

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

Mémoire de fin de cycle



En vue de l'obtention du diplôme
De master en sciences financières et comptabilité

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

thème

La mission de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise
industrielle et son impact sur le processus décisionnel
Cas : l'unité prestations techniques de l'ENIEM

Réalisé par :
HOUAMDI Ghania
ZAMOUM Nadjat

Encadré par :
Mr. GUELMINE Mohamed Hicham

Devant le jury composé de :

President: Mr. SAM Hocine, MCA, UMMTO.
Examineur : Mr. Oussaid Aziz, MAA, UMMTO.
Rapporteur: Mr. GUELMINE Mohamed Hicham, MAA, UMMTO.

Promotion : 2022/2023

REMERCIEMENTS

Ont remercie en premier lieux notre seigneur dieux pour la force et la patience qu'il nous a accordé pour la préparation de ce mémoire.

Ont tient à exprimer notre profonde reconnaissance a notre promoteur Guelmine Hicham, pour ses efforts et ses capacités intellectuel, de nous dirigés et aidés tout au long de ce travail.

Ont voudraient remercier aussi notre encadreur Mme DJAOULN contrôleur de gestion au sein de « l'unité prestations techniques » pour ses précieux conseils et orientation malgré la charge du travail

Nous remerciments aussi pour les membres de jury d'avoir bien voulu accepter de faire partie a la commission d'examineur.

Ont tient à exprimer notre profonde gratitude Particulièrement a Mme MOURS.LYNDA, et a tout le personnel de « ENIEM » et de « l'unité prestations techniques »n AIT HAMMOUDA.AMEL et IDIR OUERDIA .pour leurs disponibilité et leurs orientations a chaque fois qu'on avait besoin



Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A la personne devant la quelles tout les mots de l'envers sont d'exprimer mon amour et mon affectation pour elle, a l'être qui m'est la plus cher, a ma douce et très chère mère.

A mon cher père, décédé trop tôt qui ma toujours poussé et motivé dans les études.

J'espère que du monde est sien maintenant, il est apprécié et humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme puisse dieux la tout puissant l'avoir en sa sain miséricorde.

A « Mes anges gardiens » mes quatres frères Hocine, Lyes, Khaled, Toufik et ma belle sœur « chachah » Qui n'ont cessé de répondre présent pour m'aider.

A toute ma familles mes cousines mes cousins pour leurs précieux conseils qui mon beaucoup aider dans la vie.

A mes meilleurs amis « katia » « lyes » et bien sur ma binôme ZAMOUM NADJET avec qui j'avais l'énorme plaisir de réaliser ce travail.

Sans oublier une personne très spéciale pour moi mon cher futur mari « Djamel » et a tous les membres de ma belle famille « mes baux parents », « sarah », « rayane ».

A toutes les personnes qui nous ont aidés de prés et de loin, les camarades

Merci a tous et a toutes

GHANIA



Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A la personne devant la quelles tout les mots de l'envers sont d'exprimer mon amour et mon affectation pour elle, a l'être qui m'est la plus cher, a ma douce et très chère mère.

A mon cher père

A « Mes anges gardiens » frère et sœur Qui n'ont cessé de répondre présent pour m'aider.

A toute ma familles mes cousines mes cousins pour leurs précieux conseils qui mon beaucoup aider dans la vie.

A ma chère amie binôme HOUAMDI Ghania, pour tous les bons moments qu'on a passé ensemble, ta patience et ta persévérance

A toutes les personnes qui nous ont aidés de prés et de loin, les camarades

Merci a tous et a toutes

Nadjet

Les abréviations

Abréviation	Signification
DG	Directeur générale
DO	Directeur opérationnels
RO	Responsable opérationnels
PDG	Président Directeur générale
DAF	Directeur administratives et financières
ENIEM	Entreprise nationale d'industrie électroménagère
UPT	Unité prestations techniques
GB	Gestion budgétaire
ULM	Unité lampe de Mohammedia
TB	Tableau de bord
RA	Rapport d'activité
ABC	Activity Based Costing
DPCGA	Direction planification, contrôle de gestion et audit
MP	Matière première
PF	Produit finis

Liste des figures

Figures	Désignation
Figure N°01	Illustration de la notion de contrôle.
Figure N°02	Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale
Figure N°03	le triangle du contrôle d gestion
Figure N°04	Les missions des contrôleurs de gestion
Figure N°05	Démarche de construction du tableau de bord
Figure N°06	Préparation d'une décision
Figure N°07	Classification des décisions selon leur niveau
Figure N°08	.Organigramme de L'ENIEM
Figure N°09	. les unités de l'entreprise ENIEM
Figure N°10	Organigramme de l'unité prestation technique
Figure N°11	Organisation des structures du contrôle de gestion de l'ENIEM
Figure N°12	Les indicateurs du tableau de bord

Liste des tableaux

Tableau	Titre de tableau
Tableau N°01	les nouveaux rôles de contrôleur de gestion
Tableau N°02	Les qualités du contrôleur de gestion.
Tableau N°03	Les niveaux de la décision
Tableau N°04	Matrice SWOT
Tableau N°05	Tableau de bord des stocks a l'u/pt
Tableau N°06	Tableau de bord des approvisionnements
Tableau N°07	tableau de bord des ventes

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : Généralités sur le Contrôle de gestion.	04
Introduction	04
Section 1 : Notions de bases sur le contrôle de gestion	04
Section 2 : fonctions du contrôleur de gestion	10
Section 3 : Outils et techniques de contrôle de gestion.....	16
Conclusion	31
Chapitre 2 : Contrôle de gestion et son impact sur les processus décisionnel.	32
Introduction	32
Section 1 : Processus décisionnel dans l'entreprise.	32
Section 2 : Mise en œuvre du contrôle de gestion.	42
Section 3 : l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel.	46
Conclusion	52
Chapitre 3 : Cas pratique : Missions du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM.....	53
Introduction	53
Section 1 : Présentation de L'ENIEM . L'UPT	53
Section 2 : fonction de contrôle de gestion de l'UPT	63
Section 3 : l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnels	67
Conclusion	71
Conclusion générale.....	72

Introduction générale

Dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence intense, les entreprises industrielles doivent constamment s'ajuster et se réorganiser. Cela implique l'adoption de changements, la mise en place de nouveaux produits, tout en cherchant à maximiser l'efficacité de leurs ressources existantes pour augmenter la production à moindre coût.

Dans un environnement marqué par des évolutions tant internes qu'externes, le contrôle de gestion revêt une importance capitale pour les entreprises industrielles. Il leur permet de faire face efficacement à ces changements.

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle au sein d'une organisation qui vise à planifier, mesurer et piloter les activités pour atteindre les objectifs fixés. Il englobe diverses activités telles que la budgétisation, l'analyse des performances, la gestion des coûts et la prise de décision stratégique. Le contrôleur de gestion est souvent responsable de cette fonction, en utilisant des outils tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance, et les rapports financiers pour aider la direction à prendre des décisions éclairées et à optimiser les ressources de l'entreprise. Le contrôle de gestion contribue ainsi à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision au sein d'une entreprise. Il permet de collecter, analyser et interpréter des données financières et opérationnelles pour évaluer la performance de l'entreprise. En fournissant des informations cruciales sur les coûts, les revenus, la rentabilité et l'efficacité opérationnelle, le contrôle de gestion aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées. Cela peut inclure des choix liés à l'allocation des ressources, à la planification budgétaire, à la fixation des prix, à l'identification des domaines nécessitant des améliorations, et bien plus encore. En résumé, le contrôle de gestion fournit la base nécessaire pour des décisions stratégiques et opérationnelles efficace au sein de l'entreprise à la recherche continue de l'excellence dans la gestion d'entreprise et l'optimisation des pratiques de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion, véritable boussole de la performance organisationnelle, revêt une importance cruciale dans le tissu économique des entreprises en Algérie. Cependant, malgré son rôle prépondérant, il est manifeste que de nombreuses organisations du pays font face à des problématiques spécifiques et complexes liées à cette discipline clé. L'écosystème économique algérien, caractérisé par des particularités réglementaires, des défis structurels et des dynamiques sectorielles uniques, crée un terrain fertile pour l'émergence de problèmes de contrôle de gestion d'une nature variée.

Ces enjeux, qu'ils soient liés à la planification budgétaire, à la mesure de la performance, à la gestion des coûts ou à d'autres aspects connexes, requièrent une attention particulière.

La problématique

Etant donné que la fonction contrôle de gestion doit être bien structuré sur les objectifs de l'entreprise, en mettant en place des systèmes pour collecter et analyser des données financières opérationnelles et les performances de l'entreprise. Notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

« Quel est l'effet d'adoption des outils classiques du contrôle de gestion sur l'orientation des stratégies des entreprises économiques algériennes ? »

Dans ce sens, d'autres questions méritent réflexion à savoir :

- Quelle est la place procurée à la fonction de contrôle de gestion au sein de l'ENIEM ?
- Quelles sont les différents outils du contrôle de gestion ?

Hypothèses

Pour parvenir à répondre à notre problématique, nous avons mis les hypothèses suivantes :

H1 : le tableau de bord est un outil de gestion qui présente de manière synthétique et claire les principaux indicateurs de performance et les données essentielles.

H2 : Le contrôle de gestion a un impact significatif sur la prise de décision au sein d'une entreprise algérienne.

L'objectif de notre travail :

- Connaître l'importance du contrôle de gestion au sein d'une entreprise.
- Déterminer les missions et outils de contrôle de gestion.
- Expliquer l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel.

Démarche méthodologique :

Pour réaliser ce travail et vérifier les hypothèses, nous avons choisi la démarche méthodologique suivante :

Dans un premier lieu, notre démarche compte sur une approche descriptive qui vise à décrire, expliquer et interpréter le contrôle de gestion. Ainsi une recherche documentaire nous aidera d'approfondir et comprendre notre thème à travers les ouvrages, des thèses et des mémoires, ainsi que des sites internet relatifs à notre thème.

En deuxième lieu, pour réunir des données de terrain, nous avons réalisé notre stage pratique auprès de l'entreprise ENIEM une entreprise spécialisée à la fabrication et vendre des produits électroménager. Pour savoir précisément et mieux comprendre notre thème, nous avons fait un entretien avec le contrôleur de gestion.

Structure de l'étude

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres présentés comme suit

- Le premier chapitre Portera sur le cadre théorique de contrôle de gestion et ses outils. Il sera divisé en trois sections : la première aborde la démarche du contrôle de gestion (définition, objectifs, rôle et missions), la deuxième se concentre sur fonctions du contrôleur de gestion, tandis que la troisième traite des outils et techniques du contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre qui porte sur " Contrôle de gestion et son impact sur les processus décisionnel.", est également divisé en trois sections : la première se focalise sur Processus décisionnel dans l'entreprise. la deuxième aborde la mise en œuvre du contrôle de gestion, et enfin, la troisième section examine l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel.
- Le troisième chapitre qui porte sur « Missions du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L' ENIEM ", débute par une présentation de l'entreprise d'accueil dans la première section. La deuxième section se concentre sur fonction de contrôle de gestion de l'UPT, tandis que la troisième section traite de l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnels.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion à une excellente position au sein de l'entreprise, il joue un rôle essentiel dans la gestion et la prise de décision, est un outil de pilotage important pour les entreprises.

Le contrôle de gestion, consiste à collecter, analyser et interpréter des informations financières et non financières pour évaluer la performance de l'entreprise et prendre des décisions éclairées.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion. Il est subdivisé en trois sections. La première section consiste à présenter l'historique, les définitions, et les objectifs du contrôle de gestion. Dans la deuxième section, nous présenterons Missions, rôles et fonctions du contrôleur de gestion .et enfin les outils du contrôle de gestion.

Section 1 : Notion de contrôle de gestion

Pour cerner la notion de contrôle de gestion, il faut d'abord mettre l'accent sur son historique puis différentes définitions relatives au concept de contrôle de gestion et ses objectifs.

1.1 Historique du contrôle de gestion

L'histoire du contrôle de gestion est liée à la période de la révolution industrielle de la fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle, mais la véritable origine de la naissance de la fonction du contrôle de gestion, on peut la situer après la crise de 1929, précisément entre les deux guerres aux États- Unis, elle reste donc une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise.¹

En effet, nous pouvons rappeler que le contrôle de gestion est apparu dans les années 20 aux États-Unis, dans les grandes entreprises industrielles et ce, comme réponse à une double exigence

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations, c'est à dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.
- Assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexe à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui se sont opérées dans les grandes entreprises.

Le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 70, la France développa un vaste réseau. Ce réseau se définit par les groupements de commerces de détail vendant des biens de consommation. Ces groupements ont avec le

¹ L.Langlois ,& C .Banner "contrôle de gestion ",édition BERTI ,Paris, 2006 ,P 13

temps intégré des fonctions qui leur permettent aujourd'hui d'effectuer des opérations allant de la production à la distribution.

Enfin, cette construction du contrôle de gestion intervient avec la diffusion des principes de direction par les objectifs qui ont institutionnalisé un mode de coordination hiérarchique fondé sur la négociation d'objectifs et le contrôle par les résultats. Parallèlement, un niveau supplémentaire de responsabilisation, est instauré par le contrôleur de gestion avec la généralisation des centres de responsabilité. Ces entités sont désormais l'interlocutrice privilégiée du contrôle de gestion qui s'adresse ainsi au premier niveau de responsabilité hiérarchique et pas seulement aux responsables de divisions.

1.2 Définition du contrôle de gestion

1.2.1 Notion du contrôle

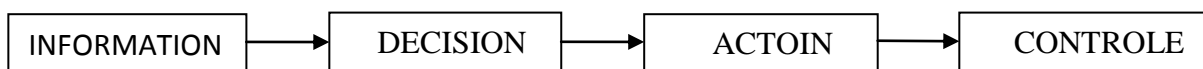
Il existe plusieurs définitions du contrôle, nous allons proposer quelques 'unes :

« Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence »²

Selon **P.DRUCKR** : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. »³

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

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.

1.2.2 Définition de la gestion

Parmi les définitions du terme gestion que nous avons relevées, nous présenterons quelques unes à savoir :

« La gestion est un ensemble de procédures, de pratique et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant »⁴

² Alazard, C, SEPARI, S. contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, P7

³ François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Giuliano, Paris, 2004, P 21

« La gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers les objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »⁵

1.2.3 Contrôle de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé des définitions du contrôle de gestion. Nous en avons sectionné certaines, dont celle de MR R. Anthony et, C.SIMO

- **En 1965 ANTHONY** définit le contrôle de gestion comme suit « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par apport aux objectifs) et efficience (par apport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁶
- **En 1982 , le plan comptable** définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise .leurs comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants a déclencher des mesures correctives appropriées ». ⁷
- **En 1988 ANTHONY** redéfinit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente » ⁸
- **En 1995 SIMO** définit le contrôle de gestion comme «les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de 'organisations. »⁹

En résumé, le contrôle de gestion est un processus de gestion qui permet d'analyser, de suivre et de réguler les activités et les résultats de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Il s'appuie sur des indicateurs de performance pertinents pour l'entreprise.

Le contrôle de gestion est essentiel pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise.

Le contrôle de gestion vise a fournir aux dirigeants et aux responsables des outils et des indicateurs leur permettant de mesurer et de suivre les résultats et les objectifs de l'entreprise.il s'appuie sur des méthodes d'analyse et des techniques de gestion spécifiques pour évaluer la rentabilité ,l'efficacité et l'efficience des différentes activités et processus de

⁴ Guy, DUMAS. Daniel LARUE « contrôle de gestion » édition : Litec, Paris, 2005, P2

⁵ BAZREA er ALII, « dictionnaire d'économie et de sciences sociales » éd : Berti, paris, 2007, p465

⁶ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

⁷ Idem

⁸ Idem p213

⁹ Nicolas BERLAND «mesurer et piloter la performance » e-book, 2009, P15

l'organisation, et ses principales fonctions comprennent la planification, le suivi et l'évaluation des performances, la budgétisation, l'analyse des écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés, la mise en place des systèmes de mesure de la performance, la gestion des coûts, la prise de décisions stratégiques basées sur des données chiffrées, et la mise en œuvre de dispositifs de pilotage adaptés.

1.2.4 Rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion

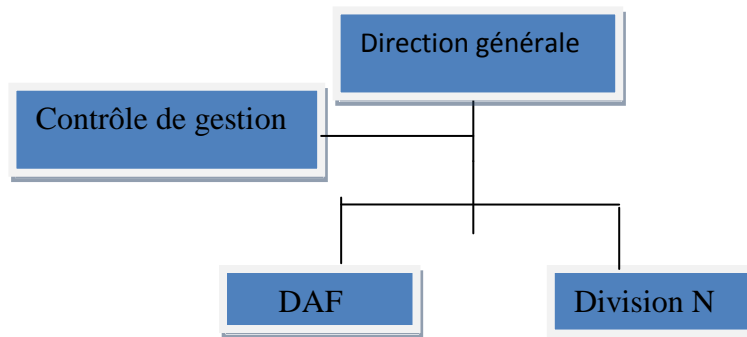
La pratique du contrôle de gestion est différenciée selon les secteurs, les entreprises, et les niveaux de responsabilité. Elle l'est encore dans son organisation. Or de cette organisation pourra dépendre l'efficacité des processus de contrôle. C'est pour cette raison qu'il convient d'en considérer les principaux aspects et les enjeux. En raison de son caractère fonctionnel, tel qu'il a été décrit précédemment, un service de contrôle de gestion (CG) peut être rattaché à la direction générale (DG), à la direction administrative et financière (DAF), ou encore aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO) ¹⁰

1.2.4.1 Le rattachement à la direction générale

Lorsque la fonction de contrôle de gestion est rattachée à la direction générale, cela signifie que le responsable du contrôle de gestion relève directement du directeur général ou de PDG de l'entreprise. Ce type de rattachement met en évidence l'importance stratégique accordée au contrôle de gestion au sein de l'organisation.

Ce rattachement a pour avantage de faciliter l'accès direct à la prise de décision stratégique, influence les décisions de l'entreprise, intègre le contrôle de gestion dans la stratégie de l'entreprise et influence sur la culture d'entreprise. Le contrôle de gestion doit être indépendant et objectif dans son rôle d'analyse et de conseil, tout en travaillant en étroite collaboration avec la direction générale.

Figure N°02 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale



Source : Löning Helène, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux Eve Chiapello, Dniel Michel, Andreù Solé, Op.Cit. P 285.

¹⁰ Löning Helène, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux Eve Chiapello, Dniel Michel, Andreù Solé, Op.Cit p 302

1.2.4.2 Rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière (DAF)

Le rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière est une pratique courante dans de nombreuses organisations. Cette structure organisationnelle n'implique que le responsable du contrôle de gestion relève du directeur administratif et financier ou du responsable des finances de l'entreprise.

Ce rattachement favorise la collaboration étroite entre les aspects financiers et la gestion de la performance de l'entreprise. Cela permet d'optimiser la gestion des ressources, d'aligner les objectifs financiers et opérationnels, et de prendre des décisions éclairées pour assurer la viabilité financières de l'organisation.

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un obstacle entre la direction générale et lui ce qui peut empêcher ce dernier d'accomplir ses missions, sa marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, peuvent donc devenir plus difficiles¹¹

1.3 Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle au sein d'une organisation, visant à soutenir la prise de décision et à optimiser les performances d'entreprise.

Le contrôle de gestion est conçu pour rechercher de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie de manière constante. Cet outil permet de déterminer le niveau de réalisation d'un objectif fixé par l'entreprise et de vérifier à quel point il est en cohérence avec la stratégie de cette dernière. Les objectifs du contrôle de gestion peuvent varier d'une entreprise à une autre mais ils sont généralement axés sur les aspects suivants :

1.3.1 Mesure et évaluation des performances :

L'un des objectifs principaux du contrôle de gestion est de mesurer et d'évaluer les performances de l'entreprise dans le but de fournir des informations précises et fiables aux décideurs. Cela implique de mettre en place des outils et des indicateurs de performance pertinents, tels que les tableaux de bord et les rapports d'activité, pour suivre les résultats financiers, opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

1.3.2 Planification et budgétisation :

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la planification et la budgétisation des activités de l'entreprise. Il vise à établir des objectifs financiers et opérationnels réalistes, à allouer les ressources de manière appropriée et à suivre l'exécution des budgets établis. L'objectif est d'assurer une utilisation efficace des ressources et de garantir que les objectifs fixés sont atteints.

