



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financière et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financière et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème

LES PRATIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION

Cas : SARL Ibrahim & fils – Ifri



Préparé par

BELKACEMI Sihem

Soutenu le : 19 / 06 / 2025

Membres de Jury

Présidente : BELHOCINE Halima

Rapporteur : Pr CHABI Tayeb

Examineur : REZKI Djalal

Année universitaire : 2024 / 2025

*« Chaque réussite commence avec la
volonté d'essayer »*

Remerciements

Je tiens d'abord à exprimer ma profonde gratitude au seigneur, source de toute sagesse et de toute force, pour m'avoir guidé, protégé et donné la persévérance nécessaire pour mener à bien ce travail. Sans sa grâce, rien n'aurait été possible.

J'adresse mes sincères remerciements à mon promoteur Pr CHABI Tayeb, pour son encadrement précieux, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Son expertise et ses orientations ont été d'une aide inestimable pour la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des membres du jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail, le temps qu'ils m'ont accordé et la qualité de leurs remarques. Leur présence lors de la soutenance constitue pour moi un grand honneur.

Je souhaite remercier les responsables et les employés de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI », pour leur accueil, leur disponibilité et les informations essentielles qu'ils m'ont communiquées dans le cadre de cette étude.

Enfin, ma reconnaissance s'étend à l'ensemble des enseignants de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa, pour les connaissances et les compétences qu'ils m'ont transmises durant mon cursus universitaire.

Dédicaces

Je dédie le fruit de ce travail à :

Mes chers parents

*Qui ont sacrifié avec tous les moyens pour que je
puisse arriver à ce stade.*

Mes chers frères et sœurs ;

Source de patience, de ma fierté et de ma force dans la vie.

Pour toi mon cher frère Lahcen,

*Même si tu n'es plus dans ce monde, mais tu es toujours présent dans mes
pensées chaque milliseconde et dans mon cœur, merci pour cette force interne
que tu nourris en moi.*

*Recevez à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes
sentiments et de mon éternelle gratitude.*

Sihem

Liste des figures

Figure I. 1 : Le triangle de contrôle de gestion	5
Figure I. 2 : Rôle de la Comptabilité analytique.	13
Figure I. 3 : La gestion budgétaire	14
Figure II. 1: Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI	18
Figure II. 2: L'organigramme de la Sarl Ibrahim & fils IFRI	23
Figure II. 3: Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA pour l'année 2023	28
Figure II. 4 : Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA en quantité pour l'année 2024.	31
Figure II. 5: Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA en valeur pour l'année 2024.	31
Figure II. 6 : Les réalisations du chiffre d'affaires en valeur, entre l'exercice 2023 et 2024. .	40

Liste des tableaux

Tableau I. 1: Les objectifs du contrôle de gestion.....	6
Tableau I. 2 : Les qualités du contrôleur de gestion.....	8
Tableau II. 1: Catégories de clients de la Sarl IFRI	20
Tableau II. 2 : Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à IFRI.....	21
Tableau II. 3 : Calcule de l'écart sur chiffre d'affaires, pour l'année 2023.	27
Tableau II. 4: Analyse des écarts sur quantité vendu et prix de vente pour l'année 2023.	29
Tableau II. 5 : Comparaison entre les réalisations et les budgets des ventes pour l'année 2024.	30
Tableau II. 6 : La décomposition des écarts sur le chiffre d'affaires pour l'année 2024.	32
Tableau II. 7: Comparaison entre réalisation et budget de la production, pour l'année 2023.	34
Tableau II. 8: Analyse des écarts sur quantité et le coût unitaire de la production pour l'année 2023.....	35
Tableau II. 9: Comparaison entre réalisation et budget de la production pour l'année 2024. .	37
Tableau II. 10: Analyse des écarts sur quantité produite et le coût unitaire de production, pour l'année 2024.	38
Tableau II. 11: Tableau de bord de l'évolution du chiffre d'affaires 2023/2024.	40
Tableau II. 12 : Tableau de bord de l'évolution de la production entre les réalisations 2023/2024.....	42
Tableau II. 13: les charges directes du produit Eau Minérale Gazéifié PET 0,33L.....	43
Tableau II. 14: Les charges indirectes liées au produit Eau Minérale Gazéifier PET 0,33L...	43

Sommaire

Introduction	1
Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion.....	4
Préambule.....	4
Section N01 : Notions générales sur le contrôle de gestion	4
Section N°02 : Les tâches du contrôleur de gestion.....	7
Section N°03 : Les pratiques et outils du contrôle de gestion :.....	9
Synthèse	15
Chapitre II : Présentation et analyse des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'entreprise « IFRI ».....	17
Préambule.....	17
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise IFRI	17
Section N°02 : Présentation du cadre de l'étude :.....	24
Section 03 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise IFRI et son apport à la prise de décision.....	26
Synthèse	46
Conclusion.....	47
Références bibliographiques	
Annexes	
Résumé	

INTRODUCTION

Introduction

Dans un environnement complexe et turbulent, le contrôle de gestion s'impose comme un levier stratégique de pilotage et d'amélioration de la performance dans l'entreprise. Il vise à orienter les actions des responsables pour réaliser les objectifs fixés, en s'appuyant sur des outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire ou encore les tableaux de bord. Ainsi, il constitue une réponse structurée aux enjeux de la performance et d'adaptation auxquels sont confrontées les organisations. Ces outils offrent aux managers, la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de localiser et d'interpréter les écarts significatives entre objectifs fixés et ceux réalisés et d'adopter les mesures correctives adéquates.

En effet, pour répondre aux différentes mutations, l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en œuvre un suivi pour les différentes fonctions dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés d'où la nécessité de recourir à la fonction dite contrôle de gestion. Le contrôle de gestion est plus qu'une fonction, c'est une discipline développée à la suite de la croissance des besoins des dirigeants qui cherchent à accroître leurs parts de marché, leurs ventes et prendre des décisions d'abandonner certains produits qui ne génèrent aucun profit. Afin de réaliser les résultats attendus des outils de gestion, et les rendre plus performants au pilotage de l'entreprise, cette dernière met à la tendance des responsables un système d'information pour servir de base à la prise de décision efficace.

La prise de décision, consiste à retenir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une solution parmi toutes celles qui sont possible, cela repose entre autre sûr les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Et étant donné que le processus de prise de décision reste complexe, les décideurs font appel aux différents outils d'aide à la prise de décision en plus particulièrement les outils de contrôle de gestion.

1- Problématique :

Notre recherche consiste à expliquer les pratiques du contrôle de gestion dans l'entreprise, notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante :

Comment les pratiques du contrôle de gestion sont-elle évaluées au niveau de la SARL Ibrahim & Fils « Ifri » ?

Pour mieux cerner notre problématique de notre sujet, on a subdivisé cette question centrale en trois questions secondaires :

- ✓ Quel est la place accordée au contrôle de gestion au niveau de la SARL « IFRI » ?
- ✓ Quel est le rôle de contrôleurs de gestion au niveau de l'entreprise « IFRI » ?
- ✓ Quel sont les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de la SARL « IFRI » pour atteindre les objectifs fixés au préalable ?

2- Hypothèses :

Pour pouvoir de traiter cette contribution, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : La SARL « IFRI » accorde une importance stratégique au contrôle de gestion pour améliorer sa performance globale.

H2 : Les contrôleurs de gestion de l'entreprise IFRI jouent un rôle clé dans la prise de décision et le pilotage de la performance.

H3 : La mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion efficaces permet à la SARL « IFRI » d'atteindre ses objectifs fixés.

3- Méthodologie de recherche :

Afin de bien mener cette recherche, nous avons procédé à une démarche méthodologique reposant sur une approche descriptive. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses formulées, notre étude sera articulée autour de deux chapitres : Le premier explique les notions de base de contrôle de gestion intitulé « typologies du contrôle de gestion ». Nous aborderons, principalement dans la première section, les notions de base du contrôle de gestion, puis la deuxième section qui présente les différentes tâches du contrôleur de gestion, et enfin dans la troisième section sera consacré à la présentation des pratiques et outils du contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre consiste à étudier les pratiques du contrôle de gestion de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » dans lequel nous essayerons de présenter les outils du contrôle de gestion et son apport à la prise de décisions. Et en fin, notre contribution sera achevée par une conclusion générale.

4- Objectif de la recherche :

La finalité de notre recherche est comprendre la mise en œuvre des pratique du contrôle de gestion au sein de l'entreprise « IFRI », sont-elle évaluer par rapport aux objectifs fixés pour servir de base à la prise de décision. Pour ce faire, nous sommes fixés des objectifs spécifiques qui découlent de l'objectifs générale de l'étude tels que :

- ✓ Déterminer la place accordée au contrôle de gestion ai niveau de la SARL « IFRI ».
- ✓ Déterminer le rôle de contrôleur de gestion au niveau de la SARL « IFRI ».
- ✓ Déterminer les principaux outils du contrôle de gestion utilisés au sein de la SARL « IFRI ».

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Préambule

Le contrôle de gestion est bien plus qu'un simple suivi des résultats financiers et des budgets. Il s'agit d'une discipline dynamique qui utilise un ensemble d'outils, de techniques et de méthodologies pour collecter, analyser et interpréter des informations financières et non financières. Ces informations permettent aux dirigeants et aux gestionnaires de comprendre la performance globale de l'entreprise, de détecter les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés, et de mettre en place des mesures correctives ou préventives pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations.

Section N01 : Notions générales sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un pilier fondamental pour la gestion des entreprises, contribuant à la maîtrise des coûts et à l'optimisation des ressources. Dans cette première section, nous explorerons la définition du contrôle de gestion, ses principaux objectifs, ses missions essentielles, ainsi que ses caractéristiques distinctives.

I.1.1. Définitions et objectifs du contrôle de gestion :

L'objectif de la présente section est d'essayer dans un premier lieu de clarifier le concept du contrôle de gestion tout en essayant de mettre l'accent sur les deux concepts qui les compose : contrôle et gestion, pour essayer dans un deuxième lieu de présenter ses principaux objectifs.

A. Définitions du contrôle de gestion :

Pour définir le contrôle de gestion (CG), il est nécessaire de clarifier le sens qu'il convient d'attribuer au terme « *contrôle* » et « *gestion* ».

A.1) Définition du contrôle :

Contrôler une situation signifie « être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence »¹.

A.2) Définition de la gestion :

La gestion est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés.

¹ALAZARD, Claude. SEPARI, Sabine, *DCG11 contrôle de gestion*. Paris : DUNOD, 2007, p.8.

Partant de ce qui précède « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »².

A cet effet, plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept de contrôle de gestion à savoir :

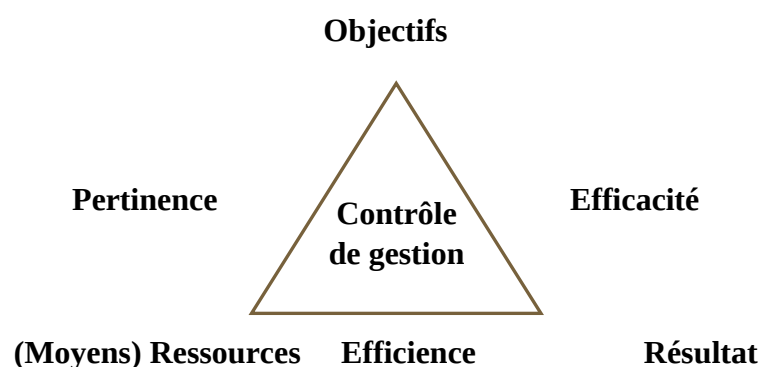
Robert Newton Anthony (1965) : A considéré « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »³.

Pour **BURLAUD, Alain et SIMON, Claude :** « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁴.

D'après ces définitions, nous pouvons définir le contrôle de gestion comme un ensemble de procédures qui a pour mission d'orienter les dirigeants et de maîtriser la performance de l'entreprise. Or qu'une entreprise soit performante il faut qu'elle soit (efficace–efficiente–pertinente) :

- **Efficace :** c'est lorsque l'entreprise réalise les objectifs fixés (résultat = objectif).
- **Efficiente :** c'est lorsque l'entreprise réalise un résultat avec un minimum de ressource.
- **Pertinente :** c'est lorsque l'entreprise choisit des moyens qui sont adéquats pour réaliser les objectifs. Nous allons schématiser la relation des concepts ci-dessus dans le graphe suivant.

Figure I. 1 : Le triangle de contrôle de gestion



Source : LONINGE, H., et al. « Le contrôle de gestion, organisation, outil et performance ». P.06.

²M'hamed Mekkaoui ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition 2007 ; page : 9.

³Anthony, Robert N: « Planning and control Systems; a Framework for Analysis », Harvard University, Boston, 1965, p.17.

⁴BURLAUD, Alain et SIMON, Claude : « le contrôle de gestion », édition la découverte, Paris, 1997, p.12.

B. Objectifs du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion vise à soutenir la performance globale de l'entreprise, quelle que soit sa taille ou sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.⁵

❖ Optimisation de la performance de l'entreprise :

Le contrôle de gestion contribue à allouer efficacement les ressources en fonction des axes stratégiques, on optimisant la qualité, le coût et les détails. Il participe également au pilotage des variables de performance sociale exigées par les parties prenantes.

