

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES Financières et Comptabilité
Option : Comptabilité Contrôle Audit

L'INTITULE DU MEMOIRE

Analyse et Evaluation D' un Système de Contrôle de
Gestion
Cas de la SPA COGB LABELLE

Préparé par :
KHARBACHI
- *Mr TOURE SIDY MOCTAR*

Dirigé par : Mme

Année universitaire : 2021/2022

Liste des figures

Figure N°1 : Illustration de la notion de contrôle

Figure N°2 : Etapes et processus de contrôle

Figure N°3 : Décision de gestion et niveau de contrôle

Figure N°4 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par BOUIN et SIMON

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Tableau illustrant le processus de contrôle de gestion.

Tableau N°2 : Analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.

Tableau N°3 : les compétences du contrôle de gestion

Tableau N°4 : Tableau différentiel (Ecart)

Tableau N°5 : tableau comparatif entre le CA prévu. Et le CA réel

Liste des schémas

Schéma N° 1 : la position des différentes formes de contrôle de gestion

Schéma N°2 : les différents niveaux du contrôle de gestion

Schéma N°3 : la place du contrôle traditionnelle

Schéma N°4 : la place du contrôle de gestion actuelle

Schéma N°5 : les missions du contrôleur de gestion

Schéma N°6 : procédure budgétaire

Schéma N°7 : représentation de la décomposition de l'état sur le profit

Abbreviations:

ABC: Activity based costing (cout par activités)

CA: chiffre d'affaire

CF: charges fixes

CV : charge variable

CIR : coefficient d'imputation rationnelle

E/CA : écart sur chiffre d'affaire

E/G : écart global

E/Q : écart sur quantité

PP : prix unitaire prévu

QR : quantité réelle

PR : prix unitaire réelle

QP : quantité réelle

MOD : main d'œuvre direct

SI : système d'information

COGB LA BELLE : Corps gras de Bejaia la belle

PME : petit et moyen entreprise

Dédicaces

Je tiens à dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours longue vie et santé de fer je vous souhaite (amine), je dédie ce travail spécialement à trois personnes, à qui leurs pertes dans ma vie a était trop dure à encaisser : mon défunt père Ababacar Touré , mon petit frère (pape lamine) et l'un de mes meilleurs amis (Oumar Demba dit amasko) que la terre vous soit léger et que le paradis soit votre dernière demeure yarabi.

Je le dédie :

- ✓ également à mes frères et sœur, cousins, cousines....
- ✓ Toute la famille TOURE, DIAKITE, DIABATE....
- ✓ A toutes mes amis

Sidy Moctar TOURE

Remerciements

Alhamdoulilah , Gloire au tout puissant de nous avoir donner le courage , la santé et la volonté d'avoir puis faire ce travail qui nous tenais à cœur, ce travail qui marque la fin d'une nouvelle étape..Merci beaucoup (Masha 'ALLAH) .

Nous tenons à remercier Mr YAHIYAOUI NACER directeur de la SPA COGB LA BELLE et Mme BOUAOUDIA LYDIA service finance comptabilité (contrôle de gestion et chargée du patrimoine) en tant que maitre de stage, elle nous a beaucoup appris et apporter et surtout partagé ses connaissances dans le domaine de contrôle de gestion.

Nous saisissons l'occasion pour adresser nos profonds remerciements aux responsables et aux personnels de l'établissement Abderrahmane Mira de Bejaia, du département de faculté de science économique, de gestion et des sciences commerciales.

Nous désirons aussi remercier les professeurs de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, qui nous ont fourni les outils nécessaires au bon déroulement de notre stage et apprentissages.

Nous tenons à remercier spécialement Mme Kharbachi, qui fut le premier à nous soutenir dans notre démarche de stage. (Sakhet, tanemirt) du font du cœur.

Un grand merci aux parents, ainsi qu'aux Amis pour leurs soutiens inconditionnel, à la fois moral et économique.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....

Chapitre 01 : l'approche conceptuelle du contrôle de gestion

Introduction.....

Section 01 : concepts théoriques du contrôle de gestion

Section 02 : place et rôle de la fonction du contrôle de gestion dans l'organisation

Conclusion.....

Chapitre02 : outils et méthodes du contrôle de gestion

Introduction.....

Section 01 : les différents outils du contrôle de gestion

Section 02 : les méthodes de calcul des couts

Conclusion.....

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LA BELLE

Introduction.....

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil COGB LA BELLE

Section 02 : les outils de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LA BELLE

Section 03 : les différentes méthodes de calcul de cout au sein de l'entreprise COGB LA BELLE

CONCLUSION GENERALE.....

Introduction générale

C'est dans un texte de mondialisation et donc de concurrence internationale, que les entreprises se livrèrent une concurrence rude et agressive pour l'écoulement de leurs produits, et d'avoir des parts de marchés importantes. Aujourd'hui l'amélioration ou la création du système de performance au sein d'une entreprise est devenue primordiale, car le besoin en matière d'aide à la décision devient crucial pour piloter un environnement perturbé, c'est pour cela qu'il faut concevoir un système de mesure de la performance conforme et efficace.

En effet , pour assurer sa compétitivité et sa pérennité , l'entreprise doit se fixer des objectifs découlant d'une stratégie qui optimise à la fois les opportunités de l'environnement et les forces de celles-ci et pour bien maîtriser des situations de plus en plus complexes , il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par :

La comptabilité générale, système d'information, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, reporting et benchmarking.

C'est grâce à ces autant instruments qu'on peut piloter la performance , par gestion des variables stratégiques et organisationnelles en intégrant la valeur, le temps et les acteurs de l'organisation, aussi la stratégies qui précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger a long terme. Ainsi par la méthode d'évaluation des calculs de cout intégrer qui peuvent être constitués par : le direct costing (cout variable), la méthode ABC (activity based costing), la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes.

L'internalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégie adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

La méthode de pilotage qu'utilisée les managers, pour appuyaient leurs décision sur des chiffres, conduit a une image illusionniste de l'entreprise, c'est-à-dire une image de généralité, c'est pour cela, qu'il est nécessaire d'avoir une étude chiffrée plus approfondie, plus approprié, et plus précise, et cela à chaque activité, fonction et action de l'entreprise.

Il convient donc de trouver ce processus, chiffré, qui pourrait déterminer les initiatives, ou pourrait aider à la prise de décision que doivent prendre ces managers, face à un environnement de plus en plus instable, évolutif et imprévisible. C'est dans ce contexte que le

Introduction Générale

système de contrôle de gestion à vue jour et apparu dans les années vingt comme d'ailleurs la plupart des outils de gestion, dans les grande entreprises industrielles américaines.

Le contrôle de gestion par sa vocation est la boussole du chef d'entreprise, il est le cœur du management et par sa position il est chargé entre autre d'alimenter le système de gestion d'information pertinente susceptible d'orienter le dirigeant dans ces objectifs.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse est :

Existe-t-il une évaluation performante des activités réalisées par l'entreprise COGB LA BELLE par rapport aux objectifs tracés ?

Une analyse approfondie de notre problématique et la recherche des éléments de réponses à la question centrale nous sommes interrogés de même pour les points suivants :

- Quelles sont les outils du contrôle de gestion utilisés par l'entreprise COGB LA BELLE ?
- Quelles sont les méthodes de calcul de cout utilisées par le service de contrôle de gestion dans l'entreprise COGB LA BELLE ?

Ce pendant, notre plan de travail est réparti en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé : « L'approche conceptuelle du contrôle de gestion », sera subdivisé en deux sections : la première portera sur l'évolution et les notions de base théorique sur le contrôle de gestion , la deuxième traitera la place du et le role de la fonction dans l'organisation .
- Notre second chapitre intitulé « Outils et méthodes du contrôle de gestion », sera composé en deux sections : la première portera sur les différents outils de contrôle de gestion, la deuxième traitera les méthodes de calcul du cout .

Enfin, le troisième chapitre intitulé « Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LA BELLE », sera subdivisé en trois section : la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième traitera les outils du contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LA BELLE et la troisième sur les différentes méthodes de calcul de cout .

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

le concept de contrôle de gestion a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie le but ici, est de donner une définition de concept de contrôle de gestion , et de tenter de cerner sa place et son rôle dans l'organisation pour mieux maîtriser sa fonction ainsi que celle du contrôleur de gestion en vue d'atteindre les objectifs et d'améliorer la performance de l'entreprise par le système de pilotage.

Pour mieux suivre l'évolution du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise, nous tenterons avec toute la simplicité en vigueur, d'établir des notions de base de contrôle, son système et organisation dans ce qui suit ;

Section 01 : les concepts théoriques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion permet aux dirigeants de savoir si leurs choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents, en partant de son apparition, plusieurs acteurs ont eu à donner leurs avis, de plus , il sert à comprendre l'environnement et les ressources internes afin de fournir des éléments à la stratégie et aux objectifs organisationnels.

Le contrôle de gestion est considéré aussi à l'heure actuelle comme un système d'information capable de traiter des informations antérieures et présentes, pour mesurer la performance de l'activité de l'entreprise.

Il faut intégrer dans une approche systémique, un outil d'aide aux décisions stratégiques.

Avant d'aborder notre sujet, il est primordial de faire comprendre la notion de contrôle de gestion ensuite de mettre l'accent sur son rôle.

1. La notion de contrôle de gestion

« 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 employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation3.»¹

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les actions entreprises (figure n°1). Pour une entité (entreprise), le contrôle est d'abord

¹ PATRICK BOISSELIER, contrôle de gestion, 3^{ème} édition, ED VUIBERT, Paris,2005 , P09

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de gestion »²

Figure n°1 : illustration de la notion de contrôle

Information \Rightarrow **décision** \Rightarrow **action** \Rightarrow **contrôle**

Source : Claude Alazard et Sabrine SEPARI, DCG11, (2011) <<contrôle de gestion >>, Dunod, paris, p8

Il est remarquer qu'en France les entreprises et les acteurs développent une culture forte pour ce contrôle de régularité associé à une sanction ou une récompense.

Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est de ce fait, il faut plutôt parler du processus de contrôle.

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent , coordonnent , vérifient les décisions et les acteurs d'une organisation ; il comprends en général trois phases illustrées à partir de la figure n°2

Figure n°2 : étapes du processus de contrôle

Décision (avant) \Rightarrow **action (pendant)** \Rightarrow **résultat (après)**

Source : CLAUDE ALAZARD ET SABRINE SEPARI, DCG11, (2011) <<contrôle de gestion >>, Dunod, PARIS, p8

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des taches précises³ :

- **finalisation :** quels objectifs ? quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? comment évolue les résultats ?
- **pilotage :** pendant l'action, quelle correction mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?

² ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABRINE ,(2007), DCG11 » contrôle de gestion »,DUNOD,Paris.

³ H.Bouquin,op.cit

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

- **évolution** : quelle mesure des résultats ? quelle efficience ? quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise, ainsi il est possible d'appliquer ces trois étapes sur les trois niveaux de décisions mise en évidence par I.ANSOFF (1968) : décision stratégiques, tactique et opérationnelles. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision. Cette définition permet de délimiter le contrôle de gestion.

1.1.Définition du concept contrôle/gestion

- **Contrôle** : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

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

1.2. Les définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi : R.N. ANTHONY ; A.KHEMAKHEM ; H.BOUQUIN.

❖ LA DEFINITION DE R.N.ANTHONY

Selon <ANTHONY (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisés de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1888 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influences d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »

Retenons que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

individus tout en s'assurant de la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente ³

❖ La définition d'A. Khemakhem :

« le contrôle de gestion est le processus mise en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectifs que vise cette entreprise » .

A.khemakhem insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévues par l'entité.

❖ La définition de H. BOUQUIN :

« on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantisse la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidienne »

Selon H. bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements .⁴

1.3. Les caractéristiques du contrôle de gestion

D'après les définitions précédent, on peut distinguer les caractéristiques suivantes :

- Le contrôle de gestion est un processus à suivre ;
- Ce processus vise la réalisation d'un objectifs ;
- Une motivation des responsable mise en œuvre

1.4. Les décisions de gestions et les niveaux de contrôle

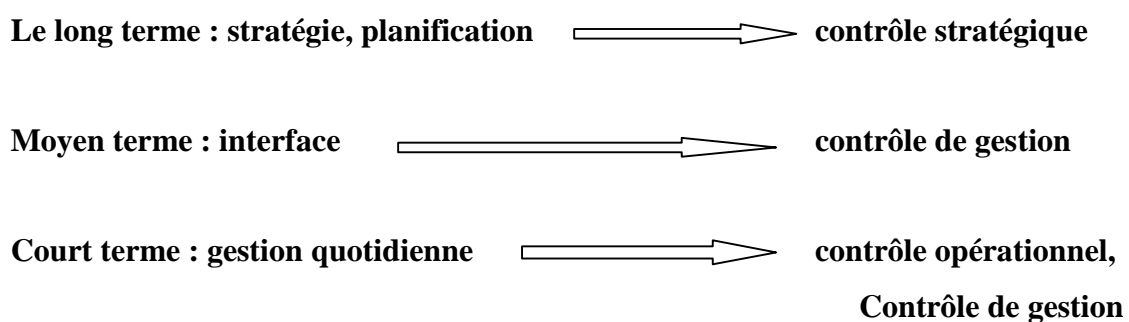
Avec un découpage temporel de la gestion, clair et réaliste, il est plus ou moins possible de définir le contrôle de gestion à chaque niveau de gestion c'est-à-dire :

- **La gestion stratégique** il oriente les activités de l'entreprise sur le long terme : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données future en fonction d'un diagnostic interne et externe.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

- **La gestion quotidienne**, il suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratif) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel ; il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en action courante.

Figure n°3 : décision de gestion et niveau de contrôle



Source : ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABRINE, (2007) « contrôle de gestion » ; édition DUNOD PARIS p 9

Si l'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtiendra le tableau qui suit, en sachant que les frontières entre, chaque case ne sont pas étanches

Tableau n°1 : tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision

Niveau de décision	Stratégique	Tactique	D'exécution
Processus de contrôle			
<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation • Pilotage • Nb • Evaluation 	Contrôle stratégique \longleftrightarrow	Contrôle de gestion \longleftrightarrow	Contrôle d'exécution

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Source : ALAZARD CLAUDE, SEPARIS SABRINE, (2010), DECF7 « contrôle de gestion » ; édition DUNOD. Paris, p.16

1. Mission et rôle du contrôle de gestion

la place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise dépendent de plusieurs facteurs, dont la taille n'est pas le moindre.

De ce fait, on imagine aisément qu'une firme de grande taille ne pourra consacrer plus de budget et donnera plus d'importance au contrôle qu'une PME.

Le contrôle de gestion a pour rôle d'une part, de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme, et d'autre part d'apporter la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer aussi plusieurs tâches qui sont : **la prévision, le contrôle, et la mise au point des procédures.**

- Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec, des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la comptabilité, les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion
- Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir au différent centre de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- Au niveau de contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer la responsabilité et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité entre eux par le biais de tableau de bord.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

- Au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène⁴

2.1. Les concepts clés associés au contrôle de gestion

Dans ce point, on va expliquer certaines notions liés à la discipline du contrôle de gestion , parmi ces notions on a : le contrôle organisationnel, le contrôle interne , audit interne , audit financier et l'audit opérationnel

2.1.1 Le contrôle organisationnel

Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation ⁶, c'est-à-dire ses processus décisionnels. L'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlable pour être en permanence opérationnelles et tournés vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquels les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements.

Son domaine est très vaste et englobe le système décisionnel et informationnel.

Ce pendant, Il ne se limite pas au seul contrôle technique. Le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Toutes les dimensions de l'organisation y sont intégrées à savoir : les structures, les procédures de décisions, les comportements des acteurs et la culture de l'organisation.

Ainsi, le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés. Trois types de méthodes sont utilisés

4 H.BOUQUIN (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « que sais-je », N°2892 ; paris page : 12

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

par le contrôle organisationnel : la planification, la fixation des règles et des procédures et l'évaluation des résultats et de la performance

2.1.2 Le contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre coté d'assurer l'application des instructions de la direction en vue de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation et la mise en place des méthodes et procédures de chacun des activités de l'entreprise.

En outre, le contrôle interne un processus plus global mise en œuvre et supervisé par la direction générale pour conserver la maîtrise de l'organigramme⁷. il est aussi chargé de mettre en place toutes les sécurités nécessaires afin que :

- Les décisions prises pour assurer les meilleurs rendements à l'organisation soient correctement appliquées ;
 - Les comportements de tous ses membres soient conformes aux procédures formalisées ou aux principes admis, aux lois et réglementations en vigueur , et allant bien dans le sens des objectifs stratégiques ;
 - La protection du patrimoine et la qualité de l'information soient garanties ;
 - Les conditions pour la flexibilité et la réaction soient réunies en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.
- le tableau suivant nous permet de comparer le contrôle interne au contrôle de gestion ; cette analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôles.

Tableau n°2 : analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Le contrôle interne	contrôle de gestion
Leurs natures	Un ensemble de sécurité	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : - Protection du patrimoine - Qualité de de l'information - Amélioration des performances	- concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation - vérifier si les objectifs fixés sont atteints
	Applications des instructions de direction	- Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	- Budget ; élaboration - Etats budgétaires par centre de coût ou de profit - Production/suivi de l'analyse des résultats

Source : J.consulting. (1986), « outils et techniques de contrôle de gestion », p.12.

2.1.3 Audit interne, Audit financier, Audit opérationnel

« Selon L'institut français des auditeurs et contrôleurs interne, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »⁸.

L'audit doit permettre de :

- mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant,
- mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

La première acceptation de l'audit est la révision comptable, c'est-à-dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines ; audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal.....etc.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Si l'audit financier, le plus répandu a pour champ d'analyse les comptes de l'entreprise, l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise c'est pourquoi la délimitation entre contrôle de gestion et audit est parfois tenue surtout si, au sein d'une organisation, les deux fonctions sont effectuées par la même personne.

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tien a la temporalité ;

- L'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans l'entreprise ;

Section 02 : place et rôle de la fonction du contrôle de gestion dans l'organisation.

Après avoir défini le contrôle de gestion, il convient maintenant d'étudier ses différentes niveau, sa place et son mode de fonctionnement avec les autres fonctions de l'entreprise, sans oublié de citer les différentes fonctions de contrôle de gestion.

1. Les niveaux de contrôle de gestion au sein de l'organisation

Le contrôle de gestion s'intègre normalement dans un processus comprenant plusieurs niveaux. De ce fait on distingue :

1.1 Le contrôle stratégique⁵

la stratégie à adopter, se décide au niveau de la direction générale, mais son élaboration s'effectue à partir d'une large consultation du personnel, par un information montante sur les forces et faiblesse des positions concurrentielles de l'entreprise dans tous les domaines couverts par son activité.

