussi définir les modalités de suivi et d'évaluation des résultats, afin de vérifier si les actions mises en œuvre sont efficaces et efficientes. Pour cela, il doit choisir les outils appropriés pour mesurer et analyser les résultats, tels que les budgets, qui sont des plans financiers prévisionnels ; les tableaux de bord, qui sont des synthèses visuelles des indicateurs clés de performance ; les indicateurs de performance, qui sont des mesures quantitatives ou qualitatives des résultats obtenus ; etc. Il doit aussi fixer les fréquences et les modalités de reporting, c'est-à-dire la manière dont il va communiquer les résultats aux différents niveaux de l'organisation. Le reporting doit être régulier, pertinent et transparent, afin de permettre un suivi efficace et une prise de décision rapide.

C. Mesure des réalisations : cette étape consiste à évaluer le degré de réalisation desobjectifs fixés, en utilisant les outils de suivi et d'évaluation prévus. Ces outils permettent de quantifier ou de qualifier les résultats obtenus, en les comparants aux objectifs fixés. Par exemple, les reportings sont des rapports périodiques qui présentent les résultats obtenus ; les écarts sont des différences entre les réalisations et les objectifs ; les ratios sont des rapports entre deux grandeurs ; etc. Le contrôleur de gestion doit analyser les causes des écarts, en utilisant des méthodes comme l'analyse des coûts, l'analyse des variances, l'analyse des causes racines, etc. Il doit aussi proposer des solutions correctives si besoin, en tenant compte des contraintes et des opportunités du contexte. Il doit aussi identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les aspects qui contribuent ou qui nuisent à la réalisation des objectifs. Il doit aussi identifier les opportunités d'amélioration, c'est-à-dire les pistes d'action qui permettent d'optimiser la performance et la rentabilité de l'entreprise.

D. Réaction aux écarts : cette étape consiste à adapter la stratégie et les actions de l'entreprise en fonction des résultats obtenus, en tenant compte des opportunités et des menaces du marché. Il s'agit de corriger les écarts négatifs, c'est-à-dire les situations où les réalisations sont inférieures aux objectifs, ou de profiter des écarts positifs, c'est-à-dire les situations où les réalisations sont supérieures aux objectifs. Le contrôleur de gestion doit aussicommuniquer les résultats et les recommandations aux différents acteurs de l'entreprise, afin de les informer, de les motiver et de les impliquer dans le processus d'amélioration continue.Il doit utiliser un langage adapté au public visé, en utilisant des termes clairs, précis et compréhensibles. Il doit aussi favoriser le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques, en écoutant les besoins, les attentes et les suggestions des acteurs concernés. Il doit aussi veiller à ce que les actions correctives soient mises en œuvre efficacement, en s'assurant que les acteurs disposent des moyens nécessaires et qu'ils respectent les délais et les consignes.

E. Planification et fixation des objectifs : Le contrôle de gestion aide à définir des objectifs clairs et mesurables pour l'organisation. Il facilite l'élaboration de plans d'action stratégiques et opérationnels en alignant les objectifs avec la vision globale de l'entreprise. Cette étape consiste à déterminer ce que l'entreprise veut accomplir à court, moyen et long terme, en tenant compte de ses capacités et de son environnement. Les objectifs doivent être réalistes, mesurables et cohérents avec la stratégie globale. Ils doivent aussi être déclinés à différents niveaux de l'organisation (stratégique, tactique et opérationnelle) et être communiqués aux acteurs concernés. La planification et la fixation des objectifs permettent de donner une

direction et un sens à l'action de l'entreprise, ainsi que de mobiliser et de motiver les acteurs impliqués.

F. Mesure et évaluation des performances : Le contrôle de gestion fournit des indicateurs de performance pertinents pour évaluer la réalisation des objectifs fixés. Il permet de suivre et de comparer les résultats réels par rapport aux prévisions et aux normes préétablies, offrant ainsi une vision objective de la performance de l'organisation. Cette étape consiste à évaluerle degré de réalisation des objectifs fixés, en utilisant les outils de suivi et d'évaluation prévus. Ces outils permettent de quantifier ou de qualifier les résultats obtenus, en les comparants aux objectifs fixés. Par exemple, les reportings sont des rapports périodiques qui présentent les résultats obtenus ; les écarts sont des différences entre les réalisations et les objectifs ; les ratios sont des rapports entre deux grandeurs ; etc. Le contrôleur de gestion doit analyser les causes des écarts, en utilisant des méthodes comme l'analyse des coûts, l'analyse des variances, l'analyse des causes racines, etc. Il doit aussi proposer des solutions correctives si besoin. La mesure et l'évaluation des performances permettent de contrôler la qualité et l'efficacité du travail accompli, ainsi que d'identifier les points forts et les points faibles de l'organisation.

G. Prise de décision éclairée : En fournissant des informations précises et actualisées, le contrôle de gestion facilite la prise de décisions éclairées et basées sur des données tangibles. Il fournit des analyses financières, opérationnelles et stratégiques qui aident les dirigeants à évaluer les différentes options et à choisir la meilleure voie à suivre. Cette étape consiste à utiliser les informations fournies par le contrôle de gestion pour prendre des décisions rationnelles et pertinentes. Il s'agit de choisir les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, en tenant compte des contraintes et des opportunités du contexte. Il s'agit aussi d'évaluer les conséquences et les risques liés aux décisions prises. La prise de décision éclairée permet d'optimiser l'allocation des ressources, ainsi que d'adapter la stratégie aux changements du marché.

H. Optimisation des ressources : Le contrôle de gestion vise à optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation, qu'il s'agisse des ressources financières, humaines oumatérielles. Il aide à allouer ces ressources de manière efficace et efficiente afin d'obtenir le meilleur rendement possible. Cette étape consiste à déterminer les besoins en ressources pour réaliser les objectifs fixés, en tenant compte des coûts et des bénéfices attendus. Il s'agit aussi de répartir ces ressources entre les différentes activités ou unités organisationnelles, en

fonction de leur contribution à la performance globale. Il s'agit enfin de gérer ces ressources tout au long du processus de contrôle.

3.2. Les critères de choix des outils de contrôle de gestion

Le choix des outils de contrôle de gestion peut dépendre de plusieurs critères, qui varient en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Cependant, voici quelques critères couramment pris en compte lors du choix des outils de contrôle de gestion **:**

3.2.1. Objectifs stratégiques

Les outils de contrôle de gestion sont essentiels pour le succès des organisations car ils les accompagnent dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Ces outils doivent être conçus en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et participer activement à leur mise en œuvre en fournissant les informations utiles pour la prise de décision éclairée.

Les outils de contrôle de gestion doivent être cohérents avec la vision et la mission de l'organisation, et respecter ses valeurs et ses ambitions à long terme. Les outils de contrôle de gestion doivent être adaptés aux caractéristiques de l'organisation, que ce soit en termes de structure, de processus opérationnels, de secteur d'activité, ou encore de la nature des données à collecter et à analyser. Les outils de contrôle de gestion doivent fournir des informations pertinentes et fiables pour la prise de décision, en offrant une vision complète et détaillée des performances de l'entreprise, en identifiant les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces. Les outils de contrôle de gestion doivent être évolutifs et s'adapter aux changements stratégiques de l'organisation, en étant suffisamment flexibles pour pouvoir être modifiés et améliorés en conséquence.

3.2.2. Pertinence des indicateurs

La pertinence des indicateurs est un aspect crucial dans la mise en place d'outils de contrôle de gestion efficaces. Ces outils sont conçus pour mesurer les performances clés de l'organisation, afin d'évaluer son succès et de prendre des décisions éclairées. Pour cela, il est primordial de choisir des indicateurs pertinents qui capturent la réalité de l'activité et permettent de suivre les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

Lorsqu'il s'agit de sélectionner des indicateurs, il est essentiel de garder à l'esprit que chaque entreprise a ses propres caractéristiques et objectifs spécifiques. Ainsi, les indicateurs choisis doivent être alignés sur la stratégie et les priorités de l'organisation. Ils doivent fournir

des informations significatives qui permettent de prendre des mesures correctives ou d'ajuster les processus si nécessaire.

Un indicateur pertinent est celui qui est lié directement à un aspect clé de l'activité et qui a une corrélation avec les objectifs fixés. Par exemple, si l'entreprise vise à augmenter sa part de marché, un indicateur pertinent pourrait être le taux de croissance des ventes ou la part de marché relative par rapport à la concurrence. Ces indicateurs fournissent des informations précieuses sur les performances commerciales de l'entreprise et permettent de suivre les progrès réalisés vers l'objectif fixé.

En outre, les indicateurs pertinents doivent être mesurables et quantifiables. Ils doivent être basés sur des données objectives, telles que des chiffres financiers, des statistiques de production ou des indicateurs de satisfaction client. Cela garantit la fiabilité des mesures et facilite la comparaison des résultats au fil du temps.

Il est également important de noter que la pertinence des indicateurs peut évoluer avec le temps. Les entreprises doivent périodiquement évaluer et revoir leurs indicateurs pour s'assurer qu'ils restent pertinents à mesure que l'entreprise se développe et que ses objectifs évoluent.

3.2.3. Fiabilité des données

La fiabilité des données est un élément essentiel dans le domaine du contrôle de gestion. Les décisions stratégiques et opérationnelles prises par une entreprise reposent souvent sur les informations fournies par les systèmes de contrôle de gestion. Il est donc crucial de garantir que ces données soient fiables et précises.

Pour assurer la fiabilité des données, il est nécessaire de s'assurer de la qualité des sources de données utilisées. Cela implique de travailler avec des fournisseurs de données réputés et de confiance. Il est également important d'établir des procédures de validation des données, en vérifiant leur exactitude et en les comparant avec d'autres sources fiables lorsque cela est possible.

Les processus de collecte, de traitement et de stockage des données doivent également être fiables et sécurisés. Les données doivent être collectées de manière rigoureuse, en évitant les erreurs humaines et en utilisant des méthodes automatisées lorsque cela est possible. Les outils de contrôle de gestion doivent être capables de traiter les données de manière efficace et précise, en minimisant les risques d'erreurs ou de distorsions.

En ce qui concerne le stockage des données, il est important de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger les informations sensibles. Cela peut inclure l'utilisation de pare-feu, de systèmes de cryptage et de contrôles d'accès stricts. Les sauvegardes régulières des données doivent également être effectuées afin de prévenir la pertede données en cas de panne ou d'incident.

En résumé, la fiabilité des données est un élément clé dans le contrôle de gestion. Il est essentiel de travailler avec des sources de données fiables, de mettre en place des procédures de validation rigoureuses et de garantir la sécurité des processus de collecte, de traitement et de stockage des données. En faisant cela, les outils de contrôle de gestion peuvent fournir des informations précises et fiables pour soutenir les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises.

3.2.4. Adaptabilité

L'adaptabilité est un aspect crucial des outils de contrôle de gestion. Pour répondre aux besoins évolutifs d'une organisation, ces outils doivent être conçus de manière flexible et modulaire, offrant la possibilité d'ajustements en fonction des changements internes ou externes à l'entreprise.

Tout d'abord, les outils de contrôle de gestion doivent être flexibles. Cela signifie qu'ils doivent pouvoir s'adapter rapidement et facilement aux nouvelles exigences de l'organisation. Par exemple, si l'entreprise décide de modifier sa structure organisationnelle oude mettre en place de nouveaux

Processus, les outils de contrôle de gestion doivent permettre d'incorporer ces changements sans difficulté majeure. Ils doivent être conçus de manière à pouvoir être configurés ou personnalisés afin de s'aligner avec les besoins spécifiques de l'entreprise.

En outre, les outils de contrôle de gestion doivent être modulaires. Cela implique qu'ils doivent être constitués de modules distincts et interconnectés, qui peuvent être activés, désactivés ou ajustés individuellement en fonction des besoins de l'organisation. Par exemple, si l'entreprise souhaite mettre en œuvre un nouveau système de reporting financier, les outils de contrôle de gestion doivent permettre d'intégrer facilement ce module spécifique sans perturber l'ensemble du système.

L'adaptabilité des outils de contrôle de gestion ne se limite pas seulement aux changements internes à l'entreprise. Ils doivent également être capables de faire face aux changements externes, tels que les nouvelles réglementations, les évolutions du marché ou les

avancées technologiques. Par exemple, si une nouvelle réglementation financière est introduite, les outils de contrôle de gestion doivent pouvoir être mis à jour pour assurer la conformité avec ces nouvelles exigences.

En résumé, l'adaptabilité des outils de contrôle de gestion est essentielle pour répondre aux besoins évolutifs d'une organisation. Leur flexibilité et leur modularité leur permettent de s'ajuster rapidement aux changements internes et externes, garantissant ainsi leur pertinence et leur efficacité à long terme.

3.2.5. Convivialité

Les outils de contrôle de gestion doivent offrir une convivialité et une facilité d'utilisation maximales. Pour cela, il est essentiel de proposer une interface intuitive et des fonctionnalités simples qui permettent aux utilisateurs de tirer pleinement parti de ces outils, même sans posséder une expertise technique approfondie.

L'interface utilisateur doit être conçue de manière à ce que les utilisateurs puissent naviguer facilement dans le système et accéder aux fonctionnalités pertinentes sans difficulté. Les éléments de l'interface, tels que les menus, les boutons et les icônes, doivent être clairement libellés et faciles à comprendre. Les utilisateurs doivent pouvoir identifier rapidement les actions qu'ils peuvent entreprendre et les options disponibles.

De plus, les fonctionnalités des outils de contrôle de gestion doivent être simples et intuitives. Les utilisateurs ne devraient pas avoir à chercher longtemps comment effectuer une tâche spécifique. Par exemple, la création de rapports ou l'analyse de données devraient être des opérations simples et directes, accessibles à tous les utilisateurs.

Il est également important de tenir compte de l'expérience utilisateur lors de la conception de ces outils. Les utilisateurs doivent bénéficier d'un flux de travail fluide et cohérent, évitant les étapes inutiles ou les interfaces surchargées. Une conception conviviale réduit les erreurs et les frustrations des utilisateurs, ce qui permet une utilisation plus efficace et productive des outils de contrôle de gestion.

En résumé, la convivialité des outils de contrôle de gestion est essentielle pour permettre aux utilisateurs de les utiliser facilement et efficacement. Une interface intuitive et des fonctionnalités simples favorisent une adoption plus large des outils, rendant ainsi le processus de gestion plus accessible à tous, quels que soient leurs niveaux d'expertise technique.

3.2.6. Coût

L'évaluation du coût d'acquisition, de déploiement et de maintenance des outils de contrôle de gestion est un élément essentiel à considérer. Il est impératif de réaliser une analyse approfondie du rapport coût-bénéfice afin de déterminer si les avantages escomptés justifient les investissements requis.

Le coût d'acquisition des outils de contrôle de gestion comprend généralement l'achat initial des logiciels ou des systèmes, ainsi que les éventuelles dépenses liées à la formation du personnel pour leur utilisation optimale. Il est important de prendre en compte les coûts directs et indirects associés à l'acquisition de ces outils.

La mise en place des outils de contrôle de gestion peut également engendrer des coûts supplémentaires. Cela peut inclure les frais de consultation ou d'assistance externe nécessaires pour intégrer les nouveaux systèmes dans l'infrastructure existante. De plus, des ajustements ou des personnalisations peuvent être nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires.

En ce qui concerne la maintenance, il est important de prendre en compte les frais associés à la gestion continue des outils de contrôle de gestion. Cela peut inclure les mises à jour logicielles, le support technique, la résolution des problèmes et éventuellement les frais de renouvellement de licences. Ces coûts doivent être évalués pour s'assurer qu'ils sont compatibles avec le budget et les ressources disponibles.

Il est essentiel de réaliser une analyse approfondie du coût global associé à l'utilisation des outils de contrôle de gestion. Cela permettra de déterminer si les avantages attendus, tels que l'amélioration de la prise de décision, l'optimisation des processus opérationnels ou la réduction des coûts, justifient les investissements nécessaires.

En conclusion, évaluer attentivement le rapport coût-bénéfice est essentiel pour s'assurer que les avantages attendus justifient les coûts liés à l'acquisition, à la mise en place et à la maintenance des outils de contrôle de gestion. Cela permettra de prendre des décisions éclairées quant à l'adoption de ces outils et de maximiser leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

3.2.7. Intégration avec les systèmes existants

L'intégration avec les systèmes existants est un élément crucial lors du choix d'outils de contrôle de gestion. Opter pour des solutions qui peuvent se connecter aisément aux systèmes et processus déjà en place au sein de l'organisation présente de nombreux avantages.

Tout d'abord, une telle intégration facilite la collecte des données. Les outils decontrôle de gestion peuvent récupérer automatiquement les informations pertinentes à partir des différents systèmes et bases de données existants. Cela évite les tâches manuelles fastidieuses et réduit les risques d'erreurs liées à la saisie manuelle des données.

De plus, l'intégration facilite également le partage des données. Les informations collectées peuvent être centralisées et partagées de manière transparente entre les différents départements et parties prenantes de l'organisation. Cela favorise la collaboration et permet une vision globale des activités, ce qui est essentiel pour la prise de décisions éclairées.

En choisissant des outils de contrôle de gestion compatibles avec les systèmes existants, les entreprises évitent également de perturber les processus opérationnels déjà en place. Au lieu de devoir modifier radicalement les systèmes existants, il devient possible d'ajouter des fonctionnalités supplémentaires ou de connecter les outils de contrôle de gestion de manière non intrusive. Cela réduit les risques de dysfonctionnements et permet une transition plus fluide.

En résumé, l'intégration avec les systèmes existants est un critère essentiel lors de la sélection d'outils de contrôle de gestion. En choisissant des solutions qui peuvent s'intégrer facilement, les organisations peuvent bénéficier d'une collecte de données simplifiée, d'un partage efficace des informations et d'une collaboration renforcée entre les différents départements.

Il est important de noter que ces critères ne sont pas exhaustifs et peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise. Le choix des outils de contrôle de gestion doit être basé sur une analyse approfondie des besoins et des contraintes de l'organisation, ainsi que sur une évaluation minutieuse des différentes options disponibles sur le marché.