❖ Amélioration permanente de l'organisation :

Le contrôle de gestion aide à améliorer et à formaliser ces processus, en mesurant leur rentabilité et en identifiant des leviers de création de valeur pour renforcer le positionnement stratégique des produits.

❖ Prise en compte des risques :

Le pilotage de la performance intègre désormais la gestion des risques, qui devient indissociable (inséparable) de la gouvernance d'entreprise. Il est nécessaire d'évaluer les impacts des activités sur les parties prenantes en intégrant les risques liés.

Tableau I. 1: Les objectifs du contrôle de gestion

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

Source : ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, op.cit. p.21.

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

⁵ Anthony, « la fonction contrôle de gestion », publication, 1993, P209.

I.1.2. Les missions du contrôle de gestion :

Selon **H.BOUQUIN**⁶, il existe trois missions fondamentales du contrôle de gestion :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : Le CG veille à ce que les actions quotidiennes soient alignées avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs.
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes, afin de garantir l'atteinte des objectifs.

I.1.3. Caractéristiques du contrôle de gestion :

Les caractéristiques du contrôle de gestion sont⁷ :

- C'est un processus de collecte et d'utilisation de l'information.
- Le contrôle de gestion contribue à la réalisation et à la coordination de prévision et de prise de décision.
- Le contrôle de gestion agit sur le comportement des personnels.
- Le contrôle de gestion s'intéresse aux données non financières que financières.
- Le contrôle de gestion comprend des données structurées (les règles explicites, procédures ...etc.) et des données informelles (culture de l'entreprise ...etc.).

Section N°02 : Les tâches du contrôleur de gestion.

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, le rôle du contrôleur de gestion s'avère essentiel au bon pilotage de l'entreprise. Véritable acteur stratégique, il assure le suivi de la performance, l'analyse des écarts et l'aide à la décision auprès des dirigeants. Cette section vise à définir précisément la fonction du contrôleur de gestion, ainsi qu'à mettre en lumière les qualités requises pour exercer ce métier avec efficacité et rigueur.

I.2.1. Le rôle du contrôleur de gestion :

Avant d'aborder le rôle du contrôleur de gestion, il convient tout d'abord d'en définir précisément la fonction de contrôleur de gestion. Cette fonction est représentée par le responsable de la planification et de la gestion, il exerce un contrôle permanent sur les

⁶**BOUQUIN.H.**, « le contrôle de gestion », 2006, P34.

⁷**HORNGREN, CH.**, et al. Contrôle de gestion et gestion budgétaire. 4eéd. Paris : Edition Pearson, 2008, P. 03-05.

budgets de l'entreprise. Le contrôleur de gestion est responsable de l'animation du processus de contrôle de gestion⁸.

L'activité du contrôleur de gestion se caractérise par les rôles qu'il assume. Un rôle se définit comme la relation du contrôleur aussi bien au contenu de son travail qu'à ses différents « clients » internes dans l'entreprise. On distingue les rôles suivants⁹ :

- La collecte, la diffusion et l'organisation de l'information de gestion,
- Le conseil et l'aide à la décision,
- La structuration des procédures de gestion, du système d'information et d'organisation.

Les « clients » internes du contrôleur de gestion sont :

- Pour ses proches, le supérieur hiérarchique direct et les « collègues » opérationnels,
- Pour sa hiérarchie, le contrôleur de gestion central et la direction générale.

I.2.2. Les qualités du contrôleur de gestion :

Le tableau suivant représente les qualités des contrôleurs de gestion :

Tableau I. 2 : Les qualités du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualités humaines
✚ Rigoureux, méthodique, organiser. ✚ Fiable, clair. ✚ Cohérent. ✚ Capable de synthèse. ✚ Faisant circuler l'information sélectionnée. ✚ Connaissant les outils. ✚ Maîtrisant les délais.	✚ Morale : honnêteté, humilité ✚ Communicante : dialogue, formation ✚ Mentales : ouverture, critique. ✚ Collectives : écoute, implication ✚ Sociales : gestion des conflits. ✚ Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : C.ALAZARD, S.SEPARI. « Contrôle de gestion manuel et application », paris, 2007, P37.

⁸ NOELLE, M. DUPUIS, J. LAMBERT, S. Le contrôle de gestion stratégique, Paris, Édition Économica, 2018, P.19.

⁹ DUNOD, Paris, 2008, 3ème édition P.265.

D'après le tableau ci-dessus présenté par **C.ALAZARD, S.SEPARI** le contrôleur de gestion doit être au même temps technique et humains afin de donner force à ce service de contrôle de gestion dans l'entreprise et être positif et dynamique, avoir une vision sur l'avenir.

Section N°03 : Les pratiques et outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion repose sur un ensemble de pratiques et outils visant à améliorer la performance et à assurer un pilotage efficace de l'activité.

I.3.1. Les pratiques du contrôleur de gestion :

A. Le contrôle de gestion face aux technologies de l'information :

Les entreprises doivent adapter leurs pratiques de contrôle de gestion pour rester compétitives dans une économie marquée par l'ouverture des marchés et les avancées technologiques. De ce fait, les systèmes d'information de gestion jouent désormais un rôle central : ils produisent des indicateurs de pilotage, automatisent les processus et facilitent la gestion quotidienne.

Le développement des systèmes intégrés (ERP) transforme le travail du contrôleur de gestion, moins impliqué dans la collecte de données, il se concentre davantage sur l'analyse, la présentation et l'interprétation des informations. L'objectif est d'améliorer la performance, de réduire les tâches répétitives, d'accélérer la transmission des données et de garantir la fiabilité des résultats. Le contrôleur de gestion devient ainsi un acteur stratégique, tourné vers l'optimisation et la prise de décision.

B. Le contrôle de gestion, pratique d'aide à la prise de décision dans les organisations :

Le contrôle de gestion est défini comme un ensemble de pratiques destinées à produire, traiter et diffuser de l'information pour faciliter la prise de décision au sein des organisations. Ces pratiques incluent la création de tableaux de bord, la prévision budgétaire, l'analyse des coûts et l'étude des écarts. À travers ces outils, l'objectif principal est d'améliorer la qualité des décisions managériales, en fournissant des données pertinentes et à jour. Cependant, ces pratiques reposent sur des théories implicites, qu'il est important de questionner. Cela implique notamment d'analyser le lien fondamental entre information et décision, qui constitue le socle du contrôle de gestion moderne.

B.1) La vision informationnelle du monde :

Cette sous-partie expose la logique dominante qui guide la pratique du contrôle de gestion : celle selon laquelle la qualité de la décision dépend directement de la qualité de l'information. Cette logique repose sur une véritable « vision du monde » informationnelle, qui voit les organisations comme des systèmes d'information et de communication. Dans ce cas on va présenter quelques points essentiels qui sont comme suit :¹⁰

Déterminisme informationnel : Une bonne information produit une bonne décision. Si l'information est erronée ou incomplète, la décision sera inefficace.

Séquentialité : L'information doit toujours précéder la décision. Cela implique une phase d'analyse préalable avant toute action.

Pertinence de l'information : Une information est jugée « pertinente » si elle reflète fidèlement la réalité. Plus elle est objective, plus elle est considérée comme utile à la décision.

Cette vision, bien qu'omniprésente, réduit parfois la complexité humaine et organisationnelle à des chiffres et des tableaux, négligeant ainsi d'autres dimensions de la prise de décision.

B.2) Deux univers de décision :

L'auteur distingue deux grands types d'environnements décisionnels, appelés univers de décision, chacun ayant une logique propre :¹¹

Univers 1 (U1) : Il s'agit d'un contexte où l'incertitude peut être réduite grâce à l'analyse et à l'information. C'est le cas des décisions classiques et rationnelles (ex. : achat d'un bien, investissement mesurable). L'information y joue un rôle central et permet d'améliorer la prévisibilité.

Univers 2 (U2) : Dans cet univers, l'incertitude est irréductible. Même avec une information complète et une analyse poussée, il reste impossible de prévoir l'issue des décisions. Cet univers concerne les décisions créatives, innovantes ou humaines (ex : lancer un projet innovant). Ici, la logique rationnelle atteint ses limites, et l'intuition ou l'engagement personnel prennent le relais.

¹⁰HELENE, Lônia. VERONIQUE, Malleret. YVON, Pesques. Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques p.216.

¹¹ HELENE, Lônia. VERONIQUE, Malleret. YVON, Pesques. Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques. 3ème Edition, paris : DUNOD, 2008, p. 221.

B.3) La boîte noire du décideur :

Dans l'entreprise, certaines décisions ne suivent pas un raisonnement logique basé uniquement sur l'information. Le modèle de la « boîte noire » oppose celui de la « boîte transparente », dans lequel l'information détermine la décision.

Dans la « boîte noire » :¹²

- L'information n'est pas toujours décisive.
- Il existe une boucle entre décision et information : parfois la décision est prise d'abord, et l'information vient après pour la justifier.
- Le décideur utilise ses propres filtres personnels pour choisir ce qu'il veut voir ou entendre. Ce sont ses croyances, ses émotions ou ses intuitions qui influencent ses choix.

La « boîte noire » représente la manière propre à chaque décideur de percevoir le monde et de réagir. Il est donc difficile, voire impossible, d'expliquer complètement ses décisions.

B.4) La réalité, le possible et l'impossible :

Cette section pose la question suivante : qu'est-ce que décider ?

Deux visions s'opposent :

- La boîte transparente considère que la réalité est objective, et qu'il suffit de bien l'analyser pour prendre une bonne décision.
- La boîte noire affirme que le décideur agit selon ce qu'il pense être possible ou impossible, même avant toute analyse.

Ces idées de possible ou d'impossible sont souvent inconscientes et influencent toutes les décisions. Par exemple, un dirigeant peut refuser un projet non pas parce qu'il n'est pas rentable, mais parce qu'il le considère impossible, selon sa propre vision.

B.5) Les décisions essentielles de l'entreprise :

On pense souvent que les décisions stratégiques sont les plus importantes (choix des produits, marchés, investissements...). Mais en réalité, ces décisions sont secondaires. Elles dépendent de décisions plus profondes, qu'on appelle ici « décisions essentielles ». Ces

¹² HELENE, Lônia. VERONIQUE, Malleret. YVON, Pesques. Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques. 3ème Edition, paris : DUNOD, 2008, p. 218

décisions essentielles sont les convictions personnelles du dirigeant : ce qu'il considère comme faisable ou non pour l'entreprise, selon ses croyances, son histoire, ses valeurs. Le succès ou l'échec de l'entreprise dépend donc autant de ces croyances que des chiffres ou analyses.

I.3.2. Les outils du contrôle de gestion :

Pour évaluer la performance des entités, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils pour exercer sa différente mission ces outils sont :

1. La comptabilité analytique (CA) :

La comptabilité analytique « est une technique nécessaire à la mise en œuvre du C.G et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des couts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise »¹³.

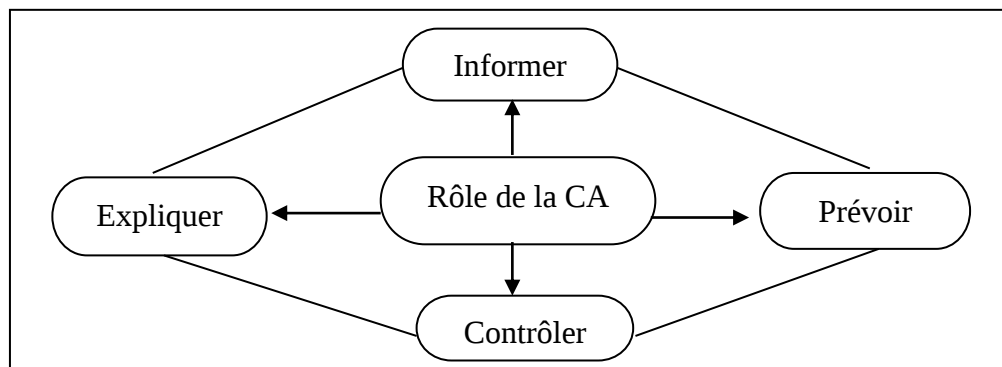
1.1. Les objectifs de la comptabilité analytique (CA) :

La comptabilité de gestion se distingue de la comptabilité financière, l'objectif essentiel est d'aider à prendre les décisions de l'entreprise, et déterminer sa rentabilité à travers des différentes manières de calculs, on saisit d'autre objectifs secondaires tel que :¹⁴

- Connaître les coûts des matières et produits achetés, créés ou distribués par l'entreprise.
- Déterminer les résultats analytiques par groupes de produits ou par branches d'activités.
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments de l'actif du bilan de l'entreprise.
- Suivre la situation permanente des stocks.
- Expliquer les résultats par secteurs d'activité en calculant les coûts complets des produits pour comparer à leurs prix de vente.
- Aider l'entreprise pour une exploitation rationnelle de ses ressources et pour réaliser une coordination entre les ses ressources et ses efficacités et ses objectifs à réaliser

¹³BENSIMON. Larry., TORSET. Christophe. Management et contrôle de gestion. 3ème Edition, paris : DUNOD, 2013.p.64

¹⁴ GRANDGUILLOT. Béatrice. L'essentiel de comptabilité de gestion. 6èmeEdition, paris : GUALINO, 2014, p. 213

Figure I. 2 : Rôle de la Comptabilité analytique.