Les avancés technologiques possibles, les opportunités commerciales à saisir et les axes de recherches qui motivent les hommes, sont des données importants qui proviennent des équipes placées sur le terrain de la compétition, au contact avec les concurrents.

⁵ ARAB. ZOUAIR, Op cit,p10

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Par conséquent, la définition d'une manœuvre stratégique globalement maîtrisable, de même que le regroupement et la concentration des moyens nécessaires pour l'implantation nouvelle sur le marché, sont des arbitrages de la « direction générale ».

1.2. Le contrôle de gestion

Il mesure préventivement, les conséquences de la stratégie envisagée, fixe des objectifs cohérents, et donne aux cadres opérationnels les moyens de maîtriser l'évolution de l'unité de gestion dont ils sont responsables devant la direction générale.

Le contrôle de gestion est :

- Ouvert sur l'environnement
- Compatible avec l'imprécision des institutions environnantes et, parfois, des structures internes ;
- Construit à partir des données du contrôle stratégique ;
- Orienté vers les décisions à prendre pour améliorer la gestion ;
- Un état d'esprit générateur de dialogues

1.3. Le contrôle budgétaire

Il traduit, en langage économique et comptable, les objectifs annuels, les compare aux réalisations et identifie les écarts significatifs.

Le contrôle budgétaire est :

- Formalisé dans ces structures ;
- Limité à des rubriques imposées et précises ;
- Conditionné par l'année N 01 du plan moyen terme

1.4 Le contrôle opérationnel

Il a pour rôle de s'assurer au jour le jour de l'avancement des opérations programmées et des résultats quantitatifs qui en résultent. Il s'applique, soit à la maîtrise du processus de production, soit au contrôle des coûts, ou bien au contrôle des investissements techniques ou commerciaux.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

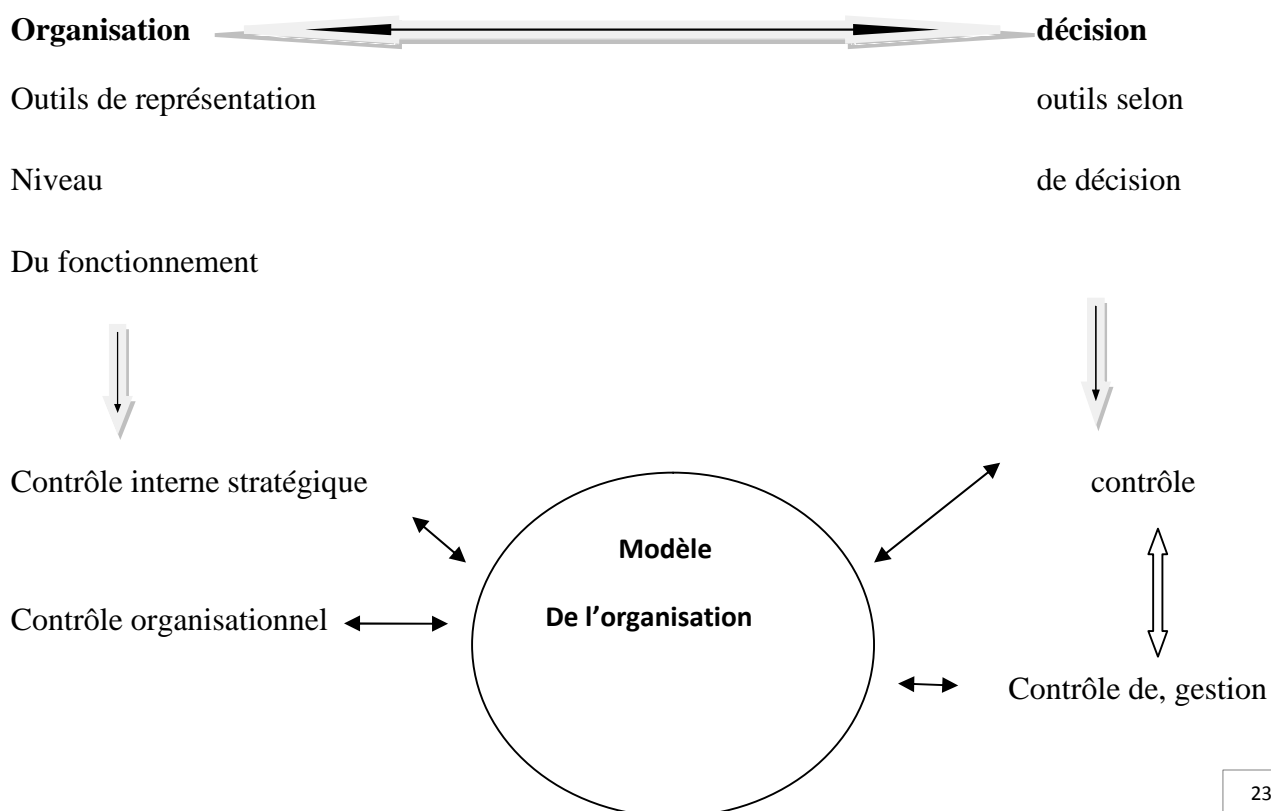
Le contrôle opérationnel, fournit des données pour l'interprétation des écarts détectés par le contrôle budgétaire.

En outre, ce qu'il faut retenir, c'est que ces niveaux de contrôle sont liés les uns aux autres. Le contrôle de gestion sert doublement de relais entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution, notamment le contrôle budgétaire et le contrôle opérationnel ; Ils assurent une articulation et une cohérence entre la planification à long terme et la gestion courante.

Cependant, il existe toutefois un élément commun aux différents systèmes de contrôle, c'est de permettre de prendre des mesures correctives lorsque les réalisations s'écarteraient des prévisions. Il faut préciser cependant que le contrôle stratégique est surtout vers l'extérieur de l'entreprise, alors que le contrôle d'exécution vers l'intérieur.

Pour essayer de positionner les différents contrôles et les articuler les uns par rapport aux autres, voici une représentation possible :

Schéma n°01 : la position des différentes formes de contrôle de gestion



Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion



Source : C.alazard et S.SEP ARL, op cit, p12.

2. Mission et place de la fonction « contrôle de gestion »

Afin que le contrôle de gestion puisse effectués ses missions, il est primordiale qu'il occupe une position importante, voir stratégique dans l'organisation de l'entreprise.

1. Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs taches : la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

- ✓ Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanent des différents services.
- ✓ Au niveau de conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- ✓ Au niveau du contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer la responsabilité et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais du tableau de bord.
- ✓ Au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

2. Les niveaux du contrôle de gestion

Le contrôle d'entreprise ou contrôle organisationnel s'exerce par l'intermédiaire d'un système de contrôle d'exécution, du contrôle de gestion et du compte stratégique. Ces trois dispositifs sont complémentaires car ils visent des décisions et des horizons différents, et impliquent des personnes et des niveaux hiérarchiques distincts.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

R.N Anthony a développé de façon concomitante à sa définition du contrôle de gestion, un schéma présentant une typologie du contrôle. Il distingue ainsi 04 niveaux¹⁰ ;

2.1. Le contrôle stratégique

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 ;

2.2. Le contrôle de gestion

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 ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

2.3. Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel est un suivi quotidien, à très court terme, u bon déroulement des opérations. Il concerne le personnel d'exécution.

2.4. Le contrôle budgétaire

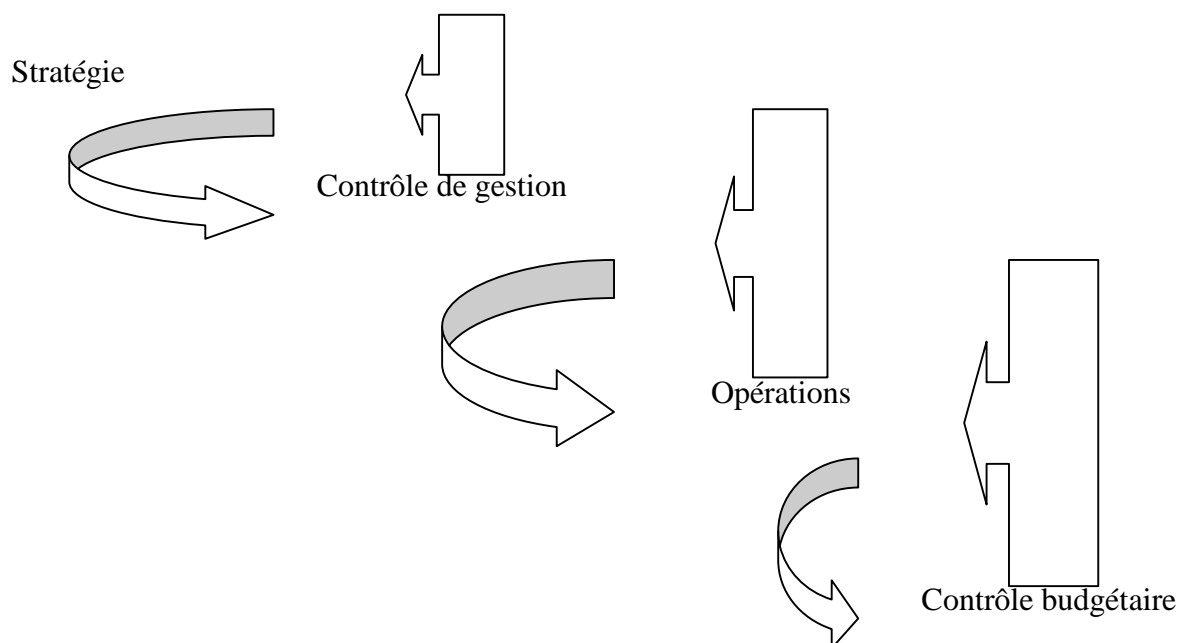
Le contrôle budgétaire traduit en langage économique et comptable, les objectifs annuels, les compare aux réalisations et identifie les écarts significatifs. Il est :

- ✓ Formalisé dans ces structures ;
- ✓ Limité à des rubriques imposées et précises ;
- ✓ Conditionné par l'année N°01 du plan à moyen terme

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

¹⁰Gautier F., Pezet A., « contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006, P.31

Schéma N°02 : le différent niveau du contrôle de gestion



Source : Etablis à partir de la définition des différents niveaux.

3. Organisation de la fonction contrôle de gestion

Véritable structure de retenue d'information, le contrôle de gestion est situé au centre de tous les flux d'information de l'entreprise c'est-à-dire : il reçoit, il traite, il analyse, il explique et transmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est actuellement essentiellement et incontournable, il est facile de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise ;
- De son mode de fonctionnement ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale⁶.

⁶ KERVILLER. I et KERVILLER.L ; « le contrôle de gestion a la portée de tous » 3^{ème} édition ECONOMICA, Paris

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à partager quand la fonction est assurée par la direction financière.

Mais ce pendant l'évolution, la plus récent tend à situer le contrôle de gestion de dehors de tout hiérarchie et la rattacher directement aux dirigeants (direction générale) de l'entreprise, et de ce fait il favorise l'indépendance du contrôle de gestion.

3.1. Le rattachement à la direction financière (position fonctionnelle)

En premier lieu, le contrôle de gestion est attaché à la direction financière, soit en tant que responsabilité a part entière, ou bien, en tant que responsable partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

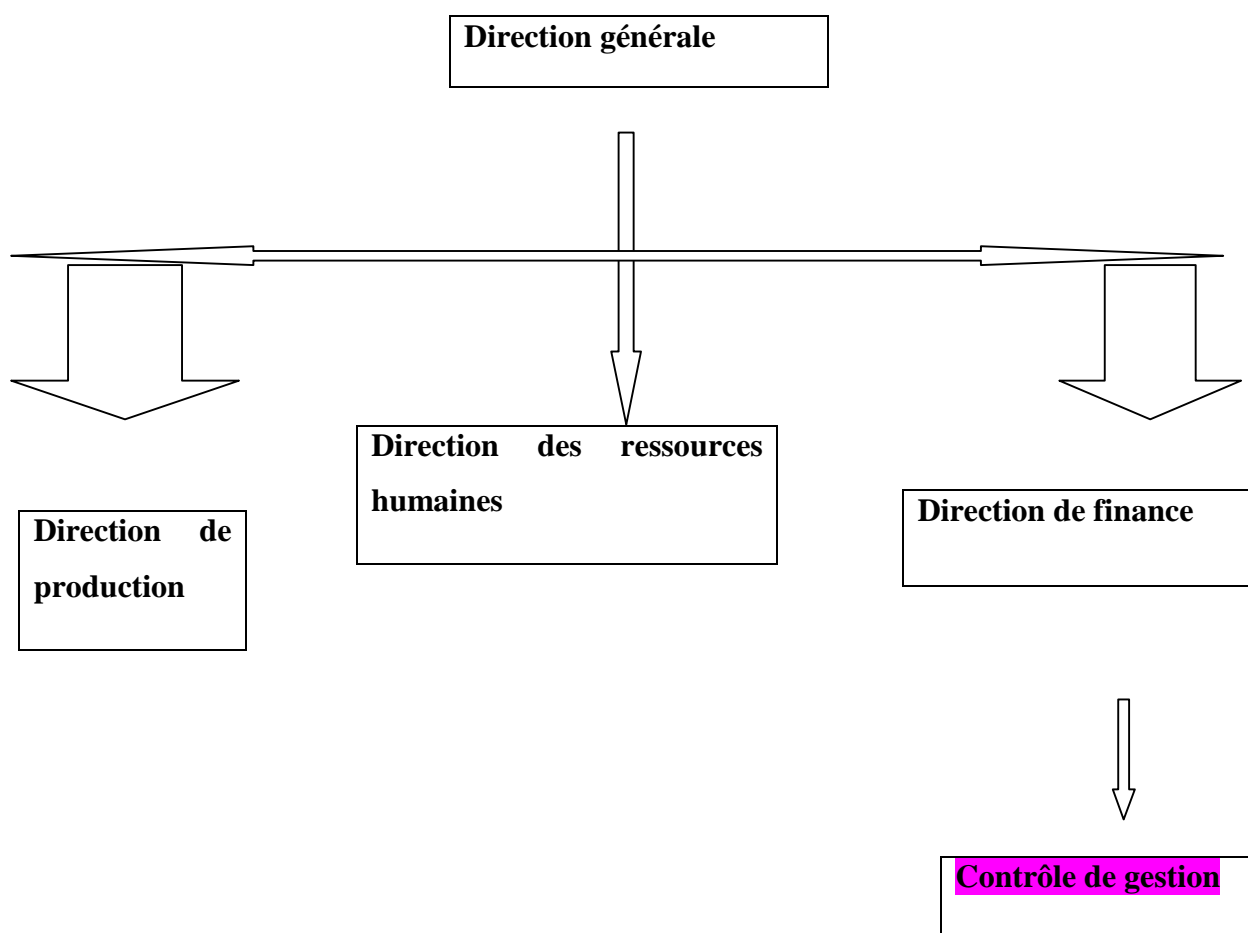
Dans ce cas, le contrôleur de gestion occupe une position fonctionnelle.

Par conséquence, cette position présente plusieurs inconvénients ; Elle diminue l'influence du contrôleur de gestion sur la direction financier.Ceci peut rendre plus difficiles ses rapports avec les opérationnels eux même et leur responsables, car il est à la fois juge et partie, il exerce exclusivement une fonction de support et permet de faire remonter les informations utiles afin d'aide a la décision de la direction générale, mais le tien ne semble effectivement pas être direct. Enfin, les sources d'information seront prioritairement de natures économique et financière au détriment des données opérationnelles (volume, qualité, délai,...).

La figure suivante représente la place traditionnelle du contrôle de gestion dans l'organisation.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Schéma N°03 : la place du contrôle de gestion traditionnelle (position fonctionnelle)



Source : établi par nous-mêmes.

Dans ce schéma, le contrôleur de gestion n'est pas au sommet de la hiérarchie, tout ce que fait le contrôleur de gestion sera vérifier par la direction financière.

Alors, le rôle de contrôle de gestion est limité, ainsi sa mission est un complément aux autres services.

3.2. Le rattachement a la direction générale (position d'état major)

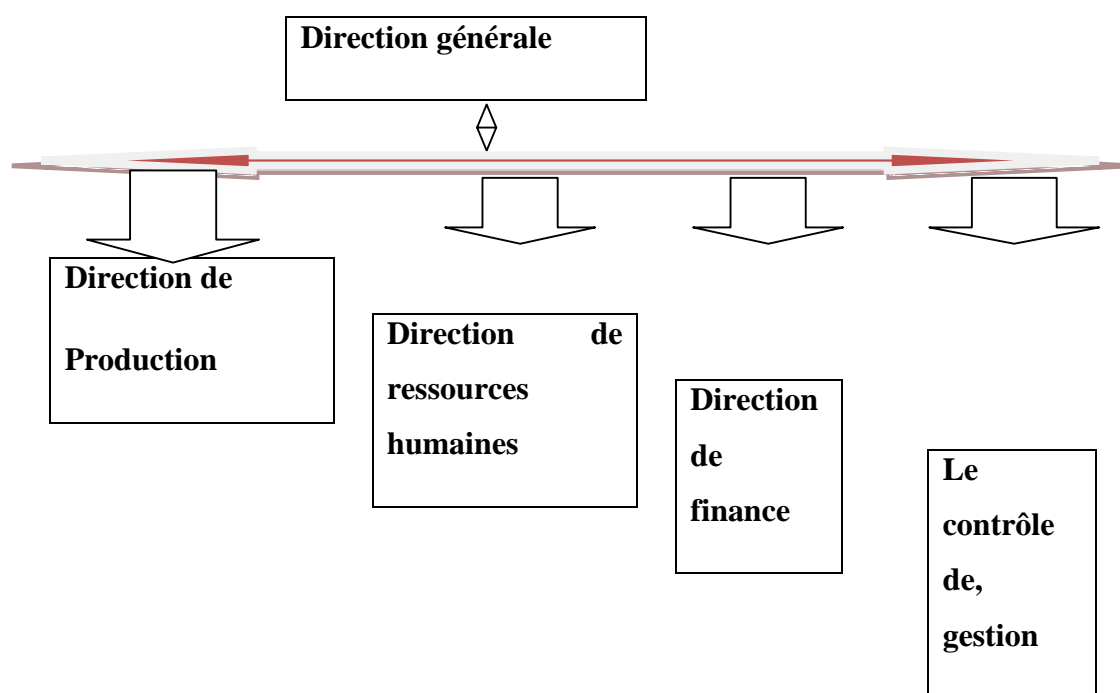
L'évolution la plus récent tente a rattaché directement a la direction générale, c'est ce qu'on appel « une position d'état major ».

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

C'est la position qui apporte plus de légitimité au contrôleur de gestion lorsqu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Ce pouvoir est souvent informel ; il s'appuie sur l'influence dont le contrôleur de gestion dispose sur l'élaboration de la stratégie. Il assure lors souvent la cohérence du niveau de contractualisation avec la stratégie et l'exploitation, jouant ainsi le rôle de consultant interne et de formateur auprès des opérationnels.

La figure suivante représente la place actuelle du contrôle de gestion dans l'organisation.

