

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

THEME :

**L'impact du contrôle de gestion sur la
performance financière de l'entreprise**

CAS : Cal Plast

Présenté par :

M. Zergui Ayoub

Encadré par :

Mme. Souad BOUTRIK

Année universitaire : 2022/2023



**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

THEME :

**L'impact du contrôle de gestion sur la
performance financière de l'entreprise**

CAS : Cal Plast

Présenté par :

M. Zergui Ayoub

Encadré par :

Mme. Souad BOUTRIK

Année universitaire : 2022/2023

Dédicaces :

C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste Travail de fin d'étude à :

À mon cher père, Samir, tu as été mon pilier, mon modèle et mon inspiration. Ton amour inconditionnel, ta sagesse et ton soutien indéfectible ont été des forces motrices dans la poursuite de mes aspirations académiques. Tes encouragements incessants et ta confiance en moi ont été une source inépuisable de motivation. Je te dédie ce mémoire en témoignage de ma reconnaissance éternelle.

À ma chère mère, Ghezlen, tu es ma source d'amour inépuisable et ma plus grande admiratrice. Tes sacrifices, ta bienveillance et tes encouragements sans faille ont nourri ma détermination et ma persévérance. Ta force et ta résilience sont des modèles qui m'inspirent chaque jour. Je te dédie ce mémoire en signe de gratitude profonde pour tout ce que tu as fait et continues de faire pour moi.

À mes chers amis, Zaki, Riyad et Kasir, moumen, mohcen, Oussama, vous êtes mes compagnons de route, mes confidents et mes soutiens indéfectibles. Votre amitié précieuse m'a accompagné tout au long de ce parcours, illuminant les moments de travail intense par des éclats de rire et des encouragements chaleureux. Votre présence a rendu cette aventure académique encore plus mémorable et significative. Merci d'avoir partagé cette expérience avec moi.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont croisé ma route et ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Votre soutien, vos conseils et votre présence ont été précieux. Que ce soit par des mots d'encouragement, des discussions stimulantes ou des gestes de gentillesse, vous avez tous laissé une empreinte positive dans mon parcours académique.

Enfin, à moi-même, je dédie ce mémoire comme un rappel de ma persévérance, de ma passion pour l'apprentissage et de ma capacité à surmonter les défis. Ce travail représente le fruit de mes efforts, de ma curiosité et de ma volonté de grandir en tant que personne et professionnel.

Remerciements :

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu, notre seigneur **Dieu** qui nous A Donné la force d'achever ce travail.*

*Aussi, je tiens à remercier mes parents et tous les membres de **ma famille** pour leurs encouragements et leur patience tout au long de mes études*

*Je tiens également à remercier **Mme. Souad BOUTRIK** pour ses précieux conseils, sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire, qui nous a accordé l'assurance de suivre mon travail avec bienveillance,*

*Je suis reconnaissant envers l'ensemble du personnel de **CALPLAST**, et le maitre de stage **Mr DJABI** pour son orientation, pendant toute la période de mon stage.*

***En outre**, je présent mon remerciement à tous nos **enseignements (es)** tout au long de notre cursus universitaire.*

Merci

Résumé :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. En tant qu'outil de gestion, il permet de collecter, analyser et interpréter les données financières pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'étude de cas réalisée au sein de CALPLAST nous a fourni des informations concrètes sur l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise. En analysant les données financières et en utilisant les outils de contrôle de gestion, tel que, la gestion budgétaire et le tableau de bord, qui servent à transformer les informations de l'entreprise en donnant une image sur sa situation financière.

L'étude de cas réalisée au sein de CALPLAST démontre clairement l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise.

Mots clés :

Contrôle de gestion, la performance financière, les données financières. Les outils de contrôle de gestion, la gestion budgétaire, le tableau de bord.

ملخص:

تلعب الرقابة الإدارية دورًا حيويًا في تحسين الأداء المالي للشركة. كأداة إدارية، فإنه يسمح بجمع وتحليل وتفسير البيانات المالية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة .

زودتنا دراسة الحالة التي تم إجراؤها داخل كال بلاست بمعلومات عن تأثير الرقابة الإدارية على الأداء المالي للشركة. من خلال تحليل البيانات المالية واستخدام أدوات الرقابة الإدارية، مثل إدارة الميزانية ولوحة القيادة، والتي تعمل على تحويل معلومات الشركة من خلال إعطاء صورة عن وضعها المالي .

توضح دراسة الحالة التي تم إجراؤها داخل كال بلاست بوضوح تأثير رقابة إدارية على الأداء المالي للشركة.

كلمات مفتاحيه:

الرقابة الإدارية، الأداء المالي، البيانات المالية، أدوات الرقابة الإدارية، دارة الميزانية، لوحة القيادة،

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Processus du contrôle de gestion.	18
02	Rattachement direct à la Direction Générale	19
03	Rattachement au même niveau que d'autres directions	19
04	Rattachement à la Direction financière	20
05	Les différents types de budgets	24
06	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance	33
07	Les dimensions et la mesure de la performance	40
08	L'organisation de l'entreprise.	61
09	La situation des ressources et emplois à la fin 2022	64
10	Budget des ventes 2023	72
11	Budget de production 2023	73
12	Budget d'approvisionnement 2023.	74
13	Tableau de bord mensuel mois d'avril 2023.	75

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	comparaison entre la performance interne et la performance externe	35
02	Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	46
03	Présentation de la CAF par la méthode additive.	47
04	présentation de la CAF par la méthode soustractive	48
05	Les postes de l'actif et du passif bilan 2022	65
06	Evolution des masses de bilan (2021/2022)	65
07	Synthèse de la structure financière (2021-2022)	66
08	Capacité d'autofinancement fin 2022	68
09	Le solde intermédiaire de gestion.	78
10	Tableau de ventes T1/2023.	79
11	Répartition du chiffre d'affaire des différents produits	80
12	Tableau de production T1/2023.	81
13	Répartition des produits fabriqués durant ce trimestre.	81
14	Données de production, rebut et stocks pour T1/2023.	82
15	Comparaison des agrégats entre 2022 et 2023	83
16	Tableau de la valeur ajoutée.	83
17	Frais du personnel T1/2023.	84
18	Ratio FP / VA T1/2023	84
19	Excédent brut d'exploitation T1/2023.	85
20	Tableau de résultat ordinaire T1/2023	86

Liste des abréviations :

AC : Actif Circulant.

AF : autofinancement.

BFR : Besoins en fond de roulement.

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CP : Capitaux Propres.

DCT : Dettes à Court Terme.

EBE : Excédent Brute d'exploitation.

FRN : Fond de Roulement Net.

FRNG : fonds de roulement net global.

KPI : indicateurs clés de performance.

MC : Marge Commerciale.

PE : Production de l'Exercice.

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.

RE : Résultat d'Exploitation.

RE : résultat exceptionnel.

ROI : le retour sur investissement.

RNET : résultat net de l'exercice.

SIG : soldes intermédiaire de gestion.

TR : Trésorerie.

VA : Valeurs Ajoutées.

RMQ : ressource management et qualité.

TRO : Taux de réalisation.

TEV : Taux dévolutions.

DG : directeur générale

FR : Frais du personnel

Sommaire :

<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion.....	4
<i>Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion</i>	6
<i>Section 2 : Mission et L'organisation du contrôle de gestion</i>	17
<i>Section 3 : les outils du contrôle de gestion</i>	21
Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise.....	30
<i>Section 01 : Notions de base sur la performance financière</i>	32
<i>Section 02 : les outils de mesure de la performance financière</i>	41
<i>Section 3 : L'apport des outils du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise</i>	50
Chapitre 03 : la pratique du contrôle de gestion au sein de CALPLAST	56
<i>Section 01 : Présentation de l'entreprise CALPLAST</i>	57
<i>Section 2 : L'analyse de la performance financière au sein de CALPLAST</i>	64
<i>Section 03 : l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière au sien de CALPLAST</i>	70
Conclusion générale	94
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises ont connu des transformations économiques dans leurs méthodes de gestion, de production, de marketing et dans toutes les opérations liées à leurs activités, en conformité avec les évolutions de l'environnement qui les entoure. La gestion de l'entreprise représente l'aspect principal de cette préoccupation en termes de contrôle de ses ressources, de leur utilisation optimale, de garantir son développement et sa continuité. C'est pourquoi les économistes se sont efforcés dans différentes directions pour trouver un concept de gestion et les différents mécanismes qui y sont associés.

Le contrôle de gestion est généralement décrit dans les manuels comme un système de gestion générique, standard et adaptable à toutes sortes d'entreprises et de formes d'organisation. La fonction de contrôle de gestion est apparue avec l'émergence des grandes entreprises et de leur besoin de déléguer des responsabilités. La différence entre une grande entreprise et une moyenne ou petite entreprise réside dans le nombre de niveaux de management.

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ces concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Le contrôle de gestion est constitué d'un ensemble d'outils d'analyse et d'aide à la décision, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Il s'agit d'un système de gestion de la performance, qui nécessite la mise en place d'indicateurs de mesure et de pilotage pour atteindre cet objectif.

Une définition courante du contrôle de gestion consiste à le considérer comme une méthode visant à guider une organisation dans la réalisation de ses objectifs. Le contrôle de gestion assume ainsi la responsabilité de superviser et d'orienter la performance et l'évolution de l'organisation.

L'objectif fondamental du contrôle de gestion consiste à évaluer, analyser et perfectionner la performance de l'entreprise. Pour établir et utiliser son système de contrôle de gestion, l'entreprise peut recourir à diverses méthodes, telles que la gestion prévisionnelle et le contrôle budgétaire.

Le succès des produits ou services de l'entreprise auprès de la clientèle, ainsi que le chiffre d'affaires engendré, sont souvent des indicateurs de la performance de l'entreprise. Cependant, dans un contexte de mondialisation et de concurrence, cette approche est indispensable mais pas suffisante

L'objectif de notre recherche est donc d'examiner comment le contrôle de gestion peut influencer positivement la performance financière d'une entreprise. Nous étudierons les outils, les méthodes et les pratiques de contrôle de gestion utilisés pour évaluer et améliorer la performance financière. En comprenant mieux cet impact, nous serons en mesure de fournir des recommandations précieuses aux dirigeants et aux gestionnaires pour optimiser leur performance financière et atteindre leurs objectifs stratégiques.

Dans le cadre de notre travail, nous essayerons de monter l'importance du contrôle de gestion qui est devenu indispensable au sein de toute entreprise, et le rôle qu'il joue dans la mesure de la performance financière de l'entreprise.

Notre travail s'articulera essentiellement autour de la problématique suivante :

Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise " CAL PLASTE " ?

De notre question principale découlent des questions secondaires, à savoir :

- Quels sont les indicateurs clés utilisés par l'entreprise CALPLAST pour mesurer sa performance financière ?
- Comment CAL PLASTE mesure-t-elle l'efficacité de ses processus opérationnels grâce au contrôle de gestion ?
- Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à améliorer la performance financière au sien de CAL PLASTE ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes pour qu'elles soient testées :

- **Hypothèse 01** : L'analyse des états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat, joue un rôle clé dans l'évaluation de la performance financière de CALPLAST.
- **Hypothèse 02** : Le contrôle de gestion contribue à une meilleure coordination des différentes fonctions et départements au sein de CAL PLASTE, favorisant ainsi une performance globale plus harmonieuse.
- **Hypothèse 03** : Le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'amélioration des performances financières il utilise des outils comme tableaux de bord et la gestion budgétaire pour analyser la performance globale dans l'entreprise et détectant les écarts associés à ces performances et en les corrigeant en temps voulu et de manière appropriée.

La performance financière est un enjeu crucial pour toute entreprise. Pour atteindre et maintenir une performance financière optimale, il est essentiel de mettre en place des systèmes de contrôle et de gestion efficaces. C'est dans cette perspective que **nous avons choisi d'étudier** "L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise".

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative, pour mieux cerner la notion de performance et celle du contrôle de gestion nous avons d'abord consulté quelques mémoires et surtout des ouvrages et articles et des sites internet qui traitent de notre sujet, ensuite nous avons fait une étude de cas au niveau de " CAL PLASTE " afin de mener notre étude de manière précise et approfondie.

Le plan de notre travail sera structuré en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre intitulé "Aspects théoriques du contrôle de gestion", les fondements du contrôle de gestion ainsi que son rôle dans l'organisation sont expliqués en détail, avec une présentation finale des méthodes et des outils utilisés.
- Dans le deuxième chapitre intitulé "La performance financière de l'entreprise", nous aborderons une vue d'ensemble théorique de la performance de l'entreprise, puis nous nous concentrerons sur la mesure de sa performance financière.
- Le troisième chapitre est réservé à l'étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sien de l'entreprise de " CAL PLASTE ".

Chapitre 1
*Aspect théorique du contrôle de
gestion*

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons explorer la fonction du contrôle de gestion en entreprise. Nous aborderons l'historique de cette fonction, ses métiers, ses structures, Les outils du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion a évolué au fil des années pour devenir une fonction essentielle au bon fonctionnement de toute entreprise. Il est responsable de la mesure, de l'analyse et de la gestion des performances de l'entreprise, ainsi que de la prise de décisions éclairées.

Nous avons partagé notre chapitre en trois sections. Dans la première nous allons traiter les Notions de base du contrôle de gestion, et pour la Deuxième nous allons aborder la mission et L'organisation du contrôle de gestion, et pour la Troisième elle portera sur Les outils du contrôle de gestion.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion

1.1 Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle de l'entreprise qui a pour objectif de mesurer, analyser et piloter la performance de l'organisation. C'est un processus qui permet de mettre en place des outils de gestion pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.¹

Le contrôle de gestion est un processus qui commence par la définition d'objectifs clairs et mesurables. Ces objectifs peuvent être financiers, tels que la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de la rentabilité, ou non financiers, tels que la satisfaction client, la qualité des produits ou la réduction des délais de livraison. Une fois les objectifs définis, le contrôle de gestion s'appuie sur des indicateurs de performance pour mesurer la réalisation de ces objectifs.²

Les indicateurs de performance peuvent être de différentes natures, tels que des indicateurs financiers (comme le chiffre d'affaires, la marge, le résultat net), des indicateurs opérationnels (comme le taux de rotation des stocks, le taux de service client, le taux d'absentéisme), ou des indicateurs sociaux (comme le taux de satisfaction des salariés, le taux d'accidents du travail). Le choix des indicateurs dépend des objectifs stratégiques de l'entreprise, mais également des contraintes et des opportunités du marché.³

Une fois les indicateurs définis, le contrôle de gestion permet de les suivre dans le temps, de les comparer avec des objectifs préalablement fixés, et de les analyser afin de comprendre les écarts et les causes de ces écarts. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions éclairées pour corriger le tir si nécessaire, et de réorienter la stratégie si les objectifs ne sont pas atteints.

Le contrôle de gestion est également un outil de pilotage de l'activité de l'entreprise. Il permet d'adapter la stratégie de l'entreprise en temps réel, en fonction des résultats obtenus et des évolutions du marché. Il permet également de mettre en place

¹ Robert N. Anthony et Vijay Govindarajan, "Systèmes de contrôle de gestion", Pearson, 2007, p 1314.

² Henri Bouquin, "Le contrôle de gestion", Dunod, 2008, p 14-16.

³ Pierre-Louis Dubois et Bernard Ramanantsoa, "Le contrôle de gestion stratégique", Vuibert, 2008, p 17-19.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

des plans d'actions pour améliorer la performance de l'entreprise, en identifiant les leviers d'amélioration et en définissant les actions à mettre en œuvre pour les activer.¹

Le contrôle de gestion est également un outil de communication. En effet, il permet de présenter la performance de l'entreprise aux différents acteurs internes et externes de l'entreprise (salariés, actionnaires, partenaires, fournisseurs, clients). Cela permet de créer un langage commun autour de la performance de l'entreprise, et de mobiliser les différents acteurs autour des objectifs de l'entreprise.

Enfin, le contrôle de gestion est un outil de gestion des risques. Il permet d'identifier les risques qui pèsent sur la performance de l'entreprise, et de mettre en place des plans d'actions pour les anticiper ou les gérer en cas de survenance. Cela permet de garantir la pérennité de l'entreprise, en limitant les impacts des risques sur la performance de l'entreprise.²

1.2 Evolution du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction clé de l'entreprise qui a connu une évolution significative au cours des dernières décennies. Cette évolution a été marquée par plusieurs étapes, chacune d'entre elles répondant à des besoins spécifiques des entreprises à différentes périodes.³

L'origine du contrôle de gestion remonte au début du 20^{ème} siècle. À l'époque, il s'agissait principalement d'un outil de comptabilité industrielle, qui permettait de calculer les coûts de production et d'optimiser la rentabilité des activités industrielles. Cette première étape du contrôle de gestion était centrée sur les coûts et la productivité, et ne prenait pas en compte les dimensions stratégiques de l'entreprise.⁴

Dans les années 1950 et 1960, le contrôle de gestion a évolué vers une approche plus stratégique. Les entreprises ont commencé à se développer à l'international, ce qui a nécessité une prise en compte des facteurs externes (marché, concurrence, environnement économique) dans le processus de contrôle de gestion. À cette époque, les outils de contrôle de gestion étaient principalement basés sur des indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, la marge, le résultat net.

