

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 :** Finance d'entreprise

*L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision :*

*Cas de l'entreprise général emballage*



Réalisé par :

BENMAAMAR Sonia

ANKI Thanaslith

Devant les membres du jury :

Pr : HAMITI D

Ex : AMALOU H

Encadré par :

Mme. TAGUELMINT Meriem Zehira

Promotion 2024/2025

## ***Remerciements***

Nous tenons tout particulièrement à exprimer nos remerciements à notre encadrante, Madame TAGUELMINT Meriem Zehira, pour son aide précieuse, ses conseils avisés, ainsi que pour sa grande disponibilité et sa collaboration tout au long de ce travail. Nous lui sommes profondément reconnaissants pour ce qu'elle nous a transmis en matière de rigueur scientifique, de professionnalisme, de curiosité intellectuelle et de maîtrise des connaissances.

Nos sincères remerciements vont également aux membres du jury, qui nous font l'honneur de leur présence, pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire et d'y consacrer de leur temps.

Nous adressons aussi notre reconnaissance à l'ensemble du personnel de l'entreprise, et tout particulièrement à CHALAL hamza, pour son accompagnement et son aide précieuse durant notre stage.

Enfin, nos chaleureux remerciements s'adressent à notre famille et nos amis, pour leur soutien constant tout au long de notre parcours universitaire.

## Dédicaces

*Avec une immense gratitude et une profonde affection, je dédie ce travail,  
à ceux qui ont été ma source d'inspiration, de soutien et d'encouragement tout au long de mon  
parcours.*

*A mon cher papa Moustapha et ma tendre maman Hadjira, piliers de ma vie, pour leurs  
amours inconditionnels, leurs sacrifices et leur soutien sans faille.*

*A mon frère et mes sœurs, sources de joie et de motivation quotidienne.*

*Sonia*

*Je dédie ce mémoire à ma famille et mes amis, source précieuse de force et d'inspiration,  
à mes parents, pour leurs sacrifices, leur patience et leur confiance indéfectible.*

*A ma sœur Thilleli et à mon frère Amousnaw, mes piliers, pour leur soutien constant et leur  
amour sincère.*

*A ma grand-mère Dahbia, source de courage et de sagesse, que la paix repose sur son âme.*

*Merci à chacun de vous, du fond du cœur.*

*Thanaslith*

## *Liste d'abréviation*

---

**ABC** : Activity based costing

**BFR** : Besoin en fonds de roulement

**CA** : Chiffre d'affaires

**CAF** : Capacité d'autofinancement

**DA** : Dinar Algérien

**ERP** : Enterprise Resource Planning

**FRN** : Fonds de roulement net

**GE** : Général Emballage

**MP** : Matière première

**Qt** : Quantité

**SI** : Système d'information

**TR** : Trésorerie nette

**TRS** : Taux de rendement synthétique

## *Liste des Figure et Tableaux*

---

### Liste des figures

**Figure 1 : les objectifs du contrôle de gestion .....**.....05

**Figure 2 : l'organigramme de l'entreprise GE.....**.....13

## *Liste des Figure et Tableaux*

---

### Liste des tableaux

<b>Tableau 1:Calcul des écarts sur chiffre d'affaires pour les années 2023 et 2024 (CAD barquettes) .....</b>	20
<b>Tableau 2:Calcul de l'écart sur chiffre d'affaire pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisse).....</b>	21
<b>Tableau 3:Calcul de l'écart sur chiffre d'affaire pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques) .....</b>	22
<b>Tableau 4:: Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes) .....</b>	22
<b>Tableau 5:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses) ....</b>	23
<b>Tableau 6:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques) ..</b>	23
<b>Tableau 7: Calcul de l'écart sur prix pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes) ..</b>	24
<b>Tableau 8:Calcul de l'écart sur prix pour l'année 2023 et 2024 (CAI Caisses) .....</b>	25
<b>Tableau 9:Calcul de l'écart sur prix pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques) .....</b>	25
<b>Tableau 10: Calcul de l'écart global pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes)....</b>	27
<b>Tableau 11:Calcul de l'écart global pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses) .....</b>	27
<b>Tableau 12:Calcul de l'écart sur matière premier pour les années 2023 et 2024 (PLQ plaques.....</b>	28
<b>Tableau 13:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes) .....</b>	28
<b>Tableau 14 : Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses)</b>	28
<b>Tableau 15:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques)</b>	29
<b>Tableau 16: Calcul de l'écart sur coût pour les années 2023 et 2024 .....</b>	30
<b>Tableau 17: Bilan financier 2023 .....</b>	32
<b>Tableau 18:: Bilan financier grandes masses 2023 .....</b>	33
<b>Tableau 19: Bilan financier 2024 .....</b>	33
<b>Tableau 20: Bilan financier grandes masses 2024.....</b>	34
<b>Tableau 21: Tableau de bord financier pour 2023 et 2024.....</b>	39
<b>Tableau 22:Calcul du coût de revient et du résultat unitaire pour les 2 produits pour l'année 2023 .....</b>	41
<b>Tableau 23: Calcul du coût de revient et du résultat unitaire pour les 2 produits pour l'année 2024 .....</b>	4

## *Sommaire*

---

<b>Introduction générale</b>	1
<b>Chapitre 1: Concepts fondamentaux du contrôle de gestion.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Fondements théoriques de contrôle de gestion .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Les p principaux outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de l'entreprise générale emballage .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 1: Presentation de l'entreprise d'accueil et du service contrôle de gestion de GENERAL EMBALAGE .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2: L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de Général emballage .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Résumé</b>	

### Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et une incertitude constante, les entreprises doivent optimiser l'utilisation de leurs ressources pour assurer leur rentabilité et leur pérennité. L'entreprise, en tant qu'unité institutionnelle, vise principalement à générer des profits en équilibrant ses recettes et ses coûts. Toutefois, pour atteindre cet objectif, il est essentiel de disposer d'outils permettant d'évaluer la performance, d'anticiper les risques et d'orienter les choix stratégiques.

Le contrôle de gestion apparaît alors comme un levier essentiel dans le pilotage des entreprises. Il permet aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficiente pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

**Selon M. Gervais (1997)**, le contrôle de gestion est défini comme « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »<sup>1</sup>. Le contrôle de gestion ne se limite donc pas à une simple fonction de contrôle au sens de vérification, mais s'inscrit dans une logique d'accompagnement et d'aide à la prise de décision.

La prise de décision repose sur l'analyse d'informations pertinentes, issues de différentes sources. Ainsi, la mise en place d'un système d'information performant devient une nécessité pour fournir aux décideurs des données fiables et faciliter l'orientation stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion est un système d'information qui grâce à ses outils permet de fournir des informations pertinentes à la prise de décision, notamment la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

Dans ce contexte, notre étude s'intéresse à la manière dont le contrôle de gestion contribue à la prise de décision au sein de l'entreprise Général Emballage, acteur majeur de l'industrie de l'emballage en Algérie. Cette recherche nous amène à poser la problématique suivante :

**"Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il à la prise de décision au sein de Général Emballage ?"**

Afin d'explorer cette question, nous nous interrogerons sur plusieurs aspects :

---

<sup>1</sup> GERVAIS. M « Contrôle de gestion », 6<sup>e</sup> Édition, ECONOMICA, Paris 1997, p13

**1- Quels sont les outils du contrôle de gestion mis en place par Général Emballage ?**

**2- Comment ces outils contribuent-ils à la prise de décision ?**

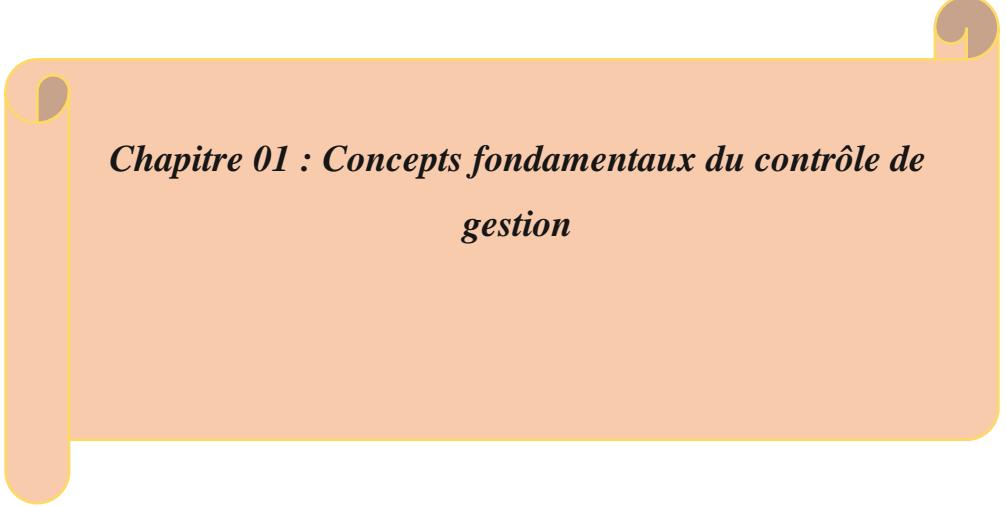
À partir de ces interrogations, nous formulons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Le tableau bord comprend un ensemble d'indicateur qui permettent d'éclairer les responsables dans leurs prises de décision.

**Hypothèse 2 :** Le contrôle budgétaire, en analysant les écarts entre les objectifs et les performances réelles, joue un rôle clé dans l'orientation des décisions managériales et l'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous adopterons une démarche qualitative qui comprend deux volets dans un premier temps nous avons fait une recherche bibliographique, en consultant des livres, articles et thèses traitant le thème du contrôle de gestion, puis nous avons fait un stage pratique au sein de Général Emballage.

Ce travail est scindé en deux chapitres, le premier chapitre est théorique traite les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, nous allons présenter sa définition, son rôle et ses outils. Le deuxième chapitre est pratique, concerne notre étude de cas, effectuée au sein de Générale Emballage.



*Chapitre 01 : Concepts fondamentaux du contrôle de  
gestion*

### Chapitre 1: Concepts fondamentaux du contrôle de gestion

L'entreprise s'appuie sur plusieurs méthodes et outils pour suivre l'exécution de sa stratégie. Le contrôle de gestion constitue un levier clé pour évaluer l'atteinte des objectifs, cette fonction stratégique, occupant une place particulière au sein des organisations, soutient les dirigeants en leur fournissant les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Parmi ces outils figurent notamment la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting.

#### Section 1 : Fondements théoriques de contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons présenter le contrôle de gestion à travers une approche théorique et conceptuelle.

##### 1. Définition du contrôle de gestion

Selon **Robert N. ANTHONY** cité par **Burlaud** (2010) « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. »<sup>2</sup>

##### 2. Objectifs et Missions du contrôle de gestion

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

Le contrôle de gestion a pour principal objectif de traduire la stratégie de l'entreprise en actions opérationnelle mesurables, afin de piloter la performance et d'aider à la prise de décision.

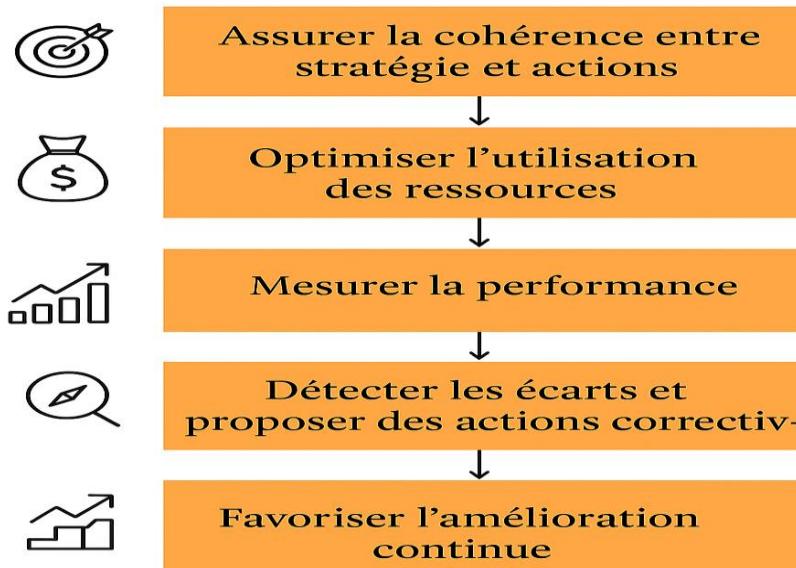
Il vise notamment à :

- Assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions sur le terrain.
- Suivre et améliorer la performance à l'aide d'outils comme les budgets et les tableaux de bord.
- Aider les responsables à décider grâce à des données fiable et pertinentes.
- Responsabiliser les acteurs internes en fixant des objectifs claires et mesurables.
- Analyser les écarts entre les prévisions et réalisations pour corriger les dérives.

