

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Finances et Comptabilité

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion En finance et comptabilité

**Option :** comptabilité et audit

*L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de général emballage*



Réalisé par :

HAMACHA Mounia

DJAFRI Thinhinane

Devant le jury composé de :

Président : H .KERAÏ

Examinateur : S.DAHMANI

Rapporteur : MZ. TAGUELMINT

Encadré par :

Mme. TAGUELMINT Meriem Zehira

2024/2025

# *Remerciements*

*Nous tenons à remercier avant tout le bon Dieu, le tout puissant, le plus sage de nous avoir accordé la force de mener cette mission avec soin.*

*Nous remercions également madame **TAGUELMINT Meriem zehira** qui nous a accordé l'assurance de suivre de près notre travail. En m'apportant conseils et orientations utiles.*

*Nos sincères considérations et remerciement sont également exprimés aux membres de jury, qui nous font honneur par leur présence, pour avoir accepté d'examiner ce travail et consacrer leur temps pour son évaluation.*

*Notre reconnaissance et notre estime sont également portées au personnel de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE**. A L'attention de **Mr CHALAL HAMZA** ainsi **Mr NAIT MAMMAR ZAHIR** et **Mlle VANISSA** et **Mlle NASSIMA** pour leur aide inestimable durant notre stage.*

*Nous remercions nos chers parents pour leur soutient, leur contribution et leur patient.*

*Et enfin, un solennel remerciement à tous les corps professoraux de la faculté des sciences économiques, gestion et commercial*

**Thinhinane et Mounia.**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux et celles qui m'ont aidé de Proche et de loin, notamment :*

*Maman **Noura** et Papa **Mourad**, qui ne m'ont jamais laissé tomber dans toutes les Circonstances que dieu vous protège et vous garde. Mon frère et mes sœurs que j'aime beaucoup, ma nièce et mes neveux*

*A mon cher mari **NOURDINE** qu'était mon bon assistant tout au long de mon parcours*

***Mounia***

*C'est avec une profonde reconnaissance que je dédie ce mémoire à ma famille. Mon père **SADDEK**, ma mère **OUNISSA**, mon frère **JUGURTA** et ma sœur **MELISSA**.*

*Votre amour, vos sacrifices et vos prières ont fait naître ce rêve. Ce travail est le reflet de votre lumière en moi et chaque mot de ce mémoire porte la trace de votre force.*

***Thinhinane.***

# *Liste des abréviations*

**ABC:** Activity based costing.

**AC :** actif courant.

**AI :** actif immobilisé.

**BFR :** Besoin de fond de roulement.

**C° :** Consommation.

**CAF :** capacité d'autofinancement.

**CA :** Chiffre d'affaires.

**CIR :** Coefficient d'imputation rationnelle.

**DCT :** dette à court terme.

**DC:** Direct costing.

**E/CA :** Ecart sur chiffre d'affaires.

**E/MP :** Ecart sur matières premières.

**E/Q :** Ecart sur quantités.

**E/P :** Ecart sur prix.

**FRN :** Fond de roulement net.

**GE :** Général emballage.

**KP :** capitaux permanents.

**MP :** Matières premières.

**PUp :** Prix unitaire prévu.

**PUr :** Prix unitaire réelle.

**TR :** Trésorerie nette.

## Liste d'illustrations

# *Liste des tableaux*

Tableau 1: les charges imputés aux produits P1 et P2 pour l'année 2023 par unité.....	12
Tableau 2: les charges imputés aux produits P1 et P2 pour l'année 2024 par unité.....	13
Tableau 3:calcul des déférents coûts pour l'année 2023 .....	13
Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel. ....	13
Tableau 4:calcul des déférents coûts pour l'année 2024 de l'Excel.....	14
Tableau 5: les réalisations et les prévisions annuelles de CA en valeur et en quantité pour l'année 2023 .....	16
Tableau 6: les réalisations et les prévisions annuelles de CA en valeur et en quantité pour l'année 2024. ....	17
Tableau 7: les consommations réelles et prévisionnelles de matière première en valeur et en quantité (en tonne) pour l'année 2023.....	17
Tableau 8: les consommations réelles et prévisionnelles de matière première en valeur et en quantité (en tonne) pour l'année 2024.....	17
Tableau 9: l'écart sur chiffre d'affaires en (DA) pour l'année 2023.....	18
Tableau 10:l'écart sur quantité pour l'année 2023 .....	18
Tableau 11: l'écart sur prix pour l'année 2023 .....	19
Tableau 12: l'écart sur chiffre d'affaire en (DA) pour l'année 2024 .....	19
Tableau 13: l'écart sur quantité pour l'année 2024 .....	20
Tableau 14: l'écart sur prix pour l'année 2024 .....	20
Tableau 15: l'écart sur matière premier pour l'année 2023 .....	21
Tableau 16: l'écart sur quantité pour l'année 2023 .....	21
Tableau 17: l'écart sur coût pour l'année 2023 .....	21
Tableau 18: l'écart sur matière premier pour l'année 2024 .....	22
Tableau 19: l'écart sur quantité pour l'année 2024 .....	22
Tableau 20: l'écart sur coût pour l'année 2024 .....	22
Tableau 21: bilan financier de l'année 2023 .....	24
Tableau 22: bilan financier de l'année 2024 .....	25
Tableau 23:bilan grande masse 2023 .....	26
Tableau 24: bilan grande masse 2024 .....	26
Tableau 25 : tableau de bord financière .....	31

# *Liste des figures*

**Figure 01 :** Organigramme de l'entreprise Général Emballage.....11

# *Sommaire*

**Remerciements**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste d'illustrations**

<i>Remerciements</i> .....	2
<i>Dédicaces</i> .....	3
<i>Liste des abréviations</i> .....	4
<i>Liste d'illustrations</i> .....	5
<i>Liste des tableaux</i> .....	6
<i>Liste des figures</i> .....	7
<i>Sommaire</i> .....	8
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion</b> .....	3
<b>Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion</b> .....	3
<b>1. Définition du contrôle de gestion</b> .....	3
<b>2. Les objectifs du contrôle de gestion</b> .....	3
<b>Section 02 : Les outils du contrôle de gestion</b> .....	4
<b>1. Comptabilité analytique</b> .....	5
<b>1.2. Méthodes des coûts partiels</b> .....	5
<b>1.3. Méthode ABC (méthode de calcul des couts à base d'activités)</b> .....	6
<b>1.4. Méthode des couts préétablis (coûts standards)</b> .....	6
<b>2. La gestion budgétaire</b> .....	7
<b>2.1. La prévision</b> .....	7
<b>2.2. La budgétisation</b> .....	7
<b>2.3. Le contrôle budgétaire</b> .....	7
<b>3. Tableau de bord</b> .....	8
<b>CHAPITRE II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage</b> .....	9

<b>Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage .....</b>	<b>9</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>9</b>
1 .Présentation de l'entreprise.....	9
2. Les produits fabriqués .....	9
3. Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage.....	10
4. Les missions du contrôleur de gestion .....	10
5. Organigramme de l'entreprise Général Emballage.....	10
<b>Section 02 : la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision au sein GENERALE EMBALLAGE .....</b>	<b>12</b>
1. La comptabilité analytique .....	12
1.2. Interprétation des chiffres .....	14
1.3. Actions correctives à faire .....	15
2. Le contrôle budgétaire (l'analyse des écarts).....	16
2.1. Présentation des donnés de l'entreprise : .....	16
2.2. Calcul des écarts .....	18
2.2.1. L'écart global sur chiffre d'affaires.....	18
2.2.2 Ecart sur matière première .....	21
3. le tableau de bord (financière) .....	24
3.1. Présentation des bilans financiers de 2022 et 2023.....	24
3.2. Calcul des indicateurs financiers .....	27
3.3. Mise en forme de tableau de bord financier (voir l'exemple) : .....	31
Conclusion générale .....	34
Conclusion générale .....	34
<i>Références bibliographiques .....</i>	30
Bibliographie.....	36
Annexes .....	30
Annexes .....	30
<i>Table des matières .....</i>	31
<i>Table des matières .....</i>	30
Résumé .....	30

## Table des matières

Annexes

Résumé

## *Introduction*

### *Générale*

# Introduction générale

---

## Introduction générale

L'entreprise exerce son activité dans un environnement économique complexe et incertain. La complexité et l'incertitude de l'environnement interne et externe de l'entreprise oblige ses dirigeants à mettre en place un système de contrôle qui vise à atteindre les objectifs fixés par une stratégie déterminée parmi les systèmes figure le contrôle de gestion, qui est défini par, Anthony 1965 comme « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation»<sup>1</sup>.

L'élaboration d'un système de contrôle de gestion, dans une organisation, s'avère très important pour prendre un certain nombre de décisions d'une part stratégique qui engagent l'avenir de l'entreprise et d'autre part, des décisions courante liées à l'exploitation normale qui permettent à l'entreprise un meilleur fonctionnement assurant sa rentabilité.

La prise de décision à court ou à long terme repose sur des informations recueillies auprès de différentes sources. Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'informations fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision. Le contrôle de gestion est un système d'information qui grâce à ses outils permet de fournir aux dirigeants des informations pertinente.

## Motif du choix du sujet

Le motif du choix de notre sujet découle du fait que le contrôle de gestion est une fonction qui a pour but de garantir la mise en place de la stratégie d'une entreprise et l'allocation optimale les ressources engagées sur le terrain. Notre motivation pour ce sujet provient aussi du fait qu'il concerne notre spécialité qui est la comptabilité et l'audit.

## Problématique

La problématique que nous voulons traiter dans ce travail de recherche, consiste à déterminer l'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage, ce qui nous amène à poser la question principale suivante :

---

<sup>1</sup> Arnaud H, « Le contrôle de gestion, en action », 2e Edition Liasons, 2001, p08.

# Introduction générale

---

## **Quel est l'apport du contrôle de gestion pour la prise de décisions au sein de général emballage ?**

De cette question principale découlent des questions secondaires

- Quels sont les outils du contrôle de gestion utilisés par général emballage ?
- Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la prise de décision au sein de général emballage ?

### **Hypothèses :**

Nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèses 01 :** Le tableau de bord comprend un ensemble d'indicateurs qui orientent et éclairent le responsable dans la prise de décision.

**Hypothèses 02 :** Le contrôle budgétaire à travers le calcul des écarts aide le responsable à choisir les actions correctives à mettre en place.