Dans les années 1970, le contrôle de gestion a connu une nouvelle évolution, avec l'arrivée des méthodes de calcul du coût complet. Ces méthodes permettaient de

¹ Yves Dupuy, "Contrôle de gestion", Economica, 2010, p 7-8.

² Hervé Mathe et Jean-Luc Moriceau, "Contrôle de gestion - Enjeux - Outils - Applications", Foucher, 2017, p 13-15.

³ Nicolas Berland et Liliane Rioux, "Le contrôle de gestion : entre régulation et innovation", 3e édition, Pearson, 2014, p. 23.

⁴ Jean-François Casta, "Histoire du contrôle de gestion en France", La Découverte, 2006, p. 37...

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

prendre en compte l'ensemble des coûts de l'entreprise, y compris les coûts indirects, pour mieux comprendre la rentabilité des activités et les leviers d'optimisation de la performance.¹

Dans les années 1980 et 1990, le contrôle de gestion a connu une nouvelle mutation, avec l'arrivée des méthodes de Balanced Scorecard (BSC) et du Tableau de Bord Prospectif (TBP). Ces méthodes ont permis de définir des indicateurs non financiers, tels que la satisfaction client, la qualité des produits ou la réduction des délais de livraison, pour compléter les indicateurs financiers. Cette nouvelle approche a permis aux entreprises de prendre en compte des dimensions qualitatives dans le processus de contrôle de gestion, et de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à la performance globale de l'entreprise.²

Dans les années 2000, le contrôle de gestion a connu une nouvelle évolution, avec l'arrivée de l'analyse de la valeur. Cette méthode permet de comprendre la valeur créée pour le client, et de prendre en compte les attentes des clients dans le processus de contrôle de gestion. Cette nouvelle approche a permis aux entreprises de mieux comprendre les besoins des clients, et d'adapter leur offre en conséquence.

Plus récemment, le contrôle de gestion a connu une évolution majeure avec l'arrivée du Big Data et de l'intelligence artificielle. Ces technologies permettent de collecter et d'analyser de grandes quantités de données, pour mieux comprendre la performance de l'entreprise et anticiper les évolutions du marché. Les outils de contrôle de gestion basés sur le Big Data et l'IA permettent également de développer des scénarios de simulation, pour mieux comprendre les impacts des décisions stratégiques sur la performance future de l'entreprise.

Cette évolution du contrôle de gestion a été motivée par plusieurs facteurs, tels que la mondialisation des échanges, la complexification des environnements économiques et réglementaires, l'émergence de nouveaux concurrents, ainsi que les avancées technologiques. Les entreprises ont dû s'adapter à ces changements pour rester compétitives sur les marchés, en utilisant le contrôle de gestion comme un outil stratégique.³

Ainsi, le contrôle de gestion est passé d'une approche centrée sur les coûts et la productivité à une approche plus globale, prenant en compte des dimensions qualitatives, stratégiques et prospectives. Les outils de contrôle de gestion ont évolué pour mieux répondre aux besoins des entreprises, en intégrant des méthodes d'analyse des données et des indicateurs non financiers.

Dans le même temps, le rôle du contrôleur de gestion a également évolué. Initialement, le contrôleur de gestion était principalement un comptable qui produisait des rapports financiers. Aujourd'hui, le contrôleur de gestion est un membre à part

¹ Yvon Pesqueux, "Le contrôle de gestion : une perspective historique", Revue française de gestion, 2011/1, vol.

² Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion", 3e édition, Vuibert, 2011, p. 25.

³ Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion", 3e édition, Vuibert, 2011, p. 25.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

entière de l'équipe de direction, qui participe activement à la prise de décision stratégique de l'entreprise.¹

1.3 Le rôle du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction clé de l'entreprise, qui vise à fournir des informations précises et pertinentes pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées. Le contrôle de gestion se concentre sur la planification, le suivi et l'optimisation des performances de l'entreprise, en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques.²

Le rôle du contrôle de gestion a considérablement évolué au fil du temps, passant d'une fonction principalement centrée sur les tâches financières et administratives à une fonction plus orientée vers la prise de décision stratégique de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion est responsable de la mise en œuvre et de l'optimisation des systèmes de contrôle de gestion de l'entreprise. Il est chargé de la collecte, de l'analyse et de la présentation des informations financières et non financières nécessaires à la prise de décisions efficaces. Il travaille en étroite collaboration avec les autres membres de l'équipe de direction pour élaborer des plans et des objectifs, établir des budgets et des prévisions, surveiller les performances et évaluer les résultats.³

- Les principales responsabilités du contrôleur de gestion comprennent :⁴
 - **Élaboration de stratégies** : Le contrôleur de gestion participe activement à la planification stratégique de l'entreprise en élaborant des plans et des objectifs à long terme. Il travaille avec les autres membres de l'équipe de direction pour déterminer les domaines prioritaires et les stratégies clés qui doivent être mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
 - **Établissement de budgets et de prévisions** : Le contrôleur de gestion est chargé d'établir des budgets et des prévisions pour l'entreprise. Il utilise des données historiques et des informations sur les tendances actuelles pour déterminer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il surveille ensuite les dépenses pour s'assurer que l'entreprise reste dans les limites du budget.
 - **Évaluation des performances** : Le contrôleur de gestion surveille en permanence les performances de l'entreprise en utilisant des indicateurs financiers et non financiers. Il analyse les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés pour identifier les domaines nécessitant des améliorations. Il

¹ Jean-François Casta, "Histoire du contrôle de gestion en France", La Découverte, 2006, p. 37.

² Robert N. Anthony et Vijay Govindarajan, "Systèmes de contrôle de gestion", Pearson Education France, 2008, p 42.

³ Hervé Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 65.

⁴ Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion stratégique", Editions d'Organisation, 2006, p138.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

élabore ensuite des plans d'action pour corriger les problèmes et optimiser les performances de l'entreprise.

- **Gestion des coûts** : Le contrôleur de gestion est responsable de la gestion des coûts de l'entreprise en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace et efficiente. Il analyse les coûts pour identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées sans affecter négativement les performances de l'entreprise.
- **Élaboration de rapports** : Le contrôleur de gestion est responsable de la production de rapports réguliers pour informer les membres de l'équipe de direction des performances de l'entreprise. Il utilise des tableaux de bord, des indicateurs clés de performance et des analyses pour communiquer des informations claires et précises.

1.4 Les domaines d'action du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est responsable de plusieurs domaines d'action clés au sein de l'entreprise. Sa mission principale est d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en veillant à ce que les objectifs fixés soient atteints de manière efficace et efficiente. Pour cela, il doit intervenir sur plusieurs domaines clés tels que :¹

- **La planification et le suivi budgétaire** : Le contrôleur de gestion doit élaborer les budgets de l'entreprise en collaboration avec les différentes fonctions de l'entreprise et les valider avec la direction générale. Il est également chargé de suivre l'exécution des budgets et de s'assurer que les écarts sont analysés et corrigés si nécessaire.
- **La mesure de la performance** : Le contrôleur de gestion doit mesurer les performances de l'entreprise et des différents départements. Il doit être capable d'analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, et de proposer des solutions pour améliorer les performances.
- **L'analyse financière** : Le contrôleur de gestion doit être en mesure d'analyser les états financiers de l'entreprise et d'identifier les tendances et les risques potentiels. Il doit également être capable de proposer des mesures correctives pour améliorer la santé financière de l'entreprise.
- **Le pilotage de la performance opérationnelle** : Le contrôleur de gestion doit piloter la performance opérationnelle de l'entreprise en s'assurant que les processus et les indicateurs de performance sont adaptés aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **La gestion des coûts** : Le contrôleur de gestion doit être capable d'identifier les coûts de l'entreprise et de les réduire si nécessaire. Il doit également être en mesure de proposer des solutions pour améliorer l'efficacité des processus et des ressources.

¹ Yves Dupuy et Jean-Pierre Helfer, "Contrôle de gestion - DCG11", Foucher, 2014, p 45.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

- **La gestion des risques** : Le contrôleur de gestion doit être en mesure d'identifier les risques de l'entreprise et de proposer des mesures pour les atténuer. Il doit également être en mesure d'anticiper les risques potentiels et de proposer des solutions pour les éviter.
- **La communication** : Le contrôleur de gestion doit communiquer régulièrement avec les différents départements de l'entreprise pour s'assurer que les objectifs sont compris et que les résultats sont suivis. Il doit également communiquer avec la direction générale pour lui fournir des informations claires et précises sur les performances de l'entreprise.

Les domaines d'action du contrôleur de gestion sont multiples et variés. Il est responsable de la planification et du suivi budgétaire, de la mesure de la performance, de l'analyse financière, du pilotage de la performance opérationnelle, de la gestion des coûts, de la gestion des risques et de la communication. Pour mener à bien ses missions, le contrôleur de gestion doit posséder des compétences techniques et interpersonnelles, ainsi qu'une vision stratégique de l'entreprise.

1.5 Le processus du contrôleur de gestion :

Le processus du contrôleur de gestion est une démarche en plusieurs étapes qui vise à assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce processus peut être décrit en cinq grandes étapes, à savoir : ¹

- **La définition des objectifs stratégiques** : la première étape consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité, de qualité ou d'innovation. Ces objectifs doivent être clairs, précis et cohérents avec la mission et les valeurs de l'entreprise.
- **La planification** : une fois les objectifs stratégiques définis, la seconde étape consiste à élaborer un plan d'action pour les atteindre. Ce plan doit inclure des actions spécifiques, des échéances et des indicateurs de performance pour mesurer l'avancement du plan.
- **La mise en œuvre** : la troisième étape consiste à mettre en œuvre le plan d'action en utilisant les ressources de l'entreprise de manière efficace et efficiente. Le contrôleur de gestion doit s'assurer que les objectifs sont compris et suivis à tous les niveaux de l'organisation.
- **Le suivi et l'évaluation** : la quatrième étape consiste à suivre et à évaluer l'avancement du plan d'action. Le contrôleur de gestion doit mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, analyser les écarts et proposer des mesures correctives si nécessaire.
- **Le reporting** : enfin, la dernière étape consiste à communiquer les résultats et les recommandations au management et aux parties prenantes de l'entreprise. Le reporting doit être clair, précis et adapté aux différents niveaux de l'organisation.

Le processus du contrôleur de gestion est donc un processus cyclique et itératif qui permet à l'entreprise de s'adapter aux changements de son environnement et

¹ Yves Dupuy et Jean-Pierre Helfer, "Contrôle de gestion - DCG11", Foucher, 2014, p 46.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

de maintenir sa performance à long terme. Les différentes étapes du processus sont interconnectées et dépendent les unes des autres. Le contrôleur de gestion doit être capable de s'adapter aux différentes situations et de proposer des solutions adaptées aux besoins de l'entreprise.

Pour mener à bien le processus du contrôleur de gestion, plusieurs outils et techniques peuvent être utilisés, tels que les tableaux de bord de gestion, les budgets, les analyses de rentabilité ou les plans d'action. Le choix des outils et techniques doit être adapté aux besoins de l'entreprise et aux objectifs à atteindre.¹

Le processus du contrôleur de gestion est une démarche en cinq étapes qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le contrôleur de gestion doit être capable d'utiliser des outils et des techniques adaptés aux besoins de l'entreprise pour assurer la réussite du processus.²

1.6 Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion comporte une double limitation, dont le contrôleur et même les dirigeants doivent être conscients afin d'en tirer le meilleur, ces limitations sont les suivantes :

1.6.1 Les limites techniques du modèle :

Lorsqu'il est question de modélisation, il est souvent mentionné que cela peut réduire la complexité de tout objet ou concept modélisé. Le contrôle de gestion, qui repose largement sur le principe de modélisation, peut donc ne pas fournir des informations parfaitement adaptées à la situation de l'entreprise, et ne garantit pas la prise en compte de toutes les dimensions de la réalité. De plus, en produisant des connaissances, il peut induire certaines formes d'action spécifiques. Il est donc important que les dirigeants et les contrôleurs de gestion prennent en compte cet écart entre la modélisation et la réalité, afin de corriger ou du moins d'atténuer les écarts.³

Le principe de modélisation a été créé à l'origine dans l'industrie, ce qui le rend efficace pour rendre compte des activités de production. Cependant, il peut être incomplet voire inadapté lorsqu'il s'agit de la dimension créative, de l'innovation ou de l'apprentissage organisationnel. Par conséquent, il présente des lacunes importantes, compte tenu de l'importance de ces domaines en termes de valeur ajoutée et d'avantage

¹ Jean-François Lemoine, "Le contrôle de gestion", Dunod, 2009, p 129

² Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion stratégique", Editions d'Organisation, 2006, p106.

³ Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion stratégique", Editions d'Organisation, 2006, p 249.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

concurrentiel dans de nombreux secteurs. En particulier, l'un des plus grands défis du contrôle de gestion est le contrôle et la gestion des ressources humaines.

Le contrôle de gestion étant étroitement lié au domaine et au modèle comptable, il partage les mêmes problèmes et limitations que ces derniers. Bien qu'il soit capable d'anticiper les variations mineures, les changements radicaux posent des défis considérables. En effet, le contrôle de gestion et la comptabilité ne peuvent faire que des extrapolations, ce qui peut entraîner une perte de précision sur des projections à long terme. Cette limitation est moins gênante pour les simulations à court terme, mais pour les projections sur le long terme, il est souvent préférable de se tourner vers une analyse stratégique.¹

Le contrôle de gestion est souvent considéré comme étant à l'aise avec les données quantifiables, que ce soit d'un point de vue physique ou financier. Cependant, il éprouve des difficultés à traiter les investissements immatériels, en grande partie en raison de leur caractère à long terme, mais aussi de la difficulté à les quantifier. En conséquence, les investissements immatériels sont souvent pénalisés par rapport aux efforts de réduction des coûts ou d'accroissement de la performance immédiate. Bien que les investissements matériels soient importants, l'entreprise dépend beaucoup plus des personnes qui la composent, et investir dans de nouveaux managers ou dirigeants peut s'avérer beaucoup plus rentable. Le contrôle de gestion ne peut pas non plus simuler la performance humaine, ce qui peut poser des problèmes pour les investissements dans le capital humain.

Le contrôle de gestion est confronté à la complexité de la performance multidimensionnelle de l'entreprise. Bien que la compensation entre différentes notes pour l'évaluation d'un étudiant puisse sembler simple, le contrôleur de gestion est confronté à des défis similaires. Bien qu'il utilise un tableau de bord comportant une multitude d'indicateurs couvrant tous les aspects de l'activité de l'entreprise, il lui est difficile de déterminer comment compenser une faiblesse dans un domaine avec une force dans un autre. Par exemple, il est impossible pour lui de compenser une faible performance commerciale par une bonne performance financière.²

¹ Hervé Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 174.

² Michel Gervais, "Le contrôle de gestion", Vuibert, 2013, p 228.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion vise à minimiser les écarts entre la réalité et les objectifs de l'entreprise. Cependant, l'automatisation de ce processus peut être préjudiciable à l'entreprise, car même les écarts qui semblent être en désaccord avec les objectifs peuvent avoir des avantages cachés pour l'entreprise. Le contrôle de gestion ne peut pas toujours prévoir ces avantages ou ne cherche pas à les prédire, car ils peuvent être contradictoires avec les objectifs établis.

Enfin, la dernière limitation technique, et non des moindres, est que le contrôle de gestion suit une démarche linéaire et bouclée. Il commence par mettre en place des plans et fournir le budget correspondant à tous ses aspects, puis surveille le déroulement de ce plan et s'assure de réduire au maximum les écarts entre la réalité et le plan en suivant une pensée rationnelle basée uniquement sur des considérations économiques. Cependant, pour assurer un bon suivi du plan, il est nécessaire de prendre en compte des aspects bien plus larges que la seule rationalité économique. En omettant de considérer d'autres aspects, le contrôle de gestion peut faire des choix implicites, être incapable de faire des choix, faire face à des ambiguïtés ou ne pas tenir compte des espaces de liberté. Dans certains cas, l'entreprise, en suivant une rationalité économique uniquement, peut être amenée à réajuster ses objectifs en fonction des moyens disponibles, au lieu de se donner les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs initialement fixés.¹

1.6.2 Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle :

Le contrôle de gestion promeut une idéologie qui prétend que la prise de décision peut être séparée de son lieu et de son temps, et que la relation entre les connaissances et les actions peut être matérialisée. Cette croyance, répandue dans les sciences de gestion, conduit à une sacralisation des décideurs et à l'image valorisante du pilote, considéré comme un héros moderne. Les décideurs sont perçus comme ayant une connaissance absolue de leurs besoins, leur permettant de prendre les meilleures décisions et de trouver les meilleures solutions. Du fait de leur position hiérarchique, leurs décisions sont considérées comme incontestables et doivent être appliquées sans

¹ Hervé Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 174.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

exception. Les autres agents de l'entreprise sont là pour mettre en œuvre leurs souhaits, sans être impliqués dans le processus décisionnel.¹

Si nous revenons à la réalité, nous pouvons constater que les décideurs font souvent face à un manque d'information. En effet, le nombre d'aspects à gérer est si important qu'il est impossible pour un individu de tout prévoir. Les décideurs sont souvent confrontés à des situations instables avec très peu de solutions possibles, ce qui les laisse parfois perplexes quant à la marche à suivre. En réalité, il est impossible pour un seul décideur ou un seul pilote de tout anticiper et de tout choisir de manière optimale.