---

<sup>2</sup> Burlaud, A. « contrôle de gestion », 2010, paris p12

**Figure 1 : Les objectifs du contrôle de gestion**



Source : Adapté de Gervais H., *Le contrôle de gestion*, 4e édition, 2007

### 2.2. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes – le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes – délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats ;
- Modéliser les relations existantes entre les résultats poursuivis et les ressources consommées pour les obtenir.

Après avoir posé les fondements théoriques du contrôle de gestion, il est maintenant important de découvrir les outils qu'il utilise, comme le contrôle budgétaire, le tableau de bord, la comptabilité analytique et reporting.

### Section 2 : Les principaux outils du contrôle de gestion

Pour aider les gestionnaires à piloter leur organisation et à prendre des décisions, le contrôle de gestion utilise plusieurs outils essentiels. Parmi lesquels le contrôle budgétaire, les tableaux de bord, la comptabilité analytique, et le reporting et les systèmes d'information.

### 1. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un outil de planification et de de contrôle visant à assurer la cohérence des ressources avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle est définie comme L'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.

La gestion budgétaire comprend trois étapes :

#### 1.1. La prévision

Cette étape consiste à anticiper l'activité future de l'organisation. Elle repose sur l'analyse des données historiques, des tendances du marché, et des objectifs stratégiques. On y estime les vents, les couts, les investissements..., etc.

#### 1.2. La budgétisation

« La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévision chiffrées. »<sup>3</sup>

« Le budget est un outil de prévision qui permet de planifier les recettes et les dépenses sur une période donnée. Il constitue un guide essentiel pour la gestion financière des entreprises. »<sup>4</sup>

#### 1.3. Le contrôle budgétaire

« Le contrôle budgétaire est le processus qui consiste à comparer les résultats obtenus avec les prévisions budgétaires afin d'identifier les écarts et d'ajuster les stratégies financières en conséquence. »<sup>5</sup>

Il consiste à calculer les déférents écarts t'elles que : Ecart sur chiffre d'affaires, écart sur résultat écart sur matière première, écart sur main d'œuvre.

## 2. Tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil clé du contrôle de gestion. Il permet de suivre les résultats de l'entreprise, d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'aider à la prise de décision.

---

<sup>3</sup> Didier LECLERE ; Mare RIQUIN et olivier VIDAL ; « le contrôle de gestion, outil de modélisation » ; institut national des techniques économique et comptable ; 2014, p.8.

<sup>4</sup> Langlois, « contrôle de gestion » édition, Dunod, Paris,2020 ; P.45.

<sup>5</sup> Hulin, « Toute la finance d'entreprise pratique » édition, Davis, Paris ;2019 ; p.63.

## Chapitre 1 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion

---

« Un tableau de bord est un ensemble d'information présentées de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilités. »<sup>6</sup>

Ses objectifs principaux peuvent être résumés comme suit :

- Le tableau de bord sert à surveiller l'activité en temps réel ;
- Il aide à la prise de décision grâce à des informations fiables ;
- Il anticipe les écarts en alertant sur les risques ;
- Il facilite la communication entre les différents services ;
- Il évalue la performance en comparant les résultats aux objectifs.

### 3.La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une discipline comptable qui vise à analyser les coûts et les performances d'une entreprise. Elle permet de décomposer les coûts globaux en éléments plus détaillés pour mieux comprendre la structure des coûts et améliorer la prise de décision.

La comptabilité analytique est « la technique de répartition et d'affectation des charges et des produits ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise, en vue de déterminer les coûts de production, le prix de reviens et les différents résultats analytiques. »<sup>7</sup>

#### ❖ Les méthodes de calcul des coûts

Il existe de nombreuses méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique nous citons :

- **La méthode des sections homogènes**

Distingue les charges directes et indirectes. Les charges directes sont affectées directement aux produits, tandis que les charges indirectes sont d'abord reparties entre les centres d'analyses, puis imputées aux produits à l'aide d'une clé de répartition.

- **La méthode ABC**

La méthode ABC vise à affecter les coûts indirects en fonction des activités réellement consommées par chaque produit. Elle repose sur l'identification des indicateurs des coûts.

---

<sup>6</sup> Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise en pratique », 2<sup>e</sup> Edition, Eyrolles, p.348.

<sup>7</sup> SAHRAOUI.A, « comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 2000, p 146.

- **La méthode des coûts partiels**

La méthode des coûts partiels, permet à l'entreprise de calculer la rentabilité de ses produits ou services de manière précise, en déterminant la marge de chaque produit.

- **La méthode des coûts variable**

Elle ne prend en compte que les charges variables dans le calcul du cout. Les charges fixes sont mises à part pour l'analyse de la rentabilité.

- **La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes**

Elle consiste à intégrer tous les charges variables et une partie des charges fixes, calculée selon coefficient d'imputation rationnelle.

- **La méthode des coûts spécifique**

« La méthode des coûts spécifiques prolonge la démarche de celle des coûts variables, elle impute, à chaque produits, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifiques du produit qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges communes à l'entreprise »<sup>8</sup>

- **La méthode des couts standard :**

C'est une méthode qui permet de prévoir les couts en utilisant des couts préétablis pour chaque élément de cout, elle permet ainsi de comparer les couts réels et les couts standards pour évaluer la performance de l'entreprise et prendre des décisions de gestion.

### 4. Reporting et système d'information

Le reporting et le système d'information sont des éléments fondamentaux du contrôle de gestion. Ils permettent de collecter, traiter et analyser les données financières et opérationnelles afin d'optimiser la prise de décision.

« Le reporting désigne l'ensemble des outils et processus permettant de produire des rapports financiers et de gestion pour aider à la prise de décision. »<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et application » édition Dunod,2010, p161.

<sup>9</sup> Langlois, « contrôle de gestion » édition, Dunod, Paris ; 2020, P.78.

## Chapitre 1 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion

---

« Le système d'information (SI), quant à lui, regroupe l'ensemble des technologies et logiciels utilisés pour gérer les flux de données et améliorer la communication interne et externe de l'entreprise. »<sup>10</sup>

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision en mettant à la disposition des responsables des outils permettant de mesurer la performance, d'analyser les écarts, et de proposer des actions correctives. Il soutient le processus décisionnel en assurant la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre.

À travers les tableaux de bord, le contrôle budgétaire, et les analyses de coûts, le contrôleur de gestion offre une lecture critique et structurée de la réalité économique de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décisions pertinentes.

## Conclusion du chapitre

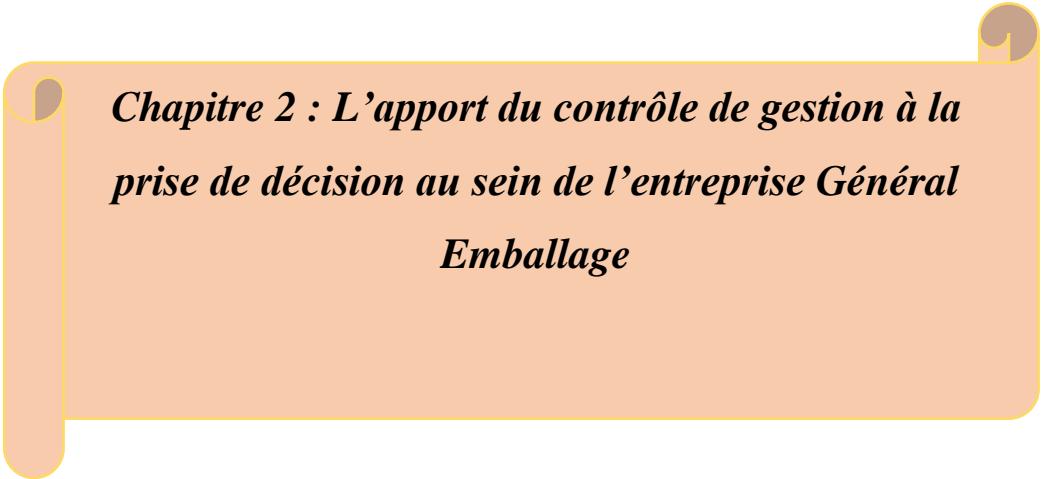
Le contrôle de gestion est un outil essentiel qui aide les entreprises à suivre leurs objectifs, analyser leurs performances et prendre de bonnes décisions. Grâce à des outils comme la comptabilité analytique, les tableaux de bord, le budget ou le reporting, il permet aux managers de mieux comprendre la situation de l'entreprise et d'agir en conséquence.

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques du contrôle de gestion, en expliquant ses missions, ses objectifs et ses principaux outils. On comprend ainsi que le contrôle de gestion ne sert pas seulement à produire des chiffres, mais à jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance et dans le soutien à la prise de décision.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir comment cela se traduit concrètement dans une entreprise à travers une étude de cas.

---

<sup>10</sup> Hutin, « Toute la finance d'entreprise pratique » Paris ; 2018 ; p.102.



*Chapitre 2 : L'apport du contrôle de gestion à la  
prise de décision au sein de l'entreprise Général*

*Emballage*

## **Chapitre 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage**

Les entreprises font face aujourd’hui à un environnement instable qui exige une gestion plus rigoureuse et proactive, notamment à travers l’adoption d’outils modernes comme le contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion élabore des budgets, assure leurs suivis, analyse les écarts et appuie les décideurs dans leurs choix.

Ce chapitre a pour objectif de vérifier empiriquement cet apport à travers une étude de cas menée au sein de GENERAL EMBALLAGE, structuré en deux sections, dont la première section traitera la présentation de l’entreprise d’accueil et du service de contrôle de gestion de Générale Emballage, la seconde sera consacrée aux résultats de notre étude portant sur l’apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de Général Emballage.

### **Section 1: Présentation de l’entreprise d’accueil et du service de contrôle de gestion de GENERAL EMBALLAGE**

Dans cette section, nous présenterons l’entreprise GENERAL EMBALLAGE en mettant la lumière sur ses produits et ses missions et son organisme d’accueil.

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

GENERAL EMBALLAGE est le leader en Algérie dans la fabrication de carton ondulé. Spécialisée dans la production de plaques (simple et double cannelure), d’emballage et de displays sur commande, l’entreprise offre également des services de post-impression en haut résolution jusqu’à 6 couleurs. Elle maîtrise l’ensemble du processus de production, depuis l’étude jusqu’à la livraison.

Créée en 2002, GENERAL EMBALLAGE est une société par actions au capital de 2 milliards de DA, certifiée selon les normes ISO 9001, 14001 et 45001. Elle opère à travers trois sites industriels situés à Akbou, Oran et Sétif, emploie plus de 1200 personnes et réalise un chiffre d’affaires de 19 milliards de DA. Son siège social est basé à Akbou, dans la wilaya de Bejaïa.