### **Méthodologie de recherche :**

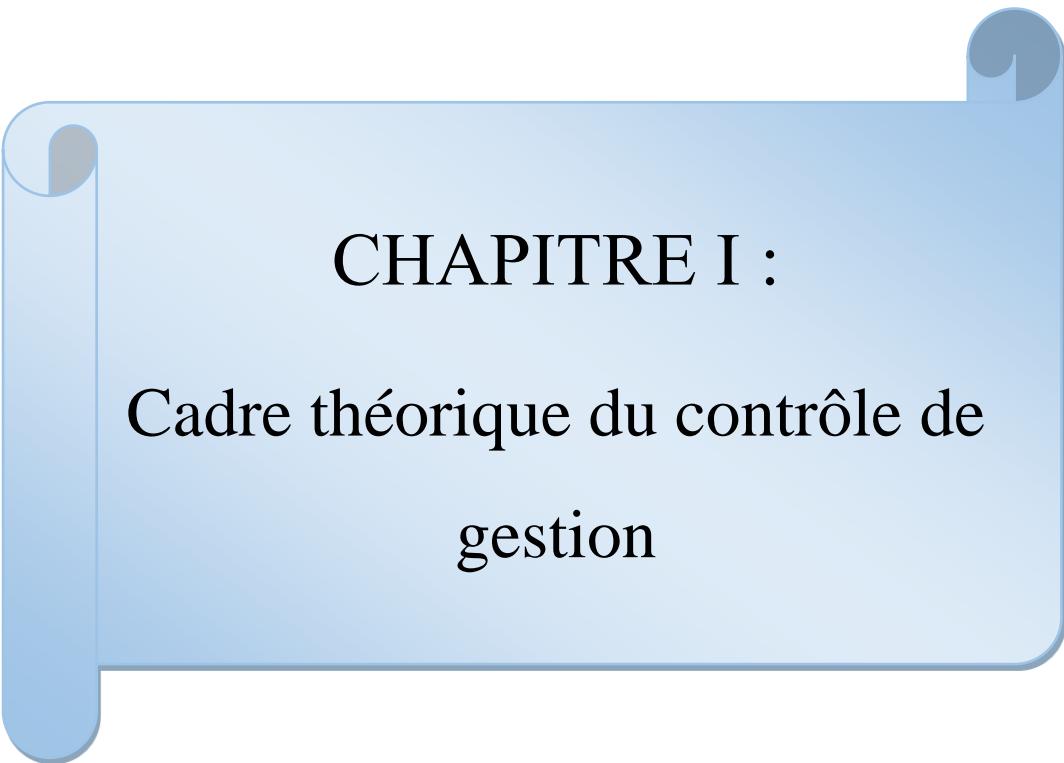
Pour bien mener ce travail nous avons adopté une démarche qualitative inductive. Nous avons fait une recherche documentaire en consultant des livres, des articles, et thèses de magistère et doctorat qui nous ont permis de cerner le cadre théorique.

Et nous avons effectué un stage pratique au sein de général emballage pour traiter notre problématique.

### **Structure du travail :**

Notre travail est scindé en deux chapitres

- Le premier chapitre est axé sur des généralités sur le contrôle de gestion.
- Le deuxième concerne notre cas pratique, il résume les résultats de l'étude faite au sein de général emballage.



# CHAPITRE I :

## Cadre théorique du contrôle de gestion

## Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion occupe de nos jours une grande place au sein de l'entreprise. Il Consiste à fournir à tous les responsables les moyens de piloter, de prendre des décisions propres à assurer l'avenir de l'entreprise. L'objet de ce chapitre est de définir le contrôle de gestion, ses objectifs, son rôle, et ses outils.

### Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion

Pour comprendre la notion du contrôle de gestion, nous allons présenter ses définitions, et déterminer ses objectifs et les missions qui lui sont attribués.

#### 1. Définition du contrôle de gestion

«Le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés».<sup>2</sup>

En 1965 **Anthony** définit le contrôle de gestion, de la manière suivante « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation»<sup>3</sup>.

#### 2. Les objectifs du contrôle de gestion

**Les objectifs du contrôle de gestion sont :**

##### ❖ L'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise

Opérant au sein d'un environnement complexe et incertain, l'entreprise doit s'avoir adapté ses actions tout en gardant une cohérence interne. Le contrôle de gestion optimise l'allocation des ressources pour concilier stratégie, qualité, coûts et délais.

##### ❖ L'amélioration permanente de l'organisation

Pour optimiser ses ressources et ses compétences, l'entreprise doit gérer son organisation de façon stratégique (**en lien avec ses objectifs à long terme**). En utilisant une bonne méthode qui consiste à découper ses activités en **processus clés** (opérationnels et supports) pour identifier et améliorer celles qui ne sont pas rentables.

---

<sup>2</sup> LONING Helene et ALL, «le contrôle de gestion», Ed :PARIS, 1998, p2.

<sup>3</sup> Arnaud H, « Le contrôle de gestion en action », 2e Edition Liasons, 2001, p08.

## Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion

---

### ❖ La prise en compte des risques

La performance d'une entreprise ne peut être évaluée sans prendre en compte sa **gouvernance** et sa **gestion des risques**. Il est essentiel d'analyser l'impact des activités sur l'ensemble des **parties prenantes** (clients, salariés, actionnaires, etc.) en identifiant les risques potentiels.

### 3. Les missions du contrôle de gestion

Selon **Bouquin H(2006)**<sup>4</sup>, le contrôle de gestion dispose de trois (3) missions fondamentales :

#### ❖ Assurer l'alignement stratégique et opérationnel

Le contrôle de gestion garantit que les actions quotidiennes contribuent à la réalisation de la stratégie globale. Il veille également à ce que les décisions stratégiques s'appuient sur les réalités et les retours du terrain.

#### ❖ Analyser la performance et l'efficience des ressources

Il évalue l'adéquation entre les résultats visés et les ressources utilisées, en identifiant et en corrigéant les écarts (comparaison prévisions/réalisations, analyse des causes, mesures correctives, etc.).

#### ❖ Guider les acteurs vers les objectifs fixés

En encadrant la délégation des responsabilités, le contrôle de gestion oriente les décisions et les comportements des managers autonomes, tout en alignant leur gestion (ressources et résultats) sur les priorités de l'organisation.

Pour connaître les outils de contrôle de gestion utiliser au sein de GE pour la prise de décision nous allons les présentés dans la section suivante.

## Section 02 : Les outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le contrôle de gestion dispose de trois (03) principaux outils : la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et tableau de bord.

---

<sup>4</sup> Bouquin H, « le contrôle de gestion» paris, 2006, p34.

## 1. Comptabilité analytique

**MARTINET A-C et SILEM** la définit comme « un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilation, abonnement, calcul de charges,...en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non ».<sup>5</sup>

La comptabilité analytique a pour objectif de calculer les défirent coûts, coût d'achat MP, coût de production et coût de revient. Cela à travers plusieurs méthodes. Nous citons :

### 1.1. Méthode des centres d'analyse (coût complet réel)

Cette méthode repose sur le principe de l'imputation de l'ensemble des charges directes, indirectes, variables et fixes de la comptabilité analytique aux coûts des produits ou services.

Les charges directes sont affectées directement aux coûts, alors que les charges indirectes font l'objet d'un traitement préétabli avant d'être imputées aux coûts des produits. Les charges sont regroupées dans les centres d'analyses et font l'objet d'une répartition primaire puis secondaire dans un tableau, à l'aide d'une clé répartition.

### 1.2. Méthodes des coûts partiels

Ces méthodes intègrent une partie des charges, parmi ces méthodes nous avons :

#### ❖ Méthode des coûts variables (direct costing) :

La méthode du coût variable (DC) est un coût partiel, il ne retient que les charges variables, qui varient quasi proportionnellement avec l'activité, qu'elles soient directes ou indirectes, elle dégage une marge sur coût variable.

#### ❖ Méthodes des coûts directs :

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

---

<sup>5</sup> MARTINET A-C et al, « lexique de la gestion », Edition Dalloz, Paris, 2003, p115.

### ❖ Méthode des coûts spécifiques :

Cette méthode est un prolongement de la méthode des coûts variables, car elle intègre aux coûts de produits, en plus des charges variables, les charges fixes directes. Elle dégage une marge sur coûts spécifiques.

### ❖ Méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes :

Cette méthode intègre toutes les charges variables et une partie des charges fixes selon le coefficient d'imputation rationnelle (CIR) qui est égale à :

Activité réelle

CIR = \_\_\_\_\_

Activité normale

### 1.3. Méthode ABC (méthode de calcul des coûts à base d'activités)

La comptabilité par activité ou la méthode ABC (Activity based costing) est une technique de calcul et d'analyse des coûts et aussi de gestion, fondée sur l'analyse des activités.

Elle s'appuie sur le principe suivant :

Les produits consomment les activités, et les activités consomment les ressources.

Pour affecter les coûts des activités aux coûts des produits l'entreprise utilise des inducteurs des coûts.

### 1.4. Méthode des coûts préétablis (coûts standards)

Les coûts préétablis sont des coûts prévisionnels calculés par l'entreprise selon les objectifs fixés, ils sont comparés aux réels constatés pour permettre d'analyser les écarts.

# Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion

---

## 2. La gestion budgétaire

**Définition :** La gestion budgétaire est comme : « L'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés ».

La gestion budgétaire englobe trois (03) étapes essentielles ; la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

### 2.1. La prévision

**Définition :** La prévision, généralement établie chaque trimestre, trace la trajectoire la plus probable des résultats pour l'année en cours ou les douze prochains mois.

Cet outil essentiel qui permet à la direction d'anticiper les performances financières et sert de base pour évaluer l'impact des décisions ou des événements imprévus.

### 2.2. La budgétisation

**Définition :** « La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévisions chiffrées. »

La budgétisation est une démarche stratégique qui englobe l'élaboration des budgets, leur mise en œuvre et leur suivi continu. Elle ne se limite pas à la simple création d'un document financier (le budget), mais intègre également son utilisation active pour piloter l'entreprise.