Le contrôle de gestion occupe une position centrale au sein de la direction générale de l'entreprise, et son rôle est crucial pour assurer le bon fonctionnement de celle-ci. Le contrôleur de gestion tire son travail et ses informations à partir des services financiers et comptables ainsi que des unités opérationnelles sur le terrain, qui sont les sources les plus fiables et cohérentes d'informations et d'indicateurs. Bien que le contrôle de gestion ne soit pas un organe décisionnel en soi, il facilite l'échange et le partage d'informations entre les employés de l'entreprise, ce qui permet d'utiliser ces informations au profit de projets futurs ou de décisions à venir.²

1.7 Les structures de la fonction du contrôle de gestion

La fonction du contrôle de gestion est une fonction transversale qui peut être organisée de différentes manières selon les entreprises. Il existe toutefois des structures communes qui peuvent être identifiées.³

- **Le contrôle de gestion centralisé** : dans ce cas, la fonction est organisée de manière centralisée au niveau du siège de l'entreprise. Le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec les autres services de l'entreprise, tels que le service financier, le service comptable, les services commerciaux ou de production, afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ses

¹ Bertrand Moingeon et Amy Edmondson, "Organizational Learning and Competitive Advantage", Sage Publications, 1996, p 70.

² Philippe Zarlowski, "Le contrôle de gestion dans l'entreprise agile", Dunod, 2019, p 174.

³ Hervé Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 107-124.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

missions. Cette structure est souvent utilisée dans les grandes entreprises qui disposent de filiales ou de divisions autonomes.

- **Le contrôle de gestion décentralisé** : dans ce cas, chaque filiale ou division dispose de son propre contrôleur de gestion. Ce dernier est responsable de la collecte des données opérationnelles et financières propres à sa division et de la réalisation d'analyses et de rapports pertinents pour les besoins de sa division. Cette structure est souvent utilisée dans les entreprises décentralisées et est particulièrement adaptée aux entreprises multinationales qui ont des activités dans plusieurs pays.
- **Le contrôle de gestion par projet** : dans ce cas, le contrôle de gestion est organisé autour des projets. Le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec le chef de projet pour établir le budget, suivre l'avancement du projet et analyser les écarts. Cette structure est particulièrement adaptée aux entreprises qui réalisent des projets complexes et nécessitent une gestion de projet rigoureuse.
- **Le contrôle de gestion intégré** : dans ce cas, le contrôle de gestion est intégré dans chaque fonction de l'entreprise. Chaque manager est responsable de la collecte des données opérationnelles et financières liées à sa fonction et de la réalisation d'analyses et de rapports pertinents pour les besoins de sa fonction. Cette structure est souvent utilisée dans les petites et moyennes entreprises où le contrôle de gestion est intégré dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

La structure de la fonction du contrôle de gestion dépend des spécificités de l'entreprise et de ses objectifs stratégiques. La fonction peut être organisée de manière centralisée ou décentralisée, selon que l'entreprise est centralisée ou décentralisée. La structure peut également être adaptée en fonction des projets ou des fonctions de l'entreprise.¹

¹ Alain Burlaud, "Le contrôle de gestion stratégique", Editions d'Organisation, 2006, p 375-396.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Section 2 : Mission et L'organisation du contrôle de gestion

2.1. Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour rôle essentiel de définir les objectifs et les finalités globales de l'entreprise à long terme. De plus, il vise à élaborer une stratégie permettant de guider la gestion vers la réalisation efficace et efficiente de ces objectifs, en respectant les délais, en minimisant les coûts et en assurant une qualité maximale conformément aux prévisions établies.¹

Ce sont les **phases** de gestion traditionnelles qui caractérisent le processus de contrôle managérial : Anticiper, Exécuter, Evaluer et Apprendre.²

A. Phase de prévision : La phase de prévision est une étape importante du contrôle de gestion. Elle permet de prévoir les résultats futurs de l'entreprise et de les comparer aux objectifs fixés. Elle permet également d'anticiper les éventuels écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. La phase de prévision est donc un outil essentiel pour la prise de décision.

B. La phase d'exécution : Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

C. Phase d'évaluation : La phase d'évaluation est une étape importante dans la gestion de projet. Il mesure les résultats liés à l'établissement d'objectifs et détermine si un projet est réalisable. Il peut également identifier les forces et les faiblesses du projet et suggérer des solutions pour améliorer les performances futures.

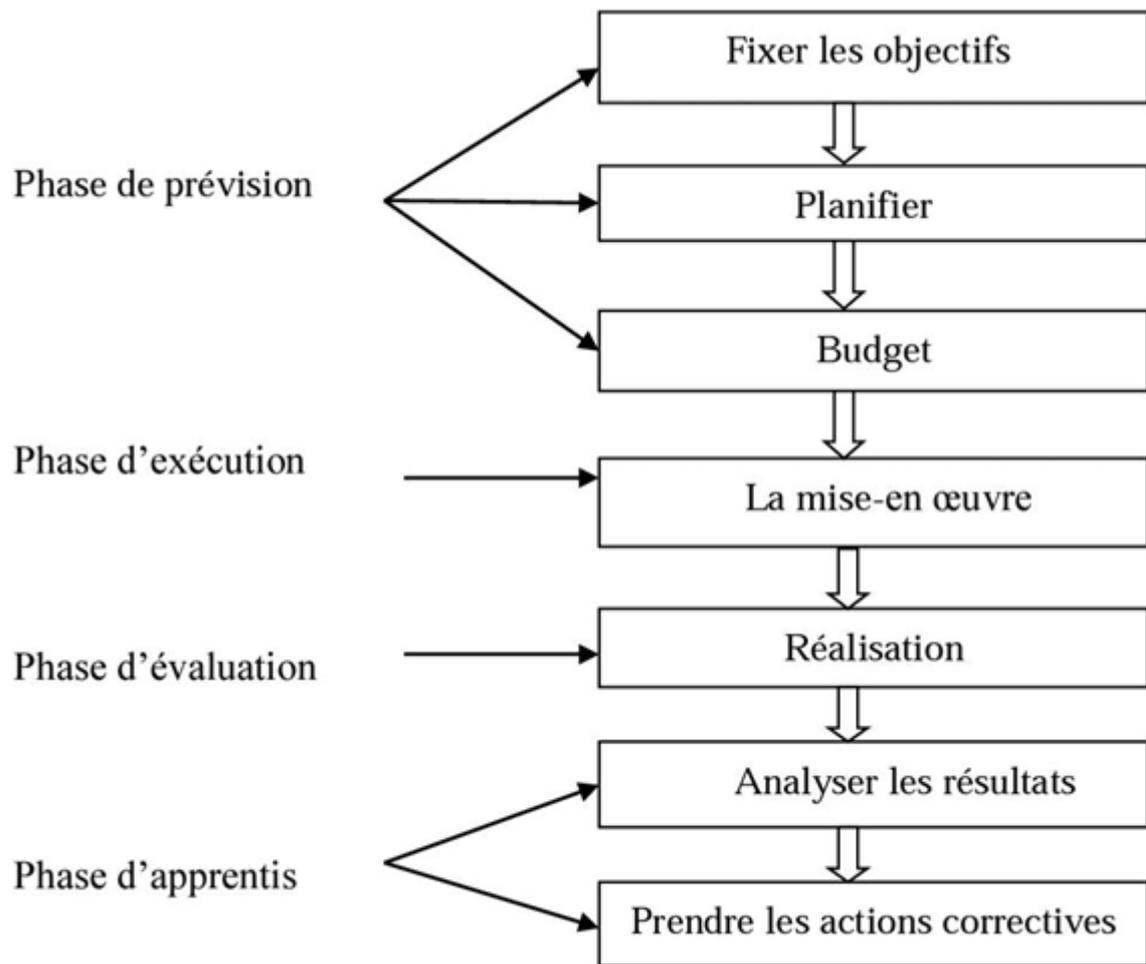
D. La phase d'apprentissage : Du fait de l'analyse des évolutions, cette phase permet de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Les facteurs concurrents ainsi que les éventuelles faiblesses peuvent être identifiés. Compiler une base de données pour les prévisions futures.

¹ Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Systèmes de contrôle de gestion. Pearson Education France.

² [le contrôle de gestion : position, processus et outils \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com)

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Figure N°01 : Processus du contrôle de gestion.



Source : LONING.H ; PESQUEUX.Y, « Contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1998, P.03

2.2. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation

La position des contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation ne suit aucune règle ou critère spécifique, car différentes contingences, telles que la taille de l'organisation, la nature du pouvoir et les activités exercées, affectent leur position.¹ Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui influencent le rapport de force qui s'instaure entre le contrôleur et la direction : l'autorité, l'image, l'influence, la sanction, l'information, le temps. Ces curseurs de pouvoir (selon Bouin et Simon) s'intègrent en fonction des trois composants du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir, la capacité à l'exercice .

Ainsi il en ressort que différents rattachements sont possibles :²

¹ ALAZARD.C, SEPARIS.S, OP. Cit, p 32.

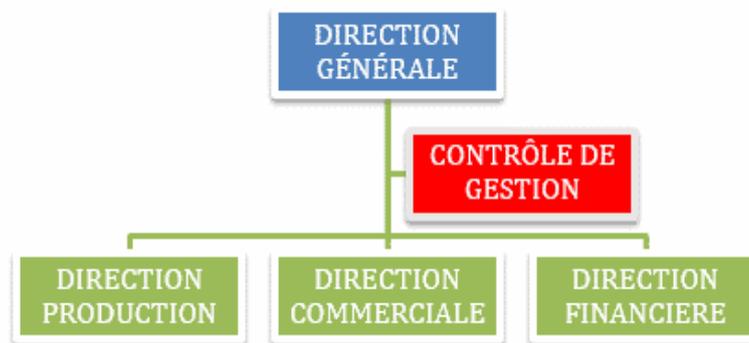
² [le contrôle de gestion : position, processus et outils \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com)

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

A. Le rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Lier le contrôle managérial à la stratégie, responsabiliser et donner une certaine légitimité, est un signal fort. Ce statut de contrôle managérial se traduit par l'étendue de ses domaines d'action, tant stratégiques qu'opérationnels. Il représente également un rôle plus important que le directeur financier.

Figure 2 : Le Rattachement direct à la Direction Générale



Source : BOUIN. X, SIMON.F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2009, P.50

B. Le rattachement au même niveau que d'autres directions

Ce statut de contrôle managérial donne un statut égal à tous les services en dessous de la direction générale, facilite la communication entre les services et donne aux contrôleurs les mêmes pouvoirs qu'aux autres directeurs.

Figure 3 : Le Rattachement au même niveau que d'autres directions



Source : BOUIN.X, SIMON. F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2009, P. 51

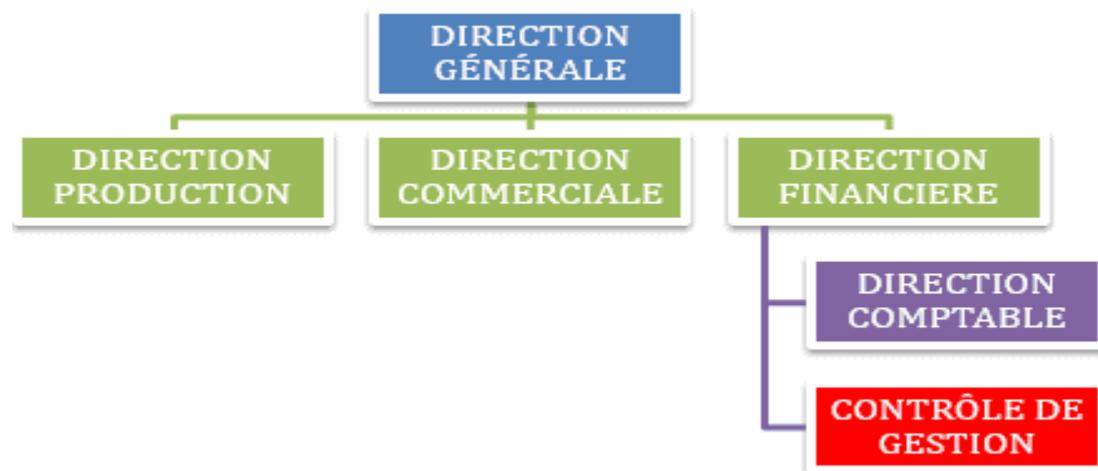
- **Le rattachement du contrôle de gestion à la direction financière**

Cette situation met en évidence une dépendance du contrôle de gestion envers le directeur financier, ce qui peut entraver la communication avec les autres services et

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

limiter son champ d'action à un domaine strictement financier. Cela favorise la prédominance des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles telles que la qualité ou les délais.

Figure 4 : Le Rattachement à la Direction financière



Source : Hélène LONING, « Contrôle de gestion ; Organisation, outils et pratiques », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2008P.287.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Section 3 : les outils du contrôle de gestion.

L'implantation de la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise nécessite l'utilisation des différents outils qui sont : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord...etc.

3.1. La Comptabilité générale

La comptabilité générale, également connue sous les noms de comptabilité financière ou comptabilité commerciale, est un moyen de gestion qui consiste à enregistrer, trier et examiner toutes les transactions effectuées par une entreprise. Elle est considérée comme la principale source d'informations pour l'entreprise, car elle fournit des données complètes et globales.

3.1.1. Définition

La comptabilité générale a pour but de répertorier l'ensemble des éléments financiers ayant une valeur dans une entreprise et d'étudier les opérations qui peuvent avoir une incidence sur ces valeurs. Elle comprend notamment la gestion des flux financiers, la tenue des comptes, la réalisation des états financiers et la préparation des documents comptables nécessaires à la prise de décision. Cette définition met en avant l'importance de la comptabilité générale dans la gestion financière d'une entreprise. ¹

Beatrice et Grandguillot F. ont défini la comptabilité générale comme étant "un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité. ²

3.1.2. Objectifs de comptabilité générale ³

La comptabilité générale a pour objectif de fournir une image fidèle et sincère de la situation financière de l'entreprise à une date donnée. Elle permet également de suivre l'évolution de cette situation financière sur une période donnée. Les objectifs de la comptabilité générale sont donc les suivants :

- Enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise.

¹ Référence : "Comptabilité générale", Encyclopédie Universalis

² [1] Beatrice, B., & Grandguillot, F. (2011). Comptabilité générale. Nathan.

³ <https://www.tifawt.com/comptabilite-2/objectifs-comptabilite-de-gestion/>

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

- Établir des états financiers (bilan, compte de résultat et annexe) qui reflètent la situation financière de l'entreprise à une date donnée.
- Fournir des informations sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise sur une période donnée.
- Respecter les normes comptables en vigueur.

Il faut aussi savoir que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise les informations financières générées pour des tiers. L'établissement des états financiers par le biais de la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi il est souvent considéré comme un des contraintes plutôt que des outils de gestion utiles.

3.2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un des outils du contrôle de gestion, qui précise Planifiez, prévoyez les revenus et les dépenses dans le temps.

3.2.1. Définition

La gestion budgétaire est un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler les finances d'une organisation. Elle implique l'élaboration d'un budget prévisionnel pour un exercice donné, en prévoyant les revenus, les dépenses et les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. La gestion budgétaire permet de prendre des décisions éclairées sur l'affectation des ressources financières et de suivre l'évolution des résultats par rapport aux prévisions. Elle peut également servir de base à l'analyse de la performance financière de l'entreprise et à la mise en place de mesures correctives si nécessaire.¹

3.2.2. Les différents types de budgets

Il existe plusieurs types de budgets, chacun ayant sa propre fonction et sa propre utilité. Voici quelques exemples :

A. Le budget des ventes : Il prévoit les ventes attendues pour une période donnée et sert de base à l'élaboration des autres budgets.

B. Le budget de production : Il détermine la quantité de produits à produire en fonction du budget des ventes et des stocks existants.