#### **2. Gamme de produits fabriqués**

La mission de GENERAL EMBALLAGE est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de produit d’emballage. Elle fabrique :

## **Chapitre 2 : : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage**

---

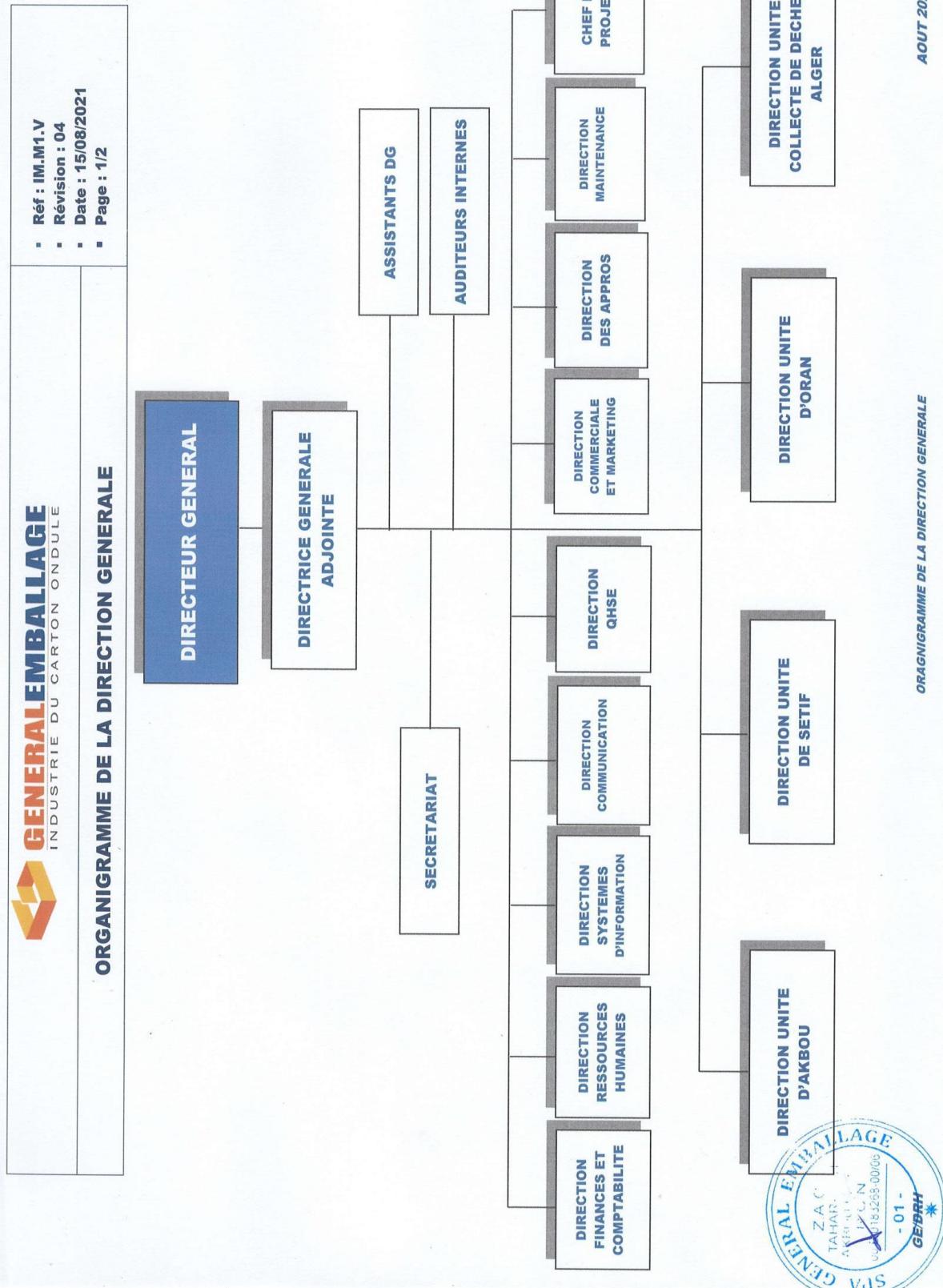
- Les plaques de carton ondulé
- Les caisses à fond automatique
- Les caisses télescopiques
- Les barquettes à découpe spéciale

### **3. L'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 2 :** L'organigramme de l'entreprise Général Emballage

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage



Source : Service Ressources Humaines, Général

Emballage

## **Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage**

---

### **4. Présentation du service contrôle de gestion**

Au sein de GENERAL EMBALLAGE, le service de contrôle de gestion est directement rattaché à la direction générale, ce qui lui confère une position d'état-major. Ce positionnement montre l'importance accordée à cette fonction par la direction générale de Général Emballage.

Le service de contrôle de gestion de Général Emballage joue un rôle central dans le pilotage, le suivi des performances et l'amélioration continue, tout en agissant comme conseiller auprès des autres services. Il se compose comme suit

- ❖ D'Un responsable de contrôle de gestion et un contrôleur.
- ❖ D'Un responsable de l'audit et un contrôleur.

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

- Collecte, analyse et diffusion de l'information de gestion
- Suivi et ajustement des paramètres d'exploitation à l'aide de documents et logiciels spécialisés.
- Calcul des couts et réalisation d'études liées aux projets
- Appui aux responsables dans la préparation des prévisions budgétaires et le suivi des réalisations.
- Elaboration et présentation du rapport d'exécution budgétaire de l'année à la direction.

Après avoir présenter l'entreprise Générale Emballage, nous allons voir comment les outils du contrôle de gestion y sont utilisés pour aider à la prise de décision.

## **Section 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de Général Emballage**

Cette section est consacrée à l'étude de l'application du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage. Elle vise à analyser comment les outils de contrôle de gestion sont utilisés pour appuyer la prise de décision, parmi ces outils nous avons la comptabilité analytique, le tableau de bord, et le contrôle budgétaire.

### **1. Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire constitue un mécanisme essentiel permettant de confronter les résultats obtenus aux prévisions établies. Il implique un suivi périodique des écarts, leur analyse ainsi

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

que la mise en œuvre d'actions correctives en cas de dérive. A travers ce processus, Général Emballage renforce sa capacité à piloter son activité de manière proactive, en s'appuyant sur des indicateurs fiables et pertinents. Ce contrôle s'applique à l'ensemble des budgets, notamment ceux de la production et des ventes. Nous allons présenter ci-dessous quelques écarts liés à ces budgets en nous focalisant sur 3 produits (CAD Barquettes, CAI Caisse, PLQ Plaques).

### 1.1 Ecart sur chiffre d'affaires

L'analyse du chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart global, déterminé de la manière suivante :

$$\text{Ecart/Chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

Cet écart global peut être décomposé en deux éléments distincts :

$$\text{Ecart sur Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévue}) * \text{prix unitaire prévu}$$

$$\text{Ecart sur Prix} = (\text{Prix unitaire réel} - \text{Prix unitaire prévu}) * \text{Quantité réelle}$$

#### ❖ Ecart sur CA pour Barquettes

**Tableau 1: Calcul des écarts sur chiffre d'affaires pour les années 2023 et 2024 (CAD barquettes)**

écart sur chiffre d'affaire (CAD Barquettes)			
Année	Chiffre d'affaire réel (DA)	Chiffre d'affaire prévisionnel (DA)	Ecarts
2023	4224618050,87	6071091110,32	-1846473059,46
2024	3423745523,77	4332320905,67	-908575381,91

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

L'année 2023 affiche un écart négatif important entre le chiffre d'affaires réalisé (4 224 618 050,87 DA) et celui prévu (6 071 911 110,32 DA), soit un écart défavorable de

-1 846 473 059,46 DA. Cette différence résulte principalement d'une surestimation des ventes par les services commerciaux, combinée à une contraction de la demande du marché et des retards de production ont pénalisé la livraison dans les délais, affectant les volumes vendus.

En 2024, l'écart se réduit significativement à -908 573 581,91 DA. Cette amélioration traduit une meilleure coordination entre la planification commerciale et la production, grâce à

## Chapitre 2 : : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

l'intervention du contrôle de gestion qui a permis de revoir les prévisions avec plus de réalisme, sur la base de données historiques fiable et structurées et d'un suivi régulier de la demande.

### Actions correctives :

L'entreprise a mis en place un système de reporting trimestriel incluant des indicateurs de performance commerciale par produit, facilitant une prise de décision plus réactive. Elle a aussi revu son portefeuille client et mise en place des contrats avec des distributeurs, qui les engagements à un minimum d'achats, afin d'assurer une partie de son chiffre d'affaire.

#### ❖ Ecart sur CA pour Caisse

**Tableau 2:Calcul de l'écart sur chiffre d'affaire pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisse)**

écart sur chiffre d'affaire ( CAI caisses)			
Année	Chiffre d'affaire réel (DA)	Chiffre d'affaire prévisionnel (DA)	Ecarts
2023	5444904925,39	6870512800,20	-1425607874,81
2024	5329975102,31	5788124202,60	-458149100,29

**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, un écart négatif de -1 425 607 874,81 DA a été enregistré, principalement à cause d'un décalage entre les prévisions de ventes et la capacité réelle de production. Des problèmes techniques et des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement ont provoqué des retards de livraison. Le chiffre d'affaires réalisé (5 444 904 925,39 DA) est ainsi largement inférieur au prévu (6 870 512 800,20 DA).

En 2024, l'écart diminue fortement à -458 149 100,29 DA. Cette baisse est la conséquence directe des actions engagées pour renforcer les capacités industrielles par modernisation des outils de production, comme l'acquisition d'une nouvelle machine de découpe et la mise en place d'un programme de maintenance préventive.

### Actions correctives mises en place

L'entreprise a commencé à suivre chaque mois l'efficacité de ces linge de production grâce à un indicateur appelé (TRS – taux de rendement synthétique) et a aussi amélioré la communication entre les services logistiques, production et commercial pour mieux

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

coordonner le travail. Le contrôle de gestion a été impliqué dans la redéfinition des seuils de production, ce qui a aidé à repérer plus tôt les points de blocage et mieux les gérer.

### ❖ Ecart sur CA pour les plaques

**Tableau 3:calcul de l'écart sur chiffre d'affaire pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques)**

<b>écart sur chiffre d'affaire (PLQ Plaques)</b>			
<b>Année</b>	<b>Chiffre d'affaire réel (DA)</b>	<b>Chiffre d'affaire prévisionnel (DA)</b>	<b>Ecarts</b>
2023	4948419558,69	7079362612,59	-2130943053,90
2024	4094869561,78	5107188979,13	-1012319417,35

**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, l'entreprise a enregistré un important écart négatif de -2 130 943 053,90 DA entre le chiffre d'affaires prévu (7 079 362 612,59 DA) et le chiffre d'affaires réellement réalisé (4 948 419 558,69 DA). En 2024, l'écart s'est réduit à -1 012 319 417,35 DA, ce qui montre que des efforts ont été faits pour améliorer la qualité et accélérer le processus de validation.

### Action corrective mise en place

L'entreprise a mis en place une cellule qualité chargée de veiller au respect des normes de production. Elle a aussi digitalisé une partie du processus de validation afin de réduire les délais. Le contrôle de gestion a accompagné cette démarche en créant un tableau de bord pour suivre les délais de mise en conformité des produits.

#### 1.1.1 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire, en quantité

### ❖ Ecart sur Qt pour Barquettes

**Tableau 4: Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes)**

<b>Ecart sur quantité (CAD Barquettes)</b>				
<b>Année</b>	<b>Quantité réelle</b>	<b>Quantité prévue</b>	<b>Prix unitaire prévue</b>	<b>Ecarts</b>
2023	25692,95	31842,94	190657,34	-1172540737,40
2024	23368,82	27892,20	155323,73	-702588207,6

**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

En 2023, l'écart en quantité était de -6 149,27 unités. En 2024, il s'est amélioré pour atteindre -4 523,38 unités. Cette amélioration vient du fait que l'entreprise a mieux prévu les besoins des clients en se basant sur les ventes passées.

### Action corrective mise en place

L'entreprise a mis en place un système de prévision plus efficace, en utilisant une méthode appelée "moyenne mobile pondérée". Ce système a été validé ensemble par les commerciaux et le service de contrôle de gestion.

#### ❖ Ecart sur Qt pour Caisse

Tableau 5:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses)

Ecart sur quantité (CAI Caisses)				
Année	Quantité réelle	Quantité prévue	Prix unitaire prévue	Ecarts
2023	32479,95	35422,96	193956,47	-570815594,07
2024	35060,61	35889,59	161275,84	-133694705,2

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, l'écart s'élevait à -2942,01 unités, mais il a nettement diminué en 2024 pour atteindre -828,98 unités. Cette amélioration s'explique par une meilleure coordination entre la production et le service commercial.

### Action corrective mise en place

L'entreprise a mis en place un logiciel de gestion intégré (appelé ERP – *Enterprise Resource Planning*), qui permet de centraliser les informations liées aux stocks, aux commandes et à la production. Cela a facilité la prise de décision et permis d'ajuster plus efficacement la production en fonction des besoins réels.

#### ❖ Ecart sur Qt pour Plaques

#### Ecart sur quantité (PLQ Plaques)

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

Année	Quantité réelle	Quantité prévue	Prix unitaire prévue	Ecart
2023	36692,43	41199,40	171831,67	-774441630,20
2024	34148,14	39329,45	129856,61	-672827628,6

**Tableau 6: Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques)**

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Malgré une amélioration globale, l'écart s'accroît légèrement en 2024 (-5 181,31 unités) par rapport à 2023 (-4 507,57 unités). Cela s'explique par la concentration des ventes en fin d'année, qui n'ont pas pu être totalement livrées dans les délais.

