



Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences Économique Commerciales et des sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion  
Mémoire de fin de cycle

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion  
Spécialité : Finance et Comptabilité  
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

# Thème

**La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la  
performance de l'entreprise  
Cas de « Générale Emballage »**

**Réalisé par**

MEHOUBI Lyes

**Encadré par**

KHERBACHI Sonia

Année Universitaire : 2020/2021



Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences Économique Commerciales et des sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion  
Mémoire de fin de cycle

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion  
Spécialité : Finance et Comptabilité  
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

# Thème

**La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la  
performance de l'entreprise  
Cas de « Générale Emballage »**

**Réalisé par :**

MEHOUBI Lyes

**Encadré par**

KHERBACHI Sonia

Année Universitaire : 2020/2021

## Remerciements

*Nous remercions d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser notre travail.*

*Nous tenons à remercier notre promotrice M<sup>me</sup> KHERBACHI Sonia, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien grâce aussi à sa confiance on a pu accomplir totalement dans nos missions, elle nous portes la volonté pour faire face à nos soucis quotidiens. Elle fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats. Et co-encadreur M<sup>r</sup> Zahir Nait Mammam et son équipe au sien de « Général Emballage » pour leurs dévouements à la réalisation de ce travail, en m'apportant conseils et orientations utiles à son élaboration. Malgré leur travail il nous a consacré du temps, en mettant à notre disposition les informations nécessaires pour L'accomplissement de notre cas pratique.*

*Nombreuses sont les personnes qu'on n'avait pas citées et qu'on voudrait remercier pour leur contribution à la réalisation de ce travail*

*Enfin, nous remercions d'entendre aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.*

*Merci*

## Dédicace

*À ma mère **Malika**,  
À la mémoire de mon père **Smail** et mes grands-parents **Hamou** et  
**Fatima** qui m'ont quitté récemment  
À Mon Cousin **Abdelkader** qui m'a encadré pendant le long parcours de  
mes études  
À toute ma **grande famille**  
À tous mes **ami(e)s**  
À toute la promotion **CCA***

***MEHOUBI Lyes***

## Listes des abréviations

<b>ABC</b>	: Activity Based Costing
<b>ABM</b>	: Activity Based Mangement
<b>BBZ</b>	: Budget à Base Zéro
<b>IRFF</b>	: Imputation rationnelles des frais fixes
<b>CU</b>	: Coût Unitaire
<b>E</b>	: Écart
<b>P</b>	: Prix
<b>Q</b>	: Quantité
<b>R</b>	: réel
<b>M</b>	: Marge
<b>CA</b>	: Chiffre d'affaire
<b>MP</b>	: Matière première
<b>MO</b>	: Mains d'ouvre
<b>EH</b>	: Efficacité humaine
<b>ROE</b>	: Return On Equity.
<b>TBG</b>	: Tableau de Bord de Gestion.
<b>FR</b>	: Fond de roulement
<b>BFR</b>	: Besoin de fond de roulement
<b>TR</b>	: Trésorerie
<b>MC</b>	: Marge commerciale
<b>VA</b>	: Valeur ajouter
<b>EBE</b>	: Excédent brut d'exploitation
<b>RCAI</b>	: Résultat courant avant impôt
<b>TP</b>	: Taux de profitabilité
<b>RE</b>	: Rentabilité économique
<b>RF</b>	: Rentabilité financière
<b>ROA</b>	: Return on Assets
<b>SR</b>	: Seuil de rentabilité
<b>CAF</b>	: Capacité d'autofinancement

## Liste des figures

FIGURE (1) LE TRIANGLE DU CONTRÔLE DE GESTION .....	7
FIGURE (2) LE SYSTÈME DE CONTRÔLE D'UNE ORGANISATION .....	8
FIGURE (3) LE CONTRÔLE DE GESTION EST INTÉGRÉ À LA FONCTION FINANCIÈRE .....	11
FIGURE (4) LE CONTRÔLE DE GESTION EST INDÉPENDANT DE LA DIRECTION FINANCIÈRE EST PLACÉ SOUS L'AUTORITÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	11
FIGURE (5) LE CONTRÔLE DE GESTION EN POSITION DE CONSEIL .....	11
FIGURE (6) LES MÉTHODES DE CONTRÔLE DE GESTION .....	22
FIGURE (7) LE LANGAGE DE LA PERFORMANCE.....	29
FIGURE (8) L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE GÉNÉRAL EMBALLAGE .....	49
FIGURE (9) GRAPHE DES RÉALISATION (QUANTITÉ PRODUITE) AVEC LEUR ÉVOLUTION .....	54
FIGURE (10) GRAPHE DES QUANTITÉ TRANSFORMÉS AVEC LEURS ÉVALUATION AU COURS DES ANNÉES (2017-2019).....	56
FIGURE (11) LE GRAPHE DE L'ÉVALUATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	58
FIGURE (12) LA REPRÉSENTATION SECTEUR DES ENCAISSEMENT 2018 ET 2019 .....	60
FIGURE (13) REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU BILAN A GRANDE MASSE DES ANNÉES (2018-2019).....	62
FIGURE (14) REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE GÉNÉRAL EMBALLAGE .....	64
FIGURE (15) LA REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU RÉSULTAT NET.....	69

## Listes des tableaux

TABLEAU (1) COMPARAISON ENTRE LE CONTRÔLE DE GESTION TRADITIONNEL ET LE CONTRÔLE DE GESTION RENOUVELÉ .....	5
TABLEAU (2) MISSION DU CONTRÔLEUR DE GESTION ET LE NOUVEAUX RÔLES .....	15
TABLEAU (3) LES QUALITÉS DU CONTRÔLEURS DE GESTION .....	16
TABLEAU (4) EXEMPLE DE DÉCOMPOSITION DU RÉSULTAT NET.....	39
TABLEAU (5) ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SPA GÉNARAL EMBALLAGE .....	48
TABLEAU (6) ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE .....	48
TABLEAU (7) LES PRÉVISIONS ET LES RÉALISATION DES QUANTITÉS PRODUITES PAR L'ONDULEUSE .....	53
TABLEAU (8) LES QUANTITÉS PRODUITE AU COURS DES TROIS ANNÉES (2017-2019).....	54
TABLEAU (9) LES PRÉVISIONS ET LES RÉALISATIONS DE TRANSFORMATION DES DEUX ANNÉES 2018 ET 2019 .....	55
TABLEAU (10) LES QUANTITÉS TRANSFORMER AU COURS DES ANNÉES 2017, 2018 ET 2019 .....	56
TABLEAU (11) LES PRÉVISIONS ET LES RÉALISATIONS SUR CHIFFRE D'AFFAIRE AVEC LE TAUX DE RÉALISATION .....	57
TABLEAU (12) LE CHIFFRE D'AFFAIRE AUX COURS DES ANNÉES 2017, 2018 ET 2019 .....	58
TABLEAU (13) LE CALCULES DES ENCAISSEMENTS DES DEUX ANNÉES 2018-2019 ET LEUR ÉVOLUTION .....	59
TABLEAU (14) BILAN A GRANDE MASSE DES ANNÉES (2018-2019) .....	61
TABLEAU (15) LE CALCUL DU FOND DE ROULEMENT PAR LES DEUX MÉTHODES .....	63
TABLEAU 16 LE CALCUL DU BESOIN DE FOND DE ROULEMENT (BFR) PAR LES DEUX MÉTHODES .....	63
TABLEAU (17) L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE GÉNÉRALE EMBALLAGE .....	64
TABLEAU (18) LE CALCULE DE CAF PAR LES DEUX MÉTHODES.....	70
TABLEAU (19) TABLEAU DE CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ ET SON POINT MORT.....	71

## Sommaire

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre (1) Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	3
Section (01) Conceptualisation sur le contrôle de gestion .....	3
Section (02) Le contrôleur de gestion et le processus de gestion .....	14
Section (03) Les principaux outils du contrôle de gestion .....	22
Conclusion.....	27
<b>Chapitre (2) Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise .....</b>	<b>28</b>
Introduction .....	28
Section (01) Notion générale sur la performance .....	28
Section (02) Mesurer la performance de l'entreprise (Les indicateurs financiers).....	37
Conclusion.....	42
<b>Chapitre (3) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage .....</b>	<b>43</b>
Introduction .....	43
Section (01) Présentation de Général Emballage SPA.....	43
Section (02) Mesure la performance financière de générale emballage .....	52
Conclusion.....	72
<b>La conclusion Générale.....</b>	<b>73</b>

### Introduction Générale

Actuellement, Nous vivons dans un monde ouvert, incertain et en perpétuel changement, dans ces conditions, l'entreprise se livre à une concurrence très accrocheuse ce qui implique de toute action mené par elle et justifie par une vocation de pérennité, dans ce sens, elle doit fixer ses objectifs. Mettre en œuvre des plans d'action pour les atteindre.

Dans un tel contexte ; le contrôle de gestion prend son ampleur qui est une fonction de l'entreprise reposent sur un processus de fixation des objectifs, planification des budgets et leur mise en œuvre, suivie des réalisations, analyse des résultats, analyse des indicateurs de performance et prise d'action correctement en vue d'une amélioration permanente de la performance.

Afin d'évaluer et d'améliorer leurs capacités d'adaptation à cet environnement agité, les entreprises sont amenées à maîtriser leur gestion et à rationaliser l'utilisation des ressources, de nature rare, dont elles disposent. Ainsi, le contrôle de gestion a pour objectif de fournir des informations pour aider à la prise de décision. Il joue donc le rôle de conseil auprès de toutes les autres fonctions. Alors, la performance devient un enjeu tant dans sa stratégie que dans son organisation.

En effet, le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance, être performant signifie être à la fois efficace, efficient et pertinent. La condition de l'efficacité est réalisée lorsque l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs initialement définis, alors que l'efficience renvoie à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens possibles.

Pour remplir sa mission, le contrôle de gestion utilise des outils essentiellement comptables et budgétaires, tels que le tableau de bord qui est « un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment des informations essentielles sur le fonctionnement qui en résulte », la comptabilité analytique qui est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations.

Notre travail se focalise sur le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance d'une entité, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

**Comment le contrôle de gestion contribue-t'il à l'amélioration de la performance de l'entreprise *GENERAL EMBALLAGE* ?**

## Introduction générale

---

De cette problématique, découlent un certain nombre de questions secondaires :

- Quels sont les outils du contrôle de gestion qu'il faut mettre au service pour aboutir à une performance globale ?
- Quels sont ces indicateurs de performance, notamment ceux de *General Emballage* ?

Pour apporter une réponse adéquate à la problématique posée auparavant, la démarche suivante a été poursuivie : une recherche bibliographique à travers une lecture d'ouvrages et d'articles et une démarche pratique à travers un stage réalisé au sein de *General Emballage*.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une méthodologie qui consiste dans un premier temps à illustrer des généralités sur le contrôle de gestion et sa performance dans une entreprise. Puis, une présentation de ses différents niveaux, ainsi que les fonctions et les objectifs de ce dernier.

Ensuite, en deuxième chapitre, nous mettons l'accent sur la mesure de la performance à travers des indicateurs financiers. Et pour clore, le troisième chapitre, est un cas pratique, dans lequel nous essayons de traiter la mesure de performance avec certains indicateurs financiers du contrôle de gestion de *General Emballage*.

## Chapitre (1) Généralité sur le contrôle de gestion

### Introduction

Toute entreprise cherche à maximiser son profit et cela par la production des biens et/ou des services à moindre coût. Mais cela ne suffit pas car l'entreprise se situe dans un environnement concurrentiel où seules les entreprises bien organisées peuvent résister et s'accaparer une bonne part de marché ainsi elle doit disposer d'un contrôle de gestion rigoureux par lequel elle arrivera à atteindre sa rentabilité et d'assurer que chacun dans l'organisation participe à la teinte des objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion ne se résume pas seulement à contrôler dans le sens de vérifier mais sa mission est plus étendue, elle consiste à fournir aux responsables les moyens de piloter et prendre des décisions, souvent, la compréhension du contrôle de gestion est limitée à une signification restrictive, celle de vérification et de surveillance dans un but de sanction, alors qu'il renvoie beaucoup plus à la notion de maîtrise.

### Section (01) Conceptualisation sur le contrôle de gestion

Cette section sera consacrée à la présentation de la notion contrôle de gestion, d'apporter quelques éclaircissements à cette dernière en présentant un certain nombre de définitions, ses objectifs et limites, ainsi que la place qu'elle occupe dans l'organisation et enfin nous aborderont les différentes notions sur le contrôleur de gestion et le système d'information.

#### 1. Évolution du concept de contrôle de gestion

Pour cerner l'évolution du concept de contrôle de gestion, il est nécessaire de comprendre son apparition, le sens de ses composants et sa définition.

##### Évaluation Historique

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et surtout du début du 20<sup>ème</sup> siècle. (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 05)

- Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi.
- Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux États-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

- Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

- À partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.
- Au milieu de la décennie 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion (avec l'association des sciences informatiques et de télécommunication) est apparue que Hugues BOISVERT qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité.

Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion :

Tableau (1) Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
· Surveiller	· Motiver
· Programmer	· Orienter
· A posteriori	· A priori
· Passif	· Actif
· Méfiance	· Confiance
· Exécutants	· Décideurs
· Subalternes	· Collègues
· Directif	· Participatif
· Flux descendant	· Flux ascendant
· Indicateurs financiers	· Indicateurs physiques
· Normes internes	· Cibles externes
· Système fermé	· Système ouvert
· Plus opérationnel	· Plus stratégique
· Activité de transformation	· Activité de cycle de vie

Source : BOISEVERT, H. « contrôle de gestion renouvelé » P 258.

## 2. Le sens du terme Contrôle / Gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer, il est nécessaire de définir ses composantes :

Contrôle / Gestion et voir sa position privilégiée.

### 2.1. La notion du contrôle

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

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 08)

Le contrôle a trois niveaux qui sont :

- ✓ **Le contrôle stratégique** : concerne les dirigeants, il envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence
- ✓ **Le contrôle de gestion** : s'adresse au cadre et responsable, il évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir à réaliser les objectifs
- ✓ **Le contrôle opérationnel** : est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations. Il concerne le personnel d'exécution.

Chaque niveau constitue un sous-système et les anomalies détectées à un niveau, selon leur portance, peuvent constituer des signaux pour les autres et déclencher des actions correctives à différents niveaux.

## 2.2. La notion de gestion

C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixés à l'avance

## 3. Définition du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance ainsi certains auteurs ont proposé quelques définitions du contrôle de gestion.

Anthony définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante :

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

(ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 09)

En 1982, le Plan comptable reprenait cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme :

« L'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. » (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 09)

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988).

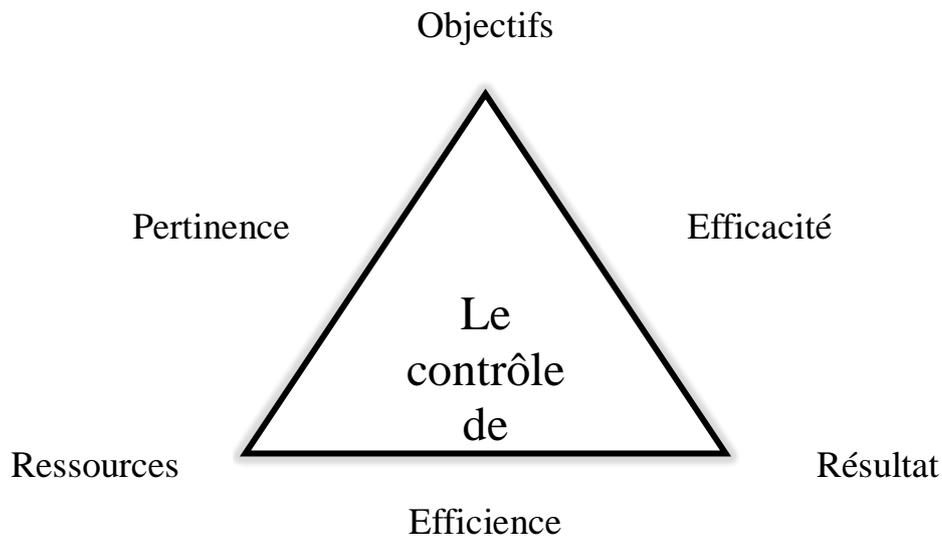
« Le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et agir en conséquence... il aide (aussi) les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement ». (BOUQUIN.H)

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Or, depuis son apparition le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer et de se conceptualiser. L'examen de la littérature en la matière nous permet de constater que le contrôle de gestion a été défini et interprété par plusieurs auteurs d'une manière différente, et ceci ne fait que retracer l'évolution de la conception même du contrôle de gestion.

Ce schéma montre la relation entre objectifs, moyens et résultat qui présente les éléments de base de contrôle de gestion.

Figure (1) Le triangle du contrôle de gestion



**Source** : LONING Hélène, PESQUEUX et all, le contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris 1998, P06.

On parle de pertinence pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, et d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et on parle d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

#### 4. Les niveaux du contrôle de gestion

Ces niveaux comportent trois types de contrôle :

- Le contrôle stratégique
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle d'exécution

##### 4.1. Le contrôle stratégique

Est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour le long terme les activités et structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

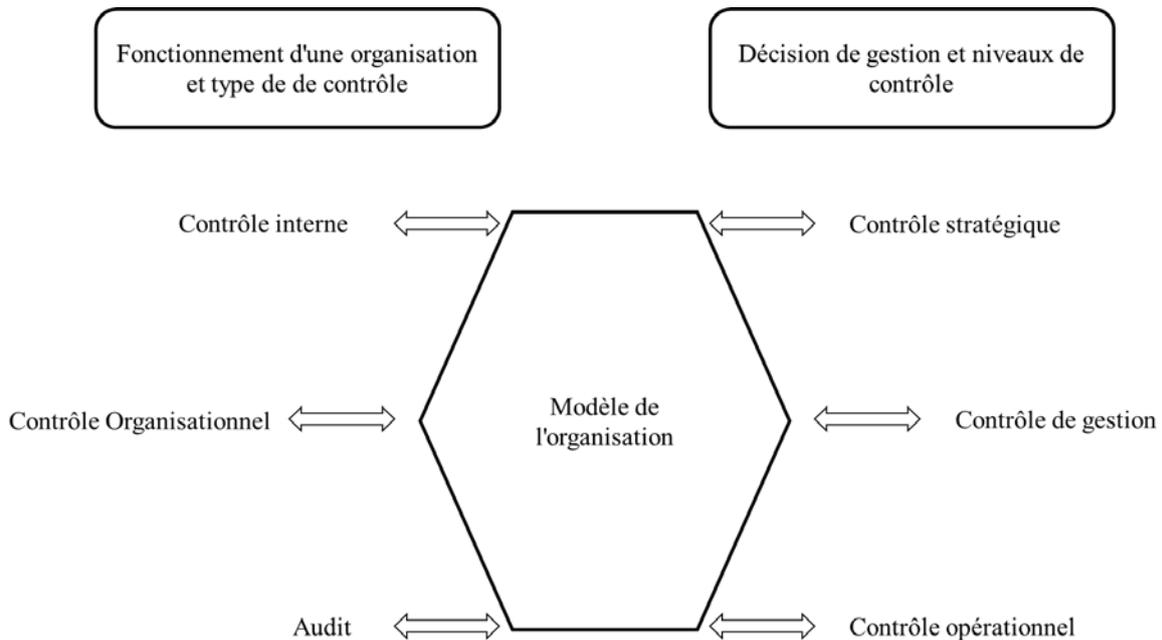
##### 4.2. Le contrôle de gestion

Permet à la direction de s'assurer que les plans des unités sont cohérents avec celui de l'entreprise et que sur le court terme, celui-ci est lui-même cohérent avec plan stratégique. C'est aussi le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles ; afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre.

##### 4.3. Le contrôle d'exécution

Permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches programmées se déroulent conformément aux règles et aux délégants de disposer des sécurités qui les dispensent de vérifier le détail de ces tâches.

Figure (2) le système de contrôle d'une organisation



Source : Cours de l'universités Abderrahmane MIRA

## 5. Autres aspect de contrôle

### 5.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui : (DSCG 4, Robert OBERT, Marie-pierre MAIRESSE, 2009, p. 510)

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources...
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination

## 5.2. L'Audit interne

Selon Institute of International Auditeurs « L'audit interne est une fonction indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la raison d'être est d'apporter une valeur ajoutée qui améliore le fonctionnement de l'organisation Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et disciplinée d'évaluation et d'amélioration des procédés de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ».

L'audit interne est un instrument qui ajoute une valeur aux activités d'une organisation, c'est donc un outil de gestion.

## 5.3. L'audit externe<sup>1</sup>

L'audit externe est exercé par une personne indépendante de l'entreprise la confiance à accorder aux documents comptables et financiers élaborés par une entreprise devient très grandes dès que le contrôle interne y est correctement installé de même que lorsque l'audit interne procède à un contrôle régulier et fréquent.

L'audit externe comptable est pratiqué par des commissaires aux comptes le commissariat aux comptes est une mission de vérification réalisée en vue de certifier la sincérité et la régularité des comptes.

Le commissariat aux comptes est choisi par l'assemblée générale des actionnaires qui le mandate de lui présenter un rapport détaillé sur la fiabilité des bilans comptables qui lui sont présentée.

Le commissaire aux comptes est tenu de constituer un dossier pour les comptes audités de manière à exprimer une opinion objective.

Le travail d'un commissaire aux comptes passe par quatre phases classiques :

- Étude générale de l'entreprise.
- Évaluation du contrôle interne de l'entreprise.
- Examen des comptes de l'entreprise.
- Rédaction d'un rapport détaillé.