¹ Delaunay, M. (2011). La gestion budgétaire. Éditions Bréal.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

C. Budget des approvisionnements : Le programme d'approvisionnement est un calendrier établissant les dates de commande et de livraison des biens nécessaires à la production, basé sur la gestion des stocks et des approvisionnements. Le budget des approvisionnements englobe le budget des achats et le budget des charges d'approvisionnement. Cela permet de mieux gérer les flux de trésorerie et d'anticiper les éventuelles difficultés d'approvisionnement. ¹

D. Le budget des achats : Il prévoit les achats nécessaires pour la production ou la revente des produits.

E. Le budget des investissements : Le budget des investissements est la partie la plus stratégique du budget. Les investissements concernent le long terme, ceci explique donc cela. Dans la plupart des entreprises, les investissements les plus importants sont décidés dans la phase de planification stratégique. ²

F. Le budget de trésorerie : Il prévoit les entrées et les sorties de trésorerie pour une période donnée afin de garantir la liquidité de l'entreprise.

G. Le budget des charges : Il concerne les dépenses liées aux activités de l'entreprise, comme les frais de personnel, les frais de fonctionnement,

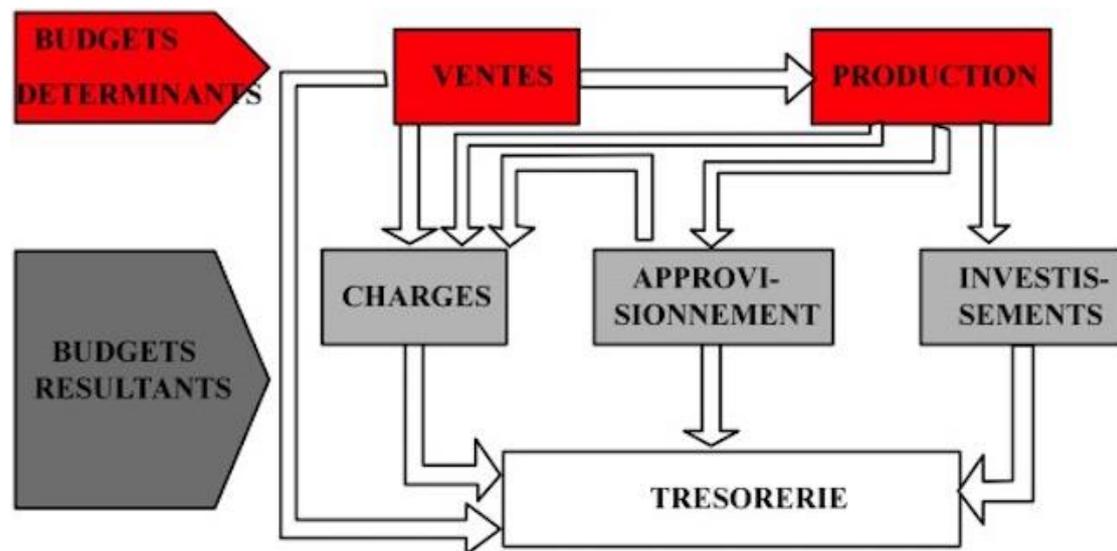
Ces différents types de budgets permettent à l'entreprise de planifier et de contrôler ses activités financières afin d'atteindre ses objectifs à long terme.

¹ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, « Contrôle de gestion », BERTI Editions, Alger 2008, P.113.

² 0 NOELLE.M DESIRE-LUCIANI, HIRSCH.D, KACHER.N, POLOSSAT.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe EYROLLES, 2013,

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Figure N° 5 : Les différents types de budgets



Source : Les différents types de budgets <http://www.cbpcconseils.fr/processus-budgetaire-pour-les-pme-4-etapes-indispensables/>

3.3. Comptabilité Analytique

La comptabilité de gestion, également appelée comptabilité analytique, est une ressource indispensable pour les contrôleurs de gestion. Il est souvent présenté comme un instrument précieux pour guider les décisions stratégiques d'une entreprise.

3.3.1. Définition

La comptabilité analytique est une méthode de comptabilité qui permet de calculer le coût de revient d'un produit ou d'un service en prenant en compte l'ensemble des charges qui y sont liées. Elle permet également d'analyser les coûts et les marges de chaque produit ou service pour optimiser la gestion de l'entreprise. Cette méthode est souvent utilisée dans les entreprises industrielles et commerciales pour évaluer la rentabilité de leurs activités.¹

3.3.2. Objectifs de comptabilité Analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement de données, dont les objectifs essentiels sont les suivantes :

- Calculer des couts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits.
- Donner une base au contrôle de gestion.
- Déterminer le cout de revient par produit fabriqué.

¹ <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/>

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

- Déterminer les bases d'évaluation de certain élément du bilan de l'entreprise.
- Calculer le résultat analytique globalement et par produit ou activité.
- Analyse des résultats et prendre des décisions économiques.
- Analyser les performances de l'entreprise.

3.3.3. Les méthodes de calcul des coûts

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique. Les plus courantes sont les suivantes :

- A. La méthode des coûts complets :** Cette méthode consiste à affecter l'ensemble des coûts de production (directs et indirects) à chaque produit ou service. Elle permet de calculer un coût de revient complet pour chaque produit ou service.
- B. La méthode des coûts partiels :** Cette méthode consiste à ne prendre en compte que les coûts directs (matières premières, main-d'œuvre directe) pour calculer le coût de revient d'un produit ou service. Les coûts indirects sont ensuite répartis sur la base d'un critère de répartition (heure de main-d'œuvre, machine utilisée, etc.).
- C. La méthode ABC (Activity Based Costing) :** Cette méthode consiste à identifier les activités nécessaires à la production d'un produit ou service, et à attribuer les coûts indirects à chaque activité. Les coûts sont ensuite répartis sur les produits ou services en fonction de leur consommation respective d'activités.
- D. La méthode du coût marginal :** Cette méthode consiste à calculer le coût supplémentaire engendré par la production d'une unité supplémentaire. Elle permet de déterminer le seuil de rentabilité et de prendre des décisions sur la production en fonction du niveau de demande.
- E. La méthode du coût standard :** Cette méthode consiste à établir un coût prévisionnel pour chaque produit ou service en fonction de ses caractéristiques. Les écarts entre le coût standard et le coût réel sont ensuite analysés pour identifier les inefficacités et prendre des mesures correctives.

Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients, et leur choix dépend de la nature de l'entreprise, de son activité et de ses objectifs. Il est important de choisir la méthode la plus adaptée pour obtenir des informations pertinentes et fiables sur les coûts de production.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

3.4. Tableau de bord

Il est fait par les contrôleurs de gestion, il permet le pilotage de son activité d'une façon plus efficace et plus efficiente.

3.4.1. Définition

Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre et d'analyser les performances d'une entreprise ou d'un projet. Il est généralement constitué d'un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) qui sont présentés sous forme graphique ou visuelle pour faciliter la compréhension et l'analyse des données. Les tableaux de bord sont utilisés dans de nombreux domaines tels que la finance, la production, les ventes et le marketing pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées en temps réel.

Le tableau de bord est un outil de gestion qui regroupe de manière synthétique des indicateurs clés de performance sur des aspects stratégiques de l'entreprise. Ce document est destiné à un responsable désigné pour l'aider à piloter son action et à prendre des décisions éclairées en fonction de ces indicateurs. Les indicateurs peuvent être quantitatifs, physiques ou qualitatifs, selon les objectifs et les besoins spécifiques de l'entreprise.¹

3.4.2. Les objectifs du tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableaux de bord. Les tableaux de bord peuvent être classés en fonction de leur objectif, de leur contenu et de leur périodicité. Voici quelques types de tableaux de bord :

- **Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)** : Il permet d'aligner la stratégie d'une entreprise avec ses objectifs opérationnels et d'assurer un suivi régulier des performances.
- **Tableau de bord financier** : Il permet d'analyser les performances financières d'une entreprise.
- **Tableau de bord commercial** : Il permet d'analyser les performances commerciales d'une entreprise.

¹ BOISSELIER.P, Op.cit, P.477

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

- **Tableau de bord social** : Il permet d'analyser les performances sociales d'une entreprise.
- **Tableau de bord environnemental** : Il permet d'analyser les performances environnementales d'une entreprise.
- **Le tableau de bord budgétaire** : Le tableau de bord budgétaire permet au chef d'entreprise d'identifier les écarts entre les prévisions et la réalité, d'en analyser les causes et de prendre les décisions appropriées en conséquence. ¹

Ces tableaux de bord peuvent être utilisés pour suivre les performances d'une entreprise et pour prendre des décisions éclairées.

3.4.3. Les limites du tableau de bord

Effectivement, plusieurs insuffisances peuvent être observées dans la réalité des entreprises en ce qui concerne les tableaux de bord. Voici quelques-unes des insuffisances courantes :²

- **Absence d'adaptation aux spécificités** : Il arrive souvent qu'un seul tableau de bord soit utilisé pour l'ensemble des services ou niveaux hiérarchiques, ce qui ne prend pas en compte les spécificités de chaque activité. Un tableau de bord standard peut ne pas fournir les informations pertinentes pour chaque service.
- **Manque d'adaptabilité** : Les tableaux de bord sont parfois figés pendant de longues périodes, sans adaptation aux nouveaux besoins, objectifs ou moyens de l'entreprise. Cela peut rendre les informations obsolètes et inutiles pour la prise de décision.
- **Prédominance du contrôle au détriment de l'aide au changement** : Souvent, les tableaux de bord sont conçus principalement pour le contrôle et la surveillance, négligeant leur potentiel d'aide au changement et à l'amélioration. L'accent devrait être mis sur l'utilisation du tableau de bord comme outil de gestion pour stimuler les changements positifs.
- **Inadaptation de la périodicité** : La fréquence de mise à jour du tableau de bord est généralement la même pour tous les services, même si elle peut être

¹ Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Comptabilité de gestion : une approche stratégique et opérationnelle. Pearson.

² ALAZARD, C, SEPARIS,S, Op.CIT, page 635.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

inadaptée à certains métiers. Certains services peuvent avoir besoin d'une mise à jour plus fréquente ou plus flexible pour suivre leur activité de manière précise.

- **Conception non optimale :** La conception des tableaux de bord est parfois laissée à l'initiative de ceux qui les utilisent, ce qui peut entraîner des tableaux de bord mal conçus, peu pertinents ou difficiles à interpréter. Une approche plus centralisée et collaborative dans la conception peut être bénéfique.
- **Déconnexion avec la stratégie globale :** Les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord peuvent parfois être déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise. Cela peut entraîner une perte de vision d'ensemble et empêcher une orientation efficace de l'action au bon moment.

Il est important de prendre en compte ces insuffisances et de travailler sur l'amélioration continue des tableaux de bord en les adaptant aux spécificités de chaque service, en les rendant plus flexibles, en les utilisant comme outils d'aide au changement, en ajustant la périodicité, en favorisant une conception collaborative et en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

Chapitre 1 : Aspect théorique du contrôle de gestion

Conclusion :

Le contrôle de gestion est une fonction clé au sein de toute entreprise, lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Grâce à ses outils, il aide à la prise de décision en fournissant des informations précises et fiables pour une meilleure gestion de l'entreprise. Les missions du contrôle de gestion sont multiples et variées, allant de l'analyse des coûts à la mise en place de budgets, en passant par l'évaluation de la performance et la gestion des risques. Cependant, malgré ses avantages, le contrôle de gestion a également des limites, notamment liées à la complexité des systèmes d'information et à la difficulté de mesurer certaines dimensions de l'entreprise. En somme, le contrôle de gestion doit être adapté aux besoins et spécificités de chaque entreprise, en prenant en compte les outils, les méthodes et les missions qui conviennent le mieux à son activité et à ses enjeux.

Chapitre 02 :

La performance financière de l'entreprise

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Introduction :

Le contrôle de gestion est un ensemble d'outils comptables et statistiques qui vise à accompagner les responsables dans leurs prises de décisions tout le long du processus stratégique et opérationnel. La mise en pratique de ces outils est une composante importante à l'évaluation dans ce domaine.

Le concept de performance en général et la performance financière en particulier sont parmi les concepts les plus importants en gestion d'entreprise. Il implique de nombreux sujets essentiels liés au succès ou à l'échec de toute entreprise car il est lié à des aspects importants de la vie des entreprises. Par conséquent, la performance n'est pas un concept nouveau dans la littérature de gestion et les études comptables en raison de son lien étroit avec la structure de contrôle.¹

En effet, le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance, être performant signifie « être à la fois efficace et efficient : la condition de l'efficacité est réalisée lorsque l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs initialement définis, alors que l'efficience renvoie à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens possibles ».²

Pour bien présenter mon travail, on a partagé mon chapitre en trois sections. Dans le premier on a parlé de la Notion de base de la performance financière, et pour le deuxième on a abandonné les outils de mesure de la performance financière, et pour le troisième on a parlé de L'apport des outils du contrôle de gestion à la Performance de l'entreprise.

¹ Référence : El Moussati, A., & Haddad, S. (2021). La performance financière de l'entreprise : État de l'art et perspectives de recherche. *Journal of Accounting and Business Research*, 11(2), 20-35.

² Isabelle Calmé et al, « Introduction au contrôle de gestion » 3ème édition, maison DONUD, 2013, P. 05.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Section 01 : Notions de base sur la performance financière

Le but de cette section est de clarifier la notion de performance en présentant des définitions, une typologie et des dimensions associées. Ensuite, l'attention sera portée sur la mesure de la performance financière.

1.1. Définition

La performance est un concept fréquemment utilisé dans le domaine des affaires, et sa définition peut varier en fonction du contexte.

Annick Bourguignon a « défini la performance en gestion comme étant la réalisation des objectifs organisationnels. Selon elle, la performance correspond à une situation où l'entreprise est en meilleure posture que ses concurrents à moyen et long terme, de préférence sur l'ensemble des paramètres qui définissent la performance, mais au minimum sur ceux qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients. En outre, l'auteur recommande de réserver le terme de performance pour décrire l'évolution des résultats sur une période de temps jugée suffisamment longue par la personne prenant la décision».¹

Selon Philippe Lorino « la performance dans une entreprise se résume à tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Il a également défini la performance comme étant tout ce qui contribue à améliorer le rapport valeur/coût, c'est-à-dire à augmenter la création nette de valeur. En d'autres termes, ce qui n'améliore ni la valeur ni le coût n'est pas considéré comme de la performance».²

Selon MACHENSAY (1991) : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but de recherche»³.

A BOURGUIGNON a « défini la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient leur nature et leur variété. Cette réalisation peut être comprise au sens strict, c'est-à-dire le résultat ou l'aboutissement, ou au sens large du processus qui y mène. »⁴

¹ Bourguignon, A. (2001). Performance et gestion des ressources humaines. Paris : Vuibert.

² Lorino, P. (2001). L'entreprise à l'écoute : Essai sur le sens de la mesure et de la performance. Paris Presses des Mines.

³ MACHENSAY, M, « économie d'entreprise », EYROLES, 1991, p 38.

⁴ Bourguignon, A. (2001). Les tableaux de bord de la performance. Paris : Editions d'Organisation

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

1.2. Critères de la performance

1.2.1 L'efficacité :

L'efficacité peut être définie comme la mesure du rapport entre les résultats obtenus par un système et les objectifs fixés. Ainsi, plus les résultats se rapprochent des objectifs, plus le système est considéré comme efficace. Cette mesure peut être exprimée en termes de degré d'efficacité et est utilisée pour caractériser les performances d'un système.¹

L'efficacité peut également être définie comme la capacité à atteindre un résultat donné en utilisant les ressources disponibles de manière optimale.²

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

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.2.2 L'efficience :

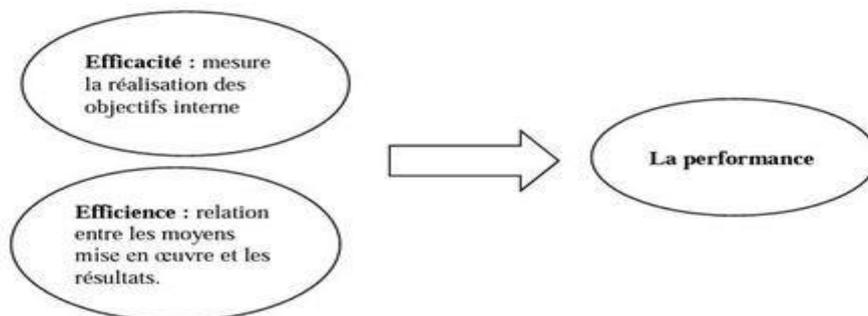
L'efficience peut être définie comme le rapport entre les biens ou les services produits et les ressources utilisées pour les produire. Dans une opération basée sur l'efficience, le produit obtenu est maximal pour un ensemble de ressources utilisées, tandis que les moyens utilisés sont minimaux pour une qualité et une quantité données de produits ou de services. En d'autres termes, l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats.³

Donc L'efficience consiste à maximiser la quantité de produits ou de services obtenus à partir d'une quantité donnée de ressources. Cela se traduit notamment par une rentabilité et une productivité accrues.

On peut récapituler l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Figure N°06 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance



(Source : BESCOS.P, L& AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P.42).

¹ Hugues, A. (2008). L'efficacité organisationnelle : théorie et pratique. Dunod.