Schéma N°4 : place du contrôle de gestion actuelle (position d'état Major)



Source : établi par nous-mêmes.

Dans ce schéma, le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction générale, ce qui lui donne plus d'indépendance et élargit son champ d'intervention.

3.3. Principe et organisation ⁷

La démarche du contrôle de gestion est une dimension d'activité de tout manager, dès lors qu'il dispose d'un certain degré d'autonomie et de manœuvre car ayant la responsabilité du pilotage de son activité, il se doit de disposer des démarches et outils qui l'assistent dans cette tâche.

Dans le cadre de ses missions, le contrôle de gestion doit développer toute une série de techniques et d'outils qui lui permettront :

- De connaître de façon très fine l'organisation ;
- De lire clairement les actions réalisées ;
- De mesurer les activités et les résultats ;
- De connaître les moyens humains et matériels engagés sur chacune des activités ;
- De suivre précisément l'évolution des grands projets ;
- D'offrir une aide à la décision en matière d'allocation de ressources
- D'aider la direction dans la prise de décision stratégiques ;
- De responsabiliser les services sur des objectifs précis

Tout responsable qui dispose d'une autonomie de la gestion doit disposer d'une cellule de contrôle de gestion dont l'effectif et les compétences dépendront :

- Du champ de compétence du responsable ;
- De la liberté de gestion dont il dispose.

A ce titre, un responsable qui délègue une autonomie de gestion a des échelons déconcentrés doit disposer :

- D'une cellule de contrôle de gestion au niveau centrale ;
- D'un réseau de correspondance praticiens du contrôle de gestion au niveau déconcentré pour aider le responsable de la cellule et assurer un lien.

La réussite de cette démarche passe par :

⁷ GILBERT.P(contrôle de gestion), Edition VUIBERT, février 2003, paris, p298.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

- La constitution d'un réseau ;
- La labellisation de la fonction.

3.3.1. Constitution d'un réseau

Pour les firmes constituées en groupe de sociétés, au niveau de la société mère, il est souhaitable de créer un réseau de spécialiste dans ce domaine pour initier la démarche.

Ces contrôleurs peuvent être recrutés, directement par les responsables qui souhaitent créer leur cellule de contrôle de gestion.

Au niveau de ces filiales ou des unités, il est préférable de faire le constat de l'existant concernant les effectifs en place pour une éventuelle promotion interne du poste de contrôleur de gestion, sinon un recrutement s'impose.

3.3.2. Labellisation de la fonction et identification d'un domaine de compétence.

A l'instar des autres postes existant au sein de l'organisation, il est indispensable d'identifier clairement dans l'organisation de la fonction de contrôleur de gestion ou de correspondant de contrôle de gestion. Ces postes doivent être clairement reconnus.

4. Relation de contrôle de gestion avec les multiples fonctions de l'entreprise⁸

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre différentes fonctions dans l'entreprise, telle que : la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

4.1. Le contrôle de gestion stratégique

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes

⁸ ALAZARD.C et SEPARIS, Op cit, P681.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux :

- **En amont** : pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple, que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise ciblée.
- **En aval** : pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateur propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple, il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

4.2. Le contrôle de gestion et marketing

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur

Le marketing adopte sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion.

Ce pendant, le Prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs.

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leur plan d'action.

4.3. Le contrôle de gestion et finance

La fonction financière a pour rôle de gérer l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coût et des investissements créateurs de

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

valeurs pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la responsabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionné, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne e rentabilité.....) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnel pour la prévision et la sélection des données pertinentes.

Enfin, l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plan stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.

4.4. Le contrôle de gestion et GRH

Le contrôle de gestion interfère avec les fonctions des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes.

il mesure la performance des responsables et ceci doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocier cette performance.

Le contrôle de gestion fournit entre autres, des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.

5. Les fonctions du contrôleur de gestion

Les missions du contrôle de gestion doit être remplis par un contrôleur de gestion qui consiste à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relative à la gestion de l'entreprise.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

5.1. Définition de contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion est généralement appelé responsable de planification et de la gestion, il n'est pas uniquement un homme de chiffre ; c'est un manager qui doit être un homme d'idées et d'actions.

Il est chargé notamment de la conception et de la mise en œuvre des procédures, d'indicateurs, et de tableaux de bord destinés à aider au pilotage de l'organisation. Il peut également conduire des études sur les principaux postes de dépenses du budget de l'organisation et proposer des solutions pour maîtriser les dépenses et accroître les recettes.

Il a toujours le souci d'optimiser l'emploi des ressources disponibles en fonction d'objectifs⁹.

5.2. Les compétences du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

Les compétences du contrôleur de gestion peuvent être résumées par le tableau suivant :

Tableau N°3 : les compétences du contrôleur de gestion

Compétence	1	2	3
➤ Savoirs			
-Connaissance de la comptabilité		X	
-Connaissance des méthodes associées		X	
-Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion.		X	

⁹ ALAZARD., SEPARI.S, 2007, Op cit, P33.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Appréciation des compétences pour tenir le poste :

1 : compétences indispensables ;

2 : compétences souhaitées ;

3 : compétences à acquérir ;

5.3. Les activités de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion à pour tâches essentielles :

- Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ou de département ;
- Il aide à définir les budgets annuels et les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) pour chaque objectif ;
- Il suit en permanence les réalisations des départements, il élabore des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée et il collecte les informations quantitatives et qualitatives qui lui sont nécessaires ;
- Il met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations et analyse les causes de ces écarts avec les responsables opérationnels ;
- Il ajuste les prévisions en fonction des écarts constatés. il conçoit et rédige des rapports de synthèses pour le directeur général et propose des mesures correctives ;
- Il est le garant de la cohérence et de la conformité des procédures par rapport à l'ensemble des règles de gestion de l'entreprise, et il assure l'harmonisation des outils informatique de gestion.

Et selon BOUIN. X , SIMON X.F la mission de contrôle de gestion consiste à¹⁰:

- Clarifier à tous les niveaux de l'entreprise la complexité croissante qui relève de la mondialisation, l'accélération des flux, la dématérialisation des échanges l'accroissement exponentiel du nombre de segment de marché ;
- Faire face à des changements permanents d'organisation ;

¹⁰ BOUIN.X, SIMON.F.X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, p17.

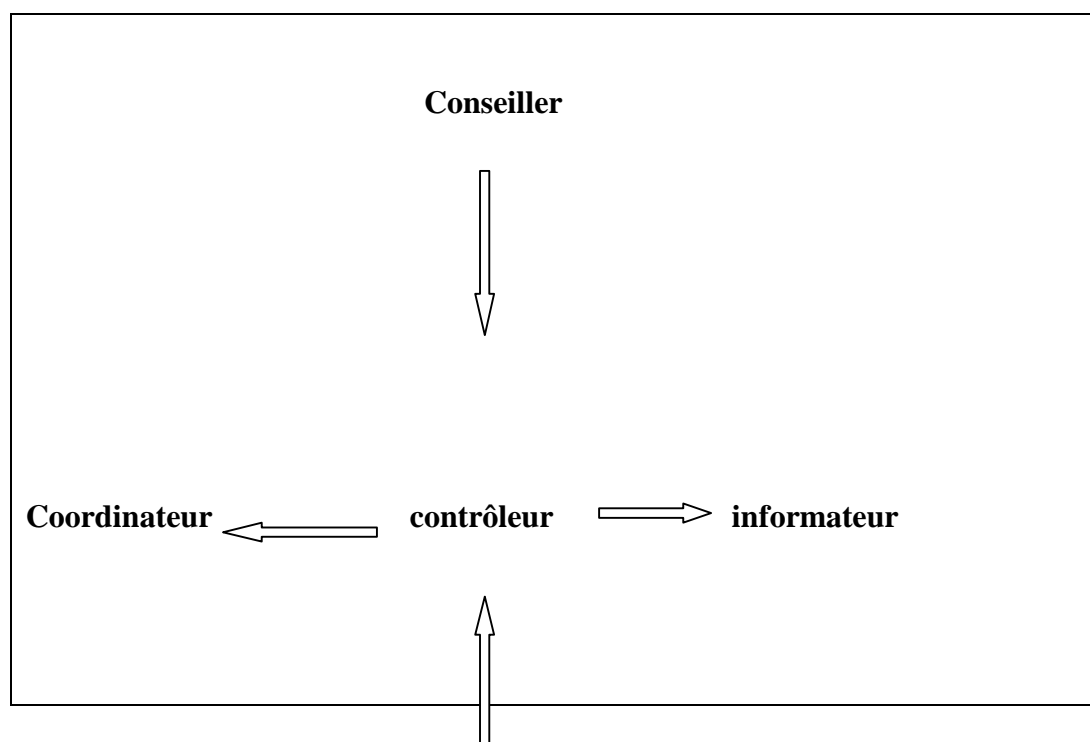
Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

- Aider les acteurs de l'entreprise à identifier les risques de non performance ainsi que les segments de progrès, tant par son croissance des processus et activités que celle des outils de résolution de problème, au service des quels il se mettra pour quantifier et constater les économies au niveau du comptes de résultats et du bilan ;
- Etre le garant d'information faibles dans le processus de collecte, de traitement et de restitution de l'information a tous les niveaux de l'entreprise ;
- Confronté à une situation de rupture quasi permanente, le contrôleur de gestion doit faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité afin d'apporter aux hommes et aux organisations visibilité et réactivité.
- 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 profit nécessaire.

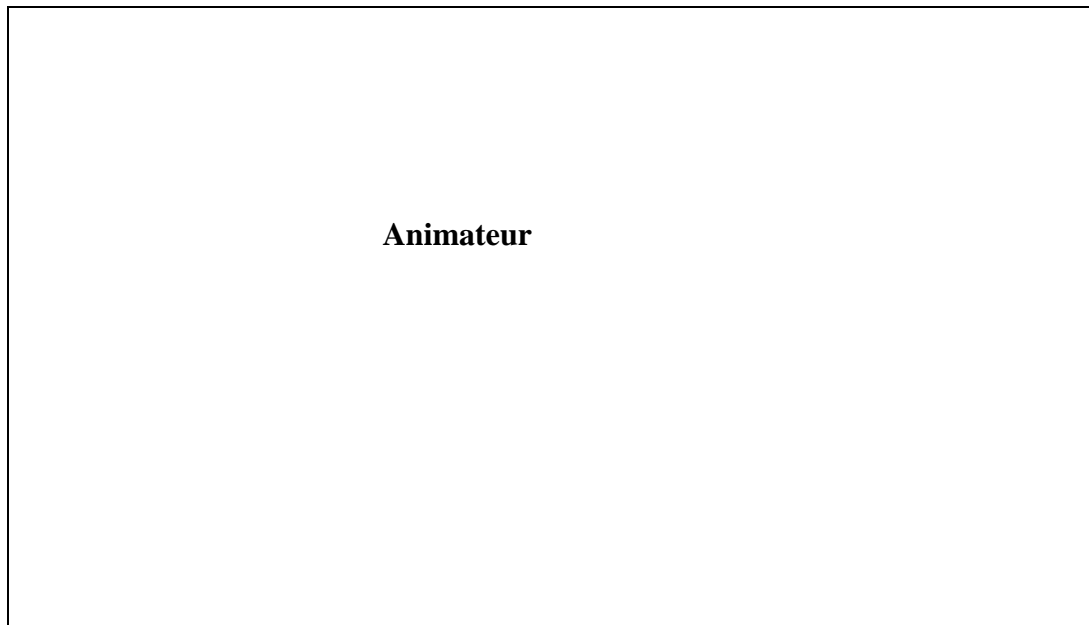
Le contrôleur de gestion ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances met en place des indicateurs de qualités.

La figure suivante représente les différentes missions de contrôleur de gestion.

Schéma N°05 : Les missions du contrôleur gestion



Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion



Source: ALAZARD. C, SEPARI. S, 2010, Op cit,p30.

Le contrôleur de gestion doit, à notre avis connaître très bien connaître les techniques comptables afin de pouvoir dialoguer utilement avec le responsable de la comptabilité et comprendre « ce qui se passe » dans les comptes de l'unité (ceci est contraire à l'idée souvent répandue qui prétend qu'un gestionnaire doit être plus administratifs que comptable)

Voilà un tableau récapitulatif des qualités du contrôleur de gestion présenté par BOUIN et SIMON

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Tableau N°04 : Les qualités du contrôleur de gestion dressées par BOUIN et SIMON

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organiser Faible, clair ; Cohérent ; Capable de synthèse ; Faisant circuler l'information sélectionnée ; Maitrisant les délais ; Connaissant les outils	<ul style="list-style-type: none">- Morale : honnêteté, humilité- Communication : dialogue animation ;- Formation, diplomatie, persuasion ;- Mentales : ouverture, critique, créativité ;- Collectives : écoute ;- Accompagnement, implication ;- Social : gestion des conflits ;- Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : C.ALAZARD et S.SEPARI, Op cit, p30.

L'une des qualités du contrôleur de gestion doit être, le sens de la responsabilité pour fournir des informations correctes, fiable, rapides compréhensibles et surtout, fraîches car cette dernière qualité dépendra de la prise de décision en temps opportun, surtout, lorsqu'il s'agit d'information ayant un impact sur l'aspect concurrentiel de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion doit avoir aussi une capacité à toute épreuves c'est-à-dire pouvoir synthétiser et sélectionner les informations a fin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui , souvent risquent d'être en conflit et par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée.

On peut conclure, que le rôle du contrôleur de gestion est devenu très importante au cœur du processus d'information de l'entreprise, en prise directe avec l'activité ; il analyse le passé, il contrôle le présent et prépare le futur.

Conclusion

Le contrôle de la gestion de l'entreprise est entre autres que la maitrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion effectue un ensemble de tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de son gestion. Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assurance du contrôleur de gestion pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs d'information que d'autres utiliseront pour effectuer le contrôle de économique des activités placées sous leurs responsabilité.

Le contrôle de gestion se fait suivant trois (3) phases qui sont : la formalisation, le pilotage et post évalué et son processus contient quatre étapes : la planification, la budgétisation, l'action et suivi de réalisation.

Enfin pour analyser et évaluer un système de contrôle de gestion il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différentes services de l'entreprise tel sue la fonction stratégique, la fonction marketing et la fonction GRH.

On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

- ✓ Utiliser les services ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise ;
- ✓ Aider les opérationnels de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour leur compte certaines simulations financière ;
- ✓ Elaborer des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage.

Ces relations ont peut conclure que le contrôle de gestion est une fonction transversale de suppo

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour objet de maîtriser la performance à l'aide de ses outils et méthodes de calcul des coûts. Le contrôle de gestion dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions, à savoir les outils traditionnels (la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord) et les nouveaux outils qui sont rarement utilisés dans les entreprises algériennes.

Section 01 : outils et méthodes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose d'un certain nombre d'outils pour exercer ses différentes missions. Ces outils ont deux missions essentielles : d'une part, une fois les décisions prises ils doivent faciliter leur suivi.

1. La comptabilité générale¹¹

La comptabilité générale est un système organisationnel que les entreprises doivent de respecter ; elle consiste à enregistrer chaque flux financier entrant et sortant et à les classer par nature et/ou par date selon des normes fixées légalement par le code de commerce.

Il est en nécessité de savoir que les obligations comptables des entreprises en matière de suivi de leur comptabilité diffèrent selon leur régime fiscal et vont d'une tenue de comptabilité hyper simplifiée (auto entreprise, micro- entreprises) à un suivi plus précis et des obligations plus lourdes (sociétés et entreprise soumises à un régime du réel).

2. Les obligations comptables des entreprises

La comptabilité générale englobe le suivi de la comptabilité :

- Entrée d'argent ;
- Sorties d'argent ;
- Classification des flux par nature, selon une nomenclature légale inscrite dans le plan comptable général (PCG) (les auto-entreprise/micro-entreprises en sont exemptées).
- Réalisation des comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe légale) à la clôture de l'exercice comptable (les auto-entreprise/micro-entreprises en sont exemptées).

¹¹ L-EXPET-COMPTABLE.COM

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

La comptabilité analytique

2.1 Définition

La comptabilité analytique est une méthode qui se base sur la comptabilité générale. En effet Cette discipline consiste à analyser les données issues de la comptabilité générale pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

3.2 Différence entre comptabilité générale et la comptabilité analytique

La tenue d'une comptabilité générale est une obligation pour toute entreprise, alors que La comptabilité analytique n'est pas obligatoire.

Quand la comptabilité générale se borne à enregistrer et classer les flux financiers, la comptabilité analytique de son coté en analyse les conséquences et permet la prise de décision en matière de gestion de l'entreprise.

En bref, la comptabilité analytique et la continuité de la comptabilité générale.

3. Généralité sur la gestion budgétaire

Pour mieux piloter et maîtriser la performance d'une organisation, le contrôle de gestion propose de nombreux outils comme la gestion budgétaire. Cette dernière est considéré comme une nécessité absolu du fait qu'elle permet aux dirigeants de donner une vision sur l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités.

Donc on peut dire que la gestion budgétaire est un outil de reculer au passé dans l'espoir de sauter dans le futur et permet de savoir où on va et d'éviter de gérer à l'aveuglette.

La gestion occupe une place prédominante voir importante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptible d'être utilisé pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.

4.1 Définition et objectif de la gestion budgétaire :

4.1.1 Définition

La gestion budgétaire tiens diverse définition de multiples acteurs :

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

« la gestion budgétaire comme étant : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹².

La gestion budgétaire est « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables¹³ ».

En résumé, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées et permet la mise en évidence des écarts et des actions correctives.

4.1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision ;
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation ;
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise¹⁴.

5. La démarche budgétaire :

Dans la mesure où le système budgétaire est intégré dans le système de planification, on peut décomposer la démarche budgétaire en trois phases suivantes :

5.1. La prévision : première étape de la gestion budgétaire

La prévision constitue la base de la gestion budgétaire, qui s'articule autour de deux grands axes à savoir : la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des provisions en utilisant les différentes techniques de prévision.

12 Doriath.B , « contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, DONOD, Paris, 2008, P :01.

13 DEpallens G, « gestion financière de l'entreprise », 4ème Edition, SIREY, Paris,1971, p519.

14 Doriath .B Op,Cit , p :3

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

5.2. La budgétisation : deuxième phase de la gestion budgétaire

Elle s'inscrit intégralement dans le processus de finalisation de l'entreprise et en constitue la traduction concrète de la démarche stratégique. Elle est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de l'entreprise.

5.2.1 Définition d'un budget

Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités bien déterminé, et établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés.

On peut aussi dire que le budget est la traduction chiffrée des objectifs définis et des plans d'action pour une période déterminée et limitée au court terme.

5.2.2 Le rôle des budgets

- Divers rôles sont attribués au budget¹⁵ ;
- Motiver les managers à dresser des plans ;
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux ;
- Obtenir un engagement des managers ;
- Coordonner les différentes activités d'une organisation ;
- Fournir un standard pour juger la performance réelle.

