

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



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : management stratégique

THEME :

***Le contrôle de gestion comme outil de prise de
décision.***

Cas : l'unité prestations techniques de l'ENIEM

Présenté par :
AHRAS Kahina
FEDDAK Lamia

Dirigé par :
M. HADJOU Abdelaziz

Devant les membres du jury :

Président : M. SAM Hocine, MCA à l'UMMTO

Examineur : M. OUSSAD Aziz, MAA à l'UMMTO

Rapporteur : M. HADJOU Abdelaziz MAA à l'UMMTO

Promotion 2021/2022

REMERCIEMENT

Nous remercions d'abord le Dieu le tous puissant qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur Mr HADJOU pour son dévouement a la réalisation de ce travail, en nous apportant conseils et orientation utile a son élaboration.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du « unité prestation de technique » de l'ENIEM, en particulier notre encadreur M.DJAOUI malgré leur travail elle nous a consacré du temps en mettant à notre disposition les informations nécessaire pour l'accomplissement de notre cas pratique.

*Nos sincères considérations et remerciement sont également exprimés
aux*

*Membres de jury, qui nous font honneur par leur présence, pour avoir
accepté*

D'examiner ce travail et consacrer leur temps pour son évaluation.

*Nous manifestons notre parfaite gratitude a tous ceux qui ont
participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail*

Dédicace

*A ma très chère mère, quoi que je fasse ou que je dise je ne
serait point te remercier comme il se doit*

*Je dédie mon travaille a mon oncle, sa bienveillance ce me
guider et sa présence a mes cotés a toujours été une source de
force pour affronter tous les obstacles,*

*A ma famille qui m'ont toujours soutenu et encouragé
A mon cher frère Massinissa et mes chers cousins
Kenza, Amelia, Karim, lyase, Mohamed,*

*Aux meilleurs ami/es (k, A, F, k, W, ...) qui m'ont conseillé et
beaucoup apporté que ce soit sur ce travail où avant durant
ma progression dans les études*

*Et bien-sûr sans oublier ma binôme FEDDAK LAMIA avec
qui j'avais l'énorme plaisir de réaliser ce travail*

*En toute modestie et en toute reconnaissance, je dédié tous
Mes efforts traduits dans ce mémoire A mon père et ma
grande mère, que Dieu Les accueille dans son vaste paradis.*

Kahina

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail ; mes chers et adorable parent
qui ont toujours été présent pour moi er qui m'ont toujours
soutenu dans ma vie*

*A mon cher frère Mohamed lamine, et mes chères Souad Faiza
et Sara*

*A ma chère amie et binôme kahina , pour tous les bons
moment qu'ont a passée ensemble , ta patience, et ta présence
ce Fet un plaisir de travailler avec toi
A mes amis, leurs soutiens, et conseil.*

LAMIA

Liste des figures :

La figure	La désignation	Page
01	Illustration de la notion de contrôle	02
02	phase du processus de contrôle	02
03	Décision de gestion et niveau de contrôle	04
04	Les différents niveaux de contrôle selon Anthony (1965).	05
05	Les étapes du contrôle de gestion (Un processus d'apprentissage).	09
06	Mission du contrôleur de gestion	12
07	Le rôle de la comptabilité analytique	17
08	la méthode du cout partiel	19
09	Les principes de la méthode ABC	23
10	la mise en ouvre de la méthode ABC	24
11	la mise en place du tableau de bord	26
12	Préparer une décision	35
13	Niveaux de la décision	38
14	Modèle du processus décisionnel	40
15	présentation de L'information	43
16	le système d'information entre le système opérant et système de pilotage	44
17	Le système décisionnel dans une entreprise	46
18	La caractéristique de système d'information décisionnel	47
19	Les unités de l'ENIEM	
20	L'organigramme de l'entreprise ENIEM	
21	Figure N°21 : l'organigramme de l'unité prestation technique de l'ENIEM	

Liste des tableaux :

Tableau	La désignation	page
01	tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision	05
02	Les étapes de la méthode directe costing	20
03	détermination du résultat par la méthode de cout spécifique.21	21
04	Le composant du cout marginal	22
05	Intérêt de la méthode pour la décision de gestion.	22
06	la forme de tableau de bord.	27
07	les dimensions de la phase de compréhension	39
08	Le classement des systèmes d'informations	51
09	l'analyse SWOT à l'intérieure de l'ENIEM.	
10	tableaux de bord de l'ENIEM (synthèse générale)	
11	présente l'écart sur le chiffre d'affaire globale de l'année 2018 et2018	
12	calcule de l'écart sur CA de l'entreprise alpha (exemple)	
13	tableau des approvisionnements de l'ENIEM unité prestation technique	
14	Tableau de bord des ventes	
15	réalisation de l'atelier central	
16	analyse des réalisations de fabrication mécanique	
17	détail des pièces de fabrication mécaniques pour l'U/PT	
18	maintenance intervention industrielle	

Liste des abréviations :

L'abréviation	Désignation
ABC	Activity based costing
CA	Chiffre d'affaire
CF	Cout fixe
CVT	Cout variable total
CVu	Cout variable unitaire
ECR	Efficient consumer reponse
EDI	Echange de donnée informatique
EIS	Executive information système
ERP	Entreprise ressources planning
FCS	Facteur clé de succéeé
M/CS	Marge sue coût spécifique
M/CV	Marge sue coût variable
PV	Prix de vente
Q	Quantité
RT	Résultat
SIAD	Système d'information aide à la décision
SID	Système d'information décisionnel
TIC	Technologie information communication

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre I : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion1

Section 2 : Outils du contrôle de gestion16

Section 3 : les systèmes de contrôle de gestion30

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

Section 1 : La prise de décision36

Section 2 : système d'information décisionnel46

Section 3 : l'impact de système d'information sur le contrôle de gestion.....53

**Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM et son apport à la
prise de décision**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil 60

Section 2 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM.....68

Section 3 : l'analyse des outils de contrôle de gestion qui aide a Prise de décision dan l'unité
prestation technique de l'ENIEM.....72

Conclusion générale

Annexe

Bibliographie



Introduction Générale

Introduction générale :

En ce temps de concurrence rude et accrue et face à la turbulence de l'environnement économique avec une conjoncture économique qui tend, progressivement dans l'internationalisation, ce qui expose les entreprises à des risques.

Face à cette situation turbulent, et instable, des dirigeants agissent d'une manière opportune, afin d'assurer la continuité de l'entreprise à travers l'atteindre des objectifs déterminé, cela nécessite de mettre en place un système de contrôle fiable, et un contrôle de gestion avec ses principaux instruments qui peuvent être contribues par la comptabilité analytique, la gestion budgétaires, le tableau de bord ...

Le contrôle de gestion est d'une importance stratégique pour toute entreprise ,il est définit par **J.L.Ardouin, M. Michel, J.Shmit** (1985) que le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et document visant à aider les responsables opérationnels à maitriser leur gestion pour atteindre les objectifs il est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est une source de progrès et d'amélioration a tous types d'entreprise , Son but avant tout est de motivé les responsables et les inciter a exécuter des activités contribuant a atteindre les objectifs voulu.

La fonction du contrôle de gestion est une fonction clé pour l'entreprise, s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des dirigeants dans les activités de prise de décision et l'amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant de parvenir à l'efficacité lorsque les objectifs traces sont atteints et l'efficience lorsque les quantités obtenues sont maximisées a partir d'une quantité de moyens engages.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour cette thématique, il y'a d'abord le fait que notre spécialité se base fondamentalement sur la prise de différentes décisions tout au long du cycle de la vie d'une entreprise d'une part .D'autre part nous avons estimé que cette pratique est vraiment intéressante et importante pour une bonne maitrise des ressources évolutives d'une entreprise.

La problématique :

Face à l'instabilité de l'environnement et les risques qui entourent les sièges des entreprises ce dernier est sous contrainte de mettre en place un processus de contrôle de gestion afin de déceler les opportunités et prévenir les risques.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons essayer de répondre à la question suivante :

« Comment le contrôle de gestion joue un rôle important dans la prise de décision au sein de l'entreprise ? ».

Une analyse approfondie de notre problématique nous mène à poser d'autres questions secondaires.

- Qu'est ce que le contrôle de gestion ?
- Comment s'effectue une prise de décision au sein d'une entreprise ?

L'objet de la recherche :

L'objet de ce travail est de mettre la lumière sur la place qu'occupe la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise ainsi que son rôle dans la prise de décision et mettre en évidence les éléments de cette fondation qui contribuent à l'orientation des dirigeants dans leurs décisions.

Méthodologie de recherche :

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

En premier lieu, nous avons réalisé une recherche documentaire qui est basée sur les ouvrages, des thèses et des mémoires, ainsi que des sites internet relatifs à notre thème.

En deuxième lieu ; afin de mieux cerner notre problématique, nous avons réalisé un stage auprès de l'entreprise ENIEM, une entreprise spécialisée à la fabrication et vendre des produits électroménager.

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 sera consacré sur processus de prise de décision, ainsi qu'à la présentation du système d'information et son impact sur le contrôle de gestion.
- ✓ Enfin, le troisième chapitre portera sur un cas pratique d'une entreprise ENIEM.



CHAPITRE 01:

Aspects théorique sur le contrôle de gestion;

Introduction :

L'environnement de l'entreprise est très complexe, et la concurrence des marchés mondial, très agressive, pousse les entreprises à chercher une fonction bien organisée, qui consiste à réaliser ses objectifs avec une efficacité et efficience pour but de prendre une bonne part de marché et améliorer sa performance.

Cette fonction c'est le contrôle de gestion qui occupe au sein de l'organisation un positionnement particulier qui permet d'aider les dirigeants à prendre la décision au bon moment à travers un bon contrôle de gestion et principaux outils qui peuvent être constitué par : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire le tableau de bord...

Dans ce chapitre, nous allons présenter le contrôle de gestion ; son approche théorique et conceptuelle, il sera scindé en trois sections : la première porte sur le cadre théorique de contrôle de gestion, la deuxième section, nous exposerons les outils de contrôle de gestion et dans la troisième section nous expliquerons les systèmes de contrôle de gestion.

I Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.

La fonction de contrôle de gestion est un processus permettant de s'assurer que les ressources sont exploitées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

I.1 L'apparition du concept du contrôle de gestion :

La fonction du contrôle de gestion récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparues avec l'implantation du système comptable qui date depuis long temps.

Cette discipline est apparue dans les grandes entreprises industrielles au début du XXème siècle en réponse au besoin d'organiser le travail et précisément la fonction de production. Avec l'accroissement de leurs tailles, ces unités se sont retrouvées dans la nécessité de déléguer les tâches et les responsabilités tout en espérant le contrôle, pour ensuite se retrouve dans une perspective d'amélioration du contrôle face à la concurrence, pour cela les unités ont mise en place des budgets prévisionnels pour analyser les écarts constatés en faisant la comparaison avec les réalisations ; A ce stade le contrôle de gestion a porté l'appellation (contrôle budgétaire).

Le concept du contrôle a continué à se développer avec le développement des produits et des services qui a fait naître le besoin de mettre en place de nouvelles pratiques du contrôle de gestion dans l'aide à la prise de décision.

Jusqu'à l'année soixante-dix, le contrôle de gestion est considéré comme un processus de planification de gestion budgétaire, et de contrôle budgétaire dans une structure décomposée verticalement en centres de responsabilité, pilotée par le couple moyens-objectifs.

La discipline « contrôle de gestion » n'est pas apparue qu'après la mise en place de ses techniques et outils et avant même l'apparition du poste contrôleur de gestion. C'est qu'à l'année soixante que les universités commencent s'intéresser à l'enseignement du contrôle de gestion.

Les années quatre-vingt semblent correspondre à une étape très importante de son développement. C'est le point de départ d'un nouvel aspect qui fait évoluer le contrôle de gestion, c'est l'intégration des systèmes d'informatique. Ses missions et à faire évoluer la fonction au cours du XXI^{ème} siècle : le développement de l'informatique décisionnelle ne cesse plus d'offrir aux contrôleurs de gestion de nouveaux outils informatiques optimisant la réalisation de leurs tâches.

I.2 La notion de contrôle :

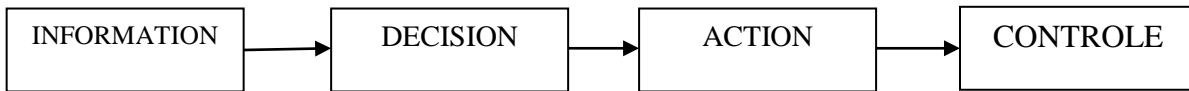
Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire à un retour sur l'amont pour rectifier les divisions et les actions entreprises (Figure n°1).

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme, c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de gestion ».¹

¹ Claude ALAZARD et SABINE SÉPARI « *Contrôle de gestion manuel et application* » Dunod, Paris 2004 P15.

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

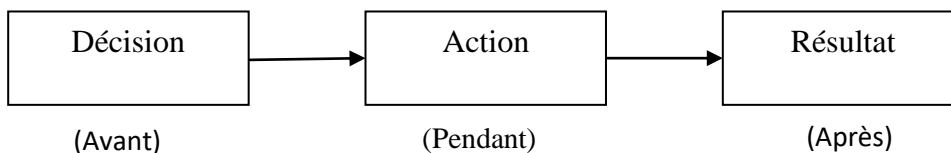


Source : Claude ALAZARD et SABINE DÉPART « *contrôle de gestion manuel et application* » Dunod, Paris, 2004, P15.

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

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Il comprend en général trois phases.(Figure N°2).

Figure N°2 : phase du processus de contrôle.



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

Ces trois phases sont repérées par des questions et des tâches précises :¹

- **Finalisation** : quels objectifs ? quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? comment évoluer les résultats ?
- **Pilotage** : Pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- **Évaluation** : quelle mesure des résultats ? quelle efficacité ? quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise. Ainsi il est possible d'appliquer ces trois 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 Claude ALAZARD et SABINE SEPARI « *Contrôle de gestion* » op.cit. P15.

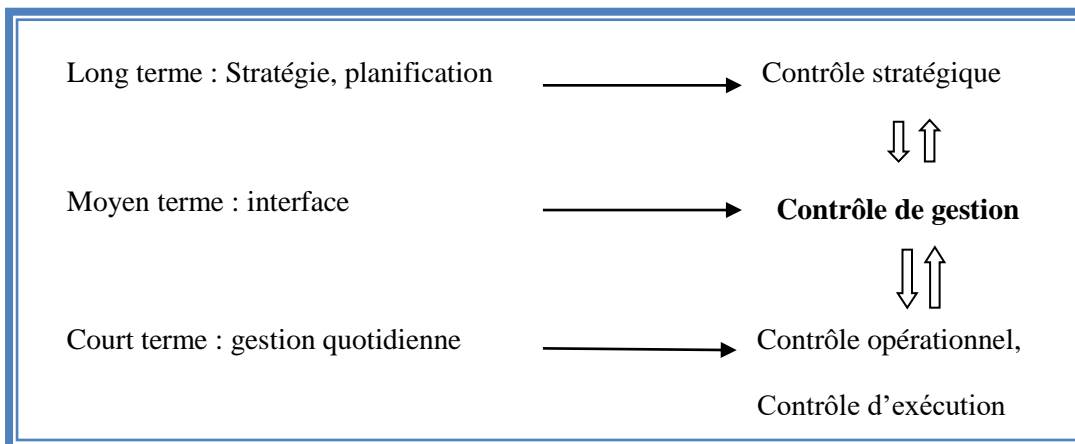
I.2.1 Les décisions de gestion et les niveaux de contrôle :

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

- **La gestion stratégique:** oriente les activités sur le long terme de l'entreprise a ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.
- **La gestion quotidienne :** suit les actions de court terme (un an) et tris court terme (moins d'un un) : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler répétitifs en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel, il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en action courante.

Figure N°3 : Décision de gestion et niveau de contrôle.



Source : ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « *Contrôle de gestion* » op.cit. , P 16.

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

Tableau N°1 : tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision

Niveau de décision \ Processus de Contrôle.	Stratégique	Tactique	D'exécution
- Finalisation - Pilotage - Évaluation	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution.

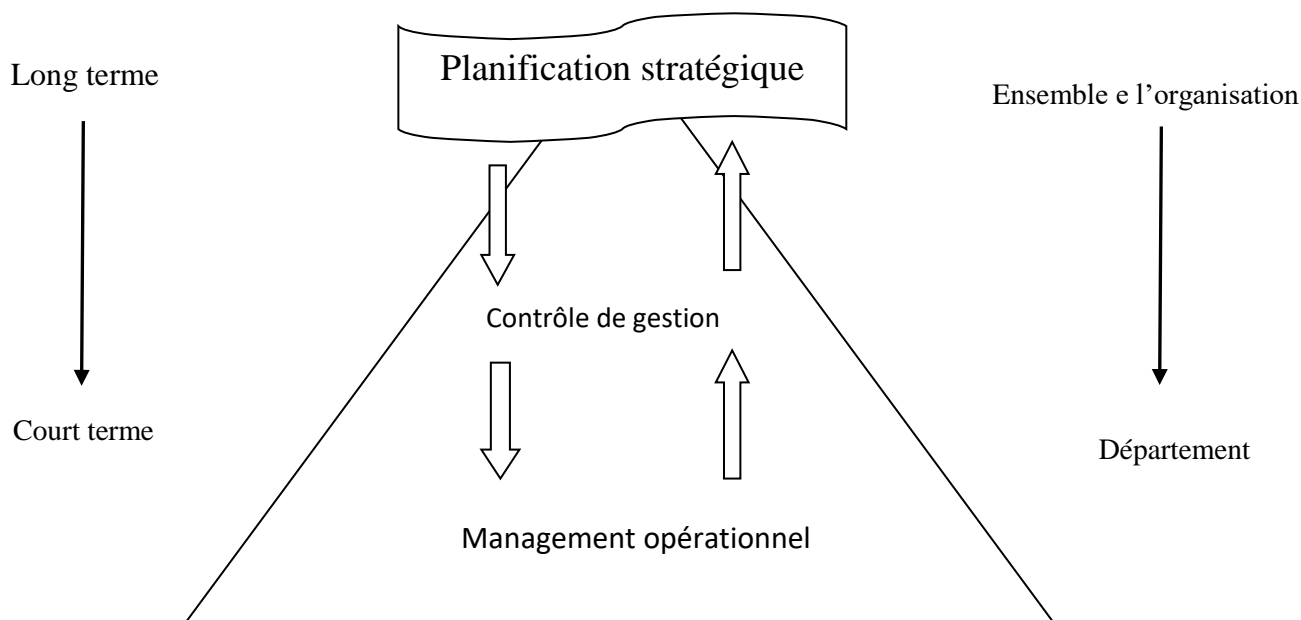
Source : ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « *Contrôle de gestion* » op.cit. , p16.

I.3 Définition du contrôle de gestion :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé des définitions du contrôle de gestion, on cite parmi eux : R. Anthony et H. Bouquin.

- Selon R. Anthony « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisés de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* »¹ Dans ce cadre Anthony identifié trois niveaux de contrôle bien distincts que sont la planification stratégique, le contrôle de gestion et management opérationnel

Figure N°4 : Les différents niveaux de contrôle selon Anthony (1965).



Source : S. Alcouffe et M. Boitier « *Contrôle de gestion sur mesure* » édition Dunod, Paris, 2013, P4

¹HERVE ARNAUD « *Le contrôle de gestion...en action* », édition, laissons 2001,P8.

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

La planification stratégique est un processus qui conduit l'organisation à définir les objectifs et la stratégie à suivre pour les atteindre, A ce niveau l'organisation formalise ses missions et les domaines d'activité stratégique et les marchés cibles, elle conduit aussi à l'identification des facteurs clés de succès de l'entreprise, et les sources de différenciation dans son environnement.

Le management opérationnel correspond à l'exercice des différents métiers de l'organisation(les achats ventes- production...) sur des zones de responsabilité prédéfinies, les managers opérationnels sont autonomes quant à la manière d'atteindre leurs objectifs opérationnels avec les moyens accordés, mais ils doivent rendre des comptes périodiquement sur l'atteinte de ces objectifs.

Le contrôle de gestion constitue un maillon intermédiaire entre la planification stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Il participe à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs ciblés par fonction, et par niveau de responsabilité. Il contribue également au suivi de la performance a posteriori en évaluant l'atteinte des objectifs ce processus qui peut être réalisé par un contrôleur de gestion ou bien par le manager opérationnel lui-même.

Le contrôle de gestion tel que défini par Anthony s'inscrit dans un contrôle cybernétique des actions et décisions. Il articule les différents horizons temporels de l'organisation selon un cycle de finalisation, c'est-à-dire de définition des objectifs et des indicateurs de performance, puis de suivi régulier d'évaluation périodique des réalisations, cette étape se fait à partir de l'analyse des écarts objectifs et réalisés.

Cette représentation du contrôle de gestion et de l'organisation est relativement mécaniste, elle ignore l'importance des comportements organisationnels liés aux relations humaines.

En 1988, Anthony redéfinit le contrôle de gestion en ces termes « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* »¹ ; la notion de contrôle est également bien présente l'objectif d'assurer la mise en œuvre des stratégies définies et allocation optimale des ressources pour atteindre les objectifs de entreprise.

¹Hervé Arnaud « *Le contrôle de gestion...en action* » op, cite P9.