3.3. Limites et obstacles du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être entravé par diverses difficultés et obstacles qui limitent son efficacité en tant qu'outil de pilotage et d'aide à la prise de décision dans une entreprise. Voici quelques exemples de ces défis **:**

3.3.1. Manque de données de qualité

Le contrôle de gestion repose sur l'accès à des données fiables et pertinentes. Si les données utilisées sont incomplètes, inexactes ou obsolètes, cela peut compromettre la fiabilité

des analyses et des rapports générés. Il est donc essentiel de disposer de systèmes d'information adéquats et de processus solides de collecte et de vérification des données.

3.3.2. Absence de système d'information intégré

Lorsque les différentes informations financières et opérationnelles sont dispersées dans plusieurs systèmes et départements, il devient difficile d'obtenir une vue d'ensemble cohérente et en temps réel de la performance de l'entreprise. Un manque d'intégration entre les systèmes peut entraver la collecte et l'analyse des données, rendant ainsi le contrôle de gestion moins efficace.

3.3.3. Résistance au changement

La mise en place de pratiques de contrôle de gestion peut rencontrer une résistance de la part des employés et des dirigeants qui préfèrent maintenir les anciennes méthodes de travail. Le changement peut être perçu comme une menace ou une perturbation, et cela peut entraver l'adoption et l'utilisation des outils de contrôle de gestion.

3.3.4. Manque de compétences et de formation

Le contrôle de gestion requiert des compétences spécifiques en matière d'analyse financière, de modélisation, de gestion de données, etc. Si les employés responsables du contrôle de gestion ne disposent pas des compétences nécessaires ou ne sont pas formés de manière adéquate, cela peut limiter leur capacité à fournir des analyses pertinentes et à prendre des décisions éclairées.

3.3.5. Culture organisationnelle inadaptée

Dans certaines organisations, la culture peut ne pas encourager l'utilisation du contrôle de gestion comme un outil d'amélioration continue. Si la culture organisationnelle ne valorise pas la transparence, la responsabilisation et l'utilisation des données pour guider les décisions, le contrôle de gestion peut être relégué au second plan et ne pas jouer pleinement son rôle de pilotage.

3.3.6. Manque de communication et de collaboration

Le contrôle de gestion nécessite une collaboration étroite entre les différents départements de l'entreprise. Si la communication est limitée, les informations pertinentes peuvent ne pas être partagées efficacement, ce qui peut entraver la prise de décision basée sur des données fiables et complètes.

Il est important pour les entreprises de reconnaître ces défis potentiels et de mettre en place des stratégies pour les surmonter. Cela peut inclure l'amélioration des systèmes d'information, la formation des employés, la promotion d'une culture axée sur les données et la collaboration, ainsi que la sensibilisation à l'importance du contrôle de gestion pour la prise de décision efficace.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre dédié aux systèmes de contrôle de gestion et à l'utilisation des outils associés au sein de l'entreprise, il apparaît clairement que la mise en place de ces systèmes revêt une importance cruciale pour la prise de décisions éclairées et la gestion efficace des activités. Les outils de contrôle de gestion offrent des moyens tangibles pour recueillir, analyser et interpréter les données financières et opérationnelles, permettant ainsi aux dirigeants et aux gestionnaires de mieux comprendre la performance de l'entreprise.

Ces outils jouent un rôle essentiel dans la planification, la prévision, la surveillance et l'évaluation des performances, aidant ainsi à identifier les tendances, les opportunités et les défis. En tirant parti de ces informations, les décideurs peuvent ajuster les stratégies, allouer les ressources de manière plus efficiente et répondre de manière proactive aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.

Cependant, il est important de noter que le succès de ces systèmes et outils ne dépend pas uniquement de leur mise en place technique, mais également de leur intégration dans la culture organisationnelle. L'engagement des équipes, la communication transparente et la formation continue sont des éléments clés pour maximiser l'efficacité et la pertinence de ces outils de contrôle.

En somme, les systèmes de contrôle de gestion et les outils qui en découlent sont des atouts inestimables pour l'entreprise moderne. Leur utilisation judicieuse ouvre la voie à une gestion proactive, à des prises de décisions éclairées et à l'atteinte des objectifs organisationnels dans un environnement en constante évolution.

Chapitre II :

Contribution du contrôle de gestion à la prise de décision stratégique

Introduction

Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la prise de décision au sein des organisations, fournissant aux gestionnaires les informations nécessaires pour évaluer les performances et prendre des décisions éclairées. Il englobe la collecte et l'analyse des données financières et opérationnelles, permettant d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière. En comparant les résultats réels aux objectifs fixés, le contrôle de gestion identifie les écarts et en analyse les causes, facilitant ainsi l'amélioration continue. De plus, il guide l'allocation efficace des ressources en fournissant des détails sur les coûts et les bénéfices associés à différentes activités, aidant ainsi les gestionnaires à prendre des décisions éclairées sur les investissements. Enfin, il contribue à l'élaboration de plans d'action en utilisant des données passées et des prévisions pour évaluer les conséquences potentielles des choix disponibles, permettant ainsi une prise de décision stratégique pour maximiser les résultats. En somme, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en fournissant des informations cruciales pour mesurer la performance, allouer efficacement les ressources et orienter les décisions stratégiques.

Section 01 : la prise de décision

Prendre une décision peut être un processus complexe, qui implique de nombreux facteurs et de nombreuses étapes. Il n'existe pas de méthode infaillible pour prendre une bonne décision, mais il existe des stratégies qui peuvent vous aider à prendre une décision éclairée et adaptée à votre situation.

1.1. Définition de la décision

H. Mintzberg définit la décision comme étant : « L'engagement dans une action, c'est-à- dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu »[1]

Mélèse donne la définition suivante : « La décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle »[2]

Nizard quant à lui propose une autre définition : « La décision est une ligne d'actions consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une

[1] MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations », 1ère édition, D'organisation, Paris, 2003, page 26.

[2] CHARRON. J.L, SEPARI. S, « Management : manuel et applications », édition Dunod, Paris, 2007, page 124.

insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ».[3]

Nous retiendrons de ces définitions que la décision peut être définie comme l'action ou le processus de choisir une option parmi plusieurs alternatives disponibles. C'est le résultat d'un processus de réflexion et d'évaluation des différentes options pour parvenir à une conclusion ou à un choix final. La décision peut être influencée par des facteurs tels que les objectifs, les valeurs, les préférences, les contraintes, les informations disponibles et les conséquences attendues de chaque option.

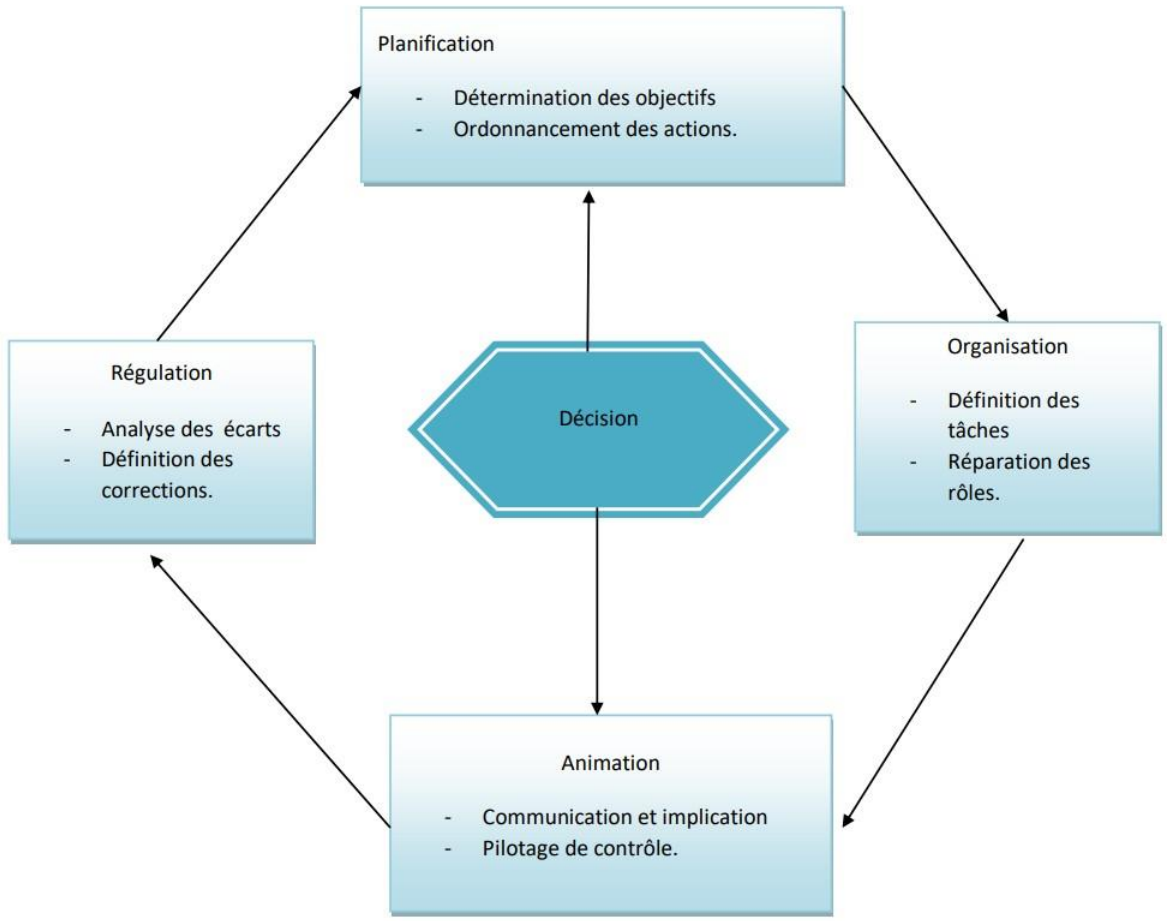
1.2. La prise de décision

En 1960, Herbert SIMON définit la prise de décision comme « Un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix –une sélection- conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité ».[4]

[3] AUGER. P, « Manager des situations complexes », édition Dunod, Paris, 2008, page 59

[4] LEUREBOURG. R, CLAIRE. I « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Revue canadienne de l'éducation, volume 2, 2014, page 06.

Figure N°07 : Préparer une décision



Source : Santi.J-M, MERSIER.O « La boîte à outil de la prise de décision »DUNOD, Paris, 2015, p8.

1.3. Les niveaux de décisions

Selon **J.L LEMOIGNE**, la classification des décisions par niveau a été proposée à l'origine par R.N ANTHONY en 1965. On distingue selon cette approche trois grands types de décisions qui doivent être prises à trois niveaux différents : niveau stratégique, niveau tactique et niveau opérationnel, il s'agit d'une approche qui s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique **:**

1.3.1. Décisions Stratégiques

Ces décisions sont prises au niveau le plus élevé de l'entreprise, souvent par la direction générale ou le conseil d'administration. Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme de l'entreprise, sa vision, sa mission et ses objectifs globaux. Elles impliquent des choix fondamentaux tels que l'entrée sur de nouveaux marchés, la

diversification des activités, la planification des investissements majeurs, et la définition des grandes lignes stratégiques de l'entreprise.

1.3.2. Décisions Tactiques

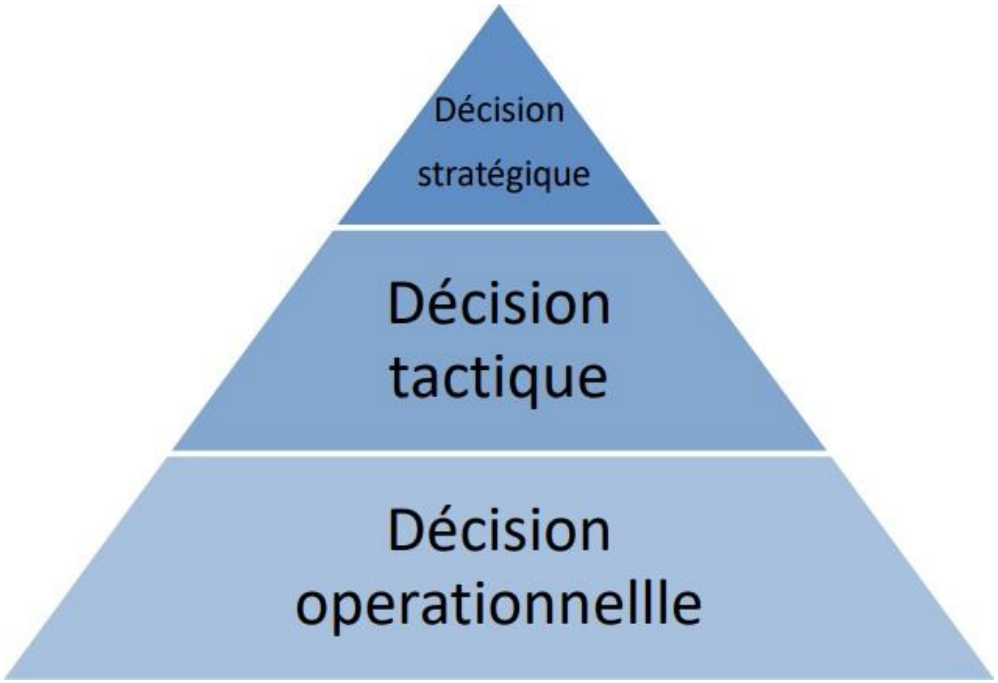
Ces décisions sont prises au niveau intermédiaire de l'entreprise, par les gestionnaires de différents départements ou divisions. Les décisions tactiques visent à mettre en œuvre les orientations stratégiques en prenant en compte les ressources disponibles et les contraintes opérationnelles. Elles concernent des éléments tels que l'allocation des ressources entre différents projets, la gestion des équipes, l'optimisation des opérations, et la mise en place de politiques internes pour atteindre les objectifs stratégiques.

1.3.3. Décisions Opérationnelles

Ces décisions sont prises au niveau opérationnel de l'entreprise, par les employés et les superviseurs responsables de l'exécution quotidienne des activités. Les décisions opérationnelles concernent des aspects concrets tels que la planification des horaires detravail, la gestion des stocks, l'organisation de la production, la gestion des ventes et des relations avec les clients. Elles sont guidées par les objectifs tactiques et visent à assurer le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ces trois niveaux de décisions sont interdépendants et doivent être cohérents pour assurer le succès global de l'entreprise. Les décisions prises à chaque niveau ont des répercussions sur les autres niveaux, et une communication efficace entre les niveaux est essentielle pour assurer l'alignement stratégique et opérationnel.

Figure N°08 : Niveaux de la décision



Source : DARBELET. M « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition FOUCHER, Paris, 1998, p 295.

1.4. Les types de décision

Une entreprise doit prendre diverses sortes de décisions, qui se regroupent en catégories distinctes selon leur horizon temporel. Voici les distinctions établies :

1.5. Classification selon l'échéance des décisions

Ce classement vise à différencier les décisions en fonction de leur projection dans le temps. On identifie ainsi **:**

1.5.1. Décisions à long terme

Les décisions à long terme concernent le cycle d'investissement au sein de l'entreprise. À la différence des décisions opérationnelles, leur durée peut s'étendre d'une année à cinq ans. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont les suivantes :

- Les répercussions se déploient sur plusieurs exercices et parfois ne se font sentir qu'après un laps de temps significatif.
- Les mesures correctives se révèlent laborieuses, lentes et onéreuses.
- La réversibilité de ces décisions peut parfois se révéler impossible.
- L'élaboration de ces décisions nécessite généralement un tempsconsidérable.

1.5.2. Décisions à moyen terme

Ces décisions engagent l'entreprise sur une période allant d'un an à cinq ans. Bien qu'elles puissent être annulées, cela entraîne des coûts supérieurs pour l'entreprise par rapport à une décision de courte durée.

1.5.3. Décisions à court terme

Ce type de décision concerne en général le cycle opérationnel de l'entreprise au sein d'un exercice comptable. Leur durée se limite au maximum à un an. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont les suivantes **:**

Une prise de décision rapide ; les effets se manifestent rapidement, mais sont de courte durée. Des mesures correctives peuvent être mises en œuvre rapidement. Les effets de la décision à court terme sont limités dans le temps.[5]

1.6. Le processus de prise de décision

Le processus de prise de décision dans une entreprise suit généralement plusieurs étapes pour garantir des choix éclairés et rationnels. Voici les étapes typiques de ce processus

A. Identification du besoin de décision : Tout commence par la reconnaissance qu'une décision doit être prise. Cela peut résulter d'une opportunité à saisir, d'un problème à résoudre, d'un objectif à atteindre ou d'une situation à gérer.

B. Définition de l'objectif : Une fois le besoin identifié, il est crucial de définir clairement l'objectif de la décision. Cela signifie préciser ce que vous espérez accomplir avec cette décision, qu'il s'agisse d'améliorer la rentabilité, d'augmenter la satisfaction des clients, d'optimiser les opérations, etc.

C. Collecte d'informations : À ce stade, vous recueillez des informations pertinentes pour la décision. Cela peut impliquer la collecte de données, des analyses de marché, des évaluations de coûts et de bénéfices, ainsi que des consultations avec des experts et des parties prenantes.

D. Identification des options : Sur la base des informations collectées, vous générez différentes options ou solutions possibles pour atteindre votre objectif. Cela implique de considérer diverses alternatives et approches.

E. Évaluation des options : Pour chaque option, vous évaluez les avantages, les inconvénients, les risques et les conséquences potentielles. Cela peut impliquer l'utilisation de critères quantitatifs (coûts, revenus, etc.) et qualitatifs (impact sur la réputation, alignement avec la stratégie, etc.).

[5] CHABI Tayeb (juin 2007), thèse de doctorat « impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production » une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes

F. Sélection de la meilleure option : À ce stade, vous choisissez l'option qui semble la plus appropriée pour atteindre l'objectif fixé, en tenant compte des analyses et des évaluations précédentes. Cette sélection peut nécessiter des négociations, des compromis et des discussions avec les parties prenantes concernées.

G. Mise en œuvre : Une fois l'option sélectionnée, vous élaborez un plan détaillé pour la mettre en œuvre. Cela peut impliquer la définition des étapes, des responsabilités, des ressources nécessaires et des échéances.