5.3 Le contrôle budgétaire

C'est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats réels et des résultats prévisionnels figurant au budget pour¹⁶ :

- Rechercher les causes d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

On peut citer les phases principales dans le processus du contrôle budgétaire, qui sont :

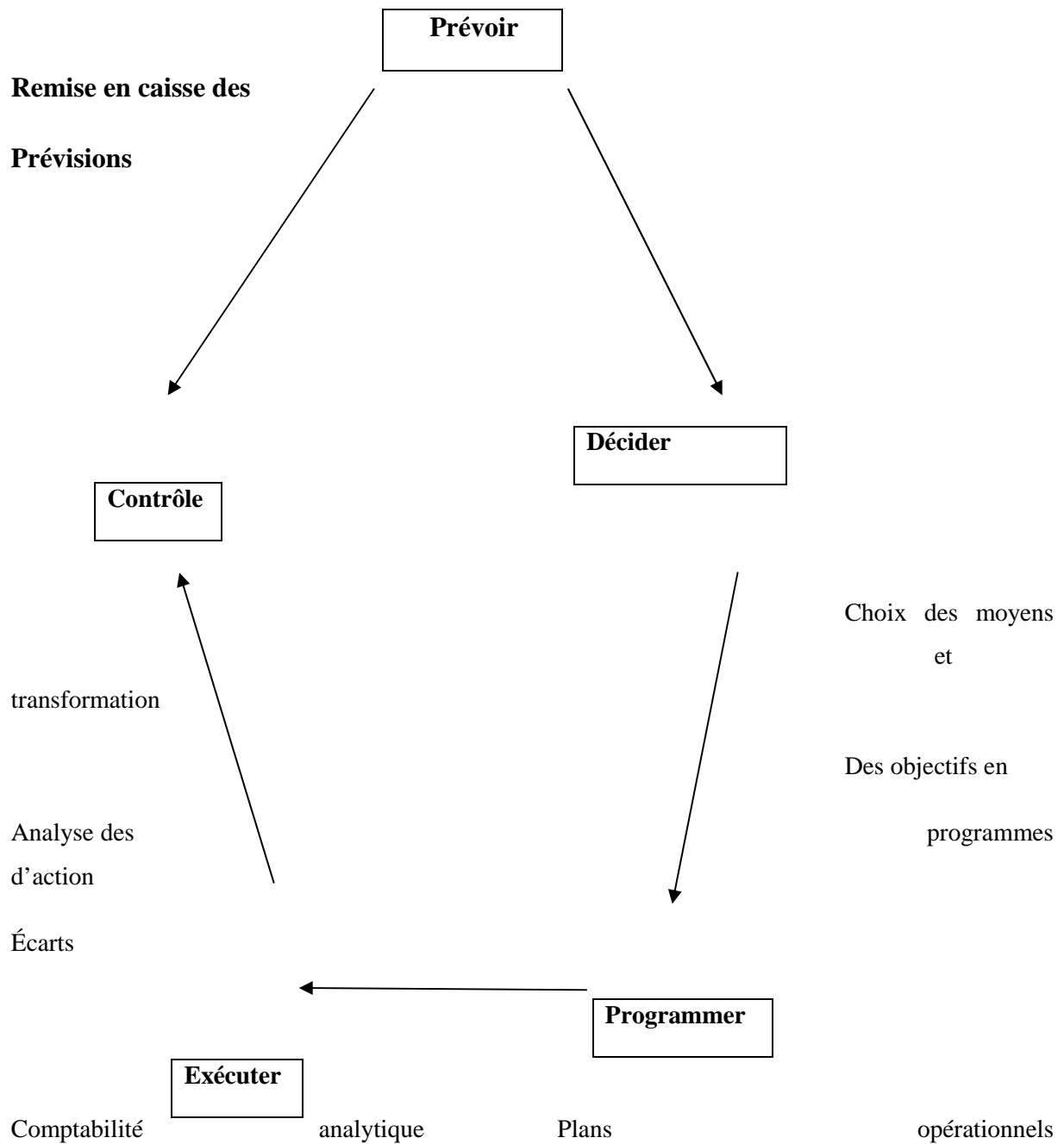
¹⁵ DORIATH. B et GOUJET.C, « GESTION Prévisionnelle et MESURE DE LA PERFORMANCE », 5^{ème} Edition, DUNOD,2011, .p :105

¹⁶ GERVAIS.M, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, economica, Paris,1991, P :30

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

- Elaborations des prévisions ;
- Calcul et mesure des réalisations ;
- Identification des écarts ;
- Mesure et identification des causes.

Schéma N°6 : procédure budgétaire¹⁷



¹⁷ Mémoire fin de cycle « Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion »

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Source : Jacques MARGERIN « base de la gestion budgétaire ».

Ce schéma montre la démarche de la gestion budgétaire constant à une définition des objectifs et de la détermination des moyens à mettre en œuvre ainsi en la transformation de ces objectifs en plans d'action. En suite passant à l'exécution des actions. Et enfin, la démarche consiste à contrôler et évaluer l'action.

5.4. Analyse des écarts budgétaires

Au cours des années, les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget et les données réelles. Ces écarts consistent à renseigner les contrôleurs et les managers sur la performance.

L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et permet de mettre en place les actions correctives.

Il s'agit donc d'examiner les écarts importants (> à 5%) par rapport au budget et de tenter d'expliquer la raison de leur existence et donner des avis c'est-à-dire ,ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Les écarts sont souvent qualifiés de « **défavorable** » (ce qui est généralement une mauvaise nouvelle).

- Un écart favorable est constaté :
 - Lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétés ;
 - Lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses budgétisées.
- Défavorable est constaté :
 - Lorsque les produits réels sont inférieur aux produits budgétés ;
 - Lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

Il est ce pendant utile d'analyser la cause des écarts et de déterminer s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente. Les écarts peuvent être la conséquence de l'un ou de plusieurs des facteurs, notamment : une évolution des prix, une évolution des volumes, une évolution des plans etc...

5.4.1 Analyse des écarts

En réalité les prévisions de ventes de bien ou de services constituent, la plupart du temps, le point de départ et la pierre angulaire de la construction budgétaire et l'écart global entre le résultat réel et le résultat prévu est égal à la somme algébrique de deux écarts :

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

- Ecart entre marge réelle et marge prévue, dit écart marge ;
- Les écarts sur coûts.

Ces écarts se décomposent, à leur tour, en une série de sous-écarts. D'une manière générale, l'analyse des écarts s'articule autour des trois étapes importantes qui suit :

- Joue un rôle d'alerte ;
- Déclenche l'analyse corrective à replacer l'entreprise sur la trajectoire conduisant aux objectifs.

L'écart peut mettre en évidence :

- L'amélioration des performances : écart inférieur à zéro = écart favorable ;
- La détérioration des performances : écart supérieur à zéro = écart défavorable.

A. Ventilation des écarts :

Les écarts ont pour objectifs de fournir aux responsables, une information exploitable, donc sélective et significative.

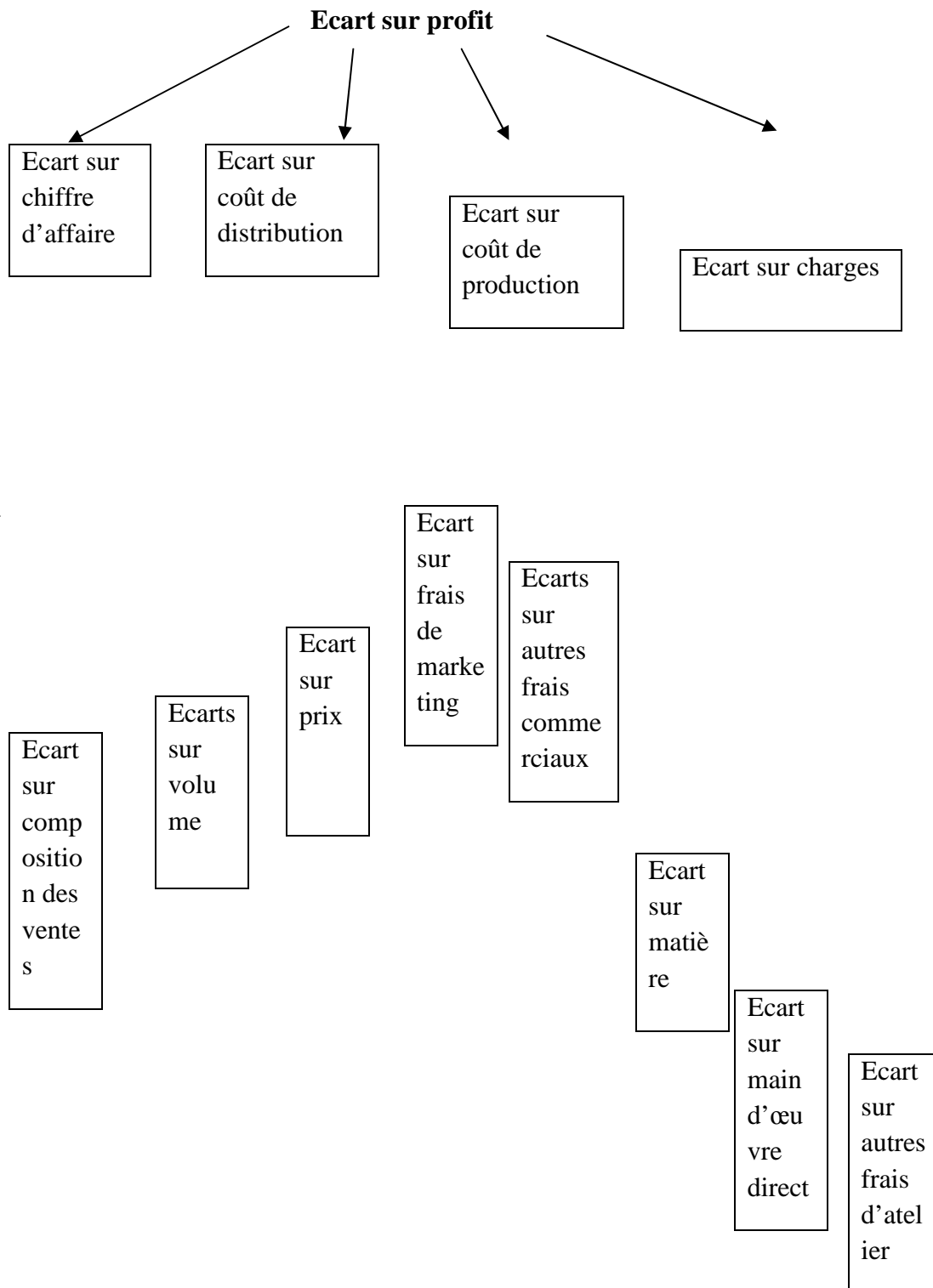
B. Exploitation des écarts : détermination des causes des écarts

D'où la nécessité de calculer les écarts de deux manières :

- **En valeur absolue : écart= Prévision – Réalisation**
- **En valeur relative ou pourcentage : (Ecart/Prévision)*100**

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Schéma N°7 : représentation de la décomposition de l'écart sur profit



Source : GERVAIS, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert entreprise, N° d'édition 5534.

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

5.4.2 Calcul et analyse des écarts

Le contrôle budgétaire se base sur l'analyse de quatre principaux écarts tels que :

- Ecart sur matières première et main d'œuvre ;
- Ecart sur chiffre d'affaires ;
- Ecart sur marge ;
- Ecart sur centre d'analyse.

A. Ecart sur matière première et main d'œuvre

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévisionnel

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu}$$

Avec : le coût prévu est établis à partir des coûts préétablis de production appliqués au volume réel de production.

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel de production} - \text{coût préétablis appliqué à la production réelle.}$$

Il est possible de décomposer l'écart en un écart sur coût unitaire et en écart sur quantité :

- L'écart sur coût unitaire d'un facteur de production mesure l'impact total sur les coûts de la hausse ou de la baisse par rapport aux prévisions du coût de ce facteur.

$$\text{Ecart sur coût unitaire} = (\text{coût unitaire réel} - \text{coût unitaire prévu}) \times \text{quantité réelle}$$

- L'Ecart sur quantité d'un facteur de production mesure l'impact total sur les coûts du plus ou moins bon rendement de ce facteur.

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) \times \text{coût unitaire prévu}$$

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

B. Ecart sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaire préétabli.

Avec E/CA : écart sur chiffre d'affaires

C Ar : chiffre d'affaire réel

C A p : chiffre d'affaire préétabli

Qr : Quantité vendue réel

Pr : prix de vente réel

QP : quantité vendue préétablie

Pp : prix de vente préétabli

Un écart sur chiffre d'affaire positif est favorable car le chiffre d'affaire réalisé est supérieur à celui qui est prévu. ^par contre, un écart négatif est défavorable car le chiffre d'affaire réalisé est inférieur à celui qui était prévu par l'entreprise. Une étude pertinente des causes des écarts est menée en décomposant cet écart global en un écart sur prix et un écart sur volume cette décomposition est faite comme suit :

$$E/CA = CAr - Cap$$

$$E/CA = (Qr * Pr) - (Qp * Pp)$$

L'écart sur prix est la différence entre :

- D'une part, les quantités vendues, chiffrées en prix de vente ;
- Et d'autre part, les quantités vendues multipliées par le prix de vente standard.

$$\text{Ecart sur prix (E/P)} = (Pr - Pp) * Qr$$

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

L'écart sur quantité est la différence entre :

- D'une part, les quantités effectivement vendues ,multiplié par le prix de vente standard., c'est-à-dire le prix prévisionnel des ventes,
- Et d'autre part, les quantités prévues multipliées par le prix de vente standard.

$$\text{Ecart sur quantité (E/Q)} = (Q_r - Q_p) * P_p$$

C. L'écart sur marge

Le calcul de l'écart sur marge consiste plus ou moins à comparer les marges réelles et les marges prévues pour mettre en évidence des écarts significatifs, un écart positif est favorable et signifie que la marge réalisée est supérieur à celle budgétée. Par contre un écart négatif est défavorable car la marge réelle est inférieure à celle prévue. L'étude de la cause des écarts sur marge nous mène à la décomposition de l'écart totale en deux écarts et en deux sous-écarts¹⁸.

$$\text{Ecart sur marge (E/M)} = \text{marge réelle} - \text{marge préétablie}$$

D. Ecart sur centre d'analyse

L'analyse de l'écart sur centre d'analyse est décomposée en trois sous-écarts qui sont :

- L'écart de rendement ;
- L'écart de budget ;
- L'écart d'activité.

❖ L'écart de rendement

Cet écart exprime la bonne utilisation en quantité des facteurs de production mis en œuvre dans le centre d'analyse.

$$\text{Ecart de rendement} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) \times \text{coût d'une unité d'œuvre prévu}$$

¹⁸ Brigitte Doriath et Christian Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op.cit., P244-246

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

$$\text{Ecart de rendement} = (Q_r - Q_p) \times C_{up}$$

❖ L'écart de budget

Cet écart exprime la différence de coût du centre d'analyse due à la variation du prix des facteurs consommés par ce centre.

$$\text{Ecart de budget} = \text{coût réel} - \text{coût budgété pour l'activité réelle}$$

$$\text{Ecart de budget} = (Q_r \times C_{Ur}) - CB$$

Avec :

$$CB = CV_{Up} \times Q_r + CF_p$$

CVUp : coût variable prévu d'une unité d'œuvre

Qr : nombre d'unité d'œuvre réellement consommées.

CFp : charges fixes prévues.

❖ L'écart d'activité

L'écart d'activité mesure l'effet de la bonne absorption des charges fixes liées au niveau d'activité ; c'est un écart de sous ou suractivité.

$$\text{Ecart d'activité} = \text{coût budgété réelle} - \text{coût préétabli de l'activité réelle}$$

$$\text{Ecart d'activité} = (CB - Q_r) \times C_{Up}$$

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

On peut aussi calculer directement un coût de sous ou suractivité :

$$\text{Ecart d'activité} = \text{charges fixes} \times [1 - (\text{activité réelle} / \text{activité normale})].$$

4.5 Action corrective

Le contrôle budgétaire est une branche du contrôle de gestion qui a pour fonction d'analyser la performance et cela tout simplement en comparant ce qui était prévu à ce qui s'est réellement produit. En outre, il propose donc des analyses d'écart entre l'objectif et la réalité dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées.

Les actions correctives ont pour rôle de résoudre les problèmes posés. C'est-à-dire de mettre en œuvre une démarche méthodologique (méthode de résolution de problème) s'attachant à identifier, souligner la cause première d'une situation réelle en vue que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition de ce dit problème.

On peut constater parmi ces actions :

- Réduire des coûts pour une utilisation meilleure, plus rationnelle, des moyens de production (communication, magasin, boutique, atelier, logiciel, bureau..) ;
- Proposer des modifications de structures, procédures, de réseau d'information de même que le traitement des informations ;
- Sélectionner des fournisseurs et modifier les méthodes de travail avec certains d'entre eux ;
- Promouvoir des hommes et les formés ;
- Créer, modifier, supprimer, développer des produits ;
- Supprimer les documents inutiles.

6. Système d'information¹⁹

6.1. Définition

Selon LUDWIG BERTALANFFY (1968)²⁰ a formulé sa théorie générale des systèmes et a proposé de définir un système comme un étant un « ensemble d'élément en interaction ». puis, à partir des années soixante-dix des définitions plus complètes ont été avancées et retenues.

¹⁹ Cours système d'information comptable MR.TOUAZI BAIZID.Op.cit.p8

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

A cet égard, J-L. Le MOIGNE(1997)²¹ a avancé que « un système est un objet qui, situé dans un environnement, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fur du temps, sans qu'il perde autant son identité».

De cette définition il ressort qu'un système est :

- ✓ Quelque chose c'est-à-dire n'importe quoi, présumé identifiable ;
- ✓ Qui dans quelque ou son environnement ;
- ✓ Pour quelque chose c'est-à-dire sa finalité ou projet ;
- ✓ Fait quelque chose ou ses activités et fonctions ;
- ✓ Par quelque chose ou par sa structure ;
- ✓ Qui se transforme dans le temps et qui évolue ;

6.2. Caractéristique d'un système d'information

Les caractéristique d'un **(S.I)** sont entre autres ;

- ✓ Dynamique : il a des changements d'état
- ✓ Ouvert : il a un environnement, des entrées et des sorties ;
- ✓ Actif : il réagit par rapport à son état et à celui de son environnement ;
- ✓ Adaptatif : il s'adapte à son comportement et à ses objectifs ;
- ✓ Contrôler : il possède un des sous-systèmes de contrôle.