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Une autre définition parue vers la fin des années 1990 ; la plus proche de la réalité du contrôle de gestion actuellement, stipule que ce dernier comprend « Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »¹. L'élargissement de son champ d'intervention et la transversalité incontournable au service de la réalisation des buts des entreprises.

- Selon Bouquin, le contrôle de gestion comprend « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »², selon Bouquin ; les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositif et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelles et les stratégies définies par les dirigeants tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

I.3.1 Les objectifs de contrôle de gestion :

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

Dans la mise en œuvre des stratégies, le contrôle de gestion vise :

- **L'efficacité** : représente la capacité à atteindre un résultat :
 - ✓ Elle se définit par rapport à un objectif donné.
 - ✓ Elle indique à quel point l'objectif est atteint.
 - ✓ Elle est complètement indépendante du coût.
 - ✓ L'évolution de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Exemple : Un système de production qui doit fabriquer 10000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

¹Stéphanie Châtelain, Ponroy et Samuel, Sponem « *Évaluation et permanence de contrôle de gestion* » économie et management, Avril, 2007, P15.

²Michel, Leroy « *Contrôle de gestion, l'essentiel en fiches* » édition Dunod, 2018, P1.

- **L'efficience** : Elle représente la capacité de minimiser les moyens mise en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût, S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est économique mais pas forcément efficient.

- **L'économie** : est dite économique tout acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :
 - ✓ Moindre coût.
 - ✓ Quantité et qualité conforme à la norme établie.
 - ✓ Moment et lieux opportuns.
 - ✓ L'économie touche l'acquisition des ressources.
 - ✓ L'efficience, leur transformation.¹

I.3.2 Mission du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pris beaucoup d'ampleur dans la vie des entreprises ; petites et grandes. Il a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise.

L'efficacité de contrôle de gestion permet à l'organisation de maîtriser son activité et de s'assurer que sa stratégie et ses engagements en termes de délais, de rentabilité, de volume de production seront tenus.²

Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : la phase de prévision, phase d'exécution, d'évaluation et d'apprentissage.

A-Phase de prévision :

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

B- phase d'exécution :

¹Encyclopédie de la gestion et de management, sous la direction de Robert le Duff, édition Dalloz, 1999, P344.

² Le.Cappelletti et autres, « *Tout la fonction de contrôle de gestion* »Dunod, 2014, P14.

Dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués .Ils disposent d'un système d'information sur lequel ils s'appuient et qui leurs permet une meilleure distinction des actions et fonction de l'organisation.

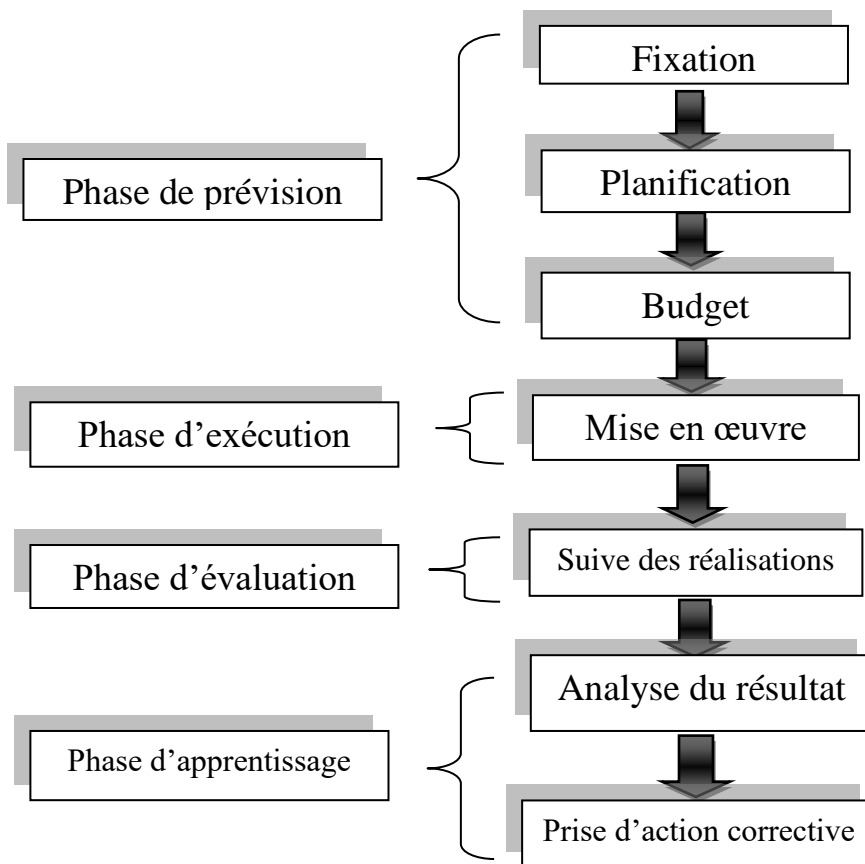
C- phase d'évaluation :

Pour évaluer la performance de l'organisation, ce dernier procédé a une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.

D- phase d'apprentissage :

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité, d'où cette dernière procédera à l'adoption des mesures correctives. C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions

Figure N°5 : Les étapes du contrôle de gestion (Un processus d'apprentissage).



Source : H .Loning, V.Malleret et autres, « *Le contrôle de gestion, organisation outils et pratique* »,3ème édition, Dunod, P3.

I.3.3 Le processus de contrôle de gestion :

Le processus de contrôle de gestion, est intégré dans le processus de planification et d'exécution afin d'arriver à réaliser les objectifs pour assurer la cohérence, une boucle qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs.

Ce processus mise en œuvre au sein des organisations pour assurer une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif voulu.

Ainsi les étapes du processus de contrôle de gestion sont au nombre trois qui sont¹ : la planification, la budgétisation et le suivi des réalisations.

A- La planification :

Le point de départ de ce processus est la détermination des objectifs et les stratégies à suivre. Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans un voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

B- Budgétisation :

Cette phase sert à coordonner et applique les plans d'actions dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise. Les budgets permettent donc de mesurer les performances et les qualités de la gestion à partir de prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

C- Le suivi des réalisations :

La phase primordiale qui suit la budgétisation, au niveau de cette phase qui on élaboré les objectifs et l'exécution des plans d'action, leurs traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé.

Le processus de contrôle est phase d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Le contrôle de gestion résonne sur un processus ; débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser.

C'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer

¹Nsengi Yumva « *L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité* », édition 2007, P18.

l'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) de l'efficience (la mise en œuvre du minimum des ressources nécessaires pour le résultat obtenu...).

Le contrôle de gestion jusqu'ici été présenté comme un savoir construit sur des technique et des pratique a suivre. Cette procédure est faite par un contrôleur de gestion qui maîtrise son métier dans le but de réaliser un contrôle de gestion qualifié. Le contrôleur de gestion est le première concerné par la pertinence ; l'efficacité et l'efficience du contrôle de gestion.

I.4 Contrôleur de gestion :

I.4.1 Définition de contrôleur de gestion :

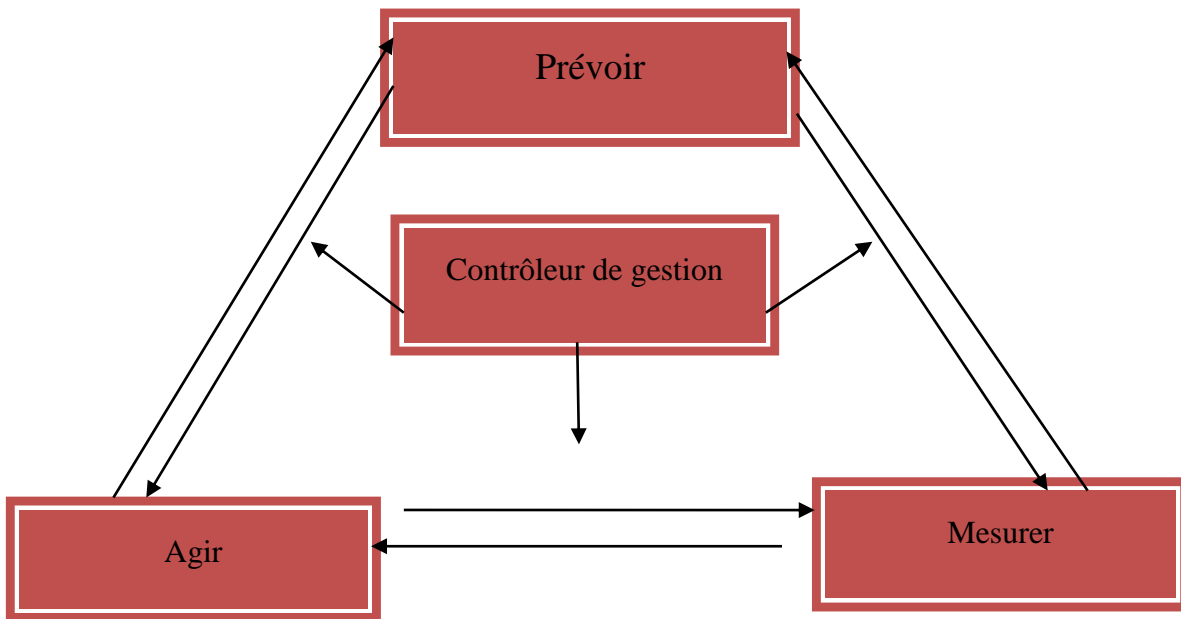
Pour Ardoin et Jordan (1979), « *le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire à élaborer et coordonner les plans d'actions qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre les objectifs* ». ¹

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'exécuter efficacement les procédures de traitement de l'information qui permettent un bon fonctionnement de ce mécanisme de régulation, ce dernier doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

Le métier de Contrôleur de gestion a pour but d'aider les décideurs de l'organisation à atteindre leurs objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

¹Simon Alcouffe et all, « *Contrôle de gestion sur mesure* »Dunod, Paris, 2013, P25.

Figure N°6: Mission du contrôleur de gestion.



Source : « Le grand livre de contrôle de gestion », M.Noëlle et al Édition, EYROLLES, Paris, 2013, p56.

I.4.2 Les profils de contrôleur de gestion :

La fonction contrôle de gestion, se concrétise en poste à pourvoir, le minimum que l'on soit en mesure d'attendre du contrôleur de gestion ; c'est qu'il remplisse les rôles qui lui sont assignés généralement : maîtriser le cœur du métier en termes d'information des procédures et à l'assistance du manager et contribuer à transformer l'entreprise.

Afin d'être capable d'exercer ce métier, le contrôleur de gestion doit être doté d'une qualité spécifique.

Ce dernier, doit être professionnel et compétent, et avoir le sens de la responsabilité pour chargé d'exécuter efficacement un bon fonctionnement de ce mécanisme de régulation.

De manière générale, le contrôleur de gestion doit être polyvalente, être à la fois spécialiste (maîtriser les outils pointus) généraliste (organiser, coordonner les procédures) opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

I.4.3 Le rôle de contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion en tant qu'acteur au sein de l'entreprise se retrouve en relation avec un champ de responsabilités beaucoup plus large qui dépasse parfois le champ de compétences de la fonction. Il joue un rôle très important dans l'organisation.

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Certains stipulent que si les managers sont les acteurs principaux de la fonction de contrôle de gestion, le contrôleur de gestion joue le rôle d'animateur, il définit et anime le processus pour aider les managers à pratiquer le contrôle de gestion (Andoin et Jordan,1979). Cette idée est confirmée par BOUQUIN, à travers un schéma qui croise la sphère du contrôleur et celle du contrôle.

En effet, plusieurs enquêtes se sont intéressées à la question du périmètre de responsabilités du contrôleur de gestion. Bühler a présentée en 1979 les résultats de son étude statistique réalisée auprès de soixante-douze entreprises françaises, qui affirment que presque 91% des contrôleurs de gestion s'occupent en plus du contrôle de gestion, du contrôle budgétaire et de la comptabilité analytique, de plusieurs autres activités connexes, telles que l'informatique, le juridique et le fiscal...

Une étude réalisée vingt ans plus tard par Jordan indique que dans une entreprise de taille moyenne, le contrôleur de gestion est chargé, en plus du contrôle de gestion, de l'informatique de gestion, de la comptabilité générale.

Au-delà de ces activités programmées, le contrôleur est impliqué dans les décisions liées à la publicité, à la promotion, la distribution, le crédit les stocks, ainsi que des études sur des produits, des matériels.

Ces études ont toutes tenté d'expliquer la raison derrière la diversité des tâches assignées au contrôleur de gestion d'une entreprise à l'autre ; et soutiennent l'existence de plusieurs facteurs qui conditionnent son périmètre de responsabilités.

Cela dénote l'aspect contingent du rôle confié au contrôleur de gestion, et d'ailleurs sa fragilité.

Le contrôleur de gestion assure un rôle de technicien, d'animateur, et de conseiller en accompagnant, les responsables dans leur action et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux.¹

Le contrôleur de gestion est le premier responsable du processus d'élaboration des budgets, D'où il élaboré le compte de résultats prévisionnels conçoit les instruments de suivi et d'analyse adapte, rend compte des écarts entre réalisations et budgets à la DG accompagnés d'une proposition de mesures correctives.

¹ Simon Alcouffe et all, « *Contrôle de gestion sur mesure* » op.cit. P260.

I.4.4 Les missions de contrôleur de gestion :

Les missions principales est d'assister les managers dans le pilotage de leurs activités (FORNERINO et GODNER 2006)¹: les contrôleurs de gestion sont supposés aider les managers à effectuer leurs choix en focalisant leur attention sur les zones d'incertitude aux quels ils sont confrontés .Ils aident à comprendre le fonctionnement du système de pilotage.

Les contrôleurs de gestion souvent perçus par les managers comme des organes de surveillance limitant leurs managers de manœuvre.

Les contrôleurs de gestion sur le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs et indicateurs prédéfinis ainsi que sur le contrôle de la fiabilité des informations recueillies.

Les contrôleurs de gestion chercheraient ainsi à intervenir davantage en amont du processus de décisions, en phase de pilotage plutôt qu'en phase de post évaluation (Bouquin 2010).

On peut le résumer dans les points ce dessus :

- Le contrôleur de gestion aide les dirigeants à définir la stratégie économique globale et optimiser la rentabilité financière.
- Il aide à définir des objectifs réalistes de budget prévisionnel.
- L'élaboration et la mise en place d'outils de gestion et de suivi, de procédures ainsi que de vérification de leur bonne utilisation.
- La décomposition des différents coûts.
- La préparation des budgets.
- La réalisation de reporting réguliers concernant l'activité de la structure au sein de laquelle il travaille.
- La surveillance des écarts entre les objectifs prévisionnels et les objectifs réalisés et la proposition si nécessaire d'actions correctives.
- La réalisation d'études Financières.
- La transmission d'informations importantes susceptibles de servir les objectifs de l'entreprise.

¹ Simon Alcouffe et all, « *Contrôle de gestion sur mesure* » op.cit, P26.

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pris beaucoup d'ampleur dans la vie des organisations, est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisés avec efficacité et efficience pour atteindre les objectifs fixés. Ce métier exercé par un contrôleur de gestion, sa principale mission relève de l'ingénierie, proposer et mettre en place les conditions nécessaires à la bonne fin du processus, assurant a partir de l'utilisation des outils qui on va le présente dans la section suivante.

II Section 2 : Les outils de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes, qui est destiné à aider les responsables de fournir la meilleure information possible pour faciliter sa prise de décision, et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dans cette section nous allons développer les principaux outils de contrôle de gestion dont la comptabilité analytique, gestion budgétaire et les tableaux de bords.

II.1 Comptabilité analytique :

Les gestionnaires et les managers de manière générale envisagent de mettre en place une nouvelle comptabilité qui s'appelle la comptabilité analytique, cette dernière est considérée comme un outil de gestion qui consiste à analyser les coûts et les flux internes de l'entreprise afin de fournir l'élément nécessaire à la prise de décision.

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 ses finalités pour suivies... »¹

La comptabilité analytique est un système de saisie et de traitement des informations comptables, qui a pour but de connaître et contrôler les coûts, selon une démarche s'appuyant sur l'analyse des composants directs. Elle permet de déterminer la valeur de certains éléments, de fixer les prix des produits, d'expliquer les résultats, de référencier les rentabilités partielles et globales, d'établir des prévisions et d'analyser les écarts entre résultats et prévisions. La comptabilité analytique est l'outil de gestion indispensable, une aide à la décision.²

II.1.1 Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un monde de traitement des données il permet de :

- la connaissance des coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise.
- La détermination de la valeur des stocks grâce aux méthodes d'inventaire appropriées
- L'explication des résultats en calculant les coûts et les prix de revient des produits de l'entreprise.
- Etablir des prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation).

¹ Nicolas BERLAND, « *la mesure de la performance* », éditions : e-book, Paris, 2009, P18.

² DUPUIS Jérôme « *le contrôle de gestion dans les organisations publiques, gestion* » PUF, 1991, P121

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

- Constaté la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets).
- Analyser les performances de l'entreprise.
- Déterminer les responsabilités par centre de profits et évaluer les rendements par activité, voir même par produit et par région géographique.

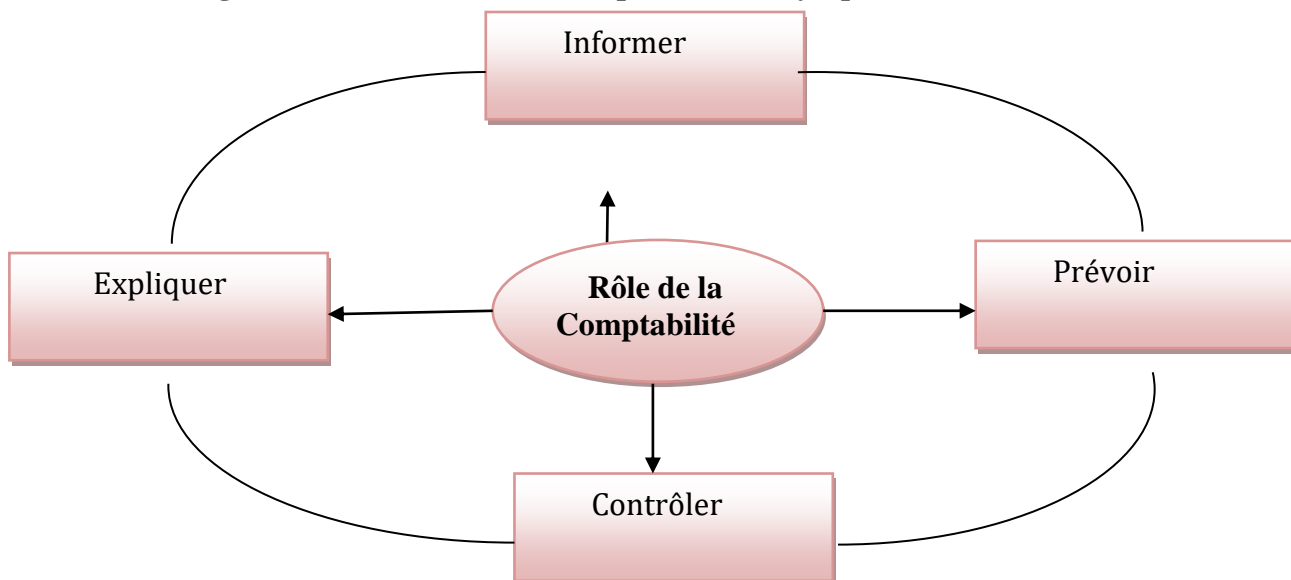
En remarque que la comptabilité analytique s'intéresse au processus d'exploitation donc au résultat engager par tous les produits de l'entreprise.

L'organisation de la comptabilité analytique est liée aux différentes fonctions de l'entreprise est ca lui permet de :

- Expliquer les variations de la productivité et de la rentabilité de tous les produits fabriqués.
- Situé les responsabilités de gestion.
- Elle est considérée comme un souci d'information interne auquel l'entreprise doit reprendre.¹

II.1.2 Le rôle de la comptabilité analytique :

Figure N°07 : Le rôle de la comptabilité analytique :



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

¹ JACQUOT T ET MILKOOFR « la comptabilité de gestion », Ed DARIOS, paris, 2007, P221 .

II.2 Les différentes méthodes de calculs des coûts :

II.2.1 A.la méthode des centres d'analyse :

Un centre d'analyse est une subdivision comptable de l'entreprise ou son analyse est regroupés les éléments de charges indirectes préalablement a leur imputation aux coûts.

Deux critères procèdent à la définition du centre d'analyse :

- Ils doivent correspondre autant que possible à une division réelle de l'entreprise ou à l'exercice d'une responsabilité.
- les charges totalisées dans un centre doivent avoir un comportement commun de telle sorte qu'il soit possible de déterminer une unité de mesure de l'activité de chaque centre.¹

II.2.1.1 L'objectif de la méthode :

Parmi l'objectif de la méthode du centre d'analyse en site :

- Facilites la gestion donc la maitrise des ressources consommées, connaitre les charges indirect appartiens a chaque section et chaque produit fabrique.
- Fixer le prix de ventre de chaque produit fabrique, et préparer les devis.
- Permet d'avoir un meilleur de contrôle de couts à partir du résultat clair.
- Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en bien finals, c'est la notion de traçabilité des couts.