¹¹ Bouin X, Simon F.X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportement » 2é éd, Dunod, Paris, P.56.

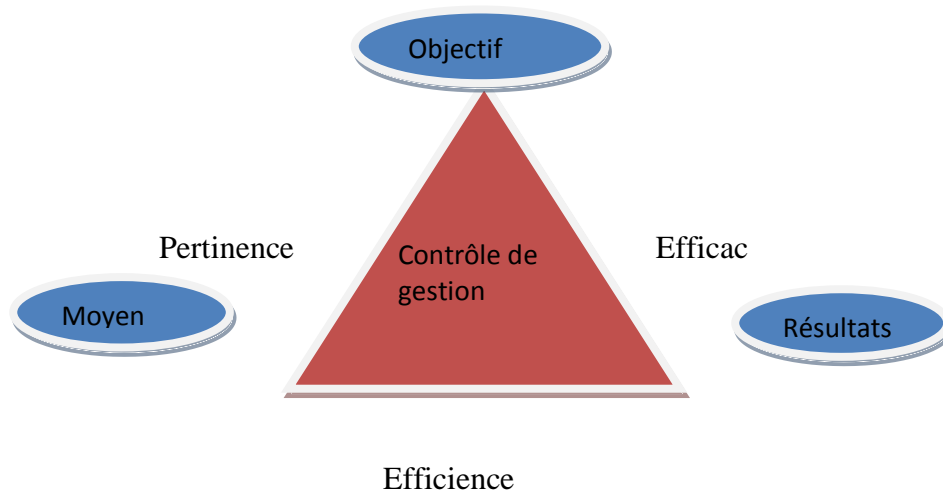
1.3.3 Prise de décision éclairée :

Le contrôle de gestion fournit des informations cruciales pour la prise de décision éclairée au sein de l'entreprise. En analysant les données financières, les tendances du marché et d'autres facteurs pertinents, le contrôle de gestion aide les décideurs à évaluer les différentes options disponibles et à choisir la meilleure stratégie à adopter. L'objectif est d'optimiser les résultats de l'entreprise en prenant des décisions fondées sur des informations fiables et des analyses approfondies

1.3.4 Gestion des risques

Un autre objectif clé du contrôle de gestion est de gérer les risques susceptibles d'exposer l'entreprise. Cela implique d'identifier les risques potentiels, de les évaluer et de mettre en place des mesures préventives et correctives préventives. Le contrôle de gestion peut également jouer un rôle dans le suivi des risques opérationnels, financiers et juridiques, et dans l'élaboration des stratégies de gestion des risques.

Figure N°03: le triangle du contrôle d gestion



Source : BESCOS P.L, DOBLER P.MENDOZA C, NAULLAU G, GIRAUD F, LIVERILLE ANGER V., Contrôle de gestion et management, Monchrétien, 4eme édition ,paris, 1997 p42

Section 2 : fonctions du 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 »¹²

La fonction du contrôle de gestion se concrétise en postes 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, posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager et contribuer à transformer l'entreprise.

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé de mettre en œuvre les outils et des méthodes du contrôle de gestion au sein d'une organisation. Son rôle principal est d'assurer le suivi et le contrôle de la performance économique et financière de l'entreprise.

2.1 Missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion occupe un rôle essentiel au sein des organisations, en contribuant à la gestion et au suivi de la performance économique et financière, ses missions sont variées et ciblées à fournir aux décideurs des informations pertinentes pour prendre des décisions éclairées.

2.1.1. Elaboration et suivi du budget : le contrôleur de gestion participe à l'élaboration du budget de l'entreprise en collaboration avec les différentes parties concernées. Il veille ensuite à son suivi et à son respect en analysant les écarts entre les espérances et les réalisations.

2.2.2. reporting financier : le contrôleur de gestion produit régulièrement des rapports financiers destinés à la direction de l'entreprise. Ces rapports permettent de suivre les performances financières de l'organisation et d'identifier les problèmes ou opportunités éventuels.

2.2.3. Analyse des performances : Le contrôleur de gestion analyse les performances de l'entreprise en utilisant les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents. Il identifie les domaines qui ont abouti à une amélioration et propose des recommandations pour optimiser les résultats.

2.2.4. Contrôle des coûts : Le contrôleur de gestion est chargé de surveiller les coûts de l'entreprise et de proposer des actions visant à les réduire ou à les optimiser. Il peut réaliser des analyses de rentabilité des projets ou des produits, et identifier les sources d'économies potentielles

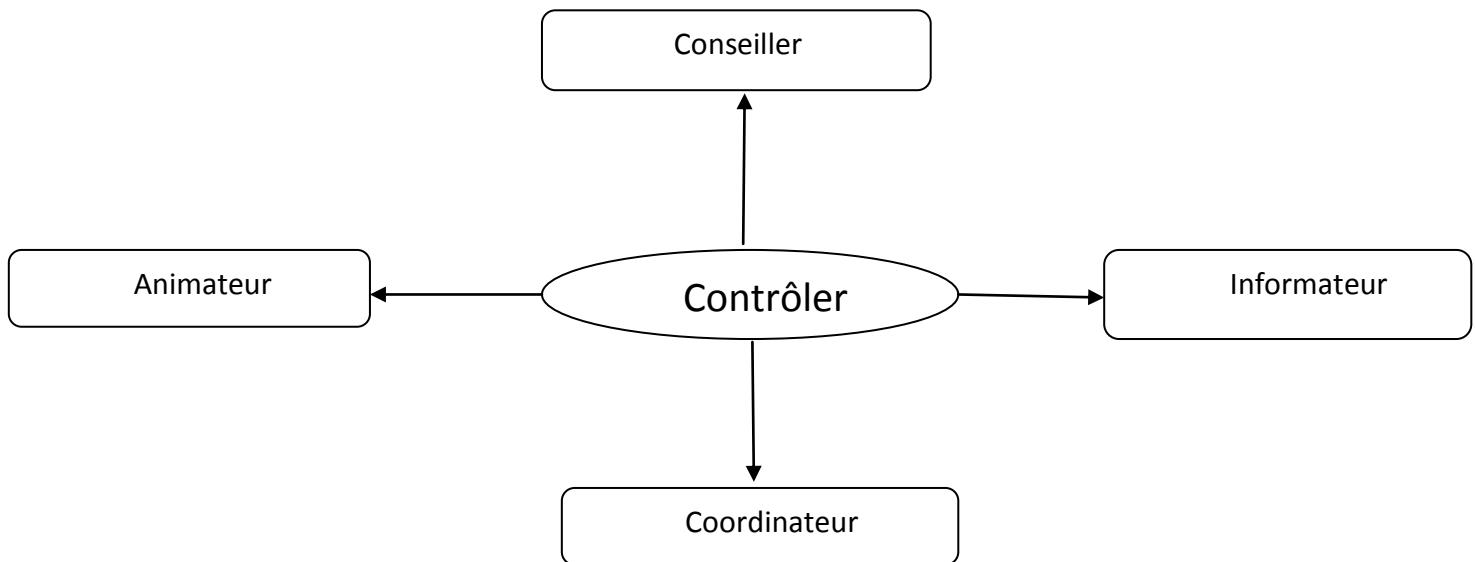
2.2.5. Support à la prise de décision : Le contrôleur de gestion fournit des informations financières et des analyses pertinentes pour aider la direction dans la prise de décisions

¹² Simon Alcouffe et al, « Contrôle de gestion sur mesure »Dunod, Paris, 2013, P2

stratégiques. Il peut réaliser des études de rentabilité, des simulations financières et des analyses de rentabilité pour éclairer les choix de l'entreprise.

2.2.6. Amélioration des processus : Le contrôleur de gestion participe à l'optimisation des processus internes de l'entreprise, notamment en identifiant les inefficacités et en proposant des solutions pour les améliorer. Il peut également contribuer à la mise en place de systèmes d'information adaptés aux besoins de contrôle et de gestion de l'entreprise.

Figure N°04 : Les missions des contrôleurs de gestion



Source : Alazard c spari s (2001) « contrôle de gestion : manuel et application 5eme edition.Dunod p 29

2.2. Qualités du contrôleur de gestion

Un bon contrôleur de gestion doit posséder de solides compétences techniques en matière de comptabilité, de finance et de gestion. Il doit comprendre les principes comptables, les techniques de contrôle budgétaire, l'analyse financière, la modélisation économique, etc. Ces compétences techniques lui permettent de gérer et d'analyser les données financières de manière précise.

Le contrôleur de gestion doit être capable d'analyser les données financières et de les interpréter pour prendre des décisions éclairées. Il doit être en mesure de repérer les tendances, les écarts et les problèmes potentiels, et de formuler des recommandations pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Un bon contrôleur de gestion doit être capable de communiquer de manière claire et concise avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse de la direction, des managers opérationnels ou des équipes financières. La capacité à présenter des informations financières de manière compréhensible et à expliquer les concepts complexes est essentielle

Le contrôleur de gestion doit être proactif et capable de prendre des initiatives. Il doit être en mesure d'identifier les opportunités d'amélioration et de proposer des solutions innovantes pour optimiser la performance financière de l'entreprise. Il doit également être capable de s'adapter rapidement aux changements et aux nouvelles situations.

La confidentialité et l'intégrité sont des qualités essentielles pour un contrôleur de gestion. Étant donné qu'il travaille avec des informations financières sensibles, il est important qu'il fasse preuve d'éthique et de professionnalisme dans son travail.

Le contrôleur de gestion travaille souvent en collaboration avec d'autres départements de l'entreprise, tels que les opérations, les ventes et les ressources humaines. Il doit donc avoir de bonnes compétences en matière de travail d'équipe et être capable de fonctionner efficacement avec les autres pour atteindre les objectifs communs.

Ces qualités combinées permettent au contrôleur de gestion d'être un acteur clé dans la prise de décisions financières stratégiques au sein de l'entreprise.

2.3. Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'assurer la gestion et le contrôle des performances financières d'une organisation. Il effectue plusieurs tâches dont nous citons les suivantes :

- **Planification et budget** : le contrôleur de gestion participe à l'élaboration du budget annuel de l'entreprise en collaborant avec les différents services et en alignant les objectifs stratégiques avec les ressources disponibles. Il établit des prévisions financières et des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés.
- **Suivi et analyse des performances** : le contrôleur de gestion suit régulièrement les résultats financiers de l'entreprise, analyse les écarts par rapport aux objectifs et identifie les causes des variations. Il met en place des outils de suivi tels que les tableaux de bord et des indicateurs de performance clés pour évaluer la performance globale de l'entreprise et de ses différentes activités.
- **Reporting** : le contrôleur de gestion prépare des rapports financiers réguliers destinés à la direction de l'entreprise, aux actionnaires et aux parties prenantes internes et externes.

2.3.1. Les missions actuelles ¹³

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

¹³ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI DCG contrôle de gestion manuel et applications, édition dunod, 2011
Page 28

Tableaux N°01 : les nouveaux rôles de contrôleur de gestion

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

Il est possible de lister les missions actuelles du contrôleur de gestion, dont le rôle premier est de fournir certaines informations. A vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Rôle de conseiller**

Le contrôleur de gestion est un conseiller auprès de la direction. Il n'a aucun pouvoir hiérarchique, et ne peut prendre des décisions que sauf dans le cadre de ses fonctions. Pour mieux assurer son rôle de conseiller le contrôleur de gestion doit :

- Convaincre, aider, guider pour orienter l'action vers l'objectif ;
- Amener la structure et l'objectif à être efficaces dans l'entreprise ;
- Aider la direction et les opérationnels à déterminer les actions prioritaires à mener ;
- Aider à présenter et diffuser le budget ;
- Proposer des actions correctives ;

Aider à décider quel produit pousser à la vente.

- **Rôle de coordonnateur**

- Le contrôleur de gestion est un coordonnateur tant au niveau de la planification que de la mesure des performances.
- C'est son rôle principal au cours de la phase prévision, Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité dans le temps, pour l'établissement des budgets et pour garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens.
- Le contrôleur de gestion doit s'assurer qu'il y a une cohérence entre les plans à long terme et l'objectif fondamental et aussi entre le plan à court terme avec ceux de long terme.
- A travers la mesure des performances, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctrices.

- **Rôle d'observateur**

- Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste tant dans ses fonctions que vis-à-vis des contraintes qu'il subit, ou des bases sur lesquelles ses fonctions reposent. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et social de l'entreprise.
- Le contrôleur de gestion doit observer pour les opérationnels, la manière dont les objectifs et la structure sont définis et perçus. Leurs aident à analyser et commenter les données ou le faire à leur place même

2.3.2. Les compétences requises

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

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

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

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

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

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

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

Tableau N° 02: Les qualités du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none">• Rigoureux, méthodique, organisé• Fiable, clair• Cohérent• Capable de synthèse• Faisant circuler l'information sélectionnée• Maîtrisant les délais• Connaissant les outils	<ul style="list-style-type: none">• Morales : honnêteté, humilité• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion• Mentales : ouverture, critique, créativité• Collectives : écoute, accompagnement, implication• Sociales : gestion des conflits• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI DCG contrôle de gestion manuel et applications, édition dunod, 2011 page 30

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir.

Section 3 : outils et techniques de contrôle de gestion

Pour orienter et prendre des décisions à court et à long terme ; les gestionnaire développent et utilisent une variété d'outils à la décision qui fournissent des informations prédictives et outil de suivi des performances.

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont désigné en pratique les outils suivants :

3.1 Les outils classiques :

3.1.1 L'analyse des écarts :

Également connue sous le nom d'analyse des écarts ou d'analyse des écarts financiers, est une méthode utilisée pour évaluer les différences entre les résultats réels et les objectifs ou les estimations préétablies. Elle est couramment utilisée en gestion et en comptabilité pour évaluer la performance d'une entreprise, d'un projet ou d'un processus. L'analyse des écarts peut être appliquée à différents domaines, tels que les finances, les ventes, la production ou les ressources humaines. Elle permet de déterminer si les objectifs ont été atteints, de comprendre les raisons des écarts et d'identifier les actions correctives à prendre.

Voici les étapes générales de l'analyse des écarts :

- Analyser votre état actuel.
- Identifier l'état futur idéal.
- Trouver l'écart et évaluer les solutions
- Créer et mettre en œuvre un plan pour combler l'écart

3.1.2 La comptabilité générale :

La comptabilité générale est une technique quantitative de traitement de l'information qui vise principalement à calculer périodiquement les actifs de l'entreprise et à mesurer les variations. Il s'agit d'une discipline pratique qui fournit un état continu et en temps réel de la situation financière de l'entreprise.

3.1.2.1 Définition

La comptabilité générale aussi connu « comptabilité financière » : « Est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, Etat, organismes sociaux,.....) »¹⁴

¹⁴ DEFFAINSC,RAPSKY C ;(2006) : « comptabilité générale , »4ème édition Bréal, Paris, Page 8.

Donc la comptabilité générale est considérée comme la première source d'information de l'entreprise. Elle permet :

- D'enregistrer les produits et les charges réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser à chaque fin d'exercice un état de sa situation patrimoniale et d'en étudier l'évolution.
-

3.1.2.2 Les objectifs de la comptabilité générale : ¹⁵

L'objectif global c'est rendre compte en terme monétaire de l'activité de l'entreprise ceci à fin d'apporter :

- Un instrument de gestion.
- un moyen de preuve.
- un moyen d'information et de protection des tiers.

Cela répond à 3 types de besoin

- Aide à la décision (délais de paiement des clients, capacité d'emprunt et de remboursement, temps d'écoulement des stocks.....)
- Évaluation des éléments de l'entreprise (actifs et passif du bilan ; charges et produits du compte du résultat.....)
- Contrôle extérieur des dirigeants concernant les performances et les risques ; La bonne qualité de leurs gestions la poursuite des objectifs annoncés, le bienfondé des décisions prises.

3.1.3 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion ; car est prédominant dans l'orientation et la prise de décision car les autres outils de contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique.

3.1.3.1 Définition de la gestion budgétaire

Nous allons citer deux définitions de différents auteurs :

- La gestion budgétaire peut se définir comme « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation ; de fixer
- à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre. » ¹⁶

¹⁵ M. CYRILLE ; « comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures ; » édition BOOCK ,Paris ,2003,P 06

¹⁶ BENKAID K ; BENKHOLOUF F (2014) ; «conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une entreprise ; »Mémoire Fin de cycle ; P 12

- La gestion budgétaire comme étant : « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ¹⁷

On va définir quelque terme nécessaire pour la gestion budgétaire

Budget : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.

Budgétisation : est le rapport entre les buts visés et les moyens à utiliser pour la réaliser.

Prévision : est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.

Écart : c'est la différence entre la réalisation et la prévision.

3.1.3.2 Principes de la gestion budgétaire:

- **L'annualité** : le budget est annuel c'est-à-dire il est autorisé chaque année et pour l'année seulement. Cependant des aménagements au principe sont admis, il s'agit des autorisations aux remaniements budgétaires ; c'est une décision modificative du document budgétaire qui ne peut être autorisée que par le conseil d'administration, autorisation délibérative.
- **Spécialité** : ce principe indique comment les crédits budgétaires doivent être utilisés, il précise l'objet, la nature ou la distinction des dépenses. Il signifie que les crédits doivent être subdivisés en unités relativement précises et affectés à des dépenses.
- **L'universalité** : ce principe est la conjonction de deux règles à savoir : le non affectation ainsi que le non compensation :
- **Le non affectation** : qui signifie qu'une recette particulière ne peut être attribuée qu'une dépense précise, le bloc des dépenses et celui des recettes sont distincts.
- **La non compensation** : elle défend l'opération d'une compensation entre les dépenses et les recettes : c'est-à-dire pour une opération donnée de ne faire apparaître qu'un solde, ce principe se traduit au niveau comptable par l'unicité de caisse et l'unicité de trésorerie.
- **L'unité budgétaire** : selon ce principe les recettes et dépenses doivent

Apparaître dans un document unique.

- **L'équilibre budgétaire** : ce principe exige que dans l'élaboration des budgets, le montant global des dépenses égal au montant des recettes ; l'équilibre doit être réelle c'est-à-dire que les dépenses ne doivent pas être sous-évaluées et les recettes ne doivent pas être surévaluées. A cet effet les prévisions doivent être sincères.

¹⁷ Doriath.B « CONTROLE DE GESTION En 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 1971, p519

- 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 ;
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité ;
- La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés ;
- Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation;
- La remise en cause des prévisions et la révision des moyens ;
Améliorer les performances de l'entreprise.

L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise¹⁸

3.1.3.3 Les rôles de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire procure un certain nombre de rôles en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises, nous citons :

- Elle est un instrument d'appréciation chiffré et exempt de passion des responsables chargés d'atteindre un objectif défini ;
- L'utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle Provoque ;
- Elle contrainte la direction à étudier et à programmer, en vue de l'utilisation la plus économique de la main d'œuvres, des matières et des sources des dépenses.
- déterminer en avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes ;
- prévoir les entrées et les sorties ;
- Elle prévient le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision

3.1.3.4 Etapes de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrés (budget) ; ce mode de gestion peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) ou comme un outil de sanction (respecter la norme) ; et pour réaliser une GB efficace ; les gestionnaire et les Responsables ; doivent respecter et suivre plusieurs étapes liés à la démarche budgétaire.

¹⁸ DORIATH.B, Op, cite, p3

Ces étapes sont :

Etape 01 : avoir un plan stratégique et opérationnel.

Cette étape permet de définir les objectifs de l'entreprise pour une durée de 5 ans, et ces objectifs (le plan) sont réalisés via une lettre de cadrage envoyé aux différents services de l'entreprise.