Source : AUGÉ, Bernard., NARO.G, VERNHET, Alexandre. *Manuel de comptabilité de gestion*, DUNOD, paris 2003, p. 40.

2. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés¹⁵.

La gestion budgétaire est composée de deux phases distinctes :¹⁶

- ✓ **La budgétisation** : qui est l'introduction des données prévisionnelles dans les budgets.
- ✓ **Le contrôle budgétaire** : signifie tout simplement « comparaison entre prévisions et réalisations », et s'exprime dans l'équation suivante :

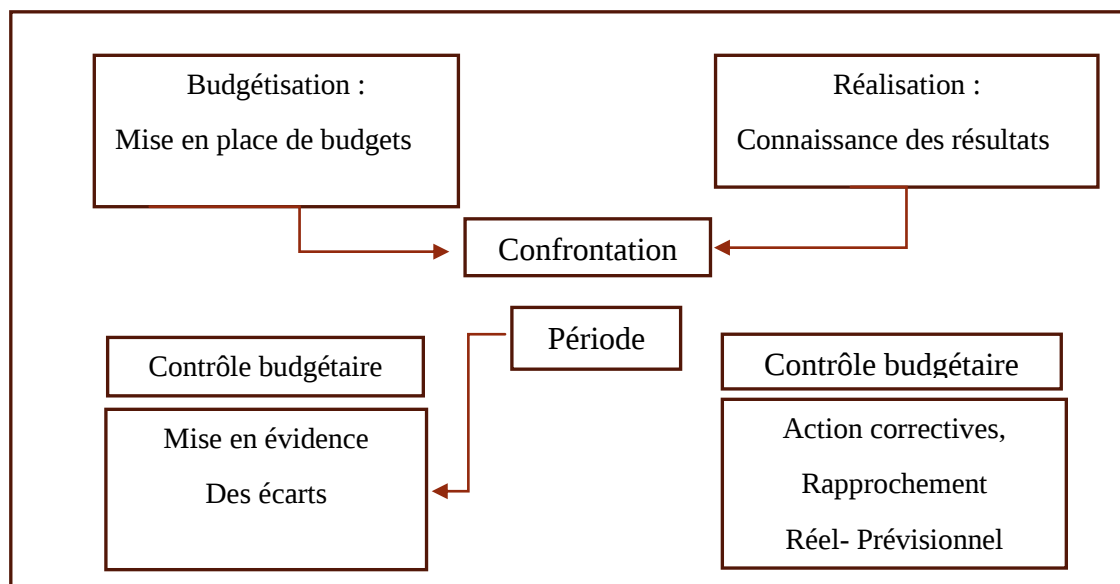
$$\text{Réalisation} - \text{Prévision} = - / + \text{Ecart}$$

2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire :

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

¹⁵DORIATH.B et autre : « comptabilité et gestion des organisations », édition Dunod, 7 édition, Paris, 2010, P297.

¹⁶ Ibid. DORIATH.B et autre, P297.

Figure I. 3 : La gestion budgétaire

Source : ALAZARD, Claud., SEPARIS, Sabine. Contrôle de gestion, manuel et application, 2^{ème} édition, paris : DUNOD, 2010, p. 255.

3. Le tableau de bord :

Un tableau de bord donc, est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

3.1. Les objectifs du tableau de bord :

- Et un support de communication entre responsable.
- Pet être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.¹⁷
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives.

¹⁷FARNANDEZ, Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{ème}Édition, paris : ORGANISATION, 2003.

Synthèse

À l'issue de ce premier chapitre, il apparaît clairement que le contrôle de gestion constitue une fonction centrale dans le pilotage stratégique et opérationnel des organisations modernes. Bien au-delà d'un simple outil de suivi budgétaire, il s'inscrit comme un véritable levier de performance, d'aide à la décision et de gouvernance.

En effet, l'évolution des outils de contrôle de gestion, tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord, conjuguée à l'intégration croissante des technologies de l'information, renforce la capacité des entreprises à agir de manière proactive et éclairée. Le contrôle de gestion se positionne ainsi comme un système d'information et de régulation indispensable, capable de transformer les données en décisions pertinentes.

Il convient désormais d'analyser concrètement comment les pratiques du contrôle de gestion sont mises en œuvre au sein de l'entreprise IFRI, dans le cadre de notre étude de cas. Le chapitre suivant sera donc consacré à l'approche pratique, avec un focus particulier sur l'organisation du contrôle de gestion, ses outils et son impact sur la prise de décision.

***CHAPITRE II : PRÉSENTATION ET
ANALYSE DES PRATIQUES DU CONTRÔLE
DE GESTION AU SEIN DE LA SARL « IFRI ».***

Chapitre II : Présentation et analyse des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'entreprise « IFRI »

Préambule

Pour mettre en lien les connaissances théoriques déjà acquises et le domaine pratique, nous avons choisi comme lieu de stage la SARL Ibrahim et fils « IFRI ». Cette entreprise englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activité qui nécessitent une bonne maîtrise du domaine du contrôle de gestion. Le présent chapitre illustre la présentation de l'entreprise, lieu de notre stage, ainsi que, la démarche utilisée par les outils de contrôle de gestion pour servir de base à la prise de décision.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise IFRI

Durant notre stage pratique, on a pu connaître la Sarl Ibrahim & fils « IFRI », et pour une présentation générale de cette entreprise, on a consacré ce chapitre composé de trois sections précisant successivement son historique, son cadre juridique et sa situation géographique, y compris ses missions et ses activités, dans le même courant nous traiterons les moyens et l'organisation d'IFRI, enfin, on termine par l'organigramme de l'entreprise.

II.1.1. Historique et évolution de l'entreprise :

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « **LIMONADERIE IBRAHIM** » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004, puis 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012. La commercialisation franchira le cap des 881 304 276.06 millions de litres en 2023.

II.1.2. Cadre juridique :

La société prend la forme juridique « société à Responsabilité Limitée » (**SARL**).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.
- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

II.1.3. La situation géographique :

A. Site Ighzer Amokrane :

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est Implantée dans la commune d'Ighzer-Amokrane, Daïra d'Ifri Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaïa dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud –ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

B. Site Zone activité TAHARACHT AKBOU :

L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implantée à la zone taharacht AKBOU sur un site de 20 HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda, jus... etc.

Figure II. 1: Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI



The image shows a light blue rectangular box with rounded corners and a decorative scroll-like border on the left side. Inside the box, the following information is listed in bold black text:

- Raison sociale :** Sarl IBRAHIM et fils-IFRI
- Forme juridique :** Société à responsabilité limitée SARL
- Capital :** 1293000000,00DA
- Le fondateur de la SARL IFRI :** Ibrahim Laid
- Date de création :** 1996
- Effectifs :** 1769
- Missions :** Production d'eau minérale et de Boissons diverses
- Siège social :** Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen_06010 Bejaia-Algérie
- Téléphone :** 00 213 34 35 12 66
- E-mail :** Ifri@ifri-dz.com
- Site Web:** www.Ifri-dz.com

Source : document interne de l'entreprise IFRI

II.1.4. Missions & activités :

Pour mieux s'informer sur le domaine d'activité et les missions exercées par la Sarl Ibrahim et fils Ifri, on abordera dans cette section les principales missions tout en précisant les

objectifs fondamentaux de la Sarl, puis les activités qu'elle pratique et on termine par citer ses principaux clients.

A. Missions :

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle **la production et la commercialisation** des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **VERRE, PET, CANETTE et BOITE TPA**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

La Sarl IFRI a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage. En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

B. Activités :

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

*L'eau minérale naturelle

*Les boissons gazéifiées

*Les jus purs 100%

*Les sodas

*Les boissons fruitées au lait

*Les boissons énergisantes

Ayant couvert les besoins du marché national, grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie,

l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg...par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

Son portefeuille client englobe, non seulement l'ensemble de la population service grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente, mais aussi, les institutions et organismes publics, les grands comptes et autres clients particuliers importants.

Tableau II. 1: Catégories de clients de la Sarl IFRI

N°	Catégorie de client
01	Distributeur
02	Société de CATERING
03	Société publiques
04	Institutions Militaires
05	Institutions Publiques
06	Exportations
07	Hôtels
08	Compagnies aériennes
11	Centres commerciaux

Source : documents de la Sarl IFRI

II.1.5. Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » :

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories : humains et matériels, on va les détailler dans la présente section ; et on conclura par l'organigramme de la SARL, ainsi celui de la direction « Contrôle de gestion », là où nous avons fait notre stage pratique. Les moyens de la SARL-IFRI sont répartis comme suit :

A. Les moyens humains :

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleurs qui a déjà franchi les mille (1700) salariés, dont la répartition est représentée dans le tableau suivant qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelles.

Tableau II. 2 : Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à IFRI

Catégories Socio-Professionnelle	Masculin	Féminin	TOTAL
Hors Catégories	8	2	10
Cadres Dirigeants	4	0	4
Cadres Supérieurs	21	1	22
Cadre Confirmés	30	10	40
Cadres	213	35	248
Maitrises	463	15	478
exécutions	938	29	967
TOTAL:	1 677	92	1 769

Source : document interne de l'entreprise.

B. Les moyens matériels :

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

a. Présentation du potentiel de production :

SARL Ifri dispose de Seize (16) chaînes de production qui sont :

« **CM 12** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1L.

« **Combi 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.

« **KSB 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.

« **KSB 06** » Une ligne de production d'eau minérale gazeifiée en emballage PET 0.33L et 1L

« **KRONES MXT** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle et d'eau minérale naturelle gazeifiée en emballage verre de 0.25L et 1L.

« **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazeifiée de 0.33L et 1.25L, de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.

« **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET 0.5L, 1.5L, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de 0.5L, d'eau minérale naturelle JUNIOR en bouchon Sport de 0.33L, d'eau minérale Air Algérie de 0.33L.

« **Aseptique** » Une ligne de production aseptique de jus **IFRUIT** en emballage PET 0.25L - 0.5L- 0.75L – 1 L -2L

« **KSB 18-2** » Une ligne de production de sodas et boisson énergisantes en emballage PET de 1L – 1.25L -2L et 0.33L.

« **KSB 18-33** » Une ligne de production de boisson fruitées et lactées en emballage PET 0.30L

« **Canette** » Une ligne de production de tous produits en emballage canette 0.25L-0.33L et 0.5L.

« **KRV 40** » Une ligne de production de tous produits en emballage VERRE.

« **TETRA 20** » Une ligne de production de tous produits en emballage **BOITE TPA 0.20L**.

« **TETRA SPEED 20** » Une ligne de production de tous produits en emballage **BOITE TPA 0.20L**.

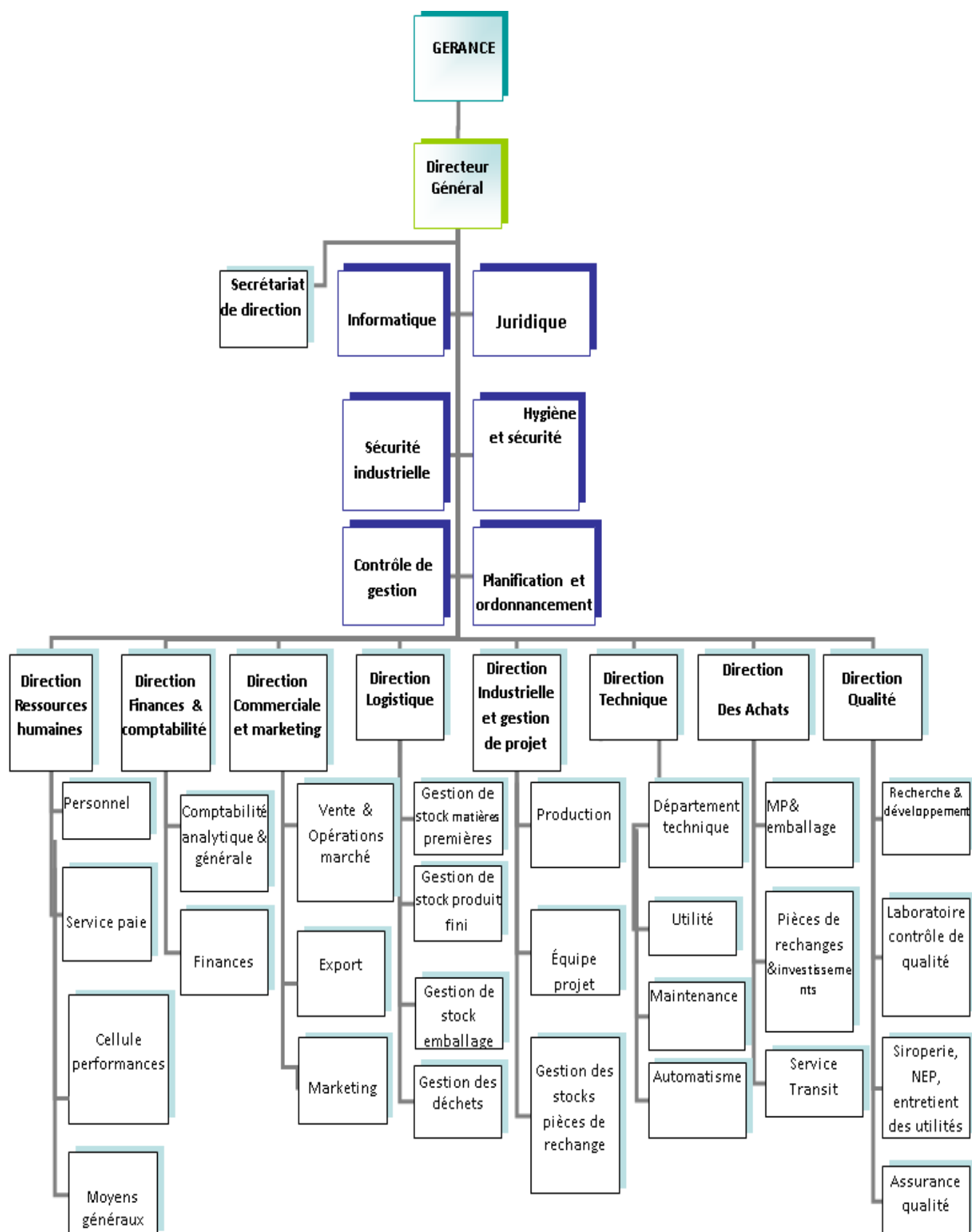
« **TETRA 33** » Une ligne de production de tous produits en emballage **BOITE TPA 0.33L**.