### Action corrective mise en place

Révision du calendrier de production et diversification des créneaux de livraison.

#### 1.1.2 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire, en écart sur prix

##### ❖ Ecart sur prix pour Barquettes

**Tableau 7: Calcul de l'écart sur prix pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes)**

Ecart sur prix ( CAD barquettes )				
Année	Prix unitaire réel	Prix unitaire prévu	Quantité réelle	Ecart sur valeur
2023	180990,68	190657,34	25692,95	-248365252,28
2024	151973,11	155323,73	23368,82	-78300112,34

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Même si l'écart de prix est resté négatif, il s'est fortement amélioré entre 2023 et 2024, passant de -2,48 milliards à -783 millions de dinars. Cela montre que l'entreprise a mieux géré sa politique de prix.

En 2023, les remises étaient trop élevées, ce qui a fait baisser les prix de vente. En 2024, l'entreprise a mieux contrôlé ces remises grâce au contrôle de gestion.

### Actions corrective mises en place

- Les remises sont désormais limitées pour ne pas vendre à perte.
- Les prix prévus sont mis à jour régulièrement selon le marché.
- Un tableau simple permet de suivre chaque mois les différences entre prix prévu et prix réel.

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

### ❖ Ecart sur prix pour Caisses

Tableau 8:Calcul de l'écart sur prix pour l'année 2023 et 2024 (CAI Caisses)

Ecart sur prix ( CAI caisses )				
Année	Prix unitaire réel	Prix unitaire prévu	Quantité réelle	Ecart sur valeur
2023	184541,61	193956,47	32479,95	-305794177,82
2024	156320,85	161275,84	35060,61	-173724837,31

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Pour les caisses (CAI), l'écart lié au prix reste négatif, mais il s'est amélioré de 43 % entre 2023 et 2024. Cette amélioration s'explique par une meilleure gestion des conditions commerciales accordées aux grands clients.

L'analyse montre que cet écart vient d'un décalage entre les prévisions budgétaires et les réalités du marché, notamment à cause de la concurrence sur les prix. En 2024, l'entreprise a mieux pris en compte les prix pratiqués par la concurrence et a ajusté ses prévisions de façon plus réaliste.

### Actions correctives mises en place

- Révision des budgets de vente en tenant compte des prix réels du marché.
- Interaction d'une politique de tarification
- Formation des commerciaux pour qu'ils puissent mieux évaluer la rentabilité de chaque client.

### ❖ Ecart sur prix pour Plaques

Tableau 9:Calcul de l'écart sur prix pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques)

Ecart sur prix (PLQ plaques )				
Année	Prix unitaire réel	Prix unitaire prévu	Quantité réelle	Ecart sur valeur
2023	147549,76	171831,67	36692,43	-890962300,87
2024	119908,34	129856,61	34148,14	-339715077,91

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

Le produit PLQ affiche le plus gros écart de prix, principalement à cause d'un marché très instable et d'un stock trop important en 2023. Pour écouler ces stocks, l'entreprise a dû vendre à des prix plus bas que ceux prévus. En 2024, la situation s'est nettement améliorée avec une hausse de 62 %, preuve que les actions mises en place ont été efficaces.

### Mesures correctives mises en place

- Réduire les quantités produites pour éviter les surplus.
- Suivre les écarts de prix pour mieux anticiper les besoins en stock.
- Appliquer un prix de vente minimum sur tous les marchés.
- Limiter la production sur prévision et favoriser la production sur commande, pour éviter les ventes rapides à prix bas.

#### 1.2 Ecart sur matière première

L'analyse des écarts sur les matières premières permet d'évaluer la maîtrise des coûts de production. Dans une entreprise industrielle comme GENEREAL EMBALAGE, cet écart est essentiel, car il influence directement la rentabilité de l'activité.

L'écart global sur matière première se calcule de la manière suivante :

Écart global matière première = (Quantité réelle \* cout unitaire réel) - (Quantité prévue \* cout unitaire prévu)

L'écart global sur matières premières se décompose en deux sous-écarts :

##### ➤ L'écart sur la quantité

Cet écart permet de mesurer si la quantité de matières premières utilisée est conforme aux prévisions. Il se calcule ainsi :

Écart sur la quantité = (Quantité réelle consommée – Quantité prévue) × Coût unitaire standard

##### ➤ L'écart sur le coût unitaire

Ce second écart permet d'analyser la différence entre le coût réel d'achat des matières premières et le coût prévu. Il se calcule comme suit :

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

---

Écart sur le coût = (Coût unitaire réel – Coût unitaire prévu) × Quantité réelle Consommée

---

### ❖ Ecart sur matière premier pour Barquettes

Tableau 10: Calcul de l'écart global pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes)

Année	Matière première réelle	Matière première prévue	écart
2023	2552094623,52	3562180079,43	-1010085455,91
2024	1896950304,16	3054952997,89	-1158002693,73

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, l'écart enregistré est de –1 010 085 455,91 DA, ce qui signifie que la consommation réelle est inférieure à la quantité prévue. Cette tendance s'améliore encore en 2024 avec un écart de –1 158 002 693,73 DA. Cette situation est favorable pour l'entreprise, car elle reflète une gestion efficace de la matière première, une réduction des pertes et un meilleur rendement au niveau de la ligne de production des barquettes.

### ❖ Ecart sur matière première pour Caisse

Tableau 11: Calcul de l'écart global pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses)

Année	Matière première réelle	Matière première prévue	écart
2023	3226250868,58	3962666631,01	-736415762,43
2024	2848142198,32	2374208188,25	473934010,07

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, l'entreprise a réalisé un écart favorable de –736 415 762,43 DA, prouvant une bonne maîtrise de la consommation de matière. En revanche, en 2024, un écart défavorable de +473 934 010,07 DA apparaît, ce qui montre que la consommation réelle a dépassé les prévisions. Cette hausse peut être liée à des rebuts non maîtrisés, une mauvaise planification ou des problèmes de qualité matière première.

### ❖ Ecart sur matière première pour Plaques

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

Tableau 12:Calcul de l'écart sur matière premier pour les années 2023 et 2024 (PLQ plaques)

Année	Consommation réelle de MP	Consommation prévue de MP	écart
2023	3644678002,20	4608860904,84	-964182902,64
2024	2772617274,95	3347756457,86	-575139182,91

Source : Réalisé pas nous même à partir des données de l'entreprise

Pour les plaques, les deux années présentent des écarts favorables : -964 182 902,64 DA en 2023 et -575 139 182,91 DA en 2024. Cela montre que la consommation est restée en dessous des prévisions. Toutefois, la baisse du gain en 2024 peut indiquer un relâchement du contrôle ou une variation de production à surveiller de près.

### 1.2.1 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire en écart sur quantité

#### ❖ L'écart sur quantité pour Barquettes

Tableau 13:Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAD Barquettes)

Année	Quantité réelle	Quantité prévue	Coût unitaire prévu	Ecart
2023	27855,93	34606,92	102932,60	-694896868,8
2024	25405,14	39227,66	77877,53	-1076463745

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

En 2023, l'écart de -694 896 868,8 DA est favorable, confirmant une consommation de matière première maîtrisée par rapport aux quantités prévues. Cette performance augmente en 2024 avec un écart encore plus favorable de -1 076 463 745 DA. Cela reflète un bon rendement de production et une optimisation des ressources dans cette ligne.

#### ❖ Ecart sur quantité pour Caisses

Tableau 14 : Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (CAI Caisses)

Année	Quantité réelle	Quantité prévue	Coût unitaire prévu	Ecart
2023	35214,30	38 497,68	102932,60	-337967584,3
2024	38133,74	30486,43	77877,53	595553358,7

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

L'année 2023 présente un écart favorable de  $-337\ 967\ 584,3$  DA. Cependant, en 2024, on observe un écart défavorable de  $+595\ 553\ 358,7$  DA. Cette situation révèle un dépassement des quantités prévues, pouvant résulter d'un défaut de contrôle des stocks ou d'un gaspillage matière. Il devient donc essentiel d'intervenir pour comprendre et corriger cette dérive.

### ❖ L'écart sur quantité pour Plaques

Tableau 15: Calcul de l'écart sur quantité pour les années 2023 et 2024 (PLQ Plaques)

Année	Quantité réelle	Quantité prévue	Couts unitaire prévue	Ecart
2023	39781,40	44 775,52	102932,60	-514058170
2024	37119,91	42987,45	77877,53	-456949256,4

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Les résultats sont globalement favorables avec des écarts de  $-514\ 058\ 170$  DA en 2023 et  $-456\ 949\ 256,4$  DA en 2024. Cela indique que les quantités réellement consommées sont inférieures aux quantités prévues, ce qui reste positif. La légère baisse du gain en 2024 mérite une vigilance pour éviter un retournement de tendance.

### Actions correctives mises en place

- Mise en place d'un suivi mensuel des écarts pour détecter rapidement les anomalies de consommation.
- Révision des standards de consommation par produit pour coller à la réalité du terrain.
- Formation des opérateurs de production sur la réduction des pertes et le bon usage des matières.
- Suivi renforcé des déchets et rebuts avec des indicateurs spécifiques dans le tableau de bord.
- Négociation des tarifs avec les fournisseurs et choix de matières premières plus stables en qualité.
- Amélioration du système de prévision et ajustement régulier selon les retours du contrôle de gestion.
- Intégration d'un tableau de bord spécifique au suivi de la matière première, partagé entre production, achats et contrôle de gestion.

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

### 1.2.2 Décomposition de l'écart sur matière premier en écart sur coût

- ❖ L'écart sur coût pour les 3 produits (Barquettes CAD, Caisses CAI, Plaques PLQ)

Tableau 16: Calcul de l'écart sur coût pour les années 2023 et 2024

Produit	Année	Coûts unitaire réel	Coûts unitaire prévu	Quantité réelle	Ecart sur coûts
CAD(barquette)	2023	91617,64	102932,60	27855,93	-315188587,14
	2024	74667,98	77877,53	25405,14	-81538948,99
CAI(caisses)	2023	91617,64	102932,60	35214,30	-398448178,08
	2024	74688,24	77877,53	38133,74	-121619348,64
PLQ(plaques)	2023	91617,64	102932,60	39781,40	-450124732,65
	2024	74693,53	77877,53	37119,91	-118189926,54

Source : Réalisé par nous même à partir de les données de l'entreprise

#### ➤ CAD (Barquettes)

Sur les deux années, on remarque que le coût unitaire réel des barquettes est resté en dessous de ce qui avait été prévu : 91 617,64 DA au lieu de 102 932,60 DA en 2023, puis 74 667,98 DA au lieu de 77 877,53 DA en 2024. Ces différences ont permis à l'entreprise de faire des économies : –315 millions DA en 2023 et –81 millions DA en 2024. Cela peut être dû à de meilleures négociations avec les fournisseurs, à l'achat de matières premières moins chères ou à un meilleur suivi des achats. Grâce au contrôle de gestion, cette bonne maîtrise des coûts a pu être mise en évidence. Il reste cependant important de vérifier que ces économies ne nuisent pas à la qualité du produit.

#### ➤ CAI (Caisses)

Pour les caisses aussi, le coût réel a été plus bas que prévu : 91 617,64 DA contre 102 932,60 DA en 2023, et 74 688,24 DA contre 77 877,53 DA en 2024. L'entreprise a donc économisé environ –398 millions DA en 2023 et –121 millions DA en 2024. Ces bons résultats peuvent s'expliquer par des achats en plus grandes quantités ou une meilleure stratégie d'approvisionnement. Cela montre une bonne gestion des achats, mais il faut tout de même s'assurer que ces économies n'ont pas entraîné des pertes, des rebuts ou des défauts de fabrication.

### ➤ PLQ (Plaques)

Les plaques ont également généré des économies sur les deux années : en 2023, le coût réel était de 91 617,64 DA au lieu de 102 932,60 DA, et en 2024, 74 693,53 DA au lieu de 77 877,53 DA. Cela représente un gain de –450 millions DA en 2023 et de –118 millions DA en 2024. Ces résultats confirment que les achats ont été bien gérés dans l'ensemble, avec une tendance générale à la baisse des coûts. Cela montre une bonne performance du service achat, mais comme pour les autres produits, il faut toujours garder un œil sur les pertes ou gaspillages qui peuvent annuler les économies réalisées.