Il doit aussi permettre de :

- ✓ Prévoir le futur
- ✓ Connaitre le présent
- ✓ Comprendre l'information
- ✓ Information rapide

6.3 Fonctionnement du système d'information

Le système d'information est en quelques sortes la mémoire de l'entreprise. Elle peut se décomposer en trois sous-systèmes selon l'approche systémique qui sont :

- ✓ le système d'opération (module opérationnel Mo)

²⁰ LUDWIG BERTALANFFY(1968),d'après ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE(1998). Op.cit.P32

²¹ LE MOIGNE (1977), d'après GRENIER.c et BONNEBOUCHE. J (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher, Paris, p.21

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

- ✓ le système de décision ou de pilotage (modèle de pilotage MP)
- ✓ système d'information.

6.4 Le rôle du système d'information

Le système d'information permet aux responsables d'obtenir les informations les informations qui leurs sont nécessaire pour les prises de décisions ; c'est information permettrons d'étudier plus facilement, les conséquences possibles de leurs décisions. Il permet aussi d'automatiser certaines décisions.

Le système d'information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation, c'est-à-dire, il permet de détecter des dysfonctionnements internes ou des situations anormales pour que cet outil soit opérationnel.

Le système d'information doit être la « mémoire collective » de l'organisation cela tout en gardant constamment une trace de chaque information.

Il peut aussi être un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise, en fournissant des informations sur le présent, qui seront les mêmes pour l'ensemble des services et seront mises à jour régulièrement ; information accessible à tout le monde de la même manière.

5.5. Les qualités d'un système d'information

On en distingue 4 qualités qui sont :

- ✓ la rapidité
- ✓ la fiabilité
- ✓ la pertinence
- ✓ la confidentialité

7. Le tableau de bord (TB)

7.1. Définition et rôles de tableau de bord²²

La comptabilité analytique et budgétaire, outil de gestion par excellence, constitue un instrument incontournable, en raison de sa capacité à donner une représentation synthétique

²² Mémoire de fin de cycle « étude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique »

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

de l'entreprise. C'est un instrument puissant de pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise. Elle présente ce pendant un inconvénient lié à l'importance des moyens qu'elle nécessite : elle est relativement lente à fournir des résultats (jusqu'à un mois) alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de réaction rapides, sinon « en temps réel ». Les acteurs de l'entreprise ont ainsi besoin d'outils leur permettant d'être informés très vite et en permanence sur le déroulement des actions qu'ils mènent, à n'importe quel niveau que ça soit. Les tableaux de bord répondent à ces préoccupations. En ce sens, ils complètent et dépassent l'approche purement budgétaire. En particulier, ils ajoutent une dimension qualitative aux données essentiellement monétaires ou quantitatives que le livre comptabilité de gestion.

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

7.1.1 Définition de tableau de bord

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on peut citer parmi eux : ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE ; EL GADI ABDELHAMID.

Selon ALAZARD CLAUDE et SEAPARI SABINE(2004) , « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service . 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'améliorer²³»

7.2. Les rôles de tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend en un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

7.3. Les instruments du tableau de bord

Différents instruments peuvent être mis en œuvre lors de la construction d'un tableau de bord. Tableaux, graphiques, valeurs et ratios en constituent l'essentiel.

Les outils de pilotage les plus utiles sont :

- ✓ Les indicateurs : les tableaux de bords sont constitués d'indicateurs qualifié d'informations utiles, précises et pertinentes pour les gestionnaires sous formes diverses unités. Elles sont des fonctions multiples qui doivent être : fiables, pertinents, clair, complet, évocateurs, actualisé, de qualité et fidèle.

- ✓ Les écarts ; elles sont calculer dans le contrôle budgétaire, et permettant de voir rapidement les indicateurs sur lesquels il y'a des dérivés, ils s'expriment en pourcentage ou en valeur.

²³ ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE, (2004) , DECF « contrôle de gestion », 5^{ème} Editions, p591

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

- ✓ Les clignotants : elles représentent des seuils limités, destiné à attirer l'attention des responsables, lorsqu'ils sont atteints, le responsable est tenue d'intervenir, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

- ✓ Les graphes : les graphes permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythmes ou de tendance. Ils peuvent être sous forme de : histogramme, graphique en camembert, etc...

- ✓ Les ratios : ce sont des rapports de grandeurs significatives de fonctionnement de l'entreprise. En règle générale un ratios respect les principes suivants :
 - Un ratio seul n'a pas de signification : son évolution dans l'espace qui est significatives ; 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 la destination et son niveau hiérarchique

8. reporting

8.1 Définition :

Le reporting est généralement une activité consistant à rendre compte périodique de ses performances vis à vis de sa direction.

Dans le cadre du marketing, le reporting peut être également le fait qu'un cadre de marketing se voit rendre compte de ses performances ou action.

8.2 principe du reporting

Le reporting est un système d'information, support de la gestion d'une entreprise qui consiste tout simplement :

- A collecter des données comptables et financière ;
- A synthétiser et analyser ces données

Le reporting permet, en outre, dans une entreprise ou un groupe de sociétés, de recenser, les données liées : au nombre de clients ou prospects appréhendés ;

Aux devis effectués ; aux ventes réalisées.

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

NB : le reporting est un tableau de bord qui permet aux entreprises de prendre des décisions de gestion indispensables au pilotage de l'activité.

8.2 Champ d'application

Il est utilisé pour recenser des données réelles, de manière permanente dans tous les domaines : **financière, marketing et développement, fabrication et commercialisation et juridique.**

Au final ce système d'information est un moyen d'informer les collaborateurs d'une société ou entreprise aux projets à venir, aux résultats réalisés ainsi qu'aux mesures prises.

9. Benchmarking

Définition : le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité le benchmarking permet :

- Des objectifs ambitieux accélérer le rythme du changement
- Poser, identifier des processus permettant de percées
- Mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure Auto-évaluation
- Accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer
- Accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs

Selon la définition de KEARNS, le benchmarking est conçu « comme un processus continu d'évaluations des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux autres entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné »

Elle consiste à étudier, comparer et évaluer les processus de l'entreprise avec ceux d'entreprises de référence considérées comme les meilleurs. Le benchmarking peut aussi être interne en comparant les pratiques dans différents sites de l'entreprise.

La démarche à suivre du benchmarking est résumée ci après :

- Identifier les missions et les objectifs de l'entreprise en privilégiant les attentes des clients ;
- Identifier et décrire les processus de l'entreprise ;
- Déterminer quels sont les processus de l'étape 2 qui sont essentiels à la réalisation des missions et objectifs identifiées dans l'étape 1 ;

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

- Pour chaque processus déterminé dans l'étape 3, choisir une entreprise de référence ;
- Identifier les pratiques de l'entreprise de référence susceptible d'être adaptées chez nous, comme tenu de notre culture d'entreprise ;
- Mettre en œuvre les améliorations.

Le risque du benchmarking est situer en suiveur plutôt qu'en innovateur et de conduire à une stagnation industrielle.

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Section 2 : les méthodes de calcul des coûts

1. Les systèmes de calcul des coûts

1.1 Le système des coûts complets

La méthode des coûts complets consiste à affecter et ou imputer toutes les charges au coût des produits c'est la démarche la plus ancienne mais qui reste encore la plus utilisée dans les entreprises.

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre de système des coûts complets est de déterminer le coût de revient complet d'un bien qui « représente tout ce qu'ils ont coûté au cours du cycle d'exploitation, lorsqu'ils ont atteint le stade final, distribution incluse »²⁴.

A. La méthode des sections homogènes

C'est une méthode de calcul du coût de revient des produits d'une entreprise durant une période donnée. Elle repose sur l'analyse par produit ou par service, et sur la distinction entre les charges directes et indirectes à partir de l'affectation et de l'imputation de tous ces coûts sur les produits selon des clefs appelés : **unité d'œuvre**.

L'application de cette méthode comporte les étapes suivantes : répartition primaire, répartition secondaire et l'imputation des montants des centres principaux.

B. La méthode des coûts standards ou préétablis

Le plan comptable général donne la définition suivante :

Les coûts préétablis sont des coûts calculés à l'avance pour chiffrer des mouvements en quantité et en valeur, à l'intérieur de la comptabilité analytique d'exploitation, en vue de faire apparaître une distinction des coûts entre les charges réelles et charges prévues»²⁵.

²⁴ GOUJET C. ; RAULET C., « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 1996, p92.

²⁵ LECLER D., « l'essentiel de la comptabilité analytique », 4^{ème} édition organisation, Paris, 2004, p69

C. La méthode ABC (Activity Based Costing)²⁶

Cette méthode repose sur le découpage de l'entreprise en activité, elle exige donc de procéder à l'analyse de l'activité qui sera complétée par l'identification, pour chacune d'elle l'inducteur de coût remplacera l'unité d'œuvre traditionnelle et celui ci servira à imputer les charges des activités aux coûts des produits.

2. Le système des coûts partiel

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts partiels qui représente tous, selon C.ALAZAD et SEPARI²⁶.

A. La méthode des coûts variable évoluée

La base de la méthodes des coûts partiels est le direct costing simple qui reprend dans les coûts de revient des produits que les charges variables propres aux produits. On observe dans le direct costing :

- ✓ Le direct costing simplifié où coût variable ;
- ✓ Le direct costing évolué où coût direct qui comprend des charges directes variables ou fixe.

B. La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF)

« la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes est une méthode de calcul des coûts qui a pour but d'éliminer, isoler, les effets d'une variation d'activité sur les coûts unitaires complets des centres d'analyse et des produits²⁷ ».

C. Méthode des coûts marginaux (coût différentiels)

Selon le PCG le coût marginal est la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité.

²⁶ ALAZARD.C ; SEPARI S., « contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P.159

²⁷ <https://unt.uni-coted'azur.fr> « l'imputation rationnelle des charges fixes »

Chapitre 02 : les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Conclusion :

Nous retenons que le calcul des coûts et des budgets constituent une aide à la décision pour piloter la performance de l'entreprise quant au tableau de bord, il est un outils d'aide à la gestion et à l'amélioration des processus. Le pilotage de la performance de l'entreprise est atteint à partir du calcul des coûts et des budgets, le contrôle de gestion quant à lui , constitue une réponse à la performance de par ses nombreux outils parmi lesquels on trouve la méthode de calcul des coûts qui permet de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise et des objets de coûts qui la composent.

Ainsi, une entreprise est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente.

Pour mesurer la performance, il faut en premier lieu déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, en outre les grandeurs de références permettant de qualifier ou quantifier. C'est dans cette logique que le contrôle de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui répond mieux à l'attente d'un pilotage efficace.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Introduction :

Le contrôle de gestion est un système permet d'aider les opérationnelle a faire de la gestion prévisionnelle et de suivre les réalisations pour essayer d'atteindre les objectifs comme nous l'avons expliqué dans les chapitre précédente.

Pour plus de réalise a notre travail, et afin d'évaluer et analyser un système de contrôle de gestion une étude de cas concrète, tiré de la pratique basée sur une analyse de données chiffré, que nous avons réalisée au niveau de l'entreprise SPA COGB LA BELLE lors de notre stage pratique de durée d'un mois.

De plus, nous essayerons de mettre en œuvre le fonctionnement du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise, par l'existence des outils de contrôle de gestion, des méthodes de calculs des coûts et donner une proposition d'amélioration s'il ya lieu afin de répondre à notre problématique et arriver au but de ce travail.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « COGB LABELLE »

L'entreprise **COGB LABELLE** est une société spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits gras l'huile, savon et margarine....)

Elle est constituée juridiquement en société par action **SPA**, dans 70% pour le groupement **LABELLE** et 30% pour le **COGB** corps gras de Bejaia. Dotée d'un capital social de 1 milliard de dinars algérien.

1. Historique

L'entreprise algérienne de corps gras et lancée au début du XX^{ème} siècle sous le nom de **S.I.A.N** (société industrielle d'Afrique du nord). Commenant par l'extraction d'huile de grignon d'olive et la fabrication du savon, c'est en 1940 qu'elle a démarré le raffinage de l'huile de tourne sol. De 1953 à 1967, la société s'est occupée de la fabrication du savon ménager les savons de toilette et leur conditionnement.

En 1974 nationalisation de **S.I.A.N** et naissance de **SO.GB.D.IA** société de gestion et du développement des industries alimentaire. En 1978 le démarrage saponification en continue des industries acquis en 1973. En 1982 création d'E.N.C.G entreprise nationale des corps gras ce n'est qu'en 1988 que l'unité de production n°7 a démarrée avec un capitale de 1.500.000

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

dz. En 1990 et 1997 démarrages de la fabrication de produit végétale donnant naissance de **COGB labelle** entreprise nationale des corps gras, après filialisation corps gras de Bejaia.

A partir de 1995 une entreprise de transformation en agroalimentaire en se faisant connaître du grand public avec la marque de margarine LA BELLE.

Au début des années 2000, LA BELLE se dote de plusieurs usines à **Ouled** Moussa dont une minoterie, une semoulerie, une couscouserie et une autre de torréfaction produisant le café de marque Bonal.

En 2004, l'unité de production de margarine est ouverte à Dar El Beida.

Elle acquiert en 2005, l'entreprise nationale des corps gras (ENCG) qui comptent deux unités de raffinage et en 2006 les Moulins de la Mezghenna une filiale du groupe public ERIAD Alger dotée d'une minoterie d'une capacité de 400 tonnes par jour.

Au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna.

LA Belle a signé un partenariat avec le Groupe Cristal Union qui a permis la naissance de la Grande Raffinerie Dahmani LA Belle, entrée en production en mars 2016. Avec près de 460 salarié, sa capacité de production est d'environ 300 000 tonnes de sucre blanc par an.

1.1. Présentation de la SPA COGB LABELLE de BEJAIA

Entreprise : spa COGB Labelle

Adresse : Route des auprès Bejaia Algérie

Spa au capitale : 1 000 000 Da

Date de création : 1982 extension 1984 COGB Labelle 2006

Activité :

- **Huiles alimentaires**
 - Huile de tournesol alimentaire
 - Huile à frire alimentaire

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- Huile végétale hydrogénées alimentaires
- Huiles et graisses alimentaires pour boulangerie et pâtisserie
- **Graisses alimentaire**
 - Graisses alimentaires végétales
 - Graisses alimentaire hydrogénées
 - Graisses végétales alimentaires mélangées
 - Graisses pour cuisson et friture
 - Beurre d'arachide
- **Traitement de produits alimentaires**
 - Préparation et raffinage d'huile alimentaire
- **Conditionnement de produits alimentaire**
 - Mise en bouteille d'huile alimentaire
- **Produits pour la douche et bain**
 - Savons solides pour la douche et le bain
 - Savons de toilette
- **Détergents**
 - Détergents liquides
- **Savons**
 - Savons à base glycérine
 - Savons de ménage
- **Importateurs et exportateurs**
 - Importateurs et exportateurs de boissons et produits alimentaire

Capacité de production installé : Atelier de raffinage d'huiles 500 tonnes/jour

-Atelier de savonnerie 150 tonnes/jour

-Atelier de margarinerie 80 tonnes/jour

-Atelier de soufflage de bouteilles en PET

Produits conditionnés :

-Huiles 400t/j

-savon de ménage 150t/j

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

-savon de toilette 10t/j

-Margarine 80t/j

-pva 30t/j

-Shortering 96t/j

-glycérine 20t/j

-Acides gras distillés 20t/j

La COGB Bejaia est approvisionnée en huiles brutes par bateau, un pipe d'acier relie la station portuaire a l'usine dans des bacs de stockage d'une capacité de 12 000 tonnes

Capacité de stockage des huiles produits finis :6 000 tonnes.

1. Situation géographique :

La COGB est située à la zone industrielle de Bejaia d'une superficie de 108800de mètre carrés, dont 56500 mètres carrés couvert. Elle est limitée par :

- Oued Ghir à l'ouest
- Le complexe de couture de Bejaia CCB au sud-ouest.
- La route nationale n°12 au nord-est.
- La cité cherchari et SNLB au sud-est

2. Missions, objectifs et activités de l'entreprise

3.1. Mission de l'entreprise : ils sont comme suit :

- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande nationale.
- Elaborer et réaliser des manuels de production et vente.
- Mobiliser les efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution de ses programmes de production.
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie, et de son activité.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- Organiser et développer les structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière qu'en produit.
- Assurer la vente des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matières : production/distribution/maitrise des coûts. Finalement nécessaire à l'attente de leurs objectifs.
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière de l'huile alimentaire, savon, de margarine et d'autres dérivées des corps gras.
- Leur métier de transformation des matières d'origine animale ou végétale en vue de la fabrication des produits en grande consommation et de produits destinées à l'industrie.

3.2. Les objectifs de l'entreprise :

Dans le cadre de son statut décret (n°82-453 du 11/12/1982) COGB/SPA à plusieurs objectifs comme suit :

- Etre en plus près de la qualité
- Lancement de nouveau x produits et élargir sa gamme de production
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes (distribution, marketing) ;
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, de savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet ;
- Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale et l'environnement du territoire, de l'équilibre régional et de la protection de l'environnement.

3. Les activités et les produits de l'entreprise

4.1. Les activités :

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- ✓ Fabrication d'huile végétale
- ✓ Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie ;
- ✓ Fabrication de savon de ménage et de toilette ;
- ✓ Fabrication de produit végétal aromatisé ;
- ✓ Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine,, d'acides gras dessillés et du savon industriel.

4.2 Les produits :

- ❖ Huile de table (goutte d'or) 1L, 5L ;
- ❖ Savon de toilette (Nesria) ;
- ❖ Savon de ménage (Antipole) ;
- ❖ Margarine (Palme d'or) ;
- ❖ Produit végétal aromatisé (soumaa) ;
- ❖ Graisse végétal aromatisé ;
- ❖ Glycérine industrielle et cadex.

4. La capacité de production de la COGB :

- Raffinage d'huile (430T/j) ;
- Savon de ménage (150T/j) ;
- Margarine de table (10T/j) ;
- Savon de toilette (50T/j) ;
- Margarine de pâtisserie (25T/j) ;
- Produit végétal aromatisé (205T/j) ;
- Graisse ;
- Glycérine (20T/j) ;
- Acide gras (205T/j)

Source de l'entreprise.

5. Les différents départements et services de l'entreprise :

6.1. Le département de production :

Qui s'assurer la bonne gestion de l'entreprise et veille au respect des normes de production, qui prend des décisions stratégiques d'un point de vue organisationnel.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Elle dispose aussi, d'un secrétariat chargé de la liaison logistique entre la direction et les différents départements, et d'un staff qui comprend le directeur adjoint chargé des contentieux et des affaires juridiques, d'un chargé d'étude, d'un chef de laboratoire informatique et de contrôle de gestion.

Ou le travaille 24h/24h avec quatre équipes (pour lesquelles sont attribuées des applications équipe abc ou d), qui travaillent 8h /j à tour de rôle.

Aussi dans ce département, il s'effectue le contrôle des produits finis et semi finis ainsi que leur production.

Ce département comporte 6 ateliers présentés par :

- ✓ Une raffinerie pour les huiles, de savon de ménage et de toilette ;
- ✓ Une margarinerie ;
- ✓ Une distillerie des acides gras ;
- ✓ Une unité de conditionnement des huiles et sections ;
- ✓ Un atelier pour la fabrication des bouteilles en 5L et 1L ;
- ✓ Une infrastructure des matières premières et des produits finis.