« **TETRA 100** » Une ligne de production de tous produits en emballage **BOITE TPA 1L**.

b. Superficie Bâtie :

- ✓ **9** Hangars de production dont, 7 de 3000 M²chacun, 1 de 14000M² pour la production de jus aseptique Ifruit et 1 de 35000M² pour la production de sodas.
- ✓ **4** Hangars de stockage de Matière première dont, 2 de 3500 M²chacun (1200 M³ est sous froid), et 2 de 4500 M²chacun (3500 M³ est sous froid).
- ✓ **3**Hangars de stockage de produits finis dont, 2 de 3500 M²chacun et 1 de 17000 M².

Figure II. 2: L'organigramme de la Sarl Ibrahim & fils IFRI



Source : document interne de l'entreprise

Section N°02 : Présentation du cadre de l'étude :

II.2.1. Déroulement du stage :

Notre stage a été effectué au sein de l'entreprise IFRI, spécialisée dans la production et la commercialisation d'eau minérale et boissons diverses. D'une durée de un mois, ce stage m'a permis d'observer et d'analyser les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans cette entreprise, j'ai été intégré au service du contrôle de gestion, où j'ai eu l'occasion d'observer les mécanismes de suivi budgétaire, d'évaluation des performances, et d'analyse des écarts.

II.2.2. Identification des objectifs de stage :

L'objectif de mon stage était à la fois pédagogique et professionnels. Sur le plan pédagogique, il s'agissait de mettre en application les connaissances acquises dans le module contrôle de gestion.

Sur le plan professionnel, le stage avait pour but :

- D'identifier les outils de contrôle de gestion utilisés par l'entreprise.
- D'analyser les procédures de suivi budgétaire et de gestion des écarts.
- D'évaluer l'efficacité des méthodes de contrôle de gestion mises en œuvre.

II.2.3. Guide d'entretien :

Afin de collecter des données pertinentes, j'ai élaboré un guide d'entretien structuré.

Celui-ci comportait des questions ouvertes destinées aux responsables de l'entreprise, notamment les contrôleurs de gestion, le directeur financier. Ce guide comportait des questions réparties en plusieurs axes :

Axe 1 : organisation du service de contrôle de gestion

- Quel est le rôle du service de contrôle de gestion dans l'entreprise ?
- Comment est-il structuré ?
- Quels sont les différents outils exploités pour la production l'information.
- Les objectifs visés.

Axe 2 : Processus budgétaire

- Comment se déroule l'élaboration du budget ?
- Comment sont gérés les écarts entre les prévisions et réalisation ?
- L'évaluation des écarts sont-ils exploités dans la prise de décision ?

Axe 3 : Outil et méthode utilisés

- Quels sont les principaux outils de suivi de la performance et à la prise de décision ?
- Utilisez-vous des logiciels spécifiques ?

II.2.4. Le choix de l'entreprise :

Le choix de l'entreprise IFRI ne relève pas du hasard. Reconnue pour son dynamisme et son développement rapide sur le marché national, IFRI constitue un exemple intéressant d'organisation structurée au pilotage de sa performance.

Par ailleurs, le fait que l'entreprise soit en pleine phase de modernisation de ses processus internes, notamment en matière de gestion financière, rend l'étude du contrôle de gestion particulièrement pertinente et d'actualité.

II.2.5. Représentation des données :

Les données collectées ont été organisées et analysées sous forme de tableaux.

II.2.6. État des lieux :

L'état des lieux réalisé durant le stage révèle que le contrôle de gestion chez la SARL IFRI est un outil structurant qui appuie les décisions de la direction générale. Toutefois, des axes d'améliorations subsistent, notamment en matière de coordination interservices (collabore efficacement avec les autres services comme la production, achat, vente... etc., il reçoit des informations fiables et régulière des autres services pour établir des budgets, analyser les écarts, produire des tableaux de bord) et d'exploitation plus dynamique des données produites.

Enfin, bien que le rôle du contrôleur de gestion soit reconnu, sa collaboration avec les autres départements pourrait être renforcée pour améliorer la réactivité et la pertinence des analyses fournies.

Section 03 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise IFRI et son apport à la prise de décision

La prise de décision dans l'entreprise IFRI, commence par le contrôleur de gestion, ce dernier fait des analyses pertinentes chiffrées. Les managers ont besoin des informations de bonne qualité, ponctuelle, complètes et pertinentes et plus significatives obtenus grâce aux outils de contrôle de gestion. Ces informations sont utilisées pour la prise de décision.

Nous allons présenter dans cette section les outils du contrôle de gestion utilisée par l'entreprise en question, dans la prise de décision.

II.3.1. La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI :

La gestion budgétaire a un rôle très important chez IFRI. Elle joue un rôle de guide et de régulateur qui aide à la prise de décision rapide pour anticiper et atteindre l'objectif fixé. Nous allons s'intéresser essentiellement sur le budget des ventes et le budget de production, à travers ces budgets qu'on puisse faire un contrôle budgétaire.

A. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle des budgets et des résultats commence par la constatation des écarts. Le contrôle budgétaire au sein de cette entreprise consiste à comparer les réalisations aux prévisions et à analyser les écarts afin d'en repérer les causes et entreprendre les mesures rectificatives pour que les objectifs soient accomplis. Nous allons prendre à titre d'exemple, le contrôle budgétaire des ventes et de production ou nous allons calculer et analyser certains écarts à partir des données de la SARL IFRI pour l'année 2023 et 2024.

A.1. Le contrôle budgétaire des ventes :

❖ **Le budget des ventes :** L'entreprise aujourd'hui vend ses produits sur les marchés : locale, nationale et internationale, ces marchés sont de plus en plus concurrentiels, la demande évolue rapidement tant en fonction des innovations technologiques que des goûts des consommateurs.

❖ **Analyse des écarts de l'année 2023 :**

a. Écart sur chiffre d'affaires (E /CA) :

L'écart sur chiffre d'affaires représente la différence entre le chiffre d'affaires réel constaté et le chiffre d'affaires prévisionnel ou budgété sur une période donnée. C'est un indicateur de performance clé utilisé dans le contrôle de gestion pour évaluer la réalisation des objectifs commerciaux d'une entreprise.

Mathématiquement, il se calcule ainsi :

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$$

Ou on trouve :

Écart défavorable si (CA réel < CA budgété)

Écart favorable si (CA réel > CA budgété)

Écart sur chiffre d'affaires deux états nous présente :

Pour le produit Eau Minérale Gazéifié :

$$\text{E/Chiffre d'affaires} = 518\,431\,984 - 550\,861\,550 = - 32\,464\,566 \text{ (Défavorable)}$$

Pour le produit Ifruit Raisin Mure :

$$\text{E/Chiffre d'affaires} = 675\,434\,988 - 619\,252\,140 = 56\,182\,848 \text{ (Favorable)}$$

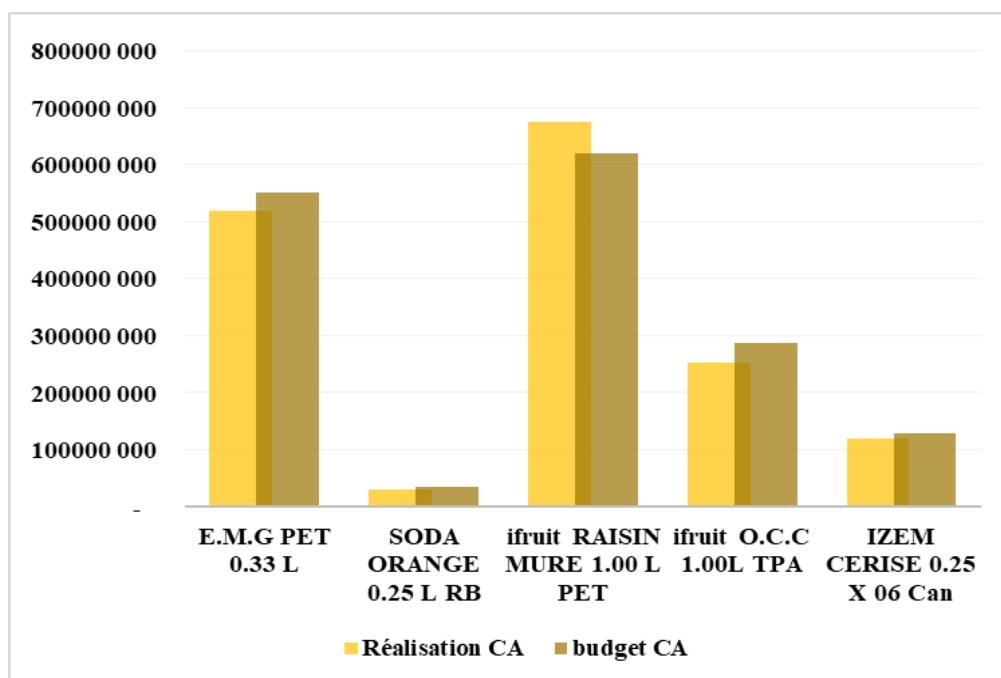
Pour affiner notre analyse, nous nous appuierons sur les données de L'entreprise IFRI qui sera portée sur les cinq catégories de produits suivants :

Tableau II. 3 : Calcule de l'écart sur chiffre d'affaires, pour l'année 2023.

Produit	Réalisation			budget			E/CA	Qualification
	Qté	PV	CA	Qté	PV	CA		
E.M.G PET 0.33 L	2 764 296	188	518 431 984	2 902 511	190	550 896 550	- 32 464 566	Défavorable
SODA ORANGE 0.25L RB	95 182	310	29 543 274	105 652	315	33 280 386	- 3 737 112	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	1 637 592	412	675 434 988	1 492 174	415	619 252 140	56 182 848	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	549 412	458	251 391 611	631 824	453	286 237 973	- 34 846 362	Défavorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	446 783	268	119 955 654	469 122	275	129 008 591	- 9 052 937	Défavorable
Σ	5 493 265	1 636	1 594 757 511	5 601 283	1 648	1 618 675 640	- 23 918 129	Défavorable

Source : réalisée par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure II. 3: Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA pour l'année 2023.



Source : réalisée par nous-mêmes à partir du tableau II.3

Les données du Tableau II. 3 ci-dessus montrent que les écarts du chiffre d'affaire sur la valeur des ventes de l'entreprise en question. Selon les résultats obtenus, nous constatons que les produits « E.M.G PET, SODA ORANGE, IFRUIT O.C.C, IZEM CERISE » ont réalisé des écarts défavorable ou en remarque que le chiffre d'affaire réalisé est inférieur à celui budgété. La cause de ces écarts défavorable d'après le tableau est que l'entreprise a vendu des quantités réelles inférieures aux quantités budgétées. Tandis que le produit « IFRUIT RAISIN MURE » a réalisé un écart favorable, car le chiffre d'affaire réalisé est supérieur à celui budgété, dû à l'augmentation des quantités réalisées.

Afin de mieux analyser et comprendre les causes de ses écarts, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous l'écart total sur CA en deux sous écarts.

b. Le calcul des sous écarts sur le chiffre d'affaires 2023 :

- **Écart sur quantité :** L'écart sur quantité vendue mesure l'impact des variations de volume de ventes sur le chiffre d'affaires.
- **Écart sur prix :** L'écart sur prix mesure l'effet des variations de prix sur le chiffre d'affaire par rapport aux prévisions.

Selon la formule de calculs des écarts nous avons les formules ci-dessous :

▪ $E/Prix = (Prix \text{ de vente réel} - Prix \text{ de vente prévu}) * Quantité \text{ réelle vendue}$
▪ $E/Quantité = (Quantité \text{ réelle} - Quantité \text{ prévue}) * Prix \text{ de vente prévu}$

Tableau II. 4: Analyse des écarts sur quantité vendu et prix de vente pour l'année 2023.