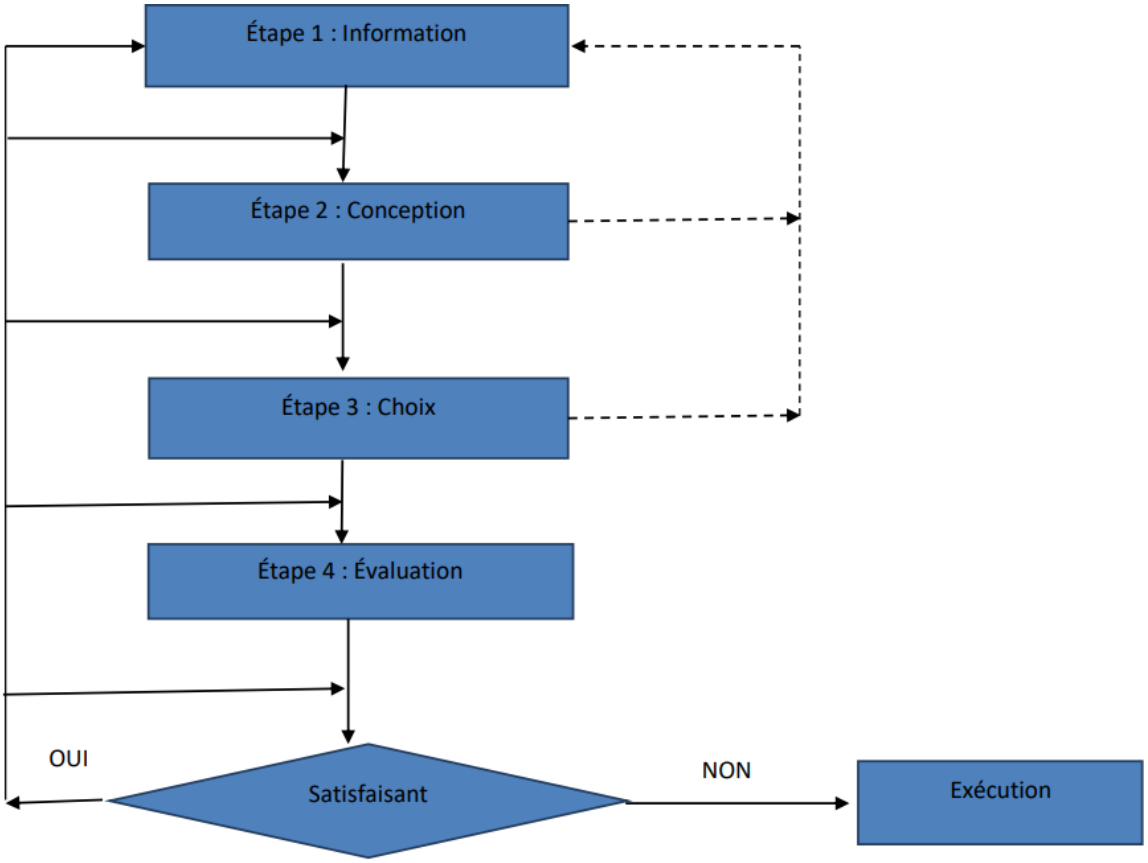
H. Suivi et contrôle : Une fois la décision mise en œuvre, vous surveillez son exécution pour vous assurer qu'elle se déroule comme prévu. Vous comparez les résultats réels avec les attentes et apporter des ajustements si nécessaire.

I. Évaluation post-implémentation : Après un certain temps, vous évaluez les résultats de la décision pour déterminer si elle a atteint les objectifs fixés. Cela vous permet d'apprendre des succès et des échecs et d'améliorer vos processus de prise de décision à l'avenir.

J. Réajustement éventuel : En fonction des résultats et des retours d'information, vous pourriez décider d'apporter des ajustements à la décision ou à son exécution, ou même de prendre de nouvelles décisions pour répondre aux évolutions de la situation.

Ce processus de prise de décision est itératif et peut varier en fonction de la complexité de la décision, des personnes impliquées et du contexte spécifique de l'entreprise.

Figure N°09 : Modèle du processus décisionnel



Source : R.Reix et all, Système d'information et management, 7 e édition, Paris, 2004, p 138.

Section 02 : les systèmes d'information décisionnel et leur impact sur le contrôle de la gestion

Introduction

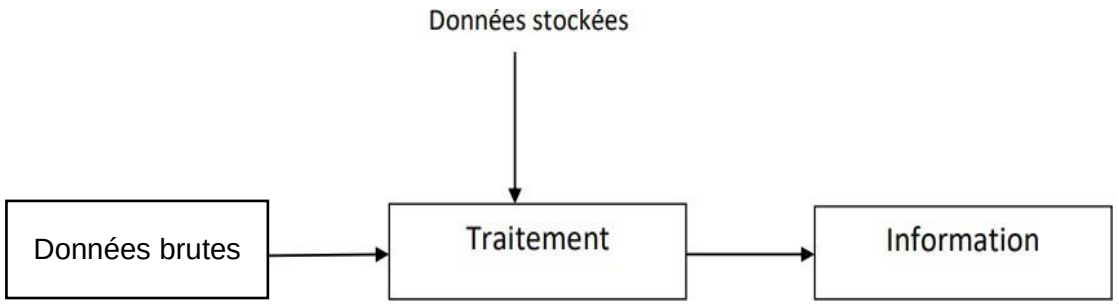
Les systèmes d'information décisionnels (SID) ou systèmes de business intelligence (BI) sont essentiels pour le contrôle de gestion. Ils collectent, organisent, analysent et présentent les données financières et opérationnelles d'une organisation afin d'aider à la prise de décision et au suivi des performances. Les SID rassemblent les données dispersées, les transforment en informations significatives et utilisent des outils d'analyse avancés pourobtenir des insights précieux. Ils facilitent la prise de décision en fournissant des rapports clairs et visuels, et permettent un suivi en temps réel des performances grâce à des indicateurs clés de performance. En résumé, les SID améliorent les processus décisionnels, l'efficacité opérationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques**.**

2.1. Définition de l'information

« **Mc Kay** définit l'information comme une connaissance qui change la représentation actuelle d'une entité (quelconque). Pour Davis, l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions ».[6]

Pour cela on peut dire que l'information est l'action d'informer, de s'informer, de donner la connaissance d'un fait ou de la rechercher. Elle est l'ensemble organisé de données qui constitue un message sur un phénomène ou un événement donné. L'information permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de la connaissance.

Figure N°10 : présentation de L'information



Source : C. ALAZARD, SEPARIS, S « Contrôle de gestion manuel et application »,6ème Édition, DUNOD, Paris, 2004, p.85.

2.2. Caractéristiques de l'information

Les informations collectées par l'entreprise doivent avoir la capacité d'être utilisées comme fondement pour éclairer la prise de décision. En effet, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper les tendances observées dans son domaine d'activité, en identifiant les acteurs impliqués (nombre de concurrents, importance des fournisseurs, demandes de la clientèle, etc.), en discernant les éléments pertinents pour une analyse sectorielle approfondie et en déterminant les facteurs essentiels de réussite. Par conséquent, les informations jouent un rôle de surveillance, de vigilance et de confirmation, contribuant ainsi à la prise de décisions éclairées. n. On peut résumer les caractéristiques de l'information utile à la prise de décision dans les points ci-dessous **:**

[6] ALAZARD.C, SEPARI.S, 6éme édition, Op.cit., page 84.

2.2.1. Précision de l'information

L'exactitude d'une information se mesure par sa capacité à refléter la réalité de manière fidèle, complète et sans équivoque, en décrivant les faits de la manière la plus précisepossible.

2.2.2. Fiabilité de l'information

Une information est considérée comme fiable lorsqu'elle représente de la manière la plus précise la réalité. Cela implique que l'information doit être exhaustive, offrant au décideur une perspective globale de la situation.

2.2.3. Actualité de l'information

Il est généralement préférable que l'information soit à jour. Dans le contexte de résolution de problèmes stratégiques, la fraîcheur des données collectées est cruciale. Il en découle que l'intérêt et l'efficacité d'une information sont souvent en relation inverse avec son ancienneté, bien que cette règle ne soit pas applicable à tous les types d'informations.

2.2.4. La ponctualité

Il est bien établi que la gestion managériale se déroule dans un cadre temporel souvent très contraignant et parfois imprévisible. Cela crée une difficulté mais aussi un intérêtà fournir la bonne information au moment opportun.

2.2.5. Accessibilité

Cette qualité est essentielle pour l'utilisation de l'information. La notion d'accessibilité soulève des questions relatives à l'espace (où trouver l'information ?), au temps (combien de temps est nécessaire pour localiser l'information ?), aux défis du processus de recherche (quelles étapes sont requises pour extraire l'information recherchée ?), ainsi qu'à la quantité (quelle est la quantité de données nécessaire à l'utilisateur pour améliorer la pertinence et la fiabilité de l'information ?). En effet, il n'est pas contradictoire d'affirmer que dans certaines situations, davantage de données peuvent conduire à moins d'informations.

2.3. Définition du système d'information

Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources matérielles, logicielles, humaines et procédurales qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations au sein d'une organisation. Il comprend des composants tels que des équipements informatiques, des logiciels, des personnes et des procédures. L'objectif principald'un SI est de fournir des données pertinentes, de les transformer en informations utiles et de les mettre à disposition des utilisateurs pour faciliter la gestion et la prise de décision. Il est utilisé dans différents domaines de l'organisation pour soutenir les opérations et la gestion.

2.4. Voici quelques définitions du système d'information selon différents auteurs et leurs ouvrages :

"Un système d'information peut être défini techniquement comme un ensemble interconnecté de composants qui collectent (ou récupèrent), traitent, stockent et distribuent de l'information pour soutenir la prise de décision et le contrôle dans une organisation." [7]

"Un système d'information est un ensemble organisé de procédures, de données, de logiciels, de matériel et de personnes qui fournissent des informations de qualité en temps voulu pour les besoins opérationnels et la prise de décision dans une organisation."[8]

2.5. Les qualités du système d'information

Afin de remplir son rôle efficacement, le système d'information doit impérativement répondre à diverses exigences **:**

A. Fiabilité : L'information fournie doit être précise, complète, exhaustive et impartiale. Pour garantir cela, des mécanismes de contrôle, tels que la vérification de la vraisemblance ou la redondance des données, doivent être mis en œuvre.

B. Actualité : Étant donné que l'information est souvent sujette à la péremption, il estessentiel de la mettre régulièrement à jour pour qu'elle conserve sa pertinence.

C. Utilité : L'utilité de l'information dépend de son adéquation aux besoins de l'utilisateur plutôt que d'une valeur intrinsèque. Par conséquent, il est nécessaire d'adapter l'information en fonction de l'utilisateur.

D. Intangibilité : Pour que l'information soit comprise par le destinataire, elle doit suivre un langage commun à la fois dans son contenu et sa présentation.

E. Précision : Le système d'information doit fonctionner avec une marge d'incertitude prédéfinie.

F. Rapidité : L'information doit être mise à disposition de l'utilisateur sans délai, en fonction de ses exigences.

G. Régularité : Le système doit pouvoir fonctionner conformément à une fréquence prédéterminée (annuelle, mensuelle, quotidienne, etc.).

[7] Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon "Management Information Systems : Managing the Digital Firm" Édition : Plusieurs éditions, la 15e étant la plus récente (2020)

[8] James A. O'Brien : "Introduction to Information Systems" Édition : Plusieurs éditions, la 17e étant la plus récente (2021)

H. Sécurité : Le système ne doit ni perdre ni altérer l'information, et il doit respecter les niveaux de confidentialité définis.

I. Protection : Le système d'information doit être doté de mécanismes de sécurité robustes pour résister à toute forme d'attaque.

2.6. Objectifs du système d'information

Le système informatique a divers objectifs : il englobe l'analyse des choix pris, la supervision de la structure de l'entreprise et la synchronisation des divers sous-systèmes en son sein **:**

- Il automatise un ensemble de décisions à venir, ce qui en fait un outil desoutien aux prises de décision ;
- En ayant la capacité de stocker l'information, il assure la surveillance del'évolution de la structure organisationnelle ;
- Il remplit également une fonction de coordination en traitant les informations.[9]

2.6.1. Les fonctions de système d'information

Quatre fonctions du système d'information **:**

2.6.1.1. Acquisition de l'information

Cette fonction concerne la collecte initiale des données ou des informations provenant de différentes sources. Cela peut inclure des données saisies manuellement par des utilisateurs, des informations reçues de capteurs ou d'appareils, des données provenant de transactions commerciales, des données provenant d'Internet, etc. L'acquisition de l'information peut se faire de manière automatisée ou manuelle, en fonction du système d'information et des sources de données.

2.6.1.2. Mémorisation

Une fois que l'information est acquise, elle doit être stockée de manière à pouvoir être récupérée et utilisée ultérieurement. La fonction de mémorisation du système d'information implique le stockage des données collectées dans une base de données ou un autre système de stockage approprié. Cela permet de conserver les informations de manière organisée et sécurisée, et de les rendre facilement accessibles lorsque nécessaire.

[9] DARBELET. M et al, « L'essentiel sur le management », édition Foucher, Vanves, 2007, page 318.

2.6.1.3. Traitement de l'information

Une fois que les données sont mémorisées, la fonction de traitement de l'information intervient. Cette fonction implique l'application de diverses opérations et manipulations sur les données pour les analyser, les transformer ou les organiser de manière à en extraire des informations utiles. Le traitement de l'information peut inclure des opérations telles que le tri, la recherche, le filtrage, le calcul, l'agrégation, la modélisation statistique, etc. Cette étape vise à générer des connaissances, des rapports ou des résultats pertinents à partir des données collectées.

2.6.1.4. Diffusion de l'information

Une fois que l'information a été traitée et analysée, elle doit être communiquée aux parties intéressées. La fonction de diffusion de l'information du système d'information consiste à transmettre les résultats, les rapports ou les connaissances générées aux utilisateurs ou aux destinataires appropriés. Cela peut se faire par le biais de divers canaux de communication tels que des rapports imprimés, des tableaux de bord, des courriels, des applications en ligne, des présentations, etc. L'objectif est de partager les informations de manière claire, précise et dans un format adapté aux besoins des utilisateurs.

Ces quatre fonctions (acquisition de l'information, mémorisation, traitement de l'information et diffusion de l'information) sont interconnectées et essentielles pour le fonctionnement global d'un système d'information. Elles permettent de collecter, de stocker, de manipuler et de partager les données et les informations nécessaires à la prise de décision et à la gestion des activités d'une organisation[10]

2.7. Le rôle d'un système d'information au sein d'une entreprise

Selon ***Kenneth C. Laudon*** et ***Jane P. Laudon***, auteurs du livre "Management des systèmes d'information" édition Pearson Éducation France, 2010,

Le rôle d'un système d'information au sein d'une entreprise peut être décrit à travers quatre fonctions principales :

2.7.1. Support aux opérations et à la prise de décision

Les systèmes d'information aident les entreprises à automatiser leurs opérations quotidiennes, à suivre les transactions commerciales, à gérer les stocks, à traiter les commandes et à effectuer d'autres tâches opérationnelles essentielles. De plus, ils fournissent

[10] Domonique mollard « système décisionnels et de pilotage de la performance », Lavoisier,2006, P19.

des données et des analyses qui aident les décideurs à prendre des décisions plus éclairées et basées sur des faits.

2.7.2. Support à la gestion de l'entreprise

Les systèmes d'information contribuent à la planification, à la coordination et au contrôle des activités de l'entreprise. Ils fournissent des rapports et des tableaux de bord qui aident les gestionnaires à surveiller les performances, à identifier les problèmes potentiels et à ajuster les stratégies en conséquence.

2.7.3. Support à la prise de décision stratégique

Les systèmes d'information aident les dirigeants de l'entreprise à prendre des décisions stratégiques à long terme en fournissant des informations sur les tendances du marché, les opportunités et les menaces potentielles. Ils facilitent également l'analyse de scénarios et la simulation pour évaluer les conséquences des choix stratégiques.

2.7.4. Avantage concurrentiel

Les systèmes d'information peuvent aider une entreprise à développer un avantage concurrentiel en améliorant sa réactivité aux besoins du marché, en optimisant ses processus, en personnalisant les services pour les clients, et en innovant dans la manière dont elle utilise la technologie pour se différencier de ses concurrents.

L'approche de ***Kenneth C. Laudon*** et ***Jane P. Laudon*** met en avant l'importance des systèmes d'information non seulement pour soutenir les opérations et la prise de décision, mais aussi pour aider l'entreprise à s'adapter aux changements, à innover et à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.[11]

2.8. Définition du système d'information décisionnel

Un système d'information décisionnel, ou Business Intelligence (BI), est un ensemble de technologies et de méthodes qui permettent aux organisations de recueillir, conserver, traiter et analyser des données utiles pour prendre des décisions stratégiques et éclairées.

Il comprend habituellement des logiciels, des bases de données, des entrepôts dedonnées et des techniques d'analyse avancées. Le système d'information décisionnel a pour but de transformer les données brutes en informations exploitables, en offrant des tableaux de bord, des rapports, des analyses et des visualisations pour aider les dirigeants, les managers et

[11] Annelise Conleau DUPONT « système d'information de gestion, manuel et application»,2 e édition, Paris 2010 P 22.

les autres parties prenantes à comprendre les tendances, les performances passées et présentes, ainsi que les prévisions potentielles.

2.9. Les objectifs de système d'information décisionnel [12]

Le système d'information décisionnel (SID) est un ensemble de processus, de technologies et d'outils qui permettent aux organisations de collecter, de stocker, de gérer et d'analyser des données en vue de prendre des décisions éclairées et stratégiques. Les objectifs d'un système d'information décisionnel peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'organisation, mais en général, voici quelques les principaux objectifs d'un SID, qui sont **:**

- Aider à la prise de décision en fournissant des informations pertinentes, fiables et en temps opportun aux décideurs.
- Améliorer la performance en identifiant les domaines de sous-performance, en suivant les indicateurs clés de performance (KPI) et en permettant aux décideurs de mettre en œuvre des actions correctives.
- Analyser les données pour découvrir des tendances, des modèles et des informations cachées qui peuvent guider les décisions stratégiques.
- Planifier et prévoir en élaborant des plans à long terme, en créant des modèles de prévision et en simulant différents scénarios pour anticiper les résultats futurs.
- Suivre les performances en évaluant l'efficacité des stratégies et des initiatives mises en œuvre par l'organisation.
- Aligner les objectifs opérationnels avec la stratégie globale de l'organisation en fournissant des informations clés aux différents niveaux hiérarchiques.
- Favoriser la prise de décision collaborative en fournissant un accès partagé aux données et aux rapports entre les différentes parties prenantes.
- Réduire les délais de décision en fournissant des informations pertinentes et en temps opportun, ce qui peut être crucial dans un environnement concurrentiel.
- Optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation en identifiant les domaines de gaspillage ou d'inefficacité.