### Actions correctives mises en place

- Contrôle régulier des coûts unitaires pour chaque produit.
- Renégociation des contrats avec les fournisseurs pour avoir des prix plus stables et de meilleures matières premières.
- Recherche des causes des pertes quand il y a des écarts négatifs (ex. : gaspillage, rebuts, erreurs de production).
- Implication du service production pour les encourager à réduire les coûts.
- Meilleure communication entre les achats, la production et le contrôle de gestion pour mieux prévoir les besoins.

Le contrôle budgétaire constitue un outil essentiel pour la prise de décision chez Général Emballage, notamment dans les domaines de la production et de la vente. Il permet de comparer les prévisions budgétaires avec les résultats réels afin d'identifier rapidement les écarts. Dans le secteur de la production, cette démarche aide à contrôler les coûts, à ajuster les volumes de fabrication et à améliorer l'efficacité des ressources utilisées. Côté commercial, elle permet de suivre l'évolution des ventes, de détecter les baisses de performance et de réagir en adaptant les actions marketing ou les objectifs commerciaux. Grâce à ces informations fiables, les responsables prennent des décisions plus pertinentes, fondées sur des données concrètes, ce qui renforce la performance globale de l'entreprise.

### 2. Tableau de bord

Le tableau de bord au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE est considéré comme étant un outil de gestion et de pilotage qui permet d'orienter les décisions de gestion. Il permet

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'Entreprise Générale Emballage

de regrouper de manière synthétique des indicateurs clés nécessaires au suivi des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Nous allons présenter ci-dessous un exemple de tableau de bord utilisé au sein de GE, qui est le tableau de bord financier, mais avant cela nous devons présenter les données utilisées pour calculer les indicateurs financiers.

### 2.1 L'élaboration de bilan financier

Tableau 17: Bilan financier 2023

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	4898778854,01	Capital émis	1 200 000 000,00
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>4898778854,01</b>	Prime et réserves	7 506 251 392,54
stocks et en cours	5153927279,12	Résultat net	2 416 287 009,51
<b>Valeur d'exploitations</b>	<b>5153927279,12</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>11 122 538 402,05</b>
Clients	4695749253,94	Emprunts et dettes financières	826945798,52
Autres débiteurs	174528880,86	Impôts ( différés et provisionnés )	161701692,76
Impôts actif	161701692,76	<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>866 629 261,67</b>
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>5031979827,56</b>	Fournisseurs et compte rattachés	1563003784,78
		Impôts passif	6738880,74
Trésorerie actif	1442971891,01	Autres dettes	356203985,99
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1442971891,01</b>	Trésorerie passif	2612543536,48
<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 : Réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

Tableau 18: Bilan financier grandes masses 2023

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4898778854,01</b>	<b>30%</b>			
<b>Actif circulants</b>	<b>11628878997,70</b>		<b>Capitaux permanents</b>	<b>11 989 167 663,72</b>	<b>73%</b>
Valeurs d'exploitations	5153927279,12				
Valeurs réalisables	5031979827,56				
Valeurs disponibles	1442971891,01		<b>Dettes à court terme</b>	<b>4538490187,99</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>16527657851,71</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>16 527 657 851,71</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Tableau 19: Bilan financier 2024

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	4561821784,57	Capital émis	1082928000,00
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>4 561 821 784,57</b>	Prime et réserves	5239634402,05
stocks et en cours	5000503608,47	Résultat net	1923430821,49
<b>Valeur d'exploitations</b>	<b>5000503608,47</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>8 245 993 223,54</b>
Clients	4231050019,27	Emprunts et dettes financières	677098560,10
Autres débiteurs	170373470,24	Impôts ( différés et provisionnés )	32728675,41
Impôts actif	80795754,56	<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	1289159150,92	Autres dettes	2754747995,88
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1289159150,92</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 : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Tableau 20: Bilan financier grandes masses 2024**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4561821784,57</b>	<b>30%</b>			
<b>Actif circulants</b>	<b>10771882003,45</b>		<b>Capitaux permanents</b>	<b>8 955 820 459,04</b>	<b>58%</b>
Valeurs d'exploitations	5000503608,47				
Valeurs réalisables	4482219244,06	<b>70%</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>6377883328,98</b>	<b>42%</b>
Valeurs disponibles	1289159150,92				
<b>Total</b>	<b>15333703788,02</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>15 333 703 788,02</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Entre 2023 et 2024, le bilan de l'entreprise montre une légère diminution de la taille totale de l'actif, passant de 16,5 milliards DA à 15,3 milliards DA. L'actif immobilisé reste stable à 30 %, mais son montant baisse légèrement. L'actif circulant diminue, ce qui peut refléter une baisse d'activité ou une meilleure gestion des stocks et créances. Du côté du passif, on observe une forte baisse des capitaux permanents (de 73 % à 58 %), ce qui peut indiquer un désengagement des financements stables ou une baisse des fonds propres. En parallèle, les dettes à court terme augmentent (de 27 % à 42 %), ce qui montre une plus grande dépendance aux financements à court terme. Globalement, la structure financière semble s'être fragilisée en 2024.

## 2.2 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

Le FRN a connu une baisse importante de 7,09 milliards DA en 2023 à 4,39 milliards DA en 2024 soit une diminution de 38%. Cette baisse signifie que l'entreprise a moins de marge de sécurité financière pour faire face à ces obligations à long terme c'est-à-dire elle a moins de ressources stables pour financer son activité. Cela peut devenir un signal d'alerte, surtout si cette tendance se poursuit, car cela fragilise sa solidité financière.

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

---

### ❖ Besoin de fond de roulement ( BFR )

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

BFR 2023 : $(5153927279,12 + 5031979827,56) - (4538490187,99) = 5647416918,7$

BFR 2024 : $(5000503608,47 + 4482219244,06) - (6\ 377\ 883\ 328,98) = 3104839523,6$

Le BFR enregistre une amélioration significative, passant de 5,64 milliards DA en 2023 à 3,10milliards DA en 2024 soit une diminution de 45%. Cela traduit une meilleure gestion des actifs circulant (stock, créance) et des dettes d'exploitation.

### ❖ La solution de trésoreries (TR)

TR= Trésorerie active - Trésorerie passive

TR 2023 : $1442971891,01 - 2\ 612\ 543\ 536,48 = -1169571645,46$

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

Entre 2023 et 2024, la trésorerie nette de l'entreprise reste négative, traduisant un déséquilibre financier à court terme. Il passe de -1,17 milliards DA en 2023 à -1,38 milliards DA en 2024, soit une dégradation de 205 million DA. Cette situation s'explique par une baisse plus importante du fond de roulement nette par rapport à la diminution du besoin de fond de roulement. Cela reflète une tension croissante sur la trésorerie, nécessitant des actions correctives pour améliorer la gestion des liquidités.

### ❖ 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.

#### 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>

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

---

La CAF a baissé de 3,29 milliards DA en 2023 à 2,77 milliards DA en 2024, soit une diminution de près de 16%. Cela signifie que l'entreprise a généré moins de ressources interne en 2023 pour financer ses besoins. Cette perte s'explique par la réduction du résultat net.

### ❖ Résultat net

RT 2023 = 2416287009,51

RT 2024 = 1923430821,49

Le résultat net a baissé de 2,42 milliards DA en 2023 à 1,92 milliards DA en 2024 (-20%), confirmant une contraction de la rentabilité globale.

### ❖ 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

La baisse de ce ratio de 2,45 milliards DA en 2023 à 1,96 milliards DA en 2024 (-20%) révèle une réduction des ressources stables à disposition de l'entreprise.

### ❖ 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

Le ratio de financements propres est passé de 2,27 en 2023 à 1,8 en 2024, ce qui traduit une baisse de l'autonomie financière de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise couvre une part légèrement moins importante de ses actifs fixes par ces capitaux propres et dépend donc davantage de financement externe. Bien que le niveau du ratio reste globalement satisfaisant, cette évolution peut indiquer un risque accru de dépense à l'endettement, ce qui pourrait réduire la flexibilité financière de l'entreprise à long terme.

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

---

### ❖ Calcul de ration de financements des investissements Ratio de financement des investissements=Valeurs immobilisées/Total actif

2023 : 4898778854,01/1652767851,71= 0,30

2024 : 4561821784,57/15333703788,02= 0,29

Ce ratio reste relativement stable, passant de 30% en 2023 à 29% en 2024. L'entreprise a concentré ses investissements sur les équipements à haute valeur ajoutée, tout en gelant les projets secondaires.

### ❖ 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

Le ratio est passé de 0,67 en 2023 à 0,54 en 2024, ce qui montre que l'entreprise est un peu plus fragile financièrement. Cela veut dire quelle utilise plus de dettes ou d'autres sources de financement pour couvrir ses besoins, même si elle garde un certain contrôle sur son niveau d'endettement.

### ❖ 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

Ce ratio a fortement baissé, passant de 2,06 en 2023 à 1,16 en 2024, soit une baisse de 44%. Cela indique que l'entreprise dépend d'avantage des créanciers pour financer ses activités et qu'elle est donc moins autonome financièrement.

### ❖ 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

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

---

Ce ratio est passé de 2,56 en 2023 à 1,69 en 2024, ce qui montre une baisse de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs disponibles. Même si le ratio reste supérieur à 1, ce recul indique que l'entreprise a moins de marge de sécurité pour faire face à ses obligations à court terme.

### ❖ Calcul les ratios de rentabilité financière

**Ratio de rentabilité financière** = Résultat net / Capitaux propres

$$2023 = 2416287009,51 / 11\ 122\ 538\ 402,05 = 0,22$$

$$2024 = 1923430821,49 / 8\ 245\ 993\ 223,54 = 0,23$$

Ce ratio est resté stable, passant de 0,22 en 2023 à 0,23 en 2024. Cela signifie que l'entreprise a maintenu sa capacité à générer du profit à partir de ses capitaux propres. C'est un bon signe, surtout dans un contexte où les capitaux propres ont diminué, car cela montre une bonne rentabilité des fonds investis par les actionnaires.

### ❖ Calcul de ratio de rentabilité économique

**Ration de rentabilité économique** = Résultat net / Total actif

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

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

Ce ratio a légèrement baissé, de 0,15 en 2023 à 0,13 en 2024. Cela montre que l'entreprise a été un peu moins performante dans l'utilisation de l'ensemble de ses ressources (actif total) pour générer du résultat net. Même si cette baisse n'est pas très forte, elle reflète une légère perte d'efficacité économique.

### Actions correctives mises en place

- Suivi plus rigoureux des créances clients, réduction des stocks inutiles et négociation de délais plus longs avec les fournisseurs.
- Limitation des investissements non urgents et meilleure affectation des ressources stables pour couvrir les besoins de financement.
- Mise en place d'un plan de trésorerie prévisionnel, mobilisation de financements à court terme (ex : découvertes bancaires) et meilleur contrôle des sorties de liquidités.

## Chapitre 2 : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

- Réduction des charges de fonctionnement, amélioration de l'efficacité des processus internes et orientation vers les produits les plus rentables.
- Réinvestissement des bénéfices au lieu de distribuer des dividendes, et recherche de nouveaux apports (associés, actionnaires, partenaires).
- Utilisation d'un tableau de bord financier mensuel, permettant à la direction de suivre l'évolution des indicateurs et de réagir rapidement en cas de dérive.