### 2.3. Le contrôle budgétaire

**Définition :** Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause(s) d'écart, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires, et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

## Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion

---

### 3. Tableau de bord

Selon **LEROY(2001)** tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »<sup>6</sup>

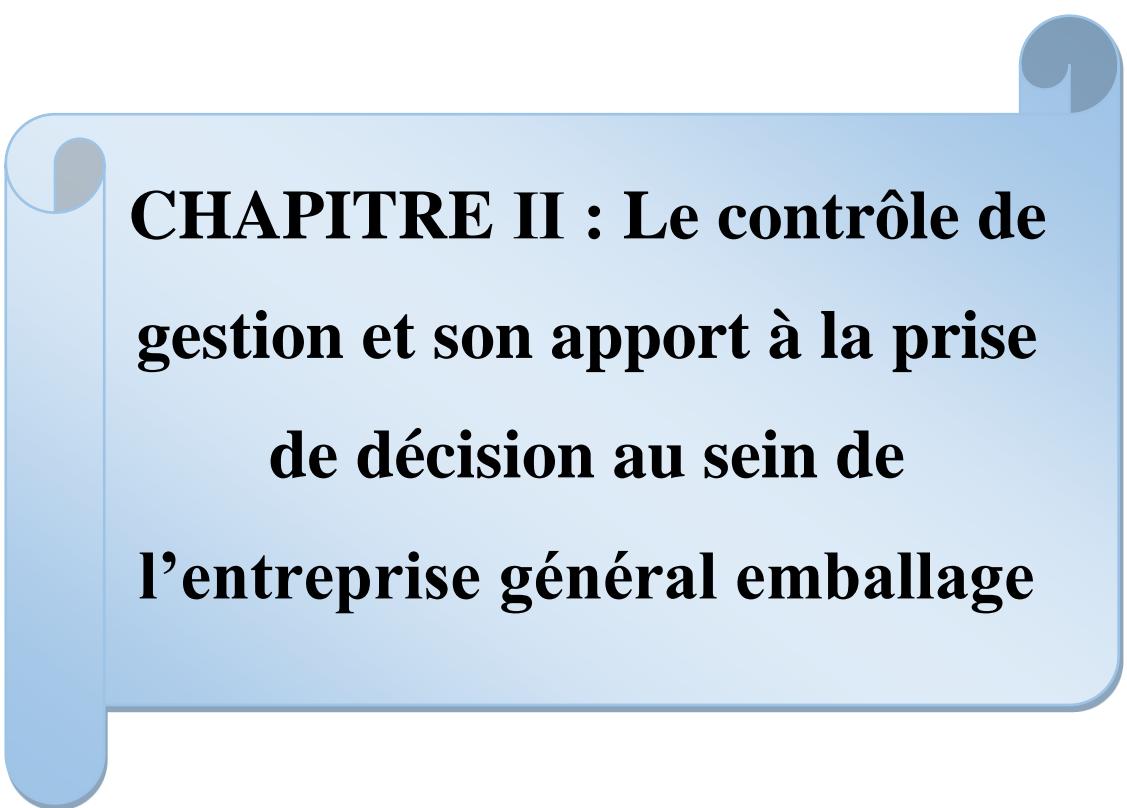
Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation, sa mise en place nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systémique.

Le contrôle de gestion contribue à la prise de décision en fournissant des informations pertinentes et structurées, issues des données internes et externes, pour évaluer la performance de l'entreprise. Il utilise des outils comme les tableaux de bord, dont les indicateurs permettent d'identifier les forces, les faiblesses de l'entreprise.

Ces éléments permettent aux décideurs de formuler des choix éclairés, d'ajuster les stratégies et d'optimiser l'allocation des ressources. Ainsi, le contrôle de gestion joue un rôle central dans la rationalisation des décisions, en réduisant l'incertitude et en favorisant une gestion efficace.

---

<sup>6</sup> LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, Page14.



## **CHAPITRE II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

## **Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

Pour rendre concret ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique nous avons réalisé un stage pratique au niveau de service du contrôle de gestion de l'entreprise Général emballage. Ce stage nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, et de répondre à notre problématique. Ce chapitre comprend deux sections :

- la première, sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil.
- la deuxième, portera sur les résultats de notre étude de cas afin de déterminer la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous présenterons l'entreprise Générale Emballage, ces produits et missions, puis nous présenterons le service contrôle de gestion.

#### **1 .Présentation de l'entreprise**

Général Emballage est le leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. L'entreprise fabrique, à la commande, des plaques double- face et double-double. Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1200 employés et un Chiffre d'affaire de 19 milliards DZD. Général Emballage est certifié conforme au Système de management intégré Qualité-Santé et Sécurité au travail (S&ST). Son siège social est situé à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.

#### **2. Les produits fabriqués**

Les différents produits fabriqués par général emballage sont :

Les plaques de carton ondulé

Les caisses à fond automatique

Les caisses télescopiques

## **Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

---

Les barquettes à découpe spéciale.

### **3. Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage**

Le service contrôle de gestion au sein de Général Emballage est directement rattaché à la direction générale, il occupe une position d'état-major. Cette position montre l'importance accordée par la direction au service contrôle de gestion en lui donnant un pouvoir et une légitimité au sein de l'entreprise.

Ce rattachement lui permet de disposer d'un degré important d'autonomie du fait qu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique, cela lui permet aussi de jouer un rôle de consultant interne et de formateur auprès des autres opérationnels.

Le service contrôle de gestion de Général Emballage est composé d' :

Un responsable de contrôle de gestion et un contrôleur.

Un responsable de l'audit et un auditeur.

### **4. Les missions du contrôleur de gestion**

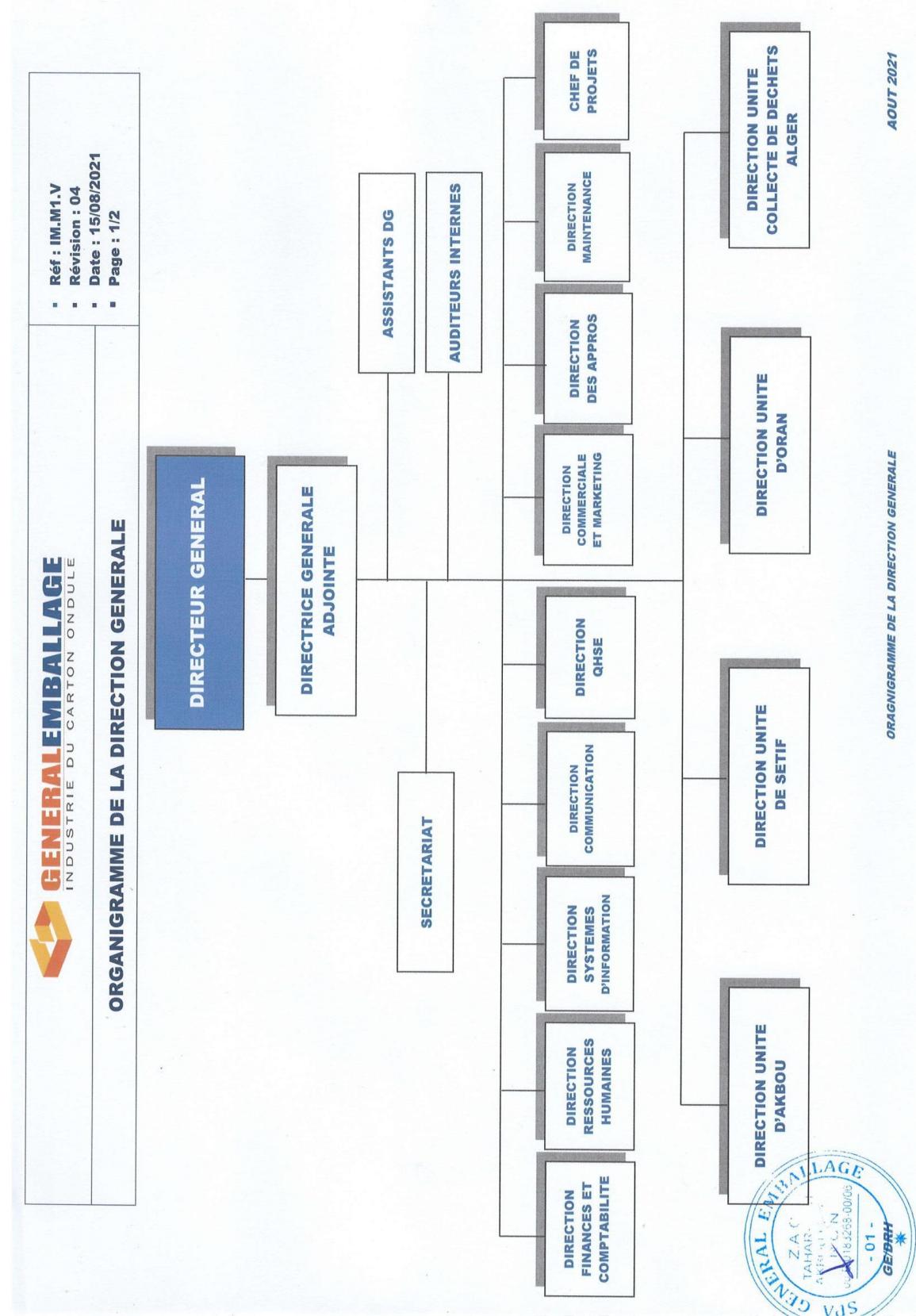
- Le contrôleur de gestion au sein de GE a pour mission :
- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information.
- La rédaction rédige un rapport de synthèse pour la direction générale avec des mesures correctives.
- Le suivi et modification des paramètres d'exploitation à l'aide des documents et les logiciels.
- Le calcul des coûts et les études relatives aux projets.
- L'assistance des responsables des structures dans la préparation des prévisions budgétaires, ainsi le suivi des réalisations budgétaires.
- La soumission d'un rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

### **5. Organigramme de l'entreprise Général Emballage**

L'entreprise Général Emballage comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter à travers le schéma suivant :

**Figure 01 : Organigramme de l'entreprise Général Emballage**

**Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**



**Source :** document interne de l'entreprise.

## **Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

---

Pour donner exemple des outils utilisé par GE nous allons faire une étude de cas pour chaque outil dans la section suivante.

### **Section 02 : la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision au sein GENERALE EMBALLAGE**

Pour accomplir les missions citées ci-dessus, et fournir les informations nécessaires pour la prise de décision, le contrôleur de gestion au sein de GE s'appuie sur trois outils qui sont : la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et le tableau de bord. Ces outils font l'objet de cette présente section.

#### **1. La comptabilité analytique**

Pour calculer les différents coûts, l'entreprise général emballage fait appel à la méthode des coûts complets. A titre d'exemple, nous allons présenter ci-dessous le calcul du coût de revient de deux produits l'entreprise qui sont :

**P1 : Caisse chauffe bain**

**P2 : Caisse Samsung frigo**

##### **1.1. Calcul des différents coûts**

**Tableau 1: les charges imputés aux produits P1 et P2 pour l'année 2023 par unité.**

Charges	Caisse chauffe bain	Caisse Samsung frigo
<b>Charges directe:</b>		
Matières	10,45	26,77
Amortissements	1,14	0,5
Salaires	2,05	0,3
<b>Total cout directe</b>	<b>13,64</b>	<b>27,57</b>
<b>Charges indirecte:</b>		
Matières	0,46	0,22
Amortissements	1,41	0,66
Salaires	2,91	1,36
Autre charges indirecte	4,31	2,02
<b>Total cout indirecte</b>	<b>9,09</b>	<b>4,26</b>

**Source :** données interne de l'entreprise.

**Chapitre II :** Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

**Tableau 2: les charges imputés aux produits P1 et P2 pour l'année 2024 par unité.**

Charges	Caisse chauffe bain	Caisse Samsung frigo
<b>Charges directe:</b>		
Matières	12,04	30,84
Amortissements	1,06	0,49
salaires	1,84	0,35
<b>Total cout directe</b>	<b>14,94</b>	<b>31,68</b>
<b>Charges indirecte:</b>	-	-
Matières	1,02	0,48
amortissements	1,74	0,82
salaires	2,85	1,36
Autre charges indirecte	3,62	1,72
<b>Total cout indirecte</b>	<b>9,23</b>	<b>4,38</b>

Source : données interne de l'entreprise.