II.2.2 Méthode des couts partiels :

Est une partie du cout globale des produit, il repose sur la notion de variabilité des charge, en distingue quatre méthode des coûts : le cout variable, le coût direct, le coût spécifique , le coût marginale

¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARI « *contrôle de gestion, application et manuel* », ,2^{ème} édition DUNOD, paris 2010, p69

La figure N°08 : la méthode du cout partiel.

	Charges directes	Charges indirectes
Charges variables	Exemple : Matières premières Consommées	Les consommables : D'électricité, gaz, eau, Chauffage, téléphone, Assurance, publicité.....
Charges fixes	Exemple : Amortissement D'une machine	Exemple : Salaire de directeur, Salaire du comptable, Amortissement des Matérielles administrations

Source : AUGÉ, B. NARO, G, VERNHET, A « *Mini manuel de comptabilité, analytique* », DUNOD, Paris, 2013 p, 59.

II.2.2.1 Le cout variable ou *direct costing simple* :

Le cout variable Est un cout constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activités de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus.¹

La méthode du cout variable simple consiste à retrancher du chiffre d'affaire les charges variable afin d'obtenir la marge sur cout variable .le résultat globale est alors obtenu en diminuant la marge sur cout variable de la totalité des charges fixes, l'élimination des charges fixes permet d'isoler le cout de la structure de l'entreprise de celui de ses activités.²

L'objectif de cette méthode permet :

- de mettre en évidence la contribution de chaque produit (commande, activités, ou fonction) à la réalisation de la marge globale de l'entreprise et à la couverture de ses charges fixes.³
- effectuer facilement des prévisions de calcul de couts et de résultat.
- Définit à politique de prix évalué les risques.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI « *contrôle de gestion, application et manuel* », op.cit. P 48.

² GERARD MELYON « *comptabilité analytique*», 3ème édition, Lexi FAC, BREAL 2004, P142

³ Idem P 140

- Facilite la prise de décision

Le calcul de cette méthode se déroule dans un tableau de compte résultat différentielle comme suit :

Tableaux N°02 : Les étapes de la méthode directe costing

Elément	Montants
Chiffre d'affaire	$CA = PV \times Q$
-Coût variable	$CVT = CV_u \times Q$
=Marge sur coût variable	$M/CV = CA - CVT$
-Coût fixes	CF de la période
=Résultat	$RT = M/CV - CF$

Source : réalisé par nous même.

II.2.2.2 La méthode De coût direct :

Cette méthode intègre le calcul des coûts uniquement les charges directes (variable et fixes) directement affectable aux produits, elle dégage une marge sur coût direct.¹

L'emploi des coûts directs se justifie notamment lorsque la structure de l'entreprise est telle que les coûts des centres d'analyses qui peuvent être imputés, sans ambiguïté aux coûts recherchés sont importants par rapport aux autres.

Cette méthode est également fondée dans le cas où l'entreprise cherche à modifier sa gamme de produits sans modifier sa structure de base, face à un marché lui imposant des restrictions dans certains secteurs et lui permettant des développements importants dans d'autres.

Le calcul des coûts directs et des marges qui en résultent permet de mesurer l'apport effectif par les différents secteurs à la couverture des charges et des coûts communs.²

¹ ALAZARD.C, SEPARIS « *Contrôle de gestion* », op.cit. , 2007.

² GERARD MELYON « *comptabilité analytique* », 3^{ème} édition, Lexi FAC, BREAL 2004, P170

Résultat et la marge sur cout direct se calcule comme suis :

$$\text{Marge sur cout direct} = \text{chiffre d'affaire} - \text{cout direct}$$

$$\text{Résultat} = \text{Marge sur cout direct} - \text{cout indirect}$$

II.2.2.3 La méthode du cout spécifique :

La méthode du coût spécifique permet de dégager une marge sur coût spécifique (M/CS) dénommée aussi marge de contribution, la différence entre le CA et le coût spécifique. Le coût spécifique s'entend du coût variable auquel sont rajoutées les charges fixes spécifiques, directes aux produits, aux activités. Le coût spécifique est ainsi très proche du coût complet. Par la suite, la somme des marges sur coût spécifique de chacun des produits ou chacune des activités détermine une marge sur coût spécifique globale devant contribuer à la couverture des charges fixes communes, indirectes. ¹

Tableaux N°03 : détermination du résultat par la méthode de cout spécifique.

Elément	Produit ou activité A	Produit ou activité B	Total pour l'entreprise
Chiffre d'affaire			
- Cout variable			
= Marge sur cout variable			
- Cout fixe spécifiques			
= Marge sur cout spécifiques			
-cout fixes indirects			
= Résultat courant			

Source : GRANDUILLOT.B., GRANDUILLOT.F : « *L'essentiel de la comptabilité de gestion* » ; 6ème édition, éd L'extenso, collection les carrés, 2014, P 85.

¹ AUGÉ.B., NARO.G., VERNHET.A : « *Mini manuel de comptabilité de gestion* » ; édition DUNOD, Paris, 2013, P70, 71.

II.2.2.4 LA METHODE DES COUT MARGINALE :

Le cout marginale peut se définir comme le cout supplémentaire généré par la dernière unité produit .il se calcule donc a partir de la variation du cout total induite par cette production supplémentaire. Selon que la production se fait à l'unité ou en séries, la variation du cout total pourra être calculée a ces différents niveaux.¹

Deux situation prouvent se présente comme dans le tableau qui suit :

Tableau N° 04 : Le composant du cout marginal

La production d'une série supplémentaire n'entraîne pas de changement de structure.	La production d'une série supplémentaire entraîne un changement de structure
Coût marginal = coût variable de la série Supplémentaire	Coût marginal = coût variable de la série supplémentaire + augmentation des charges de structure.

Source : BRIGITTE DONIATH « *comptabilité et gestion des organisations*, » 6 édition dunod, paris, 2008, P286

Tableaux N°05 : Intérêt de la méthode pour la décision de gestion.

Accepter une commande Supplémentaire	Recette marginale > Coût marginal	Accepter
	Recette marginale < Coût marginal	Refuser
Investir ou sous-traiter	Coût d'achat > Coût marginal	Produire
	Coût d'achat < Coût marginal	Sous-traiter

Source : Idem P 287

Le cout marginal permet aussi à l'entreprise de procéder à une politique de différenciation de prix d'un même produit pour des clientèles différentes.

II.3 La méthode ABC :

Méthode ABC a été créée et conceptualisée en 1986, aux Etats- Unis par le CAM-I. il s'agit d'un consortium qui rassemblait des entreprises des consultants et es enseignants.

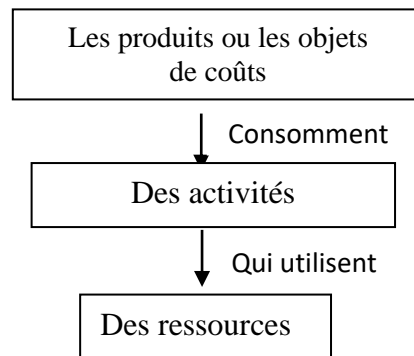
¹ DORIATH.B, GOUJET.CH, « *comptabilité de gestion* », 5^{ème} édition DUNOD Paris, CGO 2011 page 292.

Sa mission était de travailler de manière coopérative sur des outils de gestion pour améliorer la compétitivité des entreprises.¹

Activity Based Costing (ABC) est une méthode de calcul des coûts, il devise l'ensemble des activités de l'entreprise pour analyser les coûts de chaque activité complet il permet une meilleure compréhension des coûts qui facilite la prise de décision.

Figure N °09: Les principes de la méthode ABC

L'activity-based-costing (ABC)



Source : BERLAND.N « *Mesurer et piloter la performance* » E-book, Paris, 2009, p43.

II.3.1 Objectifs de l'ABC :

Cette méthode a plusieurs objectifs qui sont :

- **Obtenir des coûts plus précis**

La répartition approximative des importantes charges indirectes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries rapportés à ceux produits en grande série. L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

- **Rendre visibles des activités cachées :**

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « accessoires » parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur : exemple de la maintenance interne à un atelier ou une entreprise.

- **Rendre « variable » les charges fixes :**

Les charges fixes ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale : ainsi les frais d'un bureau d'études. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de

¹ OLIVIER HUGUES « *réconcilier la qualité et le contrôle de gestion* », AFNOR 2017 ; P35.

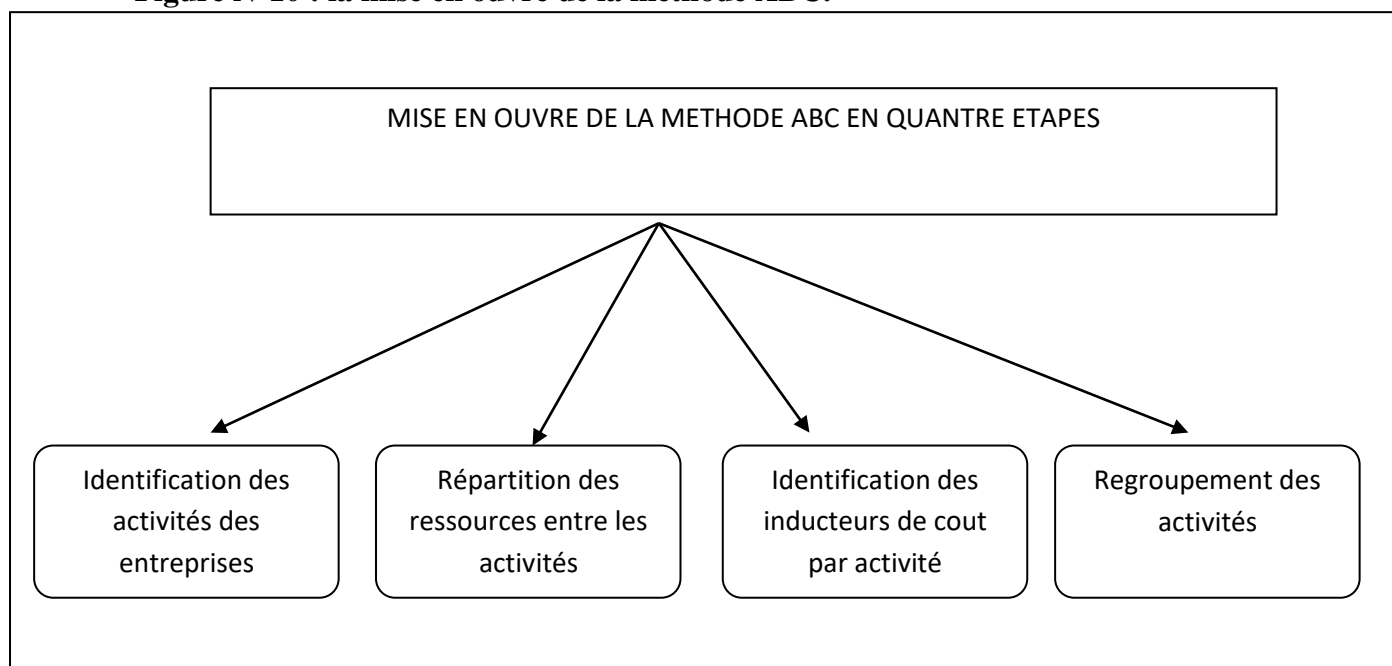
modèle qu'il conçoit ou améliore. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente.

- **Donner un « nouveaux » modèle de fonctionnement pertinent et cohérent :**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... de plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produit empruntant le processus.¹

II.3.2 La mise en oeuvre de la méthode ABC : La mise en oeuvre de ce système s'effectue le plus fréquemment en quatre étapes :

Figure N°10 : la mise en oeuvre de la méthode ABC.



Source : GERARD MELYON, « Comptabilité analytique », 3^eédition, Bréal 2004, P62

II.4 Le tableau de bord :

II.4.1 Définition :

Le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné a un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent également être physique ou qualitatifs. ²

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs qui sert a :

¹ Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2002, P 208.

² BOISSELIER Patrick, « contrôle de gestion, cours et application » édition Vuibert, paris, 1999, P40.

- mesurer des états et des évolutions. Ils sont donc de deux natures complémentaires. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « qu'ai-je réalisé ? » et s'appuieront sur les réalisations passées de l'entreprise.

Ce seront alors des indicateurs de résultat ou d'état, certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « où allons-nous ? » en fonction de la façon dont évolue l'entreprise.

- piloter un système c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies. Le problème est toutefois complexe à double titre. Bien souvent, il sera délicat de mesurer un effet donné tant les éléments sont en interaction les uns avec les autres. La mesure devient rapidement discutable. Les déterminants de la performance sont par ailleurs bien souvent hors des frontières du système pilotés et échappent au contrôle du pilote (le manager). Il est alors possible de distinguer une autre catégorie d'indicateurs qui viennent s'ajouter aux deux des paragraphes précédents et qui portent sur les informations externes de l'environnement.

II.4.2 Le rôle de tableaux de bords :

Le tableau de bord répond à nombreuses attentes, du fait qu'il est venu compenser les limites des autres outils du contrôle de gestion. Au fur et à mesure du temps ses rôles sont devenus de plus en plus large.

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.¹

II.4.3 L'objectif du tableau de bord :

Les objectifs de tableau de bord sont :

- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable Concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats.
- D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, De clignotants.
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts Traduisant des dysfonctionnements.

¹Claude Alazard, Sabri Separi, « *contrôle de gestion, manuel et application* », op.cit., P552

- De mesurer les effets des actions correctives.
- De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

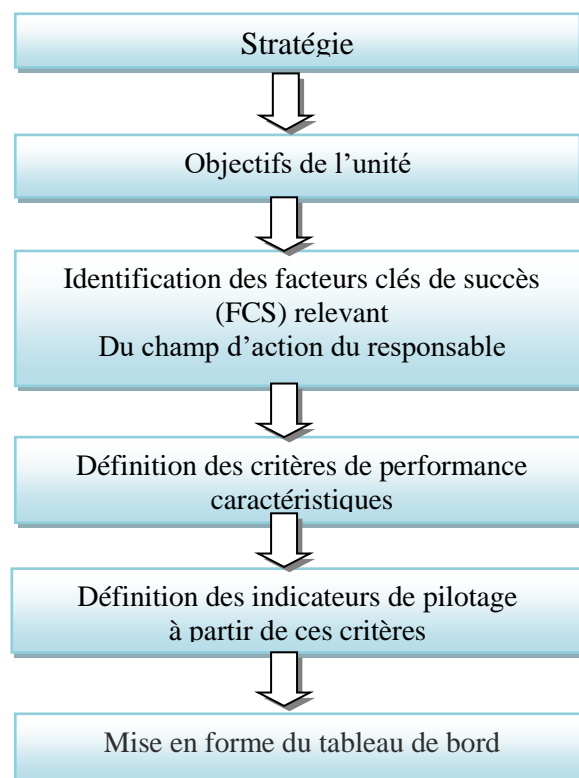
II.4.4 L'élaboration du tableau de bord :

Le tableau de bord nécessite une phase de réflexion importante car il va, d'une part, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autre part, doit traduire la stratégie de l'entreprise.

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

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

Figure N°11 : la mise en place du tableaux de bord.



SOURCE : Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisation*,» 6 édition dunod, paris, 2008,P324 .

II.4.5 La forme de tableau de bord :

Le tableau de bord présente la valeur des indicateurs pour la période étudiée ainsi que de élément de comparaison tels que les valeurs objectifs ou les valeurs de la

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Période précédente.¹

Extrait du tableau de bord du responsable du service après-vente d'une entreprise spécialisée dans le montage et la vente de micro-ordinateurs :

Tableau n°06 : la forme de tableau de bord.

Tableaux de bord du sav				
Responsable : M. Moreau				Exercice N
	Valeurs Exercice N	Valeurs Objectifs	Écarts	Valeurs Exercice (N-1)
GARANTIE Nombre d'interventions Délai moyen d'attente Durée moyenne intervention Nombre de retours Nombre de réclamations Nombre de litiges Coût total des « ré-interventions » Coût moyen de l'intervention				

Source : Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisation*, » 6 édition dunod , paris, 2008,P325.

II.5 Le reporting :

Le reporting(La remontée des comptes) est un ensemble d'indicateurs de résultat, établis a posteriori, afin d'informer la hiérarchie. C'est un outil de contrôle.

II.5.1 L'objectif du reporting :

La remontée des comptes a pour objectif d'informer la hiérarchie sur la marche de ces différentes unités. C'est donc un outil de contrôle dans un contexte de gestion décentralisée. Elle se distingue donc du tableau de bord par ses destinataires (document destiné a la hiérarchie) et par ses objectifs (outil de contrôle).²

¹ Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisation*, » 6 édition dunod , paris, 2008,P325

² Idem

II.6 La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire constitue un outil du contrôle de gestion de gestion très utilisé par l'entreprise. Il fait partie aussi du processus de planification. C'est un des outils de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.¹

La gestion budgétaire a pour but de déterminer les choix stratégiques de l'entreprise, le contrôle de gestion représente l'instrument de sa mise en œuvre, et selon M.GERVAIS, définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin:²

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

Le contrôle budgétaire signifie tout simplement "comparaison entre prévisions et réalisations", et s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = -/+ \text{Ecart}$$

II.7 La démarche budgétaire :

La démarche budgétaire s'appuie sur la définition des objectifs de l'entreprise qui sont traduits en objectifs opérationnel annuels :c'est la phase de prévisions budgétaire qui guide les déférent centre de responsabilité dans leur action , elle permet ensuite , par la comparaison des réalisation aux prévision, d'expliquer les écarts et de procède aux mesures correctrices nécessaire .c'est la phase de contrôle budgétaire .La démarche budgétaire ,qui s'appuie sur l'organisation fonctionnel de l'entreprise, crée les condition de l'échange entre les

¹ Forget, J. « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris 2005, p. 9.

² GERVAIS, M. « *contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », ECONOMICA, 1990, p.31

responsable des fonction ou autre centres de responsabilité et leur hiérarchie tant au moment de l'élaboration des prévisions que alors de l'analyse des réalisation .elle permet donc constituer un moyenne d'animation et de responsabilisation .¹

II.8 Objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle le plus oriente vers l'avenir permettant à l'entreprise d'améliorer ses performances et d'éviter les aléas du futur. Elle a pour mission d'anticiper l'évolution en volume et en valeur de l'activité de l'entreprise et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondant. Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion par lequel l'entreprise peut :

- Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions.
- Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation.
- Inciter et engager ses acteurs à assurer leurs responsabilités.

¹ Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisations* », 6^{éd} édition dunod , Paris 2007, P289

III Section 03: les systèmes de contrôle de gestion.

III.1 Définition de système :

Un système est une structure organisée réunissant plusieurs éléments différents mais qui fonctionnent en interaction pour atteindre un objectif commun.¹

III.2 Le système de contrôle de gestion :

Pour MALMI et BROWN (2008), les systèmes de contrôle de gestion sont alors comme « *un ensemble des systèmes, règles, pratique, valeurs et autres activités de gestion mis en place pour orienter le comportement des employés* ». ²

Selon (ANTHONY ,1965), les systèmes de contrôle de gestion sont considérés comme les pratique organisationnelles formelles mettant l'accent sur les activités de l'organisation .Ils sont définis comme le processus par lequel les gestionnaires veillent à ce que les ressources soient obtenues et utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation. ³

Le système de contrôle de gestion apparait comme un système de régulation des comportements des individus et des groupes dont les actions influencent la vie et les choix de l'organisation, il s'appuie sur :⁴

- Des objectifs précis à atteindre sur la période après avoir évalué les conséquences des choix.
- Les ressources déjà mobilisé sur cette période : technique, humaines, financière, etc.
- Les performances visées ou résultats des actions lancées.

III.3 Les composants d'un système de contrôle de gestion :

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI « contrôle de gestion, manuel et application » 2^{ème} édition, Paris, 2010, P43.

² Moussa awalah Osman « *Nature et enjeux de contrôle de gestion en Afrique* » These doctora 2020, François MEYSSONNIER P122.

³ EZOU KOSSI et all « *La relation entre le système de contrôle de gestion et la stratégie d'entreprise* » in « *revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit* »,2019, P479.

⁴ Système de gestion, disponible sur www.scribd/systeme Consulte le 27/10/2022 a 19H51.

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

III.3.1 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 à transaction, figurent toutes les phases de processus qui de l'idée conduit à sa réalisation effective.
- Ils impliquent un mécanisme de coordination permettent 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 tendent à devenir primordiales.

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

III.3.2 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.

III.3.3 Un ensemble de model, 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 formée des modèles communs à toute l'organisation : modèles comptables, modèles globaux de simulation par exemple.
- L'autre formée 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 et décentralisation.

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 la différente 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.

III.3.4 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 les quels 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.

Chapitre 01 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

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

¹ le-contrôle-de-gestion-au-service-du-pilotage-de-la-performance/. Disponible sur <https://wikimemoires.net/2009/10/> Consulter le 03/10/2022.

Conclusion :

Le contrôle de gestion est qualifié d'une courroie de transmission entre la stratégie et les opérations effectuées au sein d'une entreprise, il permet de fédérer les équipes, les responsables et la direction afin de fixer des objectifs bien déterminés pour garantir une bonne organisation et éventuellement un bon rendement.

Dans ce chapitre, nous pouvons conclure que, Le but du contrôle de gestion est de rassurer les responsables, de les aider et de les motiver, il répond à plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels, Il n'est pas seulement un système de pilotage qui permet l'analyse et l'optimisation des différents écarts, mais il permet aussi d'informer les décideurs et les aider à prendre différentes décisions.