Etape 02 : définir l'objectif partiel par centre

Dans cette étape le premier responsable de la GB doit déterminer et mentionner les objectifs de chaque centre de l'entreprise, et de chaque responsable, à partir de l'utilisation des valeurs et des données des années précédentes.

Etape 03 : construction des programmes et budgets

Cette étape est le plus important parmi les autres étapes, car chaque centre et chaque responsable doit commencer son travail, données des quantités et des valeurs (c'est -à - dire est une adaptation éventuelle des prévisions budgétaire) et commence la préparation des budgets.

Etape 04 : analyse des écarts.

Dans cette étape, le principe est de faire des calculs et des comparaisons entre les prévisions et les réalisations et déterminer le résultat obtenu appelé ' écart '.cet écart peut être favorable ou défavorable.

Etape 05 : régulation

Consiste à corriger les résultats obtenus dans chaque centre par la direction générale et le responsable. Intérêt et limites de la gestion budgétaire :

3.1.3.5 Intérêt de la gestion budgétaire :

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

3.1.3.6 Limites de la gestion budgétaire :

- La construction budgétaire est fondée, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsable ».la gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non créatique.

- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « Féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.

Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

3.1.4 Tableau de bord

Le tableau de bord c'est un moyen de contrôle et de comparaison pour piloter la performance de l'entreprise d'une façon plus efficient

3.1.4.1 Définition :

- Selon B. DORIATH tableau de bord c'est « ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable ; à fin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. »¹⁹
- Selon Alain Fernandez un tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage « Proactif, »d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès .Il contribue à réduire l'incertitude et facilité la prise de risque inhérente à tout décision. C'est un instrument d'aide à la décision. »²⁰

On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

3.1.4.2 Les différents types de tableau de bord :

Il existe plusieurs types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajouter aux différents projets aux services de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à une multitude de situations et adapté à plusieurs environnements. Malgré l'existence d'un nombre élevé de tableau de bord et leurs différences, ils ont tous pour objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées.

Ainsi il est intéressant de distinguer trois types de tableau de bord, qui sont entre autres : le tableau de bord stratégique le tableau de bord de gestion (ou tableau de bord budgétaire) et tableau de bord opérationnel (tableau de bord de la performance).²¹

➤ Le tableau de bord de gestion (ou tableau de bord budgétaire)

L'élaboration du tableau de bord de gestion se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier. Il a pour objectif d'évaluer les performances financières de l'entreprise en mettant en évidence les écarts entre les prévisions et les

¹⁹ B .DORTATH, « contrôle de gestion, » 4ème édition, Dunedin, Paris, 2005

²⁰ Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des managers ; Ed .EYROLLES ;5Eme édition,Paris,2010,P3

²¹ Marie-Noëlle Sésiré- Lunciani , Daniel Hirsch ,Nathalie kacher ,Marc Polossat , « le grand livre du contrôle de gestion »,Edition-Eyrolles , Paris, 2013,P256

réalisations. Il est plus utilisé pour contrôler l'état financier mais il permet également d'analyser les causes de ces écarts et mettre en place des actions correctives.

Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. C'est un tableau réalisé de façon régulière presque toutes les semaines ou tous les mois, donc c'est un outil de pilotage à moyen terme.

➤ **le tableau de bord opérationnel (ou tableau de bord de la performance)**

Le tableau de bord opérationnel réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle est considéré comme un outil de pilotage à court terme, et contient deux type d'indicateur : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Le tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi la performance des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Il présente, la plupart du temps, les informations en temps réels sur l'état des performances purement opérationnelles

3.1.4.3 Etapes d'élaboration de tableau de bord :

Les tableaux de bord se basent sur l'analyse stratégique et les plans d'action qui en découlent. C'est l'analyse de la stratégie de l'entreprise qui détermine pour une large part la construction et la coordination des différents tableaux de bord.

Etape 01 : définir une stratégie et l'objectif du tableau de bord. Le tableau de bord est un outil indispensable pour aider le dirigeant à mesurer et mieux comprendre l'évolution de l'activité

Et ainsi que les éléments qui caractérisent cette évolution. Il est en ce sens un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord est aussi utilisé dans d'autres domaines.

Etape 02 : définir les bons indicateurs

La pertinence des tableaux de bord s'apprécie sur le bon choix des indicateurs. Il importe de définir par Chaque objectif fixé, les indicateurs appropriés.

- Un indicateur de coût

- Un indicateur d'activité : CA, nombre d'unités produites, nombre d'unités vendusEtc

- un indicateur de quantité : taux d'accueil téléphonique, nombre de réclamationsEtc.

Etape 03 : création et présentation du tableau de bord (mise en forme)

La mise en forme des indicateurs dans le tableau de bord est importante elle permet de faciliter la lecture et de mettre en avant certains résultats.

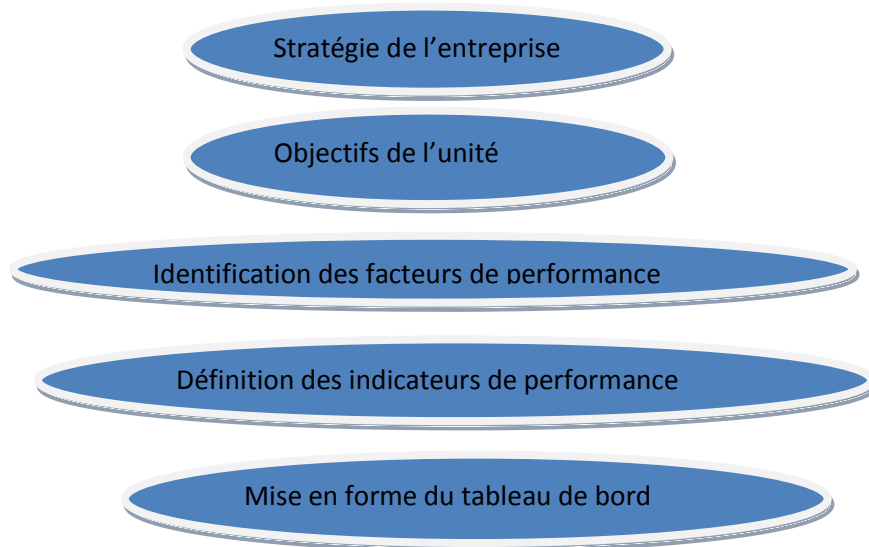
Un tableau de bord peut prendre plusieurs formes de :

- Tableaux : dont l'objectif est de faire apparaître les valeurs absolues et les écarts ou variation.
- Graphiques : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les

- changements de rythme ou de tendance .Il existe une très grande variété de type de graphiques .EX : courbes, graphiques en bâtons, histogrammesetc.
- Clignotant : il s'agit de faire apparaître une valeur d'alerte.
- Commentaires : Parfois, quelques lignes de commentaire remplacent efficacement une batterie d'indicateurs.

L'objectif principale de ses différentes formes de tableau de bord c'est pour mettre les informations d'une façon très facile et avec une rapidité de comprendre et de lecteur.

Figure N°05: démarche de construction du tableau de bord



Source : L Cappelletti et al, Op.cit p62

3.1. 4.4. Les rôles de tableau de bord :

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.

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles, et de faire apparaître ce qui est anormale qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchique.
- Il doit permettre à la subordonnée de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur. ²⁵

Il répond donc à ces questions :

- L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?

3.1.4.5. Les objectifs de tableau de bord :

Avant tout ; les tableaux de bord ont vocation à servir à des responsables clairement identifiés et sont conçus à leur intention

- Le premier point à respecter est donc d'indiquer le responsable auquel s'adresse le tableau de bord.
- Les tableaux de bord synthétisent les informations propres à chaque responsable (c'est un outil de pilotage)
- Est un support de communication entre responsable ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Permet de localiser les points faibles et les points forts de l'entreprise et constitue une base de prise de décision

Le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;

- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

3.1.5 le Reporting

Le reporting est un outil qui permet de s'assurer de la bonne marche globale de l'entreprise

3.1.5.1 Définition

Le Reporting est « un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité. »²²

Le reporting de gestion est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre de coût ou centre de profit). Dans le cadre d'une entreprise avec filiales, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements financiers.²³

3.1.5.2. Les objectifs du Reporting :

Au début considéré comme un instrument de contrôle qui se base sur des indicateurs essentiellement quantitatifs, mais au fur et à mesure il est devenu aussi un véritable instrument de dialogue et un outil d'aide à la décision.²⁴

➤ Le reporting comme outil de contrôle

En généralement le Reporting est trimestriel s'il n'y a pas de pressions financières exercent sur l'entité qui va leur pousser à réaliser chaque mois, il a d'abord pour objectif de contrôler les résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget). La mission-mère va s'assurer que le résultat financier réalisé par des unités opérationnelles convient aux attentes.

Le reporting permet à son utilisateur de se renseigner de manière exhaustive sur l'activité de l'entreprise et fournit des données brutes, à titre d'exemple le chiffre d'affaire et marge par produit, par vendeur etc.

➤ Le reporting comme outil de dialogue

Le reporting est document qui permet d'évaluer la performance comptable surtout financière des divers centres de responsabilités sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité Opérationnelle. Dans une réunion devant tous les directeurs de l'entité autour d'une revue de

²² GUEDJ Norbert ; le contrôle de gestion Pour améliorer la performance de l'entreprise ; Édition l'organisation 3eme édition, 4eme Tirage 2005, P 285

²³ GUEDJ Norbert ; le contrôle de gestion Pour améliorer la performance de l'entreprise ; Édition l'organisation 3eme édition, 4eme Tirage 2005, P 285

²⁴ CAPPELLETTI Laurent, BARON Philippe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François- Xavier, « contrôle de gestion, toute fonction », Op Cit, P 53

performance, si les résultats sont fortement négatifs le reporting permettra ou responsable de s'expliquer devant sa hiérarchie.

Le reporting procède d'une remontée régulière d'informations depuis les unités opérationnelles jusqu'au sommet stratégique, c'est un point de référence et son avantage est qu'il donne un langage commun à des différentes centres de responsabilités.

➤ **Le reporting comme outil d'aide à la décision**

Le reporting joue un rôle d'alerte, il informe rapidement l'utilisateur sur les dysfonctionnements (ou un écart budgétaire) en devient le point de départ d'analyses.

A partir de ces analyses les dirigeants vont mettre généralement en œuvre une nouvelle prévision ou un plan d'action pour diminuer les risques, exploiter les opportunités et éviter les erreurs déjà produits.

3.1.5.3. Les différents types de reporting :

Considéré comme un outil, très important pour contrôler l'activité d'une entreprise ou d'un centre de responsables, doit être capable d'attirer l'attention de son destinataire. Il existe une multitude de reporting utilise par les entreprises comme tels que²⁶: le reporting financier, le reporting social et environnemental.

➤ **Le reporting financier**

Le reporting financier s'intéresse à la description financière des événements économiques spécifiques concernant une organisation ou une entité comptable définie afin de fournir des informations à des utilisateurs divers. C'est une opération qui permet de faciliter la collecte, le stockage, l'analyse, l'exploitation et le partage des informations sur les activités financières d'une entreprise. Grâce à cet outil le directeur financier et le contrôleur de gestion sont en mesure d'exercer un contrôle et un suivi des indicateurs financiers de manière plus autonome.

Le reporting financier est idéal pour avoir un rapport détaillé et fiable de la situation financière de l'entreprise : ces informations sont précieuses pour les activités internes, mais aussi pour la communication externe, notamment avec les investisseurs. Grâce à la production d'un analytique financier, la présentation d'un budget et l'élaboration d'un rapport deviennent plus simple. L'utilisation du reporting peut permettre à l'entreprise de ne pas s'éloigner des buts que l'entreprise s'est fixé avec une rapidité de traitement et l'intégrité des données.

➤ **Le reporting social et environnemental**

Au-delà du reporting financier nous pouvons retenir le reporting social et environnemental. Selon certain, le terme reporting est généralement rattaché à la comptabilité financière. Le reporting social et environnemental traite les différents événements sociaux et environnementaux et ne se limite pas aux événements économiques. C'est un outil de dialogue entre l'organisation et la Société, il doit permettre à la direction de l'entreprise à la

fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés.

Le reporting social et environnemental permet d'évaluer la performance de la société et de communiquer ces informations aux groupes concernés à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Les organismes utilisent ce mécanisme pour protéger leurs propres intérêts et détourner l'attention et l'intervention des autorités publiques, selon GUTHRIE et PARKER. On peut mesurer de deux façons les informations concernant la pratique de reporting social et environnemental, à travers le nombre des communications et les volumes des communications. La deuxième méthode est généralement la plus utilisée. Elle offre plus de richesse à l'analyse du discours social et environnemental et inclut parfois la première méthode.

3.1.5.4 Les conditions de base pour que le reporting soit efficace et utilisé.

Le reporting doit répondre à une certaine condition de base pour être utilisable et efficace comme tels que : La fiabilité des données, la confidentialité des données financières sensibles et la rapidité de production et de diffusion d'un reporting²⁵

- **La fiabilité des données :** C'est le point le plus risqué au moment du lancement d'un nouveau reporting, car si les données fournies sont fausses dès le début les opérationnels vont douter de cet outil et l'abandonner. Ça sera difficile de refaire confiance et utiliser de nouveau le reporting même si cette dernière retrouve de nouveau sa fiabilité.
- **La confidentialité des données financières sensibles :** Le contrôleur de gestion doit être capable de protéger les données financières sensibles en utilisant des bases de données multidimensionnelles, d'ERP ou d'autre outil spécifique. La mise en place d'un système de gestion et d'approbation des accès et des listes des destinataires sont nécessaires.
- **La rapidité de production et de diffusion :** on peut situer ce point à deux niveaux essentiels :

* Dans un premier point on doit avoir une idée sur la date de diffusion du reporting vers la fin des événements du mois. A titre d'exemple si je produis un reporting mensuel des ventes du mois de mars, quel est le jour du mois d'avril où le reporting va pouvoir être diffusé ? Plus le reporting prend du temps avant sa diffusion plus il perdra sa pertinence.

* Dans un second temps le contrôleur de gestion essaye à tout prix pour que le reporting soit produit et diffusé à un laps de temps court le plus possible afin de se concentrer sur l'analyse de l'outil. Le temps que demande le reporting pour être produit et diffusé par le contrôleur de gestion est du temps à faible valeur ajoutée ou en autre terme du temps perdu ou temps

²⁵ Le reporting social et environnemental, dans comptabilité contrôle audit 2010, www.cairn.info, consulté le 29-05-2023

gaspille, c'est le temps de recueil des informations, leur réconciliation, il est chronographe le reporting et répétitive etc.

3.2 Outil moderne

3.2.1. La comptabilité Analytique :

La comptabilité analytique est un outil précieux pour les gestionnaires et les décideurs afin d'analyser et suivre les coûts et les revenus d'une entreprise de manière détaillée. Elle permet de fournir des informations précises sur la rentabilité des différentes activités, des produits, des départements ou du projet au sein de l'entreprise. La comptabilité analytique est un outil essentiel d'aide à la prise de décision dans une entreprise.

3.2.1.1 Définition de comptabilité Analytique :

Selon H. Bouquin « la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies »²⁶

3.2.1.2. Objectifs de la comptabilité Analytique :

La comptabilité analytique poursuit certains buts dont les plus importants sont les suivants :

- aider le management à identifier la rentabilité des produits;
- déterminer le coût de revient par produit fabriqué;
- calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits, en effet, parmi ses objectifs attendus, c'est l'analyse des performances de l'entreprise et c'est de là qu'apparaît son rôle d'outil d'information interne, utilisé par les gestionnaires pour déterminer les responsabilités et d'évaluer les rendements par activités, voir même par produit ; l'évolution des stocks ;
- donner une base au contrôle de gestion : l'aptitude à gérer et à anticiper les changements
- survenant de l'environnement de l'organisation et à en contrôler les effets au quotidien et devenue un facteur clé dans la réussite de toutes les entreprises et un élément essentiel de sa gestion stratégique à court, moyen et long terme ;
- calcul du résultat analytique.

Résultat analytique = Prix de vente - Coût de revient.

3.2.1.3 Les méthodes de la comptabilité Analytique :

La comptabilité analytique fait appel à plusieurs méthodes nous avons développé quelques-unes, mais avant d'appréhender ces méthodes nous allons d'abord donner des petites définitions des coûts et des charges et leurs types pour ne pas les confondre.

Une charge : c'est une consommation de ressources par l'entreprise.

²⁶ Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris 2009 ; P 18

Un cout : Un coût s'applique à tout objet par lequel l'entreprise juge utiles d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération.....pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution)

Nous avons principalement deux méthodes : méthode des coûts complets et la méthode des coûts partiels.

3.2.1.2. 1 La méthode des coûts complets :

Nous distinguons deux méthodes essentielles :

➤ **Méthode des centres d'analyse :**

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogène est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant. Colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charge indirects préalablement à leurs imputation aux coûts.

➤ **Objectifs de la méthode :**

Cette méthode a pour objectif de :

- Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées.
- Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en biens finals, c'est la notion de la traçabilité des coûts est : « la capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformation progressives. »
- **Méthode ABC : « Activity Based Costing »**

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

L'objectif de la méthode ABC :

C'est de reconstruire une image du fonctionnement de l'entreprise.

Principes de la méthode ABC :

La méthode ABC permet la mise en place d'un langage commun entre le contrôleur de gestion et les opérationnels au service :

- De l'analyse et de l'optimisation des activités et processus ;
- Du calcul de la rentabilité réelle des produits ; clients et canaux de distribution ;
- De la mesure et de l'analyse de la performance des activités supports et opérationnelles ;
- De l'identification et de la gestion des ressources disponibles
- De la simulation et de l'élaboration de budgets par activités.

3.2.1.2.2. La méthode des coûts partiels :

La méthode des coûts partiels est fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables.

Le recensement de chacune d'entre elle permet :

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

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

3.2.2. Le tableau de bord stratégique (ou Balanced scorecard)

Le tableau de bord stratégique est un tableau de bord multidimensionnel qui a été introduit aux États-Unis au début des années 1990 pour remédier aux limites des systèmes de mesure de la performance qui existaient et qui étaient financière.

Le tableau de bord stratégique est conçu comme un outil de management stratégique, de communication et un système de mesure des performances, il décline la stratégie d'une entreprise à un ensemble d'indicateur de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur quatre axes ou dimensions : financière, clients, processus et apprentissage organisationnel.

Le tableau de bord stratégique permet de clarifier la vision stratégique de l'entreprise et d'identifier les leviers d'actions de la performance. Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle ; semestrielle ; trimestrielle ou mensuelle, donc on peut dire que c'est outil de pilotage à long terme.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre la notion du contrôle de gestion, son historique, ses missions... etc. aussi de comprendre que le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la gestion des entreprises. Il fournit aux dirigeants et aux décideurs des informations précieuses pour évaluer les performances, prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs.

L'objectif principal de ce dernier est de piloter et orienter les performances d'une entreprise en combinant une analyse fournie des données, une vision stratégique et une gestion proactive. Pour l'aide de décision, il traduit ensuite ces constats en recommandation concrète à l'attention des organes de direction il est donc nécessaire que le contrôleur de gestion soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information (tableau de bord.....).

On conclut que le contrôle de gestion a un impact sur le processus décisionnel ce que nous allons découvrir dans le deuxième chapitre intitulé « L'impact de contrôle de gestion sur le processus décisionnel »

Chapitre II : Le contrôle de gestion et son impact sur les processus décisionnel.

Introduction

L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision dans l'entreprise. Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un processus essentiel dans toute organisation qui vise à assurer l'efficacité et l'efficience de ses activités. Il implique la collecte, l'analyse et l'interprétation des informations financières et non financières afin de permettre aux décideurs de prendre des décisions éclairées.

Section 01 : Processus décisionnel dans l'entreprise

Le processus décisionnel au sein d'une entreprise constitue l'épine dorsale de son fonctionnement et de son évolution. Il englobe les étapes cruciales où les dirigeants et les équipes évaluent, choisissent et mettent en œuvre des actions qui orientent la trajectoire de l'organisation. De la détermination des objectifs stratégiques à l'identification des options, en passant par l'analyse des risques et la sélection des solutions optimales, ce processus revêt une importance capitale.