**Les données supplémentaires :**

Les autres charges indirectes unitaires comprennent :

Les charges de distribution 41% , les charges financières 15%, les autres services 44% et les prix de ventes des deux produits sont, 21,15 DA **P1** et 34,02 DA **P2**.

**Calcule des coûts unitaires :**

**Tableau 3:calcul des différents coûts pour l'année 2023**

Charges	Caisse chauffe bain	Caisse Samsung frigo
	Montant	Montant
Papier (MP)	10,45	26,77
Autres consommations	0,46	0,22
<b>Cout d'achat (MP)</b>	<b>10,91</b>	<b>26,99</b>
Charge de personnel	4,96	1,66
Amortissements	2,55	1,16
Autre services	1,90	0,89
Charges financiers	0,65	0,30
<b>Cout de production</b>	<b>20,96</b>	<b>31,00</b>
Charge de distribution	1,77	0,83
<b>Cout de revient</b>	<b>22,73</b>	<b>31,83</b>
Prix de vente	25,15	34,02
<b>Résultat</b>	<b>2.42</b>	<b>2.19</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

**Tableau 4:calcul des différents coûts pour l'année 2024 de l'Excel.**

<b>Charges</b>	<b>Caisse chauffe bain</b>	<b>Caisse Samsung frigo</b>
	<b>Montant</b>	<b>Montant</b>
Papier (MP)	12,04	30,84
Autres consommations	1,02	0,48
<b>Cout d'achat (MP)</b>	<b>13,06</b>	<b>31,32</b>
Charge de personnel	4,69	1,71
Amortissements	2,80	1,31
Autre services	1,59	0,76
Charges financiers	0,54	0,26
<b>Cout de production</b>	<b>22,68</b>	<b>35,36</b>
Charge de distribution	1,48	0,71
<b>Cout de revient</b>	<b>24,16</b>	<b>36,07</b>
Prix de vente	27,00	38,00
<b>Résultat</b>	<b>2,84</b>	<b>1,93</b>

**Source :** Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

## **1.2. Interprétation des chiffres**

A partir des tableaux présents nous constatons :

Une hausse significative des coûts d'achat en 2024, de 19% pour la caisse chauffe-bain et de 16% pour la caisse Samsung frigo. Cette augmentation est due principalement à la flambée de prix des matières premières (papier) sur le marché international.

Une augmentation des coûts de production en 2024 pour les deux produits, 8% pour la caisse chauffe bain et 14% pour la caisse Samsung frigo vu l'augmentation du cout d'achat.

Une hausse des couts de revient pour les deux produits en 2024. Bien que les charges de distribution ont l'égerment diminué en 2024 due à l'optimisation des moyennes logistique. Les autres charge (cout d'achat, amortissements) ont augmenté ce qui a entraîné une hausse globale du cout de revient pour les deux produits.

Concernant les résultats unitaires :

La caisse Samsung frigo perd en rentabilité en 2024 malgré une hausse de prix de vente, à cause de l'augmentation importante du coût d'achat des MP. Cette baisse des résultats unitaire de ce produit s'explique du fait que l'entreprise a décidé de supporter une

## **Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

---

partie de cout de l'augmentation de matière première pour maintenir ses parts de marché face à une concurrence agressive.

La caisse chauffe bain se maintient mieux, mais reste fragile face à la hausse des coûts notamment le coût d'achat des matières première.

### **1.3. Actions correctives à faire**

Pour réduire les différents couts, l'entreprise devrait :

- ❖ Saisir les opportunités de la baisse des prix des matières principales sur le marché international pour engager des commandes.
- ❖ Diversifier la liste des fournisseurs pour rechercher des options à moindre cout des matières premières (papier).
- ❖ Améliorer l'efficacité et l'efficience des équipements de productions et former un personnel compétent.
- ❖ Optimiser les chaines de distribution pour réduire les coûts (ex : livraisons).
- ❖ Réévaluer la stratégie de prix pour maintenir la rentabilité pour la caisse chauffe bain et le prix de vente de la caisse Samsung frigo si le marché le permet.

L'apport de comptabilité analytique à la prise de décisions au sein de l'entreprise Général Emballage est significatif et multidimensionnel. Voici les principaux bénéfices :

- ❖ Analyse de la Rentabilité par Produit : le calcul des coûts (coût d'achat, coût de production, coût de revient) permet d'évaluer la rentabilité de chaque produit et la comparaison des couts aux chiffre d'affaires permet d'identifier les produits les plus rentables et ajuster sa stratégie.
- ❖ Optimisation des Coûts : La décomposition des coûts (matières premières, personnel, amortissements, etc.) met en évidence les postes de dépenses les plus élevés.
- ❖ Prise de Décisions : concernant la fixation des prix, la mise en place de nouveaux investissements et l'allocation des ressources.
  - La fixation des Prix : La connaissance du coût de revient aide à fixer des prix de vente compétitifs tout en garantissant une marge bénéficiaire.

- Les investissements : Les amortissements reflètent l'utilisation des actifs. Une augmentation en 2024 pourrait indiquer la nécessité de réviser les équipements de production pour améliorer la performance des machines (entretenir les équipements de production).
  - L'allocation des Ressources : Les charges de personnel et financières sont analysées en investissant dans le développement des compétences pour optimiser l'efficacité opérationnelle.
- ❖ Transparence et Contrôle : la comptabilité analytique offre une vision détaillée et transparente des activités, facilitant le contrôle de gestion et la communication avec les parties prenantes.

## 2. Le contrôle budgétaire (l'analyse des écarts)

Le contrôle budgétaire au sein de "Général Emballage" consiste à comparer les réalisations aux prévisions et analyser les écarts afin de repérer les causes et d'entreprendre des mesures correctives pour que les objectifs soient réalisés. Nous allons présenter ci-dessous quelques écarts en nous focalisant sur trois (3) familles de produits (**CAD barquettes**, **CAI Caisses** et **PLQ Plaques**).

2.1. Présentation des données de l'entreprise :

**Tableau 5: les réalisations et les prévisions annuelles de CA en valeur et en quantité pour l'année 2023**

Famille de produits	Réalisations 2023		Prévisions 2023	
	CA (DA)	Quantité (tonne)	CA (DA)	Quantité (tonne)
<b>CAD barquettes</b>	4 224 618 051	25 693	6 071 091 110	31 843
<b>CAI Caisses</b>	5 444 904 925	32 480	6 870 512 800	35 423
<b>PLQ Plaques</b>	4 948 419 559	36 692	7 079 362 613	41 199
<b>Total</b>	<b>14 617 942 535</b>	<b>94 865</b>	<b>20 020 966 523</b>	<b>108 465</b>

Source : données internes de l'entreprise

**Tableau 6: les réalisations et les prévisions annuelles de CA en valeur et en quantité pour l'année 2024.**

Famille de produits	Réalisations 2024		Prévisions 2024	
	CA (DA)	Quantité (tonne)	CA (DA)	Quantité (tonne)
<b>CAD barquettes</b>	3 423 745 524	23 369	5 788 124 203	35 890
<b>CAI Caisses</b>	5 329 975 102	35 061	4 332 320 906	27 892
<b>PLQ Plaques</b>	4 094 869 562	34 148	5 107 188 979	39 329
<b>Total</b>	<b>35 122 791 597</b>	<b>92 578</b>	<b>15 227 634 087</b>	<b>103 111</b>

Source : données internes de l'entreprise

**Tableau 7: les consommations réelles et prévisionnelles de matière première en valeur et en quantité (en tonne) pour l'année 2023.**

Famille de produits	Réalisations 2023		Prévisions 2023	
	C° (MP)	Quantité (tonne)	C° (MP)	Quantité (tonne)
<b>CAD barquettes</b>	2 552 094 624	27 856	3 562 180 079	34 607
<b>CAI Caisses</b>	3 226 250 869	35 214	3 962 666 631	38 498
<b>PLQ Plaques</b>	3 644 678 002	39 781	4 608 860 905	44 776
<b>Total</b>	<b>9 423 023 494</b>	<b>102 852</b>	<b>12 133 707 615</b>	<b>117 880</b>

Source : données internes de l'entreprise

**Tableau 8: les consommations réelles et prévisionnelles de matière première en valeur et en quantité (en tonne) pour l'année 2024.**

Famille de produits	Réalisations 2024		Prévisions 2024	
	C° (MP)	Quantité (tonne)	C° (MP)	Quantité (tonne)
<b>CAD barquettes</b>	1 896 950 304	25 405	3 054 952 998	39 228
<b>CAI Caisses</b>	2 848 142 198	38 134	2 374 208 188	30 486
<b>PLQ Plaques</b>	2 772 617 275	37 120	3 347 756 458	42 987
<b>Total</b>	<b>7 517 709 777</b>	<b>100 659</b>	<b>8 776 917 644</b>	<b>112 702</b>

Source : données internes de l'entreprise

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

### 2.2. Calcul des écarts

#### 2.2.1. L'écart global sur chiffre d'affaires

##### A. Calcul des écarts pour l'année 2023

L'écart global sur chiffre d'affaires se calcule de la manière suivante :

$$E/CA = CA \text{ réel} - CA \text{ prévisionnel}$$

Cet écart global se décompose en deux sous écarts calculés Comme suit :

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévue}) \times \text{Prix unitaire prévu} ;$$

$$E/Q = (Qr - Qp) \times PUp ;$$

$$\text{Écart sur prix} = (\text{Prix unitaire réel} - \text{Prix unitaire prévu}) \times \text{Quantité réelle} ;$$

$$E/P = (PUR - PUp) \times Qr$$

Tableau 9: l'écart sur chiffre d'affaires en (DA) pour l'année 2023

Famille de produits	2023		Ecart
	CA Réel	CA Prévu	
CAD barquettes	4 224 618 051	6 071 091 110	-1 846 473 059
CAI Caisses	5 444 904 925	6 870 512 800	-1 425 607 875
PLQ Plaques	4 948 419 559	7 079 362 613	-2 130 943 054
<b>Total</b>	<b>14 617 942 535</b>	<b>20 020 966 523</b>	<b>-5 403 023 988</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire (en DA) en E/Q et E/P

Tableau 10:l'écart sur quantité pour l'année 2023

Famille de produits	Ecart sur quantité			
	Quantité réelle (Tonne)	Quantité prévue (Tonne)	Prix unitaire Prévu (DA)	Ecart
CAD barquettes	25 693	31 843	190 657	-1 172 540 550
CAI Caisses	32 480	35 423	193 956	-570 812 508
PLQ Plaques	36 692	41 199	171 832	-774 446 824
<b>Total</b>	<b>94 865</b>	<b>108 465</b>	<b>184 584</b>	<b>-2 510 342 400</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