On peut donc dire qu'elle joue le rôle d'un système d'information dans le processus de prise de décision ce que nous allons voir dans le deuxième chapitre intitulé « la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision »

CHAPITRE 02 :

***La contribution de contrôle de gestion a la
prise de décision.***

Introduction :

L'organisation doit s'adapter, si possible anticiper et même influencer, en tout cas réagir avec énormément d'agilité et de prudence. Pour y parvenir au mieux et dans des bonnes conditions, les gestionnaires ont besoin d'avoir les informations adéquates au moment opportun pour pouvoir prendre les meilleures décisions possibles.

L'importance de l'information n'est plus à l'ordre du jour. Elle est le socle du processus décisionnel, elle est au centre de toute décision à prendre.

L'information permet à une organisation d'agir avec efficacité en prenant de bonnes décisions au bon moment.

Pour une exploitation rationnelle et efficace de l'information, l'organisation doit posséder un système d'information. Il assure la collecte, le stockage et le traitement des données et des informations ainsi que leur diffusion au sein de l'organisme.

Ce dernier permet aussi d'organiser et d'utiliser les différentes informations dont dispose l'organisation.

I Section 01 : La prise de décision.

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

I.1 Définition de la décision :

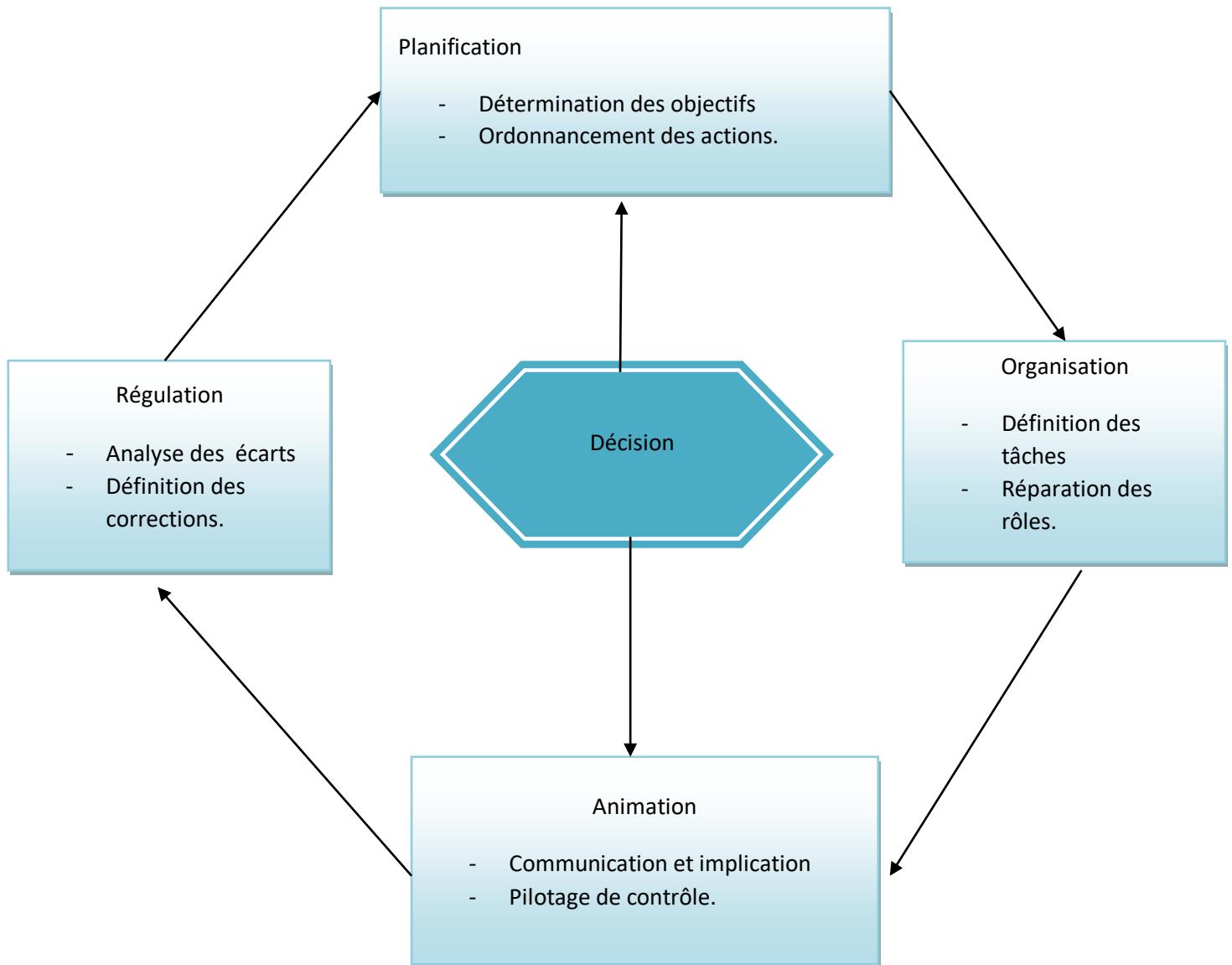
Décider en latin veut dire **trancher**.

Décider ; c'est choisir l'action à entreprendre, c'est -à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles.

Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce

choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation.¹

Figure N°12 : Préparer une décision



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

I.2 Les catégories des décisions :

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

I.2.1 Décision stratégiques :

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

¹BEUUT.S « *Les processus de la décision* » ANFOR, Saint. Denis, 2002.p20

- La définition de la porte feuille d'activités.
- La définition des ressources stables : aussi bien humaines (engagement, licenciement, préretraite...) que matérielles (décisions d'investissement, décessions, de fermeture etc....).

I.2.2 Décision tactique :

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

I.2.3 Décision opérationnelles :

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

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

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

A- Par l'horizon de temps considéré :

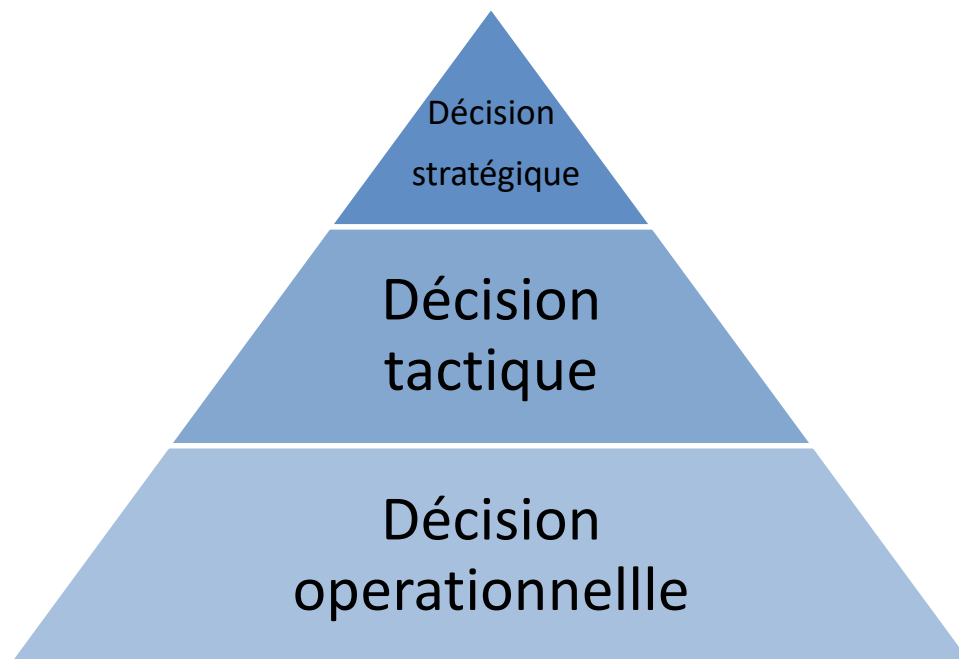
- ✓ Les décisions opérationnelles se prennent au quotidien.
- ✓ Les décisions tactiques concernent la planification s'étalant sur 18 mois.
- ✓ Les décisions stratégiques concernant la planification à long terme.

B- Par le niveau d'agrégation :

- Les décisions opérationnelles se prennent au niveau d'un atelier.
- Les décisions tactiques se prennent au niveau d'une usine.
- Les décisions stratégiques se prennent au niveau de l'ensemble de l'entreprise.¹

¹Mr. Gaouar Adil, « Proposition d'un outil d'aide à l'évaluation des stratégies de coordination dans le fonctionnement d'un WEB-DSS », mémoire de magistère, université ABOU BAKR BELKAID ,2013.P14 .

Figure N°13 : Niveaux de la décision



Source : DARBELLETT. M « *Notion fondamentales de gestion d'entreprise* », édition FOUCHER, Paris, 1998, p295.

I.3 Le processus de prise de décision.

Le processus de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les « bonnes » décisions étant la qualité première de ses dirigeants¹

Le processus de décision est un ensemble d'actions déclenché par un événement, aboutissant à un engagement spécifique à l'action. Donc on peut dire que la décision est l'aboutissement d'un processus de réflexion. Ce processus comprend plusieurs phases, qui sont :

A- Phase de compréhension et de perception du problème :

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

¹ D.MOLLARD, « *Systèmes décisionnels et pilotage de la performance* », édition. Lavoisier, Paris, 2006, P 20.

Or, ce sont elles qui sont à l'origine du processus de décision et leur choix est crucial, car elles influencent fortement les autres phases, puisque tous les choix suivants en découlent. Cette phase de compréhension et de perception du problème comprend trois dimensions qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°07 : les dimensions de la phase de compréhension

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

Source : DJEMER ,A ,IUFM D AUVERAGE ,P9

a. Phase de conception

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

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

B- Phase de sélection :

C'est la phase de choix, le décideur choisit entre les différentes suites d'action qu'il a été capable de construire et d'identifier pendant la phase précédente. Généralement cette phase est courte mais retardée en raison de l'appréhension du décideur.

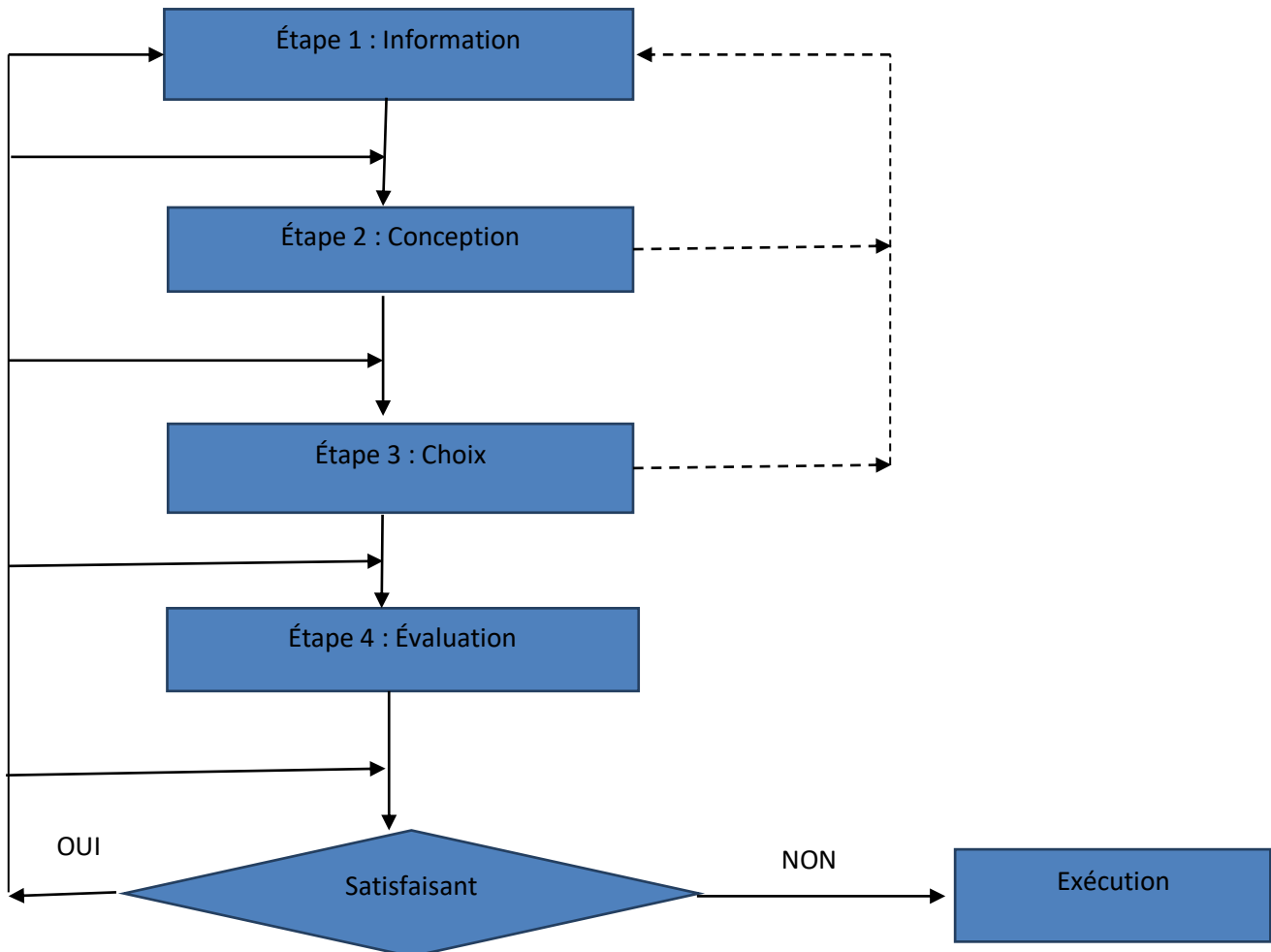
C- Phase d'évaluation :

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

- Cette évaluation permettra éventuellement de corriger les petites erreurs.

- Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue est concrétisée sous la forme de programme d'action, diffusés auprès des personnes et services concerné

Figure N° 14 : Modèle du processus décisionnel



Source :R.Reix et all, « *Système d'information et management* », 7^e édition, Paris, 2004 , p138.

Ce processus n'est pas obligatoirement séquentiel, il peut y avoir des retours en arrière, comme le montre la figure, par exemple pendant la seconde ou la troisième phase, le décideur peut être amené à générer une nouvelle alternative ou encore à rechercher de nouvelles informations, ensuite à modifier le ou les modèles choisis. La présence de ces retours en arrière pendant le processus de décision dépend du niveau de structuration du problème de décision.

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

Un outil d'aide à la décision vise à orienter les décideurs vers le choix le plus approprié, et grâce à eux, il devient possible de résoudre un problème plus rapidement.

En effet, ces outils permettant de faire ressortir plusieurs choix de solutions déterminés sur la base de critères pertinents, et par la suite sélectionner tout simplement l'option la plus appropriée, chaque type d'outil à utiliser dépend de la nature du problème à étudier et l'univers dont il est situé. Il est possible également de présenter des outils d'aide à la décision en trois catégories selon le degré d'incertitude¹.

A- Outils pour la prise de décision en univers certain :

La définition de l'univers certain est résumée par le terme de certitude, Le cadre de la décision est connu, l'avenir est prévisible, les informations sont accessibles et certaines.

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

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

B- Des outils pour la prise de décision en univers aléatoire :

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

Chaque action correspond donc à une variable aléatoire.

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

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

C- Outils pour la prise de décision en univers incertain :

¹CHARON,J'L. SEPARLS « *Management contrôle et application* »Dunod .Paris 2007, P54 .

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

Si le contrôleur de gestion utilise des techniques de plusieurs disciplines pour préparer ses données, il élabore aussi des méthodes, propres qui constituent les démarches du contrôle de gestion pour atteindre des objectifs fixés.¹

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

I.5 Les facteurs influençant la prise de décision

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

Parmi ces facteurs on peut considérer les facteurs suivants :²

I.5.1 L'influence de l'environnement externe.

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composants d'un système socio-économique, ces décisions ont forcément des effets directs ou indirects sur ce système et réciproquement elle subit ses influences. Cet environnement externe (national mais aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné du temps. Les effets de l'influence de cet environnement peuvent être négatifs ou positifs selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

I.5.2 L'influence de l'environnement interne.

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

¹Claude Alazard et Sabine Sépari, « *contrôle de gestion* »op.cit., P 98-100.

² K. BOUTALEB : « *théories de la décision (Eléments de cours)* », Ed. Office des Publications Universitaires, Alger 2006,P 39-42

I.5.3 L'influence de la personnalité du dirigeant

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

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

I.5.4 L'influence des conditions de prise de décision.

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

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

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

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

- **Conditions stables mais complexe (situation de risque)**

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

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

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

- **Conditions variables et complexe (situation d'incertitude)**

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

I.5.5 L'influence du temps

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

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

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

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

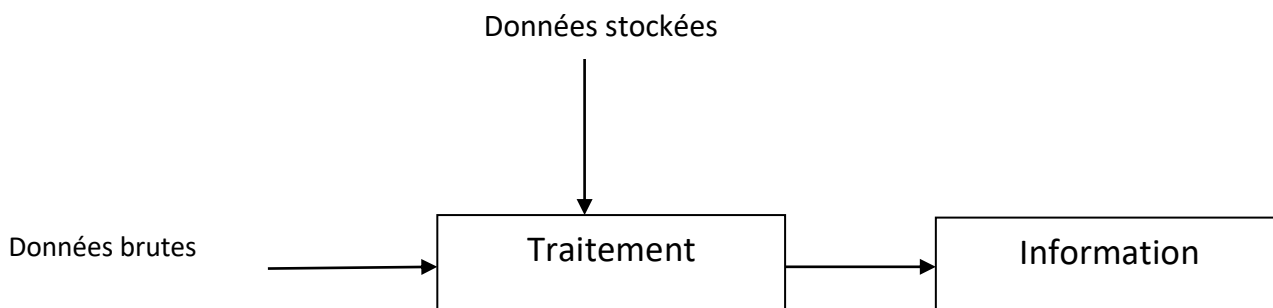
II Section 02 : Système d'information décisionnel.

II.1 Le système d'information :

II.1.1 Définition de L'information :

Le mot latin "informare" veut dire « mettre en forme », MC, Kag définit l'information Comme une connaissance qui change la présentation 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 actions³⁵, et d'après Mac Donough : « l'information est la rencontre d'un problème et d'un ensemble de données »¹

Figure N°15: présentation de L'information.



Source : C. ALAZARD, SEPARI, S « *Contrôle de gestion manuel et application* », 6eme édition, DUNOD, Paris, 2004, p85.

II.2 Définition Le système d'information :

« Un système d'information est un ensemble organisée de ressource : matérielle, logiciel, personnel, données, procédure...permettent d'acquérir, de traite, de stocker des information (sous forme de données, texte, images, son,etc) dans et entre les organisation. »²

« Un système d'information peut-être définit comme l'ensemble des information circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédure de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire a la prise de décision.»³

¹ SCHERMERHOR N.J.R, CHAPPELL.D.S, « *Principes de management* », Edition VILLAGE MONDIAL, Paris, 2002, P 39.

² ROBERT REIX « *Système d'information et management des organisations* », 5° édition,

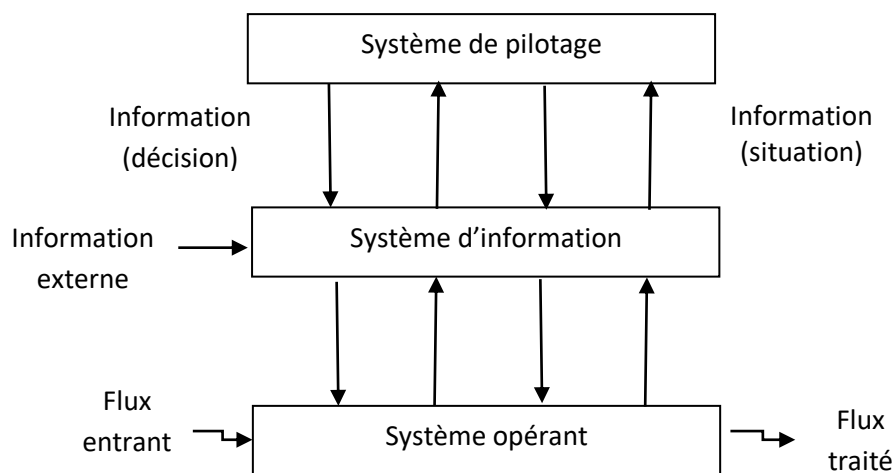
³ FEBREP., et al, « *Management e contrôle de gestion, Manuel et application*», édition Dunod, Paris, 2014, P 36.

Le système d'information se compose de l'ensemble des éléments participant à la gestion de l'information au sein d'une organisation, on distingue trois sous systèmes :

- Le système opérant: il englobe tous les fonctions liées à l'activité de l'entreprise.
- Le système de pilotage: il situe à la tête de système d'information, il fixe les objectifs et prenant des décisions stratégiques.
- Le système d'information : consiste à gérer les informations, outil de communication (assure le lien) entre le système opérant et le système de pilotage.

Parmi l'objectif principal de système d'information, il maîtrise les informations pour prendre une décision stratégique ou opérationnelle.

Figure N°16 : le système d'information entre le système opérant et système de pilotage.



Source : HELENE LONING et all, « le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3^e édition DUNOD, Paris 2008, P209.

II.2.1 Le rôle de système d'information :

Le système d'information contribue au pilotage de l'organisation ou de ses activités en fournissant de l'information pour le management. Il aide ainsi à la prise de décision.