1. Notion de décision :

- Selon pascal charpentier : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis. »¹

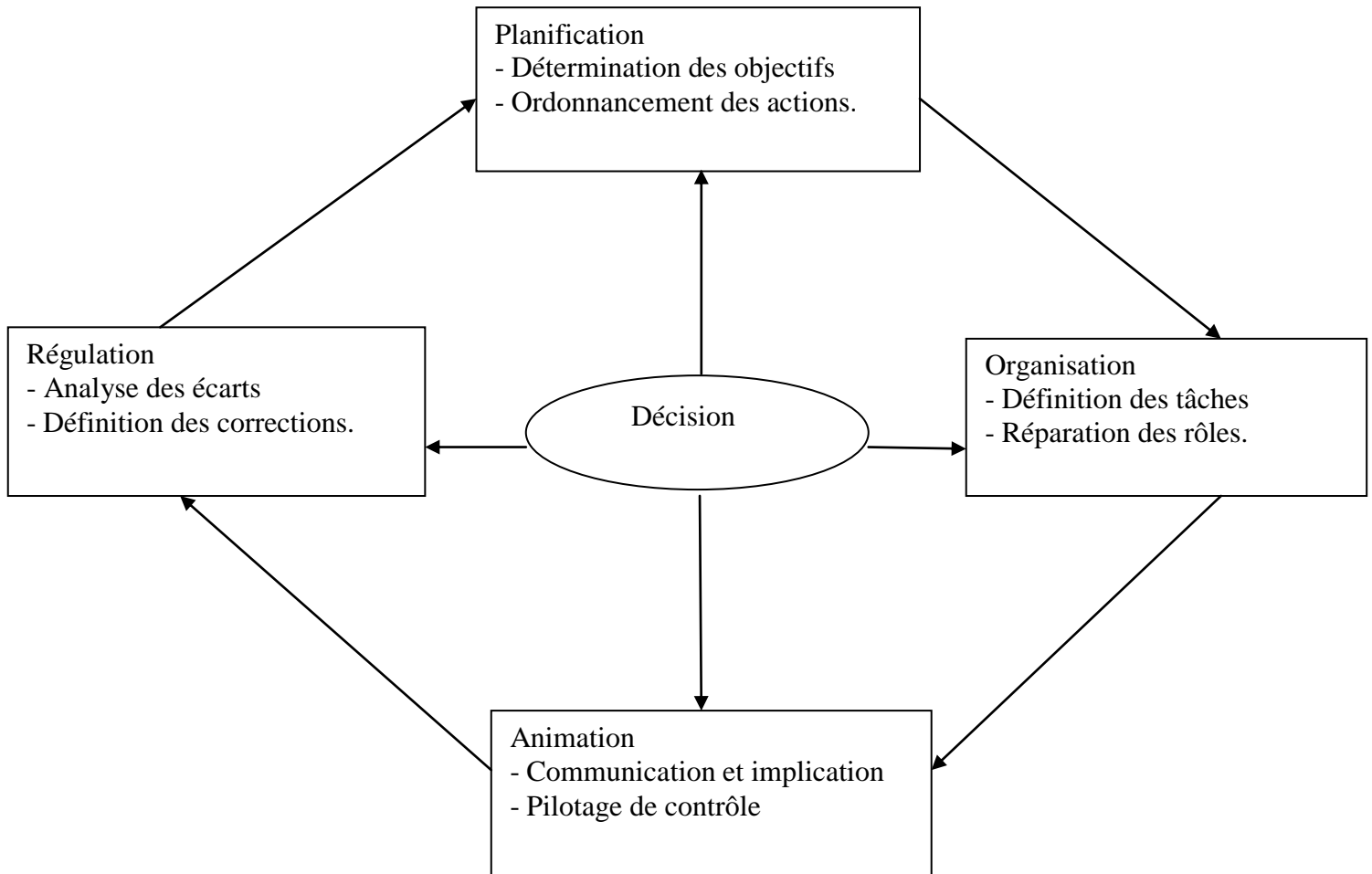
- Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème, ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation.²

¹ Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26

² 1BEUUT.S « Les processus de la décision » ANFOR, Saint. Denis, 2002.p20

Une décision est un choix entre différentes options ou actions à entreprendre pour atteindre un objectif spécifique.

Figure N°06: Préparer une décision



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

2. Notion de prise de décision :

La prise de décision est un processus qui fait partie du quotidien professionnel. Son efficacité et le type d'approche à privilégier varient en fonction du secteur d'activité, de la nature de décision à prendre et du rôle et de l'importance du facteur humain dans le processus.

3- Les niveaux de prise de décision au sein d'une entreprise:

3.1. Classification proposé par IGOR Ansoff :

Il existe de nombreuses classifications **Igor Ansoff**, ce dernier a proposé un classement de décisions en trois catégories : stratégique, tactique et opérationnelle.

3.1.1. Les décisions stratégiques

Sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise.

➤ **Les décisions stratégiques ont plusieurs caractéristiques :**

- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique ;
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est, sinon impossible, du moins excessivement coûteux ;
- Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et haut degré de complexité ; l'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs à construire des systèmes d'informations efficaces et à dégager des tendances fiables d'évolution, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision ;
- Elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.

Sans oublier la règle SMART qui est un acronyme qui aide à définir des objectifs clairs dans le processus de prise de décision.

- **Spécifique :** L'objectif ou la décision doit être clairement défini et précis, évitant les généralités floues.

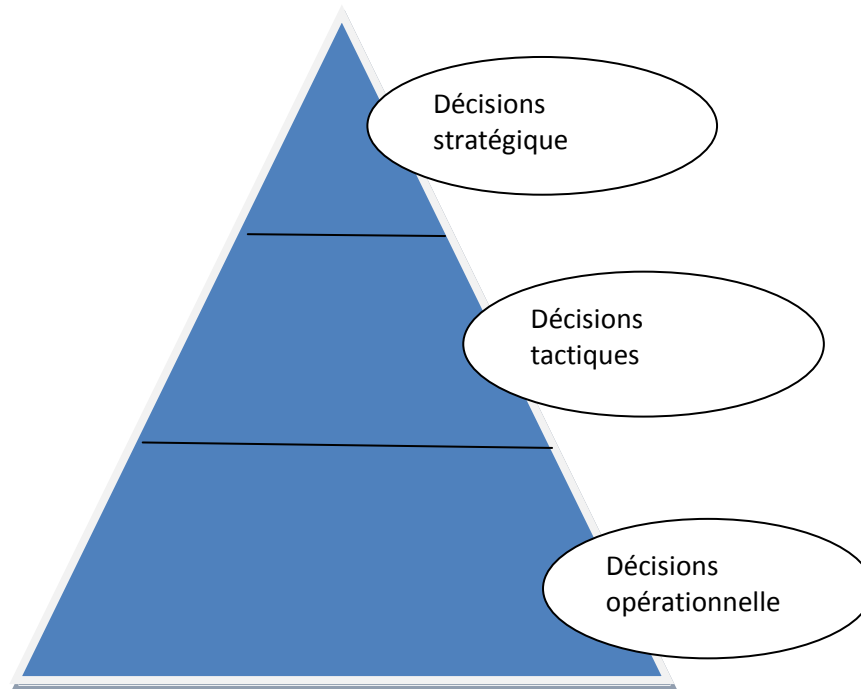
- **Mesurable** : Il doit être possible d'évaluer et de quantifier la réalisation de l'objectif ou de la décision.
- **Atteignable** : L'objectif doit être réaliste et réalisable compte tenu des ressources et contraintes disponibles.
- **Réalisable** : Il doit être pertinent et aligné avec les objectifs globaux et les aspirations.
- **Temporel** : Une échéance ou une période spécifique doit être associée à l'objectif pour fournir une impulsion à son accomplissement.

3.1.2. Les décisions tactiques ou administratives :

Il s'agit des décisions à moyen terme, Ils doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

3.1.3. Les décisions opérationnelles ou de gestion courante :

Il s'agit des décisions fréquentes, prévisible par les chefs d'atelier et de service. Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisations, déterminations des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement...etc. Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

Figure N°07 : Classification des décisions selon leur niveau

Source : H. IGOR ANSOFF : Stratégie management : 2^{ème} édition 2007

4. Caractéristiques des différents types de décision

La classification par l'entreprise des différentes décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décisions adaptés à leurs spécificités.

Tableau N°03 : Les niveaux de la décision

Caractéristiques	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Réversibilité de la décision	nulle	Faible	Forte
Actions correctives	impossibles	Impossibles	Faciles
Répétitivité des choix	nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Procédure de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source :

Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

4.1 Identification du Problème :

Il est important de comprendre précisément ce qui pose problème ou ce qui nécessite une décision. Cela implique souvent de définir le problème en termes clairs et spécifiques.

- Comprendre les causes profondes du problème peut aider à cibler efficacement les solutions potentielles.
- Définir les objectifs que l'on souhaite atteindre en résolvant le problème ou en prenant la décision. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART)
- Déterminer quelles parties est impliquées ou concernées par le problème ou la décision. Cela peut inclure des personnes, des groupes ou même des départements au sein d'une organisation.
- Comprendre le contexte dans lequel le problème se pose est important. Cela peut inclure des facteurs externes, des contraintes budgétaires, des contraintes de temps, etc.
- Évaluer la nécessité de traiter le problème ou de prendre une décision rapidement, en fonction des circonstances

4.2 Collecte de l'information :

Elle fournit les données et les faits nécessaires pour évaluer les différentes alternatives.

- Identifiez les sources fiables et pertinentes pour obtenir les données nécessaires. Cela peut inclure des documents, des rapports, des experts, des études de marché.
- distinguer les informations pertinentes et utiles de celles qui ne le sont pas. Évaluez la fiabilité, la validité et la pertinence de chaque source.
- Recherchez des informations provenant de différentes perspectives et sources pour avoir une vue d'ensemble complète.
- Assurer que les données que vous collectez sont à jour et pertinentes pour la situation actuelle.

4.3 Définition des options possibles :

L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.

- Encourager la créativité et la pensée innovante pour générer un large éventail d'options.
- Évaluer les avantages et les inconvénients de chaque option pour avoir une compréhension claire des conséquences possibles.
- Combiner différentes options pour créer une solution plus complète et adaptée.

4.4 L'évaluation :

Elle permet de comparer et d'analyser les différentes options générées :

- Utiliser les critères définis précédemment pour évaluer chaque option. Ces critères sont basés sur les objectifs que vous souhaitez atteindre.
- Évaluer les risques associés à chaque option et considérer comment ils pourraient influencer les résultats.
- Identifier les avantages et les inconvénients de chaque option en fonction des critères établis.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

5. Les sources de la prise de décision dans une entreprise :

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources :

5.1. L'expérience :

L'expérience joue un rôle important dans la prise de décision au sein d'une entreprise. Elle peut influencer ce processus comme suit :

- L'expérience permet aux décideurs de développer un discernement aiguisé. Ils peuvent évaluer les situations avec un œil averti, en tenant compte des éléments passés similaires.
- Les professionnels expérimentés ont souvent rencontré une grande variété de situations et sont mieux à même d'anticiper les conséquences potentielles de différentes décisions.
- L'expérience peut donner naissance à une forme d'intuition basée sur des schémas récurrents observés dans le passé.
- Les personnes ayant de l'expérience ont généralement une meilleure compréhension des risques associés à différentes options et peuvent prendre des décisions plus éclairées pour minimiser ces risques.
- Avec l'expérience, il devient plus facile de comprendre les besoins et les préférences des clients, ce qui peut influencer les décisions liées aux produits et aux services.
- Les dirigeants expérimentés ont souvent traversé divers défis et savent comment mobiliser leur équipe pour prendre des décisions efficaces.
- Les professionnels expérimentés ont une vision plus nuancée et peuvent prendre des décisions qui tiennent compte des implications à long terme.

5.2. Les politiques standards (la standardisation du travail) :

La standardisation du travail est une expression assez générale qui fait référence à l'établissement de méthodes, de processus et de normes uniformes pour effectuer une tâche ou produire un produit dans un environnement professionnel. L'objectif principal de la standardisation du travail est d'optimiser l'efficacité, la qualité et la productivité.

Cela implique souvent la documentation détaillée des étapes à suivre, des outils à utiliser, des normes de qualité à respecter, des délais à respecter, etc. Cela permet d'assurer une cohérence dans la manière dont une tâche est exécutée, ce qui facilite la formation des employés et contribue à minimiser les erreurs.

- Les politiques standards définissent les étapes et les processus à suivre pour prendre des décisions, ce qui offre une structure claire pour les décideurs.
- Elles veillent à ce que les décisions soient en harmonie avec les objectifs à long terme de l'entreprise, en guidant les choix vers des résultats désirés.
- Elles intègrent souvent des éléments de gestion des risques, aidant ainsi à évaluer et à atténuer les dangers potentiels associés à chaque décision.
- Les politiques standards garantissent que les décisions respectent les lois et réglementations pertinentes, minimisant ainsi les risques juridiques.
- Elles peuvent spécifier la nécessité de consulter les parties prenantes internes et externes pour garantir une prise de décision informée et équilibrée.
- Elles offrent un guide dans des situations complexes, aidant les décideurs à aborder les défis avec plus de confiance.
- Elles peuvent inclure des mécanismes pour évaluer l'impact des décisions après leur mise en œuvre, permettant ainsi des ajustements si nécessaire.

5.3. Les modèles :

Les modèles sont des outils essentiels pour la prise de décision dans de nombreux domaines. Ils permettent d'analyser des données et de générer des prédictions ou des recommandations basées sur des schémas identifiés.

Sont aussi des modèles de provision basés sur les séries temporelles, Cependant, il est important de noter que les modèles sont basés sur des informations passées et peuvent avoir des limites dans la prédiction de l'avenir. Ils doivent être utilisés en conjonction avec l'expertise humaine et la prise en compte du contexte spécifique pour prendre des décisions éclairées. De plus, il est crucial d'évaluer régulièrement la performance et la validité des modèles pour garantir leurs efficacités continue dans le processus de prise de décision.

Section 2 : Mise en œuvre de contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion est un processus par lequel une organisation définit des mécanismes de contrôle pour assurer la réalisation de ses objectifs stratégiques. Il s'agit d'un ensemble d'activités visant à collecter, analyser et interpréter des informations financières et non financières pour évaluer la performance de l'entreprise, prendre des décisions éclairées et piloter les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

1. le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion est systématique utilisée par les organisations pour suivre, évaluer et régler leurs performances financières et opérationnelles. Il comprend généralement les étapes suivantes :

1.1. Fixation des objectifs :

Les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise sont définis, en tenant compte de la stratégie globale de l'entreprise.

1.2. Planification :

Des plans détaillés sont élaborés pour atteindre ces objectifs. Cela peut inclure des budgets, des prévisions financières, des plans d'action... etc.

1.3. Mesure des performances :

Les performances réelles de l'entreprise sont mesurées en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents. Cela implique souvent la collecte de données financières et opérationnelles.

1.4. Comparaison :

Les performances réelles sont comparées aux objectifs et aux plans établis. Les écarts sont identifiés et analysés pour comprendre les raisons des divergences.

1.5. Analyse des écarts :

Les responsables du contrôle de gestion examinent les écarts pour déterminer si ils sont acceptables ou si ils nécessitent des actions correctives.

1.6. Actions correctives :

Si des écarts importants sont constatés, des actions correctives sont mises en œuvre pour ajuster les activités de l'entreprise et ramener les performances sur la voie souhaitée.

1.7. Rapports et communication :

Les informations sur les performances sont communiquées aux parties prenantes interne et externe de l'entreprise notamment la direction, les actionnaires, les investisseurs...etc.

1.8. Révision continue :

Le processus de contrôle de gestion est continu. Les plans et les objectifs sont révisés périodiquement en fonction des changements dans l'environnement commercial ou des besoins de l'organisation.

Le contrôle de gestion vise à s'assurer que l'entreprise atteint ses objectifs de manière efficace et efficiente , tout en minimisant les risques. Il est essentiel pour une prise de décision éclairées et une amélioration continue des performances de l'entreprise.

2. les limites de contrôle de gestion :

Les limites du contrôle de gestion sont les obstacles auxquels les systèmes de contrôle de gestion peuvent être confrontés.

Voici quelques-unes des limites courantes :

➤ **limites financières :**

Les systèmes de contrôle de gestion sont souvent axés sur les indicateurs financiers, ce qui peut limiter leur capacité à mesurer des facteurs non financiers importants tels que la qualité ; la satisfaction client, ou l'innovation.

➤ **Complexité des organisations :**

Dans les grandes organisations, la complexité peut rendre difficile la mise en place de système de contrôle de gestion efficace, car il peut être difficile de suivre et d'analyser toutes les données pertinentes.

➤ **Rigidité :**

les systèmes de contrôle de gestion peuvent parfois être trop rigides , ce qui signifie qu'ils ne s'adaptent pas rapidement aux changements de l'environnement commercial.

➤ **Manipulation des données :**

Si les données utilisées dans le processus de contrôle de gestion ne sont pas fiables ou sont manipulées, cela peut fausser les résultats et la prise de décision.

➤ **Résistance au changement :**

Les employés peuvent résister aux changements introduits par les systèmes de contrôle de gestion, ce qui peut nuire à leur efficacité.

➤ **Focus à court terme :**

Les systèmes de contrôle de gestion peuvent encourager une focalisation excessive sur les objectifs à court terme au déterminent des objectifs à long terme.

➤ **Manque de flexibilité :**

Les systèmes de contrôle de gestion traditionnels peuvent manquer de flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements de l'environnement commercial.

Il est important de reconnaître ces limites et de les prendre en compte lors de la conception et de la mise en œuvre d'un système du contrôle de gestion afin de maximiser son efficacité tout en minimisant ses inconvénients.

Section 3 : Impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel

Le rôle du contrôleur de gestion est d'améliorer les processus au sein des différents services, il doit donc connaître les problématiques et les projets de chacun d'entre eux tout en tenant compte des différents aspects.

Le contrôle de gestion étant donné la théorie de la décision qui le fonde, les concepts, le langage, les outils, les techniques et méthodes qu'il s'est donnés et qu'on lui a attribués assure le rôle traditionnel qu'il se fixe : réduire l'incertitude du décideur. Contrôler, c'est chercher à réduire l'incertitude.

1. Les principaux impacts du contrôle de gestion :**1.1. Collecte et analyse des données :**

Le contrôle de gestion recueille et analyse des données financières et opérationnelles pertinentes. Ces informations fournissent une base solide pour la prise de décision en permettant aux gestionnaires de comprendre la situation actuelle de l'entreprise.

1.2. Évaluation des performances :

Le contrôle de gestion évalue la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Cela permet d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et de prendre des décisions pour les optimiser.

1.3. Définition des objectifs et des budgets :

Le processus de contrôle de gestion implique souvent l'établissement de budget et d'objectifs spécifiques. Ces éléments servent de référence pour guider les décisions opérationnelles et stratégiques.

1.4. Suivi des écarts :

Le contrôle de gestion surveille les écarts entre les performances réelles et les prévisions. En identifiant rapidement les divergences, il permet aux décideurs de réagir rapidement pour apporter des ajustements si nécessaire.

1.5. Allocation des ressources :

Le contrôle de gestion aide à allouer efficacement les ressources qu'il s'agisse de budgets, de personnel ou de matériel. Cette allocation est essentielle pour prendre des décisions éclairées sur la manière d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

1.6. Mesure de la rentabilité :

Le contrôle de gestion évalue la rentabilité des différents produits, services ou projets. Cela aide les dirigeants à décider des activités à promouvoir, à ajuster ou à abandonner.

1.7. Prise de décisions stratégique :

En fournissant des informations factuelles et des analyses approfondies, le contrôle de gestion contribue à la prise de décisions stratégiques importantes telle que l'expansion, la diversification ou la réduction des activités.