**Chapitre II :** Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

**Tableau 11: l'écart sur prix pour l'année 2023**

Famille de produits	Ecart sur prix			
	Prix unitaire réelle (DA)	Prix unitaire prévue (DA)	Quantité réelle (Tonne)	Ecart
CAD barquettes	164 427	190 657	25 693	-673 927 390
CAI Caisses	167 639	193 956	32 480	-854 776 160
PLQ Plaques	134 862	171 832	36 692	-1 356 503 240
<b>Total</b>	<b>154 092</b>	<b>184 584</b>	<b>94 865</b>	<b>-2 892 623 580</b>

**Source :** Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Pour l'année 2023, Nous constatons un écart sur chiffre d'affaires **défavorable, de -5 403 023 988 DA**. Tous les produits (CAD barquettes, CAI Caisses et PLQ Plaques), ont un écart négatif indiquant une sous-performance généralisée. Cette écart s'explique par la baisse des prix de vente au cours de l'exercice 2023, soit une valeur relative de l'ordre -16.52%, en raison de la baisse des prix d'achat des matières premières sur le marché international impactant ainsi la rentabilité de l'entreprise d'une part. D'autre part, un écart défavorable sur la quantité est observé en raison de plusieurs facteurs à savoir :

- Le ralentissement de l'activité tout secteur confondu,
- Diminution de la consommation dûe à l'érosion du pouvoir d'achats du citoyen
- L'émergence de nouveaux concurrents sur le marché du carton ondulé avec une politique commerciale déloyale.

**B. Calcul des écarts pour l'année 2024**

**Tableau 12: l'écart sur chiffre d'affaire en (DA) pour l'année 2024**

Familles de produits	2024		Ecart
	CA Réelle	CA Prévue	
CAD barquettes	3 423 745 524	5 788 124 203	-2 364 378 679
CAI Caisses	5 329 975 102	4 332 320 906	997 654 196
PLQ Plaques	4 094 869 562	5 107 188 979	-1 012 319 417
<b>Total</b>	<b>12 848 590 188</b>	<b>15 227 634 087</b>	<b>-2 379 043 900</b>

**Source :** Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

Tableau 13: l'écart sur quantité pour l'année 2024

Famille de produits	Ecart sur quantité			
	Quantité réelle (Tonne)	Quantité prévue (Tonne)	Prix unitaire prévue (DA)	Ecart
CAD barquettes	23 369	35 890	161 276	-2 019 336 796
CAI Caisses	35 061	27 892	155 324	1 113 517 756
PLQ Plaques	34 148	39 329	129 857	-672 789 117
<b>Total</b>	<b>92 578</b>	<b>103 111</b>	<b>446 457</b>	<b>-1 578 608 157</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Tableau 14: l'écart sur prix pour l'année 2024

Famille de produits	Ecart sur prix			
	prix unitaire réel (DA)	prix unitaire prévu (DA)	quantité réel (Tonne)	Ecart
CAD barquettes	146 509	161 276	23 369	-345 090 023
CAI Caisses	152 022	155 324	35 061	-115 771 422
PLQ Plaques	119 915	129 857	34 148	-339 499 416
<b>Total</b>	<b>138 787</b>	<b>147 682</b>	<b>92 578</b>	<b>-800 360 861</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Pour l'année 2024, l'écart sur chiffre d'affaires est **défavorable -2 379 043 900 DA** mais il est moins sévère qu'en 2023 car en 2024 les écarts sont réduits grâce à une meilleure gestion des stocks et des ajustements des prix, nous remarquons une amélioration relative pour les CAI Caisses qui présent un écart positif, mais une dégradation pour les CAD barquettes et PLQ Plaques. Ecart sur prix Pour les trois (3) produits ceci est lié à des réductions de prix pour stimuler les vents. Concernant les écarts sur quantité, ils sont défavorables pour les barquettes plaques, mais les caisses présent une performance meilleur. L'écart sur quantité est positif grâce à des actions commerciales ciblées.

### C. Les actions correctives pour 2023 et 2024

Pour corriger et améliorer ces écarts défavorable, l'entreprise devrait procéder à des ajustements des prévisions, mettre en place des actions commerciales pour stimuler les vents.

En plus, adopter une stratégie commerciale solide en révisant le prix de vent à travers une analyse minutieuse de ses coûts de revient pour préserver ses parts de marché et atteindre les résultats escompté.

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

### 2.2.2 Ecart sur matière première

#### A. Calcul des écarts pour l'année 2023

Tableau 15: l'écart sur matière premier pour l'année 2023

Famille de produits	2023		Ecart sur MP
	C°(MP) réelle	C°(MP) prévue	
<b>CAD barquettes</b>	2 552 094 624	3 562 180 079	-1 010 085 455
<b>CAI Caisses</b>	3 226 250 869	3 962 666 631	-736 415 762
<b>PLQ Plaques</b>	3 644 678 002	4 608 860 905	-964 182 903
<b>Total</b>	<b>9 423 023 494</b>	<b>12 133 707 615</b>	<b>-2 710 684 121</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Tableau 16: l'écart sur quantité pour l'année 2023

Famille de produits	Ecart sur quantité			
	Quantité réelle (tonne)	Quantité prévu (tonne)	Prix unitaire prévu (DA)	Ecart
<b>CAD barquettes</b>	27 856	34 607	102 933	-694 900 683
<b>CAI Caisses</b>	35 214	38 498	102 933	-338 031 972
<b>PLQ Plaques</b>	39 781	44 776	102 933	-514 150 335
<b>Total</b>	<b>102 852</b>	<b>117 880</b>	<b>102 933</b>	<b>-1 547 082 990</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Tableau 17: l'écart sur coût pour l'année 2023

Famille de produits	Ecart sur coût			
	Coût unitaire réel	Coût unitaire prévu	Quantité réel (tonne)	Ecart
<b>CAD barquettes</b>	91 618	102 933	27 856	-315 190 640
<b>CAI Caisses</b>	91 618	102 933	35 214	-398 446 410
<b>PLQ Plaques</b>	91 618	102 933	39 781	-450 122 015
<b>Total</b>	<b>91 618</b>	<b>102 933</b>	<b>102 852</b>	<b>-1 163 759 065</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Pour l'année 2023 les écarts sur matières premières sont favorables pour les trois produits. Les écarts sur quantité et les écarts sur coûts sont également favorables. Ceci peut être expliqué par une gestion efficiente des consommations de matières premières ce qui a réduit le gaspillage, et des prix d'achat plus bas que prévue.

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

### B. Calcul des écarts pour l'année 2024

Tableau 18: l'écart sur matière premier pour l'année 2024

Famille de produits	2024		écart sur MP
	C°(MP) réelle	C°(MP) prévue	
CAD barquettes	1 896 950 304	3 054 952 998	-1 158 002 694
CAI Caisses	2 848 142 198	2 374 208 188	473 934 010
PLQ Plaques	2 772 617 275	3 347 756 458	-575 139 183
<b>Total</b>	<b>7 517 709 777</b>	<b>8 776 917 644</b>	<b>-1 259 207 867</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Tableau 19: l'écart sur quantité pour l'année 2024

Famille de produits	Ecart sur quantité			
	Quantité réel (tonne)	Quantité prévu (tonne)	Prix unitaire prévu (DA)	Ecart
CAD barquettes	25 405	39 228	77 878	-1 076 507 594
CAI Caisses	38 134	30 486	77 878	595 610 944
PLQ Plaques	37 120	42 987	77 878	-456 910 226
<b>Total</b>	<b>100 659</b>	<b>112 702</b>	<b>77 878</b>	<b>-937 806 876</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Tableau 20: l'écart sur coût pour l'année 2024

Famille de produits	Ecart sur coût			
	Coût unitaire réel	Coût unitaire prévu	Quantité réel (tonne)	écart
CAD barquettes	74 668	77 878	25 405	-81 550 050
CAI Caisses	74 688	77 878	38 134	-121 647 460
PLQ Plaques	74 694	77 878	37 120	-118 190 080
<b>Total</b>	<b>74 685</b>	<b>77 878</b>	<b>100 659</b>	<b>-321 404 187</b>

Source : Préparé par nos propres soins à l'aide de l'Excel.

Pour l'année 2024 l'écart global sur matières premières est négatif **- 1 259 207 867**

**DA donc favorable**, mais moins marqué que 2023 les écarts sur quantités sont favorables pour les barquettes et plaques, mais il est positif, défavorable pour les caisses. Les consommations réelles de matières premières sont supérieures à ce qui a été prévue ceci peut être expliqué par l'augmentation des ventes et donc de la production des caisses en 2024.

Concertants les écarts sur couts ils sont favorable pour les trois produits, ceci est lié à une renégociation des contrats avec les fournisseurs (obtentions des remise, et des contrats longs terme), et à l'augmentation des volumes de productions et des gains de productivité.

### **C. Les actions correctives pour 2023 et 2024**

Pour maintenir et améliorer les écarts favorables, il est nécessaire d'optimiser les processus de production pour réduire les gaspillages de matières premières, et de procéder à une négociation des contrats avec le fournisseur pour obtenir des prix plus avantageux.

Le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel dans la prise de décision au sein d'entreprise car il permet :

- ❖ Une optimisation des Ressources Financières par une meilleur utilisation des celle-ci et éliminant les gaspillages.
- ❖ De faire des prévisions et une planification Stratégique : le contrôle budgétaire facilite l'élaboration de budgets prévisionnels pour anticiper les besoins futurs, et éclairer les décisions importantes (agrandir l'activité, diversifier la production ou réduire les coûts).
- ❖ Un Contrôle des Performances en compare les résultats réels aux prévisions pour détecter les écarts, et mettre des corrections rapides et en identifiant les services sous-performant.
- ❖ Une réduction des Risques Financiers en limitant les dépenses imprévues et les gaspillages sécurisant ainsi la trésorerie de l'entreprise.
- ❖ D'éclairer les décisions opérationnelles :
  - Choix entre internaliser ou externaliser une production.
  - Validation de l'achat de nouvelles machines ou location.
  - Ajustement des coûts de main-d'œuvre en fonction des prévisions de commandes.

### 3. le tableau de bord (financière)

Le tableau de bord est un outil du contrôle de gestion, important pour le pilotage de l'entreprise et la prise de décisions grâce à m'ensemble d'indicateurs qu'il met en avant. A titre illustratif nous allons présenter ci-dessous un exemple de tableaux de bord utilisé au sein de générale emballage, qui est le tableau de bord financière. Mais avant nous allons présenter le calcul des indicateurs financiers.