Produit	E/Quantité	E/Prix	Ecart total	Qualification
E.M.G PET 0.33 L	- 26 233 169	- 6 231 397	- 32 464 566	Défavorable
SODA ORANGE 0.25L RB	- 3 298 056	- 439 056	- 3 737 112	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	60 348 540	- 4 165 692	56 182 848	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	- 37 335 388	2 489 026	- 34 846 362	Défavorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	- 6 143 266	- 2 909 671	- 9 052 937	Défavorable
Σ	- 12 661 339	- 11 256 790	- 23 918 129	Défavorable

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

❑ Écart sur prix :

Selon le Tableau II. 4 ci-dessus, nous avons constaté que les produits : «E.M.G PET, SODA ORANGE, IFRUIT RAISIN, IZEM CERISE » ont des écarts sur prix défavorable des valeurs suivantes : -6 231 397DA et de -439 056DA, -4 165 692DA, -2 909 671DA. Les différences sont dues à une baisse des prix de ventes des produits, qui a pour objectif d'attirer un plus grand nombre de clients, ce qui explique l'écart favorable sur quantités vendues. Pour faire face à la forte concurrence qui existe sur le marché ce qui a obligé l'entreprise à baisser ses prix de vente. Alors que le produit « IFRUIT ORANGE CITRON CAROTTE » a réalisé un écart favorable d'une valeur de 2 489 026DA, et cela est dû principalement à l'augmentation de prix de vente réel enregistrés durant l'exercice 2023, ainsi qu'à la meilleure estimation des prix de vente, Cet écart peut être aussi expliquer par une bonne gestion des coûts et des marges, ainsi qu'une forte satisfaction des clients.

❑ **Écart sur quantité :**

L'analyse du Tableau II. 4 montre que l'entreprise a enregistré un écart favorable pour le produit « IFRUIT RAISIN MURE » d'une valeur de 60 384 540 DA, et cela signifie que l'entreprise a atteint ses objectifs envisagés, c'est-à-dire qu'elle a pu vendre la quantité de ce produit plus qu'elle a prévu dans le budget. En effet, cet écart est dû à une meilleure estimation des quantités à vendre, ainsi que l'augmentation des quantités vendues. Alors que les produits (E.M.G PET, SODA ORANGE, IFRUIT O.C.C, IZEM CERISE) enregistrent un écart défavorables des valeurs de : -26 233 169DA, -3 298 056DA, -37 335 388DA, -6 143 266DA respectivement, ceci est dû la capacité de la production limité, ce qui explique l'enregistrement de certaines pannes qu'ont fait l'objet de rupture de la production, ainsi que, manque matières première...Etc.

❖ **Analyse des écarts de l'année 2024 :**

a. Ecart sur le chiffre d'affaires :

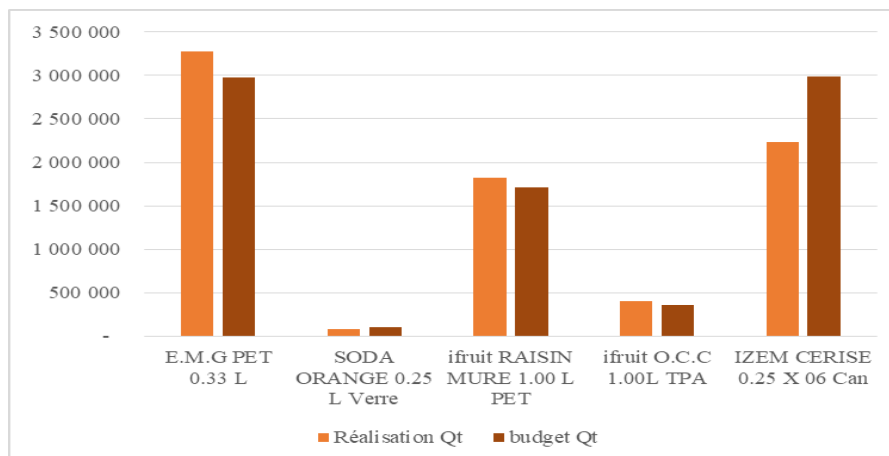
Pour bien comprendre la déférence qui existe entre les prévisions et les réalisations, nous avons opté au calcul des écarts entre le CA réel et budgété. Le tableau ci-dessous comporte l'écart du chiffre d'affaire sur les produits commercialisés.

Tableau II. 5 : Comparaison entre les réalisations et les budgets des ventes pour l'année 2024.

Produit	Réalisation			budget			Ecart /CA	Qualification
	Qté	PV	CA	Qté	PV	CA		
E.M.G PET 0.33 L	3 276 148	194	635 971 551	2 972 138	196	582 539 048	53 432 503	Favorable
SODA ORANGE 0.25L Verre	78 795	322	25 369 720	98 995	320	31 678 400	- 6 308 680	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	1 825 299	430	785 180 744	1 712 000	427	731 307 418	53 873 326	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	396 943	496	196 735 553	360 111	472	169 972 392	26 763 161	Favorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	2 237 626	289	647 193 171	2 987 626	282	842 510 532	- 195 317 361	Défavorable
Σ	7 814 811	1 731	2 290 450 739	8 130 870	1 697	2 358 007 790	- 67 557 051	Défavorable

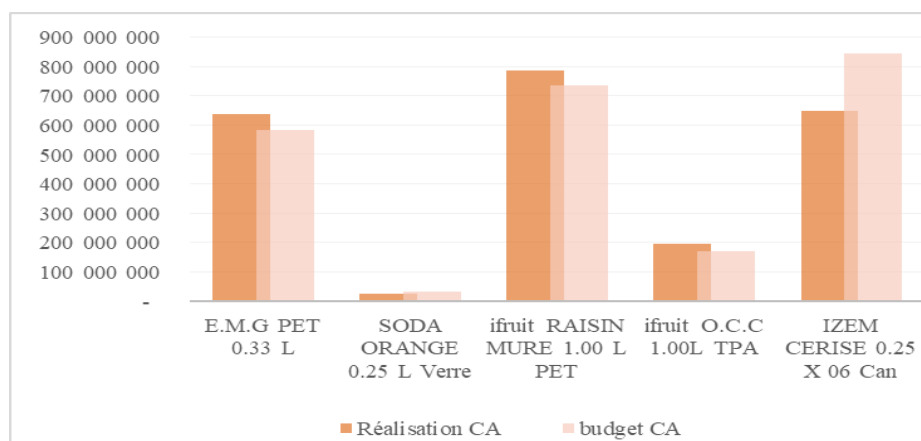
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

Figure II. 4 : Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA en quantité pour l'année 2024.



Source : préparé par nous-mêmes à partir du tableau II.5.

Figure II. 5: Histogramme représentant les réalisations et les budgets du CA en valeur pour l'année 2024.



Source : préparé par nous-mêmes à partir du tableau II.5.

D'après les Figure II. 4 et Figure II. 5, Nous avons remarqué que les prévisions de la SARL « IFRI » sont proches de ses réalisations. Donc ils paraissent que les méthodes prévisionnelles utilisées par l'entreprise sont les plus fiables et les plus proches de la réalité.

Selon le Tableau II. 5 de l'année 2024, nous avons constaté un écart sur chiffre d'affaires global défavorable de (-67 557 051DA), cet écart est constitué par un chiffre d'affaires réel de 2 290 450 739DA, qui est inférieur au chiffre d'affaires prévu.

Dans le cadre d'une analyse par produits, nous avons constaté un écart favorable pour les produits « E.M.G en PET, IFRUIT RAISIN MURE préforme en plastique, IFRUIT Orange. Citron. Carotte en boîte » donc la SARL « IFRI » a vendu ce qui a été prévu, d'autres

produits montrent au contraire des écarts défavorables tel que « SODA ORANGE EN VERRE, IZEM CERISE CANETTE» l'entreprise n'a pas arriver à atteindre les ventes prévus, ceci est dû à un écart négatif. Ces écarts ne peuvent être expliqués qu'après la décomposition de l'écart global en sous-écarts (E/P et E/Q).

b. Le calcul des sous-écarts sur chiffre d'affaires :

Tableau II. 6 : La décomposition des écarts sur le chiffre d'affaires pour l'année 2024.

Produit	E/Quantité	E/Prix	Ecart total	Qualification
E.M.G PET 0.33 L	59 585 960	- 6 153 457	53 432 503	Favorable
SODA ORANGE 0.25L RB	- 6 464 000	155 320	- 6 308 680	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	48 397 429	5 475 897	53 873 326	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	17 384 704	9 378 457	26 763 161	Favorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	- 211 500 000	16 182 639	- 195 317 361	Défavorable
Σ	- 92 595 907	25 038 856	- 67 557 051	Défavorable

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

□ L'écart sur prix :

Selon le Tableau II. 6, nous avons constaté que le produit «Eau minérale gazéifier 0,33L en bouteille», un écart défavorable sur prix de vente, cette différence est dû à une baisse des prix, qui a pour objectif d'attirer un plus grand nombre de clients, ce qui explique l'écart favorable sur quantités vendues, et pour faire face à la forte concurrence qui existe sur le marché ce qui a obligé la SARL « IFRI » à baisser ses prix de vente.

On a constaté également que l'entreprise en question a enregistré un écart sur prix de vente favorable pour les produits suivants : SODA ORANGE 0,25L en verre, IFRUIT RAISIN MURE 1L en bouteille et IFRUIT O.C.C en boîte, IZEM CERISE d'une valeur de 155 320DA, 5 475 897DA et 9 378 457DA, 16 182 639DA respectivement. Et cela est dû principalement à l'augmentation des prix de vente réel enregistrés durant l'exercice 2024, cette hausse peut être expliquée par une demande plus forte que prévu et une baisse de la concurrence peuvent permettre à l'entreprise d'augmenter ses prix sans perte de part de marché, peut être aussi une amélioration de la qualité.

☐ L'écart sur la quantité :

Nous avons remarqué un écart favorable sur les quantités pour les produits « E.M.G 0,33L en bouteille et IFRUIT RAISIN MURE 1L en bouteille, IFRUIT O .C.C en boîte », cela signifie que les quantités vendues sont supérieures aux quantités prévues, donc la SARL IFRI a fait appel à un grand nombre de consommateurs, en grande partie grâce à sa bonne distribution et à l'impact saisonnier sur sa consommation.

Ainsi que les produits « SODA ORANGE 0,25L en verre et IZEM CERISE canette » marque des écarts défavorables en terme de quantités, ce qui est dû à ces contraintes de production et à la répartition des volumes. La baisse des ventes ne reflète donc pas une faible demande, mais un problème d'approvisionnement et de capacité à répondre à la demande de marché.

A.2. Le contrôle budgétaire du service de production :

Le budget de production : L'élaboration d'un budget de production s'intéresse essentiellement à l'étude de tous les moyens matériels, méthodes et procédés existants ou à créer afin d'assurer le potentiel de fabrication pour la réalisation dans les délais accordés et les objectifs fixés dans le budget des ventes.

❖ Analyse des écarts :

a. Écart sur coût de production pour l'année 2023 :

L'analyse de coût de production consiste à comparer une donnée de référence (budgété) et une donnée constatée (réelle), afin de rechercher les causes de divergence entre les budgets et les réalisations.

$$\text{Écart/coût de production} = \text{coût de production réel} - \text{coût de production budgété}$$

Pour mieux comprendre les performances industrielles de la SARL IFRI en 2023 et 2024, un travail d'analyse des sous-écarts de production a été réalisé. Ce travail permet de rapprocher la prévision à la réalité, en s'appuyant notamment sur deux analyses importantes : les écarts sur coût unitaire et les écarts sur quantité. Ce deuxième ensemble d'indicateurs aurait ainsi un caractère plus utilitariste, en mesurant d'une part la capacité de l'entreprise à maîtriser les différents coûts de production et d'autre part sa capacité à répondre à la demande du marché.

b) Décomposition de l'écart sur coût de production :

L'analyse de l'écart sur coût de production permet de le décomposer en deux éléments principaux :

b.1) L'écart sur quantité produite : Cet écart nous montre si l'entreprise produit plus ou moins que prévu, ce qui affecte le coût total. Il est calculé selon la formule :

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Quantité réel} - \text{Quantité budgété}) * \text{Coût unitaire budgété}$$

➡ Si E/Q est > 0 (Défavorable) ➡ Si E/Q est < 0 (Favorable)

b.2) L'écart sur coût unitaire : Cet écart nous montre si l'entreprise a dépensé plus ou moins que prévu pour chaque unité produite, indépendamment de la quantité. Il est calculé selon la formule :

$$\text{Écart sur coût unitaire} = (\text{Coût unitaire réel} - \text{Coût unitaire budgété}) * \text{Quantité réel}$$

➡ Si E/CU est > 0 (Défavorable) ➡ Si E/CU est < 0 (Favorable)

a. Calcul de l'écart sur coût de production pour l'année 2023 :

Tableau II. 7: Comparaison entre réalisation et budget de la production, pour l'année 2023.

Désignation	Réalisation			budget			Écart sur coût de production	Qualification
	Qté REALISER	Coût unitaire	Coût de production	Qté PREVUE	Coût unitaire	Coût de production		
E.M.G 0.33 L en bouteille	2 937 908	174	512 422 726	2 798 008	166	464 782 518	47 640 208	Défavorable
SODA ORANGE 0.25 L en verre	98 692	303	29 866 915	88 912	319	28 323 295	1 543 620	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L EN BOUTEILLE	1 714 021	388	664 541 087	1 881 059	425	800 376 660	-135 835 573	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L EN BOITE	559 255	436	243 970 695	486 309	432	210 047 951	33 922 744	Défavorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette	653 852	259	169 406 805	622 716	247	656 966	15 749 839	Défavorable
Total	5 963 728	1 560	1 620 208 228	5 877 003	1 589	1 657 187 390	- 36 979 162	Favorable

Source : préparée par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

D'après le tableau II. 7, nous avons observé un écart favorable global sur les coûts de production avec un montant de -36 979 162, cet écart signifie que la production réelle à couler moins de charge que prévus.