Il permet de contrôler l'évolution de l'organisation par la détection des dysfonctionnements et des anomalies internes. Il a également pour finalité de coordonner l'activité des différentes composantes de l'organisation (Système opérant et système de décision).¹

II.2.2 Les fonctions de système d'information :

Généralement, on attribue quatre fonctions au système d'information : acquisition, mémorisation, traitement et diffusion de l'information.

¹ Annelise Conleau DUPONT « système d'information de gestion, manuel et application », 2^e édition, Paris 2010 P 22.

- **L'acquisition de l'information :**

L'acquisition de l'information est réalisée par collecte et saisie. Cette étape peut être réalisée manuellement ou être automatisée.

- **La mémorisation (ou le stockage) de l'information :**

La mémorisation de l'information correspond à l'enregistrement de cette dernière sous forme de fichiers et de bases de données. En effet, une fois saisie, l'information doit être stockée de manière durable et stable.

- **Le traitement de l'information :**

Le traitement de l'information correspond à la transformation du contenu ou de la forme de l'information par des programmes informatiques ou des interventions manuelles, l'information est traitée en vue de répondre aux objectifs de l'organisation.

- **La diffusion (ou la communication) de l'information :**

Une fois traitée, l'information doit être diffusée aux différents acteurs ou à la différente fonction de l'organisation.¹

II.3 Système d'information décisionnel :

Le système d'information décisionnelle, désigne un ensemble de méthodes, de moyens et de flux d'informations utilisés des données qui permettent d'aboutir aux tableaux de bord ou aux reporting a fin de piloter une entreprise et aider à la prise de décision.

Le système décisionnel pour le contrôle de gestion, et le pilotage de la performance doit répondre aux besoins et aux exigences des contrôleurs de gestion, quel que soit leur niveau.²

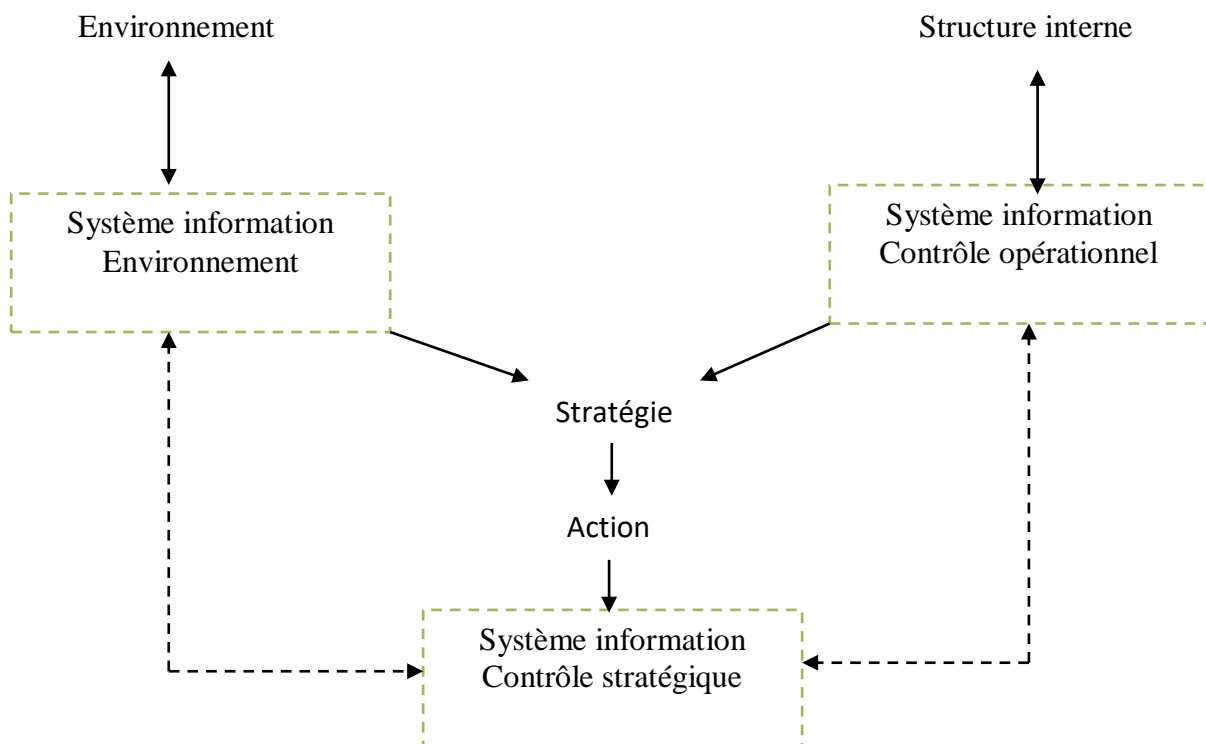
L'objectif de l'information décisionnelle est de permettre un pilotage facile de l'entreprise, en fournissant notamment des tableaux de bord et des rapports sur lesquels les décideurs peuvent s'appuyer pour la prise de décisions. Il doit remplir trois fonctions :

- ✓ L'extraction de données.
- ✓ Le stockage.
- ✓ La restitution des données sous une forme exploitable.

¹ Idem, P21.

² Domonique mollard « système décisionnels et de pilotage de la performance », Lavoisier, 2006, P19.

Figure N°17 : Le système décisionnel dans une entreprise



Source : ALAZARD.C, SEPARI. S « *Contrôle de gestion, manuel et application* » DUNOD, 6eme Edition, Paris, 2004, p90.

II.3.1 Les objectifs de système d'information décisionnel:

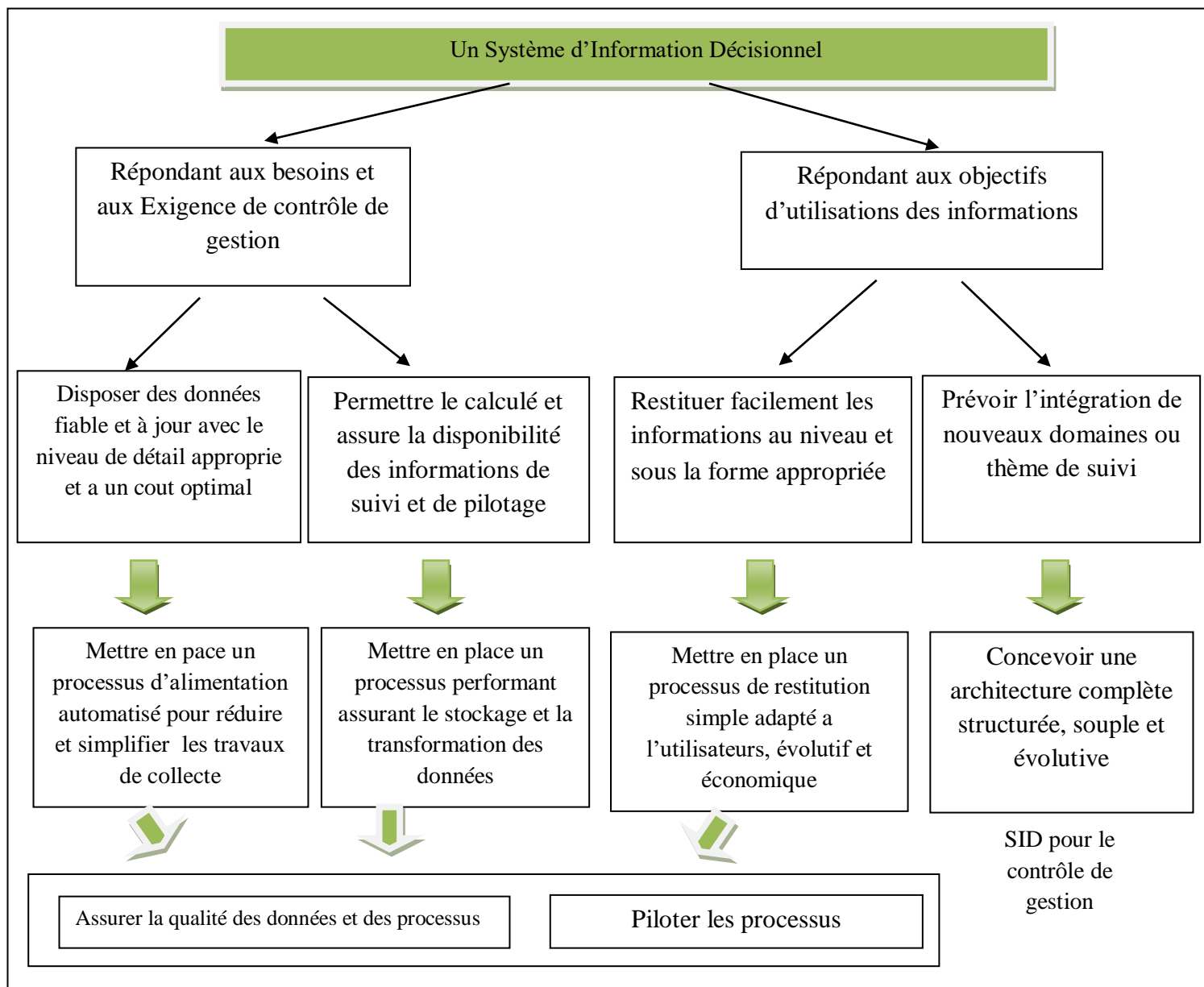
Le système d'information décisionnel est un outil qui vise à donner aux dirigeants d'une entreprise la possibilité de repérer des alertes de gestion, parmi les objectifs de système d'information en site :

- Il permet aux décideurs d'avoir une vue d'ensemble sur un secteur d'activité ou d'une organisation.
- Permet d'éclairer la prise de décision à différents niveaux hiérarchiques.
- Fiabilise des données sources et le renforcement de contrôle de qualité des données.
- Rassemble sur l'information éparpillée et relative.
- Constitue la mémoire d'une organisation.
- Gère d'une façon automatique et en permanence les évolutions des indicateurs de l'organisation.

II.3.2 La caractéristique de système d'information décisionnel :

Les caractéristique de SID se déclinent des besoin fonctionnel les plus généreux au action plus détaillées attendus des processus a mettre en place

Figure N°18 : La caractéristique de système d'information décisionnel



Source : Domonique mollard « *système décisionnels et de pilotage de la performance* », Lavoisier, 2006, P52

II.4 L'architecture de SID :

Le système d'information décisionnelles ; ensemble des moyens humains ; matériaux et logiciels a la collecte ; a la matérialisation ; a la restitution des informations issues des sources de production et destinées a la faciliter la prise de décisions.

Un SID est alimenté par une ou plusieurs sources transactionnelles (source de production). Au cours de la chaîne décisionnelle, les données pertinentes extraites des sources sont transformées en information et stockées dans des espaces de stockage afin d'être restituées aux analyses de manière à faciliter leurs prises de décisions.

En raison de ces trois composants fonctionnelles (alimentation, stockage, et restitution) d'un SID ; son architecture est une agrégation d'un ou plusieurs modules architecturaux et des traitements permettant de les construire.

II.4.1 La diversité des modules architecturaux :

Un module architectural peut assurer une ou plusieurs composants fonctionnels, nous identifions quatre modules architecturaux.

- **Passerelles décisionnelles :**

Module d'accès direct aux sources afin de présenter les données aux décideurs.

- **Système de collecte des informations :**

système intermédiaire qui permet de collecter l'information en amont de la chaîne décisionnelles. Cet espace de stockage temporaire permet la transformation et la consolidation des données issues de sources réparties, mobiles et hétérogènes, il offre ainsi une manipulation plus simple et centralisée des sources de données, cet espace de stockage permet également de réduire la charge du système opérationnelles due aux alimentations du SID. Ces systèmes reposent généralement sur des bases de données relationnelles sans gestion de l'historisation des données.

- **Entrepôt de données :**

Un entrepôt de données est un ensemble de données d'aide à la décision caractérisée par : leur granularité qui correspond au degré de détail minimum nécessaire pour l'utilisation dans le cadre des processus d'analyse et l'aide à la décision ; leur intégration au sein d'un ensemble de données référentielles garantissant la pertinence des liens sémantiques ; leur profondeur historique qui permet de garder trace des événements ou des changements d'états ayant affecté les occurrences des données.

Ce dernier est caractérisé aussi par une forte volumétrie du fait de la conservation de l'historique des données.¹

¹ DOMONIQUE MOLLARD « système décisionnels et de pilotage de la performance », Lavoisier, 2006 P100

- **Magasin de données :**

Est une structure de données conçue pour les besoins exclusives et uniques d'une entité fonctionnelles, le besoin de cette organisation sont collecte et synthétises en recherchant un consensus sur la manière de définir les liens entre les données décisionnelles de façon optimale.

On trouve trois types de données :

Des données de détail, c'est-à-dire de granularité minimale, des données statistiques ou récapitulatives (min, max, moyen, quantité) ; des données agrégées selon des axes propres aux besoins de l'organisation qui a exprime les besoins fonctionnelles du DATAMART (temps, géographie, produit).

Le DATAMART peut être dépendant de l'entrepôt s'il ne contient pas de données de détail et s'appuie sur celle détenue par l'entrepôt, ou indépendant s'il contient les données de détail qui lui sont nécessaires.

La granularité des données de DATAMART est en générales supérieure a celle de l'entrepôt de données et l'historisation des données n'intervient qu'au niveau des récapitulatifs.¹

¹ Domonique mollard « *système décisionnels et de pilotage de la performance* », op.cit. P101

III Section 03 : L'impact de system d'information sur le contrôle de gestion:

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

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

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

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

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

III.1.1 Le système d'information financier comptable :

Le système d'information financier comptable est la première source de données pour mesurer et analyser l'activité économique.¹

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

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

La comptabilité est donc jusqu'aux années 70, la source essentielle des analyses menées par le contrôle de gestion, d'ailleurs l'organisation du travail fondée sur les principes

¹ Pascal Fabre, et all, « *Management et contrôle de gestion* », Dunod, Paris, 2014,P37.

tayloriens se retrouve dans ce système d'information comptable et correspond aux objectifs assignés au contrôle de gestion.

- **Comptabilité de gestion et comptabilité financière :**

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

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

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

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

III.1.2 Les autres sources d'information :

A- Source interne (données physiques) :

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

B- Source qualitative :

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

C- Source externe :

Le contrôle de gestion peut aussi capter des informations dans son environnement pour mener des comparaisons avec des entreprises concurrentes avec d'autres branches, pour effectuer ce benchmark, il est possible de collecter des enquêtes statistiques nationales, ou de

branches d'interroger les observatoires de branches ; et d'enregistrer les informations sur la conjoncture.¹

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

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

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

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

III.2.1.1 Les systèmes d'information :

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

Tableau N°08 : Le classement des systèmes d'informations :

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

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

¹Pascal Fabre, et all « *Management et contrôle de gestion* », op. Cite, P 38.

Les caractéristiques de ces systèmes d'information :

SIAD : système interactif d'aide à la décision, est un système d'information assisté par ordinateur fournissant une assistance aux décideurs pour des problèmes non structurés, combinant le jugement humain et le traitement automatisé de l'information. Il comprend trois éléments : une base de données, une base de modèles et une fonction de gestion du dialogue homme – machine.

EIS : est un SIAD spécifique pour les besoins des cadres supérieurs, c'est-à-dire pour des tâches de finalisation, la formulation d'objectifs et de stratégie...

Ces besoins sont complexes et les solutions proposées par les logiciels ou EIS sont des tableaux de bord électroniques construits par les cadres et dirigeants.

ECR (Efficient consumer réponse) : il collecte les informations sur les choix des consommateurs à partir des tickets de caisse, il est possible d'avoir une meilleure connaissance des clients et d'améliorer l'efficacité de la promotion.

C'est aussi une immense base de données que l'on interroge pour mieux cerner une situation, faire des comparaisons et aider aux décisions.

ERP (Entreprise Resource planning) : ce sont tous les logiciels intégrés qui permettent d'associer plusieurs fonctions d'une organisation créant ainsi un réseau d'informations sur lequel travaillent tous les acteurs.

Les technologies des réseaux ont permis d'intégrer plusieurs bases de données, de relier l'amont le centre et l'aval du processus, au sein et à l'extérieure d'un entreprise.

Il est possible de repérer plusieurs caractéristiques d'un ERP :

- Les modules sont intégrés pour une utilisation plus facile.
- Le système est orienté vers l'utilisateur
- Les données sont disponibles en temps réel pour un pilotage plus performant des variables d'action.¹

III.2.2 Les systèmes de communication :

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

¹Claude Alazard, et Sabine Sépari « *Contrôle de gestion* », op.cit., P91-93.

Deux tendances semblent se développer dans les organisations :

- **Aide au travail de groupe :**

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

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

- **Système inter- organisationnels :**

EDI : échange de données informatisées, services qui assure le transfert par télécommunication des données normalisées entre partenaires en s'appuyant sur une messagerie.

Internet : ensemble de réseaux utilisant un même protocole TCP/IP pour connecter tous les ordinateurs par tout moyen de télécommunication en particulier le réseau téléphonique mondial. Il permet de communiquer, de transférer des données, effectuer des traitements à distance, de faire du commerce électronique.

Intranet : réseau privé construit à l'intérieur, d'une organisation pour relier ses membres et utilisant les technologies d'internet.¹

III.3 L'évaluation du contrôle de gestion :

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

- **Les objectifs de contrôle de gestion :**

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

- **Les moyens disponibles :**

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

¹Pascal Fabre et all, « *Management et contrôle de gestion* », op.cit, P 42-43.

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

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

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

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

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

- **Une interconnexion de plusieurs sites, établissements ou organisations par des réseaux télématique :**

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

- **Une utilisation de logiciels intégrés :**

Qui permettent d'optimiser l'ensemble des étapes du processus de gestion en associant des modules informatiques de traitement de comptabilité, de vente, de stocks...¹

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

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

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

¹Claude Alazard et Sabine Sépari « *Contrôle de gestion* », op.cit. P 95-96.

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

III.4.1 Impact sur le contrôleur de gestion :

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

Il apparaît que la complexité des logiciels intégrés conduit souvent l'utilisation à effectuer, « a côté » des modules automatisés, certains de ses calculs sur des feuilles Excel, les outils du contrôle de gestion conservent leur logique initiale et sont « associés » ensuite à l'ERP.

Les impacts des ERP sont plus sensibles sur le rôle des contrôleurs de gestion, les tâches automatisées par les logiciels intégrés permettent au contrôleur de gestion de se consacrer davantage aux prévisions et aux analyses des résultats, les cadres décideurs ne sont plus dépendants des contrôleurs de gestion car ils ont les informations directement, en temps réel, par les ERP, pour établir les documents dont ils ont besoin.¹

III.4.2 Impact sur le champ du contrôle de gestion :

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

A l'inverse, une fois les TIC choisies et intégrées, le contrôle de gestion va faire évoluer l'organisation dans sa représentation, sa structuration et apporter, les cas échéant des améliorations de fonctionnement.²

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

¹ Pascal Fabre et all, « *Management et contrôle de gestion* », op.cit., P 46.

² Pascal Fabre et all, « *Management et contrôle de gestion* », op.cit. P 46

CONCLUSION :

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

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

CHAPITRE 03 :

***Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise
ENIEM et son apport à la prise de décision.***

INTRODUCTION :

L'Entreprise Notionnelle des Industries de l'Electroménager(ENIEM) est entreprise qui utilise le contrôle de gestion

Dans ce chapitre Nous devons d'abord passer par la présentation des informations identifiant l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager).). L'une des entreprises qui ont été créées dans l'objectif de contribuer au développement économique et social de l'économie nationale, ensuite en va essayer de comprendre la démarche de contrôle de gestion et comment ce dernier impact sur la prise de décision.

I Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.

I.1 L'historique de l'ENIEM :

Dans l'historique de l'ENIEM, nous allons représenter:

- Création de l'ENIEM ;
- La forme juridique.

I.1.1 Création de l'ENEIM :

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Août 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972, la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977, et ce dans la zone industrielle d'Ouede Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La superficie totale est de 55 hectares dont 12,5 hectares couverts, il est entré en production le 16-06-1977.

I.1.2 La forme juridique et le capital social :

Le 08 /10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, avec un capital 40.000.000.00 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

Société par action (SPA) au capital social de 10.279.800.000 DA, entièrement souscrit au profit du groupe ELEC EL DJAZAIR.

I.2 Situation géographique :

Son siège est à Tizi-Ouzou depuis 1998, L'ENIEM est organisée en unités et à cette année que l'entreprise est certifiée par l'organisation internationale (AFAQ) : « Association Financière de l'Assurance Qualité ».

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi-Ouzou, où elle a bénéficié de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes, dont la route nationales 12 et la voie ferrée Alger – Tizi-Ouzou.

Le siège social de l'entreprise mère se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Ouede Aissi à 7 Kms du chef lieu de la wilaya. L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Méliana, Wilaya de Ain Defla depuis 2005, et la filiale lampe FILAMP à Mohammadia, Wilaya de Mascara.

I.3 Mode d'organisation de l'ENIEM :

La structure de l'ENIEM comporte :

I.3.1 L'unité siège :

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.3.2 Les unités de l'ENIEM :

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

I.3.2.1 Les unités de production :

Les unités de production sont celles chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent-en :

- unité froid ;
- unité cuisson ;
- unité de climatisation.