## 6. Le rôle, l'objectif et les limites du contrôle de gestion

### 6.1. Le rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit, tout en ayant conscience des spécificités de l'activité de service, apporter des réponses en matière de coûts, de maîtrise de la productivité et de définition des prix. (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 09)

#### 6.1.1. Pour les coûts

Cet ajustement de la charge de travail et de la capacité de production du service est primordial :

---

<sup>1</sup> Cours de l'université Abderrahmane MIRA

Si la capacité est supérieure à la charge, un coût de non-utilisation va être supporté et, si la charge est supérieure à la capacité, un coût de gestion des files d'attente apparaît. Le contrôle de gestion peut évaluer, présenter ces coûts, et proposer des actions ad hoc.

<p><b>Coût de gestion des files d'attente :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coût des personnes supplémentaires</li> <li>• coût du matériel supplémentaire (fixe et variable)</li> <li>• coût d'opportunité des clients perdus</li> </ul>	<p><b>⇒ Action sur la capacité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion des horaires du personnel et du personnel intérimaire</li> <li>• automatisation ou externalisation de certaines opérations</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Coût de non-utilisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coût fixe des installations et des personnes</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>⇒ Action sur la charge :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offre de services supplémentaires pour attirer le client</li> <li>• tarif différencié, prix plus</li> </ul>

### 6.1.2. Pour la productivité

Le rapport entre résultat-output/moyens-input est souvent difficile à calculer pour les services et insuffisant comme critère d'évaluation : il est nécessaire d'élargir la notion en tenant compte du délai, de la qualité, de l'amplitude d'ouverture du service, de la diversité dans la gamme du service. Les difficultés de définition et de mesure conduisent à constater une faible productivité dans les services, qu'il semble mal aisé de pallier. Les méthodes classiques d'évaluation, comme l'analyse de la valeur, les ratios, retracent mal les performances des services. Pour améliorer la productivité, il faut poser des questions transversales et remettre en cause toute l'organisation, les procédures, les processus, les acteurs, bien au-delà des seuls paramètres quantitatifs.

### 6.1.3. Pour les prix

La connaissance précise des coûts unitaires de biens offerts sur un marché est capitale pour une entreprise industrielle car c'est sur cette connaissance que s'appuient toutes les politiques d'économie d'échelle. Souvent, ce coût constitue une référence sur laquelle la marge va être calculée pour aboutir au prix de vente. Dans l'offre de service, la proportion des coûts fixes est souvent très importante surtout dans les services de capacité : hôtellerie, transports, parc d'attractions, etc. Il n'est donc pas possible de s'appuyer sur des coûts unitaires pour la tarification, d'autant que l'on ne connaît pas a priori le volume d'unités de service qui va être produit.

## 6.2. La place du contrôle de gestion :

Dans la plupart des grandes entreprises on utilise l'une des deux solutions :

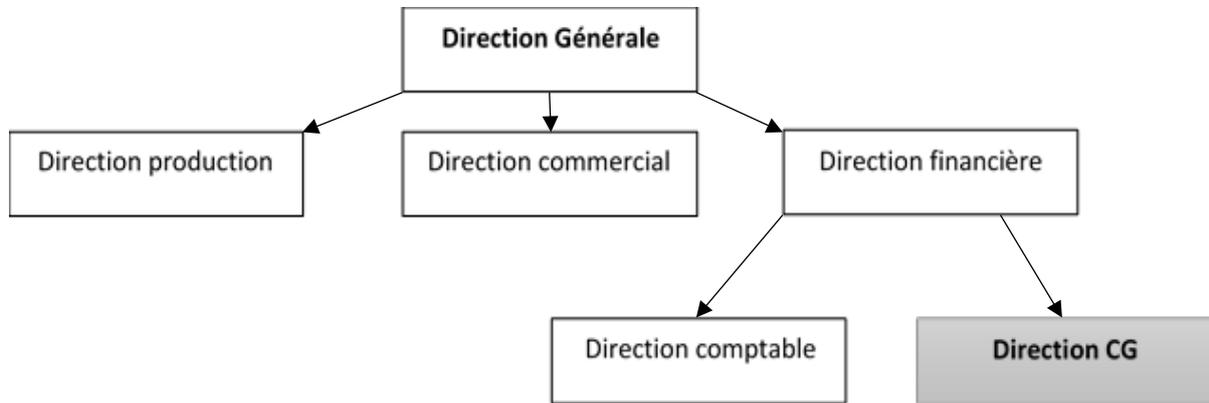
- Position fonctionnel
- Position du conseil

Position fonctionnel : deux cas sont possible

**1) Position fonctionnel**

**Premier cas :** le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière

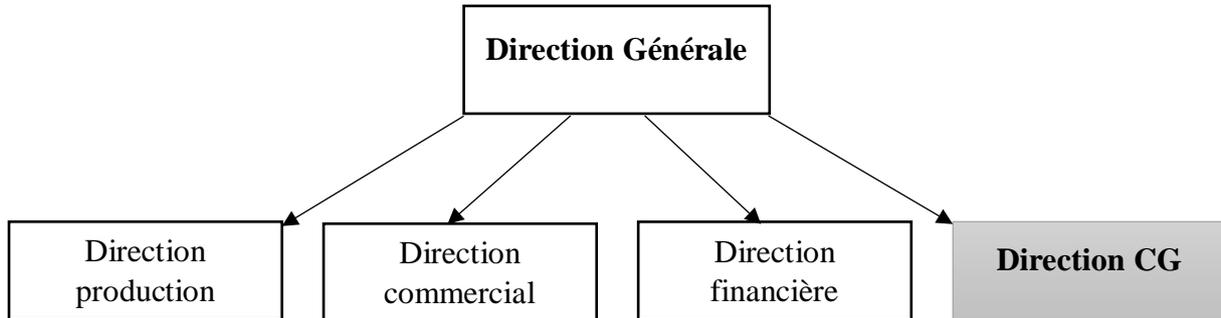
*Figure (3) le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière*



Source : performancezoom.com

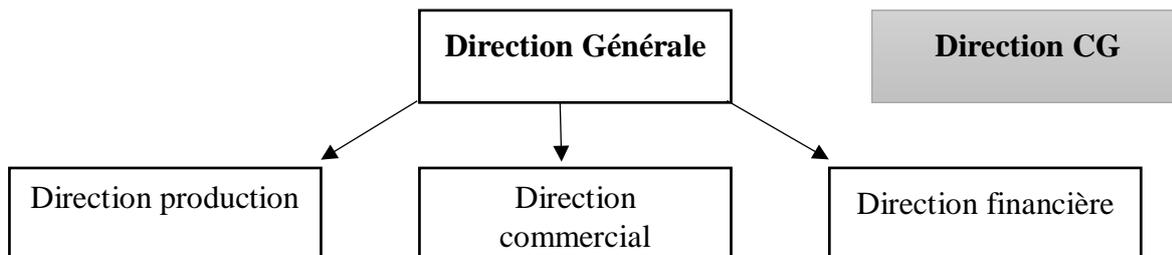
**Deuxième cas :** le contrôle de gestion est indépendant de la direction financière est placé sous l'autorité de la direction générale

*Figure (4) le Contrôle de gestion est indépendant de la direction financière est placé sous l'autorité de la direction générale*



**2) Une position de conseil :** directement rattacher à la direction générale, le service du contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations, comme le montre le schéma suivant :

*Figure (5) le contrôle de gestion en position de conseil*



Source : performancezoom.com

### 6.3. Les objectifs du contrôle de gestion

#### 6.3.1. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

#### 6.3.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

#### 6.3.3. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ces variables :

Tableau (2) IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LES AXES DE LA CRÉATION DE VALEUR

IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LES AXES DE LA CRÉATION DE VALEUR					
Activités (non exhaustif)	Nature du risque (Exemples)	Impact valeur client	Impact valeur salariés	Impact valeur actionnai res	Impact valeur société
Vendre	Concurrence Nouveaux entrants Marketing et politique de prix Phase de vie des produits ou service	x		x	
Approvisionner Gérer les stocks Livrer	Indisponibilité des produits Niveau de stock Obsolescence des produits Système d'information défaillant	x		x	
Produire	Qualité, Quantité, Coûts Délais	x		x	x
Investir	Adéquation <i>avec</i> la stratégie Quantification Critères de choix et de rentabilité		x	x	x
Investir	Sélection Qualification des hypothèses Calculs de sensibilité Processus décisionnel Procédure d'engagement Système de suivi		x	x	x
Gestion et management des ressources humaines	Satisfaction du personnel Délégation de pouvoir Compétence Programmation/gestion des ressources Conformité avec le droit du travail	x	x	x	x
Gestion administrative, économique et comptable	Performance des processus de collecte/traitement et restitution Information comptable ou de gestion erronée Sécurité des actifs Fraude Système d'information défaillant Plans budgets erronés	x	x	x	x
Gestion environnemental e	Image de marque Législation	x	x	x	x

X. Bouin, F.X. Simon, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2004, p. 15.

Ainsi, le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence (d'apparition) de risque divers.

Il est possible de synthétiser ces tendances pour en délimiter les objectifs du contrôle de gestion :

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

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

Les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats a posteriori mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

## Section (02) Le contrôleur de gestion et le processus de gestion

Dans cette section nous allons s'intéresser à la définition du contrôleur de gestion à ses missions et à ses fonctions ainsi on va s'intéresser au processus de contrôle de gestion.

### 1. Définition

Le contrôleur de gestion est responsable de la gestion de l'entreprise il doit s'assurer que les buts de l'entreprise sont bien définis il a la lourde tâche de s'assurer que l'entreprise est en phase de réaliser ses objectifs avec les moyens prévus.

Et son rôle évolue en fonction de la gestion et de son environnement en élargissant son champ d'action, (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 28)

### 2. Le rôle actuel du contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels : (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 28)

Tableau (2) *Mission du contrôleur de gestion et le nouveaux rôles*

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

**Source :** Claude ALAZARD, DCG 11 contrôle de gestion « MANUEL ET APPLICATION », 2<sup>ème</sup> édition, P 28

Il est possible de lister ses missions actuelles. Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ;

C'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** ⇒ fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** ⇒ communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** ⇒ aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Ses qualités de **communicateur** et de **pédagogue** sont alors essentielles :

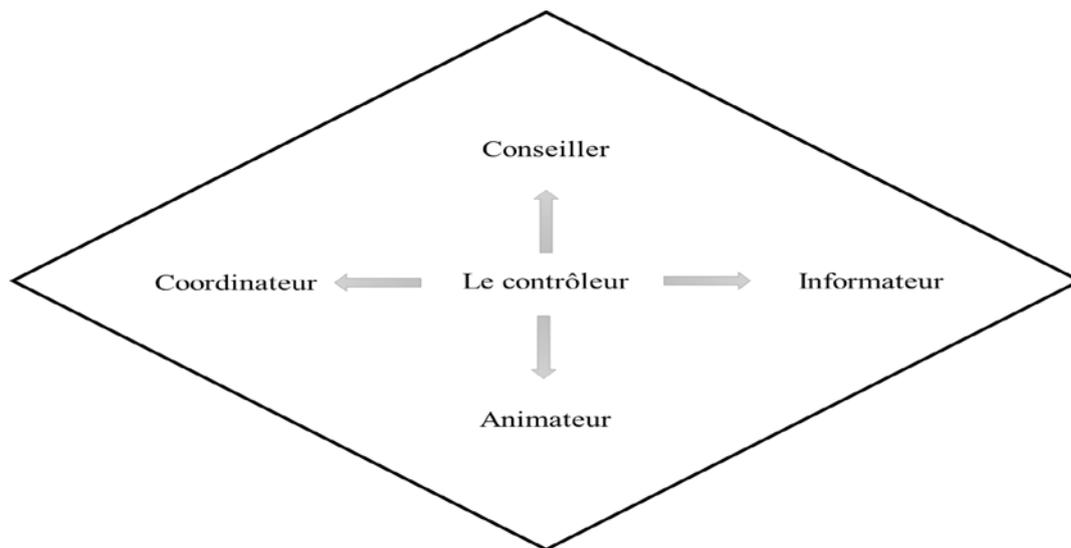
- Communiquer avec clarté :
  - Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
  - Les évolutions nécessaires à mettre en œuvre,
  - Les outils de résolution de problème pour aider à améliorer le pilotage,
  - Pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;
- Expliciter avec rigueur :
  - Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies,
  - Les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions,
  - L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'information mais aussi animateur de processus.

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

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

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



**Source:** Alazard et Sépari.S, « Contrôle de gestion, manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, P666.

Le contrôleur de gestion doit prendre une large place à la conception, et assurer le bon fonctionnement du système de production des informations. Il a des relations fonctionnelles étroites avec les unités qui conçoivent les systèmes, produisent et contrôlent les informations.

- Organisation
- Comptabilité générale;
- Informatique.

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :

*Tableau (3) Les qualités du contrôleurs de gestion*

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organisé Fiable, clair Cohérent Capable de synthèse Faisant circuler l'information sélectionnée Maîtrisant les délais Connaissant les outils	Entrepreneuriales : esprit d'entreprise Morales : honnêteté, humilité Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion Mentales : ouverture, critique, créativité Collectives : écoute, accompagnement, implication Sociales : gestion des conflits

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

### 3. Les type de contrôleurs de gestions

SATHE distingue à cet égard quatre types de contrôleurs de gestion :

- ✓ Le contrôleur de gestion totalement impliqué dans son entité opérationnelle, qui doit alors faire preuve d'initiative et de créativité,
- ✓ Le contrôleur de gestion indépendant, plutôt tourné vers les tâches liées au reporting et peu impliqué dans la satisfaction des besoins internes de pilotage de son entité de rattachement, ce qui peut entraîner des réactions de rejet par les membres de l'entité en question.
- ✓ Les contrôleurs de gestion segmentés, où deux contrôleurs de gestion recherchent séparément à répondre l'un aux besoins du siège, l'autre à ceux de leur entité de rattachement, ce qui ne peut aboutir qu'à une déperdition d'énergie et à des conflits.
- ✓ Le contrôleur de gestion fort, qui arrive à résoudre seul et simultanément, et non plus de manière segmentée, les contradictions possibles entre l'implication auprès de son responsable opérationnel et sa loyauté vis-à-vis du siège.

Il semble que les types 1 et 4 soient actuellement les plus fréquents, sans que l'on puisse déterminer la solution la meilleure. Le type 4 est le plus difficile à exercer du fait des antagonismes possibles entre les besoins du siège et ceux de l'entité opérationnelle de rattachement. Cette typologie est descriptive et ne propose pas de jugement de valeur.

## 4. Contrôle de gestion et la stratégie

### 4.1. Définition de la stratégie

Selon Chandler, la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. (www.scribd.com, 2021)

La stratégie se doit d'assurer la pérennité de l'organisation tout en respectant un niveau de performance satisfaisant pour ses différents partenaires, dirigeants, actionnaires, et son personnel. Plusieurs éléments permettent une délimitation actuelle de la stratégie,

La stratégie se définit en comparant les forces et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation. Ainsi, la délimitation de la stratégie peut apparaître comme un compromis ou un arbitrage entre les trois questions suivantes :

Les raisons de définir une stratégie sont nombreuses. La stratégie choisie sous contraintes par une entreprise doit permettre à l'organisation de:

- Réagir aux évolutions de l'environnement; rechercher une compétitivité coût et hors coût;
- Se différencier des concurrents ;
- Se développer.

Pour l'aider dans tous ces choix, le gestionnaire a besoin d'informations précises et permanentes sur la performance de son entreprise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, financiers mais aussi physiques, sur toutes les ressources de l'organisation, passées et futures.

#### 4.2. Le contexte stratégique

Il est possible de repérer plusieurs tendances pour caractériser le contexte stratégique actuel.

➤ **Un système d'objectifs diversifiés et contradictoires**

L'entreprise doit essayer simultanément d'atteindre plusieurs objectifs qui ne sont pas toujours convergents :

- La productivité et la flexibilité, qui sont recherchées conjointement :
- Une qualité et un coût minimum doivent coexister;
- Un temps de réaction court et des délais toujours plus serrés doivent s'insérer dans les objectifs précédents.

Le gestionnaire a donc besoin d'indicateurs sur tous ces paramètres, quantitatifs et qualitatifs, pour opérer des arbitrages et obtenir des avantages concurrentiels.

➤ **Un fort degré de concurrence**

La mondialisation de l'offre et de la demande, la réduction du temps et de l'espace, les turbulences économiques, politiques, sociales et technologiques, accroissent fortement le nombre de leviers d'action qu'il faut gérer pour faire face à une concurrence de plus en plus diversifiée et dispersée.

Les entreprises ont besoin de piloter leurs activités de manière précise et permanente pour les réorienter si les concurrents et le marché évoluent.

➤ **Un raccourcissement du temps de réaction**

Une contrainte nouvelle forte pour la gestion des entreprises apparaît : le à-dire le délai de réaction, la durée de fabrication et de distribution.

Pour répondre à ces contraintes et ces turbulences, les entreprises doivent mettre en place des analyses précises de leurs forces et leurs faiblesses, des diagnostics internes et externes, pour bien orienter leurs choix stratégiques et les actions qui en découlent.

L'analyse stratégique comprend trois volets

- ✓ L'analyse de la concurrence et du marché dans lequel l'entreprise évolue;
- ✓ L'analyse des potentialités technologiques, des tendances et des opportunités
- ✓ L'analyse des compétences de l'organisation, de la structure, des acteurs.

Le contrôle de gestion en tant qu'aide au pilotage stratégique et à la gestion des acteurs peut être un système d'information efficace.

### 4.3. Les orientations stratégiques

L'entreprise doit déterminer les domaines d'activité, les couples produit-marché sur lesquels elle se positionne, ainsi que les modes d'obtention d'avantage concurrentiel, pour être compétitive sur ces domaines.

➤ **La segmentation stratégique**

L'entreprise délimite son champ d'action:

- Une activité plus au moins étendue spécialisation sur un produit, focalisation sur un interstice de marché,
- Ou un portefeuille d'activités diversification ou intégration verticale.

Elle doit également définir la dimension de son domaine d'activité nationale ou internationale.

Pour tous ces choix, l'entreprise opère une segmentation stratégique à partir de son ou ses métiers.

Un segment stratégique est un sous-ensemble de l'activité totale de l'entreprise pour lequel la combinaison des facteurs clés de succès est spécifique.

Plusieurs critères de segmentation fondés sur les caractéristiques du métier ou compétences distinctives peuvent être utilisés :

- Une technique
- Un produit
- Un type de client
- Une zone géographique

Après avoir effectué cette segmentation, le gestionnaire pourra déterminer le type de produit et le prix qu'il va proposer sur chaque segment.

Le contrôle de gestion sera alors utile pour aider à la fixation des prix en fonction de coûts et des performances des activités.

➤ **Les axes stratégiques**

L'entreprise doit d'abord choisir ses axes de développement sur chaque activité : le maintien, la croissance ou l'abandon.

Puis, pour acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel sur ses marchés, l'entreprise recherche les moyens de se démarquer de ses concurrents.

Pour ce faire, deux grands axes stratégiques sont repérés pour M. Porter:

- La stratégie de domination par les coûts et/ou,
- La stratégie de différenciation des produits.

Il est possible d'ajouter d'autres stratégies fondées sur d'autres facteurs clés de succès :

- La stratégie d'innovation;
- La stratégie de flexibilité.

Là aussi, le choix de ces axes s'appuie sur les informations données par les outils de gestion et en particulier le contrôle de gestion, quand il s'agit de stratégie de domination par les coûts.

#### 4.4. La stratégie et le contrôle de gestion

Dans ce contexte, le contrôle de gestion voit ses objectifs et son champ d'analyse s'élargir. Les décideurs cherchent à utiliser les outils du contrôle de gestion comme une aide au diagnostic des facteurs clés de succès (FCS), des compétences spécifiques de l'organisation, pour toutes ses activités et les départements de sa structure.

#### 4.5. La place du contrôle de gestion dans le processus stratégique

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficacité,

Pour ce faire, le contrôle de gestion intervient avant, pendant et après l'action.

### 5. Le processus de contrôle de gestion

Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT « ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore ».

Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Il comporte toutes les étapes qui préparent coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation, le processus comprend trois phases, à s'avoir cité (BORNIER, BRUNER, & LANGLOIS, 2005, p. 20)

#### 5.1. Planification<sup>2</sup>

, Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie qui se résume sur :

- Le choix des couples produits/marchés ;
- L'investissement et le désinvestissement;
- L'organisation et la GRH;
- L'adaptation de l'outil de production;
- Le financement (plan).

<sup>2</sup> <https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m/Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise8.Html>

## 5.2. La budgétisation

Un budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé » (Plan Comptable Général). Il recense sur une période déterminée (mois, trimestre, année) les charges et les produits, les dépenses et les recettes d'une entreprise à partir de ses programmes d'activités dits « plans d'action » ou « plans d'affaires » précisant la production souhaitée (quantité, valeurs, délais) et en fonction d'un ou de plusieurs jeux d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement (prix, demande, taux d'intérêt, taux de change, etc.). (DJEBRI, DURAND, & KUSZALA, 2014, p. 140)

L'essentiel dans cette phase est la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise, c'est le stade de la mise en œuvre :

- Commercial
- Production, achat
- Humaine
- Financière, investissement
- Évaluant les résultats futurs
- Vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plans des résultats
- Modifiant l'exécution et les plans d'action

## 5.3. Le suivi et l'analyse des résultats

La planification a pour but d'anticiper au maximum les difficultés dans les réalisations des objectifs, en fixant ceux-ci de façon adéquate, en élaborant des plans d'action cohérents et en planifiant les ressources nécessaires. Toutefois, les résultats peuvent ne pas être au rendez-vous, notamment si la mise en œuvre des plans d'action est insuffisante ou si des aléas surviennent. Ainsi, un suivi des résultats obtenus est nécessaire. C'est la phase aval du processus de contrôle. (Françoise, et al., 2011)

Le processus du contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des normes de réflexion prévision qui permettent de choisir le meilleur plan d'action.

Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise des décisions se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tel que :

- Les plans à long terme et moyen terme
- Les études économiques potentielles;
- Les statistiques extra comptables;
- La comptabilité générale et la comptabilité analytique ;
- La technique des ratios;
- Les tableaux de bord;
- Le système budgétaire.

Entre tous ses éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante, mais on se gardera d'identifier le système de contrôle de gestion au système budgétaire.

### Section (03) Les principaux outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre clés décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Les outils de contrôle de gestions sont donc divers, tant à la fois la prévision de futur et l'analyse du passé, ainsi, ce sont des repenses à des préoccupations de gestion et ils sont indispensables pour une meilleure appréciation de l'activité de l'entreprise. Dans cette figure ci-dessous vous présente les différents principaux outils du contrôle de gestion.

Figure (6) Les méthodes de contrôle de gestion



Source : Fais par nous même

#### 1. La comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été données à la comptabilité analytique par lesquelles nous citons les deux suivantes :

Selon (Dubrelle & Didier, 2003) : « La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs ».

Selon (Grandguillot, 1998) : « La comptabilité analytique constitue l'outil de gestion de l'entreprise et ses informations permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décision ».

La comptabilité analytique d'exploitation est une technique quantitative de collecte, le traitement et d'interprétation des données globales qui conduit à prendre des mesures de détail, elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de rendement et de rentabilité pour la gestion, elle permet de détailler les comptes et de mettre en évidence les performances intenses. Elle ne s'en tient pas au général, par exemple au calcul du résultat de la firme, elle vise à résoudre des problèmes de gestion plus fins, de manière à orienter la direction générale dans ses prises de décisions elle est parfois associée à d'autres techniques le management comme la

gestion budgétaire ou la gestion par les objectifs. Cette dernière permet également de calculer les différents coûts supportés par l'entreprise par le biais de diverses méthodes analytique :

- Méthodes des centres d'analyses
- Méthodes des coûts variables ou direct costing
- Méthodes de l'imputation rationnelles des frais fixes (IRFF)
- Méthodes ABC (Activity based management)
- Méthodes couts partiels
- Méthodes ABM (activity based management)
- Méthodes des couts standard
- Méthodes des couts marginaux

## 2. Le contrôle budgétaire

Consiste à comparer les réalisations aux données prévisionnelles. L'analyse des écarts est indispensable à cette étape. Le contrôle budgétaire nécessite la mise en place d'un système d'information de gestion de qualité.

### 2.1. Définition

(DORIATH, 2008, p. 1) Est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsable »

(FORGET, 2005, p. 9) La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés.

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre des données préétablies (ici les budgets) et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives.

### 2.2. Terminologie

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- **Budgétisation** : c'est la mise en place d'un budget
- **Prévision** : est une étude générale d'une situation donnée et est préalable à la décision, possibilité et volonté d'accomplir et d'atteindre les objectifs
- **Écart** : c'est la déférence entre la réalisation et la prévision
- **Stratégie** : est un ensemble de décision permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs

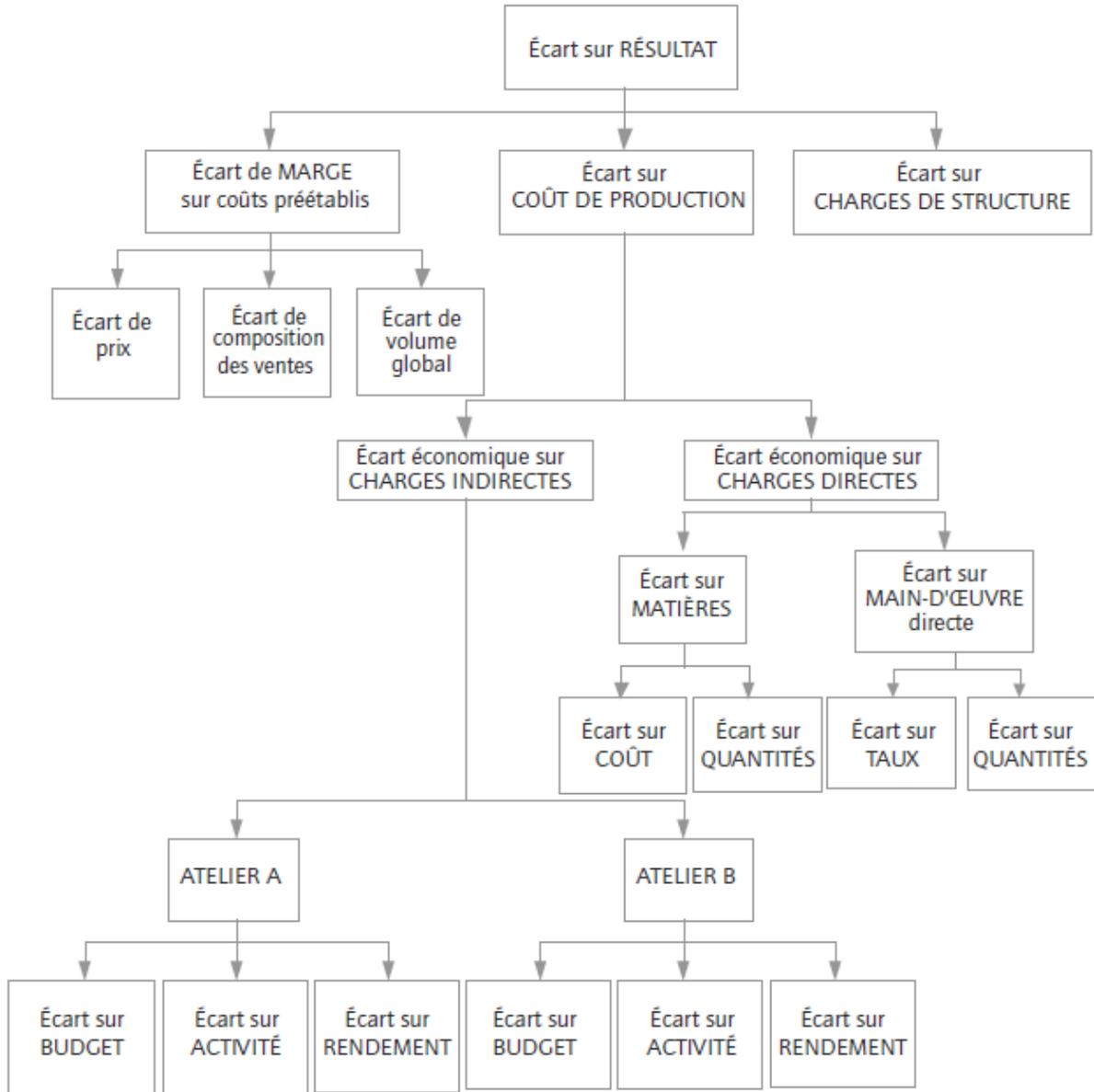
### 2.3. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- ✓ Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;

- ✓ Une volonté des déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- ✓ Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- ✓ L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

**2.4. Les principaux écarts budgétaires**



Source : DCG 11 contrôle de gestion, 2eme édition, p 361

L'objectif de ces travaux est une mise sous tension de tous les pôles de l'organisation en confrontant les résultats des décisions des responsables avec le fonctionnement normatif que représente le budget. La décomposition en écarts va donc suivre au mieux la construction du résultat

## Décomposition des écarts

**A. Écart sur chiffre d'affaires (E/CA)**

$$\begin{aligned} E/CA &= CA \text{ Réel} - CA \text{ Prévisionnel} \\ &= (QR \times PR) - (QP \times PP) \end{aligned}$$

➤ **Écart sur prix**  $\text{Écart sur prix} = (PR - PP) \times QR$

➤ **Écart sur quantité**  $\text{Écart sur quantité} = (QR - QP) \times PP$

**B. Écart sur marge de chiffre d'affaires (E/MCA)**

$$E/\text{Marge} = \text{Marge réelle} - \text{Marge préétablie}$$

➤ **Écart sur prix**  $E/P = (MR - MP) \times QR$

➤ **Écart sur quantité**  $E/Q = (QR - QP) \times MP$

**C. Écart sur charges directes**

➤ **Écart sur matière première**  $E/MP = (QR - QP) \times PP$

➤ **Écart sur main d'œuvre**  $E/MOU = (Tr \times Sr) - (Tp \times Sp)$

Tr : Taux de travail constaté pour la période

Sr : Taux de salaire réel pour la période

Tp : Temps de travail prévu pour la période

Sp : Taux de salaire prévu pour la période

L'analyse de ces écarts a pour but de :

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact.
- Identifier les responsabilités (interne ou externe).
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

### 3. Le tableau de bord

#### 3.1. Définition

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

Selon (GERVAIS, 2005, p. 70) , un tableau de bord peut être défini comme : « Système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action ».

Je déduis que le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer

C'est grâce aux tableau de bord que le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau.

Il est pour les **objectifs** suivants :

- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décisions ;
- Permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leurs subordonnés ;
- Assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objet d'une responsabilité partagée entre différents départements.
- Favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable.

#### 3.2. Les instruments les plus fréquents du tableau de bord :

Sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

##### 3.2.1. Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

##### 3.2.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui significative ;

- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

### 3.2.3. Les graphes

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être :

- Histogramme.
- Graphique en "camembert".

### 3.2.4. Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

### 3.2.5. Les tableaux

(ROUACH & NAULEAU, 1998), Les tableaux sont généralement conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre des objectifs ou des prévisions et des réalisations.

Indicateur	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin cumuler M	Objectif fin N	A/E	D/F	D/G
Indicateur 1										
Indicateur 2										
Indicateur 3										
Indicateur 4										

- M : le mois considéré.
- M-1 : le mois précédent.
- N : l'année en cours.
- MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente.

## Conclusion

Dans ce chapitre je constate que le contrôle de gestion occupe une place très importante dans l'entreprise d'après les notions de base de ce dernier on constate que le contrôle de gestion est l'une des principale fonctions d'une entreprise.

Les outils du contrôle sont très utiles car constitue un guide dans leurs actions quasi quotidiennes. Il permet aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles. La comparaison périodique des réalisations et des prévisions permet de suivre les écarts et de connaître leurs importances par rapport aux précisions dans les domaines essentiels de la gestion, ce qui va permettre d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

## Chapitre (2) Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

### Introduction

Chaque entreprise cherche à atteindre ses objectifs, ses finalités qui sont fixées par ses managers et cela d'une manière efficace et efficiente et qui se résume à un seul et unique concept qu'est la performance. Et le manager est pour but d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance.

Dans ce présent chapitre, j'essaie d'éclairer en première section la notion générale sur la performance (définitions, typologies, ses domaines, facteurs et dimension et évaluation)

Et en second comment mesurer la performance et on consacre principalement sur les indicateurs financiers.

### Section (01) Notion générale sur la performance

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation Dans cette section nous allons expliquer cette notion a travers des définitions ainsi qu'on abordant les facteurs de la performance, et en verra en fin la relation entre cette notion et le contrôle de gestion

#### 1. La notion de performance dans l'entreprise

La recherche de la performance constitue, pour l'entreprise, un principe d'action

##### 1.1. Définition de la performance

Selon A. Bourguignon « la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». (Colasse, 2000)

Selon M. Lebas « la performance est subjective, puisque elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, a constaté le degré de réussite d'une intention »

Selon KHEMAKHEM « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré des réalisations du but en cherché » (ESNAY, 1991, p. 38)

##### 1.2. Les principaux critères de la performance

Maitriser la performance est complexe car, elle regroupe plusieurs dimensions. Pour l'atteindre, il faut apprécier un certain nombre de critère, qui sont :

### 1.2.1. L'efficacité

L'efficacité est définie comme: « le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus le résultat seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». (Mahé, 1988, p. 140)

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteints} / \text{objectifs visés}$$

### 1.2.2. L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagé pour les atteindre »<sup>3</sup>

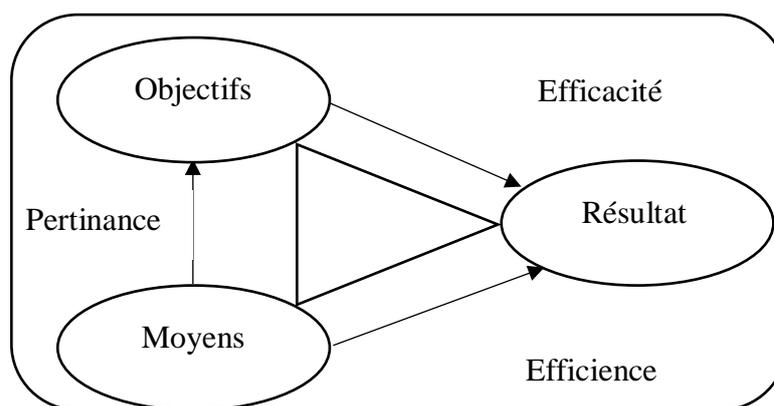
Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

### 1.2.3. La pertinence :

La notion de pertinence reste toujours subjectif et difficile a mesurer, toutefois, on pourra admettre que la pertinence et la conformité des moyens et des actions mis en oeuvre en vue d'atteindre un objectif donnée autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Figure (7) Le langage de la performance



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

On ne peut travailler l'un sans l'autre. (La fleche pertinence reliant les moyens aux objectifs est une étape préalable. Sans les moyens adéquats, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs).

Efficience et efficacité sont donc indissociables. Il s'agit d'atteindre les objectifs fixé en utilisant du mieux possible les moyens disponible.

<sup>3</sup> Idem

### 1.3. La typologie et les domaines de la performance

#### 1.3.1. la typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire la performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où, il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer trois types de performance, à savoir:

✓ **La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle concere la manière dont l'entrepris est organiser pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- le respecte de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- la qualité de la circulation d'information.
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminant, a leur tour, les requis professionnels.

✓ **La performance stratégique et la performance concurrentielle :**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprise ont toutes misé sur performance à long terme, garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années. Ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leurs capacités. Mais, elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global.

La performance est, alors, celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membre de l'organisation la performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, c'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc du strategy ave sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de compétitivité

### ✓ La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas, durablement performante financièrement si, elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. En 1985, le directeur général de groupe Carmand Metal Box (leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'Efficacité humaine (EH) comme résultant, toujours, du rassemblement des collaborateurs :

- Motivés ;
- Compétents;
- Communiquant bien entre eux par 1 moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$EH = M.M.C$$

**M:** Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun :

**C:** compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle);

**C:** culture, langage commun, savoir partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent, désormais, comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle que soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, Les M considère que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière

### 1.3.2. Les domaines de la performance:

La performance s'applique aux domaines suivants (LEDRUC, 2007)

- **La position de l'entreprise sur le marché :**  
La part du marché, la gamme de produits et services sur les marchés, la distribution, la tarification, la fidélisation et la satisfaction.
- **L'innovation:**

Les innovations pour atteindre les objectifs de la stratégie, l'évolution résultant des progrès technologique, de nouveaux processus et des améliorations dans les principaux domaines d'activité de l'organisation.

- **La productivité:**  
L'utilisation optimale des ressources, l'utilisation des technique telles que la recherche opérationnelle pour aider à choisir d'autre plans d'action, comprendre le ratio " valeur contribuer" sur l'ensemble des recettes
- **Les ressources financières et d'autre:**  
Les installations physique telles que les machines, les bureaux et le remplacement des installations, l'obtention des capitaux et la mise en place d'un système de budgétisation, la planification de l'argent et l'achat de materiel.
- **La rentabilité:**  
Les prévisions de la rentabilité et les délais prévus; les politique d'investissement en capital élément essentielle de la mesure de la rentabilité,
- **La performance du manager et son développement :**  
Les choix des propriétaires et la mise en place des emplois, la structure de gestion, le développement des future managers.
- **La performance des travailleurs et leur attitude :**  
Les relations avec les syndicats, l'organisation du travail et les relations avec les autres employés.
- **La responsabilité publique :**  
Les responsabilités envers la société et l'intérêt public et la loi.

#### 1.4. Les indicateurs de performance

Un service, un département ou un processus seront qualifiés de performants, si les objectifs qui lui ont été fixés sont atteints. Pour qu'un dirigeant puisse suivre amplement ses objectifs et gérer au mieux sa performance, il devra identifier ses indicateurs de performance.

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur individuel, ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui d'en évaluer les résultats. n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualificatif, un signe binaire, une représentation graphique,...

Ces indicateurs sont des outils de gestion élaborés, réunissant une série d'information sur :

- La raison d'être de l'entreprise
- La désignation d'un acteur chargé de le produire
- La désignation d'un acteur responsable de son niveau et censé de maîtriser les leviers d'actions correspondants.
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur
- La définition technique : formule de calcul, source nécessaire à sa production
- Les modes de segmentation

- Les modes de suivi
- Le mode de présentation

Ainsi, ces indicateurs permettent de :

- Traduire la mission de l'entreprise et ses priorités en objectifs mesurables pour tous les membres de l'organisation. Ils traduisent donc le véritable objectif de l'entreprise par rapport à l'image qu'elle veut donner d'elle.
- Piloter l'entreprise et le changement en ayant tout le temps un portrait de l'entreprise.
- Donner l'heure juste à chaque département et employé de l'entreprise : priorité et objectif, performance par rapport à l'objectif, alignement par rapport aux autres entreprises, performance par rapport à la concurrence.
- Motiver le personnel en lui présentant le résultat de ses actions.
- Mettre en place une politique de bonification liée aux performances des départements et employée en fonction de leur alignement avec les priorités de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre. Mais il arrive également que la performance n'est appréciée que par une seule variable du type chiffre d'affaires, de part de marché. (Performance.com, 2015)

### 1.5. Mesure de la performance

Selon (Marmuse, 1992), propose trois axes de mesure sur l'appréciation de la performance : la mesure économique, les indicateurs de l'efficacité sociale et le domaine organisationnel.

- La performance économique : il s'agit de la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise.
- Le rendement et la rentabilité de l'entreprise : l'efficacité économique de l'entreprise se lit dans ses résultats, tels que les présentes la comptabilité. Les comptes permettent d'appréhender plusieurs niveaux d'analyse économique. L'efficacité, qui est le choix entre diverses options, produisant le meilleur résultat pour l'application des possibilités de données. L'idée optimum est ainsi incluse dans l'idée de l'efficacité.

L'efficacité se mesure par la comparaison des coûts et des résultats, signifiant en même temps l'utilisation optimale des ressources dans la production des outputs, c'est l'économie dans la poursuite des objectifs.

- La performance organisationnelle : c'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas seulement aux résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. La performance est une forme de réussite, de succès de l'entreprise. Il s'agit donc d'un résultat positif d'une action.

### 1.6. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivant :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être claire, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performante, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les même valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

### 1.7. Les dimensions de la performance

Il existe plusieurs dimensions et une multitude d'indicateurs de performance. Dont nous distinguons :

➤ **La performance économique**

La performance économique s'entend comme la rentabilité de l'entreprise, elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixes, elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes.

➤ **La performance financière**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part.

➤ **La performance managériale:**

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale (Adrien, 1988) à savoir:

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autre compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants<sup>4</sup>:

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

➤ **La performance organisationnelle**

(Michel, 1995) la définit comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelle de nature sociale ou économique ».

## 2. L'évaluation et centre de responsabilités

### 2.1. L'évaluation de la performance

L'évaluation, dans son sens habituel, consiste en l'ensemble de dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la valeur d'un objet en supposant des situations permettant de recueillir des informations qui après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la valeur de cet objet.

Pour mesurer la performance, on a recours à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats de l'entreprise, ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres:

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise ; à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratique de gestion de dans
- Il aide la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,.....) de l'entreprise et permet de porter un jugement objectifs sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses taches;
- Il permet de vérifier le bien fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois il permet même de remettre en cause le projet l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise: plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevée seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage des moyens
- Il constitue aussi une base au système de motivation et de simulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui en été contrôles Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

En effet, le principal but d'une mesure de performance est d'une part, de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre entreprise et ses partenaires D'autre

<sup>4</sup> FROUI M., Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.

part, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière

Dans la pratique, les entreprises utilisent une grande variété d'outils dont il est difficile de faire émerger les finalités. La mise en œuvre d'outils d'évaluation ne doit pas être assimilable à un simple rituel. Pour répondre aux exigences d'une action raisonnée et sortir des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

## 2.2. Les centres de responsabilité

Le développement du contrôle de gestion accompagne une structure de décision décentralisée, l'organisation est alors découpée en entités autonomes appelées centres de responsabilité.

De ce fait, on indique c'est quoi ? et les caractéristiques des centres de responsabilités

### 2.2.1. Notion de centre de responsabilité

Dans la grande entreprise, le dirigeant ne peut pas tout maîtriser. Il délègue une partie de son pouvoir de décision à une partie de ses collaborateurs. Cette délégation est organisée par les services du contrôle de gestion qui créent une structure de décision décentralisée.

**Definition :** « est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné. » (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 220)

Un centre de responsabilité est donc une partie de l'entreprise, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

### 2.2.2. Les caractéristiques des centres de responsabilité :

Chaque centre de responsabilités est investi d'une mission et de mission et d'objectif à atteindre, ces objectifs sont généralement d'ordre financier et dépendent de la nature de centre à une obligation de résultat et non une obligation de moyen et à ce titre de la direction générale doit : (Georges, Carole, & Michel, 2004, p. 268)

- allouer des moyens suffisants afin de lui permettre d'atteindre l'objectifs fixé ;
- Déléguer une partie de l'autorité afin qu'il puisse dispose d'une certaine autonomie en matière de décision.