6.2 : le département technique : il est doté de 5 services :

- **Le service utilité :** ce service assure aux ateliers de productions tous les besoins énergétiques tel que : la vapeur, l'eau, l'eau adoucie, l'eau de presse, l'acte instrumental ainsi que le traitement des eaux résiduelles.
- **Le service études et méthodes :** ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi.
- **Le service électricité :** il assure de l'électricité pour l'ensemble de l'équipement de production.

6.3 Le département des ressources humaines :

Il a pour mission de :

- Veiller à la bonne tenue des dossiers et du fichier du personnel ainsi qu'au respect de la légalisation du travail.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- Mettre en œuvre les procédures de gestion du personnel dans le cadre de la réglementation du travail.
- Suivre l'établissement des données de calcul des paies et veille au respect des échéances.
- Participer aux réunions de directions de l'unité.
- Veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité au niveau du service.

Ce département se divise en plusieurs sections :

La section paie : elle veille à :

- la réception de tous les éléments de la section du personnel, servant de base au calcul de la paie, de pointage, d'absence et de maladie (fiche de position mensuelle, les acomptes, les prêts et à l'état des heures supplémentaires).
- La réception de la section sociale des états récapitulatifs concernant les allocations familiales et la mutuelle ;
- La position des éléments de calcul sur les fiches de dépouillement (primes, retenues téléphoniques...)
- Transmission des nouvelles informatiques au centre de traitement informatique qui se trouve à Alger, sous forme de fiche individuelle de gestion sur disquette, qui procède au traitement et calcule des paies pour les transmettre à la section paie des états suivants :
 - ❖ Bulletins et journaux de paie, état de mandatement et indemnités d'amortissement et des retenus...
 - ❖ Etablissement des déclarations de charges fiscales et sociales et assurer le règlement auprès des impôts.
 - ❖ Réunir les documents qui se rapportent à l'après paie pour effectuer les contrôles.
 - ❖ Vérification des bulletins après tirage
 - ❖ Dispatching des bulletins
- **La section du personnel :** qui s'occupe de :
 - L'application de la réglementation et des procédures en matière de gestion du personnel.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- La tenue à jour des fichiers et des registres des congés annuels.
- Le suivi des différentes actions liées au suivi du personnel.
- Le respect de la convention de l'entreprise et autres directives de l'entreprise dans le domaine de la gestion du personnel ainsi que la légalisation du travail en vigueur.
- L'exécution et la préparation des décisions relatives au mouvement du personnel et l'établissement des décisions concernant l'attribution (suppression des prêts sociaux, des véhicules ainsi que la formalisation de la fiche individuelle, de la paie et de la fiche de position (congés, absence, missions).
- Tenir à jour les dossiers administratifs du personnel.
- Présentation des éléments de solde des comptes pour les communiquer à la section paie.
- La vérification des feuilles de pointage avec la fiche de gestion leur transmission à la section paie.
- Le suivi des reliquats des droits de congés.
- L'amélioration des relations avec la section paie concernant la gestion courante.

Cette direction a pour tâche principale : le contrôle et la planification de l'ensemble des activités de l'entreprise, la coordination et l'adaptation continue des moyens et de son potentiel d'intervention afin de mener à terme des programmes annuels et pluriannuels, arrêtés dans le cadre des plans à court terme.

- **Section sociale :**

Elle est chargée d'assurer et de contrôler l'application de la législation en matière d'assurance sociale, incidents de travail, retraite, allocation familial, mutuelle, invalidité, gestion du capital des œuvres sociales, la cantine, la coopérative et les prêts.

- **Section mouvement de pointage :**

Elle s'occupe du traitement d'information sur l'absence de données (pointage, absence, heures supplémentaires et l'état de l'effectif par catégorie socio professionnelle) ou encore de suivi du dossier administratif.

- **Section chargée de formation :**

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Elle est chargée des suivis des apprentis et des stagiaires.

Section 02 : les outils de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LA Belle

1- Le système analytique au sein du COGB LA Belle

Un des buts essentiels de la comptabilité analytique consiste à analyser et contrôler les différents coûts (coût d'achat, de production, de revient...)

On soulignera toutefois que le système analytique proprement dit, n'existe pas au sein du groupe, si ce n'est un calcul de coût complet traditionnel.

2- Analyse des coûts :

Les coûts sont calculés en incorporant toutes les charges de la comptabilité générale sans modification, ce qui signifie que les charges de la comptabilité analytique sont totalement ignorées.

Donc le groupe procède au calcul des coûts complets traditionnels.

Pour des prises de décisions significatives, le contrôleur de gestion du groupe utilise les coûts réels et les coûts prévisionnels.

- ❖ Les coûts réels :

Ce sont les coûts constatés et calculés aux faits qui les ont engendrés.

- ❖ Les coûts prévisionnels :

Ils représentent les coûts calculés antérieurement, et ils sont considérés comme coûts de références ou encore des normes.

Les écarts réalisations-prévisions sont d'une grande signification pour le contrôleur de gestion, ce dernier calcule aussi les taux de réalisation et les taux d'évolution.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Ecart= coûts réel – coût prévisionnel

ET :

Taux de réalisation= coût réel/coût prévisionnel

ET :

$$\frac{\text{Coût réel} - \text{Coût prévisionnel}}{\text{Coût prévisionnel}}$$

Taux d'évolution= _____

On constate que le groupe ne prend pas en compte l'analyse des écarts.

3- **Appréciation du système analytique au sein de COGB LA Belle :**

- Comme nous l'avons déjà signalé auparavant, la comptabilité analytique n'existe pas, si ce n'est soi-disant calcul de coûts.
- L'établissement de normes ou de standards est certainement une bonne technique d'aide à la prise des décisions, mais l'inexistence des autres méthodes de la comptabilité analytique, est un obstacle rencontré par le contrôleur de gestion de l'entreprise.

Pour une meilleure analyse des coûts, le groupe COGB LA Belle doit élargir davantage son système analytique, et mettre en place d'autres méthodes telles la méthode ABC

Cette méthode ne peut qu'améliorer l'exercice de la fonction de gestion.

4- Le tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise COGB LA belle

Cette section sera consacrée à l'analyse des tableaux de bord existants dans cette organisation.

4-1 Les tableaux de bord existants

Durant notre stage au sein de l'entreprise « COGBG labelle » nous avons trouvé le tableau de bord de l'entreprise se fait par le contrôleur de gestion de l'entreprise après avoir reçu des tableaux de bord de chaque service : approvisionnement, gestion de stock, production et commercialisation...etc., sous forme des rapports d'activité qu'ils font mensuellement.

Le tableau de bord destiné à la direction générale doit être clair, résumant tous les contenu des rapports des autres services de façon simple avec laquelle soit compris par le directeur générale avec les commentaires sur les écarts de réalisation (pourquoi, comment et enfin les suggestions nécessaires.)

4.1.1 Présentation fonctionnelles du tableau de bord existant

- **L'élaboration et le concepteur du tableau existant**

- **L'élaborateur**

la tache d'élaboration du tableau de bord est assimilée à l'ensemble des responsables des sections qui sont appelés à remplir les rubriques qui les concernent.

Le responsable de chaque service doit établir un rapport d'activité dans lesquelles sont transmit les informations nécessaire au contrôleur de gestion, ce dernier élabore un tableau qui englobe les informations les plus précis et plus fiable qui explique la situation de l'entreprise.

- **L'utilisateur**

Comme l'on a vue dans la présentation de l'organisme d'accueil, l'entreprise COGB LA Belle est un SPA avec un capitale de 1.000.000 DA, avec une

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

répartition du capitale social comme suit : 70% SARL AGRO ALIMENTAIRE LABELLE et 30% pour le groupe ENCG

Le tableau de bord établi par le contrôleur de gestion est destiné au directeur général (DG) de l'entreprise. Ce tableau s'articule autour des quatre points principaux suivants :

- Suivi de la réalisation des objectifs prévisionnels : production, ventes, consommations matières et emballages, tableau des comptes de résultats, coût Direct....
- Suivi de l'évolution des résultats enregistrés : production, ventes, consommations matières et emballages, tableau des comptes de résultat, coût direct...
- Ratios de gestion
- Suivi trésorerie (encaissements, dépenses, soldes, créances et dettes).

Le tableau de bord permet au responsable principal (D.G) d'avoir une vue d'ensemble assez complète de son entreprise et d'en tirer des conclusions pertinentes qui serviront de base à son travail de gestion.

Section 03 : Les Différentes Méthodes de Calcul de Coût au Sein de l'Entreprise COGB LABELLE

1. La méthode utilisée par l'entreprise

La SPA COGB LABELLE utilise la méthode ancienne CUMP (coût moyenne pondéré) pour le calcul de coût de ces produits.

Ce pendant l'unité de production N°7 de corps gras de Bejaia utilise la méthode des coûts complets depuis le début de son activité, pour se faire, les logiciels mis en place par les informaticiens de l'entreprise permettent de saisir toutes les informations nécessaires au calcul du coût et permettent d'améliorer le circuit de l'information à temps et à moindre coût.

2. Calcul des écarts

- ❖ Nous vous présentons les chiffres d'affaires 2019 et 2020 ainsi que les charges 2019 et 2020.
- ❖ Les chiffres d'affaires :

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

CHIFFRE D'AFFAIRE PAR ARTICLE
CUMUL A DÉCEMBRE 2019

Article	Prév (Q.T)	Réal (Q.T)	T.R (Q)	Prév (V)	Réal (V)	T.R (V)
HUILE GOUTTE D'OR 5 L PEHD	14000,000	11 301,586	80,73	1 589 728 000,00	1 283 316 694,00	80,73
HUILE 5L PET LABELLE	39000,000	30 222,638	77,49	4 428 527 000,00	3 431 838 299,50	77,49
HUILE 2L PET LABELLE	10000,000	8 041,883	80,42	1 180 327 000,00	949 205 952,00	80,42
HUILE 1L LABELLE	4999,000	3 467,696	69,37	590 164 000,00	409 301 640,00	69,35
TOTAL HUILE CONDITIONNE	67999,000	53033,803	77,99	7 788 746 000,00	6 073 862 585,50	77,98
HUILE VRAC SOJA	0,000	22,440	-	-	2 401 080,00	-
SAVON DE MENAGE 400 GR	52988,000	50 309,587	94,93	4 308 129 000,00	3 796 101 355,90	88,11
SAVON DE MENAGE 300 GR	0,000	0,000	0,00	-	-	-
SAVON DE TOILETTE	6449,000	720,824	11,18	1 064 252 000,00	111 945 862,80	10,52
COPEAUX	0,000	1 743,520	-	-	133 216 408,00	0,00
TOTAL SAVON ET SAVONNETTES	59447,000	52773,931	88,77	5 372 381 000,00	4 041 263 626,70	75,22
MARGARINE 250 GR	10972,000	8 811,490	80,31	1 851 436 000,00	1 292 936 376,40	78,29
MARGARINE 500 G	3996,000	4 281,288	107,13	546 000 000,00	552 755 792,64	101,24
MARGARINE PLAQUETTE 200 GR	0,000	0,000	-	-	-	-
MARGARINE HOLLANDIA POTS 250 G	0,000	0,000	-	-	-	-
MARGARINE HOLLANDIA POTS 500 G	0,000	-7,032	-	-	884 473,44	-
MARGARINE PAIN 10 KG	0,000	9,500	-	-	1 710 000,00	-
S%EN SAMSA 900 GR	0,000	7,200	-	-	1 607 880,16	-
TOTAL MARGARINE	14968,000	13102,446	87,54	2 197 436 000,00	1 848 125 575,76	84,10
GRAISSE VEGETALE SHORTENING	5998,000	3 039,140	50,67	625 619 000,00	301 396 347,00	48,18
RECETTE BLEND	16000,000	16 631,960	103,95	1 726 083 000,00	1 758 831 760,00	101,90
RECETTE FEUILLETAGE (P.HYDROG	12372,000	0,000	-	1 335 012 000,00	-	-
HUILE DE PALME RAFFINEE RBD	0,000	11,320	-	-	1 084 568,20	-
STEARINE DE PALME RBD	0,000	11,220	-	-	1 049 631,00	-
GLYCERINE CODEX	874,000	308,250	35,27	104 998 000,00	36 990 000,00	35,23
MIX GLYCEROL	0,000	13,750	-	-	893 750,00	-
MIX MUCYLAGE	0,000	816,560	-	-	16 331 200,00	-
REBUTS CARTONS	0,000	0,000	-	-	412 170,00	-
LOCATION DU TERRAIN(4 CHEMINS)	0,000	0,000	-	-	240 000 000,00	-
Total	177658,000	139764,820	78,67	19 150 275 000,00	14 322 442 295,16	74,79

Source : document de l'entreprise

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

CHIFFRE D'AFFAIRE PAR ARTICLE
CUMUL A DÉCEMBRE 2020

Article	Prév (Q.T)	Réal (Q.T)	T.R (Q)	Prév (V)	Réal (V)	T.R (V)
HUILE GOUTTE D'OR 5 L PEHD	15003,000	10 432,665	69,54	1 703 280 000,00	1 184 649 098,00	69,55
HUILE 5L PET LABELLE	42000,000	28 349,741	67,50	4 769 184 000,00	3 219 167 467,50	67,50
HUILE 2L PET LABELLE	10001,000	8 681,173	86,80	1 180 331 000,00	1 024 662 960,00	86,81
HUILE 1L LABELLE	4999,000	2 911,021	58,23	590 160 000,00	343 895 520,00	58,22
TOTAL HUILE CONDITIONNE	72003,000	50374,500	69,96	8 242 955 000,00	5 772 075 045,50	70,02
HUILE VRAC SOJA	0,000	0,000	-	-	-	-
SAVON DE MENAGE 400 GR	55002,000	45 429,640	82,60	4 149 980 000,00	3 540 430 110,23	85,31
SAVON DE MENAGE 300 GR CELLOP	0,000	228,960	0,00	-	25 663 584,00	-
SAVON DE TOILETTE	5448,000	794,955	12,33	1 076 401 000,00	118 741 753,53	11,03
COPEAUX	0,000	2 916,800	-	-	234 098 117,32	0,00
TOTAL SAVON ET SAVONNETTES	61450,000	49370,355	80,34	5 226 381 000,00	3 918 933 565,08	74,98
MARGARINE 250 GR	10972,000	8 967,320	81,73	1 678 872 000,00	1 427 406 338,54	85,02
MARGARINE 500 G	3996,000	2 837,184	71,00	546 000 000,00	399 803 036,28	73,22
MARGARINE PLAQUETTE 200 GR	0,000	0,000	-	-	-	-
MARGARINE HOLLANDIA POTS 250 G	0,000	0,000	-	-	-	-
MARGARINE HOLLANDIA POTS 500 G	0,000	0,000	-	-	-	-
MARGARINE PAIN 10 KG	0,000	2,000	-	-	360 000,00	-
S'KEN SAMSA 900 GR	0,000	0,000	-	-	-	-
TOTAL MARGARINE	14968,000	11806,504	78,88	2 224 872 000,00	1 827 569 374,82	82,14
GRAISSE VEGETALE SHORTENING	6002,000	3 203,340	53,37	625 621 000,00	372 493 356,56	59,54
RECETTE BLEND	16002,000	16 209,740	101,30	1 726 080 000,00	1 803 585 292,60	104,49
RECETTE FEUILLETAGE (P.HYDROG)	12372,000	425,820	3,44	1 335 012 000,00	39 892 860,00	-
HUILE DE PALME RAFFINEE RBD	0,000	0,000	-	-	-	-
STEARINE DE PALME RBD	0,000	0,000	-	-	-	-
GLYCERINE CODEX	877,000	515,920	58,83	104 998 000,00	42 314 881,20	40,30
MIX GLYCEROL	0,000	132,500	-	-	8 998 750,00	-
MIX MUCYLAGE	0,000	470,200	-	-	9 404 000,00	-
REBUTS (DIVERS)	0,000	0,000	-	-	4 560 640,00	-
LOCATION DU TERRAIN(4 CHEMINS)	0,000	0,000	-	-	200 000 000,00	-
T o t a l	183674,000	132508,979	72,14	19 485 919 000,00	13 999 827 765,76	71,85

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

❖ Les charges :

COGB "LABELLE"
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA
 N D'IDENTIFICATION:03930601042636

EDITION DU: 05/06/2022 15:18
 EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19
 PERIODE DU: AU