[12] KIMBALL. R, ROSS. M, « The Data Warehouse Toolkit : The Definitive Guide to Dimensional Madeling », 3ème édition, Wiley, United States of America, 2013, page 03.

- Évaluer et suivre les initiatives, projets et campagnes de l'organisation enanalysant les données collectées par le SID et en comparant les résultats réels aux objectifs fixés.

En somme, les objectifs d'un système d'information décisionnel visent à améliorer la prise de décision, la performance organisationnelle et la gestion des ressources en utilisant des données pertinentes et fiables pour orienter les actions stratégiques.

2.10. L'impact du système d'information décisionnel sur le contrôle de gestion [13]

- Ils offrent un accès aux informations en temps réel, ce qui permet aux responsables de la gestion de disposer des données les plus récentes et les pluspertinentes pour prendre des décisions éclairées. Ils peuvent consulter les données financières, les performances des ventes, les coûts de production, etc., en temps réel, ce qui leur permet de réagir rapidement aux changements et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Par exemple, ils peuvent ajuster les prix, les stocks, les promotions, etc., en fonction de la demande et de la concurrence.
- Ils offrent des capacités d'analyse approfondies, ce qui permet aux responsables de la gestion d'examiner les données et d'identifier les tendances, les modèles et les relations cachées. Les responsables de la gestion peuvent utiliser ces analyses pour évaluer les performances passées, prévoir les résultats futurs, identifier les domaines problématiques et prendre des décisions basées sur des données concrètes. Par exemple, ils peuvent analyser l'efficacité des campagnes marketing, la rentabilité des produits, la satisfaction des clients, etc.
- Ils offrent des tableaux de bord et des rapports personnalisés, ce qui permet aux responsables de la gestion de créer des outils adaptés à leurs besoins spécifiques. Ces outils offrent une vue d'ensemble des indicateurs clés de performance (KPI) et des métriques importantes, permettant aux responsables de suivre et de mesurer facilement les performances et de prendre des mesures en conséquence. Par exemple, ils peuvent visualiser le chiffre d'affaires, la marge brute, le taux de conversion, etc.
- Ils facilitent la prise de décision éclairée, ce qui permet aux responsables de la gestion de prendre des décisions plus éclairées. Ils peuvent évaluer l'impact financier de différentes options, simuler des scénarios et identifier les meilleures stratégies pour atteindre les objectifs de l'organisation. Par exemple, ils peuvent comparer les

[13] Domonique mollard « système décisionnels et de pilotage de la performance », Lavoisier, 2006, P19.

avantages et les inconvénients de lancer un nouveau produit, d'entrer sur un nouveau marché, d'investir dans une nouvelle technologie, etc.

- Ils facilitent la planification et le budget, ce qui permet aux responsables de la gestion d'établir des plans et des budgets plus réalistes. Ils fournissent des informations précieuses sur les tendances passées, les projections futures et les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. Cela permet aux responsables de la gestion d'établir des budgets plus réalistes, d'allouer efficacement les ressources et d'évaluer la rentabilité des projets. Par exemple, ils peuvent estimer les revenus, les dépenses, le retour sur investissement, etc.
- Ils facilitent la surveillance et le contrôle des performances, ce qui permet aux responsables de la gestion de surveiller en permanence les performances de l'organisation. Ils peuvent définir des seuils de performance, des alertes et des indicateurs d'alerte précoce pour détecter les écarts par rapport aux objectifs et prendre des mesures correctives immédiates. Par exemple, ils peuvent identifier les sources de variation, les causes profondes des problèmes, les actions correctives à mettre en œuvre, etc.

Ainsi, les systèmes d'information décisionnels sont essentiels pour le contrôle de gestion car ils fournissent des informations précises, facilitent l'analyse des données, permettent la prise de décisions éclairées et améliorent la planification et le suivi des performances. Ils aident les responsables de la gestion à gérer plus efficacement les opérationsde l'organisation, à réduire les risques et à maximiser la rentabilité.

En résumé, les systèmes d'information décisionnels jouent un rôle essentiel dans le contrôle de gestion en permettant la collecte, l'organisation, l'analyse et la présentation des données financières et opérationnelles d'une organisation. Grâce à ces outils, les décideurs ont accès à des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées et suivre les performances de manière proactive. Les SID contribuent ainsi à l'amélioration des processus décisionnels, à l'efficacité opérationnelle et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Section 03 : L'impact des Outils de Contrôle de Gestion sur la Prise de Décision Stratégique

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle essentiel dans la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise en fournissant des méthodes, des données et des indicateurs clés qui permettent aux décideurs de formuler des stratégies éclairées et de prendredes décisions informées. Voici comment ces outils contribuent à la prise de décision stratégique :

3.1. Analyse des performances passées et actuelles

Les outils de contrôle de gestion permettent d'analyser les performances financières et opérationnelles passées et actuelles de l'entreprise. En examinant ces données, les décideurs peuvent identifier les forces et les faiblesses internes, comprendre les tendances de performance et évaluer l'efficacité des stratégies précédemment mises en œuvre.

3.2. Élaboration de budgets

L'élaboration de budgets est un élément fondamental du contrôle de gestion. Lesbudgets fournissent une structure financière pour les activités futures de l'entreprise. Enalignant les ressources sur les objectifs stratégiques, les budgets aident les décideurs à allouer efficacement les ressources disponibles et à évaluer la viabilité financière des stratégiesenvisagées.

3.3. Définition d'indicateurs de performance

Les outils de contrôle de gestion aident à définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour évaluer la réalisation des objectifs stratégiques. Ces KPI fournissent des métriques quantitatives pour mesurer les progrès et les résultats, permettant ainsi aux décideurs de suivre de près l'impact de leurs décisions.

3.4. Suivi de la performance en temps réel

Les tableaux de bord de contrôle de gestion offrent une vue en temps réel des performances de l'entreprise par le biais de graphiques, de visualisations et de rapports. Cela permet aux décideurs de surveiller continuellement les KPI et d'identifier rapidement les écarts par rapport aux objectifs, ce qui facilite les ajustements rapides en cas de besoin.

3.5. Analyse de rentabilité

Les outils de contrôle de gestion permettent d'analyser la rentabilité des produits, des services, des projets ou des segments d'activité. Cette analyse aide les décideurs à identifier les sources de revenus les plus lucratives et à allouer les ressources en conséquence pour maximiser la rentabilité globale de l'entreprise.

3.6. Évaluation des scénarios

Les outils de contrôle de gestion facilitent l'évaluation de différents scénarios stratégiques. En modifiant les variables et les hypothèses, les décideurs peuvent simuler les impacts potentiels de différentes stratégies sur les performances financières et opérationnelles, ce qui aide à choisir la voie la plus appropriée.

3.7. Alignement avec les objectifs stratégiques

Les outils de contrôle de gestion assurent que les décisions prises sont en ligne avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En surveillant les performances par rapport aux objectifs fixés, les décideurs peuvent ajuster leurs actions pour garantir que l'entreprise reste sur la bonne voie.

3.8. Réduction des risques

Les analyses de sensibilité et les simulations effectuées avec les outils de contrôle de gestion aident à identifier et à évaluer les risques potentiels associés à différentes stratégies. Cela permet aux décideurs d'adopter des mesures préventives pour minimiser les risques et les incertitudes.

En somme, les outils de contrôle de gestion offrent aux décideurs les informations et les analyses nécessaires pour prendre des décisions stratégiques éclairées. En combinant des données factuelles avec des analyses approfondies, ces outils aident à élaborer des stratégies cohérentes, alignées sur les objectifs et susceptibles de maximiser la performance globale de l'entreprise.

Conclusion

La prise de décision joue un rôle important dans toutes les fonctions et divers domaines de l'organisation. Le succès ou l'échec de l'organisation repose sur la qualité et l'efficacité de ses choix. L'efficacité et la qualité de l'information se manifestent à travers un ensemble de caractéristiques telles que la précision, la rapidité, l'exhaustivité, la cohérence et la fiabilité. Afin de garantir la fourniture d'informations de haute qualité, l'entreprise devrait élaborer un système d'information efficace et adapté aux besoins informationnels de chaque responsable, au moment de chaque prise de décision.

Chapitre III :

Le contrôle de gestion comme support d'aide à la décision stratégique au sein de l'UPT de l'ENIEM

Introduction

L'histoire fascinante de l'Entreprise Nationale de l'industrie électroménagère (ENIEM) trouve son origine dans un accord novateur conclu durant le premier plan quadriennal (1970-1973) entre le gouvernement algérien et un consortium d'entreprises allemandes. Cette collaboration visionnaire a jeté les bases de ce qui allait devenir une icône industriellemajeure dans le pays. En effet, l'année charnière de 1977 a marqué un tournant décisif avec le lancement de la production de réfrigérateurs compacts, un jalon significatif qui a tracé la voie vers la croissance et le développement continu de l'entreprise.

Depuis ce commencement, l'ENIEM s'est engagée dans une série de projets stratégiques visant à stimuler sa croissance économique. Cette dynamique d'expansion s'est manifestée à travers des initiatives audacieuses, notamment la diversification progressive de sa gamme de produits et l'investissement stratégique dans de nouvelles installations. Cette évolution stratégique a permis à l'ENIEM de s'adapter aux besoins changeants du marché et d'affirmer son rôle central dans le secteur électroménager.

Dans ce contexte, l'analyse du cas de l'ENIEM se révèle non seulement pertinente, mais également indispensable pour illustrer les concepts clés abordés dans les chapitres précédents. Cette étude de cas offre une opportunité exceptionnelle d'explorer la réalité complexe de la gestion industrielle et de mettre en évidence l'importance cruciale du contrôle de gestion au sein de cette entreprise emblématique.

Ce chapitre amorcera son exploration en présentant en détail l'organisation même de l'ENIEM, mettant en lumière ses activités essentielles, ses produits phares et les marchés sur lesquels elle opère. Cette introduction permettra aux lecteurs de s'immerger dans l'univers de l'entreprise, identifier ses forces et ses faiblesses et comprendre les défis et les opportunités qui l'ont façonnée au fil du temps.

Au-delà de la simple présentation, ce chapitre approfondira également l'analyse des outils de contrôle de gestion déployés au sein de l'ENIEM. En explorant leur contribution substantielle à la prise de décision stratégique, cette étude mettra en évidence comment ces outils ont été des leviers essentiels pour façonner la trajectoire de l'entreprise. Leur rôle crucial dans l'optimisation des processus opérationnels, la gestion efficace des ressources et la direction stratégique éclairée sera mis en avant, démontrant ainsi leur influence profonde surle succès continu de l'ENIEM.

Ce chapitre a pour objet de faire une présentation de l'entreprise ENIEM, puis de l'unité prestation technique où s'est déroulé notre stage.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

I.1 Présentation générale de l'ENIEM

I.1.1 Historique de l'ENIEM

ENIEM est une entreprise publique économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de 14 entreprises SONELEC.

Elle se trouve à une dizaine de kilomètre à l'Est de Tizi-Ouzou et précisément à la zone industrielle (Aissat Idir)

ENIEM disposait à sa création **:**

- D'un complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- D'une unité lampe de Mohammedia (ULM) entré en production en février 1979.

I.1.2 Définition

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM est une entreprise publique par action au capital de 10 279 800 000.00 DA.

ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une expérience plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment **:**

- Les appareils ménagers domestiques.
- Les appareils de collectivités.
- Les lampes d'éclairage.
- Les produits sanitaires.

I.1.3 Mission de l'ENIEM

Chaque unité de l'entreprise a sa propre mission

I.1.3.1 Unité froid

Son rôle consiste à produire et à développer ses produits de froids domestique comme :

- Réfrigérateur grand modèle (300 D, 350 S, 290 C, 520 L)
- Congélateurs horizontaux et verticaux (BAHT 1301, 1686)

I.1.3.2 Unité cuisson

Son rôle consiste à produire et à développer des produits de cuisson à gaz butane ou mixte ainsi que tout produit de technologie similaire : (cuisinière à gaz 04 et 05 feux)

I.1.3.3 Unité climatisation

Sa mission consiste à produire et à développer des produits à savoir **:**

- Les climatiseurs.
- Les chauffes bains.
- Les radiateurs à gaz butane.
- Les machines à laver.
- Les comptoirs et armoires frigorifiques.

I.1.3.4 Unité Prestation Technique

Elle est chargée de gérer, exploiter et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans le processus de production des autres unités.

I.1.3.5 Unité commerciale

Elle est chargée de commercialiser tous les produits fabriqués par les autres unités.

I.1.4 Objectif de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir **:**

- L'amélioration de la qualité des produits
- L'augmentation des capacités d'études et de développement
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations
- La valorisation des ressources humaines
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenues
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe)
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations
- La restriction comme processus irréversible et impératif à la survie de l'entreprise
- Réduire les charges de structure
- Le placement de son produit à l'échelle internationale

I.2 Organisation générale de l'ENIEM

I.2.1 La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances …etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir **:**

- Direction industrielle
- Direction du développement et de partenariat
- Direction des finances et comptabilité
- Direction des ressources humaines
- Direction de planification et de contrôle de gestion
- Direction de marketing et communication.

I.2.2 Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique.

I.2.2.1 Les unités de production

Les unités de production sont indépendantes et susceptibles d'être et qui sont :

A. Unité froid

L'effectif de cette unité est de 1562 agents, procède des bâtiments industriels, ses fonctions principales sont **:**

- Injection plastique et polystyrène
- Transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge)
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification)
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes)
- Thermoformage de plaque plastique
- Assemblage produit (montage final- 3 lignes)

- Unité (Air comprimé- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane- énergie-électrique)
- Laboratoire d'essai produits chimiques- métallurgie
- Structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes
- Unité froid est composée de 3 lignes de produits

1ere ligne :

- Réfrigérateur petit modèle dont la capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes
- Donneur de licence : BOSCH –Allemagne – 1977

2ème ligne :

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur)
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN -1987

3ème ligne :

- Congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique)
- Donneur de licence : LEMATIC –LIBAN-1993.

B. Unité cuisson

L'effectif de cette unité est de 438 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes **:**

- Transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse)
- Traitement et émaillage
- Tangage et chromage de composants métalliques
- Assemblage de produits (montage final)
- Laboratoire d'essai produit
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes)

Les capacités installées sont de 150.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

Donneur de licence : technogaz- Italie- (99)

C. Unité de climatisation

Effectifs de l'unité 230.Le potentiel industriel de climatisation est constituée des matières suivantes **:**

- Transformation de tôles et tubes (presse - soudeuse - plieuse).
- Traitement et revêtement de surface (peinture)
- Assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre et chaîne pour autre produit RGB chauffe bain).
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Saplys système en deux équipes.
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977 cette unité procède également des capacités installées pour la fabrication de :
- Chauffage à gaz butane catalytique 50 000 appareils par an.
- Comptoir et armoires frigorifiques.

I.2.2.2 Unité commerciale

Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production, son effectif est de 213 agents.