Le centre doit être doté d'un système de mesure de la performance qui renseigne la direction générale sur l'état :

- Des réalisations apport à l'objectif assigné ou négocié ;
- de la consommation des ressources;
- d'autres indicateurs tels que la qualité, les délais, etc.

La création de centres de responsabilité dépend fortement de la structure fonctionnelle ou structures décisionnelle habituellement recensées.

### 2.3. La relation entre le contrôle de gestion et la performance

La performance évolue avec le temps. Le monde bouge et la population devient de plus en plus exigeante, ce qui peut compromettre la performance de l'entreprise. Heureusement, la réponse essentielle à un moment donné pour piloter l'organisation est le contrôle de gestion. Ce dernier peut aider au pilotage permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques.

D'après Demeestère, le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle, et qui s'appuie au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constituent le contrôle de gestion. De ce fait, l'auteur a souligné que le contrôle de gestion aide à piloter l'efficacité, c'est-à-dire, à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques ; et à piloter l'efficience, c'est-à-dire, gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

## Section (02) Mesurer la performance de l'entreprise (Les indicateurs financiers)

Dans nos jours chaque entreprise à sa propre politique pour être concurrente et encore plus performante. Pour cela est recommandé de se mesurer et de c'est identifier grâce à des indicateurs qui penche beaucoup plus sur son secteur d'activité.

Nous avons les indicateurs de performance organisationnelle, commerciale, interne ... etc. Et Dans notre cas nous penchons sur les indicateurs de performance financier

Pour cela nous allons vous présenter dans cette section les principaux indicateurs financiers usuellement employés pour mesurer la performance financière globale. Mais avant cela on présente les notions de base.

Les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèses à savoir : le bilan le compte de résultat et les annexes. Ces derniers contiennent des informations de base pour nous aider à mesurer et déterminer la performance financière.

### 1. Notions de base

**Performance financière :** est la capacité de l'organisation à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des documents comptables dont ils jouent un rôle important dans la détermination de la situation financière.

**Indicateur :** « Les indicateurs sont des signaux déterminés à partir de base de données subjectives qui indiquent la nécessité d'analyser un écart par rapport à des critères d'activité de performance normatifs ou d'autres valeurs préalablement définies »

**Indicateur de la performance financière :** « C'est un outil du contrôle de gestion qui permet d'évaluer avec ces statistiques désigner le niveau de performance atteint par l'entreprise ».

Les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est

possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées dans la solidité et le potentiel financier de l'organisation de l'entreprise

## 2. Les Principaux indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des données financières (chiffres, ratios financiers...) utilisées pour mesurer les performances d'une entreprise.

En d'autres termes, ce sont des outils de gestion très utiles au dirigeant d'entreprise, car ils lui permettent d'évaluer la santé de son entreprise, de déterminer ses coûts et ses marges, d'identifier les difficultés avant qu'il ne soit trop tard et de réduire les risques de cessation de paiement.

**Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs**, les besoins en fonds de roulement (**BFR**) ou de trésorerie (**TR**), le **cycle d'exploitation des produits, les comptes de résultats, capacité d'autofinancement, etc...** sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise.

### 2.1. Les indicateurs de l'équilibre financière

#### 2.1.1. Le fond de roulement

« C'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen terme) sur l'actif immobilisé, en d'autres termes, c'est la part des capitaux permanents qui est affecté au financement du cycle d'exploitation ».

Donc c'est un indicateur financier de l'entreprise, son intérêt est d'avoir une signification non pas à l'égard de la solvabilité au moment de sa mesure, mais surtout à l'égard de la solvabilité future.

#### 2.1.2. Besoin de fond de roulement (BFR)

« Le besoin en fond de roulement est lié au problème posé par la couverture du besoin de financement d'exploitation. La caractéristique de ce besoin est d'être instable, fluctuant et soumis aux aléas de la conjoncture ».

BFR	Interprétation
> 0	L'entreprise enregistre un besoin d'exploitation qui n'est pas financé par des dettes d'exploitations. Pour répondre à ce besoin, elle peut utiliser son FRN
= 0	L'entreprise a pu financer l'intégralité de son besoin d'exploitation, l'inconvénient dans ce cas est qu'elle ne dispose pas de ressources excédentaires et un FRN positif se forme entraînant des difficultés financières.
< 0	Signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, donc l'entreprise a pu financer la totalité de ses besoins d'exploitation mais à emprunter une somme plus importante à court terme. Le surplus de dette à court terme servira au financement d'une partie de l'actif fixe.

#### 2.1.3. La trésorerie (TR)

La trésorerie joue un rôle fondamental dans l'entreprise, elle réalise l'équilibre financier à court terme entre les fonds de roulement relativement constants et les besoins en fonds de roulement, fluctuants dans le temps.

TR	Interprétation
<b>Négative</b>	L'équilibre de la situation financière exige des crédits de trésorerie, ceux-ci permettent de combler l'écart entre les besoins en fond de roulement et le fond de roulement.
<b>= 0</b>	Les besoins en fonds de roulement sont financés par le fond de roulement, si d'avantage le fond de roulement est égal aux besoins en fonds de roulement, alors l'équilibre emplois ressources du bilan est réalisé et la trésorerie nette est alors nulle.
<b>Positive</b>	Si le fond de roulement est supérieur au besoin de fond de roulement alors la trésorerie est positive. C'est le cas le plus fréquent dans les entreprises commerciales et cela est dû à leur capacité de dégager des ressources en fond de roulement.

### 2.2. Indicateur du compte de résultat

Dans le calcul du résultat net y'a plusieurs indicateurs qui peuvent l'influencer (les indicateurs de suivi). Dans le tableau ci-dessous on vous présente les différents décomposant (Soldes intermédiaires).

Tableau (4) Exemple de décomposition du résultat net

Soldes intermédiaires	Produits	Charges
<b>Marge commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente de marchandise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cout d'achat des marchandises vendues</li> <li>• +/- variation des stocks de marchandises</li> </ul>
<b>Production de L'exercice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production vendue</li> <li>• Production stockée</li> <li>• Production immobilisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou déstockage de production</li> </ul>
<b>Valeur ajouter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge commerciale</li> <li>• Production de L'exercice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation en provenance des tiers</li> </ul>
<b>EBE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur ajouter</li> <li>• Subvention d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôt et taxes et versement assimilé</li> <li>• Frais personnels</li> </ul>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBE</li> <li>• Reprise sur charges et transfert de charges</li> <li>• Autres produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou insuffisance brut d'exploitation</li> <li>• Dotation aux amortissements, dépréciation et provision</li> <li>• Autres charges</li> </ul>
<b>RCAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat d'exploitation</li> <li>• Quotes-parts de résultats sur opération faites en commun</li> <li>• Produits financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou résultat d'exploitation</li> <li>• Quotes-parts de résultats sur opération faites en commun</li> <li>• Charges financières</li> </ul>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits exceptionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges exceptionnels</li> </ul>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RCAI</li> <li>• Résultat exceptionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou RCAI</li> <li>• Ou Résultat exceptionnel</li> <li>• Participation des salariés</li> <li>• Impôt sur le bénéfice</li> </ul>

Après présentation des différents soldes intermédiaires on va essayer de les clarifier juste après:

### **2.2.1. La marge commerciale**

Elle est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales en général et qui peuvent éventuellement réaliser d'autres activités de services ou industrielles: Elle représente l'excédent des ventes sur le coût d'achat des marchandises de vendues.

### **2.2.2. Production de l'exercice**

Elle indique la production réalisée par l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, les prestations produites dans les entreprises de services, et éventuellement certains produits annexes, au cours d'un exercice comptable.

Une même entreprise peut réaliser à la fois des activités de nature différente : commerciale, industrielle, de services et annexes. La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise

### **2.2.3. Valeur ajoutée**

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité. Elle mesure la contribution de l'entreprise à l'économie nationale. C'est un agrégat de la comptabilité nationale. (EVA des entreprises Produit Intérieur Brut),

C'est donc un indicateur du poids économique de l'entreprise, d'autant plus important que celle-ci réalise plusieurs stades d'un processus.

### **2.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production.

Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, on a rémunéré ses capitaux propres ou empruntés.

### **2.2.5. Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

### **2.2.6. Résultat courant avant impôt**

Le RCAI mesure la performance d'activité économique et financière l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

### **2.2.7. Résultat exceptionnel**

Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnelles sur opération de gestion, en capital et calculés.

### 2.2.8. Résultat net de l'exercice

Le résultat net de l'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Il représente le revenu qui revient aux associés.

### 2.3. L'indicateur de profitabilité

On appelle profitabilité d'une entreprise sa capacité d'engendrer un résultat positif ou profit.

À travers cette notion on cherche à savoir si l'entreprise a « gagné de l'argent » au cours d'une période, en d'autre terme elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors

$$TP = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

Les ratios permettent de comprendre l'évolution de l'entreprise et d'apprécier l'efficacité de son activité commerciale.

### 2.4. Les indicateurs de rentabilité

La rentabilité se définit comme « le rapport résultat / capitaux engagés. Il s'agit du critère dominant de la mesure de la performance financière de l'entreprise.

Les indicateurs de rentabilité rapportent le résultat réalisé au cours d'une période tant du capital utilisé pour engendrer ce résultat. Là encore, il est possible de définir et de calculer de nombreux ratios de rentabilité, à condition de veiller à la cohérence entre numérateur et dénominateur.

#### 2.4.1. La rentabilité économique (RE)

La rentabilité économique est le rapport entre le résultat économique de l'entreprise et l'ensemble des capitaux mis-en œuvre pour obtenir ce résultat. Qui permet de calculer la part des résultats d'une opération financière imputable aux ressources internes.

$$RE = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

#### 2.4.2. La rentabilité financière (RF)

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. En d'autres termes, elle permet d'apprécier le rendement financier des capitaux propres de l'entreprise

$$TRF = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

### 2.5. Rendement de l'actif

Le taux de rendement de l'actif (ROA) est un ratio financier qui indique dans quelle mesure une entreprise est rentable par rapport à son actif total. Le rendement de l'actif est un indicateur de la rentabilité d'une entreprise avant l'effet de levier, et il est comparé aux entreprises du même secteur.

Le ROA, une mesure majeure de l'efficacité de l'entreprise. Il se calcule soit par le rapport entre le résultat net et le total des actifs

$$\text{ROA} = \text{résultat net} / \text{actif total}$$

### 2.6. Le seuil de rentabilité et le point mort

Le seuil de rentabilité est le seuil de chiffre d'affaires à partir du quel vous allez générer des bénéfices. Autrement dit, le chiffre d'affaires qui va couvrir vos frais fixes.

Le point mort, c'est le moment où vous allez atteindre ce seuil.

### 2.7. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité.

La Capacité d'Autofinancement nous permet d'évaluer le montant de la trésorerie potentielle dégagée par chaque activité.

Il existe 2 méthode pour le calculer :

- Méthode soustractive
- Méthode additif

Plus la capacité d'autofinancement est élevée, plus l'entreprise est indépendante financièrement. Alors on peut faire un recours à l'indicateur de remboursement de dettes, dans ce cas on utilise le ratio d'endettement financier qui se formule comme suite :

$$\text{Ratio d'endettement financier} = \text{dettes financières} / \text{CAF.}$$

## Conclusion

Je déduis que le contrôle de gestion vise à améliorer la performance de l'entreprise d'une façon permanente et la mesurer. Donc, la performance en tant qu'objet primordial du contrôle de gestion. Il doit être mesurée sur toutes ses dimensions avec les indicateurs les plus significatifs, pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre son objectif aussi d'étudier et analyser les différents indicateurs qui la mesure afin s'ajuster, susciter le progrès et l'amélioration des résultats.

## Chapitre (3) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### Introduction

Afin de mieux évaluer et comprendre la technologie d'analyse du contrôle de gestion, nous pensons qu'il est nécessaire de le prouver à travers un cas réel, et dans notre cas c'est au sein de Générale Emballage.

La société a mené un certain nombre d'activités qui nécessitent un contrôle complet et un contrôle efficace de l'exécution des tâches. Pour ce faire, la société a mis en place la mise un système de contrôle de gestion très efficace, un système comprend non seulement sa stratégie globale, mais aussi l'étude de son environnement externe. À travers la recherche d'informations au niveau de Générale Emballage, nous essaierons de comprendre le processus de contrôle de gestion et comment ce dernier peut contribuer à améliorer ses performances ? et quels sont les principaux indicateurs de performance utilisé au siens de cette entreprise ?

### Section (01) Présentation de Général Emballage SPA

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé.

Nous fabriquons, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays.

Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Nos équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Notre siège social est à ZAC Taharacht , Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Béjaia.



**GENERAL EMBALLAGE**  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009  
NIF : 000006018326879  
Article d'imposition : 06256000300  
NIS : 099806250344426



### 1. Historique :

GENERAL EMBALLAGE a été créé en 1998 par les frères AIT YAHIA, sous forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 115 000 DA divisé en 115 parts sociales.

En 2000, GENERAL EMBALLAGE a connu un grand tournant dans sa structure et son organisation avec l'entrée des BATOUCHE père et fils.

Général Emballage est créée en 2000 par Ramdane Batouche avec un capital de 32 million DZD dans la Zone d'activités de Taharacht à Akbou dans la wilaya de Béjaia. En 2002, l'entrée en production de l'usine avec un effectif de 83 employés.

En 2006, le capital est porté à 150 millions DZD avec un effectif de 318 employés et en 2007, l'entrée en production de l'unité de Sétif, le capital est porté à 1,23 milliard DZD avec un effectif de 425 employés.

En 2008, le début d'exportation vers la Tunisie et entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

En 2009, une augmentation du capital à 2 milliards DZD et entrée de Maghreb Invest avec une participation de 40 %. L'effectif est de 597 employés. En 2010, son chiffre d'affaires et son résultat net sont respectivement de 38,053 millions de dollars et 2,071 millions de dollars, ce qui la place au 50e rang des entreprises algériennes.

En 2011, les trois usines de production d'Akbou, Oran et Sétif cumulaient une capacité de production de 130 000 tonnes équivalent à 80 % de la consommation algérienne. Toujours dans la même année, l'effectif de 699 employés.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

En 2012, l'usine d'Oran est transférée à la Zone Industrielle de Hassi-Ameur. Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaia.

En 2013, Général Emballage reçoit la certification ISO 9001:2008, et en 2014, début des exportations vers la Libye. En 2015, l'entreprise reçoit le Prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center).

En 2016, la sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Développement Partner International (DPI) à hauteur de 49 % du capital social.

En 2017, l'augmentation de l'effectif à 1200 et en Avril 19 : Notation COFACE @@@

En 2018, Avril 09 la Certification ISO 9001 Version 2015 et en Juillet 29 : Notation COFACE @@@

En 2019, l'effectif est de 1201, en Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres). En Avril 21 : Première expédition sur la Belgique, Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)), Juin 19 : Première exportation sur la France et Juillet 25: Notation COFACE @@@

En 2020, l'effectif augmentera à 1222, Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 : 2018. Et en Juillet 23: Notation COFACE @@@

### 2. Les valeurs de General emballage

#### ✓ Leadership

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des procédés technologiques

#### ✓ Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

#### ✓ Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

#### ✓ Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable
- À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

### 3. La position de General Emballage dans le marché national

#### 3.1. Général emballage confirme sa position de leader national

C'est une entreprise qui a su relever parfaitement le défi de l'exportation. GE, est l'entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation d carton ondulé, elle s'est vue attribuer quelques années plus tard de triple « A » de la Coface pour sa solvabilité et sa bonne santé financière. Il n'y a aucun doute, l'entreprise verra se bousculer à son portillon les plus grands investisseurs en prévision de son entrée en Bourse, dont la demande du visa de la Cosob est prévue pour 2014.

#### 3.2. Chiffre d'affaire de Général emballage

En 2011, le chiffre d'affaire de GE était de 2,28 milliards de dinars, en progression de 21 à 25% par rapport à l'exercice 2010 qui, lui aussi, était meilleur que le précédent. Cette nouvelle performance vient d'inscrire GE dans la liste des 50 plus grandes entreprises du pays.

Pour démystifier la courbe représentant l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, il est ainsi facile de déceler la croissance de 25% en 2010, de 27% en 2009, de 13% en 2008 date des premières cargaisons de marchandises envoyée à l'étranger. Durant les deux années 2006 et 2007, le chiffre d'affaires de l'entreprise a évolué respectivement de 105% et 96% cela témoigne d'une rotation ininterrompue de l'appareil productif, signe de bonne santé de l'entreprise. Depuis 2008, GE a fait son baptême de terre en envoyant les premières marchandises de l'exportation à destination de la Tunisie. Le volume des exportations a explosé deux ans plus tard. Le chiffre d'affaire aussi. Ce dernier a enregistré en 2010 un bond de 389% à l'exportation, tandis qu'en 2011, les volumes destinés à l'exportation ont généré une croissance de 110% du chiffre d'affaires q l'export. L'objectif en 2013 est celui de faire 10% du chiffre d'affaire globale l'entreprise par le moyen de l'exportation et 25% d'ici à 2015. En termes de production, les trois sites du complexe cumulent une production annuelle de 130 000 tonnes de cartons ondulés, soit après de 80% de l'ensemble de la consommation nationale en 2011. Il est ainsi, de part ces parts incontestablement pesantes, le leader sur le marché du carton ondulé. Cette année, GE a investi dans l'augmentation de ses capacités de production avec notamment l'acquisition d'un nouveau train onduleur et d'une ligne d'impression High graphiques.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

### 3.3. Gamme de produits fabriqués

La mission de GE est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de produit d'emballage.

Les différents produits fabriqués par GE :

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

### 3.4. Les partenaires et les concurrents de GE

L'entreprise compte parmi ses partenaires deux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus » LP et AGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PPC), les clients sont aussi des partenaires.

### 3.5. Les clients de GE

La spa GE compte parmi ses clients de grands acteurs de la scène économique nationale comme : la SPA CEVITAL, SARL ALMAG, SOUMMAM, IFRI, ROUIBA, SOCOTHYD, LA BELLE, HODNA LAIT, LAITERIE TREFLE, GROUPE OUCHERIF, HENKEL, SWAL TUBI, BIMO, ENIEM, CONDOR, CRISTOR, VITAJUS, RAMDY, la Tunisie et bien d'autres.

### 3.6. Fournisseurs de GE

La SPA « GENERAL EMBALLAGE » s'approvisionne sur le marché étranger à 93%. Les matières premières (bobines de papier de différents types) viennent de l'étranger et 07% viennent du marché national (ingrédients de colle, amidon...). Elle vise comme clientèle principale le marché national, comme elle exporte les déchets de fabrication vers l'étranger en destination de l'Espagne, des pays bas et d'Arabie saoudite. Elle a exporté depuis 2005 environ 1600 tonnes de déchets vers ces pays.

### 3.7. Les concurrents de GE

GE est le leader de cartonnage en Algérie, parmi ces concurrents on site Maghreb emballage, IECO (industrie des cartons ondulé) le groupe GIPEC (Groupe industriel du papier et de la Cellulose) qui sont en même temps des clients.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### 4. Évolution Des Effectifs

*Tableau (5) Évolution Des Effectifs SPA GENARAL EMBALLAGE*

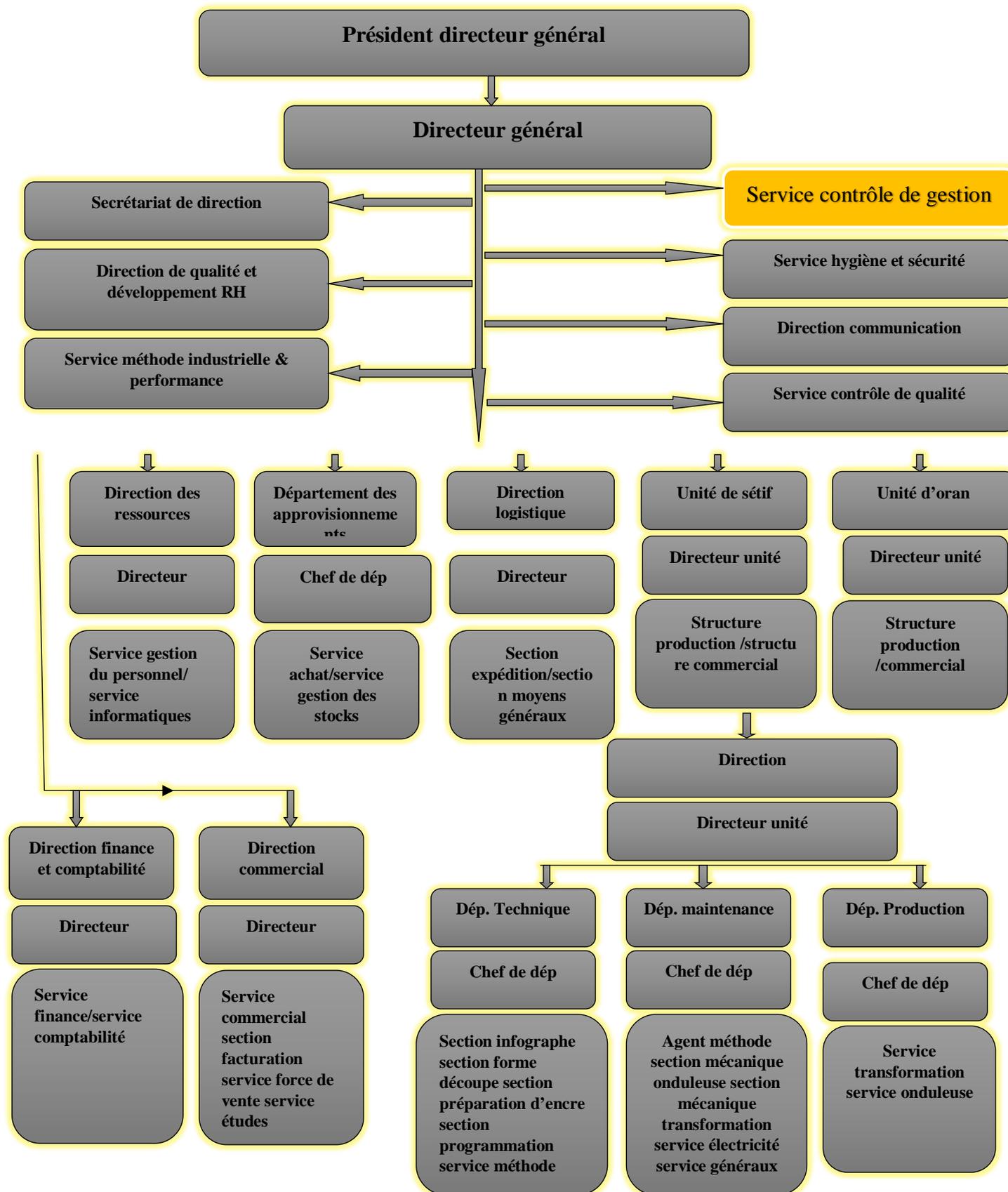
ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

*Tableau (6) Évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle*

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>292</b>	<b>885</b>	<b>1279</b>
<b>taux</b>	7,97%	22,83%	69,19%	-

5. La structure de l'entreprise

5.1. Figure (8) L'organisation de l'entreprise Général Emballage



## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

### 5.2. Présentation du service contrôle de gestion

Le service du contrôle de gestion de "Général Emballage" est composé comme suit:

- Un responsable de contrôle de gestion
- Un contrôleur de gestion industriel
- Un contrôleur de gestion supply chaine
- Un contrôleur de gestion marketing
- Un contrôleur de gestion investissement

La finalité du service de contrôle de gestion est l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en permettant à ses responsables de :

- Savoir rapidement ce qui se passe à travers les logiciels
- Analyser concrètement les causes et les conséquences des événements
- Étudier les possibilités d'action pour atteindre les objectifs
- Situer les actions en termes d'échéance.