² BOISLANDELLE.H.M, « gestion des ressources humains dans les PME », 2eme édition, ECONOMICA 49,

³ Hugues, A. (2008). L'efficacité organisationnelle : théorie et pratique. Dunod.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

1.2.3 La pertinence :

La pertinence est une notion subjective et difficile à mesurer, mais on peut la définir comme la conformité des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre l'objectif fixé de manière efficace et efficiente.¹

1.2.4 L'économie :

L'optimisation des coûts consiste à réguler les consommations de ressources afin de travailler de manière plus efficace et économique. La comptabilité de gestion peut être utile pour atteindre cet objectif.²

1.3. Typologies de la performance :

Plusieurs types de performance doivent être pris en compte pour évaluer de manière globale la performance d'une entreprise, en utilisant différents indicateurs. Ces types de performance incluent la performance financière, la performance commerciale, la performance environnementale, la performance sociale et la performance managériale.

Chacun de ces types de performance peut être mesuré à l'aide d'indicateurs spécifiques qui permettent d'obtenir une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise.

Alors :

1.3.1. La performance interne et la performance externe

- **Performances interne :** La performance interne concerne la gestion des ressources de l'entreprise, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la gestion des opérations. Elle se concentre sur l'efficacité et l'efficience de ces processus internes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La performance interne est mesurée à l'aide d'indicateurs tels que le taux de rotation des stocks, le taux de satisfaction des employés, le taux d'utilisation des équipements, etc.
- **La performance externe :** La performance externe concerne l'impact de l'entreprise sur son environnement extérieur, notamment sur le marché, les clients, les fournisseurs, les concurrents et la société en général. Elle mesure la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes externes tout en respectant les normes et les réglementations en vigueur. Elle peut également inclure des aspects tels que la responsabilité sociale de l'entreprise et sa contribution au développement durable.³

Le tableau suivant récapitule la comparaison entre les deux types de performance, à savoir la performance externe et la performance interne.

¹ Chanut- Gui eu, L. (2016). Piloter la performance de l'entreprise : Méthodes et outils. Dunod.

² Jourdain, P. (2016). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod

³ Bernard Marr, "What is Business Performance? A Definition and Framework for Organizational Success", date du 12 août 2021, consulte le 2 mai 2023, <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1846>.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Tableau N°01 : comparaison entre la performance interne et la performance externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations nécessaires
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse financière des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

Source : DORIATH. B, GOUJET. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2eme édition, DUNOD, paris, 2005, p173.

1.3.2. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M., propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle.¹

D'après les travaux de **Taylor** et **Fayol**, la performance organisationnelle se réfère à la façon dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et à sa capacité à les atteindre. Quatre facteurs ont été identifiés comme étant des déterminants clés de l'efficacité organisationnelle.²

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les différents composants de l'organisation (la logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation de l'information.

¹ MORAND Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, Centre de Ressources Économie Gestion, avril 2008, p.2. Disponible sur : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>.

² Taylor, F.W. et Fayol, H., Principes de gestion scientifique et administration industrielle et générale, Editions Organisation, 2009.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

1.3.3. Performance économique :

La performance économique d'une entreprise mesure sa capacité à générer des profits à court et à long terme, en prenant en compte les différents coûts engagés pour produire des biens ou des services. Cette performance peut être évaluée à travers des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI) ou le bénéfice net.¹ Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

1.3.4. La performance financière :

La performance financière est un indicateur utilisé pour évaluer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier. Elle mesure la capacité de l'entreprise à maximiser sa création de valeur et à assurer sa rentabilité grâce à sa production. En d'autres termes, la performance financière se réfère à une rentabilité élevée, une croissance satisfaisante et la création de valeur pour les actionnaires. Elle vise également à assurer la rentabilité du financement de l'entreprise en minimisant l'utilisation de crédits.²

1.3.5. Performance sociale :

La performance sociale d'une entreprise concerne son impact sur la société et son engagement envers les enjeux sociaux et environnementaux. Elle se mesure à travers des indicateurs tels que les conditions de travail, l'impact environnemental, les actions de responsabilité sociale, la diversité et l'inclusion, etc. La performance sociale est de plus en plus importante pour les consommateurs et les investisseurs qui recherchent des entreprises responsables et durables.³

Il est possible d'analyser et de mesurer la performance sociale d'une entreprise en utilisant des tableaux de bord sociaux et d'autres indicateurs de gestion sociale.⁴

1.3.6. La performance managériale :

La performance managériale se réfère à la capacité des dirigeants et des managers d'une entreprise à prendre des décisions efficaces, à gérer les ressources de manière optimale, à planifier et à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'à encourager l'innovation et l'amélioration continue. Elle peut être évaluée à travers des indicateurs tels que :

- ❖ La satisfaction des employés.
- ❖ L'efficacité des processus de gestion.

¹ Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Cost accounting: A managerial emphasis. Pearson.

² Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Management accounting. John Wiley & Sons.

³ Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.

⁴ 8 SEPARI.S, SOLLE. G, LE CŒUR.L, « DSCG3 le management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches », 2ème édition DONUD, Paris, 2014, P.59.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- ❖ La réalisation des objectifs stratégiques.
- ❖ La gestion des risques, ...etc.

En somme, la performance managériale est un élément clé pour la réussite et la durabilité d'une entreprise.¹

1.3.7. Performance stratégique :

La performance stratégique désigne la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme en utilisant efficacement ses ressources et en adaptant sa stratégie aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel. Elle se mesure à travers des indicateurs tels que la part de marché, la croissance des revenus, le taux de retour sur investissement et la satisfaction des clients. La performance stratégique est donc étroitement liée à la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle est essentielle pour garantir la croissance et la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.²

1.3.8. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à réaliser des ventes efficaces et rentables de ses produits ou services. Elle se mesure à travers des indicateurs tels que :

- ❖ Le chiffre d'affaires,
- ❖ La marge bénéficiaire,
- ❖ Le taux de conversion des prospects en clients,
- ❖ Le taux de satisfaction des clients, etc.³

La performance commerciale est étroitement liée à la stratégie de marketing et de vente de l'entreprise, ainsi qu'à sa capacité à répondre aux besoins des clients de manière efficace et efficiente. Elle est cruciale pour la croissance et la réussite de l'entreprise à long terme.⁴

1.3.9. La performance humaine :

La performance humaine se réfère à la capacité des individus à accomplir efficacement leurs tâches au sein de l'organisation. Elle prend en compte les Compétences, les connaissances, l'expérience, la motivation et l'engagement des employés. La performance humaine peut être mesurée à travers des indicateurs tels que :

- ❖ La productivité.
- ❖ La qualité du travail.
- ❖ Le taux de rotation du personnel.
- ❖ Le niveau d'absentéisme.

¹ Bonniot-Cabanac, M.-C., & Gervais, M. (2017). Le contrôle de gestion sociale. Pearson.

² Agha, S. U. (2015). Strategic Performance Management: A Comparative Analysis of Balanced Scorecard and Indian Traditional Performance Measurement Systems. *Journal of Business and Management*, 17(5), 66-76.

³ Cornet, A., & Ruquier, L. (2017). Mesurer la performance commerciale : les indicateurs clés. *Gestation* 2000, 34(5), 61-74.

⁴ Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2012). Global innovation in emerging economies. *Strategic Direction*, 28(9), 28-30.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

❖ la satisfaction des employés, etc.¹

Elle est essentielle pour assurer la performance globale de l'entreprise, car des employés performants contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels et à la satisfaction des clients. La gestion des ressources humaines est donc cruciale pour améliorer la performance humaine et assurer la réussite de l'entreprise.²

1.4. Les dimensions et la mesure de la performance

La performance de l'entreprise est définie ainsi sur de multiples dimensions, il s'agit d'une part de concilier et d'autre part de prioriser, nous développerons d'avantages ces différentes dimensions.³

- La performance "clients " :

La satisfaction des clients est essentielle pour garantir la pérennité d'une entreprise, qu'elle soit dans le secteur industriel ou commercial. Cela nécessite une mobilisation importante de toutes les ressources de l'entreprise sur une durée suffisamment longue. Les entreprises ont compris qu'elles doivent être compétitives en déployant des efforts cohérents pour conquérir et maintenir des parts de marché. Ces efforts se traduisent par une anticipation des attentes des clients et une recherche constante de leur fidélisation.⁴

Elle est souvent mesurée par le taux de satisfaction des clients, le taux de rétention des clients et le taux de fidélisation des clients.

-La performance "personnel " :

La motivation des employés est un élément clé pour favoriser l'innovation et offrir un meilleur service client. Chaque employé doit se sentir impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise pour assurer sa pérennité. La concurrence accrue pour acquérir des compétences spécifiques nécessite également une fidélisation efficace du capital humain. Les entreprises qui réussissent à maintenir une bonne performance en matière de gestion des ressources humaines ont compris l'importance du rapport de confiance entre l'employé et l'entreprise.

¹ Boudrias, J. S., Desrumaux, P., & Morin, D. (2012). Mesurer la performance humaine. Presses de l'Université du Québec.

² Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.

³ FABRE.P, « management et contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 2008, P.28.

⁴ N. Giroux et A. Tremblay, « Vers une typologie des dimensions de la performance des entreprises », Revue internationale de cas en gestion, vol. 7, no 4, 2009, p. 1-13.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

-La performance " partenaires " :

La performance des partenaires est une dimension de la performance de l'entreprise qui se réfère à la capacité de l'entreprise à collaborer avec des partenaires externes pour atteindre des objectifs communs. La performance des partenaires dépend de la qualité des relations entre l'entreprise et ses partenaires, ainsi que de leur capacité à collaborer efficacement pour réaliser des projets communs. La performance des partenaires peut également inclure la capacité de l'entreprise à identifier et à sélectionner les meilleurs partenaires possibles, à développer des relations de confiance avec eux, à négocier des accords avantageux pour les deux parties et à gérer les relations de manière efficace. Une performance élevée des partenaires peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise en fournissant des avantages tels que l'expertise, les compétences et les ressources supplémentaires nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.¹

-La performance " public " :

La performance d'une entreprise est également évaluée par le public, qui prend en compte différents critères tels que la transparence et la qualité de l'information sur les produits, l'impact environnemental de l'entreprise, ainsi que son comportement éthique et responsable envers la société. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux valeurs portées par les entreprises, telles que l'éthique, la responsabilité sociale et environnementale, et la durabilité. Les entreprises qui intègrent ces aspects dans leur stratégie sont perçues comme étant plus performantes et gagnent en crédibilité et en image de marque.²

-La performance "actionnaires " :

L'importance de l'accès au capital est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises en raison de divers développements interdépendants, tels que la croissance des besoins en capitaux liée aux évolutions technologiques, ainsi qu'un retour en force des actionnaires et un rôle accru des investisseurs institutionnels. De plus, la nécessité d'expansion a poussé les entreprises à chercher continuellement des capitaux pour soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de richesse pour l'actionnaire.³

¹ Fernandez, A. (2008). La performance globale de l'entreprise : Comprendre, mesurer, piloter. Pearson Education France.

² "Performance globale : comment la mesurer et la piloter", HEC Paris Exécutive Education, consulté le 3 mai 2023.

³ A. Madani, M. Belmokhtar, N. Azouz (2020) "Gouvernance d'entreprise, performance financière et création de la valeur : une analyse empirique", Revue Gestion et Organisation, 12(2), pp. 47-62.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Figure N°07 : Les dimensions et la mesure de la performance



Source : livre de Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main¹

1.5. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre une multitude d'objectifs et de buts. Ces derniers peuvent être regroupés en plusieurs catégories, telles que :²

- ❖ Le développement de produits innovants.
- ❖ La récompense des performances individuelles.
- ❖ L'amélioration des processus de fabrication.
- ❖ La réduction des coûts de fabrication.
- ❖ Le lancement de nouveaux produits.
- ❖ Le respect des délais de livraison.
- ❖ Le développement de la créativité du personnel.
- ❖ L'amélioration du traitement des réclamations.
- ❖ Le développement des parts de marché.
- ❖ Le renforcement et l'amélioration de la sécurité au travail.
- ❖ L'identification et l'évaluation des compétences clés.

Globalement La performance de l'entreprise est basée sur deux objectifs principaux : l'efficacité de sa production et sa position concurrentielle sur le marché. La première implique l'optimisation des activités opérationnelles de l'entreprise pour produire des biens et services de manière efficace. La seconde implique la domination concurrentielle de l'entreprise sur son marché. Cette double performance est cruciale pour la réussite de l'entreprise.³

1.6. Les étapes de la performance financière :

Les étapes de la performance financière peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais en général, elles comprennent les étapes suivantes :

¹ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm

² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review, 70(1), 71-79.

³ 5 SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG3 management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches » 2ème édition, DONUD, Paris, 2014, P.57

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- A. Définir les objectifs financiers :** Les objectifs financiers de l'entreprise doivent être clairement définis pour mesurer la performance financière de manière efficace.
- B. Identifier les indicateurs financiers clés :** Les indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, la rentabilité, le ratio de liquidité, etc. doivent être identifiés et surveillés régulièrement.
- C. Collecter et analyser les données financières :** Les données financières doivent être collectées et analysées à partir des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, etc.
- D. Comparer les résultats avec les objectifs :** Les résultats financiers doivent être comparés avec les objectifs financiers définis pour identifier les écarts et les zones à améliorer.
- E. Prendre des mesures pour améliorer la performance :** Les mesures correctives appropriées doivent être prises pour améliorer la performance financière en cas de besoin.¹

Il est important de noter que la performance financière ne doit pas être considérée comme la seule mesure de la performance globale de l'entreprise, mais comme un aspect important de la performance globale. La performance financière doit être évaluée en conjonction avec d'autres aspects tels que la satisfaction des clients, l'engagement des employés, la responsabilité sociale et environnementale, etc.²

Section 02 : les outils de mesure de la performance financière

2.1. Les méthodes de mesure de la performance financière :

2.1. 1. L'équilibre financier

La conception classique de l'équilibre financier met l'accent sur la correspondance entre la liquidité des actifs et l'échéance des passifs de l'entreprise. Pour éviter tout risque de problèmes de trésorerie, les praticiens ont élaboré une règle appelée "règle de l'équilibre financier minimum". Cette règle vise à garantir que l'entreprise dispose toujours d'une quantité suffisante de liquidités pour faire face à ses obligations à court terme.

Il existe trois indicateurs pour évaluer le niveau d'équilibre financier d'une entreprise : le fonds de roulement nets, le besoin en fonds de roulement et la situation de trésorerie.

¹ KPMG. (2016). Performance financière : Analyser et piloter la performance financière de l'entreprise. Consulté le 3 mai 2023, à partir de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/11/analyser-piloter-performance-financiere-entreprise.pdf>

² Investopedia. (n.d.). Financial Performance. Consulté le 3 mai 2023, à partir de <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-performance.asp>

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

❖ Le fonds de roulement net (FRN) :

Le fonds de roulement net global (FRNG) est défini comme l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il représente ainsi la partie des ressources stables qui n'est pas utilisée pour financer les besoins de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Calcul : le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Par le haut du bilan :

Le fond de roulement net = les capitaux permanents – l'actif immobilisé

Par le bas du bilan :

Le fond de roulement net = actif circulant – dettes à court terme

Interprétation :

Signifie que les immobilisations ont été financées globalement par des ressources permanentes. Ce surplus reflète une marge de sécurité pour l'entreprise.

FRN > 0	Les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des actifs fixes.
FRN < 0	Les capitaux permanents n'arrivent pas à financer la totalité des actifs fixes.
FRN = 0	Une harmonisation de la structure des ressources et des emplois.

❖ Le besoin de fond de roulement (BFR) :

Définition : le besoin de fond de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise, ce dernier doit financer certains emplois, à l'inverse, elle profite de certaines ressources.

Calcul :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

Ou encore :

$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Interprétation :

BFR > 0	Les ressources n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois cycliques.
BFR < 0	Les ressources cycliques assurent le financement de la totalité des emplois
BFR = 0	Ajustement entre emplois cycliques et ressources cycliques.

❖ **La trésorerie (TR) :**

La trésorerie d'une entreprise à une date donnée correspond à la différence entre les ressources mobilisées pour financer son activité et les besoins générés par cette même activité. En d'autres termes, la trésorerie représente la capacité de l'entreprise à disposer de liquidités suffisantes pour honorer ses dettes et ses engagements à court terme. Elle peut être positive, négative ou neutre en fonction de la situation financière de l'entreprise.¹

La trésorerie nette est donnée également par la différence entre les fonds de roulement, elle résulte aussi de la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative.²

$$\text{TR} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Elle peut également être estimée en confrontant les deux indicateurs précédemment définis (le FRN et le BFR) :

$$\text{TR} = \text{Fonds de roulement net} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Interprétation :

TR > 0	L'entreprise dispose d'une liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes à court terme.
TR < 0	L'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.
TR = 0	Autonomie temporaire à court terme.