#### 3.1. Présentation des bilans financiers de 2022 et 2023

**Tableau 21: bilan financier de l'année 2023**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
Actif immobilisé	4 898 778 854,01	Capital émis	1 200 000 000,00
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>4 898 778 854,01</b>	Prime et réserves	7 506 251 392,54
stocks et en cours	5 153 927 279,12	Résultat net	2 416 287 009,51
<b>Valeur d'exploitations</b>	<b>5 153 927 279,12</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>11 122 538 402,05</b>
Clients	4 695 749 253,94	Emprunts et dettes financières	826 945 798,52
Autres débiteurs	174 528 880,86	Impôts (différés et provisionnés)	161 701 692,76
Impôts actif	161 701 692,76	<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>866 629 261,67</b>
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>5 031 979 827,56</b>	Fournisseurs et compte rattachés	1 563 003 784,78
		Impôts passif	6 738 880,74
Trésorerie actif	1 442 971 891,01	Autres dettes	356 203 985,99
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1 442 971 891,01</b>	Trésorerie passif	2 612 543 536,48
<b>Actif circulant</b>	<b>11 628 878 997,70</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>4 538 490 187,99</b>
<b>Total général actif</b>	<b>16 527 657 851,71</b>	<b>Total général passif</b>	<b>16 527 657 851,71</b>

Source : Préparé par nous propres soins avec l'Excel.

**Chapitre II :** Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

---

**Tableau 22: bilan financier de l'année 2024**

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	4 561 821 784,57	Capital émis	1082928000,00
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>4 561 821 784,57</b>	Prime et réserves	5239634402,05
stocks et en cours	5 000 503 608,47	Résultat net	1923430821,49
<b>Valeur d'exploitations</b>	<b>5 000 503 608,47</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>8 245 993 223,54</b>
Clients	4 231 050 019,27	Emprunts et dettes financières	677098560,10
Autres débiteurs	170 373 470,24	Impôts (différés et provisionnés)	32728675,41
Impôts actif	80 795 754,56	<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>709 827 235,51</b>
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>4482219244,06</b>	Fournisseurs et compte rattachés	875659043,47
		Impôts passif	83149131,00
Trésorerie actif	1 289 159 150,92	Autres dettes	2754747995,88
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1 289 159 150,92</b>	Trésorerie passif	2664327158,63
<b>Total actif courant</b>	<b>10 771 882 003,45</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>6 377 883 328,98</b>
<b>Total général actif</b>	<b>15 333 703 788,02</b>	<b>Total général passif</b>	<b>15 333 703 788,02</b>

Source : Préparé par nous propres soins à l'aide de l'Excel.

**Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

---

**Tableau 23: bilan grande masse 2023**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4 898 778 854.01</b>	<b>30%</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>11 989 167 662.72</b>	<b>73%</b>
<b>Actif circulants</b>	<b>11 628 878 997.70</b>	<b>70%</b>			
Valeur d'exploitations	5 153 927 279.12	31%			
Valeurs réalisable	5 031 979 827.56	30%	<b>Dettes à court terme</b>	<b>4 538 490 187.99</b>	<b>27%</b>
Valeur disponibles	1 442 971 891.01	9%			
<b>Total</b>	<b>16 527 657 851.71</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>16 527 657 851.71</b>	<b>100%</b>

Source : Préparé par nous propres soins à l'aide de l'Excel.

**Tableau 24: bilan grande masse 2024**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4 561 821 784.57</b>	<b>30%</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>8 955 820 459.04</b>	<b>58%</b>
<b>Actif circulants</b>	<b>10 771 882 003.45</b>	<b>70%</b>			
Valeur d'exploitations	5 000 503 608.47	33%			
Valeurs réalisable	4 482 219 244.06	29%	<b>Dettes à court terme</b>	<b>6 377 883 328.98</b>	<b>42%</b>
Valeur disponibles	1 289 159 150.92	8%			
<b>Total</b>	<b>15 333 703 788.02</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>15 333 703 788.02</b>	<b>100%</b>

Source : Préparé par nous propres soins à l'aide de l'Excel.

**Commentaires :**

Nous observons une diminution de l'actif immobilisé, ce qui indique une légère réduction des investissements.

Les dettes à court terme ont augmenté. Ceci peut être expliqué par le recours à crédits bancaires ou fournisseurs pour couvrir des décalages de flux de liquidités ou à des clients qui ne respecte pas les délais négociés.

### **3.2. Calcul des indicateurs financiers**

- Fond de roulement net (FRN)

Fonds de roulement net = Capitaux permanents - Actif fixes

FRN 2023 = 11989167663,72 - 4898778854,01 = 7090388809,71

FRN 2024 = 8955820459,04 - 4561821784,57 = 4393998674,7

- Besoin de fond de roulement (BFR)

BFR = (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) - (Dettes à court terme – Concours bancaires)

BFR 2023 = (5153927279,12 + 5031979827,56) - (1925946651,51) = 8259960455,17

BFR 2024 = (5000503608,47 + 4482219244,06) - (3713556170,35) = 5769166682,18

- La solution de trésoreries (TR)

TR = Trésorerie active - Trésorerie passive

TR 2023 = 1442971891,01 - 2664327158,63 = -1169571645,46

TR 2024 = 1289159150,92 - 2664327158,63 = -1375168007,71

- Calcul capacité d'autofinancement (CAF)

CAF = résultat de l'exercice + charges non-décaissables - produits non-encaissables – produits de cession d'éléments de l'actif immobilisé.

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

---

### Méthode additive:

Désignation	2023	2024
Résultat net	2416287009,51	1923430821,49
Dotations aux amortissements et provisions	880941567,29	863 596 089,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions	9 695 903,56	12 378 281,26
<b>CAF</b>	<b>3 287 532 673,25</b>	<b>2 774 648 629,66</b>

Source : Préparé par nous propres soins à l'aide l'Excel.

- Calcul de ratio de financement permanent

Ratio de financement permanent= Capitaux permanents/Actif fixe

$$2023 = 11989167663,72/4898778854,01 = 2,45$$

$$2024 = 8955820459,04/4561821784,57 = 1,96$$

- Calcul de ratio de financements propres

Ratio de financements propres= Capitaux propres/Actif fixe

$$2023 = 11122538402,05/4898768854,01 = 2,27$$

$$2024 = 8245993223,54/4561821784,57 = 1,8$$

- Calcul de ratio de financement total

Ratio de financement total=Capitaux propres/Total passif

$$2023 = 1112253802,05/16527657851,71 = 0,67$$

$$2024 = 8245993223,54 / 15333703788,02 = 0,54$$

- Calcul de ratio d'autonomie financière

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Total dettes

$$2023 = 1112253802,05/5405119449,65 = 2,06$$

$$2024 = 8245993223,54 / 7087710564,49 = 1,16$$

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

- Calcul de ratio de liquidité générale

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

2023 = 11628878997,70/4538490187,99= 2,56

2024 = 10771882003,45/6377883328,98= 1,69

- Calcul les ratios de rentabilité financière

Ratio de rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres

2023 = 2416287009,51/11989167663,72= 0,20

2024 = 1923430821,49/895582459,04= 0,21

Calcul de ratio de rentabilité économique

Ration de rentabilité économique = Résultat net / Total actif

2023 = 2416287009,51/16527657851,71= 0,15

2024 = 1923430821,49/15333703788,02= 0,13

Indicateur ratio	Montants		Commentaires
	2023	2024	
FRN	7 090 388 809,71	4 393 998 674,47	Le FRN a significativement diminué en 2024. Cela indique une réduction des ressources stables disponibles pour financer les actifs à long terme. Cette baisse pourrait être due à une diminution des capitaux permanents ou à une augmentation des dettes à court terme.
BFR	8 259 960 455,17	5 769 166 682,18	Le BFR a également diminué. Cela suggère une amélioration de la gestion des stocks, des créances ou des dettes fournisseurs. Un BFR positif indique toujours un besoin de financement externe.
TR	-1 169 571 645,46	-1 375 168 007,71	La trésorerie nette reste négative et se dégrade légèrement en 2024. Cela signifie que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations immédiates, ce qui pourrait poser des problèmes de solvabilité à court terme.

**Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage**

<b>CAF</b>	3 287 532 673,25	2 774 648 629,66	La CAF a baissé de 16% en un an, reflètent une détérioration de la santé financier de l'entreprise. Ce qui pourrait limiter la capacité de l'entreprise à financer ses investissements ou à rembourser ses dettes sans courir à des emprunts supplémentaires
<b>Financement total</b>	0,67	0,54	La part des capitaux propres dans le total du passif a diminué, indiquant une augmentation des dettes ou une réduction des capitaux propres. Cela peut refléter un endettement accru ou une baisse des bénéfices non distribués
<b>Financement permanent</b>	2,45	1,96	Le ratio de financement permanent a baissé, ce qui signifie que les capitaux permanents couvrent moins bien les actifs fixes. Cela pourrait indiquer un déficit de financement des investissements à long terme.
<b>Financement propre</b>	2,27	1,81	La diminution de ce ratio confirme une réduction de la part des capitaux propres dans le financement des actifs fixes, ce qui peut augmenter le risque financier.
<b>Autonomie financière</b>	2,06	1,16	La forte diminution de ce ratio indique que l'entreprise s'appuie désormais plus sur l'endettement que sur ses propres fonds pour financer ses activités. Ce qui augmente son risque de solvabilité
<b>liquidité générale</b>	2,56	1,69	Bien que le ratio reste supérieur à 1 (indiquant que les actifs courants couvrent les dettes courantes), sa diminution reflète une dégradation de la liquidité à court terme.
<b>rentabilité financière</b>	0,22	0,23	La rentabilité financière s'est légèrement améliorée, ce qui est positif. Cela indique que les capitaux propres génèrent un meilleur rendement en 2024.
<b>rentabilité économique</b>	0,15	0,13	La rentabilité économique a diminué, ce qui suggère que l'entreprise utilise moins efficacement ses actifs pour générer des bénéfices.

**Source :** Préparé par nous propres soins à l'aide de l'Excel

**3.3. Mise en forme de tableau de bord financier (voir l'exemple) :**

Tableau 25 : tableau de bord financière

Rubrique	Indicateur au ratio	Année 2023	Année 2024	Ecart	Evolution %	Pictogrammes
Bilan de grande masse	AI	4 898 778 854,01	4 561 821 784,57	-336 957 069.44	-7%	
	AC	11 628 878 997,70	10 771 882 003,45	-85 996 994.25	-7%	
	KP	11 989 167 663,72	8 955 820 459,04	-3 033 347 204.68	-25%	
	DCT	4 538 490 187,99	6 377 883 328,98	1 839 393 140.99	40%	
Indicateur d'équilibre financier	FRN	7 090 388 809,71	4 393 998 674,47	-2 696 390 135.24	-38%	
	BFR	8 259 960 455,17	5 769 166 682,18	-2 490 793 772.99	-30%	
	TR	-1 169 571 645,46	-1 375 168 007,71	-205 596 362.25	18%	

## Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

Capacité d'autofinancement	CAF	3 287 532 673,25	2 774 648 629,66	-5 128 840 43,59	-16%	
Ratios de la structure financière	Financement total	0,67	0,54	-0,13	-19%	
	Financement permanent	2,45	1,96	-0,49	-20%	
	Financement propre	2,27	1,81	-0,46	-20%	
	Autonomie financière	2,06	1,16	-0,90	-44%	
Les ratios de rentabilité et de performance	rentabilité financière	0,22	0,23	0,01	5%	
	rentabilité économique	0,15	0,13	-0,02	-13%	
Ratios de liquidité	liquidité générale	2,56	1,69	-0,87	-34%	

Source : Préparé par nous propres soins à l'aide de l'Excel.