I.3.2.2 Unité commerciale :

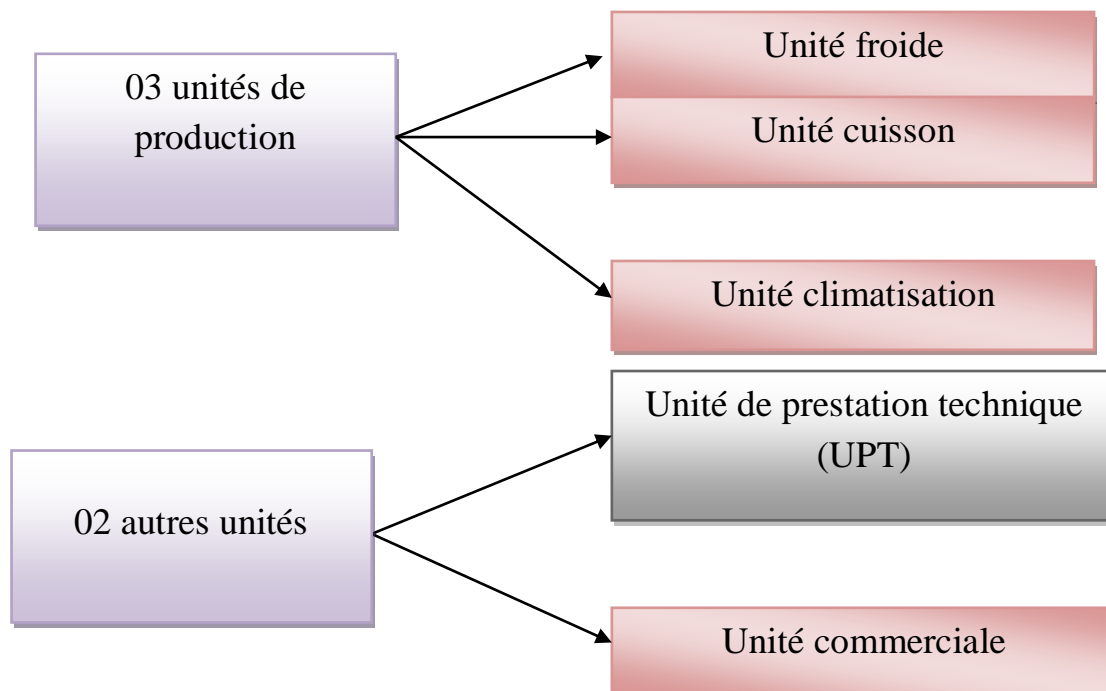
Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production.

I.3.2.3 Unité prestations techniques :

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

L'organisation générale de l'ENIEM est représentée par la figure suivante :

Figure N°19 : les unités de l'ENIEM.



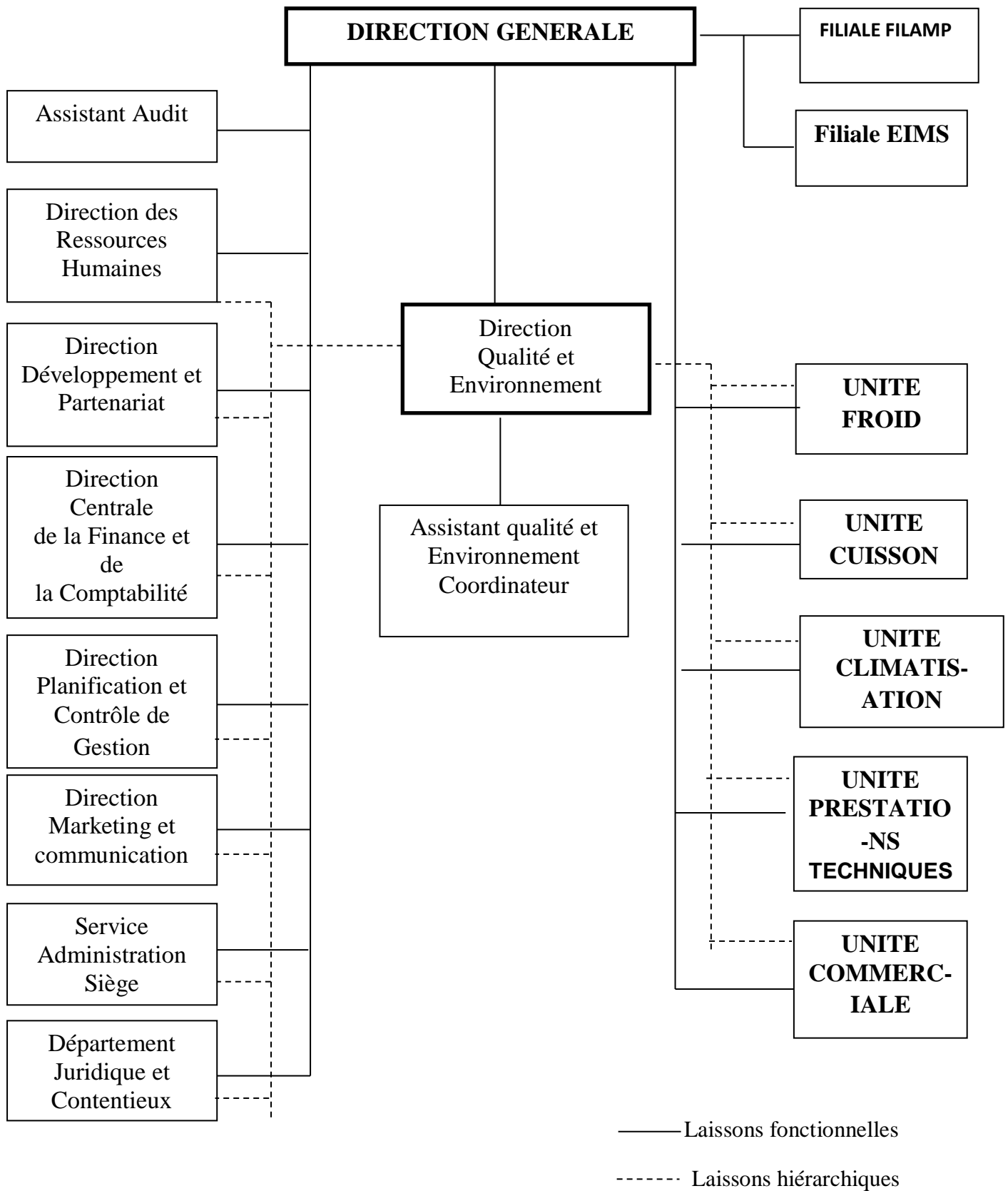
Source : document interne de l'ENIEM.

I.4 Les objectifs 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 revenus.
- 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 suivie de l'entreprise.
- Réduire les charges de structure.
- Le placement de son produit à l'échelle international.

Figure N°20 : l'organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : document interne de l'entreprise

I.5 Présentation et objectif de l'unité prestations techniques

I.5.1 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.5.2 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.

I.5.3 Organisation de l'unité prestations techniques

L'unité prestations techniques est présentée comme suit :

I.5.3.1 Fabrication mécanique

- Réalisation d'outils de coupe d'emboutissage
- Réalisation de moules d'injection et thermoformage
- Réalisation d'éléments d'outils
- Réalisation de pièces de recharge pour équipements, outils et moules.

I.5.3.2 Production et distribution des énergies et utilités

- Distribution des énergies et utilités jusqu'à la sortie des compteurs.
- Maintenance des réseaux des énergies et utilité jusqu'à la sortie des compteurs.

I.5.3.3 Gestion et traitement de rejets

- Traitement des rejets industriels.
- Déversement des rejets traités vers l'extérieur (en aval de la station)

I.5.3.4 Gestion et entretien du patrimoine immobilier de l'entreprise

- Entretien externe systématique des surfaces allouées.
- Entretien des surfaces internes sur demande des unités de production.
- Entretien des voiries et réseaux divers externes systématique.

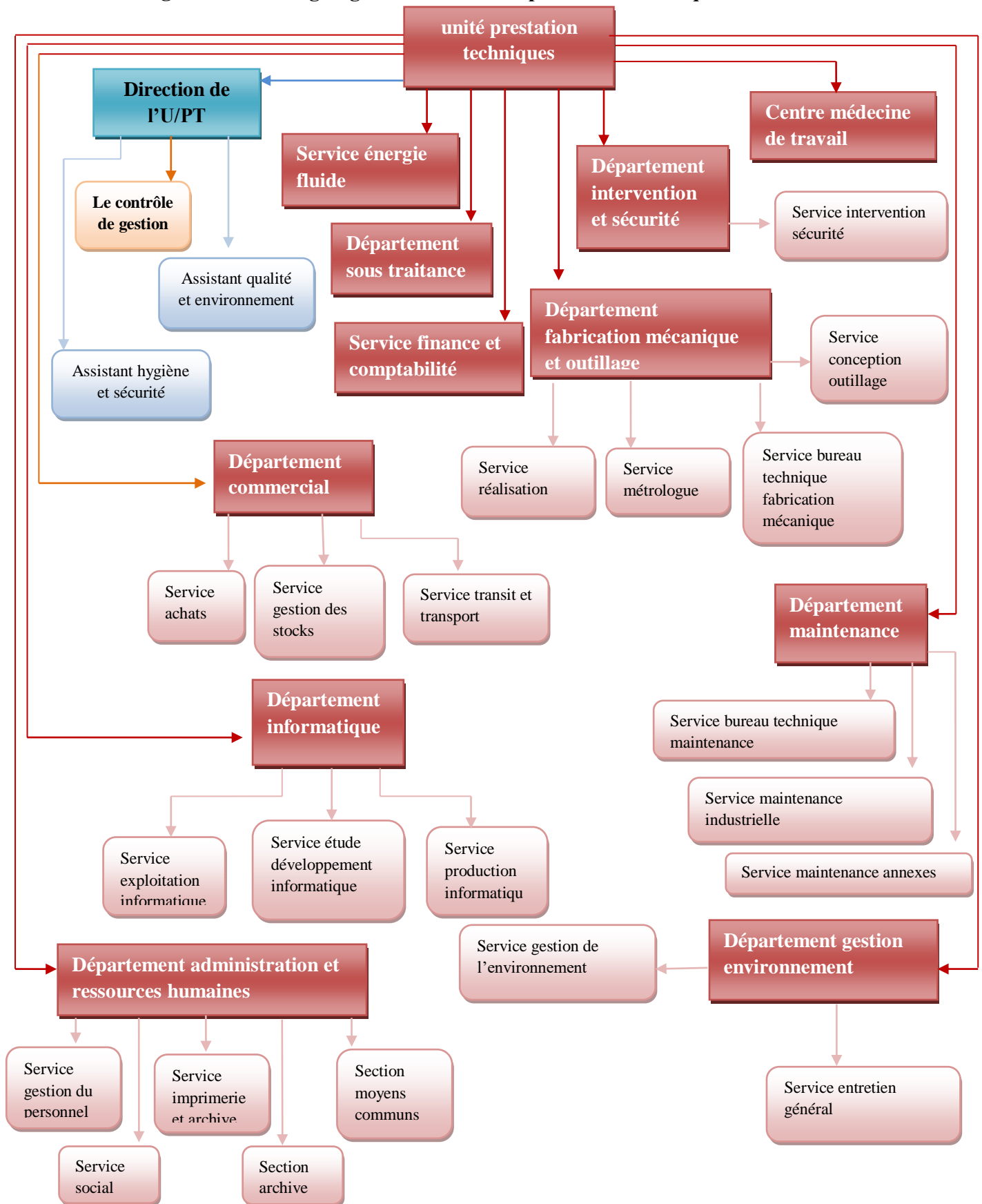
I.5.4 Sa mission :

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (les bâtiments, l'éclairage ...) cette unité assure également la réalisation des pièces de rechange pour la production, la conception et la fabrication d'étagères, assure toutes les activités informatiques de l'unité

I.5.5 Ces activités :

- Conception et réalisation des outils
- Réalisation (usinages) des divers pièces
- étalonnage / vérification des instruments de mesure
- impression, prestation sociale
- production d'énergie et de fluides
- entretien des bâtiments
- fabrication des palettes (menuiserie)
- neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.

Figure N°21 : l'organigramme de l'unité prestation technique de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM

II Section 02 : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM

II.1 La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM

Au niveau de l'entreprise ENIEM la fonction contrôle de gestion peut être cernée à travers les activités exercées par la cellule planification audit et contrôle de gestion

Ces activités concernent les opérations suivantes :

- la confrontation du CA réel au CA préétabli
- la confrontation de la consommation intermédiaire réelle aux consommations préétablies
- la confrontation de la production réelle à la production préétablie
- le suivi de la réalisation de l'entreprise porte uniquement sur les écarts suivants :
 - ✓ les écarts sur chiffre d'affaires,
 - ✓ les écarts sur la production, en physique et en valeur ;
 - ✓ les écarts sur valeur ajoutée ;
 - ✓ les écarts sur effectifs ;

II.2 Les outils de contrôle de gestion qui facilitent la prise de décision dans l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM est divisée en cinq unités chaque unité utilise des outils qui aident à la prise de décision et à l'amélioration de la performance de l'entreprise, parmi les outils utilisés par l'ENIEM en site :

- les outils traditionnels du contrôle de gestion :
 - ✓ plan stratégique
 - ✓ plan opérationnel ou business plan
 - ✓ budget
 - ✓ tableau de bord
 - ✓ analyse des coûts
 - ✓ gestion du système d'information
- les outils modernes du contrôle de gestion :
 - ✓ analyse des coûts par activités
 - ✓ tableaux de bord prospectifs

- ✓ nouveaux indicateurs pour piloter la performance : management par activité ABM, le surplus de productivité globale, la qualité totale, méthode des couts cibles, pilotage par processus.

II.3 Les outils du contrôle de gestion qui aide à la, prise de décision dans l'unité prestation technique de l'ENIEM :

II.3.1 Le tableau de bord :

Dans la conception classique du contrôle de gestion, le tableau de bord est établi mensuellement et annuellement, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale, il contient des indicateurs qui aident les gestionnaires à prendre des décisions et savoir où il y a des problèmes ou insuffisances pour apporter des améliorations ou des actions correctives. Au niveau de l'unité (prestation technique) ces tableaux sont transmis directement à la direction générale après l'analyse afin d'identifier des points qui aident à la prise de décision.

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

Analyse externe : l'analyse concurrentielle de l'entreprise permet à l'ENIEM de chercher à doter ces avantages concurrentiels et à la localisation par rapport à ces opportunités et menaces et aussi les différents niveaux et sources des concurrents.

Analyse interne : constituer une analyse interne à l'ENIEM en appliquant la méthode SWOT :

Tableaux N°09 : l'analyse SWOT à l'intérieure de l'ENIEM.

<p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une bonne rentabilité - Prestigieuse intégration au sein du marché - Une demande en continuité d'augmentation 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prix de la matière première en augmentation - Production des concurrents importants et harmonieux - Intégration de nouveaux concurrents au marché
<p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produit amélioré - Expérience dans le domaine - Délais respectable - Relation clients /partenaire prestigieuse 	<p>Faiblesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispose une stratégie non expérimentée par tout

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

II.3.1.1 Les indicateurs de tableaux de bord :

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

II.3.1.1.1 Les écarts :

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

- **L'écart sur chiffre d'affaires (valeur de production)**

C'est la différence entre le chiffre d'affaires prévu et le chiffre d'affaires réalisé, il peut être un écart négatif ou bien un écart positif (favorable et défavorable).

Il se calcule comme suit :

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

- **l'écart sur consommations intermédiaires**

C'est la différence entre les consommations prévues et les consommations réalisées.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ecart sur les consommations intermédiaires} = \text{consommations réalisées} - \text{consommations prévues}$$

II.3.1.1.2 Les ratios :

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

- **Le ratio de productivité**

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

Il se calcule comme suit :

$$\text{ration de productivité} = \frac{\text{les frais personnel}}{\text{valeur ajouté}} \times 100$$

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

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

II.3.2 Le reporting :

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

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

III Section 03 : l'analyse des outils de contrôle de gestion qui aide à la prise de décision dans l'unité prestation technique de l'ENIEM.

Dans cette section nous allons essayer d'analyser un tableau de bord à partir des données quantifiables que l'unité prestation technique, qui reflètent la situation de l'activité de l'année 2020.

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

III.1 Le tableau de bord :

Tableaux N°10 : tableaux de bord de l'ENIEM (synthèse générale)

Chapitre 03 : La contribution du contrôle de gestion à la prise de décisions

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)

III.1.1 Analyse et interprétation des écarts :

D'après le tableau de bord (synthèse générale) ci dessus en va ressortir les informations nécessaire de calcule des écarts a fin d'analyse la situation de l'entreprise, on a choisie quelques indicateur pour l'analyse de l'activité dont : la valeur de production, chiffre d'affaire.

- **Ecart sur chiffre d'affaire :**

Les tableaux N°11 : présente l'écart sur le chiffre d'affaire globale de l'année 2018 et 2019

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

Le résultat d'écart chiffre d'affaire de L'unité prestation technique de l'ENIEM en mars 2018 et mars 2019 un écart défavorable , qui s'explique par un chiffre d'affaire prévu (690 KDA) qui dépasse le chiffre d'affaire réel (363 K DA) en 2018 avec un taux de réalisation de 52,63% de l'objectif et en 2019 le taux de réalisation des objectif est de 0%. L'écart de chiffre d'affaire et du a deux élément : le prix et la quantité (Soit le prix pratique et déférent de prix prévu, ou bien la quantité vendu et déférent a la quantité prévu.)

La non atteindre des objectifs initialement fixé par la direction générale a travers la direction de la planification et de contrôle de gestion s expliquent essentiellement :

- ✓ Le prix élevé des produits
- ✓ La forte concurrence existante avec l'introduction des produits étrangers sur les marches locales
- ✓ Arrêt de production
- ✓ Changement de réglementation
- ✓ L'arrêt de production ou la capacité de production saturée
- ✓ Evaluation de taux de charge

La direction générale l'ENIEM va étudier les analyse de chiffre d'affaire a fin de dégager les cause principale de baisse des réel et aboutir a des prise des décisions relative :

- A la politique des prix
- A la qualité du produit
- A la force de vente
- La promotion des ventes
- Au réseau de distribution

Exemple :

L'entreprise industrielle ALPHA produit deux produit A et produit B ce tableau suivant présent l'objectif et les real de l'entreprise de l'année 2022:

Tableaux N°12:calcul de l'écart sur CA de l'entreprise alpha (exemple)

	L'objectif			Le réel			écart
	Quantité	Prix de vente	CA	Quantité	Prix de vente	CA	
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 : l'écart de chiffre d'affaire est défavorable car le chiffre d'affaire prévu est supérieure ou chiffre d'affaire réel.

La cause de cet écart défavorable d'après le tableau est : l'entreprise ALPHA a vendu des quantités réelles inférieures ou quantité objectif. La direction générale de cette entreprise va étudier les analyse la quantité produite et vendu pour ressortir le problème et le résoudre a partir d'une prise de décision.

Produit B : l'écarte de CA est défavorable et ca reviens ou prix de vente réel qui est inférieure ou prix de vente prévu, la direction générale de l'entreprise va analyse la situation a fin de prendre une décision fiable sur la politique des prix.

III.1.2 Tableau de bord des approvisionnements :

Parmi le travail de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise, Contrôler régulièrement les approvisionnements car Il est important de connaitre à tous instant les quantités disponibles dans les magasins. Périodiquement, mais surtout pour raison de convenance, d'effectuer un suivi particularise des stocks sur une période mensuel. C'est à partir des informations sur l'évolution des stocks dans le magasin que seront organisé des approvisionnements et l'établissement des tableaux de bord.

Tableau N°13 : tableau des approvisionnements de l'ENIEM unité prestation technique

Tableau des Approvisionnements EN VALEUR											
U : KDA											
Désignations		Montants									
Famille	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		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)

A partir de tableau de bord des approvisionnement de l'unité prestation technique de l'ENIEM, on trouve que pendant ce mois l'U/PT a réalisé moins d'approvisionnements qu'elle a prévu le cout d'achat prévu et supérieure ou cout d'achat réel et cella du à un écart

défavorable. Par contre elle a acquis une pompe centrifugeuse multicellulaire de l'étranger qu'elle n'a pas prévu d'acheter.

Le montant des approvisionnements a atteint que 59% des prévisions mensuelles par rapport au budget, cela est dû essentiellement à la diminution de l'achat des matières auxiliaires et autres

2.1.1. Tableau de bord des ventes

Est un outil de gestion et de pilotage de la performance commerciale. C'est un support d'aide à la décision en temps réel qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités de l'entreprise.

Tableau N°14 : Tableau de bord des ventes

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR											
U : KDA											
Désignations		Montants									
Famille	Produits	MOIS					Cumul à fin du mois				
		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!
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 ce tableau, nous constatons que durant le mois de Mars l'U/PT n'a pas atteint son objectif prévu dans les ventes car le taux de réalisation de l'objectif est de 0% (CA réalise=0) ce qui explique que les ressources ne sont pas utilisées d'une manière efficace et

efficace pour la réalisation des objectifs fixés, cela à cause de l'arrêt de travail sur période confinement provoqué par la crise sanitaire COVID

On analysant ce tableau, nous constatons que l'U/PT n'a réalisé aucune vente durant le mois.

III.2 Rapport d'activité reporting :

Est un outil d'analyse de contrôle de gestion dans l'U/PT, il est plus détaillé que le tableau de bord. Il est fait selon les canevas imposés par la hiérarchie.