### 5.3. Les missions du contrôleur de gestion au sien de GE

- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ;
- Le contrôleur de gestion conçoit et rédige un rapport de synthèse pour la direction générale et propose des mesures correctives
- Suivi et modification des paramètres d'exploitation à l'aide des documents et les logiciels;
- Les calculs des couts et les études relatives aux projets
- Assistance des responsables des structures dans la préparation des prévisions budgétaires, ainsi le suivi des réalisations budgétaires
- À la fin de chaque année, Le contrôleur de gestion et soumet le rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

### 5.4. La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise

Le service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise "Général Emballage" doit entretenir, de nombreux contacts avec les autres structures fonctionnelles qui sont considérées comme des sources d'information pour le contrôle de gestion, tel que:

#### A. La direction finance et comptabilité

Cette direction comporte deux services : le service des finances et le service comptabilité. Elle se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance des différentes directions et le calcul des coûts. Cette direction est très sollicitée par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement, tous les autres services et en particulier le service de contrôle de gestion. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

### **B. Le Département approvisionnement**

Ce département s'occupe des achats locaux et étrangers. Il établit les fiches de coût d'achat de matières premières locales et importées, et aussi la gestion des stocks et assure la bonne application des procédures. Ce service fournit au contrôle de gestion à la fin du mois les documents suivants :

- La balance des stocks : permet de connaître les mouvements des stocks (stock initial, les entrées en stock, les sorties de stock) ;
- La consommation par référence : permet de connaître les quantités, et les valeurs de matières premières sorties du stock vers l'atelier de production pour déterminer le coût d'achat;
- L'inventaire physique des stocks en cours : sont les matières premières non utilisables qui restent dans l'atelier de production.

### **C. La direction commerciale**

Cette direction s'occupe de la facturation, de la gestion de stocks de produits finis. Chaque fin de mois, le responsable commercial fournit au contrôle de gestion les documents suivants:

- Les taux de réalisations des objectifs de ventes : il indique les ventes réalisées par mois, pour les comparer aux objectifs fixés par la direction générale;
- L'inventaire physique des produits finis : montre les mouvements de stock des produits finis;
- Le coût de transport : il indique par qui est faite la prestation de transport.

### **D. Le département production**

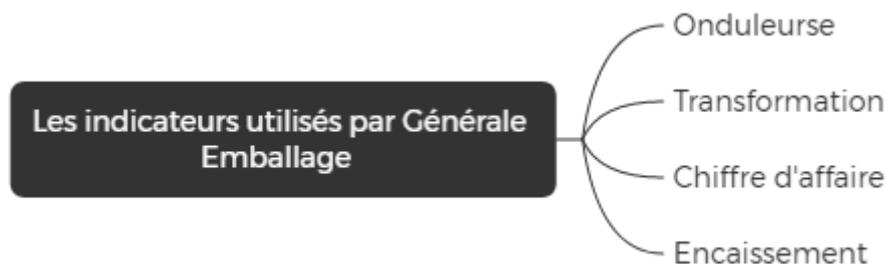
Ce département communique toutes les informations concernant la production, il fournit aussi comme tous les services précédents au contrôle de gestion à chaque fin du mois, les documents suivants

- État des consommations des matières premières à base d'une fiche de préparation;
- État des consommations des matières incorporables (les quantités utilisées pour la production d'un certain produit);
- État des consommations des sur emballages et autres à base d'une fiche de sur emballage;
- Les réalisations : indique les quantités produites prêtes à être conditionnées, et les quantités produites palettisées et par quel équipement sont-elles conditionnées
- Taux de réalisation des objectifs de production actualisés : le contrôleur de la production passe à la comparaison des quantités produites avec les quantités prévues pour dégager le taux.

### Section (02) Mesure la performance financière de générale emballage

#### 1. La mesure de la performance par les indicateurs financiers utilisés au sien de générale emballage

Cette section comporte les indicateurs financiers utilisés par générale emballage, qui se présente dans le schéma ci-dessous :



**Source :** Établis par nous même à partir des informations obtenues au sien de l'entreprise

##### 1.1. Onduleuse

C'est la machine principale qui s'occupe de la production et la transformation de la matière première qui se compose en Onduleuse FOSBER, Onduleuse MEDESA au sien de Général Emballage.

On commence par l'indicateur de performance de l'onduleuse « machine »

$$\text{Performance} = \text{réalisation} / \text{prévision}$$

##### **Remarque**

- Si les taux des réalisations sont supérieurs ou égaux à 100% (les cases en vert) ça veut dire que les prévisions sont atteintes
- Si les taux des réalisations sont inférieurs à 100% (l'écritures des cases en rouge) ça veut dire que les prévisions ne sont pas atteintes

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

*Tableau (7) Les prévisions et les réalisations des quantités produites par l'onduleuse*

Désignation	Prévisions 2018	Réalisations 2018	Prévisions 2019	Réalisations 2019	2018	2019
<b>Janvier</b>	10 739	11 512	12 076	11 384	107%	94%
<b>Février</b>	10 082	10 124	11 535	10 557	100%	92%
<b>Mars</b>	12 149	11 110	13 109	9 676	91%	74%
<b>Avril</b>	12 675	12 324	13 707	13 555	97%	99%
<b>Mai</b>	10 978	11 499	11 419	10 552	105%	92%
<b>Juin</b>	9 842	9 992	11 872	10 421	102%	88%
<b>Juillet</b>	11 442	11 955	12 500	11 725	104%	94%
<b>Août</b>	11 258	10 355	11 754	9 557	92%	81%
<b>Septembre</b>	11 098	10 593	12 498	11 156	95%	89%
<b>Octobre</b>	12 883	12 723	13 852	13 338	99%	96%
<b>Novembre</b>	10 946	11 012	13 126	11 369	101%	87%
<b>Décembre</b>	12 498	11 603	12 801	11 128	93%	87%
<b>Cumul</b>	<b>136 590</b>	<b>134 801</b>	<b>150 249</b>	<b>134 417</b>	<b>99%</b>	<b>89%</b>

**Sources** : Document fournie par l'entreprise et les calculs établis par nos même

### Commentaires

- Je vois une sur prévision, car la plut-part des prévisions ne sont pas atteinte. Réellement n'a rien produit de t'elle quantité. Et je trouve cette sur prévision sur plusieurs mois et même sur le fil des deux années 2018 et 2019. À mon avis faut revoir sa politique de prévision.
- Les écarts sur quantités proviennent aussi dans un défaut de qualité, de rebuts et déchets, ou d'une mauvaise définition des standards.
- Ces écarts sur quantités traduisent un problème de rendement ou de mauvaise utilisation de la main d'œuvre
- Les écarts sur taux peuvent résulter aussi de l'emploi d'heures supplémentaires ou d'une modification de la réglementation.

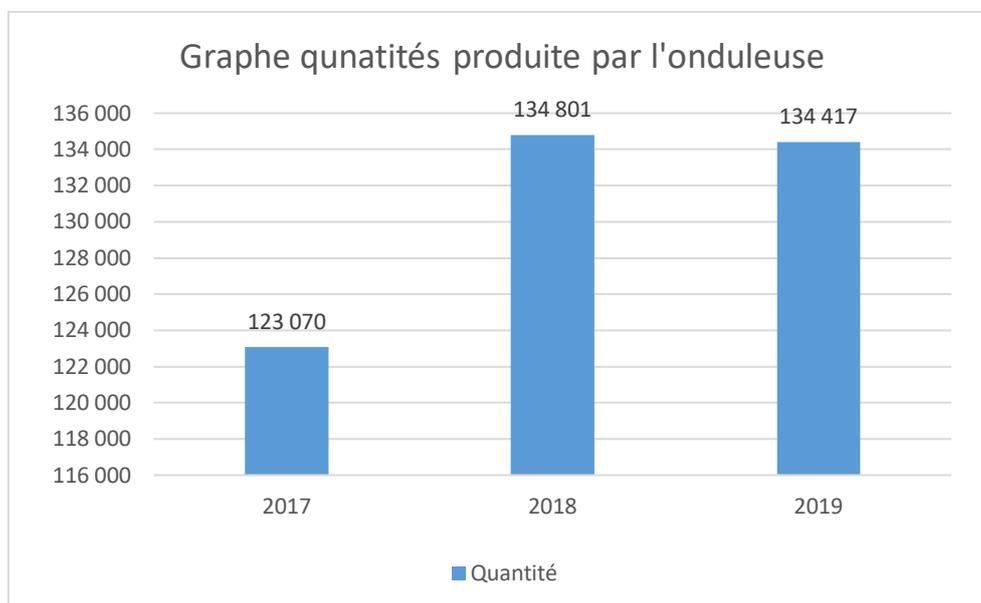
## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

*Tableau (8) Les quantités produite au cours des trois années (2017-2019)*

Désignation	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019
<b>Janvier</b>	9 303	11 512	11 384
<b>Février</b>	9 561	10 124	10 557
<b>Mars</b>	10 883	11 110	9 676
<b>Avril</b>	11 416	12 324	13 555
<b>Mai</b>	10 857	11 499	10 552
<b>Juin</b>	8 008	9 992	10 421
<b>Juillet</b>	10 183	11 955	11 725
<b>Août</b>	9 543	10 355	9 557
<b>Septembre</b>	9 883	10 593	11 156
<b>Octobre</b>	12 534	12 723	13 338
<b>Novembre</b>	11 700	11 012	11 369
<b>Décembre</b>	9 198	11 603	11 128
<b>Cumul</b>	<b>123 070</b>	<b>134 801</b>	<b>134 417</b>

Sources : Document fournie par l'entreprise

*Figure (9) Graphe des réalisation (quantité produite) avec leur évolution*



Source : document établis par nous même

### Commentaires

- Je vois une croissance du 2017 à 2018, une augmentation de 10% et c'est bon signe pour l'entreprise et ceux-là est due ça performance dans le service de production. Et pour 2018 et 2019 y'a une baisse de 0,3% mais ça-va pas vraiment infecter la performance de sa production, cette baisse peut être due à un problème de maintenance de la machine.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

- Les écarts sur quantités proviennent aussi dans un défaut de qualité, de rebuts et déchets, ou d'une mauvaise finition.
- Ces écarts sur quantités traduisent un problème de rendement ou de mauvaise utilisation de la main d'œuvre

### 1.2. La transformation

C'est la transformation du papier onduler « plaques » (soumis fini) pour un produit fini.

On peut étudier l'évaluation comme suite :

*Tableau (9) les prévisions et les réalisations de transformation des deux années 2018 et 2019*

Désignation	Prévisions 2018 "Tonne"	Réalisations 2018 "Tonne"	Prévisions 2019 "Tonne"	Réalisations 2019 "Tonne"	2018	2019
Janvier	6 664	7 437	7 268	7 119	112%	98%
Février	6 257	6 343	6 942	6 521	101%	94%
Mars	7 539	6 684	7 890	6 444	89%	82%
Avril	7 866	7 045	8 250	8 033	90%	97%
Mai	6 813	7 032	6 872	6 486	103%	94%
Juin	6 108	5 720	7 145	6 342	94%	89%
Juillet	7 101	6 862	7 523	6 877	97%	91%
Août	6 986	5 749	7 074	5 983	82%	85%
Septembre	6 887	6 419	7 522	7 208	93%	96%
Octobre	7 994	7 807	8 337	8 111	98%	97%
Novembre	6 793	6 758	7 900	6 885	99%	87%
Décembre	7 756	7 459	7 704	6 606	96%	86%
<b>Cumul</b>	<b>84 763</b>	<b>81 315</b>	<b>90 427</b>	<b>82 616</b>	<b>96%</b>	<b>91%</b>

Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

### Commentaires

- Je vois une sur prévision, car la plupart des prévisions ne sont pas atteinte. Réellement n'a rien produit de t'elle quantité. Et je trouve cette sur prévision sur le tableau de bord mensuelle et annuelle et ceux-là sur les deux années 2018 et 2019. À mon avis faut revoir sa politique de prévision.
- Je vois que le taux de s réalisation en 219 est encore pire au taux de réalisation par rapport au taux de 2018.

Alors que les quantités transformer cesse pas d'augmenter comme le figure le tableau ci-dessous (Tableau (9) Les quantités transformer au cours des années 2017, 2018 et 2019). Je déduis que l'entreprise doit revoir sa politique de sur-prévision comme je l'es mentionner bien avant.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

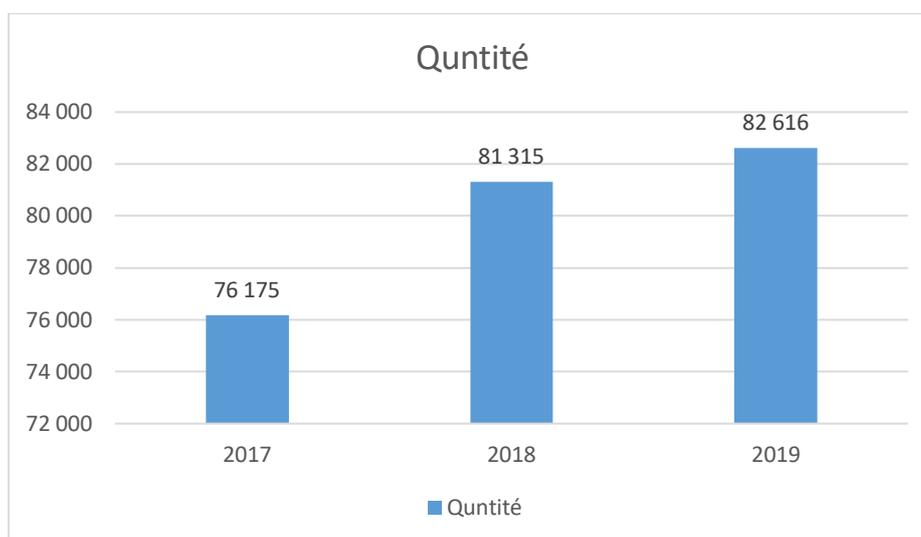
- Les écarts sur quantités proviennent aussi dans un défaut de qualité, de rebuts et déchets, ou d'une mauvaise définition des standards.
- Ces écarts sur quantités traduisent un problème de rendement ou de mauvaise utilisation de la main d'œuvre
- Les écarts sur taux peuvent résulter aussi de l'emploi d'heures supplémentaires ou d'une modification de la réglementation.

*Tableau (10) Les quantités transformer au cours des années 2017, 2018 et 2019*

Désignation	Réalisations 2017 "Tonne"	Réalisations 2018 "Tonne"	Réalisations 2019 "Tonne"
<b>Janvier</b>	6 204	7 437	7 119
<b>Février</b>	5 997	6 343	6 521
<b>Mars</b>	6 705	6 684	6 444
<b>Avril</b>	6 882	7 045	8 033
<b>Mai</b>	6 539	7 032	6 486
<b>Juin</b>	4 640	5 720	6 342
<b>Juillet</b>	5 686	6 862	6 877
<b>Août</b>	6 284	5 749	5 983
<b>Septembre</b>	5 925	6 419	7 208
<b>Octobre</b>	7 610	7 807	8 111
<b>Novembre</b>	7 435	6 758	6 885
<b>Décembre</b>	6 268	7 459	6 606
<b>Cumul</b>	<b>76 175</b>	<b>81 315</b>	<b>82 616</b>

Source : Données fournis par l'entreprise

*Figure (10) Graphe des quantité transformés avec leurs évaluation au cours des années (2017-2019)*



Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### Commentaires

Je vois un cumul des quantités transformer et c'est un bon signe pour la performance de l'entreprise. Une augmentation de 7% de 218 par rapport à 2017, et aussi une croissance de 2% de 2018 au 2019.

Cette augmentation me permet de déduire que l'entreprise est performant sur plan de transformation et elle a fait face à ces problèmes de maintenance

### 1.3. Le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire est simple, il correspond au total des ventes de produit ou de service réalisé par l'entreprise.

Dans le tableaux ci-dessous on vous présente l'évolution du chiffre d'affaire et les prévision visé par l'entreprise

*Tableau (11) Les prévisions et les réalisations sur chiffre d'affaire avec le taux de réalisation*

Désignation	Prévisions 2018 (DA)	Réalisations 2018 (DA)	Prévisions 2019 (DA)	Réalisations 2019 (DA)	2018	2019
Janvier	1 163 838 947	1 198 674 230	1 404 789 546	1 279 508 058	103%	91%
Février	1 092 654 531	1 137 881 778	1 341 841 295	1 228 846 793	104%	92%
Mars	1 316 659 574	1 251 184 837	1 525 000 136	1 150 046 893	95%	75%
Avril	1 373 650 064	1 329 449 184	1 594 525 126	1 507 917 104	97%	95%
Mai	1 189 727 155	1 258 691 135	1 328 350 875	1 225 768 402	106%	92%
Juin	1 066 685 012	1 152 780 861	1 381 104 379	1 162 290 498	108%	84%
Juillet	1 240 141 565	1 290 992 620	1 454 119 402	1 334 866 356	104%	92%
Août	1 220 158 846	1 202 952 631	1 367 275 720	1 126 758 941	99%	82%
Septembre	1 202 839 395	1 216 449 381	1 453 852 619	1 234 438 764	101%	85%
Octobre	1 396 228 447	1 484 566 555	1 611 391 576	1 499 424 323	106%	93%
Novembre	1 186 285 799	1 281 632 563	1 526 921 182	1 270 356 157	108%	83%
Décembre	1 354 617 983	1 332 481 374	1 489 129 136	1 147 622 917	98%	77%
<b>Cumul</b>	<b>14 803 487 319</b>	<b>15 137 737 148</b>	<b>17 478 300 993</b>	<b>15 167 845 205</b>	<b>102%</b>	<b>87%</b>

Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

### Commentaires

- L'évolution du chiffre d'affaire est assez convaincante en 2018, déjà les prévision son atteinte au cours de l'année malgré que la satisfaction sur le plan mensuel n'est pas atteinte. Comme le Tableau (10) Les prévisions et les réalisations sur chiffre d'affaire avec le taux de **réalisation** le mention en 2018 avec un taux de satisfaction de 102%
- Par contre à l'année 2019 les objectifs de l'entreprise ne sont pas atteinte avec un taux annuel de 87%, et ceux-là peut être due eux : effet volume, effet prix, effet mix, effet périmètre, effet de change
  - Effet volume, peut être due à la réduction des quantités produite (vendues) en 2019

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

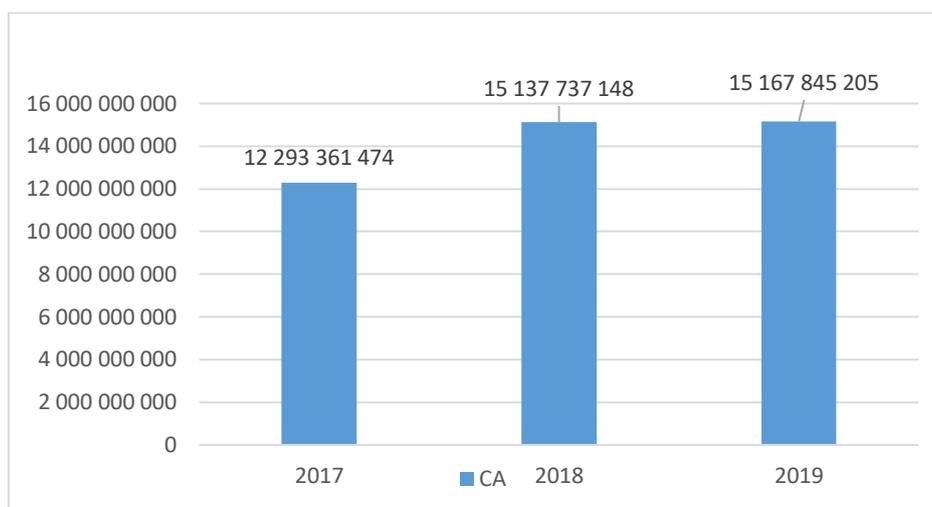
- Effet prix, une baisse du prix sur le marcher, la concurrence
- Effet mix, peut-être due au volume et le prix au même temps
- Effet périmètre, peut résulter d'une évolution du périmètre d'activité de l'entreprise
- Effet de change, due au taux de change alors que 90% des matière première de *Général Emballage* provienne de l'étranger

*Tableau (12) Le chiffre d'affaire aux cours des années 2017, 2018 et 2019*

Désignation	Réalisations 2017 (DA)	Réalisations 2018 (DA)	Réalisations 2019 (DA)
Janvier	818 901 247	1 198 674 230	1 279 508 058
Février	853 671 348	1 137 881 778	1 228 846 793
Mars	1 013 116 579	1 251 184 837	1 150 046 893
Avril	1 087 487 653	1 329 449 184	1 507 917 104
Mai	1 040 505 340	1 258 691 135	1 225 768 402
Juin	802 707 152	1 152 780 861	1 162 290 498
Juillet	935 889 553	1 290 992 620	1 334 866 356
Août	996 703 104	1 202 952 631	1 126 758 941
Septembre	1 037 572 660	1 216 449 381	1 234 438 764
Octobre	1 257 502 971	1 484 566 555	1 499 424 323
Novembre	1 312 084 396	1 281 632 563	1 270 356 157
Décembre	1 137 219 470	1 332 481 374	1 147 622 917
<b>Cumul</b>	<b>12 293 361 474</b>	<b>15 137 737 148</b>	<b>15 167 845 205</b>

Source : donnés fournis per l'entreprise

*Figure (11) Le Graphe de l'évaluation du chiffre d'affaires*



Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### Commentaires

L'évolution du chiffre d'affaire réaliser est assez convaincant sur toute la ligne du 2017 au 2019, il a enregistré une croissance constante au fils des 3 années. En premier une augmentation importante de 23 % à l'année 2018 et au 2019 une augmentation de 0,2%

Malgré que la quantité produite au cours de l'année 2019 est assez basse par rapport à l'année 2018. Et c'est un bon signe pour l'entreprise ça veut dire qu'elle est performante.