❖ **Interprétation des cas de figure disponible :**

Lorsque $\text{FRN} > \text{BFR}$: Lorsqu'une entreprise se trouve dans une telle situation, elle est considérée comme étant en bonne santé financière, car elle a été en mesure de financer entièrement son besoin en fonds de roulement et de dégager un excédent qui se reflète dans sa trésorerie.

- **Lorsque $\text{FRN} < \text{BFR}$:** Dans ce cas de figure, le FRN n'a financé qu'une partie du BFR exprimé. Le solde restant est financé par des concours bancaires (DCT).

¹ Vernimmen et al. (2014). Finance d'entreprise. Dalloz.

² BELLALAH Mondher, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, P.103.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- **Lorsque FRN = BFR** : Cette situation correspond à une parfaite adéquation entre les ressources et les emplois, de sorte que ces derniers ont été financés juste ce qu'il faut. Cependant, cela implique que l'entreprise a utilisé la totalité de son FRNG et court donc le risque d'être déséquilibrée à tout moment, car comme on le sait, tout déséquilibre est temporaire.

2.1.3. Mesure de la performance par l'analyse des soldes intermédiaire (SIG), capacité d'autofinancement (CAF), et l'autofinancement :

A. Soldes intermédiaire de gestion

Les SIG, ou soldes intermédiaires de gestion, sont une série de flux successifs qui émanent du compte de résultat. La justification de cette collection complète de variables est que l'analyse financière ne peut pas se contenter de l'unique solde global du compte de résultat.¹

Il existe neuf soldes intermédiaires de gestion, appelés également comptes de résultat différentiels ou agrégats, qui permettent de décomposer le résultat d'une entreprise et d'analyser sa composition par étapes successives. Leur calcul s'effectue en cascade, en partant du chiffre d'affaires et en tenant compte des différentes charges et produits qui composent le compte de résultat. L'objectif de cette décomposition est de comprendre la genèse du résultat et de faciliter son analyse financière.² :

- ❖ **La marge commerciale(MC)** : La marge commerciale est un indicateur financier utilisé principalement par les entreprises réalisant des activités commerciales, mais aussi éventuellement des activités de services ou industrielles. Elle correspond à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise grâce à la vente de ses marchandises et le coût d'achat de ces derniers.

$$MC = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

- ❖ **Production de l'exercice** : La production de l'exercice est liée à l'activité principale de l'entreprise, qu'elle soit de transformation industrielle ou de prestation de services. Cette notion exclut les subventions d'exploitation ainsi que les redevances diverses qui sont comptabilisées dans les autres produits de gestion courante (comptes 74 et 75).³

$$PE = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- ❖ **La valeur ajoutée(VA)** : La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise, grâce au travail de son personnel et de ses actifs. C'est un solde important à analyser dans le compte de résultat.

$$VA = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

¹ Source : P. Vernimmen, Finance d'entreprise, Dalloz, 2020

² Source : <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion/>

³ CHAMBOST I. et CUYAUBERE T., Gestion financière, Edition Dunod, 2006, P. 30

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- ❖ **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à la valeur ajoutée après avoir payé les charges de personnel et les charges d'exploitation (à l'exclusion des charges financières et des charges exceptionnelles). C'est un solde significatif pour évaluer la performance économique de l'entreprise.¹

L'EBE représente la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de son activité courante, indépendamment des coûts de financement et des impôts.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versement assimilés}$$

- ❖ **Résultat d'exploitation (RE) :** Le résultat d'exploitation correspond à la différence entre la valeur ajoutée produite par l'entreprise et les charges d'exploitation, y compris les dotations aux amortissements. Il permet de mesurer l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique. Ce solde est donc influencé par les choix effectués en matière d'investissement et les contraintes liées à l'amortissement comptable.²

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} + \text{Reprises sur pertes de valeur et provisions}$$

- ❖ **Résultat courant avant impôt :** Le résultat courant avant impôt (RCAI) correspond au résultat d'exploitation auquel on ajoute les autres produits et charges d'exploitation, ainsi que les produits financiers et les charges financières. Ce solde permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices ou des pertes avant impôt en prenant en compte l'ensemble de ses activités.

$$\text{RCAI} = \text{Résultat d'exploitation} + (\text{Produits financiers} - \text{Charges financières})$$

- ❖ **Résultat exceptionnel :** Le résultat exceptionnel correspond au solde résultant de la différence entre les produits et les charges exceptionnels de l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui ne découlent pas de son activité principale. Cette notion

¹ Article L.232-2 du Code de commerce Plan comptable général (PCG) - norme comptable française - M41 et M42

² Mémento Comptable, éditions Francis Lefebvre, chapitre "Soldes intermédiaires de gestion"

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

est définie par le Plan Comptable Général français dans la section "Résultat exceptionnel" (compte 77).¹

$$\mathbf{R. \text{ exceptionnel} = Produits \text{ exceptionnel} - \text{charges exceptionnel}}$$

- ❖ **Résultat net de l'exercice** : Le résultat net de l'exercice est le solde final du compte de résultat, qui mesure la performance globale de l'entreprise sur la période considérée. Il est obtenu en soustrayant du résultat courant avant impôt le montant de l'impôt sur les sociétés et en y ajoutant le résultat exceptionnel. Le résultat net de l'exercice représente ainsi le bénéfice ou la perte réalisé par l'entreprise sur la période.²

$$\mathbf{R.NET = RT \text{ d'exploitation} + RT \text{ financier} + RT \text{ exceptionnel} - \text{Participations des salariés} - \text{Impôt sur bénéfices}}$$

Tableau N°2 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	N	N-1
Ventes de marchandise. -Coût d'achat des marchandises vendues.		
= Marge commerciale		
Production vendue. + production stockée. +production immobilisée.		
= Production de l'exercice		
Marge commerciale + Production de l'exercice - Consommation en provenance des tiers		
= Valeur ajoutée		
+ Subvention d'exploitation. - Impôts, taxes et versements assimilés. - Charges du personnel		
= Excédent brut d'exploitation		
+ Reprises et transferts de charges d'exploitation. +Autres produits. - Dotations aux amortissements et provisions. - Autres charges		
=Résultat d'exploitation		

¹ Hubert de la Bruslerie, op.cit., p171.

² Comptabilité générale - Principes et analyse des écritures comptables, Catherine Deffains-Crapsky et Isabelle Hillenkamp, éditions Dunod, 2019.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun. + Produits financiers. - Charges financières.		
=Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel. - Participation des salariés. - Impôt sur les bénéfices.		
= Résultat de l'exercice		

Source : MEYER G, « Analyse financière », édition HACHETTE, Espagne, 2018, PP (04- 05).

B. La capacité d'autofinancement (CAF)

La **capacité d'autofinancement** désigne l'ensemble des ressources générées par une entreprise dans le cadre de son activité et qui permettent de faire face aux besoins de financement.

Cet indicateur est calculé à partir des produits encaissables et des charges décaissables et présente une importance particulière en analyse financière.

La CAF, peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

- 1) **La méthode additive** : Il existe une autre méthode pour calculer la CAF, qui commence par le résultat net comptable (appelée méthode additive). Cette méthode implique d'ajuster le résultat net comptable en excluant les produits et charges liés aux éléments d'actif cédés.¹
- 2) **La méthode soustractive** : La CAF est obtenue en prenant l'excédent brut d'exploitation auquel on ajoute les produits encaissables à l'exception des produits de cession d'éléments d'actifs, puis en soustrayant l'ensemble des charges décaissables.²

Tableau N°3 : Présentation de la CAF par la méthode additive.

Libellé	Montant
Résultat net de l'exercice +Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions. - Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions +Valeur comptable des éléments d'actif cédés -Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés -Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1ère édition, Espagne, 2018, P.10.

¹ Hervé Ravily et Vanessa Serret, « principe d'analyse financière », 1ère édition, Espagne, 2003, p23

² Béatrice et Francisgrandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p83.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Tableau N°4 : présentation de la CAF par la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
- Autres charges (d'exploitation)	
+Produits financiers	
- Charges financières	
+Produits exceptionnels	
-Charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats	
-Impôts sur les bénéfices	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1ère édition, Espagne, 2018, P.10.

C. Autofinancement (A.F)

Correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés :

$$(A.F) \text{ de l'exercice (N)} = CAF (N) - \text{dividendes versées durant l'exercice (N)}$$

2.1.4. Mesure de la performance par l'analyse par la méthode des ratios

Effectivement, un ratio est un outil d'analyse financière permettant d'évaluer la performance d'une entreprise et de comparer ses résultats avec ceux de ses concurrents ou du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Les ratios peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- A. Les ratios de structure** : ils mesurent la composition et la stabilité des ressources financières de l'entreprise, tels que le ratio d'endettement, le ratio de fonds propres, le ratio de liquidité, etc.
- Le ratio de financement permanent** : On peut également le désigner sous le nom de "ratio de fonds de roulement", car il utilise les mêmes éléments que le calcul du fonds de roulement net.

$$R \text{ de financements permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actifs fixes} \geq 1$$

Interprétation : Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

- Ratio de financement total** : Le ratio de financement propre permet d'évaluer la proportion des ressources propres dans la structure financière totale de l'entreprise

$$R \text{ de financement total} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} \geq 0.5$$

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- **Ratio de liquidité générale** : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Et il se calcule par :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

A. . Les ratios de rentabilité :

La rentabilité mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en fonction des ressources qu'elle mobilise.

Selon HOARAU « la rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans une entreprise»¹

- **Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E)** : Il permet d'estimer le degré de rentabilité des actifs de l'entreprise. Il est calculé comme suit :

$$\text{Ratio de Rentabilité Economique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

- **Le ratio de rentabilité financière (R.R.F)** : « La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire ». Il se calcule par :

$$\text{Ratio de Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

Pour ces deux ratios : on dira que l'entreprise est rentable ou non en références aux normes qui suivent :

- Si la rentabilité (économique ou financière) est inférieure ou égale à 0, on dira que l'entreprise n'est pas rentable.

- Si $0 \leq R \leq 5\%$: la rentabilité est faible.

- Si $5\% \leq R \leq 10\%$: la rentabilité est moyenne.

- Si $R \geq 10\%$: la rentabilité est bonne.

- **La rentabilité commerciale** : La rentabilité commerciale est un indicateur de performance économique qui permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise en comparant le résultat d'exploitation à son chiffre d'affaires. Elle mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de son activité commerciale.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Rt.Net} / \text{CA}$$

¹ HOUARAU, CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P.88.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Section 3 : L'apport des outils du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise.

Introduction

Le pilotage de la performance d'une entreprise dans un environnement complexe et incertain nécessite un équilibre entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien de la cohérence organisationnelle pour optimiser l'utilisation des ressources et des compétences. Le contrôle de gestion joue un rôle important dans ce processus en utilisant des outils de prévision, de mesure de la performance et de pilotage pour allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. La mise en place d'un système de contrôle de gestion vise à améliorer la performance de l'entreprise en utilisant ces outils.

La création d'un système de contrôle de gestion implique l'utilisation de modes de gestion qui font appel à des outils tels que des prévisions, des mesures de la performance et des méthodes de pilotage.

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3.1. La structure de pilotage

➤ Définition des niveaux de pilotage :¹

L'organisation d'une entreprise est généralement structurée en différents niveaux hiérarchiques tels que les branches, les directions, les unités, les départements et les équipes. Cependant, pour assurer un pilotage efficace, il est important de définir les niveaux hiérarchiques appropriés en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité de ses activités ainsi que de la dispersion géographique. Trop de niveaux hiérarchiques peuvent entraîner des problèmes de réactivité, de fiabilité de l'information, de lourdeur et de coût de fonctionnement. Il est donc important de définir les moyens de pilotage appropriés pour chaque niveau, tels que :

- La délégation budgétaire,
- Les indicateurs et les tableaux de bord,
- Les contrats de gestion basés sur les objectifs.

➤ Définition des axes de pilotage ²:

Effectivement, une entreprise peut avoir plusieurs axes de pilotage pour segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats. Les axes de pilotage sont souvent choisis en fonction des objectifs de l'entreprise et des besoins en termes d'information. Les axes de pilotage les plus courants sont :

- **Les produits** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de chaque produit de l'entreprise en termes de vente, de coûts, de rentabilité, etc.

¹ Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.

² LORINO.P, Op.cit., P.44-45

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- **Les marchés** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise sur chaque marché (local, régional, national ou international), en termes de parts de marché, de concurrence, de tendances, etc.
- **Les clients** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise en fonction des segments de clients (B2B, B2C, etc.) et des critères de segmentation (taille, secteur, besoins, etc.).
- **Les projets et les affaires** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise en termes de projets et de contrats, en prenant en compte les coûts, les délais, la qualité, etc.
- **Les territoires géographiques** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise sur chaque territoire (région, pays, continent, etc.), en prenant en compte les spécificités géographiques, culturelles, réglementaires, etc.
- **Les métiers** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise en fonction des différents métiers qui la composent (production, commercial, RH, finances, etc.) en termes de coûts, de productivité, de qualité, etc.

Il est important de choisir les axes de pilotage pertinents pour l'objectif de l'analyse et de les ajuster si nécessaire en fonction des résultats obtenus.

3.2. Le tableau de bord et reporting outil de pilotage de la performance de l'entreprise

3.2.1. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage de la performance utilisé en entreprise. Il s'agit d'un document synthétique présentant de manière visuelle et claire les informations clés nécessaires au pilotage de l'activité de l'entreprise.

Il est conseillé d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique, avec ses propres spécificités. Ainsi, les indicateurs et les mesures

Suivies seront adaptés aux besoins de chaque centre de responsabilité ou niveau hiérarchique.

Selon B. Doriath, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de manière périodique, à l'intention d'un responsable. Ces indicateurs permettent de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance fixés. Le tableau de bord doit donc être conçu en fonction des besoins spécifiques de chaque responsable, et doit permettre une prise de décision rapide et efficace.¹

¹ B. Doriath, "Le tableau de bord", Editions d'Organisation, 2003.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

3.2.1.1. Les objectifs du tableau de bord¹ :

Les objectifs du tableau de bord sont multiples et varient selon les entreprises et les responsables qui l'utilisent. En général, le tableau de bord vise à :

- **Mesurer la performance** : Le tableau de bord permet de mesurer la performance de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité à partir d'indicateurs pertinents et significatifs. Il permet également de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés et d'identifier les écarts éventuels.
- **Piloter l'activité** : Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet aux responsables de suivre l'évolution des indicateurs clés en temps réel, de prendre des décisions en fonction des résultats obtenus et d'ajuster leur stratégie si nécessaire.
- **Communiquer les résultats** : Le tableau de bord est également un outil de communication qui permet aux responsables de partager les résultats obtenus avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.).
- **Améliorer la performance** : Le tableau de bord permet d'identifier les facteurs de réussite et les points d'amélioration de l'activité, ce qui permet de mettre en place des actions correctives pour améliorer la performance à long terme.

En résumé, le tableau de bord vise à mesurer, piloter, communiquer et améliorer la performance de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité en fournissant des informations précises, fiables et pertinentes à ses utilisateurs.

3.2.1.2. Les types du tableau de bord :

Il existe différents types du tableau de bord, adaptés à des objectifs et des contextes spécifiques. Voici quelques exemples :

- **Tableau de bord prospectif** : ce type du tableau de bord, également appelé Balanced Scorecard, permet d'aligner la stratégie de l'entreprise avec ses objectifs opérationnels et de mesurer la performance selon quatre perspectives : financière, client, processus interne et apprentissage et croissance.
- **Tableau de bord financier** : ce type du tableau de bord est centré sur les indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la marge brute, la rentabilité, etc.
- **Tableau de bord commercial** : ce type du tableau de bord est utilisé pour suivre les performances commerciales de l'entreprise, telles que les ventes, les marges commerciales, les parts de marché, etc.

¹ Doriath, B. (2008). Tableaux de bord et budgets avec Excel : 50 outils pour améliorer son pilotage. Editions Eyrolles.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

- **Tableau de bord opérationnel** : ce type de tableau de bord est utilisé pour suivre les activités opérationnelles de l'entreprise, telles que les volumes de production, la qualité des produits, les temps de cycle, etc.
- **Tableau de bord social** : ce type de tableau de bord permet de suivre les performances sociales de l'entreprise, telles que le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel, la formation des employés, etc.

Il convient de souligner que ces exemples ne sont pas exhaustifs et que chaque entreprise peut adapter ses tableaux de bord en fonction de ses besoins spécifiques.¹

3.2.1.2. Les caractéristiques du tableau de bord :

Selon **SILMER.C** Les caractéristiques du tableau de bord peuvent varier selon les auteurs et les contextes, mais voici quelques-unes des caractéristiques les plus couramment citées :

- Il assure une perception cohérente de mesure de la performance.
- Il assure la cohérence avec l'organigramme de gestion : le découpage des responsabilités et la forme de délégation décider par le directeur général.
- La présentation physique de tableau de bord : il ne compte qu'un nombre d'indicateurs limité.
- Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour ses utilisateurs.
- Le tableau de bord est proactif (aide à anticiper les événements).