### 2.3 Mise en forme du tableau de bord financier

Tableau 21: Tableau de bord financier pour 2023 et 2024

Indicateurs et Rations	2023	2024	Ecart	Evolution	Pictogramme
<b>FRN</b>	7090388809,71	4393998674,74	-2696390134,97	-38%	 <input type="checkbox"/>
<b>BFR</b>	5647416918,7	3104839523,6	-2542577395,1	-45%	 <input type="checkbox"/>
<b>Trésorerie nette</b>	-1169571645,46	-1375168007,71	-205596362,25	18%	 <input type="checkbox"/>
<b>CAF</b>	3287532673,25	2774648629,66	-512884043,59	-16%	 <input type="checkbox"/>
<b>Résultat net</b>	2416287009,51	1923430821,49	-492856188,02	-20%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de financement permanent</b>	2,45	1,96	-0,49	-20%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de financement propres</b>	2,27	1,8	-0,47	-21%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de financement des investissements</b>	0,3	0,29	-0,01	-3%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de financement total</b>	0,67	0,54	-0,13	-19%	 <input type="checkbox"/>
<b>R d'autonomie financière</b>	2,06	1,16	-0,90	-44%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de liquidité générale</b>	2,56	1,69	-0,87	-34%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de rentabilité financière</b>	0,22	0,23	0,01	5%	 <input type="checkbox"/>
<b>R de rentabilité économique</b>	0,15	0,13	-0,02	-13%	 <input type="checkbox"/>

**Source :** Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Le tableau de bord financier de l'entreprise Générale Emballage révèle une dégradation de sa situation entre 2023 et 2024. Les indicateurs montrent une baisse de la rentabilité, avec une diminution de % de la capacité d'autofinancement et de 20 % du résultat net, ce qui signifie que l'entreprise dégage moins de bénéfices qu'auparavant. La rentabilité économique a également baissé de 13 %, ce qui indique que les ressources de l'entreprise sont moins bien utilisées pour créer de la valeur. Sur le plan financier, on constate une forte baisse du fonds de roulement net (-38 %) et une trésorerie toujours négative, ce qui traduit des difficultés à couvrir les besoins de financement à court terme. Les principaux ratios financiers, comme celui de la liquidité générale (-34 %) et celui de l'autonomie financière (-19 %), confirment cette fragilité, avec une dépendance plus forte aux dettes extérieures. Seul le ratio de rentabilité financière progresse légèrement (+5 %), ce qui reste insuffisant pour compenser la dégradation globale. Face à cette situation, ce tableau de bord est un outil essentiel pour aider les dirigeants à suivre les indicateurs importants, à détecter rapidement les problèmes financiers et à prendre des décisions efficaces pour améliorer la performance de l'entreprise.

### 3. La comptabilité analytique au sein de GENERAL EMBALLAGE :

L'entreprise général emballage utilise la méthode des coûts complets pour la détermination de ses différents coûts. Cette méthode prend en considération tous les coûts ayant trait à la fabrication jusqu'à la vente du produit. Elle est basée sur la distinction entre les charges directes et les charges indirectes ainsi que l'affectation de la totalité de ces charges au coût de revient.

A titre illustratif, nous allons présenter un exemple de calcul des coûts de reviens pour deux produits de l'entreprise qui sont :

**P1** : barquette canettes

**P2** : Barquette découpe

## Chapitre 2 : : L'impact du contrôle de gestion sur la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage

Tableau 22:Calcul du coût de revient et du résultat unitaire pour les 2 produits pour l'année 2023 (en DA)

Charges	Barquette canettes	Barquette découpe
	Montant	Montant
Papier (Mp)	9,83	25,17
Autres consommations	0,43	0,20
<b>Coût d'achat (Mp)</b>	<b>10,26</b>	<b>25,37</b>
Charge de personnel	4,66	1,56
Amortissements	2,40	1,09
Autre services	1,66	0,78
Charges financières	0,57	0,27
<b>Coût de production</b>	<b>19,55</b>	<b>29,07</b>
Charge de distribution	1,58	0,74
<b>Coût de revient</b>	<b>21,13</b>	<b>29,81</b>
Chiffre d'affaire	23,64	31,98
<b>Résultat</b>	<b>2,51</b>	<b>2,17</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Tableau 23: Calcul du coût de revient et du résultat unitaire pour les 2 produits pour l'année 2024(en DA)

Charges	Barquette canettes	Barquette découpe
	Montant	Montant
Papier (Mp)	11,32	28,99
Autres consommations	0,95	0,45
<b>Coût d'achat (Mp)</b>	<b>12,27</b>	<b>29,44</b>
Charge de personnel	4,41	1,60
Amortissements	2,62	1,24
Autre services	1,40	0,66
Charges financiers	0,48	0,23
<b>Coût de production</b>	<b>21,18</b>	<b>33,17</b>
Charge de distribution	1,33	0,63
<b>Coût de revient</b>	<b>22,51</b>	<b>33,80</b>
Chiffre d'affaire	25,38	35,72
<b>Résultat</b>	<b>2,87</b>	<b>1,92</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

### ❖ Matières premières

Le coût d'achat a augmenté pour les deux produits. Pour la **barquette canettes**, il est passé de **10,26 DA** en **2023** à **12,27 DA** en **2024**, soit une hausse de **1,91 DA**. Pour la **barquette**

découpe, il a augmenté de **25,37 DA** en **2023 à 29,44 DA** en **2024**, soit **4,07 DA de plus**. Cela peut s'expliquer par la hausse des prix des matières premières ou par une utilisation moins maîtrisée. Pour limiter cette hausse, l'entreprise devrait améliorer le suivi des consommations en atelier, former les opérateurs à l'économie des matières, et chercher des fournisseurs plus stables ou régionaux pour sécuriser les prix.

#### ❖ Coût de production

Le coût de production a également augmenté. Pour la **barquette canettes**, il est passé de **19,55 DA** en **2023 à 21,18 DA** en **2024**, soit une hausse de **1,63 DA**. Pour la **barquette découpe**, il est passé de **29,07 DA** en **2023 à 33,17 DA** en **2024**, soit **4,10 DA de plus**. Cette augmentation peut venir des coûts énergétiques, de la maintenance ou d'un manque d'efficacité dans les ateliers. Il est recommandé à l'entreprise de suivre les coûts par machine ou ligne de production, de renforcer la maintenance préventive pour éviter les arrêts, et de sensibiliser les équipes à la productivité.

#### ❖ Coût de revient

Le coût de revient a logiquement suivi la même tendance. Pour la **barquette canettes**, il est passé de **21,13 DA** en **2023 à 22,51 DA** en **2024**, soit une augmentation de **1,38 DA**. Pour la **barquette découpe**, il est passé de **29,81 DA** en **2023 à 33,80 DA** en **2024**, soit une hausse de **3,99 DA**. Cela montre que les charges globales deviennent plus lourdes pour chaque produit. Pour faire face à cela, l'entreprise pourrait optimiser les frais logistiques (comme la livraison et le conditionnement), et utiliser une méthode simple d'analyse des coûts par activité (type ABC) afin de cibler les étapes les plus coûteuses.

#### ❖ Résultat net

Le **résultat** reste bon pour la **barquette canettes**, qui est passé de **2,51 DA** en **2023 à 2,87 DA** en **2024**, soit une amélioration de **0,36 DA**. Cela montre que ce produit reste rentable malgré l'augmentation des coûts. En revanche, pour la **barquette découpe**, le résultat a baissé de **2,17 DA** en **2023 à 1,92 DA** en **2024**, soit une perte de **0,25 DA**. Cela indique une baisse de rentabilité. L'entreprise devrait revoir le processus de fabrication de ce produit, ajuster éventuellement le prix de vente, et l'analyser où les charges augmentent (matières, main d'œuvre, énergie) pour retrouver un bon niveau de marge.

La comptabilité analytique est un outil de gestion très important pour Général Emballage, car elle permet de mieux comprendre les coûts liés à chaque produit fabriqué. Elle sert à répartir les charges de manière plus précise et à connaître le coût réel de chaque type d'emballage. Cela aide l'entreprise à savoir quels sont les produits les plus rentables et où elle dépense le plus. Grâce à ces informations, la direction peut prendre de meilleures décisions. Par exemple, si un produit coûte trop cher à produire, elle peut chercher des solutions pour réduire les coûts, améliorer l'organisation du travail ou revoir les prix de vente. La comptabilité analytique permet aussi de détecter les écarts entre les prévisions et la réalité, ce qui aide à mieux contrôler le budget et à éviter les pertes.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre a permis de présenter concrètement l'apport du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage. À travers l'analyse des outils utilisés, tels que le tableau de bord, le suivi budgétaire et l'analyse des écarts, il a été possible de mettre en évidence leur rôle dans le suivi de la performance et l'amélioration de l'efficacité interne.

L'observation des pratiques au sein du service de contrôle de gestion a montré que ce dernier joue un rôle structurant, en assurant le suivi des résultats, la diffusion d'informations fiables, et la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Ces éléments facilitent une gestion plus rigoureuse, appuyée sur des données chiffrées et objectives.

Ainsi, ce chapitre met en lumière l'importance d'un contrôle de gestion bien organisé pour accompagner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs, en assurant une meilleure maîtrise des coûts, une surveillance continue de l'activité, et une réactivité face aux écarts constatés.

## Conclusion générale

Dans un contexte économique marqué par l'incertitude, la concurrence et la recherche constante de performance, les entreprises sont appelées à mieux organiser leur fonctionnement, à suivre de près leurs résultats, et à prendre des décisions réfléchies et efficaces. C'est dans cette optique que s'inscrit ce mémoire, qui a cherché à comprendre comment le contrôle de gestion peut aider une entreprise comme Général Emballage, spécialisée dans la fabrication de cartons, à améliorer ses choix de gestion et à mieux piloter son activité.

L'objectif principal était de répondre à la question suivante : **dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il à la prise de décision au sein de Général Emballage ?** Pour y parvenir, deux interrogations ont guidé notre démarche : **quels sont les outils utilisés par l'entreprise ? Et comment ces outils contribuent-ils à la prise de décision ?**

Dans la première partie du mémoire, nous avons posé le cadre théorique en définissant les grands principes du contrôle de gestion. Il est apparu clairement que ce domaine ne se limite pas à surveiller ou contrôler les chiffres, mais qu'il joue surtout un rôle d'accompagnement et de pilotage. Grâce à des outils comme la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, le tableau de bord ou encore les rapports réguliers, le contrôle de gestion permet de fournir aux responsables des données fiables, précises et utiles pour évaluer les résultats obtenus, corriger les écarts et mieux planifier les actions futures.

La deuxième partie du travail, plus concrète, a permis d'étudier l'application de ces outils au sein de Général Emballage. L'analyse a montré que l'entreprise a mis en place un service de contrôle de gestion structuré, qui remplit plusieurs missions essentielles : élaboration et suivi budgétaire, analyse des coûts, construction de tableaux de bord, interprétation des écarts et communication de rapports. Ces outils permettent aux différents responsables de suivre l'activité, d'identifier les problèmes éventuels, et d'ajuster leurs décisions de manière plus pertinente et réactive.

Les résultats de cette étude valident nos hypothèses initiales. Le tableau de bord, par exemple, est un outil très utilisé pour suivre les indicateurs clés, repérer rapidement les dérives, et intervenir en temps utile. Le contrôle budgétaire, quant à lui, permet de comparer ce qui a été prévu avec ce qui a été réalisé, de repérer les écarts significatifs, d'en comprendre

les raisons, et d'en tirer des leçons pour améliorer la gestion. L'usage combiné de ces outils, dans un cadre bien organisé, rend la prise de décision plus rigoureuse, plus rapide et mieux adaptée aux besoins réels de l'entreprise.

En définitive, cette étude a montré que le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de Général Emballage. Il permet de faire le lien entre les objectifs fixés par la direction et les actions menées sur le terrain. Il favorise une meilleure organisation, améliore la circulation de l'information entre les services, et aide les responsables à mieux suivre et ajuster leurs activités. Toutefois, certaines pistes d'amélioration sont encore possibles, comme la modernisation des outils utilisés, le développement des compétences du personnel en charge du contrôle, ou encore l'intégration de nouveaux indicateurs, notamment ceux liés à la qualité, à la satisfaction client ou à l'impact environnemental.

En conclusion, ce mémoire a permis de répondre à la problématique posée en mettant en lumière l'intérêt du contrôle de gestion dans une entreprise industrielle. Il a aussi souligné l'importance d'un bon système d'information, d'une collaboration efficace entre les services, et d'une culture de suivi régulier des performances. Enfin, il rappelle que le contrôle de gestion ne se limite pas à produire des chiffres, mais qu'il constitue un véritable outil de soutien à la gestion quotidienne, au service d'une entreprise plus organisée, plus efficace et tournée vers l'amélioration continue.