### 1.4. Les encaissements

Il s'agit des flux financiers entrants ou des entrées de fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée et c'est l'un des principaux indicateurs de performance de Général Emballage. Qui se résume comme suite :

- Les créances clients, toutes taxes comprises
- Les subventions à percevoir
- Emprunts
- Apports en numéraire ou compte associé
- Remboursements de crédits d'impôt (TVA, apprentissage, etc.)
- Produits de cession des immobilisations
- ... etc.

En résumé, selon les données disponibles :

Le calcul des encaissements = Les créance clients, toute taxe comprise + Les ventes  
+ Effets à recevoir + Emprunt

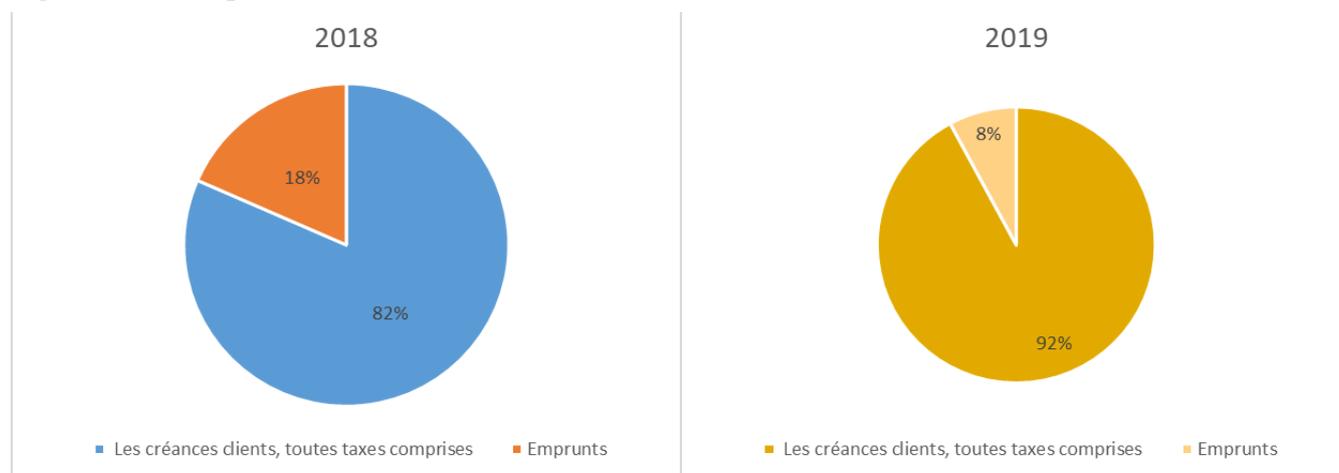
*Tableau (13) Le calculs des encaissements des deux années 2018-2019 et leur évolution*

	2 018		2 019		Évolution
	valeurs	%	valeurs	%	
Les créances clients, toutes taxes comprises	3 635 572 342	82%	4 127 762 338	92%	14%
Emprunts	822 075 290	18%	352 946 835	8%	-57%
<b>ENCAISSEMENT</b>	<b>4 457 647 632</b>	<b>100%</b>	<b>4 480 709 172</b>	<b>100%</b>	<b>0,5%</b>

**Source :** Calculs fais par nos soins à partir des donnés fournis par l'entreprise

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

Figure (12) La représentation secteur des encaissement 2018 et 2019



Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

### Commentaires

- Client : d'après le (Tableau (12) Le calculs des encaissements des deux années 2018-2019 et **leur évolution**) et la (Figure (12) La représentation secteur des encaissement 2018 et **2019**) précédente, nous remarquons que les encaissements dus au créances clients ont augmenter d'une estimation 14%, avec une valeur de 3635572342 KDA en 2018 au 4127762338 KDA en 2019. Cette évolution est positive pour l'entreprise.
- Emprunt : on suivant les mêmes données nous constatons une diminution des emprunts de 57% en 2019 par rapport à 2018 et c'est un bon signe pour l'entreprise d'avoir moins de dettes, ça veut dire que l'entreprise ne répond pas des emprunts. Cette diminution permet à l'entreprise Général Emballage d'être autonome financièrement.
- D'une manière globale, les encaissements de Générale Emballage ont connues une évolution de 0,5 %, de 4457647632 KDA en 2018 au 4480709172 KDA en 2019.

Cela parait peu pour une évolution de tel genre, mais elle a enregistré une augmentation de son actif circulant de 14%, en 2018 les créances clients représente 82% des encaissement et 92% en 2019.

Contrairement aux emprunts qu'ont connues une diminution de 57%, comme le montre le tableau mentionner, passant d'une valeur de 822 075 290 KDA en 2018 à une valeur de 352 946 835 KDA en 2019.

L'évolution présentée par cet indicateur a une influence positive sur la liquidité de l'entreprise et ses dettes à court et a moyen termes.

D'après les résultats présentés par cet indicateur, on peut juger la performance financière de l'entreprise, et dire que l'état financière de Générale emballage est devenue plus performante en 2019 par rapport à l'année 2018. Et ça nous permet :

- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus,
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise,
- De prendre des décisions en matière financière.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### 2. Les autres indicateurs « Étude de la structure financière de l'entreprise »

L'élaboration de bilan financier est l'élément essentielle pour mesurer la performance d'une entreprise, ainsi que le calcul des indicateurs de l'équilibre financier.

Un bilan financier permet d'apprécier la structure financière et d'évaluer le patrimoine réel ainsi que la solvabilité de l'entreprise, c'est une démarche importante pour ses prochaines décisions d'investissement.

#### 2.1. Présentation des bilans financiers de l'entreprise Générale Emballage des années (2018 – 2019)

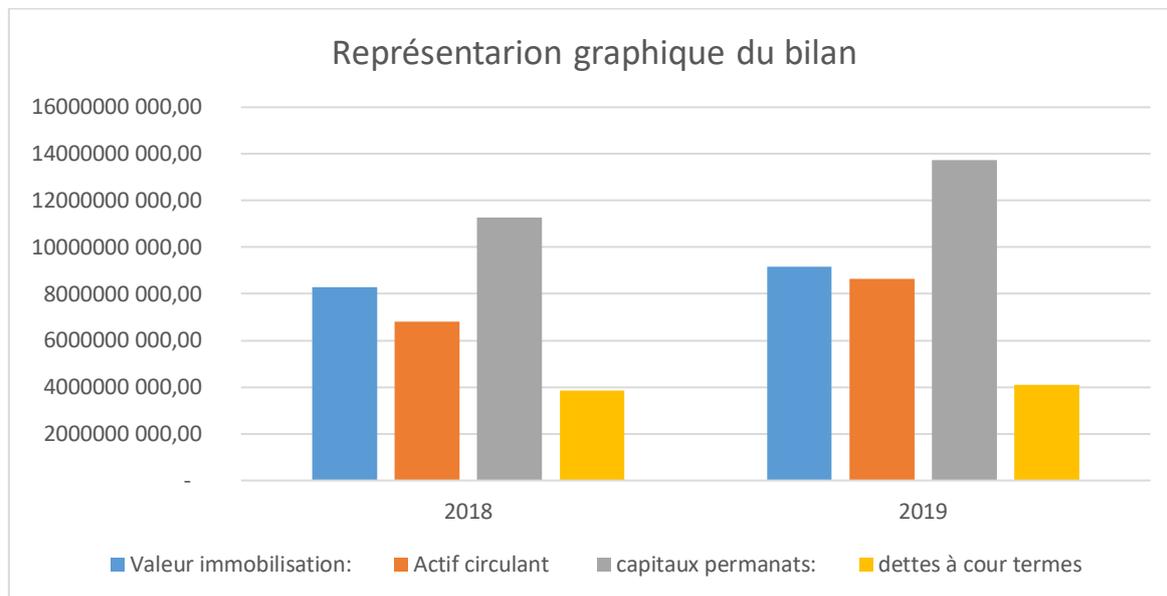
*Tableau (14) Bilan a grande masse des années (2018-2019)*

Actif					
ELEMENT	2018	%	2019	%	Évolution %
<b>Valeur immobilisations</b>	8 293 852 000	55%	9 168 876 678	51%	11%
- Corporelles	8 156 801 809	98%	9021912048	98%	10,6%
- Incorporelles	83 423 504	1%	85812360	1%	2,9%
- Financière	53 626 687	1%	61152270	1%	14,0%
<b>Actif circulant</b>	6 817 051 836	45%	8 651 473 678	49%	27%
-VE	2 089 960 858	31%	3120360476	36%	49%
-VR	3 862 944 805	57%	4436199219	51%	15%
-VD	864 146 172	13%	1094913983	13%	27%
<b>Total</b>	<b>15 110 903 836</b>	<b>100%</b>	<b>17 820 350 356</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>
Passif					
ELEMENT	2018	%	2019	%	Évolution %
<b>capitaux permanant</b>	11 270 999 090	75%	13 734 363 502	77%	<b>22%</b>
- CP	10401872047	92%	13325453590	97%	28%
- DLMT	869127043,4	8%	408909912,1	3%	-53%
<b>dettes à cour termes</b>	3 839 904 746	75%	4 085 986 854	75%	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>15 110 903 836</b>	<b>100%</b>	<b>17 820 350 356</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>

**Source** : Calculs fais par nos soins à partir des donnés fournis per l'entreprise

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

Figure (13) Représentation graphique du bilan a grande masse des années (2018-2019)



Source : Établis par nous même à partir des données fournis par l'entreprise

### Commentaires

- ✓ **Actif circulant** : il représente 45% de l'actif de l'entreprise en 2018 et cela n'a pas ceci d'accroître, en 2019 a enregistré une augmentation de 3% par rapport l'année de base. C'est non une augmentation de 3% par rapport à l'année précédente 2016. Et cela est due à l'augmentation des créances clients et les emplois assimilés.

Une évolution en 2019 de 27% de son actif circulant par rapport à 2018 ce que veut dire que l'entreprise dispose plus de son actif (qu'elle a de la liquidité).

- ✓ **Capitaux propres** : Les capitaux propres de Général Emballage a enregistré une augmentation nette de plus 2% qui est en équivalent de 2 464 millions DA durant les une année. Ce qui donne un bon signe de solvabilité, qui représente en 2019 l'équivalent de 77% du capital de l'entreprise

- ✓ **DMLT** : on remarque une réduction de ces dettes de 5% par rapport à l'année de base 2018.

En 2019 les DLMT représente seulement 3% de ces capitaux permanents, ce qui est un bon signe pour l'entreprise, veux dire que l'entreprise ne dépend pas de ces dettes. (Elle est solvable).

- ✓ **DCT** : Une augmentation de 4 853 millions KDA a été constaté entre 2018 et 2019 et peut être dû à l'augmentation des dettes de dettes d'exploitation et capitaux propres

Avant de décider le lancement d'une nouvelle activité, il faut faire une étude de ces bilans à partir des indicateurs de l'équilibre financier.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### 2.2. Le calcul des indicateurs d'équilibre financiers

D'après les données présentées dans le Tableau (13) Bilan à grande masse des années (2018-2019), on déduit ces indicateurs comme suite :

#### ➤ Le fond de roulement

On peut le calculer par deux méthodes :

- Le haut du bilan (long terme) = (CP + DLMT) – immobilisation
- Le bas du bilan (court terme) = Actif circulant - passif circulant

*Tableau (15) Le calcul du fond de roulement par les deux méthodes*

Méthodes \ Années	2018	2019
Le haut du bilan (long terme)	2 977 147 090	4 565 486 824
Le bas du bilan (court terme)	2 977 147 090	4 565 486 824

**Source :** fais par nos soins

### Commentaires

Pour ces deux années le FR est en progression ce qui veut dire que l'entreprise a pu financer la totalité de ses actifs immobilisés par ses propres moyens.

#### ➤ Le besoin de fond de roulement

Ce calcul se fait en deux méthodes :

- Première méthode :

1° Le besoin de fond de roulement = (actif circulant - disponibilités) - (dettes à courts termes – Dettes financiers)

- Deuxième méthode :

2° Le besoin de fond de roulement = (VE+VR) - (dettes à courts termes - Dettes financiers)

*Tableau 16 Le calcul du besoin de fond de roulement (BFR) par les deux méthodes*

Méthodes \ Années	2018	2019	Évaluation %
Première méthode	2 113 000 918	3 470 572 841	64%
Deuxième méthode	2 113 000 918	3 470 572 841	

**Source :** fais par nos soins

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### Commentaires

Dans un tel cas, l'entreprise enregistre un besoin d'exploitation qui n'est pas financé par des dettes d'exploitations.

Elle est dans une croissance au taux d'évaluation de 64%, ce qu'est un bon signe pour l'entreprise. Pour répondre à ce besoin, elle peut utiliser son FR. Signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Ça veut dire que l'entreprise finance ses besoins de court terme par son excédant de long terme.

#### ➤ La trésorerie

Trésorerie : FR – BFR

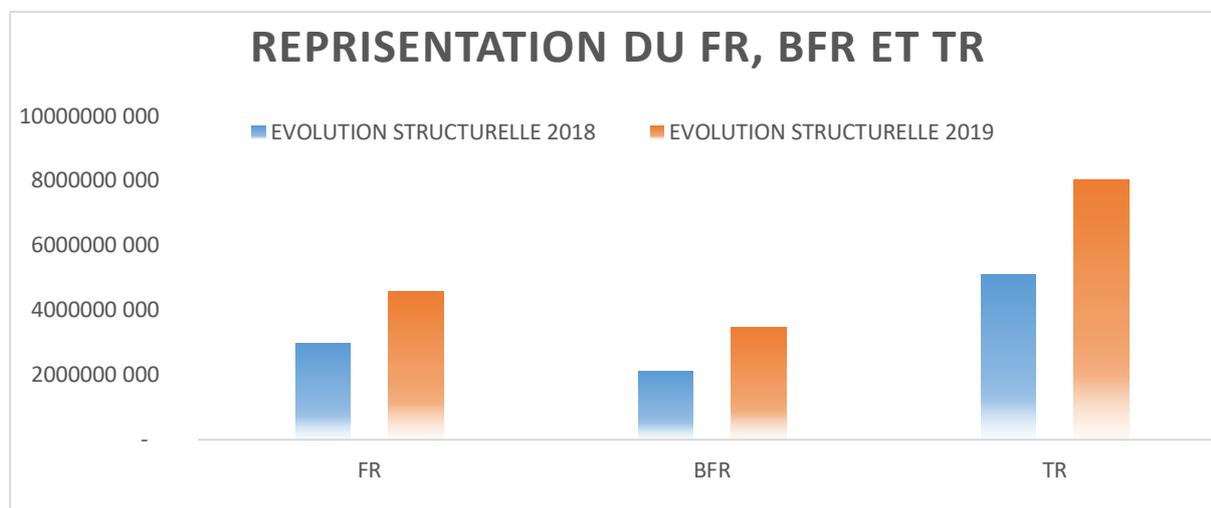
Dans le tableau suivant on vous présente l'évolution structurelle

Tableau (17) L'évolution structurelle de Générale emballage

EVOLUTION STRUCTURELLE			
	2018	2019	Évolution
<b>FR</b>	2 977 147 090	4 565 486 824	53%
<b>BFR</b>	2 113 000 918	3 470 572 841	64%
<b>TR</b>	<b>5 090 148 008</b>	<b>8 036 059 665</b>	<b>58%</b>

Source : Établis par nos soins

Figure (14) Représentation graphique de l'évolution structurelle de Général Emballage



Source : Établis par nos soins

### Commentaires

- **FR** : On constate que son taux est positif et qu'y a une progression de valeur de fond de roulement, ce qui signifie que les capitaux permanents permettent de financer la totalité des actifs immobilisés, ainsi une partie des actifs circulant de l'entreprise Générale Emballage.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

Il permet de dégager une marge de sécurité qui lui permettra de rembourser ses dettes exigibles à court terme.

- **BFR** : Le BFR est positif ce qui signifie que les dettes à court terme ne suffisent pas à couvrir l'actif circulant. Pour résoudre ce problème l'entreprise doit faire appel à son fond de roulement, ou encore à des dettes financières (trésorerie passif).
- **TR** : La trésorerie est positive, donc l'entreprise dégagent des excédents de liquidité pour les deux années dans ce cas on peut parler d'une autonomie financière, puisqu'elle dispose de liquidité suffisante qui lui permet de rembourser ses dettes à l'échéance.

### 2.3. L'indicateur de profitabilité

On appelle profitabilité d'une entreprise sa capacité d'engendrer un résultat positif ou profit.

$$TP = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

$$TP_{2017} = 12\,293\,361\,474 / 1\,413\,161\,042 = 11\%$$

$$TP_{2018} = 15\,137\,737\,146 / 1\,460\,193\,897 = 10\%$$

$$TP_{2019} = 15\,167\,832\,533 / 2\,308\,799\,826 = 15\%$$

#### Commentaires

En 2017 et 2018 Il n'y a pas vraiment une grande variation, ce vraie dans les 10% du taux. Ce ratio montre que l'entreprise réalise un bénéfice qui correspond à un faible pourcentage de son chiffre d'affaires.

En 2019, *Général emballage* a connu une augmentation de 58%, ce qui un bon signe pour elle, en d'autre terme l'entreprise a accroit son taux de profitabilité à 15% ce que veut dire que l'entreprise commence accroitre le bénéfice sur son chiffre d'affaire

### 2.4. La rentabilité

#### ➤ La rentabilité économique (RE)

La rentabilité économique mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise.

$$RE = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

$$RE_{2018} = 1\,916\,583\,623 / 17\,820\,350\,356 = 11\%$$

$$RE_{2019} = 2\,844\,805\,367 / 15\,110\,903\,836 = 19\%$$

#### Commentaires

Ratio de rentabilité économique est positif durant les deux années avec une augmentation de 8% en 2019 par rapport à 2018. Et ça rentabilité économique en 2019 est de 19% ce que signifié que Générale Emballage est capable de rentabiliser ces actifs économiques. Et elle est suffisante.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

### ➤ La rentabilité financière (RF)

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit

$$\text{TRF} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

$$\text{TRF}_{2017} = 1\,413\,161\,042 / 5\,003\,825\,058 = 28\%$$

$$\text{TRF}_{2018} = 1\,460\,193\,897 / 6\,363\,218\,955 = 23\%$$

$$\text{TRF}_{2019} = 2\,308\,799\,826 / 8\,672\,018\,784 = 27\%$$

### Commentaires

Ratio de rentabilité financière est positif durant les trois années, est élevée par rapport à la rentabilité économique. Qui signifie les capitaux propres investis par Général Emballage sont rentabilisés à hauteur de 27% en 2019.

### ➤ La rentabilité Globale

$$\text{RG} = \text{CAF} / \text{RN}$$

$$\text{TRG}_{2017} = 2\,195\,750\,226 / 1\,413\,161\,042 = 155\%$$

$$\text{TRG}_{2018} = 2\,211\,755\,368 / 1\,460\,193\,897 = 151\%$$

$$\text{TRG}_{2019} = 3\,157\,065\,693 / 2\,308\,799\,826 = 137\%$$

### Commentaires

Le taux est positif durant les trois années d'exercice, qui représente 1.55, 1.51 et 1,37% respectivement 2015, 2016 et 2017. Et cela signifie que la rentabilité est suffisante.