BALANCE GENERALE

COMPT LIBELLE	REDOUVERTURE(SOLDES)VM DU 01/01/19 AU 31/12/19		TOT. VM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
601010 CONSUM.MAT PREMIERE H	0,00	0,00	203 252 426,03	0,00	203 252 426,03	0,00
601010 CONSUM.MAT PREMIERE H	0,00	0,00	5 850 440 537,34	0,00	5 850 440 537,34	0,00
601010 CONSUM.MAT PREMIERE H	0,00	0,00	15 648 035,51	0,00	15 648 035,51	0,00
601010 CONSUM.MAT PREMIERE H	0,00	0,00	1 923 134 400,37	0,00	1 923 134 400,37	0,00
601020 CONSUM.MAT PREMIERE H	0,00	0,00	#####	0,00	#####	0,00
602100 MATIERE CONSOMMABLES	0,00	0,00	751 761 280,23	0,00	751 761 280,23	0,00
602100 CONSUM.PIECES DETACH	0,00	0,00	15 434 963,25	0,00	15 434 963,25	0,00
602150 CONSUM.P.D.AUTOMOBILE	0,00	0,00	623 612,43	0,00	623 612,43	0,00
602260 CONSUM.TENUES DE SEC	0,00	0,00	4 080 539,47	0,00	4 080 539,47	0,00
602300 CONSUM.F.DIVERSES	0,00	0,00	54 608 175,13	0,00	54 608 175,13	0,00
602360 CONSUM.CARBURANT T.L	0,00	0,00	13 125 033,03	0,00	13 125 033,03	0,00
602610 CONSUM.EMBALLAGES HUILES	0,00	0,00	424 608 345,16	0,00	424 608 345,16	0,00
602620 CONSUM.EMBALLAGES SAVONS	0,00	0,00	116 532 204,58	0,00	116 532 204,58	0,00
602630 CONSUM.EMBALLAGES MARGARINES	0,00	0,00	470 644 611,25	0,00	470 644 611,25	0,00
602650 CONSUM.EMBALLAGES SAVONNETTES	0,00	0,00	20 542 856,14	0,00	20 542 856,14	0,00
6070000 ACHATS NON STOCKES DE MATIERES	0,00	0,00	31 139 041,01	0,00	31 139 041,01	0,00
6071000 CONSOMMATION EAU	0,00	0,00	32 127 467,23	0,00	32 127 467,23	0,00
6071600 CONSUM.FOURNIT. BREVETS	0,00	0,00	2 173 371,43	0,00	2 173 371,43	0,00
6072000 CONSOMMATION ELECTRICITE	0,00	0,00	54 685 273,09	0,00	54 685 273,09	0,00
6073000 CONSOMMATION GAZ	0,00	0,00	31 531 266,20	0,00	31 531 266,20	0,00
6074000 ACHATS FOURNITURE NON STOCKES	0,00	0,00	1 466 531,75	0,00	1 466 531,75	0,00
6081000 FRAIS D'APPROCHE MATIERE PREMIE	0,00	0,00	150 000,00	0,00	150 000,00	0,00
6082100 FRAIS D'APPROCHE MATIERE CONSOM	0,00	0,00	325 767,12	0,00	325 767,12	0,00
6100000 SOUS TRAITANCE GENERALE	0,00	0,00	312 371 681,72	0,00	312 371 681,72	0,00
6132440 LOCATION MATERIEL DE TRANSPOR	0,00	0,00	7 021 250,00	0,00	7 021 250,00	0,00
6140000 CHARGES LOCATIVES LOGEMENTS	0,00	0,00	1 500 000,00	0,00	1 500 000,00	0,00
6142000 LOYER & CHARGE LOC TERRAINS	0,00	0,00	2 443 284,00	0,00	2 443 284,00	0,00
6142440 LOYER & CHARGE LOC EQUIP PROD	0,00	0,00	33 000 000,00	0,00	33 000 000,00	0,00
6142442 LOYER ET CHARGES LOCATIVE ALC	0,00	0,00	73 092 296,61	0,00	73 092 296,61	0,00
6160000 ENT & REP LOGIS DE FONCTION	0,00	0,00	2 119 586,50	0,00	2 119 586,50	0,00
6162400 ENT & REP EQUIPEMENT P	0,00	0,00	22 437 657,03	0,00	22 437 657,03	0,00
6162420 ENT & REP MAT & OUTILLAGE	0,00	0,00	1 163 873,70	0,00	1 163 873,70	0,00
6162440 ENT & REP MAT TRANSPORT	0,00	0,00	25 314 567,05	5 620,00	25 314 567,05	5 620,00
6162470 ENT & REP AGENCI & INIT	0,00	0,00	12 215 253,10	0,00	12 215 253,10	0,00
6165210 ENTRETIEN ET REP MOR MAT DE RU	0,00	0,00	62 242,33	0,00	62 242,33	0,00
6160600 ASSURANCE AUTOMOBILE	0,00	0,00	29 712 336,11	0,00	29 712 336,11	0,00
6160800 ASSURANCE PATRIMOINE	0,00	0,00	3 312 706,53	0,00	3 312 706,53	0,00
6220000 FRAIS DE FORMATION DU PERSONNE	0,00	0,00	2 726 330,26	0,00	2 726 330,26	0,00
6221000 HONORAIRES ENCADRES	0,00	0,00	3 030 435,00	0,00	3 030 435,00	0,00
6222000 AUTRE PRESTATION DE SERVICE	0,00	0,00	1 868 622,17	0,00	1 868 622,17	0,00
6222100 SCE NETTOYAGE ET DEINFECTION	0,00	0,00	2 010 000,00	0,00	2 010 000,00	0,00
6222200 SCE TECHNIQUE ET LABORATOIRE	0,00	0,00	1 063 577,68	0,00	1 063 577,68	0,00
6223000 REDEVANCES	0,00	0,00	3 337 636,52	0,00	3 337 636,52	0,00
6223000 PUBLICITE COMMERCIALE	0,00	0,00	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00	0,00
6223100 ANNONCES ET INSERTIONS	0,00	0,00	8 000,00	0,00	8 000,00	0,00
6240000 FRAIS ET TRANSP SUR VENTE	0,00	0,00	61 125 830,00	0,00	61 125 830,00	0,00
6240100 AUTRES FRAIS D'EXPEDITION	0,00	0,00	24 743,85	0,00	24 743,85	0,00
6243000 AUTRE FRAIS ET TRANSPORT	0,00	0,00	633 500,00	0,00	633 500,00	0,00
6250000 FRAIS DE VOYAGE EN ALGERIE	0,00	0,00	220 316,00	0,00	220 316,00	0,00
6250100 FRAIS DE VOYAGE A L'ETRANGER	0,00	0,00	16 400,00	0,00	16 400,00	0,00
6251000 FRAIS DE SEJOUR EN ALG	0,00	0,00	3 521 530,00	0,00	3 521 530,00	0,00
6255000 FRAIS HEBERT ET RESTAURATION	0,00	0,00	307 653,71	0,00	307 653,71	0,00
6256000 RESTAURATION INTERNE	0,00	0,00	713 058,24	0,00	713 058,24	0,00
6267000 FRAIS SEMINAIRES	0,00	0,00	180 000,00	0,00	180 000,00	0,00
6261000 TELEPHONE & TELEGRAM	0,00	0,00	1 316 304,46	0,00	1 316 304,46	0,00
6261100 TELEPHONE EMAIL(COINET)	0,00	0,00	1 033 073,20	0,00	1 033 073,20	0,00
6262000 INTERNET	0,00	0,00	1 440 000,00	0,00	1 440 000,00	0,00
6263000 AUTRE I (BTE POST DIVERS)	0,00	0,00	11 110,00	0,00	11 110,00	0,00
6270000 SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILE	0,00	0,00	3 174 839,02	0,00	3 174 839,02	0,00
6310000 SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	156 108 600,34	10 432 138,70	156 108 600,34	10 432 138,70
6310100 INDEMN EXPERIENCE PROF	0,00	0,00	13 010 684,67	0,00	13 010 684,67	0,00
6310110 INDEMN TRAVAIL PERTE	0,00	0,00	17 236 586,43	0,00	17 236 586,43	0,00
6310120 INDEMNITE DE MISE ENCE	0,00	0,00	15 536 156,20	0,00	15 536 156,20	0,00
6310141 SALAIRE DE BASE CONTRACTUELS	0,00	0,00	623 312,67	0,00	623 312,67	0,00
6310151 INDEMNITE DE TRANSPORT	0,00	0,00	3 637 063,16	0,00	3 637 063,16	0,00
6310160 INDEMNITE DE PANIER	0,00	0,00	32 136 300,00	0,00	32 136 300,00	0,00
6310161 PRIME DE CAISSE	0,00	0,00	11 000,00	0,00	11 000,00	0,00
6310163 INDEMNITE DEPART EN RET	0,00	0,00	780 623,15	0,00	780 623,15	0,00
6310170 INDEMNITE DE FACILITE	0,00	0,00	228 315,00	0,00	228 315,00	0,00
6310181 IND FORF DE FONCTION	0,00	0,00	24 000,00	0,00	24 000,00	0,00
6310190 INDEMNITE DIFFERENTIELLE	0,00	0,00	44 434,56	0,00	44 434,56	0,00
6312000 NEURES SUPPLEMENTAIRES	0,00	0,00	6 207 655,25	11 720,00	6 207 655,25	11 720,00
6312001 INDIA FORF SERVE PERM	0,00	0,00	760 334,41	0,00	760 334,41	0,00
6312110 INDEMNITE SALAIRE UNIQUE	0,00	0,00	5 142 000,00	1 500,00	5 142 000,00	1 500,00
6312111 INDEMNITE FORFAITAIRE	0,00	0,00	13 230 153,70	0,00	13 230 153,70	0,00
6312431 PRIME DE SCOLARITE	0,00	0,00	1 137 000,00	0,00	1 137 000,00	0,00
6315000 INDEMNITE CONGE ANNUEL	0,00	0,00	33 333 658,00	0,00	33 333 658,00	0,00
6319100 COTISATION ASS SOCIALE 12.5%	0,00	0,00	30 002 276,43	0,00	30 002 276,43	0,00
6320000 COTISATION ACCID TRAV	0,00	0,00	2 315 362,73	0,00	2 315 362,73	0,00
6320300 COTISATION RETRAITE 10%	0,00	0,00	24 001 820,53	0,00	24 001 820,53	0,00
6320400 COTISATION ASS CHOMAGE 1%	0,00	0,00	3 853 083,01	0,00	3 853 083,01	0,00
6320500 COTISATION RET ANTICIP 0.25%	0,00	0,00	1 126 131,63	0,00	1 126 131,63	0,00
6370000 FONDS SOCIAL BRUT 7.5%	0,00	0,00	5 760 227,53	0,00	5 760 227,53	0,00
6380100 AUTRES CHARGES DU PERSONNEL	0,00	0,00	2 034 526,17	0,00	2 034 526,17	0,00
6420000 T.A.P	0,00	0,00	73 056 176,00	0,00	73 056 176,00	0,00
6430000 TAXE D'INFORMATION	0,00	0,00	118 236,00	0,00	118 236,00	0,00
6431000 TAXE D'APPRENTISSAGE	0,00	0,00	116 226,00	0,00	116 226,00	0,00
6432000 DROITS DE TIMBRES	0,00	0,00	24 342,06	0,00	24 342,06	0,00
6433100 AUTRES IMPOTS ET TAXES (HORS I	0,00	0,00	1 402 500,00	0,00	1 402 500,00	0,00

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

6500000	JETONS DE PRESENCE	0,00	0,00	1 515 000,00	0,00	1 515 000,00	0,00	1 515 000,00	0,00
6560000	AUTRES FRAIS DIVERS	0,00	0,00	441 158,00	0,00	441 158,00	0,00	441 158,00	0,00
6580100	AUTRES FRAIS JURIDIQUES	0,00	0,00	544 412,60	0,00	544 412,60	0,00	544 412,60	0,00
6580200	PENALITES & AMENDES	0,00	0,00	452 615,32	0,00	452 615,32	0,00	452 615,32	0,00
6585000	COTISATIONS & DONCS	0,00	0,00	3 360 000,00	0,00	3 360 000,00	0,00	3 360 000,00	0,00
6510000	CHARGES EXCEPTIONNELLES DE GES	0,00	0,00	5 096 382,74	5 890,66	5 096 382,74	5 890,66	5 090 471,66	0,00
6550000	AUTRES CHARGES DE GESTION COUR	0,00	0,00	120 000 000,00	0,00	120 000 000,00	0,00	120 000 000,00	0,00
6590100	A CHARGES EXCEP COMPENSATIONS	0,00	0,00	23 895,43	-641,61	23 895,43	-641,61	24 561,32	0,00
6610100	CHARGES DIRECTES BANCAIRES	0,00	0,00	548 454 631,41	51 412 643,63	548 454 631,41	51 412 643,63	490 362 247,87	0,00
6614000	INTERET MICH SIMVELT	0,00	0,00	1 365 141,81	0,00	1 365 141,81	0,00	1 365 141,81	0,00
6612000	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	0,00	0,00	58 375 195,63	0,00	58 375 195,63	0,00	58 375 195,63	0,00
6617000	DOTAT PROV DEFISC STOKES	0,00	0,00	279 478 850,26	0,00	279 478 850,26	0,00	279 478 850,26	0,00
6619000	DOTAT PROV CHARGES A REP	0,00	0,00	47 510 680,51	0,00	47 510 680,51	0,00	47 510 680,51	0,00
6650000	IMPOSITION DIFFEREE ACTIF	0,00	0,00	0,00	3 457 549,73	0,00	3 457 549,73	0,00	3 457 549,73
6653000	IMPOSITION DIFFEREE PASSIF	0,00	0,00	76 131 320,51	132 640 987,63	76 131 320,51	132 640 987,63	0,00	56 509 067,12
6650000	IMPOTS SUR LE BENEFICE	0,00	0,00	115 113 383,57	0,00	115 113 383,57	0,00	115 113 383,57	0,00
TOTAL GENERAL									

Source : document de l'entreprise

COGB "LABELLE"
ROUTE DES AUBES BP 406 BEJAIA
N D IDENTIFICATION:099906101412638

EDITION DU: 05/06/2022 15:14
EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
PERIODE DU: AU

BALANCE GENERALE

COMPT LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MVM DU 01/01/20 AU 31/12/20		TOT. MVM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20		
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	
601010	CONSOM MAT PREMIERE H	0,00	0,00	144 193 385,44	0,00	144 193 385,44	0,00	144 193 385,44	0,00
601020	CONSOM MAT PREMIERE H	0,00	0,00	6 788 999 500,72	0,00	6 788 999 500,72	0,00	6 788 999 500,72	0,00
601030	CONSOM MAT PREMIERE H	0,00	0,00	12 475 152,23	0,00	12 475 152,23	0,00	12 475 152,23	0,00
601040	CONSOM MAT PREMIERE H	0,00	0,00	2 268 768 031,75	0,00	2 268 768 031,75	0,00	2 268 768 031,75	0,00
6010230	CONSOM MAT PREMIERE H	0,00	0,00	2 258 015 312,62	0,00	2 258 015 312,62	0,00	2 258 015 312,62	0,00
6020000	MATIERE CONSOMMABLES	0,00	0,00	633 597 352,36	0,00	633 597 352,36	0,00	633 597 352,36	0,00
6021000	CONSOM PIECES DETACH	0,00	0,00	112 121 965,96	0,00	112 121 965,96	0,00	112 121 965,96	0,00
6021900	CONSOM P D AUTOMOBILE	0,00	0,00	230 424,64	0,00	230 424,64	0,00	230 424,64	0,00
6022800	CONSOM TENUES DE SEC	0,00	0,00	4 525 004,83	0,00	4 525 004,83	0,00	4 525 004,83	0,00
6023000	CONSOM F DIVERSES	0,00	0,00	39 441 944,29	0,00	39 441 944,29	0,00	39 441 944,29	0,00
6023800	CONSOM CARBURANT T L	0,00	0,00	14 326 129,70	665 080,20	14 326 129,70	665 080,20	14 261 049,50	0,00
6025100	CONSOM EMBALLAGES HUILLES	0,00	0,00	409 817 561,38	0,00	409 817 561,38	0,00	409 817 561,38	0,00
6026200	CONSOM EMBALLAGES SAVONS	0,00	0,00	115 406 769,70	0,00	115 406 769,70	0,00	115 406 769,70	0,00
6026300	CONSOM EMBALLAGES MARGARINES	0,00	0,00	422 875 576,01	0,00	422 875 576,01	0,00	422 875 576,01	0,00
6026500	CONSOM EMBALLAGES SAVONNETTES	0,00	0,00	18 593 999,42	0,00	18 593 999,42	0,00	18 593 999,42	0,00
6070000	ACHATS NON STOCKES DE MATIERES	0,00	0,00	38 117 947,08	11 443 925,40	38 117 947,08	11 443 925,40	26 674 020,68	0,00
6071000	CONSRMMATION EAU	0,00	0,00	31 638 462,72	0,00	31 638 462,72	0,00	31 638 462,72	0,00
6071600	CONSRM FOURNIT Eau	0,00	0,00	2 085 586,87	0,00	2 085 586,87	0,00	2 085 586,87	0,00
6072000	CONSRMMATION ELECTRICITE	0,00	0,00	51 174 874,28	0,00	51 174 874,28	0,00	51 174 874,28	0,00
6073000	CONSRMMATION GAZ	0,00	0,00	32 289 349,37	0,00	32 289 349,37	0,00	32 289 349,37	0,00
6074100	ACHATS FOURNITURE NON STOCKES	0,00	0,00	4 470 734,80	0,00	4 470 734,80	0,00	4 470 734,80	0,00
6081000	FRAIS D'ENTRÉE MATIERE PREMIE	0,00	0,00	1 362 415,05	0,00	1 362 415,05	0,00	1 362 415,05	0,00
6110000	SOUS TRAITANCE GENERALE	0,00	0,00	185 973 224,50	0,00	185 973 224,50	0,00	185 973 224,50	0,00
6132440	LOCATION MATERIELS DE TRANSPORT	0,00	0,00	7 980 500,00	0,00	7 980 500,00	0,00	7 980 500,00	0,00
6132441	LOCATION MATERIELS ET OUTILLAG	0,00	0,00	205 530,00	0,00	205 530,00	0,00	205 530,00	0,00
6140000	CHARGES LOCATIVES LOGEMENTS	0,00	0,00	540 000,00	0,00	540 000,00	0,00	540 000,00	0,00
6142300	LOYER & CHARGE LOC TERRAINS	0,00	0,00	2 474 584,00	0,00	2 474 584,00	0,00	2 474 584,00	0,00
6142442	LOYER ET CHARGES LOCATIVE ALC	0,00	0,00	51 168 898,98	0,00	51 168 898,98	0,00	51 168 898,98	0,00
6152400	ENT & REP EQUIPEMENT P	0,00	0,00	20 773 291,98	0,00	20 773 291,98	0,00	20 773 291,98	0,00
6152431	ENT & REP MAT & OUTILLAGE	0,00	0,00	616 125,00	0,00	616 125,00	0,00	616 125,00	0,00