## Table des matières

---

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des figures et des tableaux	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b>	1
<b>Chapitre 1: Concepts fondamentaux du contrôle de gestion</b>	4
Section 1 : Fondements théoriques de contrôle de gestion .....	4
1. Définition du contrôle de gestion .....	4
2. Objectifs et Missions du contrôle de gestion .....	4
2.1. Les objectifs du contrôle de gestion .....	4
2.2. Les missions du contrôle de gestion .....	5
Section 2 : Les principaux outils du contrôle de gestion .....	5
1. La gestion budgétaire .....	6
1.1. La prévision .....	6
2. Tableaux de bord .....	6
3. La comptabilité analytique .....	7
4. Reporting et système d'information .....	8
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	9
<b>Chapitre 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de l'entreprise Générale Emballage</b> .....	11
Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil et du service contrôle de gestion de GENERAL EMBALAGE .....	11
1. Présentation de l'entreprise .....	11
2. Gamme de produits fabriqués .....	11
3. L'organigramme de l'entreprise général emballage .....	12
4. Présentation du service contrôle de gestion .....	14
5. Les missions du contrôleur de gestion .....	14
Section 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de Général Emballage .....	14
1. Le contrôle budgétaire .....	14

## Table des matières

---

<b>1.1 Ecart sur chiffre d'affaires .....</b>	15
<b>1.1.1 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire, en quantité.....</b>	17
<b>1.1.2 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire, en écart sur prix .....</b>	19
<b>1.2 Ecart sur matière première .....</b>	21
<b>1.2.1 Décomposition de l'écart sur chiffre d'affaire en écart sur quantité ...</b>	23
<b>1.2.2 Décomposition de l'écart sur matière premier en écart sur coût.....</b>	25
<b>2. Tableau de bord.....</b>	26
<b>2.1 L'élaboration de bilan financier .....</b>	27
<b>2.2 Calcul des indicateurs financiers .....</b>	29
<b>2.3 Mise en forme du tableau de bord financier .....</b>	34
<b>3. La comptabilité analytique au sein de GENERAL EMBALLAGE : .....</b>	35
Conclusion du chapitre.....	38
<b>Conclusion générale .....</b>	39
Annexes .....	45
<b>Résumé .....</b>	51

## Références bibliographiques

---

1. Alazard, C. & Sépari, S. (2001). Contrôle de gestion : manuel et applications (5<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
2. Alazard, C. & Sépari, S. (2007). Contrôle de gestion : manuel et applications. Paris : Dunod.
3. Alazard, C. & Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion : manuel et applications. Paris : Dunod.
4. Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston : Harvard Business School Press.
5. Béatrice, G. & Franci, G. (2009). L'essentiel du contrôle de gestion. Paris : Lextenso.
6. Bouquin, H. (2006). Le contrôle de gestion. Paris : Dunod.
7. Burlaud, A. (2010). Contrôle de gestion. Paris : Presses Universitaires de France.
8. Calmé, I. (2003). *Introduction à la gestion* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
9. Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches (5<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
10. Dubrulle, L. & Jourdain, D. (2007). *Comptabilité analytique de gestion*. Paris : Dunod.
11. Gervais, M. (1997). Contrôle de gestion (6<sup>e</sup> éd.). Paris : Economica.
12. Hutin, H. (2005). *Toute la finance d'entreprise en pratique* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Eyrolles.
13. Hutin, H. (2018). *Toute la finance d'entreprise pratique*. Paris : Davis.
14. Langlois, G. (s.d.). Contrôle de gestion. Paris : Dunod.
15. Langlois, G., Bonnier, C. & Bringer, M. (2006). Contrôle de gestion. Paris : Foucher.
16. Leclère, D., Riquin, M. & Vidal, O. (2014). *Le contrôle de gestion, outil de modélisation*. Paris : Institut national des techniques économiques et comptables.
17. Lemaître, P. (1981). *La décision*. Paris : Éditions d'Organisation.
18. Leroy, M. (2012). *Le contrôle de gestion et ses évolutions*. Paris : Éditions d'Organisation.
19. Loning, H. et al. (2008). *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
20. Malo, J.-L. & Mathé, J.-C. (1998). L'essentiel du contrôle de gestion. Paris : Éditions d'Organisation.
21. Sahraoui, A. (2000). *Comptabilité analytique*. Paris : Economica.
22. Simon, H. (1983). *Administration et processus de décision*. Paris : Economica.
23. Tebani, N. & Tebri, N. (2013-2014). Contribution du contrôle de gestion à la prise de décision : Cas Tchin-Lait Candia. Mémoire de Master, Université de Béjaïa.

## Références bibliographiques

---

# Annexes

Annexe 1		CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE 2024													
		CA	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barqu	280 613 412	265 962 638	255 813 238	282 945 753	323 106 124	260 470 243	287 907 269	293 266 732	274 336 734	317 572 006	282 023 301	299 728 076	3 423 745 524		
CAI Caisse	474 871 496	428 527 905	405 546 956	396 005 578	492 588 645	428 633 082	508 708 503	422 630 744	445 090 442	468 231 023	405 272 402	453 868 326	5 329 975 102		
PLQ Plaque	388 824 163	362 739 111	377 143 392	340 833 412	395 751 234	259 890 802	336 288 943	294 124 554	244 279 352	354 454 029	387 723 876	353 016 694	4 094 869 562		
Total	1 144 109 071	1 057 229 654	1 038 503 587	1 019 784 743	1 211 446 002	948 994 126	1 132 904 715	1 010 022 029	963 706 528	1 140 257 058	1 075 019 579	1 106 613 096	12 848 590 188		
Annexe 2		PRODUCTION REELLE VENDUE 2024													
		Tonnage	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	1 846	1 773	1 734	1 951	2 229	1 800	1 989	2 033	1 860	2 165	1 925	2 063	23 369		
CAI Cais	3 038	2 782	2 677	2 565	3 228	2 779	3 329	2 810	2 961	3 121	2 698	3 073	35 061		
PLQ Plaq	3 241	3 063	3 164	2 798	3 313	2 166	2 818	2 493	2 026	2 900	3 175	2 992	34 148		
Total	8 125	7 618	7 575	7 314	8 770	6 745	8 135	7 336	6 847	8 187	7 798	8 127	92 578		
Annexe 3		PRODUCTION PREVISIONNELLE VENDUE 2024													
		Tonnage	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Total
CAI Cais	2 911	2 907	2 864	2 828	3 201	2 871	2 918	2 932	3 033	3 388	3 040	2 997	35 890		
CAD barq	2 262	2 259	2 226	2 198	2 488	2 231	2 268	2 279	2 357	2 633	2 362	2 329	27 892		
PLQ Plaq	3 190	3 186	3 138	3 099	3 508	3 146	3 197	3 213	3 323	3 713	3 331	3 284	39 329		
Total	8 362	8 352	8 228	8 125	9 198	8 249	8 383	8 424	8 713	9 734	8 734	8 610	103 111		
Annexe 4		CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL 2024													
		CA	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Total
CAI Caisse	469 416 873	468 838 060	461 892 311	456 104 187	516 300 679	463 049 936	470 574 498	472 889 747	489 096 495	546 398 925	490 254 120	483 308 371	5 788 124 203		
CAD barqu	351 351 225	350 917 993	345 719 208	341 386 887	386 443 025	346 585 672	352 217 690	353 950 618	366 081 117	408 971 093	366 947 581	361 748 796	4 332 320 906		
PLQ Plaque	414 193 026	413 682 307	407 553 681	402 446 492	455 561 257	408 575 118	415 214 464	417 257 340	431 557 469	482 118 640	432 578 907	426 450 280	5 107 188 979		
Total	1 234 961 124	1 233 438 361	1 215 165 200	1 199 937 566	1 358 304 961	1 218 210 727	1 238 006 651	1 244 097 705	1 286 735 080	1 437 488 658	1 289 780 607	1 271 507 446	15 227 634 087		
Annexe 5		PREVISIONS 2023													
		Tonnage	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	Total
CAD barqu	2 582	2 617	2 945	2 395	2 535	2 516	2 624	2 723	2 592	3 012	2 764	2 538	31 843		
CAI Caisse	2 873	2 912	3 277	2 664	2 820	2 798	2 919	3 029	2 883	3 351	3 075	2 823	35 423		
PLQ Plaque	3 341	3 387	3 811	3 098	3 279	3 255	3 395	3 523	3 354	3 897	3 576	3 284	41 199		
Total	8 797	8 916	10 033	8 157	8 634	8 569	8 938	9 274	8 829	10 261	9 415	8 645	108 465		
Annexe 6		CHIFFRE D'AFFAIRES 2023													
		Chiffre d'affaires	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	Total
CAD barqu	492 365 489	499 043 689	561 575 928	456 546 051	483 258 852	479 616 198	500 257 907	519 078 290	494 186 816	574 325 219	526 970 708	483 865 961	6 071 091 110		
CAI Caisse	557 198 588	564 756 152	635 522 434	516 662 563	546 892 819	542 707 511	566 130 255	587 428 844	559 259 742	649 950 511	596 360 511	547 579 870	6 870 512 800		
PLQ Plaque	574 136 308	581 923 607	654 841 042	532 368 068	563 517 264	559 269 646	583 339 479	605 285 503	576 260 117	669 707 703	614 488 675	564 225 200	7 079 362 613		
Total	1 623 700 385	1 645 723 448	1 851 939 403	1 505 576 683	1 593 668 935	1 581 656 355	1 649 727 642	1 711 792 638	1 629 706 675	1 893 983 433	1 737 819 894	1 595 671 032	20 020 966 523		
Annexe 6		REALISATION 2023													
		Tonnage	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	421 788 446	422 554 749	451 143 118	279 796 573	391 811 770	323 127 673	284 536 737	338 097 633	355 551 647	349 438 931	348 493 132	258 277 643	4 224 618 051		
CAI Cais	453 975 190	484 727 202	517 537 617	455 588 698	522 220 501	384 603 411	441 566 414	457 960 462	405 450 113	485 542 118	458 214 195	377 519 005	5 444 904 925		
PLQ Plaq	468 220 328	496 436 770	495 073 138	416 158 982	513 296 942	348 898 777	338 960 374	376 398 379	325 784 321	397 090 748	378 754 653	393 346 147	4 948 419 559		
Total	1 343 983 964	1 403 718 721	1 463 753 873	1 151 544 254	1 427 329 213	1 056 629 860	1 065 063 525	1 172 456 475	1 086 786 081	1 232 071 796	1 185 461 979	1 029 142 795	14 617 942 535		
Annexe 6		CHIFFRE D'AFFAIRES 2023													
		Chiffre d'affai	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	2 330	2 374	2 559	1 698	2 374	1 994	1 790	2 162	2 291	2 271	2 230	1 619	25 693		
CAI Cais	2 460	2 675	2 891	2 691	3 099	2 310	2 722	2 861	2 509	3 043	2 851	2 368	32 480		
PLQ Plaque	3 173	3 412	3 404	2 999	3 687	2 619	2 578	2 907	2 541	3 105	3 040	3 227	36 692		
Total	7 964	8 461	8 854	7 388	9 161	6 923	7 090	7 931	7 340	8 419	8 121	7 214	94 865		

Annexe 7													
MP Tonnage	Consommations prévisionnelles 2024 MP en Quantités												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	3 161	3 140	3 102	3 073	3 498	3 144	3 198	3 217	3 330	3 724	3 343	3 297	39 228
CAI Caiss	2 457	2 440	2 411	2 388	2 718	2 443	2 486	2 500	2 588	2 894	2 598	2 562	30 486
PLQ Plaq	3 464	3 441	3 399	3 368	3 833	3 445	3 505	3 525	3 650	4 080	3 664	3 613	42 987
Commul	<b>9 082</b>	<b>9 022</b>	<b>8 913</b>	<b>8 829</b>	<b>10 049</b>	<b>9 033</b>	<b>9 189</b>	<b>9 242</b>	<b>9 568</b>	<b>10 698</b>	<b>9 605</b>	<b>9 473</b>	<b>112 702</b>

Annexe 8													
PM Valeur	Consommations prévisionnelles 2024 en Valeurs												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	246 179 821	244 546 242	241 587 964	239 325 225	272 381 407	244 854 753	249 085 842	250 515 426	259 363 372	289 981 191	260 353 573	256 778 180	3 054 952 998
CAI Caiss	191 322 795	190 053 232	187 754 156	185 995 631	211 685 799	190 292 996	193 581 259	194 692 284	201 568 614	225 363 767	202 338 166	199 559 489	2 374 208 188
PLQ Plaq	269 775 046	267 984 896	264 743 080	262 263 468	298 487 936	268 322 976	272 959 596	274 526 200	284 222 181	317 774 579	285 307 289	281 389 210	3 347 756 458
Commul	<b>707 277 663</b>	<b>702 584 370</b>	<b>694 085 200</b>	<b>687 584 325</b>	<b>782 555 143</b>	<b>703 470 725</b>	<b>715 626 697</b>	<b>719 733 910</b>	<b>745 154 167</b>	<b>833 119 537</b>	<b>747 999 028</b>	<b>737 726 879</b>	<b>8 776 917 644</b>