Le rapport d'activité est une consolidation de l'ensemble des activités de l'unité tel que fabrication mécanique, maintenance, menuiserie, transport, RH...etc. Ces rapports sont élaborés entre le 15 et le 20 de chaque mois et visent à fournir les informations nécessaires sur toutes les activités de l'entreprise (commercialisation, production, approvisionnement, finances et ressources humaines) en comparant ainsi prévisions de ce mois- même et déterminer les écarts et les analysés. Les rapports d'activité sont destinés à tous les services de l'entreprise afin qu'ils soient informés sur les situations périodiques de ses activités et sur l'évolution des principaux agrégats de gestion et son impact sur l'entreprise.

III.2.1 FABRICATION MECANIQUE

III.2.1.1 Etat des réalisations de l'atelier central :

Tableau N°15 : 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 de réalisation/machines est de : 33%
- Le taux de réalisation / personnel est de 97%
- Pannes machines :
Nombre heures : 656
Taux de panne : 15

III.2.1.2 Analyse des réalisations :

Tableau N° 16: 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 :

- Unité froid : total des pièces lancées au profit de l'unité froid est 81 pièces dont : 47 pièces terminées et 34 pièces en cours de réalisation.
- Unité cuisson : les 43 pièces lancées au profit de cette unité, se présentent comme suit : 36 pièces terminées et 07 pièces en cours de réalisation.
- Unité climatisation : aucune pièce n'a été lancée au profit de cette unité.
- Unité prestations techniques : le détail des pièces lancées pour l'UPT se présentent comme suit :

Tableau N°17 : 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)

Total des 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

III.2.2 MAINTENANCE

III.2.2.1 Maintenance intervention industrielle :

Tableau N°18: 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	-	-	-
					1 934
UPT	81	317,5	310 950,00	1 623 308,25	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	958,25

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

Le cout de la maintenance est en hausse 1641KDA par rapport au mois précédent, suite à l'augmentation du nombre d'heures effectuées de 100h et la consommation matière de 1539KDA

Parmi les interventions importantes réalisées sont :

- Réparation de la rectifieuse plane, dont le Nombre d'heures effectuées est de 90h.
- Montage des néons au niveau de l'atelier de production froid, dont le Nombre d'heures réalisées est de » 42h.
- Réparation de l'éclairage au niveau de l'entrepôt sous douane, dont le Nombre d'heures passées est de 32h.
- Installation de deux pompes (01 refoulement +01 maintien de pression) dont le Nombre d'heures effectuées est de 17.
- Travaux de réparation au niveau des transformateurs (2F, 2F1 et 2B5), dont le Nombre d'heures effectuées de 30h.

Conclusion :

Dans notre étude au sein de l'entreprise ENIEM unité prestation technique, nous avons pu avoir une vision plus claire de l'importance et de la contribution du contrôle de gestion dans la gestion et la prise de décision.

et grâce à toutes les informations fournies par le contrôleur de gestion et les analyses faites dans la situation interne de l'organisation, a traverses les outil de contrôle de gestion tableaux de bord et reporting permettent de piloter et d'aider à la prise de décision stratégique.

Le tableau de bord et le reporting est des instrument qui permet à l'entreprise de faire face à l'environnement à travers l'aide qu'il offre à la prise de décision a tous les services de l'entreprise, et ces outils est des éléments efficace pour les responsables, car elle leur permet de comprendre facilement la situation de l'entreprise dans les meilleurs délais.



Bibliographie

Conclusion Générale :

Le contrôle de gestion est l'une des fonctions importantes au sein de l'entreprise ; c'est une technique de conduite des organisations et de objectifs tracés par cette dernière. Elle permet de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise, et de répondre aux besoins d'information des gestionnaires afin de prendre des décisions adéquates pour une meilleure organisation.

Notre travail est basé essentiellement sur le fait de démontrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion et son rôle dans la prise de décision. Les résultats de notre étude nous amène à conclure que :

Le contrôle de gestion d'une entité porte un œil bienveillant sur la structure, la politique, la technique de gestion, ses méthodes et ses procédures et l'emploi de ses ressources afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience avec un grand privilège dans la prise de décision. Il joue un rôle d'un système d'information qui fournit les informations nécessaires aux dirigeants pour la prise de décision de qualité qui assure le bon fonctionnement.

A travers notre étude effectuée dans le cadre d'un stage de formation, nous avons été rapprochés du terrain pour une pratique de contrôle de gestion au niveau de l'ENIEM. En effet, elle nous a permis de vérifier et de montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans la prise de décision au sein de l'entreprise et les éléments qui contribuent à l'orientation des dirigeants dans leur décisions notamment à travers l'utilisation de deux outils tels que le tableau de bord et le reporting.

Le tableau de bord ; outil privilégié du contrôle de gestion ; il permet la mise sous contrôle du système à piloter puisque c'est l'outil d'interface entre un système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de décisions ; il représente l'évolution des activités, la mesure d'atteinte et les objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique , il permet de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts.

Le reporting est la présentation de rapport sur des activités et les résultats d'une entreprise. Il sert à compter et à gérer les réalisations des objectifs et d'informer la hiérarchie sur l'état et l'évolution des activités des unités décentralisées et permet de rendre compte des résultats des activités déléguées. Il fait partie du système d'information de direction générale.

Il doit contenir toutes les informations qui vont permettre à la direction générale d'avoir les données essentielles pour le pilotage de l'entreprise.

Vers la fin, on a constaté que le contrôle de gestion est un système d'information qui joue un rôle de fournisseur d'information ; il met à la disposition des décideurs les informations nécessaires afin de les orienter dans la prise de décisions adéquates à la situation de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer éventuellement ses performances.



Annexes



ENIEM

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE
L'ELECTROMENAGER

SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 10.279.800.000 DA

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
CONTROLE DE GESTION

Tableau

~~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

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!
FP / CA	3 875,22	7 639,25			3 239,65	#DIV/0!
Consommations / CA	7,82	5,55			6,85	#DIV/0!
FP / VA	-1 212,10	-12 320,74			-1 645,66	-598,49
Stocks PF en mois CA	0,00	0,00			0,00	#DIV/0!
Cr.s/clients en mois CA	60,80	193,62			62,12	#DIV/0!

	-181,97	895,12
	3 107,17	9 854,65
	6,53	14,81
	-1 707,52	-1 100,94
	0,00	0,00
	19,86	86,66

ENTREPRISE :

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR													
Désignations		Montants											
Familles	Produits	Mois						Cumul à fin du mois					
		Réal. M (1)	(N-1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1)/(1)	Réal. M (1)	(N-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!
	Total Vente Produits finis	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total des remises accordées	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	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.

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

**Tableau des Approvisionnements
EN VALEUR**

U : K DA

Désignations		Montants									
Familles	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		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 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!	
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!

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

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

ANNEXE - 9 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des stocks
EN VALEUR

Désignations Familles	Rappel N-1 CUMUL	2020			U : KDA	
		Période N M-1	Période N M	CUMUL (4)	Evolution	
					Valeur (1)-(4)	%
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 - 12 -

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

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau d'évolution des créances

Désignation			En KDA			
			MONTANTS (N)			
			au 31/12/19	au mois M	% 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 FILIALE DU GROUPE			MONTANTS			
			au31/12/19	au mois M	Ecart	
Filiales du Groupe	EDIMEL		a			0,00
	ENAPEM		b			0,00
	ENAEED		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

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des ressources humaines

1* Evolution des effectifs

	Début de période (M-1)		Mouv. de la période				Effectif fin de période						
	Temp.	Perm.	Entrées		Sorties		Prévu		Réalisé		%	%	
			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 - 13 Bis -

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 Départs	Recrutement		Total Recrutement	Effectif Fin période
		Indemnités (2)	Retraite PROPOR. (3)	Congé Chomage (4)	Dissolution (5)	Retraite (6)	Autres (7)		Normal (9)	Redépl / Réintégration (10)		
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			EFFECTIF			CUMUL		
			M - 1			M			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 = a₁+b₁+c₁			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 = a₂+b₂+c₂			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 = a₃+b₃+c₃			-3 879	-327	-4 205	-676	-211	-887	-4 555	-537	-5 092

ANNEXE - 15 -

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			(9) =(8)-(5)	(10) =(5)-(1)	(11) =(8)-(2)	
			DL & MT (3)	D C T (4)	Total (5)=(3+4)	DL & MT (6)	D C T (7)	Total (8)=(6+7)				
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 - 15 Bis -

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 - 15 Bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

COMPARAISON DU NIVEAU MENSUEL DE L'ENDETTEMENT									
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		

U = KDA

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

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

ANNEXE - 17 -

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%

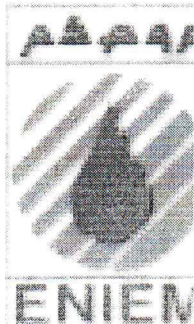
	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			A FIN MARS 2019	A FIN MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution
22	Concours bancaires courants	519	0,000	0,000	0,00	-
23	Créances clients (Montants bruts)	411	5 859,168	5 425,708	-433,46	-7%
24	Effectif Total	-	390	385	-5	-1%
	Dont permanents	-	385	384	-1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

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			
	Vente de marchandise		363,318	0,000
	Production vendue		0,000	0,000
	Prestation fournies		183,393	0,000
			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 extérieurs		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



ENIEM

**ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE
L'ELECTROMENAGER**

SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 10.279.800.000 DA

**UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
CONTROLE DE GESTION**

**RAPPORT D'ACTIVITES
MENSUEL**

MOIS DE JANVIER 2020

Etabli par le contrôleur de gestion

N. DJAOUI

Approuvé par le Directeur de l'unité

A. BOUDIAF

SOMMAIRE

I - FABRICATION MECANIQUE ET CONCEPTION

- 1-1 Etat des réalisations de l'atelier central
- 1-2 Analyse des réalisations
- 1-3 Etat des rebuts de l'atelier central
- 1-4 Metrologie
- 1-5 Conception
- 1-6 Tableau récapitulatif des réalisations de Fabrication Mécanique
- 1-7 Tableau récapitulatif des réalisations de Fabrication Mécanique par unités.

II - MAINTENANCE

- 2-1 Entretien bâtiment et VRD
- 2-2 Maintenance industrielle
- 2-3 Engins roulants

III - MENUISERIE

- 3-1 Réalisation palettes
- 3-2 Autres travaux

IV - IMPRIMERIE

- 4-1- Réalisations par unités

V - ENERGIES/ FLUIDES

- 5-1- Répartition des énergies par unités

VI - SOUS-TRAITANCE

- 6-1 Chiffre d'affaires

VII - COMMERCIAL

- 7-1 Chiffre d'affaires clients externes
- 7-2 Situation des stocks
- 7-3 Cession d'actifs
- 7-4 Approvisionnement

VIII - TRANSIT / TRANSPORT

- 8-1- Marchandises importées et enlevées du port d'ALGER ET BEJAIA
- 8-2- Coût de transport marchandises Alger et Bejaia/ Oued-Aissi
- 8-3- Coût de transport marchandises long trajet

IX - RESSOURCES HUMAINES

- 9-1 Situation d'effectif
- 9-2 Masse salariale
- 9-3 Suivi de formation
- 9-4 Coût des sorties par nature
- 9-5 Absentéisme
- 9-6 Tableau des heures supplémentaires

I/FABRICATION MECANIQUE

1-1- Etat des réalisations de l'atelier central:

en heures

RUBRIQUES	CAPACITE DE REALISATION		REALISATION	%
	Temps.Mach	Temps Dispon.	(H)	
Tours conventionnels	1672	1338	267	20
Tour à 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	-----	-----	337	-----
Heures Suppl			0	
TOTAUX :	4408	3579	1172	33

Commentaire :

- Le taux de réalisation / machines est de : 33%

- Le taux de réalisation / personnel est de 97%

- Pannes machines :

Nbre heures : 656

Taux de panne : 15

1-2- Analyse des réalisations:

En KDA

CLIENTS	Nbre pces réalisées	TEMPS(H)	COÛT M. ŒUVRE	COÛT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	81	161	169,78	0,00	169,78
UNITE CUISSON	43	862	910,40	0,81	911,21
UNITE CLIMATISATION	0	0	0,00	0,00	0,00
U.P.T	21	64	31,62	0,00	31,62
UC	0	0	0,00	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	119	85	59,09	0,00	59,09
Total	264	1172	1170,89	0,81	1 171,70

* Détail des réalisations du mois par unités :

1- Unité Froid : Total des pièces lancées au profit de l'unité Froid est de 81 pièces dont :
47 pièces terminées et 34 pièces en cours de réalisation.

2- Unité Cuisson : Les 43 pièces lancées au profit de cette unité , se présentent comme suit :
36 pièces terminées et 07 pièces en cours de réalisation.

3- Unité Climatisation : Aucune pièce n'a été lancée au profit de cette unité .

4- Unité prestations techniques : Le détail des pièces lancées pour l'UPT se présentent comme suit :

Désignation	Quantité
Bague	2
Pignon	2
Accouplement	1
Verrin	1
Vis	10
Roulette	1
Pièce	4
total	21

Total des 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

1-3-Etat des rebuts de l'atelier central

DESIGNATIONS	Heures Perdus	Valeur (KDA)	Cumul fin M.		% Mois
			Heures	Valeur	
Fabrication Mécanique	0,00	0,00	0,00	0,00	
T O T A U X :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

- Pièces ratées à la réalisation: -
- Dureté non conforme -
- Traitement thermique -
- Erreur de conception -

1-4 - METROLOGIE

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	VALEUR(KDA)	%
UNITE FROID	46	29,90	75,41
UNITE CUISSON	11	6,83	18,03
UNITE CLIMATISATION	0	0,00	0,00
U.P.T	2	0,98	3,28
UC	0	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	2	1,89	3,28
	61	39,59	100,00

1-5 - CONCEPTION

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	VALEUR(KDA)	%
UNITE FROID	0	0,00	0,00
UNITE CUISSON	150	239,25	98,68
UNITE CLIMATISATION	0	0,00	0,00
U.P.T	2	3,19	1,32
UC	0	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	0	0,00	0,00
	152	242,44	100

1-6 TABLEAU RECAPITULATIF DES REALISATIONS DE F/M

En KDA

REALISATIONS	TEMPS(H)	COÛT MAIN D'OEUVRE	COÛT MATIERE	COÛT TOTAL
ATELIER CENTRAL	1172	1170,89	0,81	1171,70
METROLOGIE	61	39,59	0,00	39,59
CONCEPTION	152	242,44	0,00	242,44
TOTAL	1385	1452,91	0,81	1 453,72

* Nombre d'heures et le montant des réalisations sont en hausse respectivement de 311h et 609KDA par rapport au mois précédent, cela est due essentiellement à l'exploitation des machines à commande numérique (Robofil).

1-7 TABLEAU RECAPITULATIF DES REALISATIONS DE F/M PAR UNITE

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	COÛT M. ŒUVRE	COÛT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	207,00	199,68	0,00	199,68
UNITE CUISSON	1023,00	1156,48	0,81	1 157,29
UNITE CLIMATISATION	0,00	0,00	0,00	0,00
U.P.T	68,00	35,79	0,00	35,79
UC	0,00	0,00	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	87,00	60,97	0,00	60,97
	1385	1452,91	0,81	1 453,72

II-MAINTENANCE

2 -1-Interventions VRD & Utilités

2-1-1)Entretien Bâtiments et VRD.

U =DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv.	Coût Matière	Coût Total
FROID	0	0	-	-	-
CUISSON	0	0	-	-	-
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	5	313	140 850,00	83 249,72	224 099,72
U. Commerciale	0	0	-	-	-
D. G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
EXTERNE	0	0	-	-	-
T O T A U X	5	313	140 850,00	83 249,72	224 099,72

* le coût de la maintenance est en baisse de 16 KDA par rapport au mois précédent, cela est due essentiellement à la diminution du Nbre d'intervention s effectuées de 6 demandes.

- Les travaux importants réalisés sont :

- Renforcement des socles en béton au niveau de la réserve d'eau, dont le Nbre d'heures réalisées est de 224h.
- Réalisation des douches pour la section réseaux& Fluides, dont le Nbre d'heures effectuées est de 63h.

2-2-2)Maintenance intervention industrielle ✕

U=DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût 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	400,00	23 800,00
D. G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
T O T A U X	94	386,5	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25

*Le coût de la maintenance est en hausse 1641 KDA par rapport au mois précédent, suite à l'augmentation du nombre d'heures effectuées de 100h et la consommation matière de 1539 KDA

- Parmi les interventions importantes réalisées sont

- Réparation de la rectifieuse plane, dont le Nbre d'heures effectuées est de 90h.
- Montage des néons au niveau de l'atelier de production Froid, dont le Nbre d'heures réalisées est de 42h.
- Réparation de l'éclairage au niveau de l'entrepôt sous douane, dont le Nbre d'heures passées est 32h.
- Installation de deux pompes(01 refoulement+01 maintien de pression) dont le Nbre d'heures effectuées est de 17h.
- Travaux de réparation au niveau des transformateurs(2F,2F1 et 2B5), dont le Nbre d'heures effectuées de 30h.

2-2-3)Maintenance réseaux fluides Mecano soudure ✕

U=DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	3	26	18 200,00	129,28	18 329,28
CUISSON	2	26	18 200,00	46,70	18 246,70
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	30	325	211 100,00	6 820,01	217 920,01
U. Commerciale	3	96	56 400,00	716,73	57 116,73
D. G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
T O T A U X	38	473	303 900,00	7 712,72	311 612,72

*Le coût de la maintenance est en baisse 10 KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution du nombre d'interventions réalisées de 11 demandes et la consommation matière de 30 KDA. demandes

- Parmi les interventions importantes réalisées sont :

- Désinstallation des panneaux publicitaires sur la clôture du complexe côté chemin de fer, dont le Nbre réalisées est de 70h.
- Réparation des fuites d'eau surchauffée sur le réseau sous terrain, dont le Nbre d'heures effectuées est de 63h.
- Modification de la trappe, renforcement du chassé et installation de filtre pour la cripine, dont le Nbre réalisées est de 42h.
- Réparation des vannes de purge de deux chaudières, dont le Nbre d'heures effectuées est de 20h.
- Réalisation d'une porte métallique au niveau de CMT, dont le Nbre d'heures passées est de 28h.

2-2-3)Engins roulants (Moyens de manutention et de transport)

U=DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	4	6	6 000,00	1 511,23	7 511,23
CUISSON	1	1	250,00	4 475,00	4 725,00
CLIMATISEUR	1	4	1 000,00	6 312,22	7 312,22
UPT	32	93	83 050,00	62 851,52	145 901,52
U Commerciale	10	28	23 850,00	5 280,07	29 130,07
D . G	0	0,00	-	-	-
CP	0	0,00	-	-	-
U MILIANA	0	0,00	-	-	-
Prestation externe	0	0,00	0,00	0,00	0,00
T O T A U X	48	132,00	114 150,00	80 430,04	194 580,04

*le coût de la maintenance est en baisse de 95 KDA par rapport au mois précédent, suite à a diminution du Nbre d'heures effectuées de 101h et la consommation matière de 49 KDA.

- Sur les quarante huit (48) interventions réalisées, dix neuf (19) interventions sont réalisées dans le cadre du préventif périodique.

2-2-4 TABLEAU RECAPITULATIF DES INTERVENTIONS DE LA MAINTENANCE

U = DA

INTERVENTIONS	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
BATIMENTS ET VRD	5	313,00	140 850,00	83 249,72	224 099,72
INTERVENTION INDUSTRIELLE	94	386,50	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25
RESEAUX FLUIDES MECANO-SOUDURE	38	473	303 900,00	7 712,72	311 612,72
ENGINS ROULANTS	48	132,00	114 150,00	80 430,04	194 580,04
TOTAUX	185	1304,50	932 150,00	1 795 100,73	2 727 250,73

- Le coût de la maintenance a enregistré une hausse de 1523 KDA par rapport au mois précédent, cela est due à l'augmentation de la consommation matière de 1613 KDA et du Nbre d'heures effectuées de 141h.

2-2-5 TABLEAU RECAPITULATIF DES INTERVENTIONS PAR UNITE

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	9	75	63 100,00	1 640,51	64 740,51
CUISSON	3	27	18 450,00	4 521,70	22 971,70
CLIMATISEUR	1	4	1 000,00	6 312,22	7 312,22
UPT	148	1048,5	745 950,00	1 776 229,50	2 522 179,50
U Commerciale	24	150	103 650,00	6 396,80	110 046,80
D . G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
PRESTATION EXTERNE	0	0	0	0	-
T O T A U X	185,00	1 304,50	932 150,00	1 795 100,73	2 727 250,73

-III- MENUISERIE

-3-1 - REALISATION PALETTES:

En DA

MODELE	REALISATIONS		LIVRAISON		COUT MATIERE "
	QUANTITE	VALEUR	QUANTITE	VALEUR	
REF GM	0	0,00	0	0,00	0,00
REF PM	600	272 568,00	600	272 568,00	44 874,00
BAH GM	0	0,00	0	0,00	0,00
BAH PM	120	82 227,60	120	82 227,60	36 688,80
REF ENERGIE SOLAIRE	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL REF.	720	354 795,60	720	354 795,60	81 562,80
CUIS GM	0	0,00	0	0,00	0,00
CUIS PM	400	203 532,00	400	203 532,00	51 736,00
TOTAL CUIS.	400	203 532,00	400	203 532,00	51 736,00
TOTAL GLOBAL	1120	558 327,60	1120	558 327,60	133 298,80

* Nombre de palettes réalisé est en baisse de 1020 par rapport au mois précédent , pour une valeur de 612 KDA, suite à la diminution de la demande des unités .