### 2.5. Le rendement de l'actifs

Le taux de rendement de l'actif (ROA) est un ratio financier qui indique dans quelle mesure une entreprise est rentable par rapport à son actif total.

Le ROA, une mesure majeure de l'efficacité de l'entreprise. Il se calcule soit par le rapport entre le résultat net et le total des actifs

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Actif totale}$$

$$\text{ROA}_{2018} = 1\,460\,193\,897 / 17\,820\,350\,356 = 8\%$$

$$\text{ROA}_{2019} = 2\,308\,799\,826 / 15\,110\,903\,836 = 15\%$$

### Commentaires

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

Pour 2018, le taux de rendement de l'actif est assez bas avec un taux de 8% ça veut dire que l'efficacité de l'entreprise ne génère pas trop de bénéfices sur son actif

Mais en 2019 son taux à augmenter à 15%, avec un taux d'évolution de plus de 85% ce qu'est un bon signe pour l'entreprise. En d'autres termes l'entreprise génère des bénéfices en mobilisant des moyens matériels et immatériels (de son actif).

Un ROA élevé est le signe que l'entreprise a la marge de manœuvre pour augmenter ses prix, donc d'améliorer ses marges. Bref, il est excellent pour avoir une idée saine de son business.

### 2.6. Indicateur du compte de résultat

Pour l'indicateurs de résultat c'est l'indicateur qui calcul du résultat quand l'action est achevée, cet instrument nous permet de savoir ace que nos objectifs son attient.

Mais avant d'atteindre ce résultat on passe par plusieurs indicateurs qui se surnoms comme indicateurs de suivi. Comme sont présenter dans le tableau (**Tableau (3) Exemple de décomposition du résultat net**) et comme suite avec un exemple illustrer avec les données de Général Emballage ou en d'autre terme soldes intermédiaire de gestion :

<b>soldes intermédiaire de gestion</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Tx Évaluation 2019</b>	<b>Tx Évaluation 2018</b>
<b>Marge commercial</b> = ventes des marchandises - Cout d'achat de marchandises vendus	4 580 369 487	3 331 955 780	3 466 829 602	<b>37%</b>	<b>-4%</b>
<b>Production de l'exercice</b> = production vendu + p° stocké + p° pour elle-même + prestation fournies (déstockage de production)	15 420 977 731	15 522 973 258	12 499 359 247	<b>-1%</b>	<b>24%</b>
<b>Valeur ajoutée</b> = marge brute + P° de biens et services - Consommation de bien et service en provenance de tiers	4 833 514 684	3 717 191 892	3 672 827 375	<b>30%</b>	<b>1%</b>
<b>EBE</b> = VA + subvention d'exploitation - (impôts et taxes assimilés + charge personnel)	3 605 182 237	2 554 678 767	2 602 052 119	<b>41%</b>	<b>-2%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b> = EBE + reprise et transferts de charges + autre produits - (dotations aux amortissements + autres charges)	2 844 805 367	1 916 583 623	1 811 642 023	<b>48%</b>	<b>6%</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b> = résultat d'exploitation + produit financiers - charges financiers	2 642 264 221	1 680 731 253	1 615 626 247	<b>57%</b>	<b>4%</b>
<b>Résultat de l'exercice</b> = RCAI + R expt - (Participation des salaire + IBS)	<b>2 308 799 826</b>	<b>1 460 193 897</b>	<b>1 413 161 042</b>	<b>58%</b>	<b>3%</b>

Source : Établis par nos soins (avec Excel)

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

### Commentaires

#### ✓ **La marge commerciale**

Je note que la marge commerciale de l'année 2017 par rapport à 2018 a une baisse avec une taux d'évaluation de 4 %, et c'est dû à l'augmentation des couts des achats de marchandises vendus.

D'un autre coté je constate que la marge commerciale du 2018 à 2019 a une hausse avec une taux d'évaluation de 37%, et ça signifie qu'il y a une baisse des couts des achats de marchandises vendus dans cette période et aussi peut être à l'augmentation des prix

#### ✓ **Production de l'exercice**

Je remarque que la production de l'exercice de l'année 2017 à 2018 a une augmentation avec une taux d'évaluation de 24%, et c'est dû à l'augmentation de la production vendus dans cette période, et par rapport du 2018 à 2019 il y a une légère diminution de 1% qui peut être liée au quantité vendus ou prix de vente.

#### ✓ **Valeur ajouter**

Je déduire que le taux d'évaluation des années 2017 à 2018 et du 2018 à 2019 successivement 1% et 30%, et signifie que les résultats sont positifs pour l'entreprise.

#### ✓ **EBE**

Dans ce cas-là, le taux d'évaluation de EBE du l'année 2017 à 2018, note une baisse de 2%, et c'est dû à une augmentation des charges personnel.

Et du l'année 2018 à 2019 note une augmentation de 41%, et c'est grâce à la diminution les impôts et taxes+ les charges personnelles

#### ✓ **Résultat d'exploitation**

C'est le résultat généré de l'activité normale de l'entreprise, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles. Pour les trois années le résultat est positif, qui se traduit par l'augmentation de l'EBE.

#### ✓ **Résultat courant avant impôt**

Le résultat courant avant impôt est positif durant les trois années 2015, 2016 et 2017, cela s'explique par l'augmentation de résultat d'exploitation et diminution des charges financières.

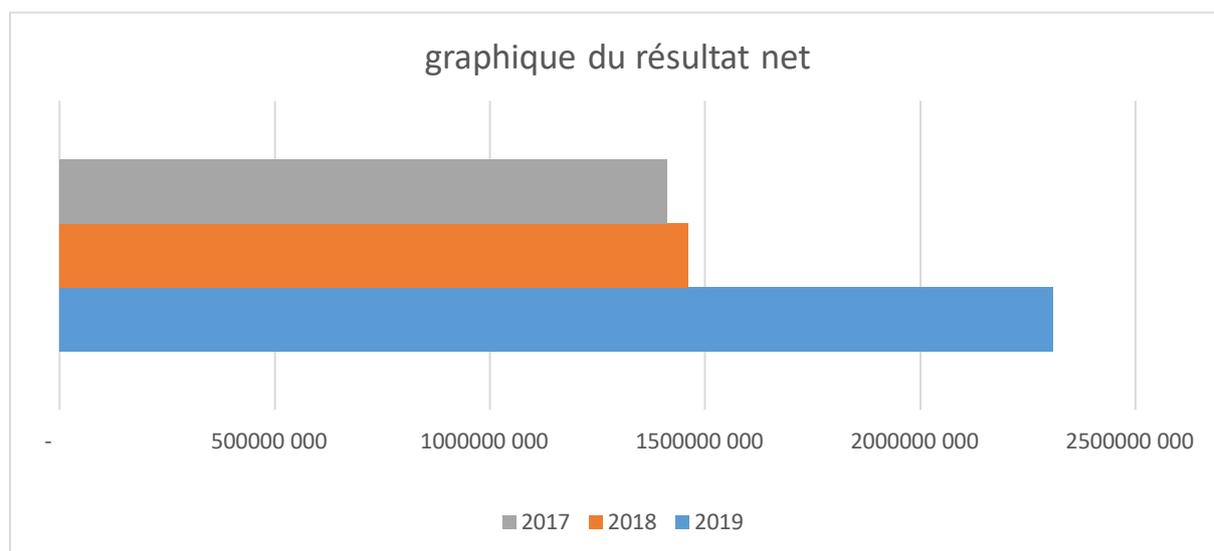
#### ✓ **Résultat de l'exercice**

Le résultat net est positif durant les trois années et croissant surtout en 2019, il a connu une surévaluation de 58% ce qu'est un très bon signe pour l'entreprise ce qui veut dire que l'entreprise Générale Emballage est performante dans son activité.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

L'illustration de la variation de résultat sera faite dans le graphique suivant :

Figure (15) La représentation Graphique du résultat net



Source : Établis par nous même

### 2.7. La CAF

Représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité.

Il existe 2 méthode pour le calculer :

- Méthode soustractive
- Méthode additif

Nous allons les présenter et vérifier les résultats par les deux méthodes :

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

*Tableau (18) Le calcul de CAF par les deux méthodes*

<b>la méthode soustractive</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	Tx évaluation 2018-2019	Tx évaluation 2018-2020
<b>EBE</b>	3605182237	2554678767	2602052119	41%	-2%
(+) Transfert de charge					
(+) Autres produits	100849698	127370536	11756353	-21%	983%
(-) Autres charges	12960700	13904209	19577266	-7%	-29%
(±) Quotes-parts de résultat sur opération faite en commun	-	-	-	-	-
(+) Produit financiers	15581553	37011038	43693481	-58%	-15%
(-) Charges financiers	218122699	272863408	239709256	-20%	14%
(+) Produits exceptionnelles	-	-	-	-	-
(-) Chagres exceptionnelles	-	-	-	-	-
(-) Participation des salaires au résultats	7903474	22491119	-9042970	-65%	-349%
(-) Impôt sue les bénéfices	325560921	198046236	211508175	64%	-6%
<b>CAF</b>	<b>3 157 065 693</b>	<b>2 211 755 368</b>	<b>2 195 750 226</b>	<b>43%</b>	<b>1%</b>
<b>La méthode additive</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	2019- 2018	2018- 2017
<b>Résultat net de l'exercice</b>	2 308 799 826	1 460 193 897	1 413 161 042	58%	3%
(+) Dotation aux amortissement, dépréciation et provision	851 016 697	753 687 471	786 724 184	13%	-4%
(-) Reprise sur amortissement, dépréciation et provision	2 750 830	2 126 001	4 135 000	29%	-49%
(+) Valeurs comptable des éléments d'actifs cédés	-	-	-	-	-
(-) Produit des cession d'élément d'actif immobilisés	-	-	-	-	-
(-) Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	-	-	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>3 157 065 693</b>	<b>2 211 755 368</b>	<b>2 195 750 226</b>	<b>43%</b>	<b>1%</b>

Source : Établis par nous même

### Commentaires

Pour l'année 2017 la CAF est de 2 211 millions de DA, elle a connu une augmentation de seulement de 1% au 2018. Mais en 2019 elle a enregistré une évolution de 43%. Ce qu'est un bon signe pour l'entreprise.

Avec cette évolution, on peut rembourser les emprunts et investir. Ce ratio est d'ailleurs utilisé par les banquiers et autres financeurs pour évaluer votre capacité à rembourser vos dettes. Il faut donc nous assurer à chaque dette que on contracte que notre Capacité d'Autofinancement sera capable de la couvrir. Plus la capacité d'autofinancement est élevée, plus l'entreprise est indépendante financièrement, et plus elle pourra avoir recours aux emprunts en cas de besoin.

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

### ➤ L'endettement financier

Ratio de remboursement d'une dette : dettes financières / CAF

Ratio d'endettement financier 2017 =  $1\,524\,165\,972 / 2\,195\,750\,226 = 69\%$

Ratio d'endettement financier 2018 =  $822\,075\,290 / 2\,211\,755\,368 = 37\%$

Ratio d'endettement financier 2019 =  $352\,946\,835 / 3\,157\,065\,693 = 11\%$

### Commentaire

Pour l'année 2017 le taux d'endettement est assez élevé, et cela c'est un mauvais signe pour l'entreprise signifie que l'entreprise a une dépendance importante aux financements extérieurs L'entreprise qui se trouve dans cette situation n'a quasiment plus de marge de manœuvre pour emprunter de nouveaux capitaux.

Mais est amélioré au fil des années 2018, 2019 jusqu'à 11% en dernier, ce qu'est une très bonne évaluation. C'est un signe de bonne santé financière pour l'entreprise, une entreprise qui se trouve dans cette situation dispose d'une marge de manœuvre pour emprunter en cas de besoin.

Toutefois, un faible ratio d'endettement peut parfois véhiculer un signal négatif vis-à-vis d'investisseurs. Il peut signifier que l'entreprise n'investit pas suffisamment ou qu'elle ne prend pas assez de risques.

### 2.8. Seuil de rentabilité

Le point mort définit le moment où l'entreprise atteint son seuil de rentabilité, alors dans notre cas en vous présente le cas de Générale Emballage

Tableau (19) Tableau de calcul du seuil de rentabilité et son point mort

Seuil de Rentabilité	2018	2019	Évolution
CA	15 137 737 146	15 167 832 533	0,2%
Achat consommé	10 958 610 492	9 653 844 657	-11,9%
MCV	4 179 126 654	5 513 987 876	31,9%
Tx MCV	28%	36%	31,7%
Coût Fixe	1 435 376 534	1 446 455 146	0,8%
R	2 743 750 120	4 067 532 730	0,48
Seuil de Rentabilité	5 199 256 801	3 978 896 929	-23,5%
point mort	124	95	29 jours

Source : fait par nos soins par les données fournis par l'entreprise (avec Excel)

## Chapitre (03) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage

---

### Commentaires

L'entreprise devient rentable à partir du 124<sup>ème</sup> jour dans l'activité de 2018, mais en 2019 elle a connu une surévaluation de 29 jours pour qu'elle soit rentable en d'autres termes c'est là où l'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

Je remarque que le SR de l'année 2019 inférieur que l'année 2018, qui signifie que le SR de 2019 c'est bien mieux que le SR de 2018 car c'est chiffre d'affaire qu'il faut atteindre afin que l'entreprise devienne rentable (réalise des bénéfices).

### Conclusion

À travers cette étude, il paraît bien que le contrôle de gestion de Générale Emballage est un métier très vaste, en tenant compte de la diversité des activités réalisées, et de la multiplicité des outils de suivi, et leurs indicateurs de mesures.

En fait, nous pouvons comparer ce métier à ce que fait chacun de nous pour son développement personnel et pour la gestion de sa vie en général. Nous sommes tous, d'une manière consciente ou inconsciente, à la recherche de la performance et de l'amélioration continue en vue de la réalisation de nos objectifs. Générale Emballage, aussi est toujours à la recherche de l'amélioration continue de sa performance. Pour ce faire, elle utilise les différents indicateurs financiers en particulier ça principale machine qui est l'onduleuse, la transformation, le chiffre d'affaire et les encaissements sans parler de ses outils de contrôle comme son système d'information qui est très utiles, la comptabilité analytique, le tableau de bord de gestion et le contrôle budgétaire.

Au terme de ce chapitre, Générale Emballage étant une entreprise est un secteur dynamique qui joue sur les prix du marché et qui a besoin en permanence d'avoir des données ponctuelles, fiables et pertinentes, doit impérativement faire références à ses concurrents dans la comptabilité analytique à sa boîte à outils car la connaissance du coût complet des projets est un élément d'information non négligeable pour conduire une entreprise et contrôler ses coûts pour avoir une bonne marge sur le marché malgré sa baisse des prix.

L'amélioration de la performance est le but principal de Générale Emballage puisqu'elle est toujours à la recherche de l'amélioration de sa performance et à étudier les différentes méthodes qui permettent à leur entreprise de s'améliorer et d'être performante le plus haut possible.

### Conclusion Générale

L'évolution du contrôle de gestion est devenu une nécessité dans la vie d'une entreprise, des champs de compétences s'élargissent de jours en jours, des méthodes innovantes et des outils de contrôle et de mesure de performance renforcent incessamment la crédibilité des contrôleurs de gestion. Du passage d'un contrôle axé sur les déterminants financiers à de profondes transformations de la fonction d'où désormais devenu un rôle de plus en plus stratégique.

Cependant la place de la fonction du contrôle de gestion dépend de la taille de l'entreprise, du statut et de la spécificité de chaque entreprise. Ainsi, le contrôle de gestion dans les grandes entreprises est intégré soit à la direction financière (position fonctionnelle), soit à la direction générale (position de conseil). Par contre dans les PME, c'est le comptable ou le dirigeant qui exécute les techniques de contrôle.

Au terme de notre travail intitulé « la contribution de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des entreprises » au sein de la SPA General Emballage, nous avons permis, d'une part d'examiner les différents concepts inhérents au contrôle de gestion et comment mesurer sa performance et nous sommes rendu compte que dans l'ensemble, les dirigeants de cette société, sont très ambitieux et très soucieux de son devenir. La preuve de cette ambition est la liaison directe du service contrôle de gestion avec la direction générale.

En effet, le contrôle de gestion n'est autre qu'une veille au contrôle de toute l'activité de l'organisation et au respect des procédures mises en œuvre pour garantir la bonne gestion de l'entreprise et la réalisation des objectifs fixés au moindre coût. Cela, par des outils de gestion et des indicateurs de mesure qui aide à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Et permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le PDG, afin de pouvoir mener les actions correctives à temps, ce qui contribue à l'aide de la prise de décision. Certes, ceci reste toujours un duel à franchir pour les entreprises et pour ces secteurs afin d'atteindre un niveau de performance satisfaisant car on vit dans un monde plein de concurrences.

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre (1) Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	3
Section (01) Conceptualisation sur le contrôle de gestion .....	3
1.    Évolution du concept de contrôle de gestion.....	3
2.    Le sens du terme Contrôle / Gestion.....	5
2.1.  La notion du contrôle .....	5
2.2.  La notion de gestion .....	6
3.    Définition du contrôle de gestion .....	6
4.    Les niveaux du contrôle de gestion.....	7
4.1.  Le contrôle stratégique .....	7
4.2.  Le contrôle de gestion .....	7
4.3.  Le contrôle d'exécution .....	7
5.    Autres aspect de contrôle .....	8
5.1.  Le contrôle interne .....	8
5.2.  L'Audit interne.....	9
5.3.  L'audit externe.....	9
6.    Le rôle, l'objectif et les limites du contrôle de gestion.....	9
6.1.  Le rôle du contrôle de gestion.....	9
6.2.  La place du contrôle de gestion :.....	10
6.3.  Les objectifs du contrôle de gestion.....	12
Section (02) Le contrôleur de gestion et le processus de gestion .....	14
1.    Définition .....	14
2.    Le rôle actuel du contrôleur de gestion.....	14
3.    Les type de contrôleurs de gestions .....	17
4.    Contrôle de gestion et la stratégie.....	17
4.1.  Définition de la stratégie.....	17
4.2.  Le contexte stratégique .....	18
4.3.  Les orientations stratégiques.....	19
4.4.  La stratégie et le contrôle de gestion.....	20
4.5.  La place du contrôle de gestion dans le processus stratégique .....	20
5.    Le processus de contrôle de gestion .....	20
5.1.  Planification .....	20
5.2.  La budgétisation.....	21

## Tables des matières

---

5.3. Le suivi et l'analyse des résultats.....	21
<b>Section (03) Les principaux outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>22</b>
1. La comptabilité analytique .....	22
2. Le contrôle budgétaire .....	23
2.1. Définition.....	23
2.2. Terminologie.....	23
2.3. Importance de la gestion budgétaire.....	23
2.4. Les principaux écarts budgétaires .....	24
3. Le tableau de bord.....	26
3.1. Définition.....	26
3.2. Les instruments les plus fréquents du tableau de bord :.....	26
Conclusion.....	27
<b>Chapitre (2) Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise .....</b>	<b>28</b>
Introduction .....	28
<b>Section (01) Notion générale sur la performance .....</b>	<b>28</b>
1. La notion de performance dans l'entreprise.....	28
1.1. Définition de la performance .....	28
1.2. Les principaux critères de la performance.....	28
1.3. La typologie et les domaines de la performance.....	30
1.4. Les indicateurs de performance .....	32
1.5. Mesure de la performance .....	33
1.6. Les facteurs de la performance .....	34
1.7. Les dimensions de la performance .....	34
2. L'évaluation et centre de responsabilités.....	35
2.1. L'évaluation de la performance.....	35
2.2. Les centres de responsabilité .....	36
2.3. La relation entre le contrôle de gestion et la performance .....	37
<b>Section (02) Mesurer la performance de l'entreprise (Les indicateurs financiers).....</b>	<b>37</b>
1. Notions de base.....	37
2. Les Principaux indicateurs financiers .....	38
2.1. Les indicateurs de l'équilibre financière .....	38
2.2. Indicateur du compte de résultat .....	39
2.3. L'indicateur de profitabilité .....	41

## Tables des matières

---

2.4. Les indicateurs de rentabilité .....	41
2.5. Rendement de l'actif .....	41
2.6. Le seuil de rentabilité et le point mort.....	42
2.7. La capacité d'autofinancement .....	42
Conclusion.....	42
<b>Chapitre (3) La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de l'entreprise Générale Emballage .....</b>	<b>43</b>
Introduction .....	43
Section (01) Présentation de Général Emballage SPA.....	43
1. Historique : .....	44
2. Les valeurs de General emballage .....	45
3. La position de General Emballage dans le marché national .....	46
3.1. Général emballage confirme sa position de leader national .....	46
3.2. Chiffre d'affaire de Général emballage .....	46
3.3. Gamme de produits fabriqués .....	47
3.4. Les partenaires et les concurrents de GE.....	47
3.5. Les clients de GE .....	47
3.6. Fournisseurs de GE .....	47
3.7. Les concurrents de GE.....	47
4. Évolution Des Effectifs .....	48
5. La structure de l'entreprise.....	49
5.1. Figure (8) L'organisation de l'entreprise Général Emballage .....	49
5.2. Présentation du service contrôle de gestion.....	50
5.3. Les missions du contrôleur de gestion au sien de GE .....	50
5.4. La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise.....	50
Section (02) Mesure la performance financière de générale emballage .....	52
1. La mesure de la performance par les indicateurs financiers utilisés au sien de générale emballage .....	52
1.1. Onduleuse .....	52
1.2. La transformation .....	55
1.3. Le chiffre d'affaire .....	57
1.4. Les encaissements .....	59
2. Les autres indicateurs « Étude de la structure financière de l'entreprise » .....	61