Annexe 9													
PM Valeur	Consommations réalisations 2024 en Valeurs												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	157 335 408	145 908 384	134 495 832	161 271 130	175 020 073	144 515 012	162 066 007	157 419 615	153 970 999	175 719 276	153 498 414	175 730 155	1 896 950 304
CAI Caiss	258 847 506	228 918 346	207 606 465	211 993 869	253 510 631	223 122 171	271 288 410	217 565 711	245 148 445	253 289 840	215 131 702	261 719 102	2 848 142 198
PLQ Plaq	276 162 825	252 012 480	245 376 689	231 297 494	260 214 197	173 932 187	229 634 730	193 005 747	167 718 063	235 331 824	253 120 817	254 810 222	2 772 617 275
Commul	<b>692 345 738</b>	<b>626 839 209</b>	<b>587 478 986</b>	<b>604 562 493</b>	<b>688 744 900</b>	<b>541 569 370</b>	<b>662 989 146</b>	<b>567 991 074</b>	<b>566 837 508</b>	<b>664 340 940</b>	<b>621 750 933</b>	<b>692 259 480</b>	<b>7 517 709 777</b>

Annexe 10													
MP Tonnage	Consommations réalisations 2024 en Quantités												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	Cumul
CAD barq	2 064	1 946	1 833	2 191	2 371	1 936	2 160	2 105	2 059	2 366	2 005	2 370	25 405
CAI Caiss	3 395	3 053	2 829	2 880	3 434	2 989	3 616	2 909	3 278	3 411	2 810	3 530	38 134
PLQ Plaq	3 622	3 361	3 344	3 143	3 525	2 330	3 060	2 581	2 243	3 169	3 306	3 437	37 120
Commul	<b>9 081</b>	<b>8 359</b>	<b>8 007</b>	<b>8 215</b>	<b>9 329</b>	<b>7 254</b>	<b>8 836</b>	<b>7 595</b>	<b>7 580</b>	<b>8 946</b>	<b>8 120</b>	<b>9 338</b>	<b>100 659</b>

Annexe 11													
PREVISIONS EN TONNE 2023													
Tonnage	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	Total
	3 080	3 036	3 334	2 658	2 769	2 716	2 808	2 883	2 723	3 138	2 856	2 606	34 607
CAD barque	3 080	3 036	3 334	2 658	2 769	2 716	2 808	2 883	2 723	3 138	2 856	2 606	34 607
CAI Caisses	3 426	3 377	3 708	2 957	3 080	3 021	3 124	3 207	3 029	3 491	3 177	2 899	34 498
PLQ Plaque	3 985	3 928	4 313	3 440	3 583	3 514	3 633	3 730	3 522	4 061	3 695	3 372	44 776
Total	<b>10 491</b>	<b>10 341</b>	<b>11 355</b>	<b>9 055</b>	<b>9 432</b>	<b>9 251</b>	<b>9 566</b>	<b>9 819</b>	<b>9 274</b>	<b>10 690</b>	<b>9 728</b>	<b>8 877</b>	<b>117 880</b>

Annexe 12													
Valeur	PREVISIONS VALEUR 2023												
	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	Total
CAD barq	317 016 607	312 504 225	343 143 535	273 634 330	285 028 478	279 550 394	289 066 034	296 724 075	280 236 303	323 043 693	293 972 406	268 260 000	3 562 180 079
CAI Caisses	352 657 952	347 638 254	381 722 261	304 398 319	317 073 481	310 979 510	321 564 969	330 083 984	311 742 535	359 362 647	327 022 951	298 419 767	3 962 666 631
PLQ Plaque	410 166 082	404 327 820	443 969 925	354 036 724	#NOM?	361 691 114	374 002 750	383 910 965	362 578 565	417 964 115	380 350 768	347 083 246	4 608 860 905
Total	<b>1 079 840 641</b>	<b>1 064 470 299</b>	<b>1 168 835 721</b>	<b>932 069 373</b>	<b>970 880 791</b>	<b>952 221 018</b>	<b>984 633 753</b>	<b>1 010 719 024</b>	<b>954 557 404</b>	<b>1 100 370 455</b>	<b>1 001 346 125</b>	<b>913 763 013</b>	<b>12 133 707 615</b>

Annexe 13													
Valeur	REALISATIONS VALEUR 2023												
	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	Total
CAD barq	294 876 955	269 604 236	284 696 895	180 769 655	248 144 034	198 493 658	173 212 683	200 122 780	197 687 062	198 544 470	182 876 830	130 371 504	2 552 094 624
CAI Caisses	311 272 078	303 692 695	321 681 811	286 487 027	323 976 707	229 938 485	263 312 930	264 812 870	216 501 892	266 000 056	233 829 964	190 693 679	3 226 250 869
PLQ Plaque	401 526 411	387 448 229	378 746 851	319 196 671	385 431 861	260 689 886	249 389 312	269 081 066	219 309 427	271 405 600	249 349 976	259 847 249	3 644 678 002
Total	<b>1 007 67</b>												

## Annexe 15

Bilan Actif					
Periode du 01/01/2023 au 31/12/2024					
Désignation	Notes	Mt brut	Amortis / Prov	MT Nets 2024	MT Nets 2023
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations</b>	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>
<b>Immobilisations</b>	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.		-	-	-	-
Autres participations et	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	<b>5 004 714 701,60</b>	<b>4 211 093,14</b>	<b>5 000 503 608,47</b>	<b>5 153 927 279,12</b>
<b>Créances et emplois</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 16

Tableau des comptes de résultat			
Periode du 01/01/2023 au 31/12/2024			
Désignations	Notes	2024	2023
Ventes et produits annexes	3.8.1	15 037 981 764,32	18 118 033 775,41
Variation stocks produits finis et en cours	3.8.2	- 42 247 741,61	26 451 196,31
Production immobilisée	3.8.3	207 285 614,72	172 021 434,64
Subventions d'exploitation		17 836 982,51	13 209 004,44
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>15 220 856 619,94</b>	<b>18 329 715 410,80</b>
Achats consommés	3.9	10 032 672 244,77	12 479 867 758,75
Services extérieurs et autres consommations	3.10	805 832 787,19	930 309 245,47
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>10 838 505 031,96</b>	<b>13 410 177 004,22</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>4 382 351 587,99</b>	<b>4 919 538 406,58</b>
Charges de personnel	3.11	990 983 860,10	1 023 988 235,22
Impôts, taxes et versements assimilés	3.12	7 936 991,96	12 237 869,72
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 383 430 735,92</b>	<b>3 883 312 301,64</b>
Autres produits opérationnels	3.13	37 906 246,65	46 360 001,38
Autres charges opérationnelles	3.14	28 723 458,23	82 584 822,63
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	3.15	863 596 089,43	880 941 567,29
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 378 281,26	9 695 903,56
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2 541 395 716,17</b>	<b>2 975 841 816,65</b>
Produits financiers		44 484 648,63	86 569 537,92
Charges financières		216 066 673,08	286 473 741,97
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	3.16	<b>- 171 582 024,45</b>	<b>- 199 904 204,05</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>2 369 813 691,72</b>	<b>2 775 937 612,60</b>
Participations des travailleurs aux bénéfices	3.17	143 389 923,93	-
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.18	298 677 406,21	365 374 223,49
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.18	4 315 540,09	- 5 723 620,40
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>15 315 625 796,48</b>	<b>18 472 340 853,65</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>13 392 194 975,00</b>	<b>16 056 053 844,14</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 923 430 821,49</b>	<b>2 416 287 009,51</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		-	-
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 923 430 821,49</b>	<b>2 416 287 009,51</b>

## Annexe 17

Bilan Passif			
Periode du 01/01/2023 au 31/12/2024			
Désignations	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
Ecarts 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>

## Annexe 18

Comptabilité analytique													
2023	Code produit	Quantité produit	Coût matière direct	Coût d'Amortissement Direct Uni	Coût Salaire Direct Uni	Somme de Coût Direct Total	Coût Amortissement Ind Uni	Coût Salaire Ind Uni	Coût matière Ind Uni	Coût Autres Ind Uni	Coût Indirect Total	Coût de Revient_produit	Prix de vente unitaire
	Barquette canettes	892 348	9,83	1,07	1,93	12,83	1,33	2,73	0,43	4,05	8,54	21,37	23,64
	Barquette découpe	2 285 856	25,17	0,47	0,28	25,92	0,62	1,28	0,20	1,90	4,01	29,93	31,98
2024	Code produit	Quantité produit	Coût matière direct	Coût d'Amortissement Direct Uni	Coût Salaire Direct Uni	Coût Direct Total	Coût Amortissement Ind Uni	Coût Salaire Ind Uni	Coût matière Ind Uni	Coût Autres Ind Uni	Coût Indirect Total	Coût Revient	Prix de vente unitaire
	Barquette canettes	886 914,44	11,32	0,99	1,73	14,04	1,63	2,68	0,95	3,41	8,68	22,72	25,38
	Barquette découpe	2 431 839,22	28,99	0,46	0,33	29,78	0,78	1,27	0,45	1,62	4,12	33,90	35,72
Distr 39% / Ch.finan 14% / Autre serv 41%													

## Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'étudier comment le contrôle de gestion peut contribuer à améliorer la prise de décision dans une entreprise industrielle. L'étude a été réalisée au sein de Général Emballage, une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de cartons ondulés. À travers cette recherche, nous avons cherché à comprendre comment les outils de contrôle de gestion sont utilisés concrètement pour orienter les choix des responsables.

Dans la première partie, nous avons présenté les fondements théoriques du contrôle de gestion, en insistant sur ses principaux outils : la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le reporting. Dans la seconde partie, nous avons analysé la mise en œuvre de ces outils chez Général Emballage et leur impact sur le suivi des performances, l'analyse des écarts et l'adaptation des décisions.

Les résultats montrent que le contrôle de gestion est bien intégré dans les pratiques de l'entreprise. Il permet aux responsables d'avoir une vision plus claire de la situation, d'agir rapidement en cas de déviation et de mieux planifier l'avenir. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour améliorer la gestion au quotidien.

**Mots clés** : contrôle de gestion – prise de décision – contrôle budgétaire – tableau de bord – Comptabilité analytique.

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية مساهمة الرقابة التسييرية في تحسين اتخاذ القرار داخل مؤسسة صناعية. وقد تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة جنرال أمبلاج، وهي شركة جزائرية متخصصة في صناعة الكرتون المموج. من خلال هذا العمل، حاولنا فهم كيف تُستخدم أدوات الرقابة التسييرية عمليًا لدعم قرارات الإدارة.

تضمنت المرحلة الأولى من البحث عرضًا للأسس النظرية للرقابة التسييرية، مع التركيز على الأدوات الرئيسية مثل المحاسبة التحليلية، الرقابة الميزانية، لوحة القيادة، والتقارير الدورية. أما في الجزء التطبيقي، فقمنا بتحليل كيفية اعتماد هذه الأدوات في جنرال أمبلاج ودورها في متابعة الأداء وتحليل الانحرافات وتوجيه القرارات.

وقد أظهرت النتائج أن الرقابة التسييرية مطبقة بشكل فعال داخل المؤسسة، حيث تساعد المسؤولين على فهم أفضل للوضع، والتدخل السريع عند ظهور فروقات، والتخطيط بشكل أدق. لذلك، تُعد الرقابة التسييرية أداة ضرورية لتحسين التسيير اليومي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التسييرية – اتخاذ القرار – مراقبة الميزانية – لوحة القيادة – محاسبة التكاليف

## Summary

This thesis aims to study how management control contributes to improving decision-making within an industrial company. The study was conducted at Général Emballage, an Algerian company specialized in the production of corrugated cardboard. Through this research, we sought to understand how management control tools are practically used to support managerial decisions.

The first part presents the theoretical foundations of management control, focusing on key tools such as cost accounting, budgetary control, dashboards, and reporting. The second part analyzes how these tools are implemented at Général Emballage and how they support performance monitoring, variance analysis, and action planning.

The results show that management control is well integrated into the company's practices. It enables managers to better understand the situation, react quickly to deviations, and plan more effectively. It is therefore an essential tool for improving daily management.

**Keywords:** management control – decision-making – budget control – dashboard – cost accounting.