I.2.2.3 Unité prestations techniques

Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

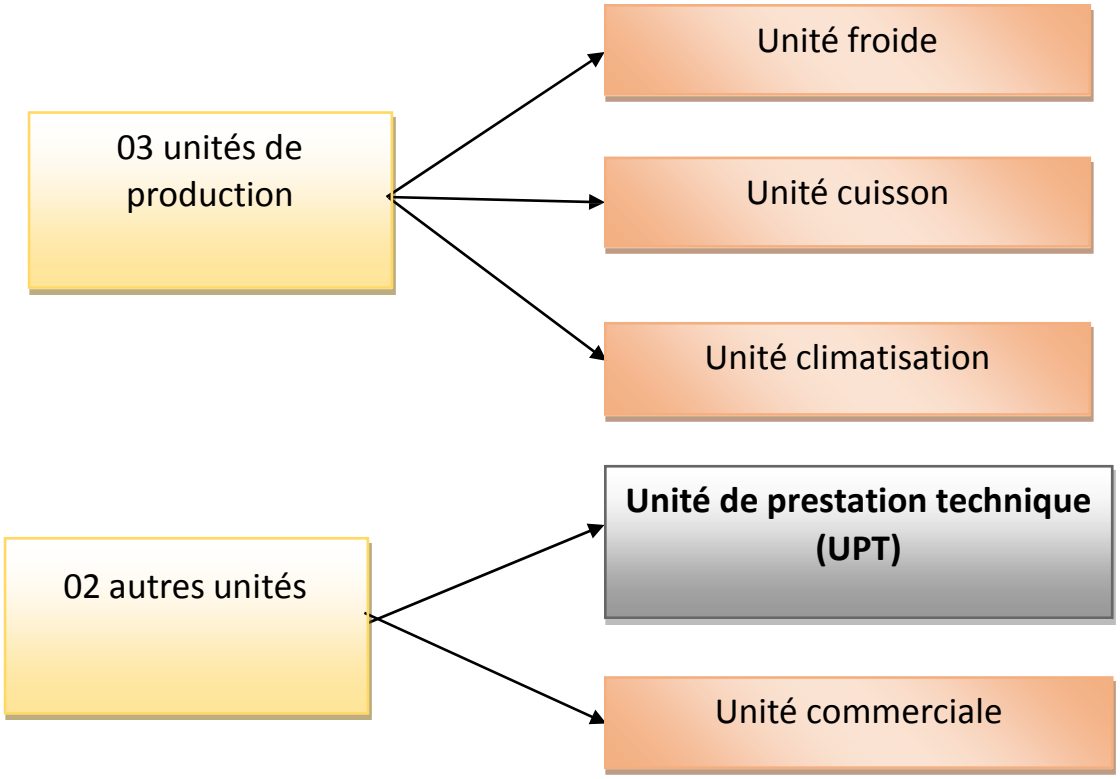
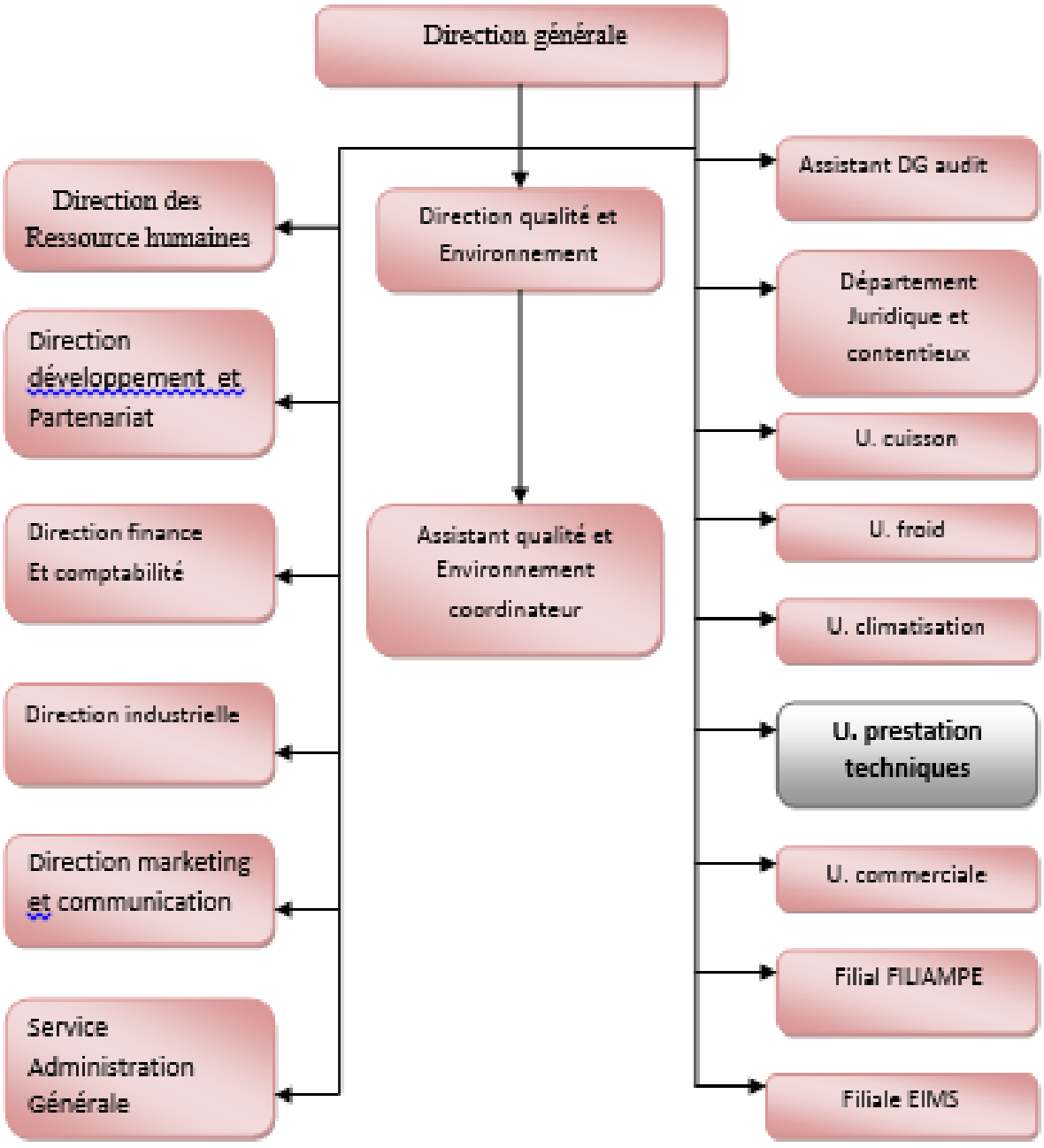


Schéma des activités de l'entreprise.

Source : Document interne ENIEM

L'organigramme général de l'ENIEM



Source : Document interne ENIEM

I.3 Présentation et objectif de l'unité prestations techniques

I.3.1 Présentation de l'unité prestations techniques

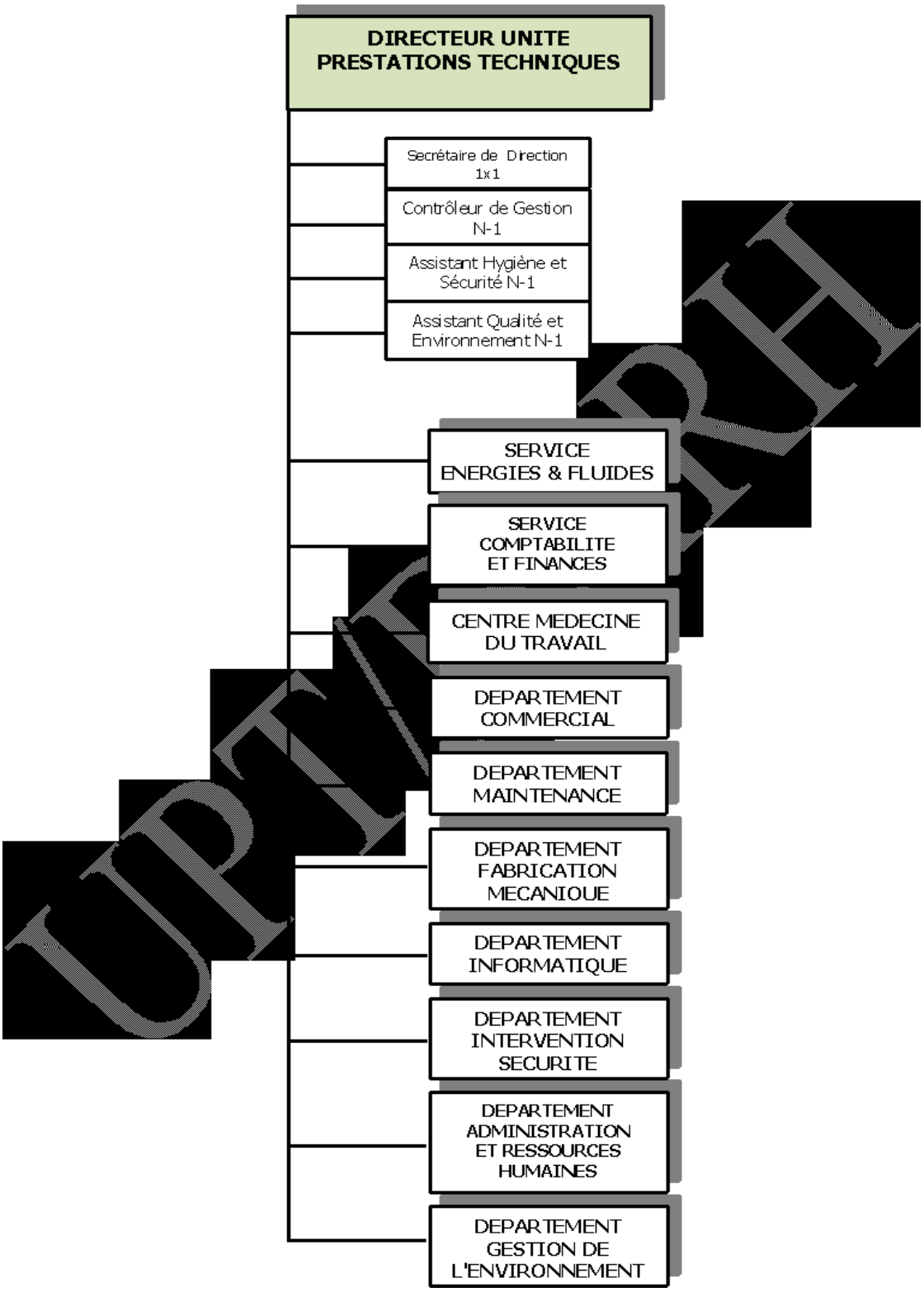
L'Unité Prestations Techniques (U.P.T) est une structure organisationnelle autonome dotée de moyens nécessaires pour l'accomplissement de son activité.

La mission globale de l'unité prestations techniques consiste à gérer et à exploiter les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, voiries, extérieur…etc.) L'unité prestations techniques est responsable de la gestion du site et de ses infrastructures.

I.3.2 Objectif de l'unité prestations techniques

L'objectif principal de L'unité prestations techniques est de mettre à la disposition des unités de production (froid, cuisson et climatisation) les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs activités dans les meilleures conditions de qualité et de prix dans la limite des prérogatives de l'unité.

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES



Section 02 : Les déférents outils de contrôle de gestion utilisées au sein de l'unité prestation technique de l'ENIEM

2.1 La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM

Au sein de l'entreprise ENIEM, l'administration du contrôle prend forme à travers les diverses initiatives exécutées par l'unité en charge de la planification, de l'audit et du contrôle de gestion. Ces initiatives englobent les opérations énumérées ci-dessous **:**

- Comparaison entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires préétabli.
- Comparaison entre la consommation intermédiaire réelle et les consommations préétablies.
- Comparaison entre la production réelle et la production préétablie.

Le suivi des performances de l'entreprise se concentre exclusivement sur les écarts suivants **:**

- Les écarts relatifs au chiffre d'affaires.
- Les écarts concernant la production, en termes de volume et de valeur.
- Les écarts relatifs à la valeur ajoutée.
- Les écarts concernant les effectifs.

2.2. Les outils de contrôle de gestion qui aide à la prise de décision à l'UPT de l'entreprise ENIEM

Les dispositifs de gestion permettant d'améliorer la prise de décision au sein de l'entreprise ENIEM sont répartis en cinq unités distinctes. Chacune de ces unités utilise des instruments visant à faciliter la prise de décision et à accroître la performance organisationnelle.

Les outils du contrôle de gestion qui aide à la, prise de décision dans l'unité prestation technique de l'ENIEM.

2.2.1. Le tableau de bord

Selon les principes traditionnels de gestion, le tableau de bord de contrôle est établi de manière périodique, tant mensuellement que sur une base annuelle. Cette période englobe toutes les divisions de l'entreprise, qui sont ensuite consolidées et présentées à la direction générale. Ce tableau comprend des indicateurs conçus pour guider les gestionnaires dans leursdécisions, en les informant des problèmes potentiels ou des lacunes nécessitant des améliorations ou des correctifs. Au niveau de l'unité opérationnelle (prestation technique), ces tableaux sont directement transmis à la direction générale après une analyse approfondie.Cette analyse vise à identifier des éléments clés favorisant la prise de décision.

Parmi les critères de développement d'un tableau de bord pour l'ENIEM, il est crucial d'identifier la position de l'entreprise, afin de générer un avantage concurrentiel. Cette identification est réalisée en analysant l'environnement de l'entreprise selon deux axes **:**

A. Analyse externe

Il s'agit de l'examen concurrentiel, permettant à l'ENIEM de rechercher des atouts concurrentiels tout en tenant compte de sa localisation par rapport aux opportunités et aux menaces. Cette analyse implique aussi l'identification des divers niveaux et sources de concurrence.

B. Analyse interne

Consterné une analyse interne à l'ENIEM en appliquant la maîtrise SWOT **:**

Tableau N°01 : l'analyse SWOT à l'intérieur de l'ENIEM.

Opportunité : - Une bonne rentabilité - Prestigieuse intégration au sein du marché - Une demande en continuité d'augmentation	Menaces - Les prix de la matière première en augmentation - Production des concurrents importants et harmonieux - Intégration de nouveaux concurrents au marché
Force : - Produit amélioré - Expérience dans le domaine - Délais respectable - Relation clients /partenaire prestigieuse	Faiblesse : - Dispose une stratégie non expérimentée par tout

Source : établie par nous même sur la base de données de l'ENIEM

2.2.1.1. Les indicateurs de tableaux de bord

Parmi les indicateurs indispensables qui nous permettent de faciliter la lecture et la compréhension des tableaux de Bord, on peut citer **:**

2.2.1.2. Les écarts

Au commencement de chaque exercice, l'équipe élabore des projections anticipées pour l'activité. À la conclusion de celui-ci, après avoir réalisé l'inventaire de la production effectuée, en appliquant des méthodes de calcul des différences et des ratios, l'équipe parvient

à quantifier et évaluer son niveau d'efficacité ainsi que sa réalisation des objectifs établis au préalable.

A. L'écart sur chiffre d'affaires (valeur de production)

L'écart en termes de chiffre d'affaires (valeur de production) correspond à la disparité entre le chiffre d'affaires anticipé et celui effectivement atteint. Cette disparité peut être soit négative, soit positive (défavorable ou favorable). Son calcul s'effectue de la manière suivante

Ecart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires réalisé - chiffre d'affaires prévu

B. L'écart sur consommations intermédiaires

C'est la différence entre les consommations prévues et les consommations réalisées. Il se calcul comme suit **:**

Ecart sur les consommations intermédiaires = consommations réalisées – consommations prévues

2.2.2. Rapport d'activité reporting

Cet instrument d'analyse de contrôle de gestion au sein de l'unité U/PT se présente comme une version plus approfondie que le tableau de bord habituel. Il est établi conformément aux modèles requis par la hiérarchie.

Le rapport d'activité englobe l'ensemble des opérations de l'unité, couvrant des domaines tels que la fabrication mécanique, la maintenance, la menuiserie, le transport, les ressources humaines, et autres. Ces rapports sont constitués chaque mois entre le 15 et le 20, et ils ont pour objectif de fournir les données essentielles concernant toutes les facettes de l'entreprise (ventes, production, approvisionnement, finances et ressources humaines). Ils comparent ainsi les prévisions du mois en cours avec les réalisations effectives, identifiant les variations pour ensuite les analyser en détail.

Les rapports d'activité sont destinés à tous les départements de l'entreprise, leur but étant de maintenir tous les services au fait de l'évolution périodique des activités, ainsi que de l'évolution des principaux agrégats de gestion et de leur impact sur l'entreprise.

Section 03 : l'analyse des outils de contrôle de gestion qui aide à la prise de décision stratégique à l'UPT de l'ENIEM

Dans cette section nous entreprendrons une évaluation des instruments de contrôle de gestion qui contribuent à améliorer le processus de prise de décision stratégique au sein de l'unité de prestation technique de l'ENIEM. Nous examinerons en détail un tableau de bord élaboré à partir de données quantifiables provenant de l'unité de prestation technique. Ces données reflètent la situation de l'activité pour l'année 2020.

Notre objectif est de traiter et d'analyser les informations clés extraites du tableau d'activité mensuel ainsi que du rapport d'activités.

3.1 Le tableau de bord

Tableau N°02 : tableaux de bord de l'ENIEM (synthèse générale)

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE

U : KDA

Rubriques	M(N-1)MARS2018				MOIS(N)2019				Cumul		
	Objectifs	Réal	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (1)	Réal. (2)	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (3)	Réal. (4)	% (4/3)
- Chiffre d'Affaires global HT	690	363	-327	52,61	860	0	-860	0,00	2 690	751	27,92
- Valeur de la Production	3 190	1 789	-1 401	56,08	4 200	605	-3 595	14,40	12 660	4 400	34,76
- Consommations	5 396	2 014	-3 382	37,32	5 893	5 093	-800	86,42	17 555	11 125	63,37
- Valeur Ajoutée	-2 206	-225	1 981	10	-1 693	-4 488	-2 795	265	-4 895	-6 725	137,39
- Frais de personnel	26 739	27 744	1 005	103,76	27 861	26 857	-1 004	96,40	83 583	74 039	88,58
- IMPOTS & TAXES	10	5	-5	54,32	5	47	42	934,80	15	57	
- EBE	-28 955	-27 974	981	97	-29 559	-31 392	-1 833	106	-88 493	-80 822	91,33
- Frais financiers	25	0	-25	0,00	15	0	-15	0,00	45	10	22,82
-Resultat net de la période	-31 070	-28 995	2 075	93,32	-24 573	-68 251	-43 678	277,75	-84 235	-121 478	144,21
-Resultat opérationnel de la	-31 055	-28 995	2 060	93,37	-24 559	-33 294	-8 735	135,57	-84 193	-86 510	102,75
- Stocks bruts	133 910	125 773	-8 137	93,92	170 604	107 818	-62 786	63,20	170 604	107 818	63,20
dont : Produits Finis	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Marchandises	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Matières premières	-21 228	14 940	36 168	-70,38	78 197	14 835	-63 362	18,97	78 197	14 835	18,97
- Créances sur clients	3 496	5 860	2 364	167,62	4 452	5 426	974	121,88	4 452	5 426	121,88
dont sur EPE du Groupe		0	0	#DIV/0!		98	98	*		98	*
- Trésorerie nette	-143 911	764	144 675	-0,53	-188 996	-55 132	133 864	29,17	-188 996	-55 132	29,17
- Active	-143 911	746	144 657	-0,52	-188 996	-55 132	133 864		-188 996	-55 132	
- Passive		0	0	#DIV/0!		0	0			0	
- Total Dettes	0	294 934	294 934	#DIV/0!	0	273 207	273 207	#DIV/0!		273 207	#DIV/0!
dont : dettes Fournisseurs		137 673	137 673	#DIV/0!		117 722	117 722	#DIV/0!		117 722	#DIV/0!
dettes Financières		25 865	25 865	#DIV/0!		25 865	25 865			25 865	
- Achats	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	5 152	515	111,11	13 786	9 178	66,57
dont : Locaux	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	3 599	-1 038		13 786	7 625	
Importés	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0		0	0	
- Effectifs	394	390	-4	98,98	389	385	-4	98,97	389	385	98,97
dont : Permanents	389	385	-4	98,97	388	384	-4	98,97	388	384	98,97
Temporaires	5	5	0	100,00	1	1	0	100,00	1	1	100,00
Ratios											
VA / CA	-319,71	-62,00			-196,86	#DIV/0!			-181,97	-895,12	
FP / CA	3 875,22	7 639,25			3 239,65	#DIV/0!			3 107,17	9 854,65	
Consommations / CA	7,82	5,55			6,85	#DIV/0!			6,53	14,81	
FP / VA	-1 212,10	-12 320,74			-1 645,66	-598,42			-1 707,52	-1 100,94	
Stocks PF en mois CA	0,00	0,00			0,00	#DIV/0!			0,00	0,00	
Cr.s/clients en mois CA	60,80	193,62			62,12	#DIV/0!			19,86	86,66	

source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord mars 2020)

3.1.1. Analyse et interprétation des écarts

Selon la synthèse globale présentée dans le tableau de bord, les informations essentielles requises pour le calcul des écarts seront extraites afin d'analyser la situation de l'entreprise. Quelques indicateurs ont été sélectionnés pour cette analyse de l'activité, notamment la valeur de production et le chiffre d'affaires.