Cette baisse des coûts est opportune pour l'entreprise, ce qui va augmenter sa marge bénéficiaire, malgré que l'entreprise à réaliser des écarts défavorable, mais cela n'a pas influencé sur son rendement. C'est le cas de produit IFRUIT RAISIN MURE. En revanche les produits suivants : « Eau minérale gazéifier 0,33L en bouteille, SODA ORANGE 0,25L en verre, IFRUIT ORANGE CAROTTE CITRON en bouteille, IZEM CERISE canette » le service de production a dépassé ses objectifs fixés.

Afin de trouver une explication bien précise de l'écart total nous avons décomposé cet écart en deux sous écart.

b. Décomposition de l'écart sur coût de production pour l'année 2023 :

Tableau II. 8: Analyse des écarts sur quantité et le coût unitaire de la production pour l'année 2023.

Produit	E/Quantité	E/Coût unitaire	Ecart total	Qualification
E.M.G PET 0.33 L	23 239 126	24 401 082	47 640 208	Défavorable
SODA ORANGE 0.25L RB	3 115 562	- 1 571 943	1 543 620	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	- 71 073 447	- 64 762 125	- 135 835 573	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	31 507 193	2 415 551	33 922 744	Défavorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	7 682 848	8 066 991	15 749 839	Défavorable
Σ	- 5 528 718	- 31 450 444	- 36 979 162	Favorable

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

❑ Écarts sur quantités :

L'étude des écarts en termes de quantité pour l'année 2023 souligne des variations significatives entre les produits, mettant en évidence la capacité évolutive de la SARL IFRI à réguler l'utilisation de ses ressources. Un certain nombre de produits présentent des écarts défavorables en termes de quantité, indiquant que la quantité de matières premières ou d'autres éléments de la production consommés a dépassé les prévisions budgétaires.

Par exemple, le produit « Eau minérale gazéifier 0.33 L en bouteille » affiche une divergence négative de 23 239 126 DA en termes de quantité. Cette situation indique une consommation excessive par rapport aux prévisions établies, entraînant un coût additionnel pour l'entreprise. Une telle dérive peut provenir de pertes croissantes, de gaspillage incontrôlé, ou encore d'une évaluation initiale trop faible des besoins réels pour la production.

Par ailleurs, « SODA ORANGE 0.25 L en verre » et « IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette » affichent des écarts défavorables sur quantité de 3 115 562 DA et 7 682 848 DA respectivement. Ces résultats reflètent un enjeu dans l'optimisation de l'emploi des ressources pour ces références, ce qui impacte négativement la rentabilité de l'entreprise en question. Le cas de produit « IFRUIT O.C.C 1.00L en boîte » est particulièrement significatif, avec un écart défavorable sur quantité de 31 507 193 DA, témoignant d'une gestion des volumes consommés qui pourrait être améliorée.

En revanche, certains produits réussissent à engendrer d'importantes économies en raison d'une consommation plus contrôlée. On observe cette occurrence avec « IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L en bouteille », qui présente un écart favorable en termes de quantité de -71 073 447 DA. Ce résultat montre que la consommation réelle a été bien en dessous de celle anticipée, permettant ainsi à l'entreprise d'accomplir des économies substantielles. Cette performance peut être attribuée à une optimisation des procédures de production, une diminution des pertes ou un contrôle plus strict des matières premières.

❑ L'écart sur le coût unitaire :

L'écart sur le coût unitaire mesure la différence entre le coût unitaire réel et le coût unitaire budgété, multipliée par la quantité effectivement produite. Cet indicateur sert à évaluer la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts d'acquisition, ses dépenses de main-d'œuvre et ses frais indirects. En 2023, plusieurs produits subissent une croissance de leur coût unitaire comparé au budget, engendrant ainsi un écart défavorable. Par exemple pour les produits, « Eau minérale gazéifier (E.M.G) 0.33 L, en bouteille » et « IFRUIT ORANGE CITRON CAROTTE (O.C.C) 1,00L en boîte » présente des écarts défavorables sur coût unitaire s'élevant à 24 401 082 DA et 2 415 551 DA respectivement. Cela indique que, pour

chaque unité fabriquée, les coûts réels ont dépassé ceux prévus initialement, ce qui pourrait être dû à une flambée des prix des matières premières, à une augmentation de la masse salariale ainsi qu'à un manque maîtrise dans la gestion des frais indirects.

Le produit « IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette » montre également un écart défavorable sur le coût unitaire de 8 066 991 DA, mettant en évidence une augmentation du coût de production unitaire, probablement est dû à une augmentation des coûts d'acquisition et à une diminution de la productivité. Cependant, quelques produits bénéficient d'écarts sur coût unitaire favorable. C'est le cas des produits « IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET » en bouteille, et « SODA ORANGE 0.25 L en verre » qui présente des écarts favorables respectivement de -64 762 125 DA, -1 571 943 DA. Ce constat indique que la société a réussi à obtenir des tarifs plus avantageux, à perfectionner ses procédures ou à booster sa productivité, ce qui a conduit à une diminution du coût de production unitaire.

a. Calcul de l'écart sur coût de production pour l'année 2024 :

Tableau II. 9: Comparaison entre réalisation et budget de la production pour l'année 2024.

Désignation	Réalisation			Budget			Écart sur coût de production	Qualification
	Qté REALISER	Coût unitaire	Coût de production	Qté PREVUE	Coût unitaire	Coût de production		
E.M.G 0.33 L en bouteille	3 313 121	181	598 128 397	3 652 009	182	665 688 201	- 67 559 804	Favorable
SODA ORANGE 0.25 L en verre	81 027	314	25 436 150	64 493	312	20 121 936	5 314 215	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00 l en bouteille	1 862 091	404	752 946 951	1 985 323	401	796 820 501	- 43 873 550	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L en boîte	423 944	473	200 326 472	467 305	450	210 289 409	- 9 962 936	Favorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette	2 158 532	279	602 465 568	1 616 664	272	439 942 768	162 522 801	Défavorable
Total	7 838 715	1 650	2 179 303 539	7 785 794	1 618	2 132 862 814	46 440 725	Défavorable

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise IFRI.

Selon le Tableau II. 9 nous avons constaté un écart global sur coût de production défavorable, cela indique que l'entreprise a produit avec un coût élevé par rapport à celui prévus. Cette hausse inattendue des coûts, selon le contrôleur de gestion de la SARL « IFRI » d'après ses renseignements au niveau de service d'approvisionnement, est dû à l'augmentation des taux de change qui emmène une augmentation de coût d'achat de la matière première, ainsi qu'en raison de perte de temps pour retard d'approvisionnement, la

production réelle à consommer plus d'heure de machines ce qui a engendré une augmentation des coûts de production.

Afin de trouver une explication bien précise de l'écart total nous avons décomposé cet écart en deux sous écart dans le tableau suivant :

b. Décomposition de l'écart sur coût de production pour l'année 2024 :

Tableau II. 10: Analyse des écarts sur quantité produite et le coût unitaire de production, pour l'année 2024.

Produit	E/Quantité	E/Coût unitaire	Écart total	Qualification
E.M.G PET 0.33 L	- 61 772 505	- 5 787 299	- 67 559 804	Favorable
SODA ORANGE 0.25L RB	5 158 488	155 726	5 314 215	Défavorable
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	- 49 459 823	5 586 273	- 43 873 550	Favorable
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	- 19 512 574	9 549 637	- 9 962 936	Favorable
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	147 458 546	15 064 255	162 522 801	Défavorable
Σ	21 872 132	24 568 593	46 440 725	Défavorable

Sources : réalisée par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

❑ Écarts sur quantités :

L'examen des écarts de quantité pour l'année 2024 révèlent une différence remarquable entre les différents produits, indiquant des résultats hétérogènes dans la gestion de l'utilisation des ressources. Le produit « EMG PET 0.33 L » montrent un écart favorable de -61 772 505 DA en termes de quantité. Cela indique que la quantité effectivement utilisée pour fabriquer ce produit a été inférieure à celle envisagée dans le budget, entraînant de ce fait une importante économie. Cette performance pourrait être due à une optimisation du processus de production, une gestion plus efficace des pertes ou une utilisation plus judicieuse des ressources matérielles. Par ailleurs, les produits « IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L » et « IFRUIT ORANGE CITRON CAROTTE (OCC) 1.00L TPA » indiquent des écarts favorables de -49 459 823 DA et -19 512 574 DA respectivement en termes de quantité, traduisant également une gestion efficace des volumes consommés.

À l'inverse, d'autres produits les écarts sur quantités sont défavorables et très marquées. C'est le cas notamment de « IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette », avec un écart défavorable de 147 458 546 DA, ce qui indique une consommation de ressources largement

supérieure aux prévisions. Cette situation peut découler des gaspillages, des pertes durant le processus de production ou d'une évaluation initiale insuffisante des nécessités. Ainsi que le produit « SODA ORANGE 0.25L en verre (RB) » affiche également un écart défavorable de 5 158 488 DA, ce qui traduit une difficulté à maîtriser les consommations pour ces références.

❑ L'écart sur coût unitaire :

Pour l'année 2024, le produit « Eau Minérale Gazéifier préforme en plastique (PET) 0.33 L » affiche un écart favorable de -5 787 299 DA sur le coût unitaire, indiquant une bonne gestion des coûts d'acquisition, de main-d'œuvre ou de dépenses indirectes, ce qui améliore globalement sa performance.

Toutefois, il y a une augmentation des coûts unitaires pour certains produits. Notamment pour « IZEM CERISE 0.25 X 06 Canette » avec un écart défavorable de coût unitaire de 15 064 255 DA, possiblement due à une croissance des tarifs des matières premières, une diminution de rendement ou des coûts supplémentaires indirects. Ainsi que les produits, « Ifruit OCC 1.00L TPA » et « IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L » montre également des écarts défavorables sur le coût unitaire respectivement de 9 549 637 DA et 5 586 273 DA, tandis que « SODA ORANGE 0.25L RB » affiche un léger écart défavorable de 155 726 DA.

II.3.2. Le tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI :

Le tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI, est un support de communication pour la diffusion d'informations aux différents responsables des départements ; mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale.

1. Tableau de bord des ventes :

Est un outil de gestion et de pilotage de la performance commerciale. C'est un support d'aide à la décision en temps réel qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités de l'entreprise, il sert à suivre l'évolution des réalisations et la performance par rapport aux indicateurs fixés.

Afin d'étudier l'activité de la SARL IFRI on va procéder à une comparaison entre le chiffre d'affaires réalisée en 2023 et le chiffre d'affaires réalisée en 2024.

1.1. Évolution du chiffre d'affaires :

Tableau II. 11: Tableau de bord de l'évolution du chiffre d'affaires 2023/2024.

Désignation	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Taux d'évolution
E.M.G PET 0.33 L	518 431 984	635 971 551	23%
SODA ORANGE 0.25L RB	29 543 274	25 369 720	-14%
IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	675 434 988	785 180 744	16%
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	251 391 611	196 735 553	-22%
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	119 955 654	647 193 171	440%
Σ	1 594 757 511	2 290 450 739	44%

Source : élaboration personnelle à partir des données internes de l'entreprise

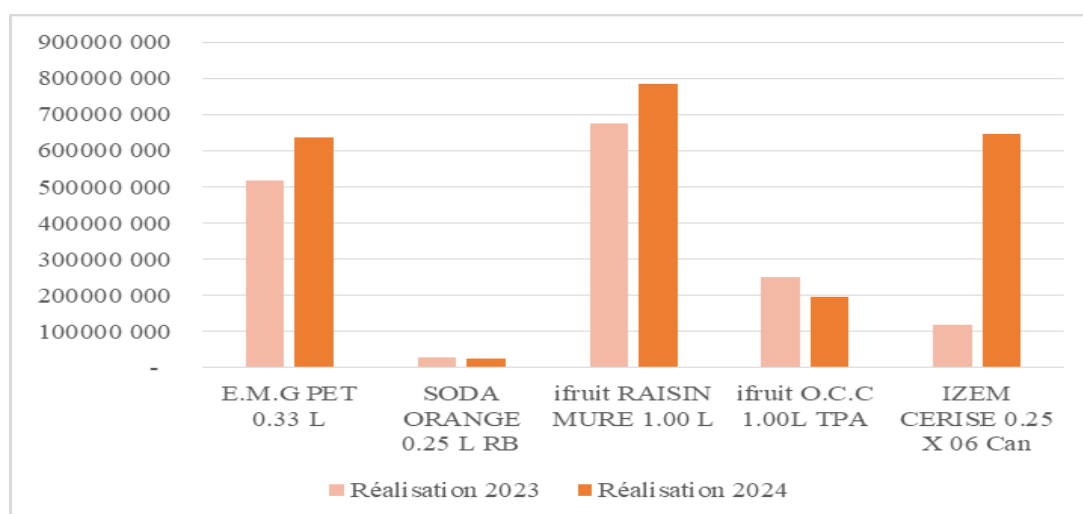
- Le taux d'évolution se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = \text{Variation } N/N-1 \times 100$$

- Exemple de calcul du taux d'évolution pour le produit E.M.G PET :

$$\text{Taux d'évolution} = 635\,971\,551 - 518\,431\,984 / 518\,431\,984 \times 100 = 23\%$$

Figure II. 6 : Les réalisations du chiffre d'affaires en valeur, entre l'exercice 2023 et 2024.