En résumé, le contrôle de gestion fournit des données précises et des indicateurs de performance qui éclairent les décisions à tous les niveaux de l'organisation, du quotidien opérationnel aux grandes orientations stratégiques. Il contribue ainsi à l'amélioration continue et à l'efficacité de la prise de décision au sein de l'entreprise.

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

Les outils d'aide à la prise de décision sont nombreux ils peuvent être présentés sous divers aspects tels que : des logiciels, des méthodes ou des techniques utilisées pour faciliter le processus de prise de décision.

Ils sont conçus pour aider les individus ou les organisations à analyser des informations, à évaluer des options et à choisir la meilleure solution.

Voici quelques exemples d'outils d'aide à la prise de décision :

2.1. Analyse SWOT :

L'analyse SWOT nous permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent une entreprise ou un projet en particulier. Nous pouvons utiliser cet outil stratégique pour identifier les actions à mener afin de développer une activité tout en renforçant sa compétitivité.

Est un outil idéal pour prendre les bonnes décisions et faire croître une organisation

C'est une analyse stratégique qui sert à évaluer la situation immédiate de l'entreprise. Elle permet de détecter tous les éléments internes sur lesquels l'entreprise doit se focaliser et les éléments externes qui peuvent influencer l'entreprise et ces activités.

En effet, afin de faire cette analyse l'entreprise est tenue d'utiliser toutes sources de données, et de prendre en compte toutes les informations pertinentes pour assurer l'efficacité de cette analyse.

Après avoir collecté ses données, elles doivent être classées selon leurs natures et leurs appartenances, en fonction du tableau ci-dessous :

Tableau N°04 : Matrice SWOT

	Forces	Faiblesses
Internes		
Externes		
	Opportunités	Menaces
Internes		
Externes		

Source : cour du module Audit Stratégique du Marché et de la Position Concurrentiel (ASMPC)

2.2. Arbre de décision :

Un arbre de décision commence généralement par un nœud d'où découlent plusieurs résultats possibles. Chacun de ces résultats mène à d'autres nœuds, d'où émanent d'autres possibilités. Le schéma ainsi obtenu rappelle la forme d'un arbre.

Un arbre de décision est une représentation visuelle des choix disponibles et de leurs conséquences potentielles, ce qui facilite la comparaison des options.

Surtout lorsque la complexité de la situation requiert une analyse approfondie des options pour faire le bon choix. Cet outil offre la possibilité de visualiser graphiquement les différentes solutions possibles : chaque extrémité de l'arbre, les branches, représentent un résultat potentiel.

Les différentes étapes de construction d'un arbre de décision :

- **Etape 1** : Définition de la problématique (Quelle est votre décision ?)
- **Etape 2** : Définition des branches porteuses (Quels sont vos choix ?)
- **Etape 3** : Définition des sous-branches (Quels sont vos sous-choix ?)

2.3. Analyse coût-avantage :

Une analyse coût-avantage est un processus utilisé pour déterminer les bénéfices économiques d'une décision et ainsi savoir si elle mérite d'être appliquée. C'est un outil particulièrement utile pour éviter tout parti-pris lors du processus décisionnel, surtout si cette décision a le potentiel d'affecter la réussite d'un projet.

En effet, cette approche consiste à évaluer les coûts et les avantages associés à chaque option, puis à les comparer pour déterminer la meilleure décision.

➤ **Bref fait historique :**

« En 1848, un ingénieur français nommé Jules Dupuit travaillait sur un pont. Amateur d'économie, il décida de mener une expérience pour calculer le montant auquel le gouvernement devrait facturer le péage pour couvrir les frais de fabrication et d'entretien du pont. Ce calcul peut sembler tout simple, mais Dupuit a épicé un peu les choses : pour évaluer le coût net du pont, il a soustrait le bénéfice qu'en tirerait la société.

Mais comment calculer ce bénéfice ? Pour Dupuit, la réponse est simple : il faut commencer par calculer le prix que les usagers seraient prêts à payer pour utiliser le pont. Après des calculs poussés, il a pu recommander un montant de péage prenant en compte le coût *et* les avantages de ce pont.

C'est ainsi qu'est née l'analyse coût-avantage, processus qui a depuis été perfectionné. Aujourd'hui, il est davantage utilisé pour déterminer la viabilité économique de décisions que

pour calculer le prix du péage de ponts. Néanmoins, l'idée reste la même : l'identification des coûts et avantages est un élément clé de tout processus décisionnel. »³

3.3. Systèmes d'information géographique (SIG) :

Les SIG offrent toutes les possibilités des bases de données (telles que requêtes et analyses statistiques) et ce, au travers d'une visualisation unique et d'analyse géographique propres aux cartes. Ces capacités spécifiques font du SIG un outil unique, accessible à un public très large et s'adressant à une très grande variété d'applications.

En effet, ils permettent d'analyser des données spatiales, pour des décisions liées à la géographie, comme la planification urbaine ou la gestion des ressources naturelles.

Les SIG sont utilisés par tous ; collectivités territoriales, secteur public, entreprise, écoles, administrations, états utilisent les Systèmes d'Informations Géographiques (SIG). La création de cartes et l'analyse géographique ne sont pas des procédés nouveaux, mais les SIG procurent une plus grande vitesse et proposent des outils sans cesse innovant dans l'analyse, la compréhension et la résolution des problèmes.

C'est ainsi que L'avènement des SIG a permis un accès à l'information à un public beaucoup plus large.

3.4. Tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion est un outil faisant état de la performance de gestion qui est faite d'une entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ce qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées indicateurs, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle définis à l'avance. Tout écart devra être justifié et des actions mises en œuvre en conséquence pour y remédier.

³ <https://asana.com/fr/resources/cost-benefit-analysis>

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord de gestion constitue :

- **Un outil d'anticipation :**

Il permet de prévenir des difficultés financières et ainsi de les anticiper de la meilleure façon qu'il soit.

- **Un outil d'aide au pilotage :**

Il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions qui avaient été établies.

- **Un outil d'aide à la décision :**

Il permet de prendre des décisions lorsque les réalisations s'écartent dangereusement des prévisions et ainsi de mettre en place des mesures correctives sans trop attendre.

En effet, Ils fournissent des indicateurs clés de performance (KPI) pour aider les gestionnaires à suivre et à prendre des décisions basées sur des données en temps réel.

3.5. Méthodes multicritères :

Elles prennent en compte plusieurs critères de décision et utilisent des techniques mathématiques pour évaluer les options de manière quantitative.

Ces outils peuvent être adaptés à différents domaines et types de décisions commerciales, gouvernementales, médicales ou personnelles le choix de l'outil dépendra de la nature de la décision et des données disponibles.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion est considéré comme un processus d'aide à la décision stratégique, il permet de favoriser la mise en œuvre de la stratégie, il est ainsi à la fois un processus d'aide au pilotage et un processus d'exécution de la stratégie définie.

Chapitre III : la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Introduction

Après avoir retenues les divers concepts théorique qui concernent la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus décisionnel dans le chapitre précédent, nous allons procéder a une conception et analyse pratique du thème qui sera précédée par une présentation de la direction dans laquelle nous avons effectué notre stage.

Dans la première section nous allons présenter notre organisme d'accueil qui est l'ENIEM en général et L'U/PT en particulier. En second lieu nous allons parler sur la fonction du contrôle de gestion au sein de l'U/PT. Enfin dans la dernière section nous procéderons à l'explication de l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel.

Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM (L'U/PT)

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, nous allons prendre en considération les éléments liés à son historique, à son organisation structurelle, à ses missions et activités principales et ses objectifs.

1- Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Historique de l'ENIEM

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

Elle se trouve à une dizaine de kilomètre à l'Est de Tizi-Ouzou et précisément à la zone Industrielle (Aissat Idir) ENIEM disposait à sa création :

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

1.2 L'ENIEM

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

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

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

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

1.2.1 L'organisation structurelle de l'ENIEM

➤ **L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :**

- Le siège social.
- Le complexe d'appareils ménagers
- L'unité commerciale.
- La filiale FILAMP (unité de production de lampes électronique)
- La filiale EIMS de production de sanitaire (lavabo, baignoires et éviers)

L'organisation a connu une évolution avec le développement de la gamme d'activités. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se décompose en trois grandes fonctions :

➤ **Fonction a caractère technique dépendant de la production**

- Développement de travaux neufs.
- Achat et magasinage
- Contrôle de gestion

• **Fonction a caractère administratif**

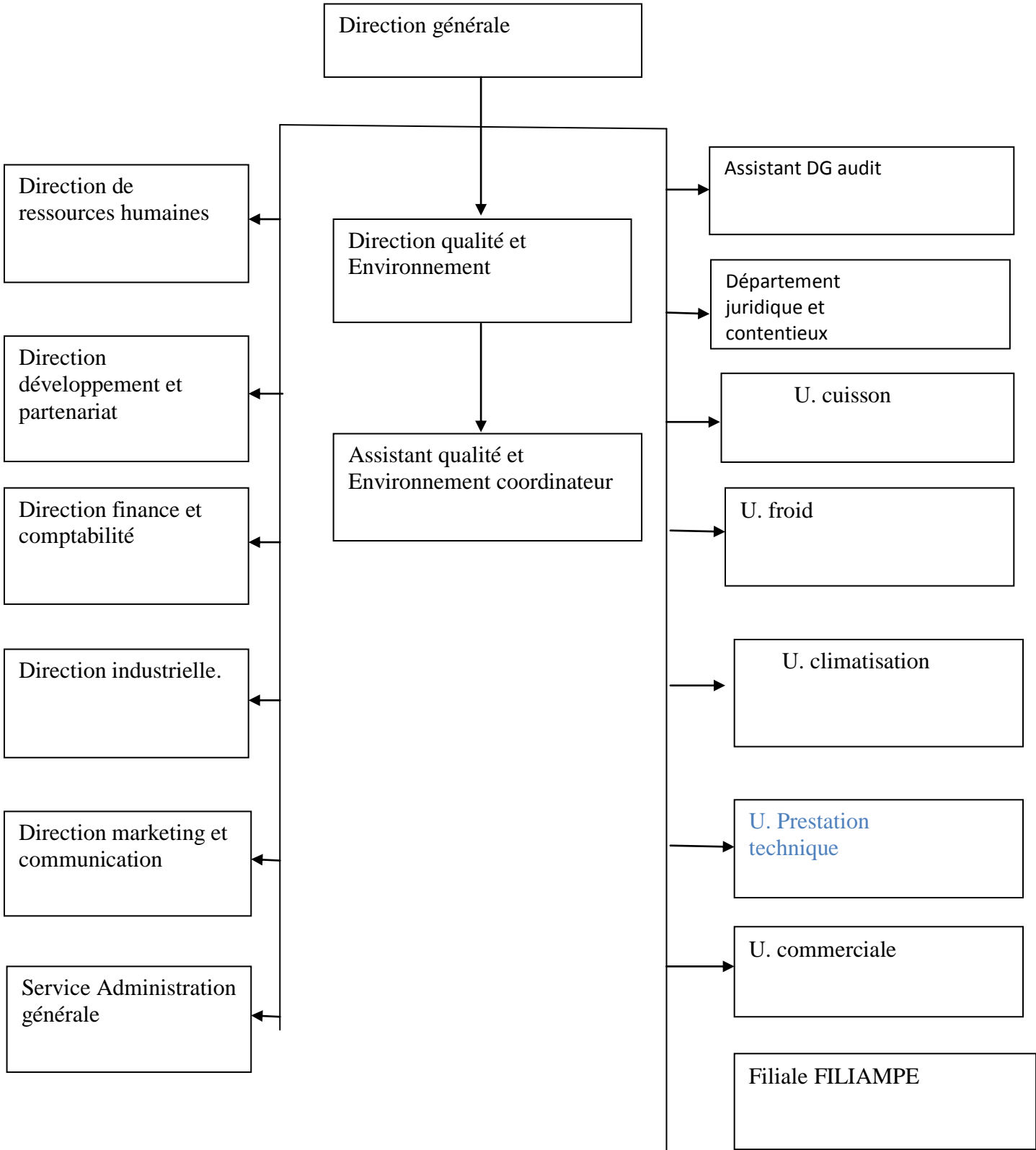
- Ressources humaines
- Moyennes logistiques
- Affaires sociales et culturelles

• **Fonction d'assistance a la direction**

- Assistance sécurité
- Assistance assurance qualité
- L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Figure N°08 : Organigramme de L'ENIEM



Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Source : Document interne de l'entreprise



Filiale EIMS

1.3 Mission de l'ENIEM

L'ENIEM comportant plusieurs unités, chaque unité a une mission particulière.

1.3.1 Unité froid

Elle est chargée de la production et de développement de ses produits de froids domestique comme :

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

1.3.2 Unité cuisson

Elle est chargées de la fabrication des produits de cuisson fonctionnant au gaz butane ou mixte, Ainsi que tout produit de technologie similaire : (cuisinière à gaz 04 et 05 feux)

1.3.3 Unité climatisation

Sa mission a pour but de produire et développer des produits à savoir :

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

1.3.4 Unité Prestation Technique

Son rôle implique la gestion, l'exploitation et l'entretien des équipements techniques partagés utilisés dans la production par les autres unités.

1.3.5 Unité commerciale

Son rôle consiste a commercialisé les produits fabriqués par les autres unités.

1.4 Objectif de l'ENIEME

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

L'ENIEM s'est fixée divers objectifs visant à améliorer significativement ses performances dans ses différentes fonctions à savoir :

- Améliorer la qualité des produits.
- Accroître les capacités de recherche et développement.
- Optimiser la maintenance des outils de production et des installations.
- Valoriser les ressources humaines.
- Réduire les coûts et diversifier les sources de revenus.
- Adapter le volume de production selon les fluctuations de la demande.
- Mettre en place des mesures restrictives incontournables pour la pérennité de l'entreprise.
- Rationaliser les charges de structure.
- Promouvoir la commercialisation à l'échelle internationale de ses produits.
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations.

2 Organisation générale de l'ENIEM.

2.1 La direction générale.

La direction générale a pour responsabilité de concevoir la stratégie globale de l'entreprise, englobant la gestion financière, les investissements, la politique sociale et organisationnelle. Elle supervise le portefeuille stratégique de l'entreprise, élabore les ressources financières globales, et offre aux autres départements divers services partagés tels que la fiscalité et les assurances...

La direction veille à superviser le personnel, elle désigne les remplaçants des directeurs centraux et des responsables d'unités, et elle donne également son aval aux suggestions 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.

2.2 Les unités de l'ENIEM

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

2.2.1 Les unités de production

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

- **Unité froid**

Cette unité compte 1562 agents et est dédiée aux activités suivantes :

- Injection de plastique et de polystyrène.
- Transformation de tôles et de tubes (utilisation de presse-soudeuse, refend-âge).
- Traitement et revêtement de surface incluant peinture et plastification.
- Injection de mousse polyuréthane (avec trois lignes de production).
- Thermoformage de plaques en plastique.
- Assemblage de produits (comprenant le montage final sur trois lignes).
- Gestion des systèmes d'air comprimé, d'eau chaude, d'azote, de station de gaz cyclopentane et d'énergie électrique.
- Laboratoire d'essai pour les produits chimiques et la métallurgie.
- Structure de soutien, maintenance de gaz, contrôle de qualité, et études méthodes.
- L'unité de froid est équipée de trois lignes de production.

1^{ère} ligne :

- Petit modèle de réfrigérateur, avec une capacité de production de 110 000 unités annuelles, fabriqué en deux équipes
- Licence accordée par BOSCH, en Allemagne, en 1977.

2^{ème} ligne :

- Grand modèle de réfrigérateur, avec une capacité installée de 390 000 unités par an, produit en deux équipes, comprenant 4 modèles.
- Licence accordée par TOSHIBA au Japon en 1987

3^{ème} ligne :

- Congélateur avec une production annuelle de 60 000 unités, proposant 3 modèles différents.
- Licence accordée par LEMATIC au Liban en 1993.

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

- **Unité cuisson**

Cette unité emploie 438 agents, et dispose d'un potentiel industriel spécialisé dans les activités suivantes :

- Transformation de tôles et de tubes (utilisation de presse-soudeuse).
- Traitement et émaillage de composants.
- Processus de tangage et de chromage sur des pièces métalliques.
- Assemblage des produits, incluant le montage final.
- Possède un laboratoire d'essai de produits.
- Dispose d'une structure de soutien, incluant la maintenance et des études sur les méthodes.

Elle a une capacité installée de production de 150 000 appareils par an, fonctionnant en deux équipes, avec la fabrication de quatre modèles de cuisinières

Donneur de licence : techno gaz- Italie- (99)

- **Unité de climatisation**

Cette unité compte 230 agents et possède un potentiel industriel dédié à la climatisation, comprenant les éléments suivants :

- Transformation de tôles et de tubes (utilisation de presse, soudeuse, et plieuse).
- Traitement et revêtement de surface, incluant la peinture.
- Assemblage des produits, avec des lignes de montage spécifiques (chaîne pour climatisation, stylo et fenêtre, ainsi qu'une chaîne pour d'autres produits comme les chauffe-bains RGB).
- Les capacités installées permettent la production de 60 000 appareils par an, pour les types de climatisation comme fenêtre et Saplys système, avec un fonctionnement en deux équipes.
- La licence a été accordée par Air Conditionné (AC) en France en 1977. Cette unité est également équipée pour la fabrication de chauffages à gaz butane catalytiques (50 000 appareils par an) ainsi que de comptoirs et d'armoires frigorifiques.

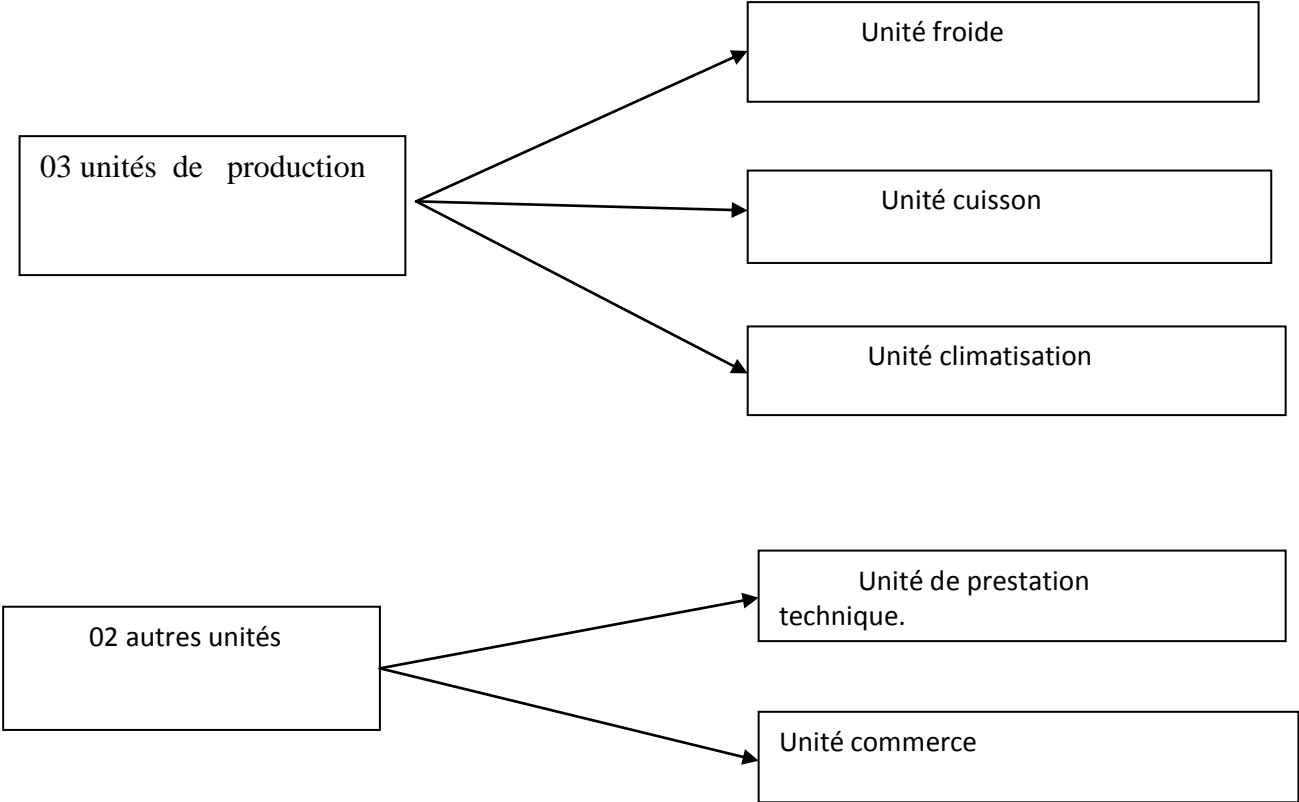
2.2.2 Unité commerciale

Elle a pour missions de commercialiser des produits issus des unités de production et compte 213 agents.