Ce tableau de bord financier, comprend des indicateurs et des ratios clés, joue un rôle important dans la prise de décision. Il permet une surveillance efficace de la performance financière en identifiant des tendances préoccupantes, comme la baisse du FRN ou la détérioration de la trésorerie, tout en évaluant l'efficacité de la gestion à travers des ratios tels que la rentabilité financière et économique. Les signaux d'alerte, comme la liquidité générale encore acceptable mais en baisse, ou la trésorerie nette négative, soulignent des risques de solvabilité à court terme. Par ailleurs, le tableau de bord facilite l'évaluation de la structure financière, révélant un affaiblissement des ressources stables et une dépendance accrue à l'endettement, conduit à revoir la politique de financement. Il optimise également les décisions en analysant la réduction du BFR et l'impact de la baisse de la CAF sur les investissements. Enfin, ce tableau sert comme outil de reporting pour une communication claire avec les dirigeants et actionnaires, tout en supportant des mesures correctives telles que :

- Le renforcement de la trésorerie en réduisant les délais de recouvrement et en négociant de meilleurs termes avec les fournisseurs.
- Le rééquilibrage de la structure financier ou l'amélioration de la rentabilité économique par un contrôle de l'endettement (éviter de recouvrir à la dette pour financer les activités), et par une optimisation de l'utilisation de l'actif.

Le contrôle de gestion joue un rôle très important car ce service au sein de l'entreprise GE, vise à concevoir et à gérer les outils qui permettent de piloter et d'aider à la prise de décision. Durant notre stage, nous avons reçu les informations suivantes :

Que la comptabilité analytique est l'un des moyens les plus nécessaires au sein de l'entreprise GE. Le contrôle budgétaire fait référence au processus de gestion, de surveillance et d'ajustement à travers l'analyse des écarts qui permet de comparer les réalisations et les prévisions. Enfin, Le tableau de bord est un instrument qui permet à l'entreprise de faire face à l'environnement à travers l'aide qu'il offre à la prise de décision à tous les services de l'entreprise, et cet outil est un élément efficace pour les responsables, car elle leur permet de comprendre facilement la situation de l'entreprise dans les meilleurs délais.



## *Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

---

### **Conclusion générale**

Le contrôle de gestion est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation. Il permet un suivi des réalisations afin d'améliorer l'efficacité par des méthodes et des outils qui non seulement mesurent les résultats mais aussi les analysent et les orientent vers les meilleurs.

Nous avons débuté notre travail par des recherches bibliographiques afin de bien pouvoir cerner le concept fondamental du contrôle de gestion et ses outils. Ensuite nous avons effectué un stage pratique auprès de l'entreprise général emballage pour réaliser notre étude.

L'entreprise général emballage utilise une multitude d'outils du contrôle de gestion afin de mieux organiser et maîtriser la gestion de l'entreprise, ils sont entre autre, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Pour la comptabilité analytique l'entreprise utilise comme méthode de calcul des coûts « **la méthode des coûts complets** », qui permet à l'entreprise de se situer facilement, et l'aide à prendre de bonnes décisions grâce aux informations fournies.

Le contrôle budgétaire fait référence au processus de gestion, de surveillance et d'ajustement à travers l'analyse des écarts qui permet de comparer les réalisations et les prévisions et de proposer des actions correctives.

Le tableau de bord, c'est un instrument de communication et de décision qui permet d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de gestion afin de l'améliorer. C'est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par les responsables pour les aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Ce qui confirme la première hypothèse qui consiste à dire que le tableau de bord comprend un ensemble d'indicateurs qui orientent et éclairent le responsable dans la prise.

Le contrôle de gestion à travers ses outils aide la direction dans la prise de décision et à mettre en place une stratégie pour réaliser les objectifs souhaités, car il permet de fournir aux différents responsables les informations, et les recommandations nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités. Ceci qui confirme la deuxième hypothèse qui consiste à

## *Conclusion générale*

---

dire que le contrôle budgétaire à travers le calcul des écarts aide le responsable à choisir les actions correctives à mettre en place.

Notre thème intitulé l'apport du contrôle de gestion à la prise de décision est loin d'être exhaustif ainsi le domaine du contrôle de gestion est très vaste et complexe et nécessite l'accès aux différentes informations qui concernent l'entreprise étudiée. Nous n'avons pas pu réaliser totalement les ambitions souhaitées et cela est dû principalement :

- A la durée du stage, qui est insuffisante, et qui a alourdi l'aboutissement de notre étude.
- A l'insuffisance du système d'information au sein de général emballage du fait de la confidentialité de certains documents.

## *Références bibliographiques*

# Bibliographie

## Ouvrages

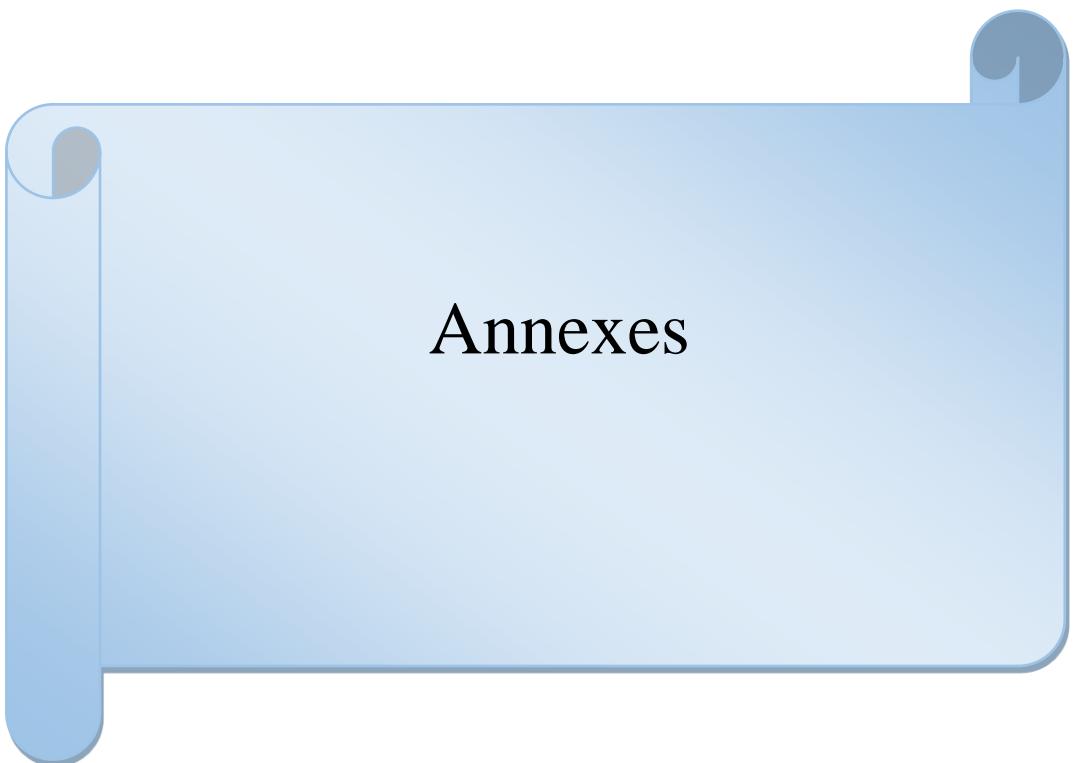
1. ANTHONY.R. N « Management et contrôle de gestion », 6eme Edition, DUNOD,Paris, 2008.
2. Arnaud H, « Le contrôle de gestion en action », 2e Edition Liasons, 2001, p08.
3. Bouquin H, « le contrôle de gestion» paris, 2006, p34.
4. Helene et ALL, «le contrôle de gestion»,Ed :PARIS, 1998, p2.
5. LONING Helene et ALL, «le contrôle de gestion»,Ed :PARIS, 1998, p2.
6. LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, Page14.
7. MARTINET A-C et al, « lexique de la gestion », Edition Dalloz, Paris, 2003, p115.

## Mémoires

1. Diane Oumar, Niane Madina, «dispositifs et outils du contrôle de gestion appliqués à une entreprise pharmaceutique : cas de SAIDAL », Tizi-Ouzou 2019/2020 ;

## Autres documents

1. Document internes de l'entreprise général emballage
12. Cour de Mme Ayad (2024/2025) module gestion financier approfondie, master I, CA.



## Annexes

**Annexe 01 :** Le tableau représente l'actif de l'année 2022 et 2023.

ACTIF	2023			2022		
	Montant Brute	Amort-prov	Net	Net	Evolution	Evolution %
<b>ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)</b>						
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles	<b>127 785 594</b>	<b>104 100 320</b>	<b>23 685 275</b>	<b>18 476 632</b>	<b>5 208 642</b>	<b>28,19%</b>
Immobilisations corporelles	<b>9 927 509 486</b>	<b>5 239 499 135</b>	<b>4 688 010 351</b>	<b>2 587 905 192</b>	<b>2 100 105 159</b>	<b>81,15%</b>
Terrains	370 367 726	0	370 367 726	370 367 726	0	0,00%
Bâtiments	2 342 302 195	749 738 060	1 592 564 135	993 540 301	599 023 834	60,29%
Autres immobilisations corporelles	7 214 282 400	4 489 761 075	2 724 521 325	1 223 440 000	1 501 081 325	122,69%
Immobilisations en concession	557 165	0	557 165	557 165	0	0,00%
Immobilisations encours	<b>131 676 553</b>	<b>0</b>	<b>131 676 553</b>	<b>2 709 699 385</b>	<b>-2 578 022 832</b>	<b>-95,14%</b>
Immobilisations financières	<b>61 406 676</b>	<b>6 000 000</b>	<b>55 406 676</b>	<b>47 249 552</b>	<b>8 157 123</b>	<b>17,26%</b>
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	
Autres participations et créances rattachées	6 000 000	6 000 000	0	0	0	0,00%
Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0	0,00%
Prêts et autres actif financiers non courants	4 485 028	0	4 485 028	2 780 395	1 704 633	61,31%
Impôts différés actif	50 921 648	0	50 921 648	44 469 157	6 452 491	14,51%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 248 378 309</b>	<b>5 349 599 455</b>	<b>4 898 778 854</b>	<b>5 363 330 761</b>	<b>-464 551 907</b>	<b>-8,66%</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>	0	0	0	0	0	0,00%
Stocks et encours	<b>5 158 138 372</b>	<b>4 211 093</b>	<b>5 153 927 279</b>	<b>2 837 820 873</b>	<b>2 316 106 406</b>	<b>81,62%</b>
créance et emplois assimilés	0	0	0	0	0	0,00%
Clients	4 806 954 043	111 204 789	4 695 749 254	4 213 197 297	482 551 957	11,45%
Autres débiteurs	174 528 881	0	174 528 881	253 693 371	-79 164 490	-31,20%