3.2.1.3. Les limites du tableau de bord :

Bien que le tableau de bord soit un outil important de pilotage de la performance, il présente également certaines limites. Voici quelques-unes d'entre elles :

- **Le risque de surcharge d'informations** : si le tableau de bord contient trop d'indicateurs, il peut devenir difficile à lire et à interpréter, ce qui peut conduire à une surcharge d'informations pour le responsable.
- **Le risque de fixation sur les indicateurs** : le tableau de bord peut amener le responsable à se concentrer uniquement sur les indicateurs sélectionnés, ce qui peut conduire à négliger d'autres aspects de la performance.
- **Le risque de biais** : la sélection des indicateurs peut être influencée par des biais personnels ou organisationnels, ce qui peut conduire à des erreurs de jugement.
- **Le risque de retard** : le tableau de bord ne fournit souvent des informations qu'à posteriori, ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision.
- **Le risque de non-pertinence** : les indicateurs sélectionnés peuvent ne pas être pertinents pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il convient donc d'être conscient de ces limites et de les prendre en compte dans la conception et l'utilisation du tableau de bord.

¹ Mallet, F. (2017). Tableau de bord pour les managers - Pilotez votre activité et améliorez votre performance. Dunod.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

3.2.2. Le reporting

Effectivement, le reporting est un outil important de communication et de transparence envers les parties prenantes de l'organisation. Sa fonction a évolué au fil du temps, passant d'un outil essentiellement interne à un outil utilisé également en externe pour rendre compte des activités et des résultats de l'entreprise. Les évolutions technologiques ont permis une plus grande automatisation et une plus grande facilité dans la production et la diffusion des rapports de reporting, ce qui a également contribué à sa diffusion et son utilisation accrues.¹

Objectif de reporting.

3.2.2.1. Objectif de reporting :

Effectivement, le reporting permet de rendre compte de la performance des différentes unités de gestion à la direction générale ou au supérieur hiérarchique direct. Les objectifs du reporting sont multiples :

- Mesurer la réalisation des objectifs et des indicateurs de performance ;
- Identifier les écarts entre les résultats attendus et les résultats réels ;
- Analyser les causes de ces écarts et proposer des actions correctives ;
- Fournir des informations pertinentes pour la prise de décision ;
- Permettre une vision globale de la performance de l'entreprise.

Le reporting doit donc être synthétique, clair et précis afin de permettre une interprétation facile des données et une comparaison entre les différentes unités de gestion.

3.2.2.2. Les types de reporting :

Il existe différents types de reporting en fonction des besoins et des destinataires. Voici quelques exemples :

- **Reporting financier** : il permet de présenter les états financiers et les indicateurs financiers clés de l'entreprise tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le résultat net, etc. Il est généralement destiné à la direction financière, aux investisseurs et aux actionnaires.
- **Reporting commercial** : il permet de présenter les résultats commerciaux de l'entreprise tels que les ventes, les parts de marché, les objectifs de vente, les performances commerciales, etc. Il est généralement destiné aux directeurs commerciaux et marketing.
- **Reporting de gestion** : il concerne la remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, un reporting de gestion.

¹ Besson, P. (2014). Reporting. Dans A. Bouvier & D. Herrmann (Eds.), Dictionnaire des risques et des crises (pp. 456-459). Presses universitaires de France.

Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, il est possible d'affirmer que la performance est un concept à la fois ambigu et complexe, dont la signification varie en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Toutefois, il demeure un enjeu crucial dans de nombreux domaines d'activité.

Le contrôle de gestion a recours à différents outils pour accomplir ses missions, notamment la comptabilité générale, les analyses de coûts, les tableaux de bord, le reporting, ainsi que des outils complémentaires tels que le benchmarking et le reengineering. L'utilisation efficace de ces outils est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de cette fonction dans l'entreprise.

Le contrôle de gestion se situe au cœur de la performance lorsqu'il est correctement mis en œuvre au sein d'une organisation et cela se fait par la maîtrise de ses outils.

Chapitre 03 :

*Etude pratique du contrôle de
gestion sur performance financière
au sein de call plaste*

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Introduction :

L'objectif principal de ce chapitre sera de présenter les différents instruments de contrôle de gestion mis en place au sein de l'entreprise **cal Plast** pour évaluer et mesurer sa performance.

Dans ce chapitre, nous allons examiner le service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise **cal Plast**. Nous débuterons en présentant son historique, sa mission, sa situation géographique, ses produits et sa structure. Ensuite, dans la deuxième section, nous aborderons l'application des outils de contrôle de gestion et leur impact sur la mesure de la performance de **cal Plast**. Enfin, dans la troisième section, nous étudierons l'effet du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise **cal Plast**.

Section 01 : Présentation de l'entreprise call Plast.

1.1 HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE :

L'entreprise **Cal Plast** est l'une des filiales du **groupe ENPC (Entreprise Nationale des plastiques et caoutchoucs)**, créée en 1981 comme unité de **L'ENPC**, puis devenue une SPA à partir de septembre 1999.

L'ENPC a été créée suite à la restructuration de la **SONATRACH** en avril 1980. En date du 12 Décembre 1995 et 05 Février 1996, **L'ENPC** a été transformée en Société par actions dont le capital est détenu dans son intégralité par une SGP (Société de Gestion et de Participation) dont **les objectifs** sont :

- Promouvoir une industrie des plastiques et caoutchoucs ;
- Concevoir, définir et proposer les projets d'installations industrielles,
- Exploiter et gérer les structures et moyens dont elle dispose et produire,
- Transporter et stocker les matières premières, les produits finis et semi-finis ;
- Commercialiser les produits fabriqués par elle ou importés.

Début 1996, **L'ENPC** a été transformée en Société par actions au Capital Social de **70 millions de DA** détenu initialement par le Holding Public Pharmacie Chimie. Le siège social est à **SÉTIF**.

A partir de janvier 2000, **L'ENPC** a été restructurée organiquement, et a donné naissance à plusieurs filiales, dont **CALPLAST**, coiffées par **L'ENPC** devenue groupe.

Le capital Social de **CALPLAST** a été porté à **70 millions de DA** en 2003, à **140 millions de DA** en Novembre 2005, puis à **260 millions de DA** en 2007.

CALPLAST achève sa huitième année depuis sa filialisation et ses performances positives permettent de formuler un diagnostic global d'amélioration de sa position de compétitivité et d'adaptation aux nouvelles conditions du marché.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

1.2 PRÉSENTATION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE :

Raison Sociale	Epe CALPLAST spa : Entreprise Publique Économique. SOCIÉTÉ DE CALANDRAGE PLASTIQUE, société par actions.
Adresse	BP 419. Zone industrielle. 19000. Sétif, Algérie.
Téléphone	Tél Standard: 036 62.51.24 –25 Fax: 036. 62. 51. 04. Email: calplast19@yahoo.fr
Cadres Dirigeants et supérieur	President Directeur General: Selama M
Date de création	(restructurée en filiale le 01.01.2000), La restructuration organique de L'ENPC en groupe et en filiales a érigé l'unité dénommée « CALANDRAGE » crée le 01.01.1981 , en Epe spa dénommée CALPLAST le 01.01.2000 .
Capital social	Capital social: porté à 260 millions de DA en 2 007.
Objet social	Fabrication et commercialisation de feuilles souples et semi-rigides en PVC
Superficie	totale: 25.568 m² ; couverte 6.400 m² .
Forme juridique	Entreprise Publique Économique. Société Par Actions (SPA)
Evolution du Chiffre d'affaires	2015: 445 255 KDA. 2019: 450 570 KDA. 2016: 368 335 KDA. 2020: 244 950 KDA. 2017: 1 119 695 KDA. 2021: 307 656 KDA. 2018 : 812 687 KDA. 2022 : 581 694 KDA.
Localisation du marché	Algérie.
Quantités traitée	1800nés / an en trois équipes

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

CERTIFICAT ISO 9001 :2008

Depuis Juin 2004 CALPLAST est certifiée ISO 9001 version 2000 puis version 2008 en Mars 2010 puis version 2015 en Août 2018. Le système qualité mis en place par l'entreprise permet une meilleure prise en charge des besoins de notre clientèle et parties intéressées.

1.3 Missions de l'entreprise

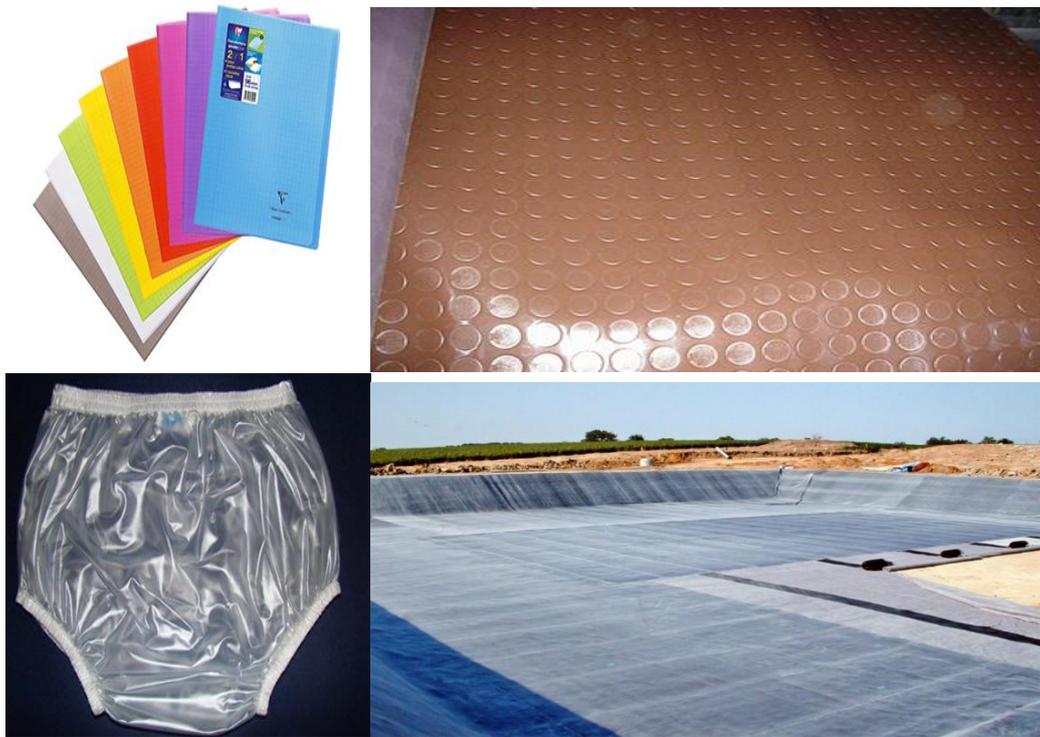
Les principales missions de cal Plast sont :

- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et e vente.
- Formation et assistance technique.
- Organiser et développer des structures et maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité.

1.4 Les activités de l'entreprise :

- Fabrication de **Protège cahiers et livres** (Couverture des cahiers et livres scolaires).
- Fabrication de **Feuille Transparente en PVC** (Emballage - Plastification – Bureautique).
- Fabrication de **Tapis véhicule** (Revêtement des planchés des bus)
- Fabrication de **Feuille d'étanchéité tunnel** (Etanchéité des ouvrages souterrains et les ouvrages d'art).
- Fabrication de **Feuille d'étanchéité toiture** (Etanchéité Toiture).
- Fabrication de **Feuille d'étanchéité bassin** (Etanchéité des bassins d'eau)
- Fabrication de **Feuille Maroquinerie** (Emballage - Plastification – Bureautique).
- Fabrication de **Pointe culotte bébé** (Couche bébé - Articles bébé).
- Fabrication de **Revêtement sol** (Revêtement des planchés des habitations).

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.



Source : <http://www.enpc-dz.com/plastique/calplast-feuilles-souples-pvc-protege-cahier-calandrage-feuille-etancheite.html> (site de l'entreprise).

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

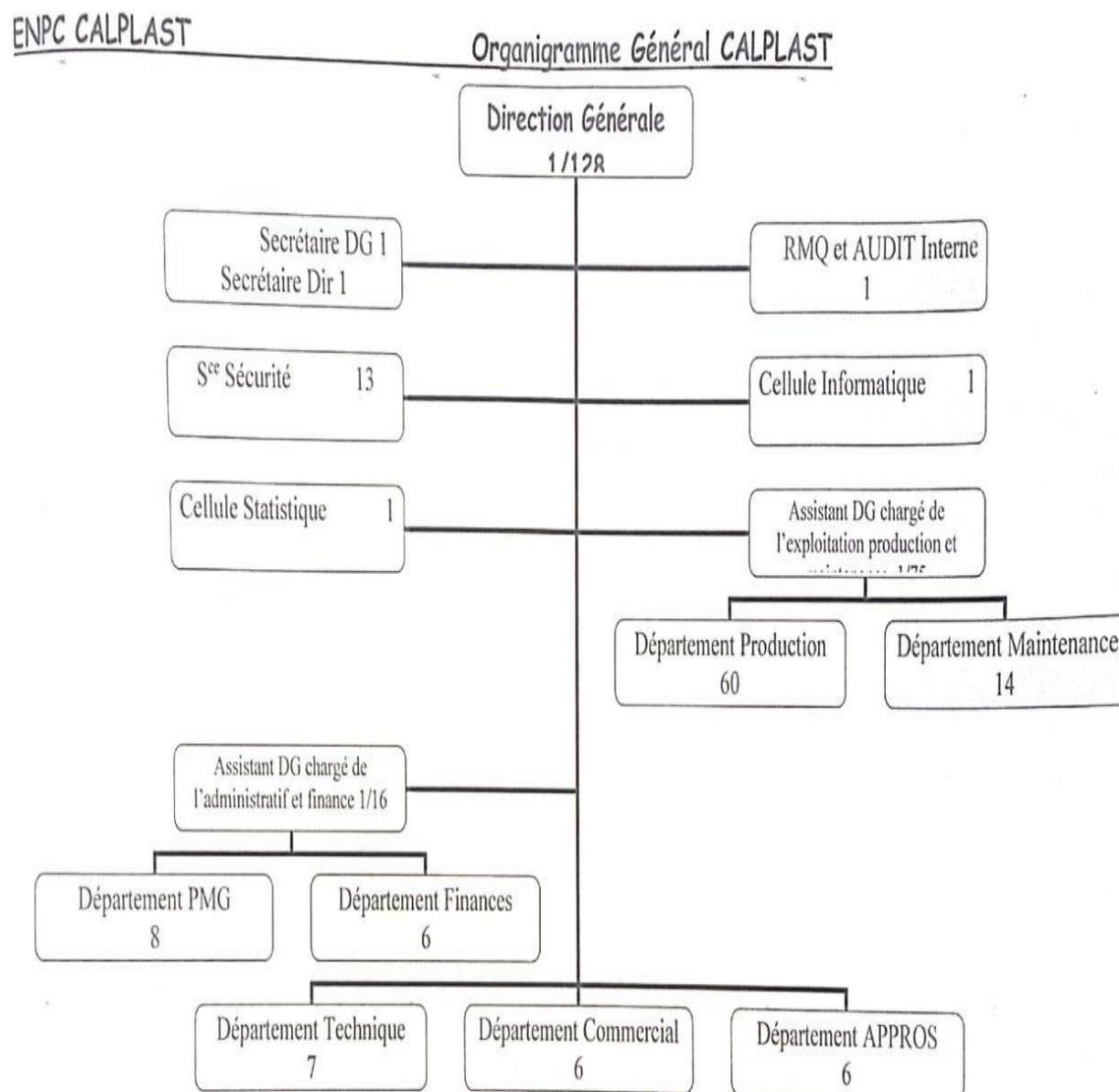
1.5 Les objectifs de l'Entreprise :

- Les objectifs de l'entreprise sont axés sur la satisfaction des besoins de la population en produits plastique à l'échelle nationale, ainsi que sur la création d'opportunités d'emploi pour les habitants de la région afin de réduire le taux de chômage local.
- Assurer une rentabilité permanente.
- Aboutir à la satisfaction des clients.
- Atteindre un haut niveau de qualité de sa production.
- Une adaptation rapide aux changements de marche.

1.6 Organigramme de cal Plast :

La figure ci-dessous représente l'organisation de l'entreprise (Cal Plast).

Figure N° 8 : l'organisation de l'entreprise.



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

1.6.1 Les délégués départements

A. Direction générale :

Elle est dirigée par un gérant qui assure et applique les décisions prise par les assemblés généraux elle comprend :

- Secrétariat DG.
- Services sécurité.
- Cellule informatique.
- RMC et audite interne.
- Département technique.
- Département commercial.
- Département approvisionnement.
- Contrôle de gestion et Cellule statistique
- Assistant DG chargé de l'exploitation production et maintenance
- Assistant DG chargé de l'administratif et finance

B. Secrétariat DG :

Elle collabore et assure le bon de roulement de décision pour le directeur général.

C. Services sécurité :

Assure la sécurité d'une manuaire générale des moyennes humaines et matériels de l'entreprise.