3.1.1. A. Écart sur chiffre d'affaires

Tableau N°03 : présente l'écart sur le chiffre d'affaire globale de l'année 2018 et 2019

	MARS 2018			MARS 2019		
Rubrique	objectif	Réel	Ecart	objectif	Réel	Ecart
Chiffre d'affaire globale K DA	690	363	-327	860	0	-860

En mars 2018 et mars 2019, l'Unité Prestation Technique de l'ENIEM a enregistré un écart défavorable dans son chiffre d'affaires. Cette situation découle d'une différence entre le chiffre d'affaires prévu (690 KDA) et le chiffre d'affaires réel (363 K DA) en 2018, avec un taux de réalisation de l'objectif de seulement 52,63%. En 2019, le taux de réalisation de l'objectif était de 0%.

L'écart de chiffre d'affaires s'explique par deux éléments : d'une part, des différences de prix entre le prix effectif et le prix prévu, et d'autre part, des divergences entre les quantités vendues et les quantités prévues.

L'échec de l'accomplissement des objectifs initialement définis par la direction générale, par l'intermédiaire de la direction de la planification et du contrôle de gestion, peut être attribué principalement à plusieurs raisons **:**

- Des tarifs élevés pour les produits.
- Une concurrence intense due à l'entrée de produits étrangers sur les marchés locaux.
- Des interruptions dans la production.
- Des modifications dans les réglementations.
- L'arrêt de la production ou une capacité de production atteignant sa limite.
- L'évaluation du taux d'utilisation des capacités de production.

La direction générale de l'ENIEM examinera les analyses du chiffre d'affaires afin d'identifier les principales raisons de la diminution des revenus réels et de prendre desdécisions appropriées concernant **:**

- La politique tarifaire.
- La qualité du produit.
- L'efficacité de l'équipe de vente.
- Les activités de promotion des ventes.
- Le réseau de distribution.

Exemple

La société industrielle ALPHA fabrique deux articles, désignés comme Produit A et Produit B. Le tableau ci-dessous illustre les objectifs et les réalisations de l'entreprise pour l'année 2022 **:**

Tableau N°04 : calcule de l'écart sur CA de l'entreprise alpha (exemple)

	L'objectif			Le réel			
	Quantité	Prix de vente	CA	Quantité	Prix de vente	CA	écart
Produit A	160	250	40000	95	250	24500	-15500
Produit B	180	260	46800	180	240	43200	-3600

Source : établie par nous même.

Produit A

Un écart défavorable dans le chiffre d'affaires se manifeste car le chiffre d'affaires prévu dépasse le chiffre d'affaires réel. Cette divergence est attribuée au fait que l'entreprise ALPHA a vendu des quantités réelles inférieures à l'objectif fixé. La direction générale de l'entreprise entreprend une analyse approfondie des quantités produites et vendues afin de déterminer la source du problème et de prendre des mesures décisionnelles pour le résoudre.

Produit B

L'écart défavorable dans le chiffre d'affaires est dû à une diminution du prix de vente réel par rapport au prix de vente prévu. La direction générale de l'entreprise prévoit d'analyser la situation en profondeur afin de parvenir à une décision bien fondée concernant la politique tarifaire.

3.1.2. Tableau de bord des approvisionnements

L'une des tâches essentielles du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise consiste à surveiller de manière régulière les approvisionnements. Il est crucial d'avoir une connaissance

constante des quantités disponibles dans les entrepôts. De manière périodique, et surtout pour des raisons pratiques, il est nécessaire d'effectuer un suivi détaillé des stocks sur une base mensuelle. À partir des informations concernant l'évolution des stocks dans les magasins, des approvisionnements seront organisés et des tableaux de bord seront établis.

Tableau N°05 : tableau des approvisionnements de l'ENIEM unité prestation technique

Tableau des Approvisionnements
EN VALEUR

U : K DA

Désignations			Montants									
			Mois					Cumul à fin du mois				
Familles	Produits		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Les Achats			**1 829**	**4 637**	**5 152**	1	2	**2 620**	**13 786**	**9 178**	**#DIV/0!**	3
dont :	**Locaux**		**1 829**	**4 637**	**3 599**	1	1	**2 620**	**13 786**	**7 625**	**1**	2
	Importations		**0**	**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV /0!	**0**	**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV/0!
Achats locaux												
Marchandises		U		0		#DIV/0!	#DIV /0!	**0**		0	#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures		U	1 016	**1 320**	1 586	1	1	1 016	3 960	1 586	0	1
Pièces de rechange		U	279	**990**	115	0	-1	954	2 970	639	0	0
Autres		**U**	**534**	**2 327**	**673**	0	0	650	6 856	4 176	1	5
Investissements(*)		**U**	**0**		**1 225**	#DIV/0!	#DIV /0!	0	0	1 225	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats locaux			**1 829**	**4 637**	**3 599**	1	1	**2 620**	**13 786**	**7 625**	1	2
		* Représente fourniture et pose blocs de chargeur de batterie pour les transformateurs HTA/BT										
Achats Importés												
Marchandises		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Pièces de rechange		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Autres		**U**		**0**	**0**	#DIV/0!	#DIV/0!	0	**0**		#DIV/0!	#DIV/0!
Investissements		**U**		**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV/0!	0	**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats Importés			**0**	**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV/0!	**0**	**0**	**1 553**	#DIV/0!	#DIV/0!

Source : document inter de l'ENIEM. (Tableau de bord mars 2020)

En examinant le tableau de bord des approvisionnements de l'unité de prestation technique de l'ENIEM, il est évident que ce mois-ci, l'U/PT n'a pas réalisé autant d'approvisionnements que prévu. Le coût d'achat prévu s'est avéré être supérieur au coût

d'achat réel, créant ainsi un écart défavorable. Cependant, l'unité a acheté une pompe centrifuge multicellulaire à l'étranger sans l'avoir anticipé au préalable.

Le montant total des approvisionnements réalisés ne représente que 59% des prévisions mensuelles en comparaison avec le budget. Cette situation est principalement due àla réduction des achats de matières auxiliaires et d'autres éléments.

3.1.3. Tableau de bord des ventes

Cet instrument favorise la gestion et la régulation de l'efficacité opérationnelle dans le domaine commercial. Il agit en tant qu'assistante décisionnelle instantanée en s'appuyant sur une évaluation numérique des opérations de l'entreprise.

Tableau N°06 : Tableau de bord des ventes

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR

U : KDA

Désignations			Montants									
			MOIS					Cumul à fin du mois				
Familles	Produits		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. T2 (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Chiffre d'affaires			363	860	0	0	-1	3225	2690	751	0	-1
dont :	Export					#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Local		363	860	0	0	-1	3225	2690	751	0	-1
Ventes Produits finis												
UPT		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
Total Vente Produits finis		U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des remises accordées		U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres ventes		U	183,393	400	0	0	-1	2445	1300	378	0	-1
Ventes marchandises / PR		U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Prestations de services		U	60,084	60,00	0	0	-1	237	180	71	0	-1
Ventes des travaux		U	119,841	400	0	0	-1	544	1210	301	0	-1

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord mars 2020)

D'après les données présentées dans ce tableau, il est évident que l'unité de prestation technique (U/PT) n'a pas réussi à atteindre son objectif de ventes durant le mois de Mars. En effet, le taux de réalisation de l'objectif est de 0% (chiffre d'affaires réalisé = 0). Cette situation démontre que les ressources n'ont pas été utilisées de manière efficace et efficiente pour la concrétisation des buts fixés. Cette inefficacité découle principalement de

l'interruption des activités pendant la période de confinement résultant de la crise sanitaire due à la COVID-19.

En étudiant de plus près les informations fournies par ce tableau, il est évident que l'U/PT n'a enregistré aucune vente au cours de ce mois.

3.2. Rapport d'activité reporting

Cet outil de contrôle de gestion au sein de l'U/PT a une portée analytique plus approfondie que celle du tableau de bord. Il est élaboré en conformité avec les directives hiérarchiques en vigueur.

Le rapport d'activité consolide l'ensemble des opérations au sein de l'unité, englobant des domaines tels que la fabrication mécanique, la maintenance, la menuiserie, le transport et les ressources humaines, entre autres. Ces rapports sont élaborés entre le 15 et le 20 de chaque mois et ont pour objectif de fournir des informations exhaustives sur les activités de l'entreprise, couvrant des aspects tels que la commercialisation, la production, l'approvisionnement, les finances et les ressources humaines. Ils accomplissent cela en comparant les prévisions du mois en cours, permettant ainsi d'identifier les écarts et deprocéder à leur analyse.

Les rapports d'activité sont destinés à tous les services de l'entreprise, leur permettant ainsi de prendre connaissance des développements périodiques des activités et de l'évolution des agrégats de gestion clés, ainsi que de leur impact sur l'entreprise.

3.2.1. FABRICATION MÉCANIQUE

3.2.1.1. État des réalisations de l'atelier central

Tableau N°07 : réalisation de l'atelier central

RUBRIQUES	CAPACITE DE REALISATION		REALISATION	%
	Temps Mach	Temps Dispon.	(H)	
tours conventionnels	1672	1338	267	20
Tour A C.N.C.	152	132	0	0
Fraiseuses Conventionnelles	1976	1581	390	25
Fraiseuse C.N.C.	304	264	52	20
Robofil	152	132	114	86
Roboform	152	132	12	9
S/TOTAUX:	4408	3579	835	23
Travaux Manuels & Autres Heurs Suppl.	……	……	337 0	……
TOTAUX:	4408	3579	1172	33

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité mars 2020)

Commentaire

Le taux d'accomplissement par machines est de 33%.

Le taux d'accomplissement personnel est de 97%.

Concernant les pannes des machines :

Total d'heures en panne : 656

Taux de panne : 15%

3.2.1.2. Analyse des réalisations

Tableau N°08 : analyse des réalisations de fabrication mécanique

clients	Nbre pces réalisées	TEMPS (H)	cout M.OEUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	81	161	169,78	0	169,78
UNITE CUISSON	43	862	910,4	0,81	911,21
UNITE CLIMATISATION	0	0	0	0	0
U.P.T.	21	64	31,62	0	31,62
UC	0	0	0	0	0
CLIENTS EXTERNE	119	85	59,09	0	59,09
Total	264	1172	1170,89	0,81	1171,7

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité mars 2020)

Détails de réalisations du mois par unités **:**

Dans l'unité de réfrigération : Le nombre total de pièces initiées pour l'unité de réfrigération s'élève à 81 pièces, dont 47 ont été achevées et 34 sont en cours de réalisation.

Dans l'unité de cuisson : Sur les 43 pièces initiées pour l'unité de cuisson, 36 ont été finalisées et 07 sont en cours de réalisation.

En ce qui concerne l'unité de climatisation : Aucune pièce n'a été initiée pour cette unité.

Dans l'unité des prestations techniques : Les pièces lancées pour l'UPT sont détaillées comme suit **:**

Tableau N°09 : détail des pièces de fabrication mécaniques pour l'U/PT

Désignation	Quantité
Bague	2
Pignon	2
Accouplement	1
Vérins	1
Vis	10
Roulette	1
Pièce	4
Total	21

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité mars 2020)

Les pièces lancées sont terminées.

Les taux des pièces réalisées se présentent comme suit :

Unité froid : 31

Unité Cuisson : 16

Unité climatisation : 0

UPT : 8

Unité Commerciale : 0

Clients externes : 45

3.2.2. MAINTENANCE

3.2.2.1. Maintenance intervention industrielle

Tableau N°10 : maintenance intervention industrielle

UNITES	Nombre interventions	Nombre d'heures	Cout Main d'Œuvre	Cout Matière	Cout Total
FROID	2	43	38 900,00	-	38 900,00
CUISSON	0	0	-	-	-
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	81	317,5	310 950,00	1 623 308,25	1 934 258,25
U Commerciale	11	26	23 400,00	400	23 800,00
D.G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U.MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
TOTAUX	94	386,5	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité mars 2020)

Les coûts liés à la maintenance ont augmenté de 1641 KDA en comparaison avec le mois précédent, en raison de l'accroissement de 100 heures de travail et de la consommation de matériaux de 1539 KDA. Parmi les interventions majeures réalisées, on peut noter les points suivants **:**

Une plaque rectifieuse plane a été réparée, nécessitant 90 heures de travail.
L'installation des néons dans l'atelier de production frigorifique a été achevée en 42 heures.
Une réparation d'éclairage a été effectuée dans l'entrepôt sous douane, nécessitant 32 heures de travail.

Deux pompes ont été installées (une pour le refoulement et une pour le maintien de la pression), nécessitant 17 heures de travail.

Des travaux de réparation ont été réalisés sur les transformateurs (2F, 2F1 et 2B5), totalisant30 heures de travail.

Conclusion

Au sein de notre enquête au sein de l'unité de prestation technique de l'entreprise ENIEM, nous avons développé une compréhension plus approfondie de l'importance et de la contribution cruciale du contrôle de gestion en matière de gestion et de processus décisionnels.

Grâce aux informations fournies par le contrôleur de gestion et aux analyses approfondies de la situation interne de l'organisation, on peut dire que l'utilisation des outils de contrôle de gestion, tels que le tableau de bord et le reporting, joue un rôle essentiel dans la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise. Ces outils ne se limitent pas seulement à fournir une vision claire et synthétique des performances de l'entreprise, mais ils sont également des alliés indispensables pour les dirigeants. Ils leur permettent de disposer d'indicateurs clés en temps réel, ce qui leur facilite la détection rapide des écarts, l'identification des problèmes potentiels et la saisie des opportunités. De plus, ces outils renforcent la communication avec les parties prenantes internes et externes, en fournissant desinformations objectives et quantitatives qui établissent la confiance. Enfin, l'adaptabilité des tableaux de bord aux objectifs spécifiques de chaque entité permet de piloter la performance à tous les niveaux de l'organisation, contribuant ainsi de manière significative à la prise de décision stratégique. En somme, ces outils offrent aux dirigeants une base solide pour des décisions éclairées et efficaces, renforçant ainsi la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

.

Conclusion générale

Conclusion générale

La fonction du contrôle de gestion occupe une place cruciale au sein des entreprises, en agissant comme un moteur de conduite et de réalisation des objectifs fixés. Cette approche permet de mesurer, analyser et améliorer la performance organisationnelle, tout en répondant aux besoins en informations des gestionnaires pour des décisions stratégiques éclairées en faveur d'une meilleure organisation.

Cette étude a pour objectif de mettre en lumière la contribution du contrôle de gestion dans le processus décisionnel. Les résultats de notre investigation nous conduisent à affirmer que le contrôle de gestion au sein d'une entité revêt un rôle critique. Il scrute attentivement la structure, les politiques, les méthodes de gestion, ainsi que l'utilisation des ressources, dans le but d'évaluer l'efficacité et l'efficience, conférant ainsi une valeur substantielle à la prise de décision. Il fonctionne comme un système d'information vital, fournissant aux dirigeants les éléments nécessaires pour prendre des décisions de qualité et maintenir un fonctionnement optimal.

Notre démarche de recherche, menée dans le cadre d'un stage de formation au sein de l'ENIEM, nous a permis d'appréhender concrètement le contrôle de gestion en action. Cette expérience a permis de démontrer de manière tangible l'importance de cette fonction dans le processus décisionnel au sein d'une entreprise, mettant en évidence les facteurs qui guident les dirigeants dans leurs choix, notamment à travers l'utilisation de deux outils : le tableau de bord et le reporting.

Le tableau de bord, outil de prédilection du contrôle de gestion, sert d'interface entre un système d'information composé de fonctions ou d'activités et un système de prise de décision. Il révèle l'évolution des activités, mesure les réalisations par rapport aux objectifs et reflète les conséquences des choix effectués. Grâce à des indicateurs synthétiques, il permet une surveillance fine du fonctionnement du système en analysant les écarts.

Quant au reporting, il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise. Il joue un rôle clé dans le comptage et la gestion des réalisations des objectifs, informant la hiérarchie sur l'état et l'évolution des activités des unités décentralisées. Ce volet du système d'information de la direction générale doit englober l'ensemble des informations nécessaires pour orienter la gestion globale de l'entreprise.

En conclusion, il ressort de cette étude que le contrôle de gestion représente unsystème d'information fondamental, jouant le rôle de fournisseur d'informations. Il met à la

disposition des décideurs les données nécessaires pour guider leurs choix en fonction de la situation de l'entreprise, contribuant ainsi à une amélioration continue de ses performances.

Bibliographie

Ouvrages

- AUGER., « Manager des situations complexes », édition Dunod, Paris,2008.
- AUGE.B, NARO.G, VERNHET.A, « Manuel de comptabilité de gestion », DUNOD, Paris, 2013
- ALAZARD.C, SEPARIS, 6éme édition, Op.cit.
- Annelise Conleau DUPONT « système d'information de gestion, manuel etapplication »,2 e édition, Paris 2010 .
- BERLAND.N « Mesurer et piloter la performance » E-book, Paris, 2009.
- BOUGHABA. A, « Comptabilité analytique d'exploitation », édition BERTI, Alger, 1991.
- Brigitte Doriath et all « comptabilité et gestion des organisations,» 6 éditions Dunod, Paris, 2008.
- Claude ALAZARD et SABINE DÉPART « contrôle de gestion manuel et application
  - » Dunod, Paris, 2004.
- Claude ALAZARD et SABINE SEPARI « Contrôle de gestion » op.cit.
- CHARRON. J.L, SEPARI. S, « Management : manuel et applications », édition Dunod, Paris.
- ALAZARD, SEPARIS, S « Contrôle de gestion manuel et application »,6ème édition, DUNOD, Paris, 2004.
- DARBELLET. M et al, « L'essentiel sur le management », édition Foucher, Vanves, 2007.
- DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, Comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007, page 11. 10 Sahraoui. A, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 2000.
- DARBELLET. M « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition FOUCHER, Paris, 1998.
- Domonique mollard « système décisionnels et de pilotage de la performance », Lavoisier, 2006.
- Georges Langlois, Carole Bonnier, Michel Bringer ; « Contrôle de gestion » édition. Fouchier. Vanves 2004.