2.2.3 Unité prestations techniques

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

Figure N°09 : les unités de l'entreprise ENIEM



Source : Document interne ENIEM

3 Présentation de l'unité prestations techniques

3.1 Présentation et objectif de l'unité prestations techniques

3.1.1 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.

4. 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.

4.1 Organisation de l'unité prestations techniques

L'unité prestations techniques est présentée comme suit :

4.1.1 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.

4.1.2 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.

4.1.3 Gestion et traitement de rejets

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

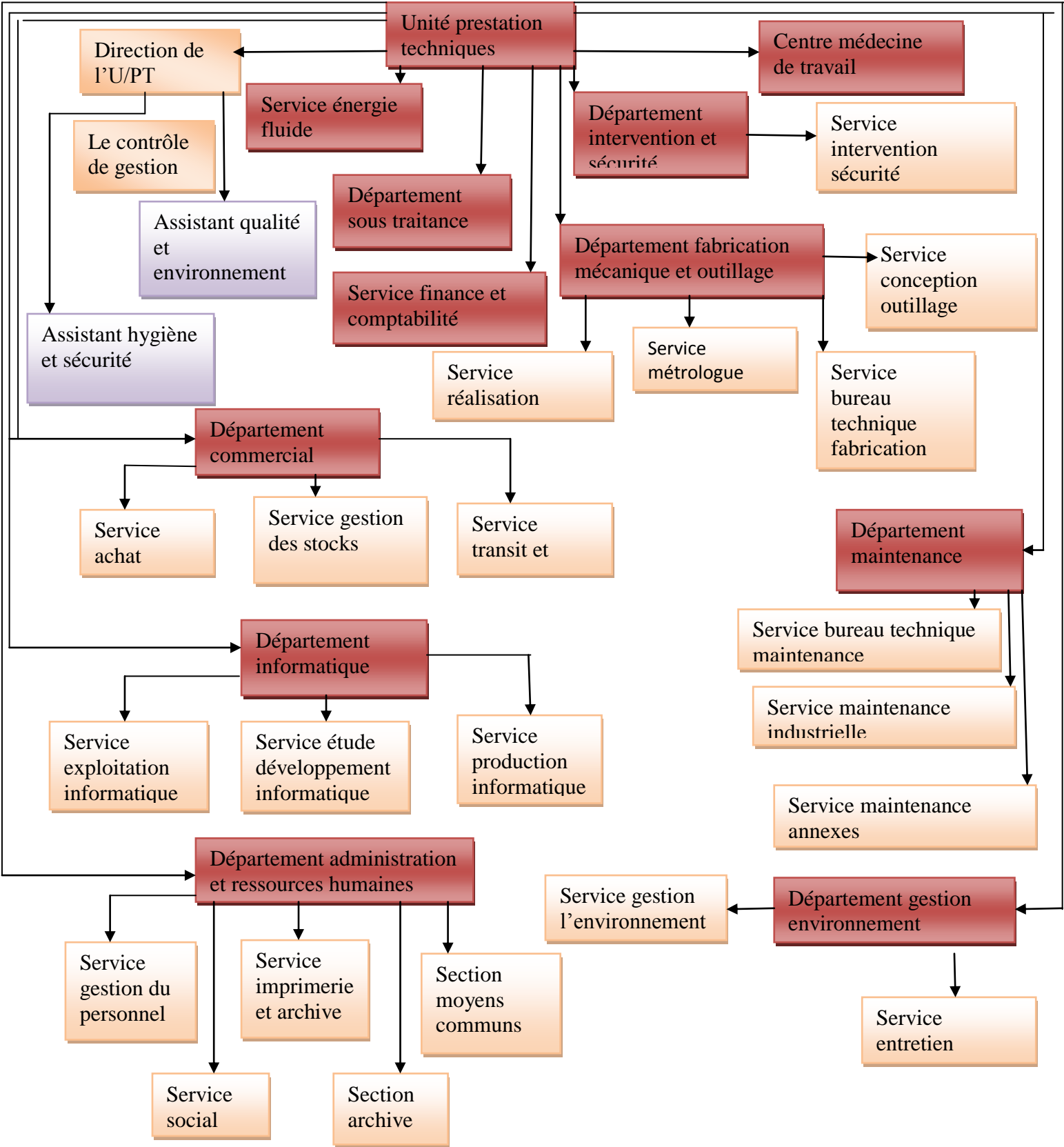
4.1.4 Gestion et entretien du patrimoine immobilier de l'entreprise

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

L'organigramme de l'unité prestations techniques est présenté comme suit :

Chapitre 3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Figure N°10 : Organigramme de l'unité prestation technique.



Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Source : document interne de l'ENIEM

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

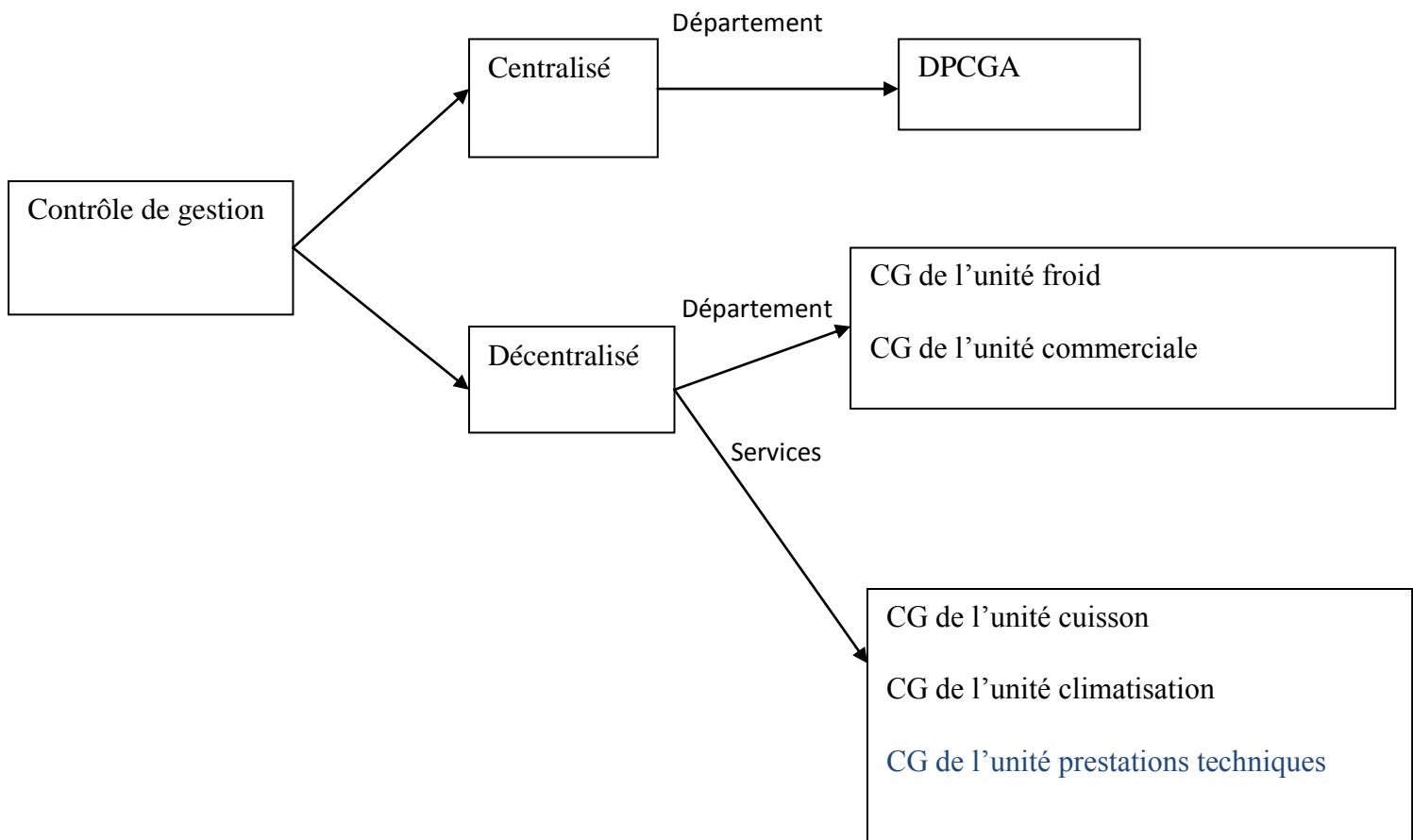
Section 2 : le contrôle de gestion au sein de l'UPT de l'ENIEM

La fonction de contrôle de gestion au sein de l'ENIEM a pour rôle principale d'assurer le suivi et l'optimisation des performances financières et opérationnelles. Elle englobe un ensemble de pratiques et de méthodes visant à superviser, analyser et optimiser ses activités. Cette fonction repose sur la collecte, l'interprétation et l'utilisation judicieuse des données financières et opérationnelles pour éclairer les décisions stratégiques.

L'ENIEM est décomposé en deux fonctions de contrôle de gestion, la première est centralisé au niveau de la direction planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA), la deuxième est décentralisée au niveau de chaque unité.

Chacune des cinq unités de l'ENIEM est dotée d'une structure de contrôle de gestion, soit sous forme de département, soit en tant que service, en fonction de l'importance attribuée à l'unité. L'unité froid et l'unité commerciale disposent d'un département, étant considérées comme les centres de profit les plus significatifs. En revanche, les trois autres unités (cuisson, climatisation et prestations techniques) ont chacune leur propre service dédié.

Figure n°11: Organisation des structures du contrôle de gestion de l'ENIEM



Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Source: Elaboré par nous-mêmes avec le contrôleur de gestion.

1. Contrôle de gestion à l'UPT

L'U/PT comme toutes les unités de l'ENIEM elle dispose d'un contrôle de gestion. Ce contrôle est primordial à l'appui de son importance dans le pilotage de la performance de l'entreprise, il permet de suivre et d'évaluer les performances de l'entreprise par rapport à ses objectifs et indicateurs, comme il aide à prendre des décisions éclairées pour atteindre les résultats escomptés.

La fonction de contrôle de gestion à l'UPT est autonome par rapport aux autres unités. En structure, elle constitue l'un des organes de la direction générale.

Le contrôleur de gestion au sein de l'entreprise ENIEM et plus précisément celui de l'unité prestation technique utilise des différents outils de gestion pour l'élaboration de sa mission de contrôle. Afin d'analyser et d'évaluer les performances.

Le contrôleur de gestion à l'UPT est chargé de mettre en œuvre et de développer les activités de contrôle de gestion, collecte et analyse des données, élaboration des budgets et de rapport d'activité et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décision, Il surveille régulièrement les indicateurs de performances et analyse les écarts entre les résultats réel et prévisions.

2. Les missions du contrôleur de gestion à l'U/PT :

Le contrôleur de gestion a pour mission :

- La collecte de l'information concernant toutes les activités de l'unité allant des approvisionnements, en passant par la maintenance, le département de fabrication mécanique, le centre de médecine de travail, le département intervention et sécurité, la sous traitance, département administration et ressources humaines, aux finances et comptabilités et enfin le département gestion environnement,
- Pour la collecte de l'information le contrôleur de gestion a besoin des documents suivants :
 - Fiche état des écarts ;
 - État d'inventaire de la journée et la fiche d'inventaire ;
 - Le bulletin de communication interne ;
- La construction des différents tableaux de bord : TB de ventes en valeurs, TB d'approvisionnement, TB des stocks.

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

- L'élaboration des rapports d'activités mensuels : il élabore et présente des rapports financiers clairs et pertinents pour la direction. Ces rapports offrent une vision précise de la situation financière de l'entreprise
- l'analyse des écarts en faisant une balance a des consommations tous les trois mois.
- Participation à l'élaboration des budgets ; le contrôleur il est chargé de participer a l'élaboration des budgets annuels en collaboration avec les différentes unités.
- Mettre en place des indicateurs de qualité et de performance : il mette en place des indicateurs de performance patinent pour suivre les activités et les résultats de l'entreprise.
- Faire remonter l'information jusqu'à la direction générale.

3. Outils de contrôle de gestion qui aide a la prise de décision a L'UPT

L'unité prestations techniques dispose de plusieurs outils de contrôle de gestion comme le tableau de bord, le rapport d'activité et le PV de réunion .Nous allons effectuer une étude et une analyse sur un outil en raison de son importance a l'aide de prise de décision qui est le tableau de bord.

3.1 Les tableaux de bords à l'U/PT

Le tableau de bord de gestion au sein de l'UPT, bien plus qu'un simple outil, représente une boussole stratégique pour les dirigeants et les gestionnaires. Il se présente comme une interface concise et visuelle qui synthétise et présente de manière claire les indicateurs clés de performance de l'entreprise. À travers cette représentation condensée, il offre une vision instantanée de l'état de santé et de la trajectoire de l'entreprise. sa pertinence ne se limite pas à la simple collecte de données. Il constitue un catalyseur de la prise de décision informée, permettant aux décideurs de réagir avec agilité aux changements de l'environnement commercial, d'ajuster les stratégies et de maximiser les opportunités. De plus, il assure une visibilité accrue sur la réalisation des objectifs fixés, favorisant ainsi l'alignement des équipes et des ressources sur la vision stratégique de l'entreprise.

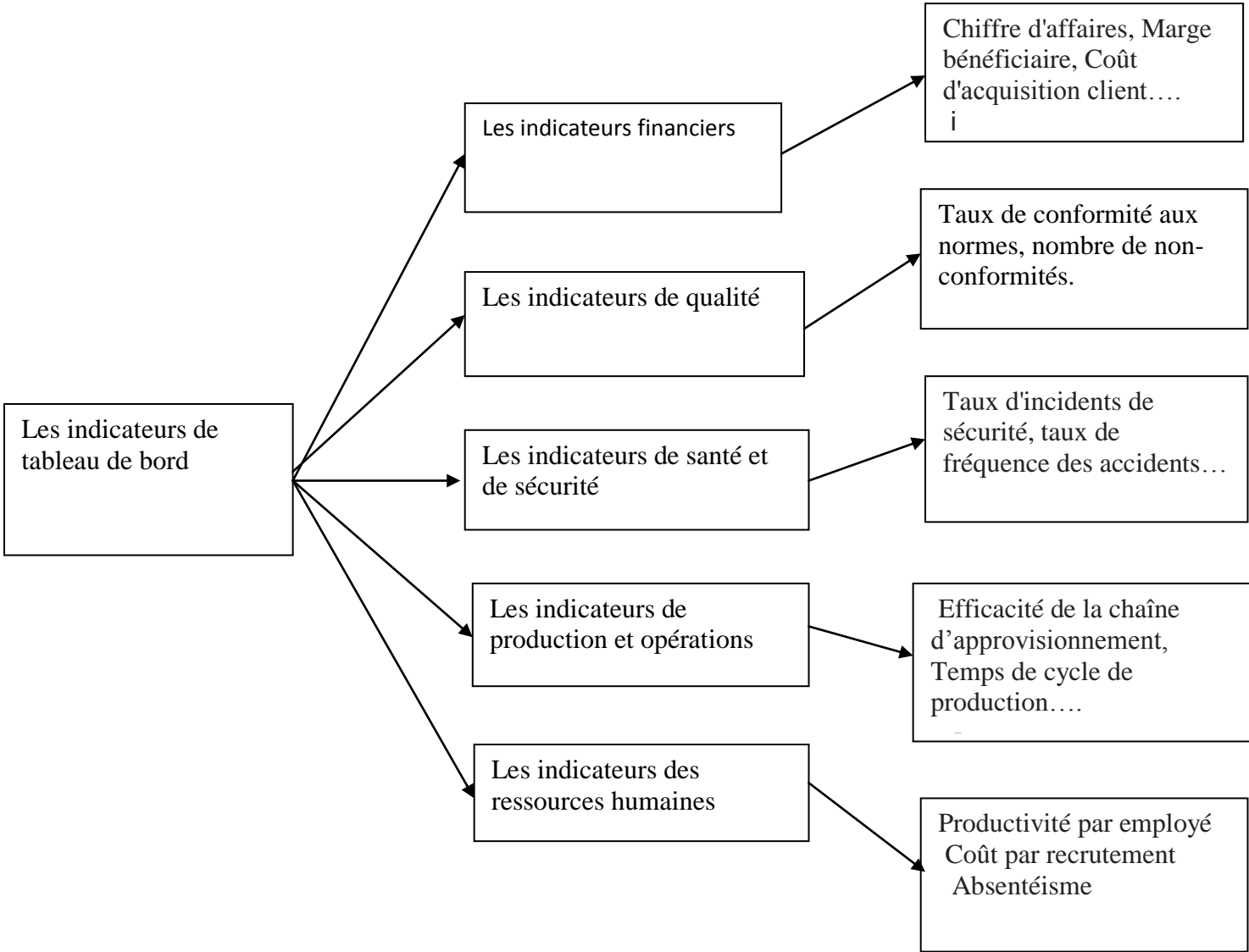
Au sein de l'UPT Le contrôleur de gestion établis mensuellement et annuellement des différents tableaux de bords, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre a la direction générale, il possède des différents indicateurs qui permettent de

Chapitre 3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

quantifier et de mesurer la performance d'une entreprise, d'un département ou d'un processus spécifique. Offrent des données concrètes et chiffrées qui servent de base à la prise de décision. À travers les indicateurs peuvent signaler des problèmes potentiels ou des opportunités d'amélioration....

3.2 Les indicateurs de tableau de bord :

Figure N°12 : Les indicateurs du tableau de bord



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

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

	M(N-1) juin 2021	Mois(N) juin 2022	cumul
--	------------------	-------------------	-------

Parmi les indicateurs essentiels qui facilitent la lecture des tableaux de bord on trouve :

3.2.1 Les écarts

Au début de chaque exercice, l'équipe élabore des projections anticipées pour l'activité. À la clôture de celui-ci, après avoir effectué l'inventaire de la production et appliqué des méthodes de calcul des différents indicateurs et ratios, l'équipe parvient à quantifier et évaluer son niveau d'efficacité, ainsi que la réalisation des objectifs établis au préalable.