3-2 AUTRES TRAVAUX

En DA

UNITES	Nombre Di	Nombre D'heure	Coût		TOTAL
			Main d'oeuv.	Coût Matière.	
FROID	0	0	0,00	0,00	0,00
CUISSON	0	0	0,00	0,00	0,00
CLIMATISATION	0	0	0,00	0,00	0,00
UPT	2	72	8310,00	490,96	8800,96
U COMMERCIALE	1	21	5817,00	0,00	5817,00
D G	0	0	0,00	0,00	0,00
BEA	0	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL	3	93	14 127,00	490,96	14 617,96

- Les interventions les plus importantes se présentent comme suit :

- Unité Commerciale : Rénovation de la cabine saharienne au niveau du Bt 4 AS.

- U P T : - Découpage de la palette en bois.

- V - ENERGIES/ FLUIDE

5-1-REPARTITION DES ENERGIES PAR UNITE A BASE DE RELEVÉ MENSUEL.



UNITES	U= KDA			TOTAUX
	ELECTRICITE	GAZ	EAU	
FROID	764.66	120.74	497.19	1382.60
CUISSON	587.54	44.48	381.99	1014.01
CLIMATISATION	98.86	12.71	64.19	175.76
U.P.T	421.27	457.55	182.77	1061.60
T O T A U X	1872	635	1126	3634

* La répartition ne tient pas compte de la consommation 65 KDA de Forage ENIEM

- La valeur de la consommation d'eau ADE+Forage en hausse de 23KDA mois précédent, en raison de la fuite sur le réseau ADE et la forte utilisation de l'eau ADE dont leur prix unitaire est trop élevé par rapport à ce lui de l'eau de forage .

- La valeur de la consommation de GAZ est en baisse de 84KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution de la consommation au niveau des Bts :2F2 ,R.II,Chaufferie A et 2A.

- La valeur de la consommation d'électricité a enregistré une hausse de 54 KDA par rapport au mois précédent. Cette hausse est due à l'augmentation de la consommation d'électricité au niveau des Bts : 4STR8 et 7200 KVA.

IV IMPRIMERIE

4-1 - REALISATION PAR UNITES

En DA

UNITES	COUT MAIN D' OEUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
FROID	-	-	-
CUISSON	-	-	-
CLIMATISATION	-	-	-
UPT	30 810,00	95 694,97	126 504,97
U. COMMERCIALE	17 120,00	14 830,97	31 950,97
D.G	-	-	-
CP	-	-	-
SOUS- TRAITANT EXTERNE	-	-	-
TOTAL	47 930,00	110 525,94	158 455,94

* La réalisation du mois a enregistré une hausse par rapport au mois précédent , cela est due à l'augmentation de la demande

VI- SOUS-TRAITANCE

6-1- CHIFFRE D' AFFAIRES CLIENTS EXTERNES

en KDA				
DÉSIGNATIONS	CLIENT	Prévision du mois	MONTANT DU MOIS(H T)	CUMUL
- Ventes marchandises (*)		0,00	0,00	0,00
TOTAL COMPTE 70 (I)			0,00	0,00
-Déchets plastiques			2,52	2,52
-Déchets métalliques			0,00	0,00
-Déchets ferraille			0,00	0,00
-Déchets cuivre+ Laiton+zamak			0,00	0,00
-Déchets aluminium			0,00	0,00
- Déchets en Acier			0,00	0,00
-Vente de styropor.			0,38	0,38
-Déchets papier et carton			0,28	0,28
- Huiles usagées			0,00	0,00
- Débris de verre			0,00	0,00
- Batteries usagées			0,00	0,00
- Pneus usagés			0,00	0,00
- Laine de verre			0,00	0,00
- Nylon			0,00	0,00
- Mousse			0,00	0,00
- Bois			1,90	1,90
- Fûts			0,00	0,00
- Citenes en plastiques			11,20	11,20
- Réalisations F/M	Divers clients		127,58	127,58
- Réalisation maintenance			0,00	0,00
- Réalisations Impremerie			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 701+702+703 (I)		450,00	143,86	143,86
- Pesée			0,05	0,05
- Charge locative des distributeurs			0,00	
- Prestations fab. Méc.	Divers Clients		45,56	45,56
- Prestations Impremerie			0,00	0,00
- Refondage	SARL VERRTO DBK+ ETS PHENIX		141,28	141,28
- Tirage oreillettes de production			0,00	0,00
- Tirage plaques antichoc et couvercles			0,00	0,00
- Analyse echantillon de tôle			0,00	0,00
- Charges locatives	HAMAIZI CATERING MOULOUUD		71,43	71,43
TOTAL PRESTATIONS COMPTE 704+705+706 (II)		470,00	258,32	258,32
TOTAL CAHT.(I+II)			402,18	402,18
			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 757			0,00	0,00
Ventes stocks morts / ventes aux enchères			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 75			0,00	0,00
TOTAL GENERAL		920,00	402,18	402,18

- Le chiffre d'affaires réalisé durant ce mois a atteint 44% des prévisions mensuelles, cela est due à La faiblesse des réalisations externes du Dept F/M et la vente des déchets & rebuts .

VII - COMMERCIAL

7-1-SITUATION DES STOCKS

en KDA

DESIGNATIONS	STOCK M-1	STOCK M	VARIATION
Matières premières	1 695	1 506	-189
Encours reception	61	61	0
Aciers spéciaux	13337	13337	0
Stock mat. P .B	0	0	0
Matières premières imprimerie	1551	0	-1 551
Stock mat. P (GAZ INDUSTRIEL)	0	0	0
Matières consommables de fabrication	2258	2469	211
P.R Auto	3680	3694	14
Pièces de rechange Equits	70080	70818	739
Carburants	188	143	-45
Lubrifiants	1564	1419	-145
Stocks fournitures consommables	1910	1921	11
Outillages	1531	1529	-2
Produits d'entretien	138	132	-6
Fourniture de bureaux	1693	1671	-22
Stocks produits imprimerie	2178	2154	-24
Divers	2731	3202	471
P.R Reformées	3 455	3 455	0
Outillages reformés	0	0	0
Matières reformées	3 580	3 580	0
T O T A U X :	111 630	111 092	-538

* Le niveau des stocks a fin janvier est en baisse de 2991 KDA par rapport au mois précédent et ce, suite à l'annulation des encours (stocks ateliers).

7-2- CESSION D'ACTFS

DESIGNATIONS	Prévisions du mois	Réalisation du mois	Cumul
Equipements	-	-	-
STOCKS MORTS	-	-	-
TOTAL GENERAL EN KDA	Néant	Néant	Néant

DESIGNATION	Réalisation du mois	Cumul
Matière première	-	-
Matières auxiliaires et autres	1 695,301	1 695,30
Pièces de rechanges	415,251	415,25
Investissement		-
TOTAL	2 110,551	2 110,55

7-3-2- IMPORTATIONS

en KDA

-7-3-2-1 ENGAGEMENTS

DESIGNATION	Réalisation du mois	Cumul
Matière première	-	-
Matières auxiliaires et autres	-	-
Pièces de rechanges	-	-
Investissement		-
TOTAL	-	-

en KDA

-7-3-2-2 REALISATIONS

DESIGNATION	Réalisation du mois		Cumul
	S/ENG N-1	S/ENG N-1	
Matière première		-	-
Matières auxiliaires et autres		-	-
Pièces de rechanges		-	-
Investissement			-
TOTAL		-	-

Le montant des approvisionnements a atteint que 62 % des prévisions mensuelles , et ce, suite à l'absence de l'achat matière.

9-1-SITUATION ARRÊTÉE AU MOIS DE JANVIER 2020 .

9-1-1 EVOLUTION DES EFFECTIFS

DESIGNATION		EFFECTIFS A LA FIN DU MOIS M-1		EFFECTIFS A LA FIN DU MOIS M		ECART	
		1		2		3	
UNITE	CATEGORIES	PERMANENTS	TEMPOR	PERMANENTS	TEMPOR	PERMANENTS	TEMPOR
UPT	CADRES a1	64	0	63	0	-1	0
	MAITRISE b1	117	1	117	1	0	0
	EXECUTION c1	204	0	204	0	0	0
TOTAL/ 1= a1+b1+c1		385	1	384	1	-1	0

-DETAIL DES MOUVEMENTS :

-ENTREES: Néant

-SORTIES:
01 Cadre muté à l'UC.

DETAIL DES ALD/

- 02 Cadres
- 03 Agents de maîtrise
- 03 Agents d'exécution

AUTRES :

9-2- MASSE SALARIALE

RUBRIQUES	MOIS DE JANVIER					Cumul
	EXECUTIONS	MAITRISE	CADRES	CADRES SUP	TOTAL	
Traitement et salaires:						
Salaires de base	3 743 068,46	2 377 474,19	1 470 420,02	273 105,80	7 864 068,47	7 864 068,47
Regul indemnité de congé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Heures supplémentaires	56 951,00	11 687,38	0,00	0,00	68 638,38	68 638,38
Sous total (1)	3 800 019,46	2 389 161,57	1 470 420,02	273 105,80	7 932 706,85	7 932 706,85
Primes:						
I.E.P	566 318,22	581 634,34	342 364,77	87 414,05	1 577 931,38	1 577 931,38
Prime de nuit	0,00	44 280,47	0,00	0,00	44 280,47	44 280,47
Prime risc resp specifiq	428 160,01	48 720,00	4 200,00	0,00	481 080,01	481 080,01
Prime spécifique emallage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P.R.I	759 826,10	256 132,06	242 977,77	64 304,82	1 323 240,75	1 323 240,75
P.R.C	149 946,66	50 558,85	47 973,32	12 697,07	261 175,90	261 175,90
Prime de caisse	0,00	0,00	-3 497,11	0,00	-3 497,11	-3 497,11
Prime de panier	2 152 700,00	1 024 100,00	524 700,00	75 900,00	3 777 400,00	3 777 400,00
Prime de transport	553 732,17	343 493,38	192 837,48	24 967,84	1 115 030,87	1 115 030,87
ICP Panier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICP Transport	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Regul ICP Panier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Regul ICP Transport	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuisances	680 134,47	463 836,01	153 276,52	10 771,81	1 308 018,81	1 308 018,81
Prime d'homologation	0,00	2 026,42	0,00	0,00	2 026,42	2 026,42
Prime de responsabilité	0,00	58 551,44	0,00	0,00	58 551,44	58 551,44
IFF	0,00	0,00	560 920,05	137 971,23	698 891,28	698 891,28
Prime de technicité	0,00	23 390,42	0,00	0,00	23 390,42	23 390,42
Sous Total primes (2)	5 290 817,63	2 896 923,39	2 065 752,80	414 026,82	10 667 520,64	10 667 520,64
Indemnités:						
Indemnité travail posté	316 800,58	33 600,00	0,00	0,00	350 400,58	350 400,58
P.Suggestion speciale	324 000,01	16 200,00	0,00	0,00	340 200,01	340 200,01
ICR	97 488,26	49 353,76	24 308,14	3 430,76	174 580,92	174 580,92
iFDU	0,00	0,00	0,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00
INDM.CMT	0,00	0,00	0,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00
Astreinte	0,00	2 990,29	0,00	0,00	2 990,29	2 990,29
Indemnité d'interim	0,00	3 608,83	5 832,22	0,00	9 441,05	9 441,05
Indemnité de formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indemnité qualification	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Indemnités(3)	738 288,85	105 752,88	30 140,36	65 430,76	939 612,85	939 612,85
Prestations directes:						
Salairé unique	325 600,00	151 200,00	42 000,00	2 800,00	521 600,00	521 600,00
AF employeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prime de scolarité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prime et ICP d'inventaire	33 000,00	72 000,00	30 000,00	9 000,00	144 000,00	144 000,00
Prime de fidélité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des prestations directes(4)	358 600,00	223 200,00	72 000,00	11 800,00	665 600,00	665 600,00
Présalaires		0,00	0,00	0,00	136 680,00	136 680,00
TOTAL Masse Salariale (5)	10 187 725,94	5 615 037,84	3 638 313,18	764 363,38	20 342 120,34	20 342 120,34
Charges sociales	1 828 411,77	1 025 035,56	655 538,54	142 095,68	3 651 081,55	3 651 081,55
Montant des œuvres sociales	234 404,84	128 208,69	80 661,64	16 413,95	463 789,52	463 789,52
contribution ETAT	-8 000,00	-25 363,63	-100 363,64	0,00	-133 727,27	-133 727,27
Frais de formation						
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL (5)	12 242 542,55	6 742 918,46	4 274 149,72	922 873,01	24 323 264,14	24 323 264,14

* Les frais de personnel du mois de janvier a atteint 87% des prévisions mensuelles et en baisse de 1757 KDA par rapport au mois précédent

Cette situation s'explique par la baisse de la valeur des heures supplémentaires.

9-5 Absentéisme par nature

X

[Handwritten signature]

Heures		Nombre d'heures d'absence					Total des Hs perdues	Taux % Absent.
Budgétées	Travaillées	Maladie	Ac. travail	Abs payées congés statu.	Abs. Irreg.+Retard	Abs. A. S. S.		
65172,08	64215,95	533,33	0	0	35,05	387,75	956,13	1,47

* Le taux d'absentéisme a enregistré une légère baisse par rapport au mois décembre 2019, cela est due à la diminution enregistrée au niveau des congés de maladie et les absences autorisées sans solde.

-9-6 Tableau des heures supplémentaires X

Désignation	MOIS M-1	MOIS M	Cumul à la fin de mois
Heures supplémentaires	0,00	251,50	251,50
Valeur (KDA)	0,00	68,64	68,64

Le nombre et la valeur des heures supplémentaires sont en baisse par rapport à mois décembre 2019, suite à l'absence de paiement de l'état trimestriel des heures effectuées par les les agents de sécurité.

-9-6-1-Tableau des heures supplémentaires par structures

Structure	Mois		Cumul à fin du mois	
	Nbre d'heures	Montant en DA	Nbre d'heures	Montant en DA
Direction <i>médic. la ne</i>	3	599,60	3	599,60
Centre de Méd/Travail	0	0,00	0	0,00
Dept Fab Mécanique	0	0,00	0	0,00
Sce Energie Fluides	0	0,00	0	0,00
Dept sécurité	0	0,00	0	0,00
Dept maintenance	37	8 559,33	37	8 559,33
DARH	173,5	34 058,16	173,5	34 058,16
Sce Finances et compt.	0	0,00	0	0,00
Sce transit et transport	30	6 964,55	30	6 964,55
Sce Gestion stocks	0	0,00	0	0,00
Dept informatique	0	0,00	0	0,00
Dept Gestion Environnement	8	1 481,74	8	1 481,74
Regularisation HS	0	16 975,00	0	16 975,00
TOTAL	251,50	68 638,38	251,50	68 638,38

*heures supplémentaires
Département administration R H.*

Master FE/S1

Année:2022/2023

	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
08h00-9H30	G01: Fiscalité s08sg G02: Entrepren. S09SG	Gestion Financière Mme KOUDACHE GS/SG			
9H30-11H	G01:Entrepren. S08SG G02: Fiscalité S09SG	Gestion de Portefeuille GS/SG			
11h00-12H30		Comptabilité de Gestion Mr HADJOU GS/SG		G01: Théorie F S08SG G02: Gestion de P S09SG	
12h30-14H	Théories Financières Mme ASSOUS GS/SG			G01: Gestion de P S08SG G02: Théorie de P S09SG	
14h00-15H30	Fiscalité et Droit Fiscal GS/SG	G01: Comptab. S07SG G02: Gestion F S08SG			
15h30-17h	Entrepreneuriat Mr SADOUD GS/SG	G01:Gestion F S07SG G02: Comptab. S08SG			



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- ALAZARD C. , et al., *Contrôle de gestion manuel et application* , Dunod, Paris, 2004.
- ALAZARD C. , et al., *Contrôle de gestion, application et manuel*, 2^{ème} éd. Dunod, Paris, 2010
- ALCOUFFE S. , et al. *Contrôle de gestion sur mesure*, éd. Dunod, Paris, 2013.
- AUGUE B. et al., *Manuel de comptabilité de gestion*, éd. Dunod, Paris, 2013.
- AUGUE B., et al., *Mini manuel de comptabilité, analytique*, éd. Dunod, 2013
- ARNAUD H. , *Le contrôle de gestion...en action*, éd. L'Économica, 2001
- BEUUT S., *les processus de la décision*, éd. ANFOR, Saint Denis, 2002
- BERLAND N., *la mesure de la performance*, éd. e-book, Paris, 2009
- BERLAND N., *mesurer et piloter la performance*, E-book, Paris, 2009
- BOISSELIER P., *contrôle de gestion, cours et application*, éd. Vuibert, Paris, 2002
- CANLEAU DUPONT A., *système d'information de gestion manuel et application*, 2^{ème} éd., Paris, 2010
- CHARON J., et al. *Management contrôle et application*, éd. DUNOD, Paris, 2007
- CHÂTELAIN S., et al., *évaluation et permanence de contrôle de gestion, économie et management*, Avril, 2007
- DARBELLET M., *notion fondamentales de gestion d'entreprise*, éd. FOUCHER, Paris, 1998
- DORIATH B., *comptabilité et gestion des organisations*, 6^{ème} éd. Dunod, Paris, 2008
- DORIATH B. et al. *comptabilité de gestion*, 5^{ème} éd. DUNOD, Paris, CGO 2009
- DUPUIS J. , *le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, gestion, d. PUF, 1991
- *Encyclopédie de la gestion et de management*, sous la direction de LE DUFF Robert, éd. Dunod, 1999
- FABRE P., et al., *Management et contrôle de gestion, Manuel e applications*, éd. DUNOD, Paris, 2014
- FORGET J. , *gestion budgétaire, éd. d'organisation*, Paris, 2005
- GERVAIS M., *contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, éd. ZCONOMICA , 1990
- GRANDUILLOT F. *l'essentiel de la comptabilité de gestion*, 6^{ème} éd. L'Économica, collection les carrés, 2014
- HURGUES O., *réconcilier la qualité et le contrôle de gestion*, éd. AFNOR, 2017
- JACQUOT T. et al. *La comptabilité de gestion*, éd. DARIOS, Paris, 2007
- K. BOUTALEB, *théories de la décision (Eléments de cours)* , Ed. Office des Publications Universitaires, Alger 2006
- LAUCATE P., *Les principes et outils essentiels du contrôle de gestion* 12 ACOR RG F° CG, guide v3, v12-v13 septembre.
- LOREY M., *Contrôle de gestion, l'essentiel en fiches*, éd. Dunod, 2018

- LE CAPPELLETI ET et al., *tout la fonction de contrôle de gestion*, éd. Dunod, 2014
- LONING H. et al., *le contrôle de gestion, organisation outils et pratique*, 3ème éd. Dunod, Paris, 2008
- MALO J., et al. *l'essentiel du contrôle de gestion*, éd. Organisation, Paris, 2002
- MELYON G., *comptabilité analytique*, 3ème éd. Lexi FAC, BREAL, 2004
- MOLLARD M., *systèmes décisionnels et pilotage de la performance*, éd Lavoisier, Paris, 2006
- NSENGI Y., *l'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité*, éd, 2007
- REIX R. et al., *système d'information et management*, 7ème éd. Paris
- SANTI J.M, et al., *la boîte à outil de la prise de décision*, éd. DUNOD, Paris, 2015
- SCHERMERHOR N. et al., *principe management*, éd. VILLAGE MONDIAL, Paris, 2002

Articles :

- EZOUKOSSI et al. « La relation entre le système de contrôle de gestion et la stratégie d'entreprise » in revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit , 2019

Thèses et mémoire :

- OSMAN M. , « Nature et enjeux de contrôle de gestion en Afrique », thèse de doctorat , MEYSSONNIER François, 2020
- GAOUAR A., « proposition d'un outil d'aide à l'évaluation des stratégies de coordination dans le fonctionnement d'un WEB-DSS » mémoire de magistère, université BELKAID Aboubakr, 2013

Sites internet :

- www.scribd/sysem
- <https://wikimemoire.net/2009/10>

Résumé :

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 fixés par l'entreprise.

Les dirigeants de l'entreprise doivent mettre en œuvre de divers outils par lequel peuvent contrôler, mesurer, gérer et analyser l'activité de l'entreprise, parmi ces outils ; la comptabilité analytique ; la gestion budgétaire et le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion est le meilleur allié de tout dirigeant, joue un rôle capital dans le bon fonctionnement de l'entreprise, elle lui fournit à chaque instant des données cruciales sur ses activités, ces données aident la direction à mieux comprendre les situations et contribuent à une meilleure prise de décision.

Le contrôle de gestion est également un système d'information, qui fournit les informations nécessaire aux décideurs qui leur permettent de prendre des décisions adéquates avec les objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre stage pratique réalisé au sein de l'entreprise ENIEM ; nous a permis de voir la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision à travers ses outils tels que le tableau de bord et le reporting qui servent à transformer les informations de l'entreprise en données chiffrées destinées aux dirigeants afin de prendre de décision de qualité pour assurer le bon fonctionnement de leur entreprise.

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