## Tables des matières

---

2.1. Présentation des bilans financiers de l'entreprise Générale Emballage des années (2018 – 2019).....	61
2.2. Le calcul des indicateurs d'équilibre financiers.....	63
2.3. L'indicateur de profitabilité.....	65
2.4. La rentabilité.....	65
2.5. Le rendement de l'actifs.....	66
2.6. Indicateur du compte de résultat.....	67
2.7. La CAF.....	69
2.8. Seuil de rentabilité.....	71
Conclusion.....	72
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Les annexes</b>	

## Bibliographie

---

### Bibliographie

- (2015, Mars). Récupéré sur Performance.com: <http://www.performance.com/indicateur-performance>
- Adrien, P. (1988). *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Québec: Presse de L'université de Québec.
- Alain, B., Georges, L., Michel, B., & Carole, B. (2014). *Contrôle de gestion - DCG 11 - Manuel et applications*. Paris: FOUCHER.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *DCG 11 Contrôle de gestion "MANUEL ET APPLICATIONS"*. Paris: DUNOD.
- BORNIER, C., BRUNER, M., & LANGLOIS, L. (2005). *Contrôle de gestion*. Paris: collection LMD et professionnel.
- Bouin, X., & F.X. Simon. (2004). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- Colasse, B. (2000). *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Paris: ECONOMICA.
- DJEBRI, Z., DURAND, X., & KUSZALA, C. (2014). *Contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- DSCG 4, Robert OBERT, Marie-pierre MAIRESSE. (2009). *La comptabilité et audit "MANUEL ET APPLICATION"*. Paris: DUNOD.
- ESNAY, M. (1991). *Economie d'entreprise*. Paris: EYROLLES.
- Françoise, G., Philippe, Z., Oliviert, S., Marie-Anne, L., François, F., & Jérémy, M. (2011). *Les fondamentaux du contrôle de gestion*. Pearson.
- Georges, L., Carole, B., & Michel, B. (2004). *Contrôle de gestion*. Paris : FOUCHER.
- Hélène, L., & PESQUEUX. (1998). *Le contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- LEDROC, M. (2007). *Capital compétence dans l'entreprise*. Paris: ESF.
- Mahé, H. M. (1988). *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils*. Paris: ECONOMICA.
- Marmuse, C. (1992). *Politique générale*. Paris: Economica.
- Michel, M. (1995). *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*. Paris: Economica.
- OBERT, R., & MAIRESSE, M.-P. (2009). *La comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATION*. Paris: DUNOD.
- ROUACH, & NAULEAU, G. (1998). *Les contrôles de gestion bancaire et financier* (éd. 3<sup>ème</sup>). Paris: Banque.
- [www.scribd.com](http://www.scribd.com). (2021). Récupéré sur Scribd: <https://fr.scribd.com/>

## Les Annexes

---

<b>Production 2017-2019</b>						
<b>Désignation</b>	<b>Réalisations 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Réalisations 2018</b>	<b>Réalisations 2018</b>	<b>Prévisions 2019</b>	<b>Réalisations 2019</b>
<b>Janvier</b>	9 303	10 739	11 512	11 512	12 076	11 384
<b>Février</b>	9 561	10 082	10 124	10 124	11 535	10 557
<b>Mars</b>	10 883	12 149	11 110	11 110	13 109	9 676
<b>Avril</b>	11 416	12 675	12 324	12 324	13 707	13 555
<b>Mai</b>	10 857	10 978	11 499	11 499	11 419	10 552
<b>Juin</b>	8 008	9 842	9 992	9 992	11 872	10 421
<b>Juillet</b>	10 183	11 442	11 955	11 955	12 500	11 725
<b>Août</b>	9 543	11 258	10 355	10 355	11 754	9 557
<b>Septembre</b>	9 883	11 098	10 593	10 593	12 498	11 156
<b>Octobre</b>	12 534	12 883	12 723	12 723	13 852	13 338
<b>Novembre</b>	11 700	10 946	11 012	11 012	13 126	11 369
<b>Décembre</b>	9 198	12 498	11 603	11 603	12 801	11 128
<b>Cumul</b>	<b>123 070</b>	136 590	134 801	<b>134 801</b>	150 249	134 417

## Les Annexes

<b>Transformation 2017-2019</b>						
<b>Désignation</b>	<b>Réalisations 2017 "Tonne"</b>	<b>Prévisions 2018 "Tonne"</b>	<b>Réalisations 2018 "Tonne"</b>	<b>Réalisations 2018 "Tonne"</b>	<b>Prévisions 2019 "Tonne"</b>	<b>Réalisations 2019 "Tonne"</b>
<b>Janvier</b>	<b>6 204</b>	6 664	7 437	<b>7 437</b>	7 268	7 119
<b>Février</b>	<b>5 997</b>	6 257	6 343	<b>6 343</b>	6 942	6 521
<b>Mars</b>	<b>6 705</b>	7 539	6 684	<b>6 684</b>	7 890	6 444
<b>Avril</b>	<b>6 882</b>	7 866	7 045	<b>7 045</b>	8 250	8 033
<b>Mai</b>	<b>6 539</b>	6 813	7 032	<b>7 032</b>	6 872	6 486
<b>Juin</b>	<b>4 640</b>	6 108	5 720	<b>5 720</b>	7 145	6 342
<b>Juillet</b>	<b>5 686</b>	7 101	6 862	<b>6 862</b>	7 523	6 877
<b>Août</b>	<b>6 284</b>	6 986	5 749	<b>5 749</b>	7 074	5 983
<b>Septembre</b>	<b>5 925</b>	6 887	6 419	<b>6 419</b>	7 522	7 208
<b>Octobre</b>	<b>7 610</b>	7 994	7 807	<b>7 807</b>	8 337	8 111
<b>Novembre</b>	<b>7 435</b>	6 793	6 758	<b>6 758</b>	7 900	6 885
<b>Décembre</b>	<b>6 268</b>	7 756	7 459	<b>7 459</b>	7 704	6 606
<b>Cumul</b>	<b>76 175</b>	84 763	81 315	<b>81 315</b>	90 427	82 616

## Les Annexes

<b>Chiffre d'affaires 2017 – 2019</b>						
<b>Désignation</b>	<b>Réalisations 2017 (DA)</b>	<b>Prévisions 2018 (DA)</b>	<b>Réalisations 2018 (DA)</b>	<b>Réalisations 2018 (DA)</b>	<b>Prévisions 2019 (DA)</b>	<b>Réalisations 2019 (DA)</b>
<b>Janvier</b>	<b>818 901 247</b>	1 163 838 947	1 198 674 230	<b>1 198 674 230</b>	1 404 789 546	1 279 508 058
<b>Février</b>	<b>853 671 348</b>	1 092 654 531	1 137 881 778	<b>1 137 881 778</b>	1 341 841 295	1 228 846 793
<b>Mars</b>	<b>1 013 116 579</b>	1 316 659 574	1 251 184 837	<b>1 251 184 837</b>	1 525 000 136	1 150 046 893
<b>Avril</b>	<b>1 087 487 653</b>	1 373 650 064	1 329 449 184	<b>1 329 449 184</b>	1 594 525 126	1 507 917 104
<b>Mai</b>	<b>1 040 505 340</b>	1 189 727 155	1 258 691 135	<b>1 258 691 135</b>	1 328 350 875	1 225 768 402
<b>Juin</b>	<b>802 707 152</b>	1 066 685 012	1 152 780 861	<b>1 152 780 861</b>	1 381 104 379	1 162 290 498
<b>Juillet</b>	<b>935 889 553</b>	1 240 141 565	1 290 992 620	<b>1 290 992 620</b>	1 454 119 402	1 334 866 356
<b>Août</b>	<b>996 703 104</b>	1 220 158 846	1 202 952 631	<b>1 202 952 631</b>	1 367 275 720	1 126 758 941
<b>Septembre</b>	<b>1 037 572 660</b>	1 202 839 395	1 216 449 381	<b>1 216 449 381</b>	1 453 852 619	1 234 438 764
<b>Octobre</b>	<b>1 257 502 971</b>	1 396 228 447	1 484 566 555	<b>1 484 566 555</b>	1 611 391 576	1 499 424 323
<b>Novembre</b>	<b>1 312 084 396</b>	1 186 285 799	1 281 632 563	<b>1 281 632 563</b>	1 526 921 182	1 270 356 157
<b>Décembre</b>	<b>1 137 219 470</b>	1 354 617 983	1 332 481 374	<b>1 332 481 374</b>	1 489 129 136	1 147 622 917
<b>Cumul</b>	<b>12 293 361 474</b>	14 803 487 319	15 137 737 148	<b>15 137 737 148</b>	17 478 300 993	15 167 845 205

## Les Annexes

ACTIF	2018			2017	Évolution	Évolution %
	Montant Brute	Amort-prov	Net	Net		
<b>ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)</b>					0	0,00%
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					0	0,00%
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>83 423 504</b>	<b>65 680 298</b>	<b>17 743 206</b>	<b>28 766 332</b>	<b>-11 023 125</b>	<b>-38,32%</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>8 074 829 068</b>	<b>3 930 079 317</b>	<b>4 144 749 752</b>	<b>4 423 477 817</b>	<b>-278 728 065</b>	<b>-6,30%</b>
Terrains	317823634,4	0	317823634,4	317823634,4	0	0,00%
Bâtiments	1 911 677 505	555 717 882	1 355 959 623	1 412 932 945	-56 973 322	-4,03%
Autres immobilisations corporelles	5 844 585 042	3 374 361 435	2 470 223 607	2 691 978 350	-221 754 743	-8,24%
Immobilisations en concession	742887,2	0	742887,2	742887,2	0	0,00%
<b>Immobilisations encours</b>	<b>81972740,18</b>	<b>0</b>	<b>81972740,18</b>	<b>45073835,42</b>	<b>36 898 905</b>	<b>81,86%</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>53 626 687</b>	<b>8 000 000</b>	<b>45 626 687</b>	<b>40 671 252</b>	<b>4 955 436</b>	<b>12,18%</b>
Titres mis en équivalence					0	0,00%
Autres participations et créances rattachées	8 000 000	8 000 000	0	0	0	0,00%
Autres titres immobilisés					0	0,00%
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 425 768	0	2 425 768	1 916 066	509 701	26,60%
Impôts différés actif	43 200 920	0	43 200 920	38 755 185	4 445 735	11,47%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>8 293 852 000</b>	<b>4 003 759 614</b>	<b>4 290 092 386</b>	<b>4 537 989 236</b>	<b>-247 896 850</b>	<b>-5,46%</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					0	0,00%
<b>Stocks et encours</b>	<b>2089960858</b>	<b>0</b>	<b>2089960858</b>	<b>1353719717</b>	<b>736 241 141</b>	<b>54,39%</b>
<b>créance et emplois assimilés</b>					0	0,00%
Clients	3 517 671 133	34 893 491	3 482 777 642	3 154 392 204	328 385 438	10,41%
Autres débiteurs	227 372 463	0	227 372 463	199 848 358	27 524 105	13,77%
Impôts et assimilés	117 901 209	0	117 901 209	5 169 867	112 731 342	2180,55%
Autres créance et emplois assimilés					0	0,00%
<b>Disponibilités et assimilés</b>					0	0,00%
placement et autres actifs financiers courants					0	0,00%
Trésorerie	677 713 607	0	677 713 607	428 420 081	249 293 525	58,19%
Chèques à l'encaissement	186 432 566	0	186 432 566	213 663 963	-27 231 398	-12,74%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>6 817 051 836</b>	<b>34 893 491</b>	<b>6 782 158 345</b>	<b>5 355 214 192</b>	<b>1 426 944 153</b>	<b>26,65%</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 110 903 836</b>	<b>4 038 653 105</b>	<b>11 072 250 731</b>	<b>9 893 203 427</b>	<b>1 179 047 303</b>	<b>11,92%</b>

## Les Annexes

ACTIF	2019			2018	Évolution %	Évolution %
	Montant Brute	Amort-prov	Net	Net		
<b>ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)</b>					0	0,00%
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>					0	0,00%
<b>Immobilisations incorporelles</b>	85 812 360	76 855 842	8 956 518	17 743 206	-8 786 688	-49,52%
<b>Immobilisations corporelles</b>	8 208 250 670	4 488 791 421	3 719 459 249	4 144 749 752	-425 290 503	-10,26%
Terrains	317823634,4	0	317823634,4	317823634,4	0	0,00%
Bâtiments	1 915 010 091	657 790 406	1 257 219 685	1 355 959 623	-98 739 938	-7,28%
Autres immobilisations corporelles	5 974 674 058	3 831 001 016	2 143 673 042	2 470 223 607	-326 550 565	-13,22%
Immobilisations en concession	742887,2	0	742887,2	742887,2	0	0,00%
<b>Immobilisations encours</b>	813661378,4	0	813661378,4	81972740,18	731 688 638	892,60%
<b>Immobilisations financières</b>	61 152 270	8 000 000	53 152 270	45 626 687	7 525 583	16,49%
Titres mis en équivalence					0	0,00%
Autres participations et créances rattachées	8 000 000	8 000 000	0	0	0	0,00%
Autres titres immobilisés					0	0,00%
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 943 501	0	8 943 501	2 425 768	6 517 733	268,69%
Impôts différés actif	44 208 770	0	44 208 770	43 200 920	1 007 850	2,33%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	9 168 876 679	4 573 647 263	4 595 229 415	4 290 092 386	305 137 030	7,11%
<b>ACTIFS COURANTS</b>					0	0,00%
<b>Stocks et encours</b>	3120360476	0	3120360476	2089960858	1 030 399 617	49,30%
<b>créance et emplois assimilés</b>					0	0,00%
Clients	3 943 351 015	79 787 543	3 863 563 472	3 482 777 642	380 785 830	10,93%
Autres débiteurs	308 436 881	0	308 436 881	227 372 463	81 064 419	35,65%
Impôts et assimilés	184 411 322	0	184 411 322	117 901 209	66 510 113	56,41%
Autres créance et emplois assimilés					0	0,00%
<b>Disponibilités et assimilés</b>					0	0,00%
placement et autres actifs financiers courants					0	0,00%
Trésorerie	740 269 554	0	740 269 554	677 713 620	62 555 934	9,23%
Chèques à l'encaissement	354 644 429	0	354 644 429	186 432 566	168 211 863	90,23%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	8 651 473 678	79 787 543	8 571 686 134	6 782 158 358	1 789 527 776	26,39%
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	17 820 350 356	4 653 434 807	13 166 915 550	11 072 250 744	2 094 664 806	18,92%

## Les Annexes

<b>PASSIF</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 000 000 000	2 000 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées	2 435 618 499	1 123 257 457
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net-résultat net part du groupe	1 460 193 884	1 413 161 042
Autres capitaux propres -Repport à nouveau	467 406 559	467 406 559
<b>Part de la société consolidante</b>		
<b>part des minoritaires</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>6 363 218 942</b>	<b>5 003 825 058</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	822 075 290	1 524 165 972
Impôts(différés et provisionnés)	47 051 753	20 114 899
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>869 127 043</b>	<b>1 544 280 871</b>
<b>PASSIF COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	239 562 685	325 630 270
Impôts	17 003 370	95 755 183
Autres dettes	325 978 552	287 820 081
Trésorerie passif	3 257 360 139	2 635 891 964
<b>TOTAL III</b>	<b>3 839 904 746</b>	<b>3 345 097 498</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF(I+II+III)</b>	<b>11 072 250 731</b>	<b>9 893 203 427</b>

## Les Annexes

PASSIF	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 000 000 000	2 000 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées	3 895 812 396	2 435 618 499
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net-résultat net part du groupe	2 308 799 829	1 460 193 897
Autres capitaux propres -Report à nouveau	467 406 559	467 406 559
<b>Part de la société consolidante</b>		
<b>part des minoritaires</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>8 672 018 784</b>	<b>6 363 218 955</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	352 946 835	822 075 290
Impôts(différés et provisionnés)	55 963 078	47 051 753
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>408 909 912</b>	<b>869 127 043</b>
<b>PASSIF COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 151 691 754	239 562 685
Impôts	173 827 964	17 003 370
Autres dettes	412 972 769	325 978 552
Trésorerie passif	2 347 494 367	3 257 360 139
<b>TOTAL III</b>	<b>4 085 986 854</b>	<b>3 839 904 746</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF(I+II+III)</b>	<b>13 166 915 550</b>	<b>11 072 250 744</b>

## Les Annexes

### COMPTE DE RESULTATS 2018 & 2017

Désignation	2018	2017	Évolution %
Ventes et produits annexes	15 137 737 146	12 293 361 474	23,14%
Variations stocks produits finis et en cours	62 727 385	-8 346 006	
Production immobilisée	320 951 428	213 995 279	
Subventions d'exploitation	1 557 300	348 500	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>15 522 973 258</b>	<b>12 499 359 247</b>	<b>24,19%</b>
Achats consommés	10 958 610 492	8 058 384 977	35,99%
Services extérieurs et autres consommations	847 170 874	768 146 895	10,29%
<b>II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>11 805 781 366</b>	<b>8 826 531 872</b>	<b>33,75%</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>3 717 191 892</b>	<b>3 672 827 375</b>	<b>1,21%</b>
Charges de personnel	1 044 681 218	942 732 701	10,81%
Impôts, taxes et versements assimilés	117 831 908	128 042 555	-7,97%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 554 678 767</b>	<b>2 602 052 119</b>	<b>-1,82%</b>
Autres produits opérationnels	127 370 522	11 756 353	983,42%
Autres charges opérationnelles	13 904 209	19 577 266	-28,98%
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs	753 687 471	786 724 184	-4,20%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	2 126 001	4 135 000	-48,59%
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 916 583 609</b>	<b>1 811 642 023</b>	<b>5,79%</b>
Produits financiers	37 011 038	43 693 481	-15,29%
Charges financières	272 863 408	239 709 256	13,83%
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-235 852 370</b>	<b>-196 015 776</b>	<b>20,32%</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>1 680 731 239</b>	<b>1 615 626 247</b>	<b>4,03%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	198 046 236	211 508 175	-6,36%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	22 491 119	-9 042 970	-348,71%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>15 689 480 819</b>	<b>12 558 944 081</b>	<b>24,93%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>14 229 286 935</b>	<b>11 145 783 039</b>	<b>27,67%</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 460 193 884</b>	<b>1 413 161 042</b>	<b>3,33%</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 460 193 884</b>	<b>1 413 161 042</b>	<b>3,33%</b>

## Les Annexes

### COMPTE DE RESULTATS 2019 & 2018

Désignation	2019	2018	Évolution %
Ventes et produits annexes	15 167 832 533	15 137 737 146	0,20%
Variations stocks produits finis et en cours	-21 708 766	62 727 385	
Production immobilisée	274 853 963	320 951 428	
Subventions d'exploitation	0	1 557 300	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>15 420 977 731</b>	<b>15 522 973 258</b>	<b>-0,66%</b>
Achats consommés	9 653 844 657	10 958 610 492	-11,91%
Services extérieurs et autres consommations	933 618 390	847 170 874	10,20%
<b>II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>10 587 463 046</b>	<b>11 805 781 366</b>	<b>-10,32%</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>4 833 514 684</b>	<b>3 717 191 892</b>	<b>30,03%</b>
Charges de personnel	1 110 676 408	1 044 681 218	6,32%
Impôts, taxes et versements assimilés	117 656 039	117 831 908	-0,15%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 605 182 237</b>	<b>2 554 678 767</b>	<b>41,12%</b>
Autres produits opérationnels	100 849 698	127 370 536	-20,82%
Autres charges opérationnelles	12 960 700	13 904 209	-6,79%
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs	851 016 697	753 687 471	12,91%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	2 750 830	2 126 001	29,39%
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 844 805 367</b>	<b>1 916 583 623</b>	<b>48,43%</b>
Produits financiers	15 581 553	37 011 038	-57,90%
Charges financières	218 122 699	272 863 408	-20,06%
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-202 541 146</b>	<b>-235 852 370</b>	<b>-14,12%</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>2 642 264 221</b>	<b>1 680 731 253</b>	<b>57,21%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	325 560 921	198 046 236	64,39%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	7 903 474	22 491 119	-64,86%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>15 540 159 812</b>	<b>15 689 480 832</b>	<b>-0,95%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>13 231 359 986</b>	<b>14 229 286 935</b>	<b>-7,01%</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 308 799 826</b>	<b>1 460 193 897</b>	<b>58,12%</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 308 799 826</b>	<b>1 460 193 897</b>	<b>58,12%</b>

**Résumé :** De nos jours, la continuité des activités implique bien entendu l'amélioration de ses performances. Ainsi, le contrôle de gestion peut être considéré comme une amélioration économique de la performance d'une entreprise. C'est un outil très efficace lorsque l'unité acquise est terminée à partir de la limite des ressources disponibles. En effet, maîtriser les situations et les pulsions difficiles pour obtenir les meilleures performances, il est nécessaire de créer la fonction de contrôle de gestion, l'outil peut être à la fois traditionnel et moderne. Ce projet tente de proposer la relation entre la fonction de contrôle de gestion et ses contributions à l'amélioration des performances de l'entreprise General Emballage par passage d'une variété d'instruments et d'indicateurs de mesure.

**Mots-clés :** Contrôle de gestion, performance, indicateurs, General Emballage.

**Abstract:** Nowadays the continuity of activities involves of course the betterment of performances. Management control may be considered as an economic improvement of the performance of a company. It is an efficient tool when the required unit is finished from the ceiling of the available resource. In fact, we have to master the situations and the difficult drives to obtain the best performance. It is necessary to create the function of management control; the tool may be at the same time traditional and modern. This project tries to propose the relationship between the function of management control and its help in the regrading of the performance of the company Général Emballage by using a variety of instruments and measurement indicators.

**Key words:** Management control, performance, indicators, General Emballage.