3.2.1.1 L'écart sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires fait référence à la différence entre le chiffre d'affaires réellement réalisé et le chiffre d'affaires prévu ou attendu. Cela peut indiquer si une entreprise a dépassé ou manqué ses objectifs de ventes. Un écart positif signifie que les ventes ont été supérieures aux attentes, tandis qu'un écart négatif indique que les ventes ont été inférieures aux prévisions. Son calcul s'effectue de la manière suivante :

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

3.2.1.2 L'écart sur consommations intermédiaires

L'écart sur consommation intermédiaire se réfère à la différence entre la consommation intermédiaire réelle et celle qui était prévue ou attendue dans un processus de production ou d'activité économique. Cela permet d'évaluer si les ressources et les matières premières ont été utilisées de manière plus ou moins efficiente par rapport aux prévisions. Un écart positif indique une consommation inférieure à celle anticipée, tandis qu'un écart négatif signifie une consommation supérieure. Il se calcul comme suit :

$$\text{Ecart sur consommations intermédiaires} = \text{consommation réalisées} - \text{consommation prévus}$$

Section03 : I 'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnels

Dans cette section on fera une analyse des tableaux de bord des stocks, d'approvisionnement et de ventes, à travers les données. qui illustre la situation de l'activité de l'année 2022

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

	objectifs	réal	Ecart(en valeur)	Taux de réalisation	Objectif(1)	Réal(2)	Ecrat (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif(3)	Réal(4)
Chiffre d'affaire global HT	600	514	-86	85,71	670	1360	690	202,99	3220	7163
Valeur de la production	1620	780	-840	48,15	1690	1668	-22	98,69	9290	10342
Consommation	6640	3419	-3 221	51,59	5835	6303	468	108,02	34580	37179
Valeur ajoutée	-5020	-2639	2381	53	-4145	-4635	-490	112	-25290	-26837
Frais de personnel	28 286	27 786	-500	98,23	26935	31933	4997	118,55	161612	166009
IMPOTS & TAXES	6	0	-6	0,00	8	2	-7	19,21	50	63
EBE	-33 312	-30 426	2886	-46	-31089	-36569	-5481	-26	-186953	-192909
Frais financiers	90	0	-90	0,00	40	0	-40	0,00	240	0
Résultat net de la période	-33 602	-34887	-1 285	103,82	-42228	-36129	6099	85,56	-197936	-217617
Résultat opérationnel de la période	-33 513	-34887	-1 374	104,10	-42189	-36129	6060	85,64	197702	-217617
Stocks bruts	150 307	105537	-44 770	70,21	150307	1000256	-50051	66,70	150307	100256
Dont : produits finis	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0
Marchandises	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0
Matières premières	20 085	14159	-5926	70,50	20085	13486	-6599	67,14	20,085	13486
Créances sur client	5 988	6336	348	105,81	4452	8649	4197	194,28	4452	8649
Dont sur EPE du Groupe		0	0	#DIV/0!		15	15			15
Trésorerie nette active	-175 892	14653	190545	-8,33	-175892	886	176778	-0,50	-175892	886
Passive		0	0	#DIV/0!		0	0			
Total Dettes	0	455055	455055	#DIV/0!	0	403034	403034	#DIV/0!		403034
Dont : dettes fournisseurs		201326	201326	#DIV/0!		207997	207997	#DIV/0!		202997
Dettes financières		101412	101412	#DIV/0!		86359	86359			86359
Achats	3968	1683	-2285	42,41	3968	511	-3457	12,88	23684	7864
Dont : locaux	3968	1683	-2285	42,41	3968	511	-3457		23684	7864
Importés	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0		0	0
Effectifs	382	378	-4	98,95	382	378	-4	98,95	382	378
Dont : permanent	381	377	-4	98,95	381	377	-4	98,95	381	377
Temporaires	1	1	0	100,00	1	1	0	100,00	1	1
VA/CA	-836,67	-513,23			-618,66	-340,81			-785,40	-374,64
FP/CA	4714,33	5403,76			4020,21	2347,88			5019,02	2317,52
Consommation/CA	11,07	6,65			8,71	4,63			10,74	5,19
FP/VA	-563,47	-1052,79			-649,83	-688,91			-639,04	-618,59
Stocks PF en mois CA	0,00	0,00			0,00	0,00			0,00	0,00
Cr.s/clients en mois CA	9,98	12,32			6,64	6,36			8,30	7,24

Tableau N°06 : Tableaux de bord de l'ENIEM (synthèse générale)

Source : document interne de l'ENIEM

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

1. Analyse et interprétation des écarts

Selon la synthèse globale présentée dans le tableau de bord, les données cruciales nécessaires pour évaluer les disparités seront extraites en vue d'analyser la situation de l'entreprise. Certains indicateurs tels que la valeur de production et le chiffre d'affaires ont été choisis pour cette analyse de l'activité.

1.1 Écarts sur chiffre d'affaires

Tableau N°07 : Présente l'écart sur le chiffre d'affaires globales de l'année 2020 et 2021

Rubrique	Juin 2020			juin 2021		
	Objectif	Réel	Ecart	Objectif	réel	Ecart
Chiffre d'affaire globale	600	514	-86	670	1360	690

En juin 2020 et juin 2021, l'unité prestation technique de l'ENIEM a enregistré un écart défavorable dans son chiffre d'affaires. Cette situation découle d'une différence entre le chiffre d'affaires prévu (600 K DA) et le chiffre d'affaires réel (514 K DA) en 2020, avec un taux de réalisation de l'objectif de 85, 71 %.

.En 2021, le taux de réalisation de l'objectif était de 202,99 %. L'écart de chiffre d'affaires s'explique par deux éléments : d'une part, des différences de prix entre le prix effectif et le prix prévu. Et d'autre part, des divergences entre les quantités vendues et les quantités prévues.

L'échec à atteindre les objectifs initialement fixés par la direction générale, à travers la direction de la planification et du contrôle de gestion, peut principalement être attribué à diverses raisons :

- Des coûts élevés pour les produits.
- Une forte concurrence résultant de l'entrée de produits étrangers sur les marchés locaux.
- Des perturbations dans la production.
- Des modifications dans les réglementations.
- La cessation de la production ou l'atteinte de la limite de capacité de production.
- L'évaluation du taux d'utilisation des capacités de production

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

2. Tableau de bord des stocks

Ce tableau de bord permet aux responsables de la gestion des stocks de suivre en temps réel l'état des inventaires. Il facilite la prise de décisions éclairées pour optimiser la gestion des stocks, éviter les surplus ou les ruptures, et réduire les coûts liés à la détention de ces stocks. C'est un outil clé pour assurer une gestion efficace des ressources et maintenir un équilibre entre l'offre et la demande.

Tableau N°08: Tableau de bord des stocks a l'u/pt

désignation	Rappel N-1 CUMUL	2022			U : KDA
		Période N Mai	Période N juin	CUMUL (4)	évolution
familles	(1)	(2)	(3)		valeur (1)-(4)
Marchandises	0	0	0	0	0
Matières premières	15984	13501	13486	13486	-2498
Pièces de rechanges	69431	68001	65150	65150	-4282
Fournitures de bureau	1610	14448	1435	1435	-175
Stock produits finis	0	0	0	0	0
Les encours et autres produits	17095	17757	20186	20186	3091
Total général des stocks	104120	100707	100256	100256	-3864

Source : document interne de l'ENIEM tableau de bord juin 2022)

Ce tableau présente les stocks disponibles dans les magasins en fin de la période de mois de juin (MP, pièces de rechange, fourniture de bureau, PF, les encours et autres produits). Et l'évolution de ses stocks qui est la différence entre le cumul de l'année 2022 et l'année précédente.

Chapitre 3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Dans ce tableau de bord nous constatons qu'y a une baisse des stocks en fin de période au mois de juin par rapport au mois précédents, cette baisse est due au montant des achats moins important.

3 Tableau de bord des Approvisionnements

Contrôler régulièrement les approvisionnements est la base du travail du contrôleur de gestion. Un tableau de bord des approvisionnements est une interface visuelle qui permet de suivre et d'analyser diverses données liées à la gestion des approvisionnements au sein d'une entreprise. Il fournit une vue d'ensemble des informations clés telles que les niveaux de stock, les commandes en cours, les délais de livraison, les fournisseurs, les coûts, etc. Ce tableau de bord permet aux responsables logistiques de prendre des décisions éclairées pour optimiser la chaîne d'approvisionnement et assurer une gestion efficace des ressources. Il s'agit d'un outil précieux pour garantir une disponibilité adéquate des produits ou des matières premières tout en minimisant les coûts et les risques associés à la gestion des stocks.

Tableau N°09: Tableau de bord des approvisionnements

Tableau des Approvisionnements du mois juin (en valeurs) U : KDA										
Désignation		Montants								
		Mois					Cumul à fin du mois			
Familles	Produits	Réal (N-1) (1)	Objectifs (2)	Réalisé. (3)	% Réal (3-1)/(1)	%Evol (3-1)/(1)	Réal (N-1) (1)	Objectifs (2)	Réalisé. (3)	%réal (3/2)
Les achats		2488	4049	511	0	-1	11 313	23 745	7863	Div. /0
Dont :	Locaux	2488	4049	511	0	-1	11 313	23 745	7863	0
	Importation	0	0	0	0	0	0	0	0	

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Achat locaux										
Marchandises	U	0		0	0	0	0		0	0
Matières, fournitures	U	0	1100	0	0	0	1965	6600	2054	0
Pièces de rechange	U	315	780	122	0	-1	1382	4680	1374	0
Autres	U	2174	2169	389	0	-1	8237	12465	4407	0
Investissement (*)	U	0	0	0	0	0	0	0	29	0
Total achat locaux	U	2488	4049	511	0	-1	11313	23745	7863	0

Achat importées										
Marchandises	U		0	0	0	0	0	0		0
Matières et fournitures	U		0	0	0	0	0	0	0	0
Pièces de rechange	U		0	0	0	0	0	0	0	0
Autres	U		0	0	0	0	0	0	0	0
Investissement	U		0	0	0	0	0	0	0	0
Total achats importés		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord juin 2022)

Analyse des résultats

En examinant le tableau de bord des approvisionnements de l'unité de prestation technique de l'ENIEM, il est évident que ce mois-ci, l'U/PT n'a pas atteint le niveau d'approvisionnements prévu. Le coût d'achat projeté s'est avéré être supérieur au coût réel, générant ainsi un écart négative de 3588KDA néanmoins favorable à l'u/pt car s'agissant d'une activité représentant un centre de frais pour le mois de juin 2022.

Le montant des approvisionnements n'a atteint que 19% des prévisions mensuelles. Cela est dû essentiellement à l'absence de l'achat des matières premières.

4 Tableau de bord des ventes

Le tableau de bord des ventes présente une synthèse concise et visuelle des performances commerciales. Il offre une vue d'ensemble des données clés relatives aux ventes, permettant ainsi une analyse rapide et efficace de l'activité commerciale sur une période donnée. Ce tableau joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques pour l'optimisation des performances commerciales.

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Tableau N°10 : tableau de bord des ventes

Désignation		Montants					U : KDA				
Familles	produits	Mois					cumul a fin de mois				
		Réal. M	Objectif	Réalisé	%Réal.	%Evol	Réal .M (N	Objectif	Réalisé	%Réal.	%Evol
		(N-1)	(2)	(3)	(3/2)	(3-1)/(1)	-1)	(2)	(3)	(3/2)	(3-1)/(1)
		(1)				(1)					

Chiffre d'affaires	514	670	1360	2	-1	2615	3220	7163	2	-1
Dont :				0	0				0	0
export										
Local	514	670	1360	2	-1	2615	3220	7163	2	-1

Total vente produits finis	U	0	0	0	DIV/01	DIV/01	0	0	0	DIV/01	DIV/01
total des remises accordées	U	0	0	0	DIV/01	DIV/01	0	0	0	DIV/01	DIV/01
Autres ventes											
	U	238	280	1243	4	-1	1830	1530	5252	4	-1
Ventes marchandises/PR	U	0	0	0	DIV/01	DIV/01	0	0	0	DIV/01	DIV/01
Présentation de service	U	0.243	80	72.044	1	3	211	480	366	1	-1

Chapitre3 la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Ventes des travaux	U	276	310		0	-1	554	1210	545	0	-1
--------------------	---	-----	-----	--	---	----	-----	------	-----	---	----

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord juin 2022)

Analyse des résultats

En analysant les informations présentées dans ce tableau, l'Unité de Prestation Technique (U/PT) n'a pas réussi à atteindre ses objectifs de vente pour le mois de Mars. En effet, le taux d'accomplissement de l'objectif est de 0% (le chiffre d'affaires réalisé est de 0). Cela souligne une utilisation peu efficace et peu optimale des ressources pour atteindre les cibles fixées.

D'après ce tableau, nous constatons que le CA réalisé durant ce mois de juin l'U/PT a atteint 203% des prévisions mensuelles. Cela est dû à l'augmentation de la vente des déchets et rebuts.

Conclusion

Au long de notre quête au sein de l'entreprise nationale d'industrie de l'électroménager (ENIEM), plus particulièrement à l'unité prestations techniques, nous avons travaillé activement pour clarifier l'application du contrôle de gestion au sein de cette entreprise.

En utilisant les données fournies par le contrôleur de gestion et en effectuant une analyse approfondie de la situation de l'organisation on peut dire que le contrôle de gestion représente un instrument essentiel dans cette entreprise, et Le tableau de bord offre une vue précise sur le parcours du produit, nous permettant ainsi de déterminer quelles mesures prendre lorsque les réalisations dévient significativement des prévisions, et d'appliquer les actions correctives nécessaires.

Conclusion générale

Les outils classiques du contrôle de gestion jouent un rôle fondamental dans l'orientation des stratégies des entreprises algériennes. En fournissant des données précises, des analyses approfondies et des indicateurs de performance, ces outils permettent aux entreprises de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des stratégies efficaces. Ils contribuent à la gestion rigoureuse des ressources, à l'identification des opportunités et des risques, et à l'adaptation aux évolutions du marché. Ainsi, en intégrant ces outils de manière proactive, les entreprises algériennes peuvent renforcer leur compétitivité et leur pérennité sur le long terme.

Le contrôle de gestion occupe une place importante au sein des entreprises en agissant comme un moteur pour atteindre les objectifs fixés. Cette approche englobe la mesure, l'analyse et l'amélioration de la performance organisationnelle, tout en répondant aux besoins en informations des gestionnaires pour des décisions stratégiques éclairées en vue d'une meilleure organisation.

Notre stage pratique déroulé au sein de l'UPT de ENIEM nous a permis d'employer et d'appliquer notre connaissance sur l'élaboration de tableau de bord au sein de l'UPT. Après une quête et l'étude avec le contrôleur de gestion, nous avons constaté que le contrôle de gestion est très important dans une entreprise ainsi que le tableau de bord fournit une vision globale et en temps réel de la performance de l'entreprise, qui est essentiel pour la gestion efficace et la prise de décision.

Les résultats de notre étude nous amène aux conclusions suivantes :

- ❖ Le tableau de bord est un outil essentiel pour suivre et analyser les données clés d'une entreprise. Il permet de visualiser rapidement les performances et de prendre des décisions éclairées. L'utilisation efficace d'un tableau de bord peut contribuer à l'amélioration de la productivité, à la prise de décisions stratégiques et à l'optimisation des processus. Il est important aussi de concevoir et de mettre à jour régulièrement le tableau de bord pour qu'il reste pertinent et utile.
- ❖ Le contrôle de gestion à un impact significatif sur la prise de décision au sein de l'UPT, il permet de surveiller les niveaux de stock et de s'assurer qu'ils sont en adéquation avec la demande, évitant ainsi les sur stocks ou les ruptures de stock. Optimiser l'allocation des ressources, de surveiller et d'évaluer la performance, ainsi

que d'aligner les actions avec les objectifs stratégiques. En outre, il favorise la transparence, renforce la responsabilité et contribue à la prise de décisions éclairées.

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 10 279 800 000 DA

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
CONTROLE DE GESTION

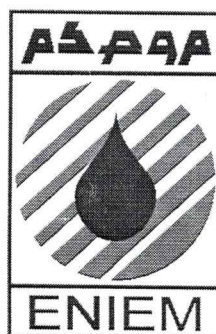


TABLEAU DE BORD DE
GESTION DU JUIN
2022

ELABORE PAR LE CONTRÔLEUR DE GESTION

Approuvé par le Directeur de l'UPT

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

TABLEAU DE TRESORERIE

Rubriques	Réalisé N - 1	Prévisions Année N	Période		CUMUL	
			Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
1. Solde début période (A)	-26 376,58	-59 828,00	-176 736,00	-594,54	-122 149,00	487,68
2. Recettes						
* sur clients	0,00	0,00	690,00		4 140,00	
* Escomptes de traites						
* Autres recettes	866 449,24	8 390,00	32 000,00	27 784,42	192 000,00	194 472,03
TOTAL RECETTES (B)	866 449,24	8 390,00	32 690,00	27 784,42	196 140,00	194 472,03
3. Dépenses d'exploitation						
* Achats	114 329,37	158 673,00	11 436,00	3 468,82	67 560,00	58 367,53
* Services	25 492,05	52 080,00	3 490,00	229,24	20 940,00	6 613,38
* Frais de Personnel	249 433,43	316 200,00	28 286,00	22 123,73	170 694,00	126 169,36
* Frais Financiers	39 433,84	1 180,00	15,00	102,09	340,00	329,93
* Droits douane, impôts, taxes	330	60	20,00	51,75	130,00	377,00
* Frais Généraux	2 070	3 470	280,00	327,98	1 900,00	2 216,23
TOTAL DEPENSES (C)	431 088,09	531 663,00	43 527,00	26 303,60	261 564,00	194 073,43
4. Remboursements	0,00	0,00				
* Dettes externes	0,00	0,00				0,00
* Emprunt & découvert	479 840,43	0,00				0,00
* Autres	0,00	0,00				0,00
TOTAL REMB. (D)	479 840,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Investissements (F)	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
7. Recettes - Dépenses (E) = B-C-F	435 361,15	-523 273,00	-10 837,00	1 480,82	-65 424,00	398,60
Solde fin période (A-D+E)	-70 855,86	-583 101,00	-187 573,00	886,28	-187 573,00	886,28

ANNEXE - 12 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

Tableau des créances clients

Entreprises / Organismes	Montants des créances	Créances Non échues		Créances échues		
		Montants	échéances	Montants	échéances	Observation
A- Entreprises publiques	108,13					
B- Entreprises du Groupe	115,38					
C- Institutions et organismes publics	139,29					
d- Entreprises privées	7 237,56					
E- Autres	1 048,90					
	8 649,26					

RUBRIQUES	MOIS M - 1	MOIS M	VARIATION
CREANCES RECOUVRABLES	3 970	4 915,91	945
CREANCES DOUTEUSES	3 733,35	3 733,35	0
CREANCES IRRECOUVRABLES / LITIGIEUSES			0
TOTAL CREANCES	7 704	8 649	945
RAPPELS	Fin Année N-1	Prévu fin 2022	
CREANCES	7 068	4 288	

ANNEXE - 12 bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

Tableau d'évolution des créances

Désignation			En KDA			
			MONTANTS (N)			
			au 31/12/021	au mois M	% Evol.	
REPARTITION GLOBALE DES CREANCES SUR CLIENTS	INSTITUTIONS	a	139,285	139,285	0,00	
	EPE	Groupe	b ₁	0,000	115,384	115,38
		AUTRES	b ₂	275,745	108,129	-167,62
	PRIVES ET AUTRES	c	6 653,011	8 286,462	1633,45	
	TOTAL DES CREANCES = a+b1+b2+c			7 068,041	8 649,261	1581,22

EVOLUTION DES CREANCES SUR FILIALE DU GROUPE			MONTANTS		
			au31/12/021	au mois M	Ecart
Filiales du Groupe	EDIMEL	a			0,00
	ENAPEM	b			0,00
	ENAED	c			0,00
	ENAPAT	d			0,00
	EIMS	e	0,000	0,000	0,00
	DOMELEC	f	0,00	0,00	0,00
	SONARIC	g	0,00	100,42	100,42
	ALFATRON	h			0,00
	ELECTRO-INDUSTRIE	i	0,00	14,96	14,96
	EDIEL	j	0,00	0,00	0,00
	ENAOQ	k			0,00
	FILAMP MOHAMMADIA	l			
TOTAL DES CREANCES SUR FILIALES DU GROUPE			0,00	115,38	115,38

A N N E X E - 15 Bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

Tableau d'Evolution des Dettes

U: en K DA

DESIGNATIONS	MONTANTS		
	au 31/12/2021	Mois JUIN 2022	Evol %
TOTAL DES DETTES	374 143,32	403 034,12	7,72
6.1 Répartition des dettes par natures	374 143,32	403 034,12	7,72
Dettes internes	374 143,32	403 034,12	7,72
Dettes externes	0,00	0,00	#DIV/0!
6.2 Répartition des dettes par âge	374 143,32	403 034,12	7,72
Dettes long termes (+ 5 années)	64 012,00	66 059,00	3,20
Dettes moyen termes (1 < D < 5 années)	57 392,00	98 887,00	72,30
Dettes courts termes (< 1 année)	252 739,32	238 088,12	-5,80
6.3 Répartition des dettes sur Filiales du Groupe	2 263,66	2 693,66	19,00
ELECTO INDUSTRIE	0,00	0,00	#DIV/0!
ALFATRON	1 429,64	1 429,64	0,00
FILAMP	834,01	834,01	0,00
ENPEC	0,00	430,00	#DIV/0!