Impots et assimilés	161 701 693	0	161 701 693	34 332 383	127 369 310	370,99%
Autres créance et emplois assimilés	0	0	0	0	0	0,00%
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Placement et autres actifs financiers courants	0	0	0	96 000 000	-96 000 000	-100,00%
Trésorerie	1 101 130 868	0	1 101 130 868	743 628 754	357 502 114	48,08%
Chèques à l'encaissement	341 841 023	0	341 841 023	281 990 214	59 850 810	21,22%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>11 744 294 880</b>	<b>115 415 882</b>	<b>11 628 878 998</b>	<b>8 460 662 891</b>	<b>3 168 216 107</b>	<b>37,45%</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>21 992 673 189</b>	<b>5 465 015 337</b>	<b>16 527 657 852</b>	<b>13 823 993 652</b>	<b>2 703 664 199</b>	<b>19,56%</b>

**Annexe 02 :** Le tableau représente le passif de l'année 2022 et 2023.

PASSIF	2023	2022
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 200 000 000	1 200 000 000
Capital non appelé	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées	7 506 251 393	5 645 096 509
Ecart de réévaluation	0	0
Ecart d'équivalence	0	0
Résultat net-résultat net part du groupe	2 416 287 010	1 891 154 883
Autres capitaux propres -Report à nouveau	0	0
<b>Part de la société consolidante</b>	0	0
<b>part des minoritaires</b>	0	0
<b>TOTAL I</b>	<b>11 122 538 402</b>	<b>8 736 251 393</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>	0	0
Emprunts et dettes financières	826 945 799	899 700 160
Impôts(déférés et provisionnés)	39 683 463	38 954 593
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	0	0
<b>TOTAL II</b>	<b>866 629 262</b>	<b>938 654 753</b>
<b>PASSIF COURANTS</b>	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	1 563 003 785	1 621 571 312
Impôts	6 738 881	169 174 802
Autres dettes	356 203 986	333 028 792
Trésorerie passif	2 612 543 536	2 025 312 600
<b>TOTAL III</b>	<b>4 538 490 188</b>	<b>4 149 087 506</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF(I+II+III)</b>	<b>16 527 657 852</b>	<b>13 823 993 652</b>

**Annexe 03 :** Le tableau représente l'actif de l'année 2023 et 2024.

Actif	Notes	Mt brut	Amortis / Prov	MT Nets 2024	MT Nets 2023
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	3.1	<b>129 570 508,91</b>	<b>113 686 514,84</b>	<b>15 883 994,07</b>	<b>23 685 274,58</b>
Immobilisations corporelles	3.1	<b>10 406 829 568,36</b>	<b>6 008 740 513,21</b>	<b>4 398 089 055,15</b>	<b>4 688 010 350,83</b>
Terrains		370 367 725,80	-	370 367 725,80	370 367 725,80
Bâtiments		2 357 856 239,81	874 076 579,38	1 483 779 660,43	1 592 564 134,87
Autres immobilisations corporelles		7 678 048 437,35	5 134 663 933,83	2 543 384 503,52	2 724 521 324,76
Immobilisations en concession		557 165,40	-	557 165,40	557 165,40
<b>Immobilisations encours</b>	3.1	<b>103 625 387,62</b>	-	<b>103 625 387,62</b>	<b>131 676 553,05</b>
<b>Immobilisations financières</b>	3.1	<b>50 223 347,73</b>	<b>6 000 000,00</b>	<b>44 223 347,73</b>	<b>55 406 675,56</b>
Titres mis en équivalence. Entreprises associées		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	3.1	6 000 000,00	6 000 000,00	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	3.1	4 572 027,65	-	4 572 027,65	4 485 027,65
Impôts différés actif	3.1	39 651 320,08	-	39 651 320,08	50 921 647,91
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>10 690 248 812,62</b>	<b>6 128 427 028,05</b>	<b>4 561 821 784,57</b>	<b>4 898 778 854,01</b>
<b>ACTIF COURANT</b>		-	-	-	-
<b>Stocks et encours</b>	3.2	5 004 714 701,60	4 211 093,14	5 000 503 608,47	5 153 927 279,12
<b>Créances et emplois assimilés</b>	3.3	-	-	-	-
Clients	3.3.1	4 329 876 527,24	98 826 507,97	4 231 050 019,27	4 695 749 253,94
Autres débiteurs	3.3.2	170 373 470,24	-	170 373 470,24	174 528 880,86
Impôts actif	3.3.3	80 795 754,56	-	80 795 754,56	161 701 692,76
Autres actifs courants		-	-	-	-
<b>Disponibilités et assimilés</b>		-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	3.4	1 289 159 150,92	-	1289159151	1 442 971 891,01
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>10 874 919 604,56</b>	<b>103 037 601,11</b>	<b>10 771 882 003,45</b>	<b>11 628 878 997,70</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>21 565 168 417,18</b>	<b>6 231 464 629,16</b>	<b>15 333 703 788,02</b>	<b>16 527 657 851,71</b>

**Annexe 04 :** Le tableau représente l'actif de l'année 2023 et 2024.

Passif	Notes	Mt nets 2024	Mt nets 2023
Capital émis	3.5	1 082 928 000,00	1 200 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)		5 239 634 402,05	7 506 251 392,54
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 923 430 821,49	2 416 287 009,51
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		-	-
<b>Part des minoritaires (1)</b>		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>8 245 993 223,54</b>	<b>11 122 538 402,05</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	3.6	-	-
Emprunts et dettes financières	3.6.1	677 098 560,10	826 945 798,52
Impôts (différés et provisionnés)	3.6.2	32 728 675,41	39 683 463,14
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		-	-
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>709 827 235,51</b>	<b>866 629 261,67</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	3.7		
Fournisseurs et comptes rattachés	3.7.1	875 659 043,47	1 563 003 784,78
Impôts passif	3.7.2	83 149 131,00	6 738 880,74
Autres dettes	3.7.3	2 754 747 995,88	356 203 985,99
Trésorerie Passif	3.7.4	2 664 327 158,63	2 612 543 536,48
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>6 377 883 328,98</b>	<b>4 538 490 187,99</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>15 333 703 788,02</b>	<b>16 527 657 851,71</b>



## *Table des matières*

# *Table des matières*

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Liste d'illustrations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
1. Définition du contrôle de gestion.....	3
2. Les objectifs du contrôle de gestion .....	3
3. Les missions du contrôle de gestion .....	4
<b>Section 02 : Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>4</b>
1. Comptabilité analytique .....	5
1.1. Méthode des centres d'analyse (coût complet réel) .....	5
1.2. Méthodes des coûts partiels : .....	5
1.3. Méthode ABC (méthode de calcul des couts à base d'activités) .....	6
1.4. Méthode des couts préétablis (coûts standards) .....	6
2. Le contrôle budgétaire .....	7
2.1. La prévision.....	7
2.2. La budgétisation .....	7
2.3. Le contrôle budgétaire.....	7
3. Tableau de bord .....	8
<b>Chapitre II : Le contrôle de gestion et son apport à la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>9</b>

1 .Présentation de l'entreprise .....	9
2. Les produits fabriqués .....	9
3. Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage .....	10
4. Les missions du contrôleur de gestion.....	10
5. Organigramme de l'entreprise Général Emballage .....	10
<b>Section 02 : la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision au sein GENERALE EMBALLAGE. ....</b>	<b>12</b>
1. La comptabilité analytique .....	12
1.1. Calcul des différents coûts .....	12
1.2. Interprétation des chiffres.....	14
1.3. Actions correctives à faire .....	15
2. Le contrôle budgétaire (l'analyse des écarts) .....	16
2.1. Présentation des donnés de l'entreprise : .....	16
2.2. Calcul des écarts .....	18
2.2.1. L'écart global sur chiffre d'affaires .....	18
2.2.2 Ecart sur matière première .....	21
3. le tableau de bord (financière) .....	24
3.1. Présentation des bilans financiers de 2022 et 2023.....	24
3.2. Calcul des indicateurs financiers .....	27
3.3. Mise en forme de tableau de bord financier.....	31
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>34</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>36</b>
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

Dans un environnement économique incertain, le contrôle de gestion aide à atteindre les objectifs en optimisant l'utilisation des ressources. Ce travail comprend une partie théorique et une étude pratique réalisée au sein de général emballage pour montrer l'apport du contrôle de gestion à la prise de décision à travers ses outils : la comptabilité analytique qui permet une meilleure analyse des coûts ; le contrôle budgétaire, qui aide à corriger les écarts entre prévisions et réalisations et mettre en place des actions correctives ; et le tableau de bord, qui regroupe des indicateurs qui facilitent la prise de décision.

**Mots clé :** contrôle de gestion, contrôle budgétaire, tableaux de bord, la prise de décision, général emballage.

## Abstract

In an economically uncertain environment, management control is an effective tool for achieving strategic objectives through the optimal use of available resources. This work includes both a theoretical component and a practical study conducted within Général Emballage, aiming to highlight the contribution of management control to the decision-making process. This is accomplished through its main tools: analytical accounting enables precise and efficient cost analysis; budgetary control allows for the comparison between actual outcomes and forecasts to identify variances and take corrective actions; and the dashboard consolidates key performance indicators, facilitating continuous monitoring and data-driven decision-making.

**Keywords:** management control, budgetary control, dashboards, decision-making, General Emballage.

## ملخص

في ظل بيئه اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار، يُعد نظام الرقابة الإدارية أداةً فعالةً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. يتضمن هذا العمل جانباً نظرياً وآخر تطبيقياً تم إنجازه داخل مؤسسة "جنرال أمبلاج"، بهدف إبراز مساهمة الرقابة الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال أدواتها الأساسية، حيث تُمكّن المحاسبة التحليلية من تحليل دقيق وفعال للنفقات، بينما تسمح الرقابة الميزانية بالمقارنة بين النتائج الفعلية والتوقعات لتحديد الفروقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، أما لوحة القيادة فتجمع المؤشرات الرئيسية للأداء، مما يسهم في المتابعة المستمرة واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الرقابة الميزانية، لوحة القيادة، اتخاذ القرار، جنرال أمبلاج