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

Pour une analyse globale le montant 1 594 757 511 DA représente un chiffre d'affaires réalisé pour l'année (N-1) : 2023. En passant à l'année N : (2024), le montant est de 2 290 450 739 DA, soit une augmentation d'un taux de 44%, cet écart peut être expliqué par la vente des quantités importantes sur la totalité des produits. Ce qui signifie une amélioration remarquable des performances commerciales par rapport à l'année précédente. L'entreprise a réussi à ajuster ses objectifs ou optimiser ses processus internes pour mieux répondre à la demande.

Pour une analyse par produit :

Le produit « Eau minérale gazéifier en bouteille » a enregistré une croissance notable de 23% en 2024 par rapport à l'année précédente. Cette performance s'explique principalement par une augmentation de la demande sur le marché. Une tendance similaire est observée pour le produit IFRUIT RAISIN MURE en bouteille de 1L, qui affiche une progression modérée de 16% par rapport à 2023.

Le produit « IZEM CERISE » canette, a marqué un taux d'évolution exceptionnel de 440 % par rapport à l'année 2023. Ce produit est lancé en 2023, constitue une nouvelle gamme pour l'entreprise, il a été particulièrement bien accueilli sur le marché. Sa commercialisation durant les dernier mois de 2023 a généré une forte demande, ce qui a conduit à externaliser une partie de la production auprès d'autres unités industrielles, telle que QNIAA et SAIDA, afin de répondre à la forte demande.

Les produits SODA ORANGE et IFRUIT ORANGE CAROTTE CITRON, ont enregistré une baisse des ventes en 2024 avec un taux d'évolution respectivement de -14% et -22% pour les deux produits à base d'orange s'explique principalement par une réduction de la production, elle-même due à l'augmentation du prix du concentré d'orange fourni à l'entreprise. Cette hausse a conduit à limiter la fabrication de ces produits, ce qui a impacté négativement les quantités disponibles à la vente.

2. Tableau de bord du service de production :

Le tableau de bord de production permet d'évaluer les données de production en temps réel, tout en facilitant l'analyse des différents indicateurs de performances clés relatifs à la production.

2.1. L'évolution de la production :

Tableau II. 12 : Tableau de bord de l'évolution de la production entre les réalisations 2023/2024.

Désignation	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Taux d'évolution
E.M.G PET 0.33 L	512 422 726	598 128 397	17%
SODA ORANGE 0.25L RB	29 866 915	25 436 150	-15%
IFRUIT RAISIN MURE 1.00L PET	664 541 087	752 946 951	13%
IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	243 970 695	200 326 472	-18%
IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	169 406 805	602 465 568	256%
Total	1 620 208 228	2 179 303 539	35%

Source : réalisée par nous-mêmes à base des documents de l'entreprise.

Selon le tableau ci-dessus, L'évolution globale de la production entre 2023 et 2024 est de 35% ; ce qui reflète une dynamique de croissance globale chez la SARL « IFRI ». Cette performance est portée principalement par l'augmentation des produits à forte potentiel, comme IZEM CERISE, ce qui fait que l'entreprise IFRI a largement évolué ses productions de 2024 par rapport à celle de 2023. Tout en soulignant la nécessité d'un réajustement stratégique sur certains produits en recul.

Cependant, une étude plus détaillée par produit montre des évolutions contrastées. En effet, certains produits comme SODA ORANGE et IFRUIT ORANGE CAROTTE CITRON ont marqué une diminution de la production respectivement de -15% et -18% suggérant une baisse de la demande, ces taux négatifs observés pour les deux produits à base d'orange s'expliquent principalement par un problème d'approvisionnement en concentré d'orange. En effet, le fournisseur principal de l'entreprise a procédé à une augmentation significative du prix de vente du concentré, ce qui a conduit à une réduction de la production de ces produits.

En revanche, l'élargissement de la nouvelle gamme de produits, notamment avec le lancement des boissons IZEM, caractérisées par de nouveaux arômes visant à répondre aux attentes d'un marché de plus en plus diversifié, ce produit a marqué une forte production qui est débuté en fin 2023, ou l'on a constaté une surproduction de 256% par rapport à l'année 2024. De même les produits Eau Minérale Gazéifier et Ifruit Raisin Mure enregistrent des hausses respectives de 17% et 13%, confirmant leur bonne performance commerciales, face à une forte demande sur le marché.

II.3.3. La comptabilité analytique au sein de l'entreprise « IFRI » :

Au sein de La SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI », la comptabilité analytique joue un rôle central dans le pilotage des coûts et l'évaluation de la rentabilité des différentes gammes de produits (Eau minérale, boissons gazeuses, jus, etc....). L'entreprise IFRI a opté pour la méthode des coûts complets, une méthode traditionnelle qui consiste à imputer l'ensemble des charges directes et indirectes aux produits fabriqués, afin d'obtenir leur coût de revient globale.

II.3.3.1. Présentation de la méthode de calcul de coût utilisé par l'entreprise :

Vu la complexité du processus pour les entreprises industrielles telle que IFRI ayant une gamme de produit riche, celle-ci préfère recourir à l'application de la méthode des coûts complets dans ce cas on a pris exemple du produit Eau Minéral Gazéifié par bouteille qui se présenter comme suit :

Tableau II. 13: les charges directes du produit Eau Minérale Gazéifié PET 0,33L.

Charge directe	Prix unitaire MP
Matière première :	
Préforme	4,18
Bouchon	0,84
Étiquette	0,19
Autre MP	1,57
Coût total MP	6,78

Source : réalisée par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Prix de vente du produit : 17,30 DA

Tableau II. 14: Les charges indirectes liées au produit Eau Minérale Gazéifier PET 0,33L.

Charge indirecte	Coût unitaire/bouteille
Cout maintenance	0,56
Main d'œuvre	1,63
Impôt et taxe	0,05
Amortissement	0,77
Autre charge	3,81
Total charges	6,82

Source : réalisée par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Après avoir déterminé les coûts unitaires des charges directes et indirectes, on passe au calcul du coût de revient et de la marge en dinar et en pourcentage.

a. Calcul du coût de revient et de la marge :

a.1) Calcul du coût de revient :

Le coût de revient est une base essentielle pour fixer un prix de vente, calculer une marge, ou analyser la rentabilité, il est calculé selon la formule suivant :

$\text{Coût de revient} = \sum \text{charges directes} - \sum \text{charges indirectes}$
--

$$\text{Coût de revient} = 6,78 - 6,82 = 13,60 \text{ DA}$$

a.2) Calcul de la marge :

La marge brute est un indicateur fondamental permettant de savoir si une activité est rentable, elle est calculée selon la formule suivante :

$\text{Marge en DA} = \text{Prix de vente d'un produit} - \text{coût de revient d'un produit}$
$\text{Marge en \%} = \text{Marge en DA} / \text{Coût de revient}$

$$\text{Marge en DA} = 17,30 - 13,60 = 3,70 \text{ DA}$$

$$\text{Marge en \%} = 3,70 / 13,60 = 0,27 = 27\%$$

➤ **Interprétation des résultats :**

Les résultats obtenus pour le produit eau minérale gazéifié de 0,33L en bouteille met en évidence une performance satisfaisante avec un taux de marge positif de 27%. Le cout de revient unitaire de ce produit s'élève à 13,60DA, ce qui représente l'ensemble des charges directe et indirecte engagées par l'entreprise pour la production d'une unité. Ainsi que le prix de vente est fixé à 17,30DA. Permettant de dégager une marge unitaire brute de 3,70 DA ; ce niveau de marge témoigne d'une capacité de l'entreprise à générer un gain sur chaque unité vendue ou le produit contribue positivement à la rentabilité de l'entreprise ; autrement dit, le produit eau minérale gazéifié est bénéficiaire. En terme relatifs, le taux de marge atteint 27%, ce qui signifie que pour chaque dinar investi dans la production de ce produit l'entreprise réalise un bénéfice brut de 0,27 DA. Cette rentabilité indique une bonne maitrise des couts de production ainsi qu'une politique tarifaire adaptée.

Tout fois, malgré des marges déficitaires dans certains produits, l'entreprise garde la production, pour garantir l'emploi et la diversification de la production, ainsi que l'image fidèle de l'entreprise IFRI.

II.3.4. L'usage des pratiques du contrôle de gestion à la prise de décision :

Le développement des techniques informatiques transforme le contrôle de gestion en fonction auxiliaire du système d'information et d'aide à la prise de décision. En effet, les données interprétées par le contrôle de gestion sont la base de la prise de décision dans l'entreprise.

➤ La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI occupe une place centrale dans le processus de prise de décision, par conséquent elle est ainsi considérée comme outil de pilotage permettant de traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budgets, qui feront par la suite l'objet d'une analyse comparative entre les prévisions et les réalisations de l'entreprise. Cela permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés, de vérifier les hypothèses fondamentales et d'ajuster ses décisions en matière de production, de tarification ou de planification des ressources. Il est recommandé à cette entreprise d'adopter une approche de budgétisation flexible, qui lui permettant d'ajuster les prévisions en fonction des variations d'activité.

➤ Le tableau de bord :

Le tableau de bord est utilisé par la structure de l'entreprise. Dans notre cas sert à suivre l'évolution des réalisations et la performance par rapport aux indicateurs fixés. Notamment pour la prise de décision, mais reste compliqué à mettre en œuvre puisque sa finalisation exige un travail profond, portant sur la qualité de l'information et son mode de transmission. Grâce à cet outil, les responsables peuvent recentrer la stratégie commerciale sur les produits les plus rentables et décider d'investir davantage dans les lignes les plus demandées. Il est recommandé à l'entreprise IFRI de digitaliser le tableau de bord via un outil de reporting interactif tel que Power BI, afin de faciliter le suivi des indicateurs de performances, une lecture rapide des écarts et une prise de décision plus réactive.

➤ **La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est l'un des moyens les plus nécessaires au sein de l'entreprise IFRI, qui a pour objectifs de mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, et éclaire les prises de décisions. L'entreprise utilise la méthode des coûts complets, ce qui permet de calculer précisément le coût de revient de chaque produit et d'évaluer la rentabilité réelle de chaque des différentes gammes.

Ainsi, la complémentarité de ces outils assure à la SARL IFRI une prise de décision éclairée, fondée sur des données fiables et actualisées. Leur bon usage permet à la direction générale de piloter efficacement l'entreprise, d'optimiser les ressources, de minimiser les risques et d'améliorer la performance globale. A cet effet on propose de mettre en place une analyse des coûts par activité (Méthode ABC) pour une meilleure précision dans l'évaluation des performances.

Synthèse

L'analyse des pratiques du contrôle de gestion au sein de la SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI » met en lumière un système structuré, performant et bien intégré à l'organisation globale de l'entreprise. Le recours simultané à la gestion budgétaire, aux tableaux de bord et à la comptabilité analytique offre à la direction une vision claire et chiffrée de la performance, tout en permettant une réaction rapide face aux écarts constatés. La gestion budgétaire joue un rôle prépondérant dans l'anticipation et la correction des écarts entre prévisions et réalisations. Le tableau de bord facilite un pilotage continu des activités grâce à des indicateurs clés adaptés aux spécificités de l'entreprise. Enfin, la comptabilité analytique fournit une base solide pour l'analyse des coûts, essentielle pour garantir la rentabilité et la compétitivité des produits.

CONCLUSION

Conclusion

Notre étude de recherche a porté sur l'analyse des pratiques de contrôle de gestion au sein de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI », dans une optique de compréhension de leur rôle en tant qu'outil d'aide à la prise de décision. Cette étude a été enrichie par un stage de terrain d'un mois au sein de l'entreprise, durant lequel j'ai été intégré au service de contrôle de gestion. Ce stage m'a permis d'observer de près le fonctionnement du processus budgétaire, l'évaluation des performances et la gestion des écarts, tout en mettant en pratique les connaissances théoriques acquises durant mon cursus académique.

L'analyse des résultats met en lumière plusieurs points forts. D'une part, l'entreprise dispose d'un service structuré de contrôle de gestion qui utilise des outils efficaces tels que la gestion budgétaire, l'analyse des écarts, les tableaux de bord et la comptabilité analytique. Ces outils permettent d'alimenter la prise de décision par des données fiables, de suivre les performances avec rigueur et de réagir rapidement en cas d'écart. D'autre part, l'implication des contrôleurs de gestion dans le processus décisionnel contribue activement au pilotage de la performance globale de l'entreprise.