- J.J. Ardouin, D. Michel, J. Schmidt « le contrôle de gestion » Edition publie-union, 2006.
- James A. O'Brien : "Introduction to Information Systems" Édition : Plusieurs éditions, la 17e étant la plus récente (2021)
- Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon "Management Information Systems : Managing the Digital Firm" Édition : Plusieurs éditions, la 15e étant la plus récente (2020)
- Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, auteurs du livre Management des systèmes d'information, édition Pearson Education France.
- KIMBALL. R, ROSS. M, « The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Madeling », 3ème édition, Wiley, United States of America, 2013.
- Laurent Cappelletti, Philippe BARON, Gérard Desmaison et al. « Contrôle de gestion
  - » ; Édition DUNOD, Paris, 2014.
- LEUREBOURG. R, CLAIRE. I « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Revue canadienne de l'éducation, volume 2, 2014.
- MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations », 1ère édition, D'organisation, Paris, 2003.
- Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009.
- OLIVIER HUGUES « réconcilier la qualité et le contrôle de gestion », AFNOR 2017.
- R.Reix et al, Système d'information et management, 7 e édition, Paris, 2004, p 138.
- Santi.J-M, MERCIER.O « La boîte à outil de la prise de décision »DUNOD, Paris, 2015.

Thèses et mémoire

- CHABI Tayeb (juin 2007), thèse de doctorat « impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production » une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes

Sites internet

- https://wikimemoire.net/2009/10
- www.scribd/syseme

Annexes

Annexe 1

ENIEM

E N I E M

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 10.279.800.000 DA

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
CONTROLE DE GESTION

Tableaux
~~RAPPORT~~ D'ACTIVITES MENSUEL

MOIS DE MARS 2020

Etabli par le contrôleur de gestion

N. DJAOUI

Approuvé par le Directeur de l'unité

A.BOUDIAF

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE

U : KDA

Rubriques	M(N-1) MARS 2018				Mois (N) MARS 2019				Cumul		
	Objectifs	Réal	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (1)	Réal. (2)	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (3)	Réal. (4)	% (4/3)
- Chiffre d'Affaires global HT	690	363	-327	52,63	860	0	-860	0,00	2 690	751	27,93
- Valeur de la Production	3 190	1 789	-1 401	56,08	4 200	605	-3 595	14,41	12 660	4 400	34,75
- Consommations	5 396	2 014	-3 382	37,32	5 893	5 093	-800	86,42	17 555	11 125	63,37
- Valeur Ajoutée	-2 206	-225	1 981	10,21	-1 693	-4 488	-2 795	265,06	-4 895	-6 725	137,39
- Frais de personnel	26 739	27 744	1 005	103,76	27 861	26 857	-1 004	96,40	83 583	74 039	88,58
- IMPOTS & TAXES	10	5	-5	54,32	5	47	42	934,80	15	57	
- EBE	-28 955	-27 975	980	96,61	-29 559	-31 392	-1 833	106,20	-88 493	-80 822	91,33
- Frais financiers	25	0	-25	0,00	15	0	-15	0,00	45	10	22,82
- Resultat net de la période	-31 070	-28 995	2 075	93,32	-24 573	-68 251	-43 678	277,75	-84 235	-121 478	144,21
- Resultat opérationnel de la période	-31 055	-28 995	2 060	93,37	-24 559	-33 294	-8 735	135,57	-84 193	-86 510	102,75
- Stocks bruts	133 910	125 773	-8 137	93,92	170 604	107 818	-62 786	63,20	170 604	107 818	63,20
dont : Produits Finis	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Marchandises	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Matières premières	-21 228	14 940	36 168	-70,38	78 197	14 835	-63 362	18,97	78 197	14 835	18,97
- Créances sur clients	3 496	5 860	2 364	167,62	4 452	5 426	974	121,87	4 452	5 426	121,87
dont sur EPE du Groupe		1	1	#DIV/0!		98	98	*		98	*
- Trésorerie nette	-143 911	746	144 657	-0,52	-188 996	-55 132	133 864	29,17	-188 996	-55 132	29,17
- Active	-143 911	746	144 657	-0,52	-188 996	-55 132	133 864		-188 996	-55 132	
- Passive		0	0	#DIV/0!		0	0			0	
- Total Dettes	0	294 934	294 934	#DIV/0!	0	273 207	273 207	#DIV/0!		273 207	#DIV/0!
dont : dettes Fournisseurs		137 673	137 673	#DIV/0!		117 722	117 722	#DIV/0!		117 722	#DIV/0!
dettes Financières		25 865	25 865	#DIV/0!		25 865	25 865			25 865	
- Achats	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	5 152	515	111,11	13 786	9 178	66,58
dont : Locaux	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	3 599	-1 038		13 786	7 625	
Importés	0	0	0	#DIV/0!	0	1 553	1 553		0	1 553	
- Effectifs	394	390	-4	98,98	389	385	-4	98,97	389	385	98,97
dont : Permanents	389	385	-4	98,97	388	384	-4	98,97	388	384	98,97
Temporaires	5	5	0	100,00	1	1	0	100,00	1	1	100,00

Ratios

VA / CA	-319,71	-62,00			-196,86	#DIV/0!	-181,97	895,12
FP / CA	3 875,22	7 639,25			3 239,65	#DIV/0!	3 107,17	9 854,65
Consommations / CA	7,82	5,55			6,85	#DIV/0!	6,53	14,81
FP / VA	-1 212,10	-12 320,74			-1 645,66	-598,49	-1 707,52	1 100,94
Stocks PF en mois CA	0,00	0,00			0,00	#DIV/0!	0,00	0,00
Crs/clients en mois CA	60,80	193,62			62,12	#DIV/0!	19,86	86,66

Annexe 2

ENTREPRISE :

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR

U : KDA

Désignations			Montants									
			Mois					Cumul à fin du mois				
Familles	Produits		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Chiffre d'affaires			363	860	0,000	0	-1	3 225	2 690	751	0	-1
dont :	Export					#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Local		363	860	0,000	0	-1	3 225	2 690	751	0	-1
Ventes Produits finis												
UPT		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
Total Vente Produits finis		U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des remises accordées		U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres ventes		U	183,393	400,00	0,000	0	-1	2 445	1 300	378	0	-1
Ventes marchandises / PR		U	0,000	0,00	0,000	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Prestations de services		U	60,084	60,00	0,000	0	-1	237	180	71	0	-1
Ventes des travaux		U	119,841	400,00	0,000	0	-1	544	1 210	301	0	-1

Pièce de Rechange.

Annexe 3

Annexe 4

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des Approvisionnements
EN VALEUR

U : K DA

Désignations			Montants									
			Mois					Cumul à fin du mois				
Familles	Produits		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Les Achats			1 829	4 637	5 152	1	2	2 620	13 786	9 178	#DIV/0!	3
dont :	Locaux		1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
	Importations		0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!
Achats locaux												
Marchandises		U		0		#DIV/0!	#DIV/0!	0		0	#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures		U	1 016	1 320	1 586	1	1	1 016	3 960	1 586	0	1
Pièces de rechange		U	279	990	115	0	1	954	2 970	639	0	0
Autres		U	534	2 327	673	0	0	650	6 856	4 176	1	5
Investissements(*)		U	0		1 225	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 225	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats locaux			1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
			* Represente fourniture et pose blocs de chargeur de batterie pour les transfoateurs HTA/BT									
Achats Importés												
Marchandises		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Pieces de rechange		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Autres		U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Investissements(*)		U		0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats Importés			0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!

(*) Explication à fournir sur l'origine des fonds utilisés pour les différentes acquisitions.

* Represente le montant de l'achat d'une pompe centrifugeuse multicellule pour le maintien de la pression en FOB

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des stocks
EN VALEUR

U : KDA

Désignations / Familles	Rappel N-1 CUMUL	2020 Période N M-1	2020 Période N M	2020 CUMUL (4)	Evolution Valeur (1)-(4)	Evolution %
Marchandises	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Matières premières	14 996	14 835	14 835	14 835	-160	-1%
Pièces de rechanges	77 867	75 743	75 743	75 743	-2 124	-3%
Fournitures de bureau	2 594	1 585	1 585	1 585	-1 009	-39%
Stock produits finis	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Les encours et autres produits	30 402	15 655	15 655	15 655	-14 747	-49%
Total général des stocks	**125 859**	**107 818**	**107 818**	**107 818**	-18 041	-14%

Annexe 5

annex6

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

TABLEAU DE BORD DES CONTRATS ET COMMANDES CONCLUS AVEC LES PARTENAIRES ETRANGERS

Date de Signature du contrat	Nature du Contrat ou de la Commande		Montant du Contrat en DA	Montant en Devises / Monnaie étrangère	Dénomination de l'entreprise étrangère	Nationalité de l'Entreprise Etrangère	Observation	
	Objet	Code*					Taux	Monnaie
Bon de commande N° 043/2019	Pompe centrifuge multicellulaire horizontale à simple flu	F00076	1 553 337,92	11 565,00	WELMAC	Allemagne	134,3137	Euro
Total Général			1 553 337,92	11 565,00				

Annexe 7

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des créances clients

U : K DA

Entreprises / Organismes	Montants des créances	Créances Non échues		Créances échues		
		Montants	échéances	Montants	échéances	Observation
A- Entreprises publiques	249,52					
B- Entreprises du Groupe	97,89					
C- Institutions et organismes publics	139,29					
d- Entreprises privées	3 922,87					
E- Autres	1 016,15					
	5 425,71					

RUBRIQUES	MOIS M - 1	MOIS M	VARIATION
CREANCES RECOUVRABLES	3 637	1 732	-1 906
CREANCES DOUTEUSES	3 694	3 694	0
CREANCES IRRECOUVRABLES / LITIGIEUSES			0
TOTAL CREANCES	7 331	5 426	-1 906

RAPPELS	Fin Année N-1	Prévu fin 2019
CREANCES	11 123	2 456

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

Annexe 8

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau d'évolution des créances

En KDA

Désignation				MONTANTS (N) au 31/12/19	MONTANTS (N) au mois M	MONTANTS (N) % Evol.
REPARTITION GLOBALE DES CREANCES SUR CLIENTS	INSTITUTIONS		a	139.285	139,285	0,00
	EPE	Groupe	b_1	943.428	97,893	-845,53
		AUTRES	b_2	875,149	249,518	-625,63
	PRIVES ET AUTRES		c	9 164,779	4 939,012	-4225,77
TOTAL DES CREANCES = a+b1+b2+c				11 122,641	5 425,708	-5696,93

EVOLUTION DES CREANCES SUR FILILALE DU GROUPE		au31/12/19	au mois M	Ecart
Filiales du Groupe	EDIMEL	a			0,00
	ENAPEM	b			0,00
	ENAED	c			0,00
	ENAPAT	d			0,00
	EIMS	e	0,000	0,000	0,00
	DOMELEC	f	0,00	0,00	0,00
	SONARIC	g	943,43	97,89	-845,53
	ALFATRON	h			0,00
	ELECTRO-INDUSTRIE	i	0,00	0,00	0,00
	EDIEL	j	0,00	0,00	0,00
	ENAOQ	k			0,00
	FILAMP MOHAMMADIA	l			
TOTAL DES CREANCES SUR FILIALES DU GROUPE			943,43	97,89	-845,53

Annexe 9

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des ressources humaines

1° Evolution des effectifs

	Début de période (M-1)		Mouvt. de la période				Effectif fin de période						
			Entrées		Sorties		Prévu		Réalisé		%	%	
	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.$_1$	Perm.$_2$	Temp.$_3$	Perm.$_4$	3/1	4/2	
Inscrits	1	384	0	1	0	2	1	388	1	383	100,00	98,71	384
Actifs	1	376	0	1	0	2	1	388	1	375	100,00	96,65	376
Cadres	0	62	0	0	0	2	0	66	0	60	#DIV/0!	90,91	60
Maîtrise	1	114	0	1	0	0	1	117	1	115	100,00	98,29	116
Exécution	0	200	0	0	0	0	0	205	0	200	#DIV/0!	97,56	200
Total	1	376	0	1	0	2	1	388	1	375	100,00	96,65	376

2° Structure des effectifs de fin de période

	Siège/Adm	Commercial	Production	TOTAL
Inscrits (*)	8	0	0	8
Actifs	352	24	0	376
Cadres	53	7	0	60
Maîtrise	108	8	0	116
Exécution	191	9	0	200
Total	352	24	0	376

Annexe 10

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des mouvements des effectifs

Wilaya	Effectif M-1 (1) Début de periode	Départ volet social				Départs normaux		Total	Recrutement		Total	Effectif
		Indemnités (2)	Retraite PROPOR. (3)	Congé Chomage (4)	Dissolution (5)	Retraite (6)	Autres (7)	Départs	Normal (9)	Redépl / Réintégration (10)	Recrutement	Fin période
W_1	385	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	384
W_2								0			0	0
W_3								0			0	0
W_4								0			0	0
W_5								0			0	0
W_6								0			0	0
Totaux	385	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	384

* Autres : 02 MIU (Sortie inter- unités) .

* Redéploiement : 01MIU (entrées inter-unités) .

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL

U =KDA

Désignation			EFFECTIF M - 1			EFFECTIF M			CUMUL Mois M		
Nature	Catégories		Perma.	Temp.	Total	Perma.	Temp.	Total	Perma.	Temp.	Total
Rappel	Cadres	a_1	5 571	168	5 739	5 654	118	5 772	16 618	753	17 371
Exercice	Maîtrise	b_1	8 166	180	8 345	8 219	102	8 321	24 597	556	25 153
N - 1	Exécution	c_1	12 966	14	12 980	13 632	19	13 651	39 498	139	39 637
Sous -Total I = $a_1+b_1+c_1$			**26 703**	**361**	**27 064**	**27 505**	**239**	**27 744**	**80 713**	**1 449**	**82 162**
	Cadres	a_2	4 953	35	4 988	5 542	0	5 542	15 644	83	15 727
Exercice N	Maîtrise	b_2	6 647	0	6 647	7 866	28	7 895	21 256	28	21 285
	Exécution	c_2	11 224	0	11 224	13 420	0	13 420	37 027	0	37 027
Sous -Total II = $a_2+b_2+c_2$			**22 824**	**35**	**22 859**	**26 829**	**28**	**26 857**	**73 927**	**111**	**74 039**
	Cadres	a_3	-618	-133	-751	-112	-118	-230	-730	-250	-981
Evolution	Maîtrise	b_3	-1 519	-180	-1 698	-353	-74	-426	-1 871	-253	-2 125
	Exécution	c_3	-1 742	-14	-1 756	-212	-19	-231	-1 954	-34	-1 987
Sous -Total III = $a_3+b_3+c_3$			-3 879	-327	-4 205	-676	-211	-887	-4 555	-537	-5 092

Annexe 11

Annexe 12

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

EVOLUTION DE L'ENDETTEMENT
COURT TERME - LONG ET MOYEN TERMES

U =KDA

Désignation		Montant Au 31/12/N-2 (1)	Montant Au 31/12/N-1 (2)	Comparaison & Evolution des niveaux périodiques des Dettes						Variations		
				Mois M de l'exercice N-1			Mois M de l'exercice N					
				DL & MT (3)	D C T (4)	Total (5)=(3+4)	DL & MT (6)	D C T (7)	Total (8)=(6+7)	(9) =(8)-(5)	(10) =(5)-(1)	(11) =(8)-(2)
Total des Dettes *		350 787	813 841	60 494	234 440	294 934	58 494	214 714	273 207	-21 726	-55 853	-540 633
Dont Dettes d'Investissement	a	21 823	17 649		21 823	21 823		16 419	16 419	-5 404	0	-1 230
Dettes de Stocks	b	36 712	23 681		36 712	36 712		14 486	14 486	-22 226	0	-9 195
Dont Dettes Fournisseurs	b_1	143 664	149 261		137 673	137 673		117 722	117 722	-19 951	-5 991	-31 539
Dettes d'Exploitation	c	159 435	114 849	60 494	49 079	109 573	60 494	52 708	113 202	3 630	-49 862	-1 647
Dont Dettes Fiscales	c_1	14 644	16 272		17 221	17 221		17 198	17 198	-23	2 577	926
Dont Dettes Para Fiscales	c_2	8 745	8 720		8 805	8 805		8 491	8 491	-314	60	-229
Dettes Financières	d	25 865	532 082		25 865	25 865		25 865	25 865	0	0	-506 217
Dont Découvert	d_1		506 217							0	0	-506 217

Annexe 13

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau d'Evolution des Dettes

U: en K DA

DESIGNATIONS	MONTANTS		
	au 31/12/19	Mois MARS 2020	Evol %
TOTAL DES DETTES	813 840,63	273 207,49	-66,43
6.1 Répartition des dettes par natures	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes internes	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes externes	0,00	0,00	#DIV/0!
6.2 Répartition des dettes par âge	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes long termes (+ 5 années)	60 493,89	58 493,89	-3,31
Dettes moyen termes (1 < D < 5 années)	0,00	0,00	#DIV/0!
Dettes courts termes (< 1 année)	753 346,74	214 713,59	-71,50
6.3 Répartition des dettes sur Filiales du Groupe	2 915,03	2 915,03	0,00
ELECTO INDUSTRIE	0,00	0,00	#DIV/0!
ALFATRON	2 915,03	2 915,03	0,00
Filiale			#DIV/0!