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

6152440	ENT & REP MAT TRANSPORT	0,00	0,00	24 552 501,77	0,00	24 552 501,77	0,00	24 552 501,77	0,00
6152470	ENT & REP AGENCT & INST	0,00	0,00	6 137 352,44	0,00	6 137 352,44	0,00	6 137 352,44	0,00
6152521	ENTRETIEN ET REP MOB MAT DE BU	0,00	0,00	88 276,48	0,00	88 276,48	0,00	88 276,48	0,00
6160200	ASSURANCE RESPOSSABILITE CIVIL	0,00	0,00	7 060,00	0,00	7 060,00	0,00	7 060,00	0,00
6160500	ASSURANCES MARCHANDISES	0,00	0,00	2 067 656,68	0,00	2 067 656,68	0,00	2 067 656,68	0,00
6160600	ASSURANCE AUTOMOBILE	0,00	0,00	18 649 601,89	0,00	18 649 601,89	0,00	18 649 601,89	0,00
6220000	FRAIS DE FORMATION EM PERSONNE	0,00	0,00	930 000,00	65 000,00	930 000,00	65 000,00	955 000,00	0,00
6220001	HONORAIRES EU DINARS	0,00	0,00	1 514 740,00	0,00	1 514 740,00	0,00	1 514 740,00	0,00
6222000	AUTRE PRESTATION DE SERVICE	0,00	0,00	3 171 259,02	0,00	3 171 259,02	0,00	3 171 259,02	0,00
6222001	DESTRUCTION PRODUITS CHIMIQES	0,00	0,00	28 284 400,00	0,00	28 284 400,00	0,00	28 284 400,00	0,00
6222100	SCE NETTOYAGE ET DESINFECTIION	0,00	0,00	1598 000,00	0,00	1598 000,00	0,00	1598 000,00	0,00
6222200	SCE TECHNIQUE ET LABORATOIRE	0,00	0,00	1 041 142,27	0,00	1 041 142,27	0,00	1 041 142,27	0,00
6223000	REDEVANCES	0,00	0,00	3 025 068,76	0,00	3 025 068,76	0,00	3 025 068,76	0,00
623000	PUBLICITE PUBLICATION RELATIO	0,00	0,00	265 114,28	0,00	265 114,28	0,00	265 114,28	0,00
6232000	ANNONCES ET INSERTIONS	0,00	0,00	360 948,67	0,00	360 948,67	0,00	360 948,67	0,00
6240000	FRAIS ET TRANSP SUR VEITE	0,00	0,00	62 521 112,74	0,00	62 521 112,74	0,00	62 521 112,74	0,00
6240170	FRAIS SUR EXPEDITION (EXPORTAT	0,00	0,00	1 145 307,72	0,00	1 145 307,72	0,00	1 145 307,72	0,00
6240180	AUTRES FRAIS D'EXPEDITION	0,00	0,00	13 529,60	0,00	13 529,60	0,00	13 529,60	0,00
6245000	AUTRE FRAIS ET TRANSPORT	0,00	0,00	696 300,00	0,00	696 300,00	0,00	696 300,00	0,00
6251000	FRAIS DE SEJOUR EM ALG	0,00	0,00	3 686 230,00	0,00	3 686 230,00	0,00	3 686 230,00	0,00
6255000	FRAIS HEBERG ET RESTAURATION	0,00	0,00	389 702,08	0,00	389 702,08	0,00	389 702,08	0,00
6256000	RESTAURATION INTERNE	0,00	0,00	1 289 256,30	0,00	1 289 256,30	0,00	1 289 256,30	0,00
6257000	FRAIS SEMINAIRES	0,00	0,00	15 000,00	0,00	15 000,00	0,00	15 000,00	0,00
6260000	AFFRANCHISSEMENTS	0,00	0,00	250,00	0,00	250,00	0,00	250,00	0,00
6261000	TELEPHONE & TELEGRAMME	0,00	0,00	1 145 771,41	0,00	1 145 771,41	0,00	1 145 771,41	0,00
6261100	TELEPHONE EMAIL(COSMET)	0,00	0,00	143 152,50	0,00	143 152,50	0,00	143 152,50	0,00
6262000	INTERNET	0,00	0,00	1 440 000,00	0,00	1 440 000,00	0,00	1 440 000,00	0,00
6263000	AUTRES (BTE POST DIVERS)	0,00	0,00	10 575,00	0,00	10 575,00	0,00	10 575,00	0,00
6270100	SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILE	0,00	0,00	7 802 885,98	0,00	7 802 885,98	0,00	7 802 885,98	0,00
6310000	SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	101 898 963,83	3 438,00	101 898 963,83	3 438,00	101 896 545,83	0,00
6310100	INDEM EXPERIENCE PROF	0,00	0,00	19 160 659,24	0,00	19 160 659,24	0,00	19 160 659,24	0,00
6310110	INDEM TRAVAIL POSTE	0,00	0,00	17 218 963,43	0,00	17 218 963,43	0,00	17 218 963,43	0,00
6310120	INDEMNITE DE NUSSANCE	0,00	0,00	16 091 066,49	0,00	16 091 066,49	0,00	16 091 066,49	0,00
6310151	INDEMNITE DE TRANSPORT	0,00	0,00	3 463 398,47	0,00	3 463 398,47	0,00	3 463 398,47	0,00
6310160	INDEMNITE DE PANIER	0,00	0,00	31 611 600,00	0,00	31 611 600,00	0,00	31 611 600,00	0,00
6310161	PRIME DE CAISSE	0,00	0,00	11 000,00	0,00	11 000,00	0,00	11 000,00	0,00
6310163	INDEMNITE DEPART EN RET	0,00	0,00	2 248 764,47	0,00	2 248 764,47	0,00	2 248 764,47	0,00
6310170	INDEMNITE DE FIDELITE	0,00	0,00	44 022,10	0,00	44 022,10	0,00	44 022,10	0,00
6310181	IND.FORF DE FONCTION	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	0,00
6320000	HEURES SUPPLEMENTAIRES	0,00	0,00	4 870 744,52	0,00	4 870 744,52	0,00	4 870 744,52	0,00
6320100	INDM.FORF SERVE PERM	0,00	0,00	1 059 735,74	0,00	1 059 735,74	0,00	1 059 735,74	0,00
6321100	INDEMNITE SALAIRE UNIQUE	0,00	0,00	5 320 500,00	0,00	5 320 500,00	0,00	5 320 500,00	0,00
6321111	INDEMNITE FORFAITAIRE	0,00	0,00	13 408 359,08	0,00	13 408 359,08	0,00	13 408 359,08	0,00
6321231	PRIME DE SCOLARITE	0,00	0,00	1 152 000,00	0,00	1 152 000,00	0,00	1 152 000,00	0,00
6321200	INDEMNITE CONGE ANNUEL	0,00	0,00	27 486 448,18	0,00	27 486 448,18	0,00	27 486 448,18	0,00
6350100	COTISATION ASS SOCIALE 12.5%	0,00	0,00	29 719 519,73	0,00	29 719 519,73	0,00	29 719 519,73	0,00
6350200	COTISATION ACCID TRAV	0,00	0,00	2 955 712,98	0,00	2 955 712,98	0,00	2 955 712,98	0,00
6350300	COTISATION RETRAITE 10%	0,00	0,00	23 775 616,75	0,00	23 775 616,75	0,00	23 775 616,75	0,00
6350400	COTISATION ASS CHOMAGE 1%	0,00	0,00	3 589 077,24	0,00	3 589 077,24	0,00	3 589 077,24	0,00
6350500	COTISATION RET ANTICIP 0.25%	0,00	0,00	1 776 875,57	0,00	1 776 875,57	0,00	1 776 875,57	0,00
6370000	FOND SOCIAL BRUT 3.5%	0,00	0,00	7 205 716,44	0,00	7 205 716,44	0,00	7 205 716,44	0,00
6380100	AUTRES CHARGES DU PERSONNEL	0,00	0,00	2 493 920,42	0,00	2 493 920,42	0,00	2 493 920,42	0,00
6420000	T.A.P.	0,00	0,00	75 526 767,00	0,00	75 526 767,00	0,00	75 526 767,00	0,00
6450000	TAUX SIFORMATION	0,00	0,00	2 321 703,00	0,00	2 321 703,00	0,00	2 321 703,00	0,00
6451000	TAUX APPRENTISSAGE	0,00	0,00	62 983,00	0,00	62 983,00	0,00	62 983,00	0,00
6452000	DROITS DE TIMBRES	0,00	0,00	42 046,50	0,00	42 046,50	0,00	42 046,50	0,00
6490000	AUTRES IMPOTS TAXES	0,00	0,00	436 500,00	0,00	436 500,00	0,00	436 500,00	0,00
6491000	AUTRES IMPOTS ET TAXES (HORS I	0,00	0,00	924 000,00	0,00	924 000,00	0,00	924 000,00	0,00
6530000	JETONS DE PRESENCE	0,00	0,00	1 620 000,00	0,00	1 620 000,00	0,00	1 620 000,00	0,00
6560000	AUTRES FRAIS DIVERS	0,00	0,00	472 614,00	0,00	472 614,00	0,00	472 614,00	0,00
6560100	AUTRES FRAIS JURIDIQUES	0,00	0,00	13 000,00	0,00	13 000,00	0,00	13 000,00	0,00
6560300	PENALITES & AMENDES	0,00	0,00	690 523,12	0,00	690 523,12	0,00	690 523,12	0,00
6560400	COTISATION & DONCS	0,00	0,00	10 516 904,00	0,00	10 516 904,00	0,00	10 516 904,00	0,00
6570000	CHARGES EXCEPTIONNELLES DE GES	0,00	0,00	88 482 455,13	116,00	88 482 455,13	116,00	88 482 455,13	0,00
6580000	AUTRES CHARGES DE GESTION COUR	0,00	0,00	80 000 000,00	0,00	80 000 000,00	0,00	80 000 000,00	0,00
6580100	AGISCS S/DEC.OUVERT & REC	0,00	0,00	29 100 616,74	0,00	29 100 616,74	0,00	29 100 616,74	0,00
6581000	CHARGES D'INTERETS BANCAIRES	0,00	0,00	478 920 259,45	12 969 802,50	478 920 259,45	12 969 802,50	446 750 455,35	0,00
6581600	INTEREST MICH SIMVEST	0,00	0,00	1 032 593,50	0,00	1 032 593,50	0,00	1 032 593,50	0,00
6582000	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	0,00	0,00	107 075 668,54	0,00	107 075 668,54	0,00	107 075 668,54	0,00
6583500	DOTAT PROV DEPPEC STOCKS	0,00	0,00	219 291 035,87	0,00	219 291 035,87	0,00	219 291 035,87	0,00
6585000	DOTAT PROV CHARGES A REP	0,00	0,00	44 872 838,22	0,00	44 872 838,22	0,00	44 872 838,22	0,00
652000	IMPOSITION DIFFEREE ACTIF	0,00	0,00	0,00	455 175,40	0,00	455 175,40	0,00	455 175,40
653000	IMPOSITION DIFFEREE PASSIF	0,00	0,00	174 791 648,64	0,00	174 791 648,64	0,00	174 791 648,64	0,00
TOTAL GENERAL		0,00	0,00	74 097 635,50	24 962 579,50	74 097 635,50	24 962 579,50	455 175,40	0,00

Source : document de l'entreprise

➤ ANALYSE :

NB : MVM : mouvement de l'année en cour

Charges : on va prendre les mouvement de l'année en cour 2019 et 2020 , recommander par l'entreprise.

Solde : l'année en cour plus la réouverture.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

Années	2019	2020
Charges	14 598 786 435.42	15 506 294 414.24
CA	14 322 442 295.16	13 999 824 765.76

➤ **Tableaux différentiels (Ecart)**

Formule : chiffres d'affaire (CA) réel - charges

Années	2019	2020
Charges	14 598 786 435.42	15 506 294 414.24
CA	14 322 442 295.16	13 999 824 765.76
Ecart	- 276 344 140	- 1 506 469 650

Commentaire : nous constatons que l'entreprise à réaliser une perte sur les deux exercices (années 2019 et 2020)

➤ **Tableaux comparatif entre le CA (prév.) et le CA (Réel)**

Années	2019	2020
CA (prév.)	19 150 275 000	19 485 919 000
CA (réel)	14 322 442 295.16	13 999 824 765.76
Ecart	-4 827 832 710	-5 486 094 240

Interprétation : nous constatons que l'entreprise n'a pas atteint son objectif avec les chiffres d'affaire, car le CA (prév.) est supérieur au CA réel.

Chapitre 03 : Analyse et évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise COGB LABELLE

- **Analyse de la récapitulation des Entrées et sorties des produits finies et semi finis durant l'année 2019 et 2020 de la COGB LABELLE**

- **Pour l'Année 2019 :**

Produits finis			Produits semi finis			Ecart Total
Entrées	Sorties	Ecart	Entrées	sorties	Ecart	
4387159732	1108400511	-3278759221	5829600880	1095017368	-4734583512	-8013342733

Formule : Sorties – Entrées

- ❖ **Commentaire** : nous constatons une perte considérable durant l'année 2019 , au niveau des produits, semis finis.

- **Pour l'année 2020 :**

Produits finis			Produits semi finis			Ecart Total
Entrées	Sorties	Ecart	Entrées	sorties	Ecart	
9978378999	9906429374.12	-71949625	10627433240	10631574190	4140950	-67807675

Formule : Sorties – Entrées

- ❖ **Commentaire** : nous constatons une perte mais non considérable ; cette perte est remarquer au niveau des produits finis et non au niveau des produits semi finis qui est positif, mais toutes fois Ecart total reste négatif est synonyme de perte pour l'année 2020

NB : au niveau du tableau récapitulatif des produits finis et semi finis des deux années 2019 et 2020 partout la ou il y'a un signe négatif, cela signifie : Produit restitué à la production pour qu'il soit recyclé.

Conclusion Générale

Le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir l'événement pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

La place de cette fonction dépend de la taille, du statut et de sa spécificité de chaque entreprise. Dans les grandes entreprises le contrôle de gestion est lié, soit à la direction générale, soit à la direction financière. Par contre avec les PME c'est le comptable ou le dirigeant qui exécute les techniques de contrôle.

Pour maîtriser la performance de l'entreprise, il est nécessaire voir primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise, permettant d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise tel que la fonction stratégie, la fonction marketing...etc.

Le contrôle de gestion en relation avec ces différents services de l'entreprise permet de voir mieux les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre sa fonction de transversalité de support.

Durant notre stage pratique au sein de l'entreprise SPA COGB LABELLE, nous avons constaté que l'entreprise utilise toujours l'ancienne méthode CUMP comme méthode de calculs des coûts, ce qui n'est pas suffisant. Et comme outils d'analyse, il utilise (la gestion budgétaire, système d'information...). Ce qui reste toujours insuffisantes.

En bref, ce mémoire nous a procurer beaucoup d'information enrichissantes et augmenter nos connaissances sur certains aspects non connus et dont on ignore, ce qui nous a permis également de faire la différence entre le monde universitaire et le monde du travail et je peux vous dire qu'il y'a une grande différence.

Sommaire

Introduction générale.....	10
Chapitre 01 : l'Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion.....	12
Section 01 : les concepts théoriques du contrôle de gestion.....	12
1. La notion de contrôle de gestion	12
1.1. Définition du concept contrôle/gestion	14
1.2. Les définitions retenues par quelques auteurs	14
1.3. Les caractéristiques du contrôle de gestion	15
1.4. Les décisions de gestions et les niveaux de contrôle.....	15
Figure n°3 : décision de gestion et niveau de contrôle.....	16
Tableau n°1 : tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision	16
1. Mission et rôle du contrôle de gestion.....	17
Tableau n°2 : analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.....	19
2.1.3 Audit interne, Audit financier, Audit opérationnel.....	20
Section 02 : place et rôle de la fonction du contrôle de gestion dans l'organisation.....	21
1. Les niveaux de contrôle de gestion au sein de l'organisation	21
1.1 Le contrôle stratégique	21
1.2. Le contrôle de gestion	22
1.3. Le contrôle budgétaire.....	22
1.4 Le contrôle opérationnel.....	22
2. Mission et place de la fonction « contrôle de gestion ».....	25
1. Mission du contrôle de gestion.....	25
2. Les niveaux du contrôle de gestion	25
2.1. Le contrôle stratégique	26
2.2. Le contrôle de gestion	26
2.3. Le contrôle opérationnel.....	26
2.4. Le contrôle budgétaire.....	26
3. Organisation de la fonction contrôle de gestion	27
3.1. Le rattachement à la direction financière (position fonctionnelle).....	28
3.2. Le rattachement a la direction générale (position d'état major).....	29
Schéma N°4 : place du contrôle de gestion actuelle (position d'état Major)	30
3.3. Principe et organisation	31
3.3.1. Constitution d'un réseau.....	32

3.3.2. Labellisation de la fonction et identification d'un domaine de compétence.	32
4. Relation de contrôle de gestion avec les multiples fonctions de l'entreprise	32
4.1. Le contrôle de gestion stratégique	32
4.2. Le contrôle de gestion et marketing	33
4.3. Le contrôle de gestion et finance.....	33
4.4. Le contrôle de gestion et GRH	34
5. Les fonctions du contrôleur de gestion.....	34
5.1. Définition de contrôleur de gestion	35
5.2. Les compétences du contrôleur de gestion.....	35
5.3. Les activités de contrôleur de gestion	37
Schéma N°05 : Les missions du contrôleur gestion	38
Tableau N°04 : Les qualités du contrôleur de gestion dressées par BOUIN et SIMON	40
Conclusion.....	40
Section 01 : outils et méthodes du contrôle de gestion.....	44
1. La comptabilité générale	44
2. Les obligations comptables des entreprises.....	44
3.2 Différence entre comptabilité générale et la comptabilité analytique	46
3. Généralité sur la gestion budgétaire	46
4.1 Définition et objectif de la gestion budgétaire :	46
4.1.1 Définition.....	46
4.1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :	47
5. La démarche budgétaire :	47
5.2. La budgétisation : deuxième phase de la gestion budgétaire.....	48
5.2.1 Définition d'un budget	48
5.2.2 Le rôle des budgets.....	48
5.3 Le contrôle budgétaire.....	48
Schéma N°6 : procédure budgétaire	49
5.4. Analyse des écarts budgétaires	50
5.4.1 Analyse des écarts	50
A. Ventilation des écarts :	51
B. Exploitation des écarts : détermination des causes des écarts	51
Schéma N°7 : représentation de la décomposition de l'écart sur profit	52
5.4.2 Calcul et analyse des écarts	53
A. Ecart sur matière première et main d'œuvre	53

B. Ecart sur chiffre d'affaires.....	54
C. L'écart sur marge.....	55
D. Ecart sur centre d'analyse.....	55
❖ L'écart de rendement.....	55
❖ L'écart de budget.....	56
❖ L'écart d'activité	56
6. Système d'information	57
6.1. Définition.....	57
6.2. Caractéristique d'un système d'information	58
6.4 Le rôle du système d'information.....	59
6.5. Les qualités d'un système d'information	59
7. Le tableau de bord (TB)	59
7.1. Définition et rôles de tableau de bord.....	59
7.1.1 Définition de tableau de bord	61
7.2. Les rôles de tableau de bord	61
7.3. Les instruments du tableau de bord.....	61
8.2 Champ d'application	63
9. Benchmarking.....	63
Section 2 : les méthodes de calcul des couts	65
1. Les systèmes de calcul des coûts.....	65
1.1 Le système des coûts complets.....	65
A. La méthode des sections homogènes.....	65
B. La méthode des coûts standards ou préétablis.....	65
C. La méthode ABC (Activity Based Costing) ²⁶	66
2. Le système des coûts partiel	66
A. La méthode des coûts variable évoluée	66
B. La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF)	66
C. Méthode des coûts marginaux (coût différentiels)	66
Conclusion :	67
Introduction :	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « COGB LABELLE »	70
1. Historique	70
1.1. Présentation de la SPA COGB LABELLE de BEJAIA	71

Section 03 : Les Différentes Méthodes de Calcul de Coût au Sein de l'Entreprise COGB LABELLE	82
1. La méthode utilisée par l'entreprise	82
2. Calcul des écarts	82
➤ ANALYSE :	87
➤ Tableaux différentiels (Ecart)	88
➤ Analyse de la récapitulation des Entrées et sorties des produits finies et semi finis durant l'année 2019 et 2020 de la COGB LABELLE	89
• Pour l'Année 2019 :	89
• Pour l'année 2020 :	89
Conclusion Générale	90
Résumé :	95

Résumé :

Le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les buts tracés sont accomplis et l'efficience, lorsque les unités acquises sont optimisées à partir des moyens disponibles.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexes et piloter au mieux la performance, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être à la fois traditionnels et contemporaine.

Dans un univers économique de plus en plus concurrentiel et incertain, le pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation, la mesure constante de ses performances et l'évaluation continue de son efficience son plus que jamais indispensable.

Ce mémoire s'intéresse à présenter l'apport du contrôle de gestion par ses divers outils à l'animation et le pilotage de la performance de l'entreprise.