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Entreprise ENIEM -UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
Exercice 2022

N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Note	En KDA						CUMUL
			JANVIER 2022	FEVRIER 2022	MARS 2022	AVRIL 2022	MAI 2022	JUIN 2022	
									7 163,242
									0,000
									6 252,049
									911,193
70	Chiffre d'affaires		1 248,377	711,184	688,003	2 737,946	417,672	1 360,060	
	Vente de marchandise		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Production vendue		921,771	561,372	569,805	2 639,370	316,244	1 243,487	
	Prestation fournies		326,606	149,813	118,198	98,576	101,428	116,573	
	Variation stocks produits finis et en cours		991,210	128,240	175,890	1 262,580	313,205	307,835	0,000
72	Production immobilisée		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
73	Subventions d'exploitation		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	10 342,202
74	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 239,587	839,424	863,893	4 000,526	730,877	1 667,896	13 918,380
60	Achats consommés		1 911,918	1 029,832	2 006,165	1 691,077	1 641,700	5 637,686	23 260,371
	Services extérieurs et autres consommations		331,730	1 250,365	1 161,214	19 567,396	284,190	665,475	2 173,929
	Services extérieurs		220,000	911,715	1 042,214	0,000	0,000	0,000	21 086,442
61	Autres services extérieurs		111,730	338,650	119,000	19 567,396	284,190	665,475	37 178,750
62	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 243,648	2 280,197	3 167,379	21 258,473	1 925,891	6 303,162	-26 836,548
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		-4,061	-1 440,773	-2 303,486	-17 257,947	-1 195,014	-4 635,266	166 009,294
63	Charges de personnels		26 369,768	25 600,511	28 405,353	26 989,599	26 711,454	31 932,609	62,916
64	Impôts, taxes et versements assimilés		0,000	0,000	0,000	59,294	2,008	1,614	-192 908,758
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-26 373,829	-27 041,284	-30 708,839	-44 306,840	-27 908,476	-36 569,488	7 677,935
75	Autre produits opérationnels		0,000	0,000	0,000	962,349	738,790	5 976,796	4 373,853
65	Autres charges opérationnelles		0,000	0,000	0,000	3 894,026	0,000	479,827	28 012,574
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		3 961,776	3 961,776	4 919,131	5 056,631	5 056,631	5 056,631	0,000
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-217 617,250
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-30 335,605	-31 003,060	-35 627,970	-52 295,148	-32 226,317	-36 129,150	0,000
76	Produits financiers		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
66	Charges financières		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-217 617,250
	VI - RESULTAT FINANCIER		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-30 335,605	-31 003,060	-35 627,970	-52 295,148	-32 226,317	-36 129,150	0,000
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
698	Autres impôts sur les résultats		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
692	Imposition différée actif		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	18 020,137
693	Imposition différée passif		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	235 637,387
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 239,587	839,424	863,893	4 962,875	1 469,667	7 644,692	235 637,387
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		32 575,192	31 842,484	36 491,863	57 258,023	33 695,983	43 773,842	-217 617,250
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-30 335,605	-31 003,060	-35 627,970	-52 295,148	-32 226,317	-36 129,150	0,000
77	Eléments extraordinaires (produits)							0,000	0,000
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-217 617,250
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-217 617,250
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-30 335,605	-31 003,060	-35 627,970	-52 295,148	-32 226,317	-36 129,150	0,000

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

Tableau des ressources humaines

1* Evolution des effectifs

	Début de période (M-1)		Mouv. de la période				Effectif fin de période						
			Entrées		Sorties		Prévu		Réalisé		%	%	
	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp. ₁	Perm. ₂	Temp. ₃	Perm. ₄	3/1	4/2	
Inscrits	2	373	0	0	0	0	1	381	2	373	200,00	97,90	375
Actifs	2	360	0	0	0	1	1	381	2	359	200,00	94,23	361
Cadres	0	51	0	0	0	0	0	61	0	51	#DIV/0!	83,61	51
Maîtrise	2	109	0	0	0	1	1	116	2	108	200,00	93,10	110
Exécution	0	200	0	0	0	0	0	204	0	200	#DIV/0!	98,04	200
Total	2	360	0	0	0	1	1	381	2	359	200,00	94,23	361

2* Structure des effectifs de fin de période

	Siège/Adm	Commercial	Production	TOTAL
Inscrits (*)	7	0	0	7
Actifs	335	26	0	361
Cadres	44	7	0	51
Maîtrise	102	8	0	110
Exécution	189	11	0	200
Total	335	26	0	361

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

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	5 741	0	5 741	5 544	0	5 544	27 867	0	27 867
Exercice	Maîtrise b ₁	8 154	51	8 205	8 247	47	8 294	39 585	230	39 816
N - 1	Exécution c ₁	12 549	0	12 549	13 949	0	13 949	64 155	0	64 155
Sous -Total I = a₁+b₁+c₁		26 445	51	26 496	27 740	47	27 786	131 607	230	131 837
	Cadres a ₂	5 538	0	5 538	5 980	0	5 980	35 766	0	35 766
Exercice N	Maîtrise b ₂	8 055	52	8 107	9 310	52	9 362	48 965	131	49 095
	Exécution c ₂	13 067	0	13 067	16 591	0	16 591	81 149	0	81 149
Sous -Total II = a₂+b₂+c₂		26 659	52	26 712	31 880	52	31 933	165 879	131	166 010
	Cadres a ₃	-203	0	-203	436	0	436	233	0	233
Evolution	Maîtrise b ₃	-100	1	-99	1 063	6	1 068	963	7	970
	Exécution c ₃	518	0	518	2 642	0	2 642	3 160	0	3 160
Sous -Total III = a₃+b₃+c₃		215	1	216	4 141	6	4 146	4 355	7	4 362

ANNEXE - 17 -

ENTREPRISE :

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

Tableau des comptes des résultats

U : KDA

N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			JUIN 2021	JUIN 2022	Ecart en valeur	% évolution	A FIN JUIN 2021	A FIN JUIN 2022	Ecart en valeur	% évolution
1	Vente de Marchandises	700	-	-	0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	49,170	109,007	59,84	122%	160,182	3 968,179	3 808,00	2377%
3	Vente de travaux	704	276,059	44,529	-231,53	-84%	553,543	544,947	-8,60	-2%
4	Vente d'études et Autres prestations de services	705 et 706	0,246	72,044	71,80	29246%	211,186	366,246	155,06	73%
5	AUTRES (703,708,709)	-	188,780	1 134,480	945,70	501%	1 689,982	2 283,870	593,89	35%
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	514,254	1 360,060	845,81	164%	2 614,892	7 163,243	4 548,35	174%
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)		54,969	14,964	-40,00	-73%	54,969	153,157	98,19	
7	Production stockée ou déstockée	72	265,700	307,835	42,14	16%	1 325,413	3 178,960	1 853,55	140%
8	Production immobilisée	73			0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
9	Subventions d'exploitation	74			0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)		779,954	1 667,896	887,94	114%	3 940,305	10 342,203	6 401,90	162%
11	Achats consommés	60	2 577,577	5 637,686	3 060,11	119%	17 881,735	13 918,380	-3 963,36	-22%
12	dont : Achats de marchandises vendues	600			0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
13	Matières premières	601	0,000	0,000	0,00	-	0,000	311,371	311,37	-
14	Achats d'études et de prestations de services	604			0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
15	Services extérieurs	61	186,138	0,000	-186,14	-100%	2 678,520	2 173,929	-504,59	-19%
16	Autres services extérieurs	62	655,555	665,475	9,92	2%	18 692,385	21 086,442	2 394,06	13%
17	Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	3 419,270	6 303,162	2 883,89	84%	39 252,640	37 178,750	-2 073,89	-5%
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)	-	-2 639,316	-4 635,266	-1 995,95	-76%	-35 312,335	-26 836,548	8 475,79	24%
19	Charges de personnel	63	27 786,455	31 932,609	4 146,15	15%	131 837,425	166 009,294	34 171,87	26%
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	0,000	1,614	1,61	-	148,779	62,916	-85,86	-58%
21	EBE = (18)-(19)-(20)	-	-30 425,771	-36 569,488	-6 143,72	-20%	-167 298,539	-192 908,757	-25 610,22	-15%

	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			A FIN JUIN 2021	A FIN JUIN 2022	Ecart en valeur	% évolution
22	Concours bancaires courants	519	0,000	0,000	0,00	-
23	Créances clients (Montants bruts)	411	6 616,773	8 649,261	2 032,49	31%
24	Effectif Total	-	378	378	0	0%
	Dont permanents	-	377	377	0	0%

2 Zamoum madjet 15 @ gmail . Com

ANNEXE - 15 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

**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 *	471 360	374 143	86 359	348 692	435 051	86 359	316 675	403 034	-32 017	-36 308	28 891	
Dont Dettes d'Investissement	a	16 572	18 578		18 791	18 791		27 768	27 768	8 978	2 219	9 190
Dettes de Stocks	b	14 545	30 215		20 843	20 843		16 000	16 000	-4 843	6 298	-14 215
Dont Dettes Fournisseurs	b ₁	164 990	157 386	0	202 997	202 997	0	157 576	157 576	-45 421	38 007	190
Dettes d'Exploitation	c	132 325	111 820	0	126 905	126 905	0	131 331	131 331	4 426	-5 419	19 511
Dont Dettes Fiscales	c ₁	17 913	1 824		13 671	17 653		13 671	4 261	-13 392	-260	2 437
Dont Dettes Para Fiscales	c ₂	8 854	25 417		7 875	20 044		38 783	38 783	18 739	11 190	13 366
Dettes Financières	d	157 473	86 359	86 359	0	86 359	86 359	0	86 359	0	-71 114	0
Dont Découvert	d ₁	71 114	0			0				0	-71 114	0

ANNEXE - 15 Bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : JUIN

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		471 360	374 143	455 055	435 051	-20 004	387 076	403 034	-15 958
Dont Dettes d'Investissement	a	16 572	18 578	18 791	18 791	0	18 837	18 837	0
Dettes de Stocks	b	14 545	30 215	20 850	22 477	1 626	16 000	27 768	-11 768
Dont Dettes Fournisseurs	b ₁	164 990	157 386	201 326	202 997	1 671	154 436	166 507	-12 071
Dettes d'Exploitation	c	132 325	111 820	133 527	126 905	-6 621	127 444	131 331	-3 887
Dont Dettes Fiscales	c ₁	17 913	1 824	17 370	17 653	284	4 261	4 261	0
Dont Dettes Para Fiscales	c ₂	8 854	25 417	14 094	20 044	5 951	34 214	38 783	-4 569
Dettes Financières	d	157 473	86 359	101 412	86 359	-15 053	86 359	86 359	0
Dont Découvert	d ₁	71 114	0	0	0		0	0	

U = KDA

Résumé

Le contrôle de gestion, considéré comme un outil de pilotage, joue un rôle crucial en aidant l'entreprise à définir clairement ses objectifs, maîtriser ses coûts et améliorer sa performance globale. Il fonctionne comme un guide essentiel pour la prise de décision, évaluant l'efficacité et l'efficacité de l'allocation des ressources au sein de l'entreprise.

L'étude de cas réalisé au sein de L'ENIEM nous a permis de voir la contribution de contrôle de gestion à la prise de décision à travers ses outils tels que : la comptabilité Analytique, la Gestion budgétaire et le tableau de bord qui servent à transformer les informations de l'entreprise en données chiffrées destinées à la prise de décision.

Mots clés

Le contrôle de gestion , la gestion budgétaire, le tableau de bord , la prise de décision , l'analyse des écarts

Summary

Management control, considered as a management tool, plays a crucial role in helping the company to clearly define its objectives, control its costs and improve its overall performance. It functions as an essential guide for decision-making, assessing the effectiveness and efficiency of resource allocation within the business.

The case study carried out within ENIEM allowed us to see the contribution of management control to decision-making through its tools such as: Analytical accounting, Budget management and the dashboard which are used to transform company information into encrypted data intended for decision-making.

Keywords

Management control, budgetary management, dashboard, decision-making, gap analysis

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Introduction	04
Section 1 : Notion de contrôle de gestion	
1.1 Historique du contrôle de gestion	04
1.2 Définition du contrôle de gestion	05
1.2.1 Notion du contrôle	05
1.2.2 Définition de la gestion	05
1.2.3 Contrôle de gestion	06
1.2.4 Rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion.....	07
1.2.4.1 Le rattachement à la direction générale.....	07
1.2.4.2 Rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière (DAF)	08
1.3 Objectifs du contrôle de gestion	08
1.3.1 Mesure et évaluation des performances :	08
1.3.2 Planification et budgétisation :	08
1.3.3 Prise de décision éclairée :	09
1.3.4 Gestion des risques	09
Section 2 : fonctions du contrôleur de gestion	10
2.1 Missions du contrôleur de gestion	10
2.1.1. Elaboration et suivi du budget	10
2.2.2. reporting financier	10
2.2.3. Analyse des performances	10
2.2.4. Contrôle des coûts	10
2.2.5. Support à la prise de décision	10
2.2.6. Amélioration des processus	11
2.2. Qualités du contrôleur de gestion	11
2.3. Rôle du contrôleur de gestion.....	12
2.3.1. Les missions actuelles	12
2.3.2. Les compétences requises	14
Section 3 : outils et techniques de contrôle de gestion.....	16
3.1 Les outils classiques :	16
3.1.1 L'analyse des écarts :	16

Table des matières

3.1.2.1 Définition	16
3.1.2.2 Les objectifs de la comptabilité générale :	17
3.1.3 La gestion budgétaire	17
3.1.3.1 Définition de la gestion budgétaire	17
3.1.3.2 Principes de la gestion budgétaire:.....	18
3.1.3.3 Les rôles de la gestion budgétaire	19
3.1.3.4 Etapes de la gestion budgétaire	19
3.1.3.5 Intérêt de la gestion budgétaire :.....	20
3.1.3.6 Limites de la gestion budgétaire :.....	20
3.1.4 Tableau de bord	21
3.1.4.1 Définition :	21
3.1.4.2 Les différents types de tableau de bord :.....	21
3.1.4.3 Etapes d'élaboration de tableau de bord	22
3.1.4.4. Les rôles de tableau de bord :.....	23
3.1.4.5. Les objectifs de tableau de bord :.....	24
3.1.5 le Reporting	25
3.1.5.1 Définition	25
3.1.5.2. Les objectifs du Reporting :	25
3.1.5.3. Les différents types de reporting :.....	26
3.1.5.4 Les conditions de base pour que le reporting soit efficace et utilisé.....	27
3.2 Outil moderne	28
3.2.1. La comptabilité Analytique :.....	28
3.2.1.1 Définition de comptabilité Analytique :.....	28
3.2.1.2. Objectifs de la comptabilité Analytique :.....	28
3.2.1.3 Les méthodes de la comptabilité Analytique :	28
3.2.1.2. 1 La méthode des coûts complets :.....	29
3.2.1.2.2. La méthode des coûts partiels :	30
3.2.2. Le tableau de bord stratégique (ou Balanced scorecard).....	30
Conclusion.....	31

**Chapitre II : Le contrôle de gestion et son impact sur les processus
décisionnel**

Introduction	31
Section 01 : Processus décisionnel dans l'entreprise	32
1. Notion de décision :	32
2. Notion de prise de décision :	33
3- Les niveaux de prise de décision au sein d'une entreprise:	34
3.1. Classification proposé par IGOR Ansoft :	34
3.1.1. Les décisions stratégiques	34
3.1.2. Les décisions tactiques ou administratives :	35
3.1.3. Les décisions opérationnelles ou de gestion courante :	35
4. Caractéristiques des différents types de décision	36
4.1 Identification du Problème :	38
4.2 Collecte de l'information :	38
4.3 Définition des options possibles :	39
4.4 L'évaluation :	39
5. Les sources de la prise de décision dans une entreprise :	39
5.1. L'expérience :	39
5.2. Les politiques standards (la standardisation du travail) :	40
5.3. Les modèles :	41
Section 2 : Mise en œuvre de contrôle de gestion	42
1. le processus du contrôle de gestion	42
1.1. Fixation des objectifs :	42
1.2. Planification :	42
1.3. Mesure des performances :	42
1.4. Comparaison :	42
1.5. Analyse des écarts :	43
1.6. Actions correctives :	43
1.7. Rapports et communication :	43
1.8. Révision continue :	43
2. les limites de contrôle de gestion :	43

Table des matières

Section 3 : Impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnel.....	46
1. Les principaux impacts du contrôle de gestion :.....	46
1.1. Collecte et analyse des données :.....	46
1.2. Évaluation des performances :.....	46
1.3. Définition des objectifs et des budgets :.....	46
1.4. Suivi des écarts :.....	47
1.5. Allocation des ressources :.....	47
1.6. Mesure de la rentabilité :.....	47
1.7. Prise de décisions stratégique :.....	47
2. Les outils d'aide à la prise de décision :.....	47
2.1. Analyse SWOT :.....	48
2.2. Arbre de décision :.....	49
2.3. Analyse coût-avantage :.....	50
3.3. Systèmes d'information géographique (SIG) :.....	51
3.4. Tableau de bord de gestion :.....	51
3.5. Méthodes multicritères :.....	52
CONCLUSION	52

Chapitre III : la mission du contrôleur de gestion et son impact sur le processus de décision au sein de L'ENIEM

Introduction	53
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM (L'U/PT)	53
1- Présentation de l'organisme d'accueil	53
1.1 Historique de l'ENIEM	53
1.2 L'ENIEM	53
1.2.1 L'organisation structurelle de l'ENIEM	54
1.3 Mission de l'ENIEM	56
1.3.1 Unité froid	56
1.3.2 Unité cuisson	56
1.3.3 Unité climatisation	56
1.3.4 Unité Prestation Technique	56
1.3.5 Unité commerciale	56

Table des matières

1.4 Objectif de l'ENIEME	56
2 Organisation générale de l'ENIEM.	57
2.1 La direction générale.	57
2.2 Les unités de l'ENIEM.	57
2.2.1 Les unités de production	57
2.2.2 Unité commerciale	59
2.2.3 Unité prestations techniques.	59
3 Présentation de l'unité prestations techniques	60
3.1 Présentation et objectif de l'unité prestations techniques	60
3.1.1 Présentation de l'unité prestations techniques	60
4. Objectif de l'unité prestations techniques	60
4.1 Organisation de l'unité prestations techniques.	60
4.1.1 Fabrication mécanique	61
4.1.2 Production et distribution des énergies et utilités.	61
4.1.3 Gestion et traitement de rejets	61
4.1.4 Gestion et entretien du patrimoine immobilier de l'entreprise	61
Section 2 : le contrôle de gestion au sein de l'UPT de l'ENIEM.	63
1. Contrôle de gestion à l'UPT	64
2. Les missions du contrôleur de gestion à l'U/PT :	64
3. Outils de contrôle de gestion qui aide a la prise de décision a L'UPT	65
3.1 Les tableaux de bords à l'U/PT	65
3.2 Les indicateurs de tableau de bord :	66
3.2.1 Les écarts.	67
3.2.1.1 L'écart sur chiffre d'affaires	67
3.2.1.2 L'écart sur consommations intermédiaires	67
Section03 : l'impact du contrôle de gestion sur le processus décisionnels.	68
1. Analyse et interprétation des écarts.	70
1.1 Écarts sur chiffre d'affaires	70
2. Tableau de bord des stocks.	71
3 Tableau de bord des Approvisionnements	72
4 Tableau de bord des ventes	74
Conclusion.	75

Table des matières

Conclusion	75
Conclusion générale	76
Annexess	
Bibliographie	
Tables de matieres	
Résumé	