Annexe 14

ENTREPRISE :ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

COMPARAISON DU NIVEAU MENSUEL DE L'ENDETTEMENT

U = KDA

Désignation		Montant Au 31/12/N-2 (1)	Montant Au 31/12/N-1 (2)	Comparaison & Evolution des niveaux périodiques des Dettes					
				Exercice N-1			Exercice N		
				Mois M -1 (3)	Mois M (4)	Variation (5)=(4)-(3)	Mois M -1 (6)	Mois M (7)	Variation (8)=(7)-(6)
Total des Dettes		350 787	813 841	294 934	294 425	-509	801 600	273 207	528 393
Dont Dettes d'Investissement	a	21 823	17 649	21 823	21 823	0	16 419	16 419	0
Dettes de Stocks	b	36 712	23 681	36 712	36 712	0	35 471	14 486	20 985
Dont Dettes Fournisseurs	b_1	143 664	149 261	137 673	137 673	0	164 057	117 722	46 335
Dettes d'Exploitation	c	159 435	114 849	109 573	109 063	-509	115 419	113 202	2 217
Dont Dettes Fiscales	c_1	14 644	16 272	17 221	17 132	-89	14 203	17 198	-2 995
Dont Dettes Para Fiscales	c_2	8 745	8 720	8 805	8 401	-404	10 803	8 491	2 311
Dettes Financières	d	25 865	532 082	25 865	25 865	0	505 705	25 865	479 840
Dont Découvert	d_1		506 217				479 840		

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Annexe 15

TABLEAU DE TRESORERIE

Rubriques	Réalisé N - 1	Prévisions Année N	Période		CUMUL	
			Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
1. Solde début période (A)	-14 026,00	3 732,84	-145 810,00	-62 476,96	-59 828,00	-26 376,58
2. Recettes						
* sur clients		0,00				
* Escomptes de traites						
*Autres recettes	8 390,00	884 099,91	690,00	569 691,16	2 070,00	604 617,52
TOTAL RECETTES (B)	8 390,00	884 099,91	690,00	569 691,16	2 070,00	604 617,52
3. Dépenses d'exploitation						
* Achats	155 990,00	84 407,69	12 636,00	9 519,41	37 908,00	52 339,94
* Services	52 080,00	22 988,29	4 340,00	3 443,61	13 020,00	5 384,32
* Frais de Personnel	322 027,00	267 601,71	26 350,00	34 029,63	79 050,00	59 485,69
* Frais Financiers	1 180,00	13 838,39	265,00	35 076,84	295,00	35 176,36
* Droits douane, impôts, taxes	60,00	201	5,00	0,00	15,00	63,25
* Frais Généraux	3 470,00	5 013	280,00	436,60	950,00	1 083,28
TOTAL DEPENSES (C)	534 807,00	394 049,76	43 876,00	82 506,10	131 238,00	153 532,84
4. Remboursements						
* Dettes externes	0,00	0,00				
* Emprunt & découvert	0,00	520 159,57		479 840,43		479 840,43
* Autres (CMT, volet Social)	0,00	0,00				
TOTAL REMB. (D)	0,00	520 159,57	0,00	479 840,43	0,00	479 840,43
6. Investissements (F)	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
7. Recettes - Dépenses (E) = B-C-F	-526 417,00	490 050,15	-43 186,00	487 185,06	-129 168,00	451 084,68
Solde fin période (A-D+E)	-540 443,00	-26 376,58	-188 996,00	-55 132,33	-188 996,00	-55 132,33

ENTREPRISE :

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des comptes des resultats

U : KDA

N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			MARS 2019	MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution	A FIN MARS 2019	A FIN MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution
1	Vente de Marchandises	700	0,000	0,000	0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	86,553	0,000	-86,55	-100%	210,952	362,171	151,22	72%
3	Vente de travaux	704	119,841	0,000	-119,84	-100%	543,759	301,386	-242,37	-45%
4	Vente d'études et Autres prestations de services	705 et 706	60,084	0,000	-60,08	-100%	236,966	71,480	-165,49	-70%
5	AUTRES (703,708 709)	-	96,840	0,000	-96,84	-100%	2 233,795	16,276	-2 217,52	-99%
6	**Chiffre d'Affaires** = *(1)+(2)+(3)+(4)+(5)*	70	363,318	-	-363,32	-100%	3 225,471	751,312	-2 474,16	-77%
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)		0,000	0,000	0,00	-	1,160	64,838	63,68	
7	Production stockée ou déstockée	72	1 425,550	605,333	-820,22	-58%	5 372,809	3 648,263	-1 724,55	-32%
8	Production immobilisée	73			0,00	-			0,00	-
9	Subventions d'exploitation	74			0,00	-			0,00	-
10	**Production de la période** = *(6)+(7)+(8)+(9)*		1 788,868	605,333	-1 183,54	-66%	8 598,280	4 399,575	-4 198,71	-49%
11	Achats consommés	60	1 588,493	4 318,992	2 730,50	172%	8 068,943	9 488,551	1 419,61	18%
12	dont : Achats de marchandises vendues	600			0,00	-			0,00	-
13	Matières premières	601	0,000	0,000	0,00	-	271,200	0,000	-271,20	-100%
14	Achats d'études et de prestations de services	604			0,00	-			0,00	-
15	Services extérieurs	61	232,433	420,969	188,54	81%	635,313	885,337	250,02	39%
16	Autres services extérieurs	62	193,125	352,875	159,75	83%	1 175,630	750,812	-424,82	-36%
17	**Consommations de la période** = *(11)+(15)+(16)*	-	2 014,051	5 092,836	3 078,79	153%	9 879,886	11 124,700	1 244,81	13%
18	**Valeur ajoutée** = *(10)-(17)*	-	-225,183	-4 487,504	-4 262,32	-1893%	-1 281,606	-6 725,125	-5 443,52	-425%
19	Charges de personnel	63	27 744,211	26 857,282	-886,93	-3%	82 161,506	74 039,183	-8 122,32	-10%
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	5,432	46,740	41,31	760%	43,353	57,314	13,96	32%
21	**EBE** = *(18)-(19)-(20)*	-	-27 974,826	-31 391,526	-3 416,70	-12%	-83 486,466	-80 821,622	2 664,84	3%

	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			A FIN MARS 2019	A FIN MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution
22	Concours bancaires courants	519	0,000	0,000	0,00	-
23	Créances clients (Montants bruts)	411	5 859,168	5 425,708	-433,46	-7%
24	Effectif Total	-	390	385	-5	-1%
	Dont permanents	-	385	384	-1	0%

Annexe 16

Annexe 17

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Entreprise ENIEM -UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
Exercice 2020

En KDA

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	MARS 2019	MARS 2020
70	Chiffre d'affaires		363,318	0,000
	Vente de marchandise		0.000	0.000
	Production vendue		183.393	0.000
	Prestation fournies		179.925	0.000
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 425.550	605.333
73	Production immobilisée		0.000	0.000
74	Subventions d'exploitation		0.000	0.000
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 788,868**	**605,333**
60	Achats consommés		1 588.493	4 318.992
	Services extérieurs et autres consommations		**425,558**	**773,844**
61	Services exterieurs		232.433	420.969
62	Autres services extérieurs		193.125	352.875
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**2 014,051**	**5 092,836**
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**-225,183**	**-4 487,504**
63	Charges de personnels		27 744.211	26 857.282
64	Impôts, taxes et versements assimilés		5.432	46.740
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**-27 974,826**	**-31 391,526**
75	Autre produits opérationnels		0.000	0.000
65	Autres charges opérationnelles		0.000	0.000
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		1 020.116	1 902.029
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		0.000	0.000
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		**-28 994,942**	**-33 293,555**
76	Produits financiers		0.000	0.000
66	Charges financières		0.000	34 957.934
	VI - RESULTAT FINANCIER		**0,000**	**-34 957,934**
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		**-28 994,942**	**-68 251,489**
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		**0,000**	**0,000**
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		**0,000**	**0,000**
692	Imposition différée actif		0.000	0.000
693	Imposition différée passif		0.000	0.000
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 788,868**	**605,333**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**30 783,810**	**68 856,822**
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-28 994,942**	**-68 251,489**
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**0,000**	**0,000**
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**-28 994,942**	**-68 251,489**

1.

Table Des Matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion

Introduction 04

Section 01 : Les systèmes de contrôle de gestion 05

1.1 Définition d'un système de contrôle dans un cadre économique 05

1.2 Notion du contrôle 06

1.2.1 Finalisation 06

1.2.2 Pilotage 06

1.2.3 Evaluation 06

1.3 Définition du contrôle de gestion et ses objectifs 07

1.4 Les définitions retenues par quelques auteurs 07

1.5 Les objectifs du contrôle de gestion 08

1.5.1 Planification et fixation des objectifs 09

1.5.2 Mesure et évaluation des performances 09

1.5.3 Prise de décision éclairée 09

1.5.4 Optimisation des ressources 09

1.5.5 Pilotage et ajustement 09

1.5.6 Encouragement à l'amélioration continue 09

1.6 Les composants d'un système de contrôle de gestion 10

1.6.1 Un ensemble de domaines d'exercice de contrôle 10

1.6.2 Un ensemble de fichiers de données nécessaire au contrôle 10

1.6.3 Un ensemble de modèle, d'outil et de procédure 11

1.6.4 Un ensemble de règles organisant le jeu des acteurs 11

1.7 Les niveaux de contrôle de gestion 12

1.7.1 Le niveau stratégique 12

1.7.2 Le niveau tactique 13

Table des matières

1.7.3 Le niveau opérationnel 13

Section 02 : Les outils de contrôle de gestion 14

2.1 Les outils de contrôle de gestion 14

2.1.1 comptabilité analytique 14

2.1.1.1 les objectifs de la comptabilité analytique 15

A. Prise de décision 16

B. Contrôle des performances 16

C. Mesure de la rentabilité 16

D. Motivation et évaluation du personnel 16

2.1.2 budget 17

2.1.3 tableau de bord de gestion 17

2.1.3.1 les objectifs du tableau de bord 18

A. Choisir les indicateurs 18

B. Structurer le tableau de bord 18

C. Définir la périodicité de mise à jour 18

D. Mesurer les écarts 18

E. Déterminer la solution technique 18

2.1.3.2 Le rôle des tableaux de bord 18

2.1.4 Analyse des écarts 19

2.1.5 Le coût cible 20

2.1.6 Méthode ABC (activity-based costing) 20

Section 03 : Utilisations des outils de contrôle de gestion 21

3.1 La démarche du contrôle de gestion 22

A. Fixation des objectifs 22

B. Concrétisation des objectifs 23

C. Mesure des réalisations 24

D. Réaction aux écarts 24

E. Planification et fixation des objectifs 24

F. Mesure et évaluation des performances 25

G. Prise de décision éclairée 25

H. Optimisation des ressources 25

3.2 Les critères de choix des outils de contrôle de gestion 26

3.2.1 Objectifs stratégiques 26

3.2.2 Pertinence des indicateurs 26

Table des matières

3.2.3 Fiabilité des données 27
3.2.4 Adaptabilité 28
3.2.5 Convivialité 29
3.2.6 Cout 30
3.2.7 Intégration avec les systèmes existants 30
3.3 Limites et obstacles du contrôle de gestion 31
3.3.1 Manque de données de qualité 31
3.3.2 Absence de système d'information intègre 32
3.3.3 Résistance au changement 32
3.3.4 Manque de compétences et de formation 32
3.3.5 Culture organisationnelle inadaptée 32
3.3.6 Manque de communication et de collaboration 32
Conclusion 33

Chapitre II : Contribution du contrôle de gestion à la prise de décision stratégique

Introduction 34
Section 01 : la prise de décision 34
1.1 Définition de la décision 34
1.2 La prise de décision 35
1.3 Les niveaux de décisions 36
1.3.1 Décisions stratégiques 36
1.3.2 Décisions tactiques 37
1.3.3 Décisions opérationnelles 37
1.4 Les types de décision 38
1.5 Classification selon l'échéance des décisions 38
1.5.1 Décisions à long terme 38
1.5.2 Décisions à moyen terme 39
1.5.3 Décisions à court terme 39
1.6 Le processus de prise de décision 39
A. Identification du besoin de décision 39
B. Définition de l'objectif 39
C. Collecte d'informations 39

Table des matières

D. Identification des options 39
E. Evaluation des options 39
F. Sélection de la meilleure option 40
G. Mise en œuvre 40
H. Suivi et contrôle 40
I. Evaluation post-implémentation 40
J. Réajustement éventuel 40
Section 02 : Les systèmes d'information décisionnelle et leur impact sur le contrôle de la gestion 41
Introduction 41
2.1. Définition de l'information 42
2.2. Caractéristiques de l'information 42
2.2.1. Précision de l'information 43
2.2.2. Fiabilité de l'information 43
2.2.3. Actualité de l'information 43
2.2.4. La ponctualité 43
2.2.5. Accessibilité 43
2.3 Définition du système d'information 43
2.4 Autres définitions du système d'information 44
2.5 Les qualités du système d'information 44
A. Fiabilité 44
B. Actualité 44
C. Utilité 44
D. Intangibilité 44
E. Précision 44
F. Rapidité 44
G. Régularité 44
H. Sécurité 45
I. Protection 45
2.6 Objectifs du système d'information 45
2.6.1. Les fonctions de système d'information 45
2.6.1.1. Acquisition de l'information 45
2.6.1.2 Mémorisation 45
2.6.1.3. Traitement de l'information 46

Table des matières

2.6.1.4. Diffusion de l'information 46
2.7. Le rôle d'un système d'information au sein d'une entreprise 46
2.7.1. Support aux opérations et à la prise de décision 46
2.7.2. Support à la gestion de l'entreprise 47
2.7.3. Support à la prise de décision stratégique 47
2.7.4 Avantage concurrentiel 47
2.8. Définition du système d'information décisionnel 47
2.9 Les objectifs de système d'information décisionnel 48
2.10. L'impact Du Système D'information Décisionnel Sur Le Contrôle De Gestion 49
Section 03 : L'impact des outils de contrôle de gestion sur la prise de décision stratégique 51
3.1. Analyse des performances passées et actuelles 51
3.2. Elaboration de budgets 51
3.3. Définition d'indicateurs de performance 51
3.4. Suivi de la performance en temps réel 51
3.5. Analyse de rentabilité 51
3.6. Evaluation des scenarios 52
3.7. Alignement avec les objectifs stratégiques 52
3.8. Réduction des risques 52
Conclusion 52
Chapitre III : Le contrôle de gestion comme support d'aide à la décision stratégique au sein de l'UPT de l'ENIEM
Introduction 53
Section 01 : Présentation de l'organisme ENIEM 54
I- Présentation de l'organisme d'accueil 54
I.1 Présentation générale de l'ENIEM 1 54
I.1.1 Historique de l'ENIEM 54
I.1.2 Définition 54
I.1.3 Mission de l'ENIEM 54
I.1.3.1 Unité froid 54
I.1.3.2 Unité cuisson 55
I.1.3.3 Unité climatisation 55
I.1.3.4 Unité prestation technique 55

Table des matières

I.1.3.5 Unité Commerciale 55
I.1.4 Objectif De L'ENIEM 55
I.2 Organisation Générale De L'ENIEM 56
I.2.1 La Direction Générale 56
I.2.2 Les Unités De L'ENIEM 56
I.2.2.1 Les Unités De Production 56
A. Unité Froid 56
B. Unité cuisson 57
C. Unité De Climatisation 58
I.2.2.2 Unité Commerciale 58
I.2.2.3 Unité Prestations Techniques 59
I.3 Présentation et objectif de l'unité prestations techniques 61
1.3.1 Présentation de l'unité prestations techniques 61
1.3.2 Objectif de l'unité prestations techniques 61
Section 02 : Les déférents outils de contrôle de gestion utilisée au sein de l'unité prestation technique de l'ENIEM 63
2.1. La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM 63
2.2. Les outils du contrôle de gestion qui aide à la prise de décision dans l'UPT del'ENIEM 63
2.2.1. Le tableau de bord 63
A. Analyse externe 64
B. Analyse interne 64
2.2.1.1. Les indicateurs de tableaux de bord 64
2.2.1.2. Les écarts 64
A. L'écart sur chiffre d'affaires (valeur de production) 65
B. L'écart sur consommations intermédiaires 65
2.2.2. Rapport d'activité reporting 65
Section 03 : l'analyse des outils de contrôle de gestion qui aide à laprise de décision stratégique à l'UPT de l'ENIEM 66
3.1. Le Tableau De Bord 67
3.1.1. Analyse Et Interprétation Des Ecarts 68
3.1.2. Tableau De Bord Des Approvisionnements 69

Table des matières

3.1.3. Tableau de bord des ventes 71
3.2. Rapport d'activité reporting 72
3.2.1. Fabrication mécanique 73
3.2.1.1. Etat des réalisations de l'atelier central 73
3.2.1.2. Analyse des réalisations 73
3.2.2. Maintenance 75
3.2.2.1 Maintenance intervention industrielle 75
Conclusion 76
Conclusion générale 79
Bibliographie
Annexes
Résume

Résumé

Le contrôle de gestion constitue le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficiente et efficace pour réaliser les objectifs définis par l'entreprise. Les dirigeants mettent en place divers outils afin de superviser, mesurer, gérer et analyser l'activité de l'entreprise. Parmi ces outils figurent la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion s'impose comme un allié essentiel pour les gestionnaires, exerçant un rôle fondamental dans le bon déroulement des opérations de l'entreprise. En fournissant en permanence des données cruciales sur les activités, elle permet à la direction de mieux appréhender les situations et contribue à une prise de décision plus éclairée.

Le contrôle de gestion opère également en tant que système d'information, mettant à disposition des décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions cohérentes avec les objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM, nous avons pu observer comment le contrôle de gestion contribue à la prise de décision grâce à des outils tels que le tableau de bord et le reporting. Ces outils transforment les informations de l'entreprise en données chiffrées destinées aux dirigeants, facilitant la prise de décisions de haute qualité pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

Summary

Management control is the process by which managers ensure that resources are acquired and used efficiently and effectively to achieve the objectives defined by the company. Managers use various tools to monitor, measure, manage and analyze the company's activity. Among these tools are cost accounting, budget management and dashboard. The management control function is an essential ally for managers, playing a fundamental role in the smooth running of the company's operations. By providing crucial data on the activities, it allows the management to better understand the situations and contributes to a more informed decision making. Management control also operates as an information system, providing decision makers with the information they need to make decisions consistent with the company's objectives. As part of our practical internship at ENIEM, we were able to observe how management control contributes to decision making through tools such as dashboard and reporting. These tools transform the company's information into numerical data intended for managers, facilitating high-quality decision making to ensure the proper functioning of the company.

Mots clés : contrôle de gestion ; gestion budgétaire ; tableau de bord ; reporting ; système d'information ; la prise de décision