À l'issue de notre étude sur les pratiques du contrôle de gestion au sein de la SARL « IFRI », les résultats obtenus nous ont permis de confirmer les hypothèses avancées dans notre introduction comme suit :

La SARL « IFRI » accorde une importance stratégique au contrôle de gestion pour améliorer sa performance globale, l'analyse des documents internes montrent que le contrôle de gestion est bien intégré dans la stratégie globale de l'entreprise. Il est utilisé non seulement pour suivre les coûts, mais également orienter les décisions à moyen et long terme, ce qui confirme cette hypothèse.

Concernant la deuxième hypothèse « Les contrôleurs de gestion de l'entreprise IFRI jouent un rôle clé dans la prise de décision et le pilotage de la performance ». L'étude a révélé que les contrôleurs de gestion participent activement aux processus décisionnels, notamment à travers l'élaboration de tableaux de bord, le suivi des indicateurs de performance et l'analyse des écarts. Leur rôle ne se limite pas à la collecte des données, ce qui valide cette hypothèse.

Cependant la dernière hypothèse « La mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion efficaces permet à la SARL IFRI d'atteindre ses objectifs fixés ». Les résultats indiquant que l'entreprise utilise divers outils tels que la comptabilité analytique (notamment la méthode des coûts complets), les budgets, les tableaux de bord. Ces outils ont permis un meilleur suivi des objectifs opérationnels, ce qui confirme que leur mise en œuvre contribue effectivement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Au vu de ces constats, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'égard de l'entreprise :

- Renforcer la communication entre les différents services afin de garantir une meilleure fiabilité des données transmises au contrôle de gestion.
- Investir dans des outils numériques intégrés (ERP, BI) pour automatiser les collectes et analyses de données.
- Développer la formation continue des contrôleurs de gestion pour les adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences de pilotage.
- Encourager une culture de gestion basée sur la performance et l'anticipation plutôt que sur la réaction.

Toutefois, lors de la réalisation de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés qui sont les suivantes :

- Difficulté d'accéder à toutes les statistiques de l'entreprise sous prétexte de confidentialité.
- Le sujet réalisé en soi, demande beaucoup de temps pour analyser toutes les pratiques de contrôle de gestion, il exige l'accès à différentes informations, qui concernent l'entreprise étudié pour enrichir notre travail.

En somme, cette étude a permis de confirmer que le contrôle de gestion est un levier stratégique de performance lorsqu'il est bien intégré au processus décisionnel. Sa valeur ajoutée dépend non seulement des outils utilisés, mais aussi de l'implication des acteurs, de la qualité des données et de la capacité de l'entreprise à transformer l'information en actions concrètes.

Enfin, en termes des perspectives les plus importants que nous pouvons proposer à partir de notre recherche sont comme suit :

- Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision au niveau des entreprises algériennes : étude comparative entre des entreprises privées et publiques.
- L'impact des technologies digitales sur le pilotage de la performance des entreprises.
- Les apports des pratiques de contrôle de gestion au niveau des entreprises algériennes sur le plan stratégique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

Ouvrages

- ALAZARD, Claud., SEPARIS, Sabine. Contrôle de gestion manuel et application, 2^{ème} édition, paris 2010.
- ALAZARD, C. SEPARI, S. « Contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
- Anthony « la fonction contrôle de gestion », publication, 1993.
- Anthony, Robert N: « Planning and control Systems; à Framework for Analysis », Harvard University, Boston, 1965.
- BENSIMON. Larry., TORSET. Christophe. Management et contrôle de gestion. 3^{ème} Edition, paris : DUNOD, 2013.
- BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », 2006.
- BURLAUD, Alain et SIMON, Claude : « le contrôle de gestion », édition la découverte, Paris, 1997.
- DORIATH.B et autre : « comptabilité et gestion des organisations », édition Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2010.
- FARNANDEZ, Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{ème} Edition, paris : ORGANISATION, 2003.
- GRANDGUILLOT. Béatrice. L'essentiel de comptabilité de gestion. 6^{ème} Edition, paris : GUALINO, 2014.
- AUGE, Bernard., NARO.G, VERNHET, Alexandre. Manuel de comptabilité de gestion, DUNOD, paris 2003.
- HELENE, Lônia. VERONIQUE, Malleret. YVON, Pesques. Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques. 3^{ème} Edition, paris : DUNOD, 2008.
- HORNGREN, CH., et al. Contrôle de gestion et gestion budgétaire. 4^{ème} éd. Paris : Edition Pearson, 2008.
- M'hamed Mekkaoui ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition 2007.

Sites de recherche :

www.etudier.com consulté le 15/05/2025.

www.memoireonline.com consulté le 10/05/2025.

www.univ-bejaia.dz consulté le 22/04/2025.

Article de revues

- SAYAH.Youcef, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale « Le contrôle de gestion et la stratégie : la complexité d'une interaction ». Volume 14, Numéro 2, 2020.
- CHERIF.Z, Boumeedienne.M, Revue des Sciences de la gestion et des Finances « Le pilotage de la performance ». Volume 7, Numéro 1, 2023.
- IKHLEF.Ilham. Revue des études commerciales et économiques contemporaines « La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ». Volume 4, Numéro 3, 2022.
- NECIB.A, ALI BELHADJ.Y, Les cahiers du mecas « L'importance des systèmes de contrôle de gestion dans l'entreprise économique ». Volume 17, Numéro 4, 2021.
- BENABED.M, GUEDECHE.KH, Revue du chercheur économique « Le contrôle de gestion et le processus budgétaire ». Volume 4, Numéro 2, 2016.
- ABOUBAKAR.M, BIA.CH, Revue des sciences administratives et financières « Les pratiques de la performance dans les entreprises ». Volume 05, Numéro 1, 2021.

ANNEXES

Annexes N°01 :

❖ Les ventes :

1- Le budget des ventes :

Article	Désignation	2023		2024	
		Qt vendu /pack	PV	Qt vendu /pack	PV
PF200P033	E.M.G PET 0.33 L	2 902 511	190	2 972 138	196
PF305V025	SODA ORANGE 0.25L RB	105 652	315	98 995	320
PF709P100	IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	1 492 174	415	1 712 000	427
PF716T100	IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	631 824	453	360 111	472
PF973C025	IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	469 122	275	2 987 626	282

2- Les réalisations des ventes :

Article	Désignation	2023		2024	
		Qt vendu /pack	PV	Qt vendu /pack	PV
PF200P033	E.M.G PET 0.33 L	2 764 296	188	3 276 148	194
PF305V025	SODA ORANGE 0.25L RB	95 182	310	78 795	322
PF709P100	IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	1 637 592	412	1 825 299	430
PF716T100	IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	549 412	458	396 943	496
PF973C025	IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	446 783	268	2 237 626	289

❖ La production :

1- Le budget de production :

Article	Intitulé	2023		2024	
		Qté P / Pack	CUP	Qté P / Pack	CUP
PF200P033	E.M.G PET 0.33 L	2 798 008	166	3 652 009	182
PF305V025	SODA ORANGE 0.25L RB	88 912	319	64 493	312
PF709P100	IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	1 881 059	425	1 985 323	401
PF716T100	IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	486 309	432	467 305	450
PF973C025	IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	622 716	247	1 616 664	272

2- Les réalisations de la production :

Article	Intitulé	2023		2024	
		Qté P / Pack	CUP	Qté P / Pack	CUP
PF200P033	E.M.G PET 0.33 L	2 937 908	174	3 313 121	181
PF305V025	SODA ORANGE 0.25 L RB	98 692	303	81 027	314
PF709P100	IFRUIT RAISIN MURE 1.00 L	1 714 021	388	1 862 091	404
PF716T100	IFRUIT O.C.C 1.00L TPA	559 255	436	423 944	473
PF973C025	IZEM CERISE 0.25 X 06 Can	653 852	259	2 158 532	279

Annexes N°02 : Les charges directes et indirectes du produit fini Eau minérale Gazéifier PET 0, 33L :

PF200P033	E.M.G PET 0.33 L
Préforme	4,18
Bouchon	0,84
Étiquette	0,19
Autre MP	1,57
Coût Total MP	6,78
Coût Maintenance	0,56
Main D'œuvre	1,63
Impôt Et Taxe	0,05
Amortissement	0,77
Autre Charge	3,81
Total Charges	6,82

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction	1
Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion	4
Préambule.....	4
Section N01 : Notions générales sur le contrôle de gestion.....	4
I.1.1. Définitions et objectifs du contrôle de gestion :.....	4
A. Définitions du contrôle de gestion :	4
B. Objectifs du contrôle de gestion :.....	6
I.1.2. Les missions du contrôle de gestion :.....	7
I.1.3. Caractéristiques du contrôle de gestion :.....	7
Section N°02 : Les tâches du contrôleur de gestion.....	7
I.2.1. Le rôle du contrôleur de gestion :.....	7
I.2.2. Les qualités du contrôleur de gestion :.....	8
Section N°03 : Les pratiques et outils du contrôle de gestion :.....	9
I.3.1. Les pratiques du contrôleur de gestion :.....	9
A. Le contrôle de gestion face aux technologies de l'information :	9
B. Le contrôle de gestion, pratique d'aide à la prise de décision dans les organisations :.	9
B.1) La vision informationnelle du monde :	10
B.2) Deux univers de décision :	10
B.3) La boîte noire du décideur :.....	11
B.4) La réalité, le possible et l'impossible :.....	11
B.5) Les décisions essentielles de l'entreprise :	11
I.3.2. Les outils du contrôle de gestion :.....	12
1. La comptabilité analytique (CA) :.....	12
1.1. Les objectifs de la comptabilité analytique (CA) :.....	12
2. La gestion budgétaire :	13
2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire :	13

3. Le tableau de bord :.....	14
3.1. Les objectifs du tableau de bord :.....	14
Synthèse	15
Chapitre II : Présentation et analyse des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'entreprise « IFRI »	17
Préambule.....	17
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise IFRI.....	17
II.1.1. Historique et évolution de l'entreprise :	17
II.1.2. Cadre juridique :	18
II.1.3. La situation géographique :	18
II.1.4. Missions & activités :	18
II.1.5. Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » :.....	20
Section N°02 : Présentation du cadre de l'étude :.....	24
II.2.1. Déroulement du stage :	24
II.2.2. Identification des objectifs de stage :.....	24
II.2.3. Guide d'entretien :	24
II.2.4. Le choix de l'entreprise :	25
II.2.5. Représentation des données :.....	25
II.2.6. État des lieux :.....	25
Section 03 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise IFRI et son apport à la prise de décision.....	26
II.3.1. La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI :	26
II.3.2. Le tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI :	39
II.3.3. La comptabilité analytique au sein de l'entreprise « IFRI » :	43
Synthèse	46
Conclusion.....	47

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

LES PRATIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION

Cas : *SARL Ibrahim & fils – Ifri*



Préparé par BELKACEMI Sihem

Résumé

Notre contribution consiste à étudier les pratiques de contrôle gestion, cet outil d'analyse permet de motiver les responsables de la décision. En effet, les pratiques appliquées dans notre stage au sein de l'entreprise « IFRI » permet d'évaluer les situations sur des aspects suivants : Gestion budgétaire, tableau de bord et la comptabilité de gestion. Ces outils sont jugés plus efficaces du fait qu'ils permettent à l'entreprise d'être flexible. L'entreprise SARL « IFRI » considère l'outil de contrôle comme une fonction importante pour piloter l'organisation, il assure la tâche de conseil et de prévision, il constitue un élément d'aide à la prise de décision, le contrôleur de gestion évalue les pratiques de la SARL « IFRI ». Pour ce faire, nous avons illustré des recommandations aux décideurs de cette organisation.

Mots clés : Pratique d'aide à la décision, contrôle de gestion, budget, prévisions, tableau de bord, organisation.

Abstract

Our contribution consists of studying management control practices; this analytical tool helps motivate decision-makers. Indeed, the practices applied during our internship at IFRI allow us to assess situations in the following areas: budget management, dashboards, and management accounting. These tools are considered more effective because they allow the company to be flexible. IFRI limited liability company considers control tools to be an important function for managing the organization. They provide advisory and forecasting services, and constitute a decision-making support tool. The management controller evaluates limited liability company « IFRI » practices. To this end, we illustrated recommendations for the organization's decision-makers.

Keywords: Decision-making support practices, management control, budget, forecasts, dashboard, organization.

ملخص

تتمثل مساهمتنا في دراسة ممارسات الرقابة التسييرية؛ فهذه الأداة التحليلية تُساعد على تحفيز صانعي القرار. في الواقع، تُمكننا الممارسات المُطبقة خلال فترة تدريبنا في شركة إفري من تقييم الأوضاع في المجالات التالية: إدارة الميزانية، ولوحات المعلومات، والمحاسبة الإدارية. تُعتبر هذه الأدوات أكثر فعالية لأنها تُتيح للشركة مرونة. تُعتبر شركة إفري ذات المسؤولية المحدودة أدوات الرقابة وظيفاً أساسية في إدارة المؤسسة، حيث تُقدم خدمات استشارية وتنبؤية، وتُشكل عنصراً داعماً لاتخاذ القرارات. يُقيم مراقب الإدارة ممارسات شركة إفري ذات المسؤولية المحدودة. ولتحقيق ذلك، قدّمنا توصيات مُحددة لصانعي القرار في هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات دعم اتخاذ القرار، الرقابة التسييرية، الميزانية، التوقعات، لوحة المعلومات، المؤسسة.