D. Assistant DG chargé de l'exploitation production et maintenance

Elle comprend deux délégués Départements :

a) Département production :

Ce service communique toutes les informations concernant la production. Il fournit aussi plusieurs informations au contrôle de gestion à chaque fin du mois telles que :

- Consommations des métiers premières.
- Consommations des matières incorporables.
- Consommations des charges.
- Consommations des emballages.
- Il indique les quantités produites.

b) Département maintenance :

Il assure le bon fonctionnement au matières de la chaine de production et de bon entretien de tous les Equipment de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

D. Assistant DG chargé de l'administratif et finance :

Il aussi comprend deux Département :

a) Département PMG (personnelle et moyen généraux) :

Il assure le bon mouvement périodique du personnel et leurs fiche carrière en fonction de mutations sanctions et promotion.... Etc.

b) Département finance :

La comptabilité générale et le contrôle de gestion sont liés, et ce dernier remplit une fonction essentielle dans le domaine de la comptabilité générale en gérant ce lien. Le contrôleur de gestion est responsable de la classification des charges de l'entreprise, qu'il s'agisse de charges variables, fixes, directes, etc.

E. Département commercial :

Ce service est chargé des activités de facturation, de gestion de la trésorerie et de gestion des stocks des produits finis. À la fin de chaque mois, le responsable commercial fournit les informations suivantes au contrôleur de gestion.

- La quantité des produits vendus
- La quantité des produits stockés
- La marge bénéficiaire
- Les charges de commercialisations.....etc.

F. Département approvisionnement :

Ce service est responsable des achats tant au niveau local et étranger. Il est chargé d'établir les fiches de coûts d'achat pour les matières premières locales et importées. Avant de finaliser la transaction, le contrôleur de gestion valide les bons de commande pour vérifier leur contenu, tels que la quantité et le prix.

G. Contrôle de gestion et cellule statistique :

C'est le point d'inflexion de l'entreprise dont tous les informations de tous les structure de l'entreprise doit faire de contrôle et analyse des données reçu.

H. RMQ et audite interne :

Instauration des procédures pour les différentes structures de l'entreprise et veiller à leur bonne application pour la bonne gestion de l'entreprise.

I. Cellule informatique :

Assure le bon fonction et l'exploitation de l'outil informatique de tous les structure de l'Enterprise.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

J. Département technique :

Elaboration des recettes pour les nouveaux produits et transmettre les données au contrôle de gestion pour leur calcul des coûts de revient.

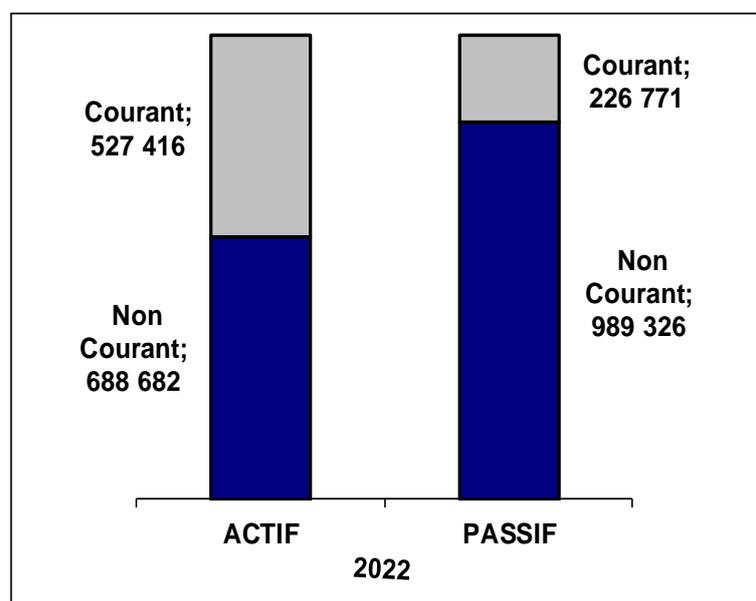
Section 2 : L'analyse de la performance financière au sein de CALPLAST

2.1 L'analyse de la performance financière au sein de CALPLAST

Structure financière :

La situation des ressources et emplois à la fin 2022 comme suit :

Figure 9 : La situation des ressources et emplois à la fin 2022



Source : document interne de l'entreprise

L'analyse de cette situation nous permet de constater que :

- Les actifs non courants représentent 56% du total des actifs les 44% restants sont des actifs courants.
- 19% des ressources de l'entreprise représentent des obligations exigibles à court terme

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Les postes de l'actif et du passif se présentent comme suit :

Tableau N°5 : Les postes de l'actif et du passif bilan 2022

ACTIFS			PASSIF		
Immobilisations	688 682	57%	Capitaux Propres	762 064	63%
Stocks	176 307	14%	Passif Non courant (Dettes NC)	190 478	16%
Créances	271 316	22%	Passif Courant (Dettes C)	226 771	18%
Disponibilité	79 793	07%	Résultat de l'exercice	36 784	03%
TOTAL ACTIFS	1 216 098	100%	TOTAL PASSIF	1 216 098	100%

Source : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

Evolution des masses de bilan (2021/2022) :

Tableau N°6 : Evolution des masses de bilan (2021/2022)

Elément	2021	2022	TEV %
Actifs Non courant	707 544	688 682	-03%
Actifs Courant	511 919	527 416	03%
TOTAL ACTIFS	1 219 463	1 216 098	
Capitaux Propres	776 656	798 848	03%
Passif Non courant	186 741	190 478	02%
Passif Courant	256 067	226 771	-11%
TOTAL PASSIFS	1 219 463	1 216 098	

Source : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

L'interprétation du tableau portant sur les éléments financiers des années 2021 et 2022 met en évidence les variations suivantes :

- A. Actifs Non courant :** On observe une légère diminution de 3% entre 2021 et 2022. Cela peut indiquer une réduction des actifs à long terme de l'entreprise.
- B. Actifs Courant :** Il y a une augmentation de 3% entre 2021 et 2022. Cela suggère une augmentation des actifs à court terme de l'entreprise.
- C. Total Actifs :** Globalement, le total des actifs reste relativement stable, avec une variation de 0% entre 2021 et 2022.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- D. Capitaux Propres :** On constate une augmentation de 3% entre 2021 et 2022. Cela indique une augmentation des fonds propres de l'entreprise, ce qui peut être favorable à sa stabilité financière.
- E. Passif Non courant :** Il y a une légère augmentation de 2% entre 2021 et 2022. Cela peut indiquer une augmentation des dettes à long terme de l'entreprise.
- F. Passif Courant :** On observe une diminution de 11% entre 2021 et 2022. Cela suggère une réduction des dettes à court terme de l'entreprise.
- G. Total Passifs :** Globalement, le total des passifs reste relativement stable, avec une variation de 0% entre 2021 et 2022.

En résumé, le tableau met en évidence des variations dans la composition des actifs et des passifs de l'entreprise entre 2021 et 2022. Les capitaux propres augmentent, ce qui peut être positif pour la stabilité financière. Les dettes à court terme diminuent, ce qui peut indiquer une meilleure gestion de la dette. Il est important de réaliser une analyse plus approfondie de ces éléments pour comprendre l'impact global sur la situation financière de l'entreprise.

Tableau N°7 : Synthèse de la structure financière (2021-2022)

Elément	2021	2022	TEV %
Capitaux permanents (CP+DLMT)	963 396	989 326	03%
Actifs Permanents	707 544	688 682	-03%
Fonds de roulement	255 852	300 644	18%
Actifs Circulants (Stocks + Créances clients)	474 597	447 623	-06%
Capitaux circulants (DCT)	256 067	226 771	-11%
Besoin en fonds de roulement	218 530	220 852	01%
Trésorerie	37 321	79 793	114%
Taux de couverture FR/BFR	117%	136%	19%

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

❖ **Interprétation :**

- **Les capitaux permanents**, qui comprennent les capitaux propres et les dettes à long terme, ont augmenté de 3% entre 2021 et 2022. Cela indique une augmentation des ressources financières stables disponibles pour l'entreprise.
- **Les actifs permanents** ont diminué de 3% sur la même période. Cela peut être le résultat d'une réduction des investissements à long terme ou d'une cession d'actifs.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- **Le fonds de roulement**, qui représente la différence entre les actifs circulants (stocks et créances clients) et les capitaux circulants (dettes à court terme), a augmenté de 18%. Une augmentation du fonds de roulement indique une amélioration de la liquidité et de la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations à court terme.
- **Les actifs circulants** ont diminué de 6%, ce qui peut indiquer une réduction des stocks et/ou des créances clients. Cela peut être le résultat d'une gestion plus stricte des stocks ou d'une amélioration de la gestion des créances clients.
- **Les capitaux circulants** ont diminué de 11% entre 2021 et 2022, ce qui peut être le résultat d'une réduction des dettes à court terme. Cela peut être positif car cela réduit les obligations financières immédiates de l'entreprise.
- **Le besoin en fonds de roulement**, qui représente la différence entre les actifs circulants et les capitaux circulants, a légèrement augmenté de 1%. Cela peut indiquer une stabilité dans les besoins financiers à court terme de l'entreprise.
- **La trésorerie** a connu une augmentation significative de 114%, ce qui indique une amélioration de la trésorerie disponible. Cela peut être le résultat d'une gestion plus efficace de la trésorerie, de l'augmentation des flux de trésorerie ou de la réduction des dépenses.
- **Le taux de couverture du fonds de roulement par le besoin en fonds de roulement** a augmenté de 19%, passant de 117% à 136%. Cela signifie que l'entreprise dispose d'une meilleure capacité à couvrir ses besoins financiers à court terme.

En résumé, l'interprétation du tableau indique une amélioration globale de la structure financière de l'entreprise, avec une augmentation des capitaux permanents, une amélioration du fonds de roulement et une augmentation de la trésorerie disponible. Cela suggère une meilleure gestion des ressources financières et une plus grande stabilité financière.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Capacité d'autofinancement (CAF) :

Tableau N°8 : Capacité d'autofinancement fin 2022

Eléments	2021	2022
Résultat net	-67 769	36 784
Dotations aux amortissements et aux provisions	24 530	26 428
Reprise sur pertes de valeur et provision	1 453	300
CAF	-44 693	62 912
Dettes non courantes (DNC)	186 741	190 478
CAF / DNC	-	33%
Trésorerie	37 321	79 793
CAF / Trésorerie	-	0.80

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

❖ **Interprétation :**

- En 2021, la **Capacité d'Autofinancement (CAF)** de l'entreprise est négative avec une valeur de -44 693. Cela signifie que les flux de trésorerie générés par l'activité de l'entreprise ne sont pas suffisants pour couvrir ses dépenses et ses besoins financiers. Cela peut indiquer une situation financière difficile.
- En revanche, en 2022, la **CAF** est positive avec une valeur de 62 912. Cela indique que l'entreprise a généré des flux de trésorerie positifs à partir de son activité, ce qui lui permet de couvrir une partie de ses dépenses et de ses besoins financiers. C'est une amélioration significative par rapport à l'année précédente.
- La **trésorerie**, qui représente les liquidités disponibles de l'entreprise, est également en augmentation entre 2021 et 2022, passant de 37 321 à 79 793. Cela signifie que l'entreprise dispose d'une plus grande quantité de liquidités pour faire face à ses obligations financières.
- Le **rapport CAF/Trésorerie** de 0.80 indique la proportion de la Capacité d'Autofinancement (CAF) par rapport à la trésorerie disponible de l'entreprise. En utilisant les valeurs fournies dans le tableau, nous pouvons calculer ce ratio pour chaque année :

En 2021 : CAF / Trésorerie = $-44,693 / 37,321 \approx -1.20$

En 2022 : CAF / Trésorerie = $62,912 / 79,793 \approx 0.79$

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Ce rapport met en évidence la relation entre la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie à partir de son activité (**CAF**) et la quantité de liquidités disponibles (**Trésorerie**) :

- **En 2021**, le ratio est inférieur à 1, ce qui signifie que la trésorerie disponible est supérieure à la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Cela peut indiquer que l'entreprise dépend davantage de ses ressources en trésorerie pour couvrir ses dépenses et ses besoins financiers, ce qui peut être un signe de difficultés financières.
- **En 2022**, le ratio est proche de 1, ce qui suggère une meilleure adéquation entre la capacité d'autofinancement et la trésorerie disponible. Cela indique une amélioration de la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs à partir de son activité, ce qui contribue à renforcer sa stabilité financière.

Le ratio CAF / DNC (Capacité d'Autofinancement / Dettes Non Courantes) de 33% indique la proportion de la Capacité d'Autofinancement de l'entreprise par rapport à ses Dettes Non Courantes. Cela permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme à partir de ses flux de trésorerie générés par l'activité.

En utilisant les valeurs fournies dans le tableau, nous pouvons calculer ce ratio pour chaque année :

En 2021 : $CAF / DNC = -44,693 / 963,396 \approx -0.046$ (ou **-4.6%**)

En 2022 : $CAF / DNC = 62,912 / 989,326 \approx 0.064$ (ou **6.4%**)

Un ratio de 33% indiquerait une proportion équilibrée entre la capacité d'autofinancement et les dettes non courantes. Cependant, dans ce cas, les ratios calculés sont en dehors de cette fourchette.

- **En 2021**, le ratio est négatif (-4.6%), ce qui suggère que la capacité d'autofinancement de l'entreprise est insuffisante pour rembourser ses dettes non courantes. Cela peut indiquer une contrainte financière et un risque accru pour l'entreprise dans le remboursement de ses dettes à long terme.
- **En 2022**, le ratio est positif (6.4%), ce qui indique une amélioration de la capacité d'autofinancement de l'entreprise par rapport à ses dettes non courantes. Cependant, il est important de noter que ce ratio peut varier selon les conditions spécifiques de l'entreprise et de l'industrie.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Section 03 : l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière au sien de CALPLAST

3.1 La gestion budgétaire au sein de l'entreprise

La gestion budgétaire a un rôle très important à l'entreprise **CALPLAST** Elle joue un rôle de guide et de régulateur qui aide à la prise de décision rapide pour anticiper et atteindre les objectifs fixés. Il permet d'avoir la maîtrise des recettes tout en gardant là sur les dépenses. Partant des hypothèses macro-économiques, tel que le taux d'inflation, ainsi que le taux de couverture de change possible, tout en s'appuyant sur les réalisations du premier semestre de l'année en cours, et l'objectif exprimé par la direction générale, le contrôle de gestion en collaboration avec sa hiérarchie établit un estimé « budget » par produits pour l'année à venir, qui sera ensuite réparti par mois.

3.1.1 Rôle de budget :

Le budget en entreprise représente une estimation des dépenses et des recettes nécessaires pour atteindre les objectifs établis. Il est souvent appelé budget prévisionnel, car il s'agit d'une projection des résultats financiers attendus.

Le budget joue un rôle important dans l'entreprise **CALPLAST**, Classiquement le budget remplit un rôle de prévision financière, que ce soit sous la forme recettes-dépenses ou de trésorerie, et ce, pour le fonctionnement et/ou l'investissement. Il permet de s'assurer ou non de l'existence d'un équilibre budgétaire sur l'exercice.

3.1.2 Présentation de budget :

Prévisions 2023 :

Sous l'effet de la baisse de l'activité de la feuille étanchéité. L'élaboration du budget 2023 est basée sur les résultats des exercices 2021 et 2022, où une baisse très importante du volume des ventes par rapport aux années précédentes. Est enregistrée

A. Production physique plan annuelle 2023 :

Production totale de 1 191 Tonnes : avec un taux d'évolution par rapport à la clôture 2022 de 31 %.

Les objectifs physiques de 2023, par rapport aux prévisions de clôture 2022, sont arrêtés comme suit :

- **Protège cahier :** 934 Tonnes, soit un taux d'évolution de 45%.
- **Feuille transparente :** 10 Tonnes.
- **Feuille maroquinerie :** 15 Tonnes.
- **Feuille pointe bébé :** 05 Tonnes.
- **Feuille culotte bébé :** 25 Tonnes.
- **Feuille tapis véhicules :** 30 Tonnes

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- **Feuille d'étanchéité** : 172 Tonnes, soit un taux d'évolution de 33%.

B. Chiffre d'affaire plan annule 2023 :

Le chiffre d'affaire prévisionnel 2023 hors taxe (HT) est arrêté à 490.000 KDA. Ce chiffre d'affaire correspondant au niveau des ventes prévues pour cet exercice budgétaire présente une évolution de 02% par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2022

Les objectifs de l'exercice sont répartis comme suit :

- **Protège cahier** : 934Tonnes soit un chiffre d'affaires de 383.728 KDA qui représente 78% du chiffre d'affaires global.
- **Feuille transparente** : 10 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 2.614 KDA qui représente 0.5% du chiffre d'affaires global.
- **Maroquinerie** : 15 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 5. 677KDA. Qui représente 0.7% du chiffre d'affaires global.
- **Feuille hygiène** : 30 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 12.393 KDA qui représente 3% du chiffre d'affaires global.
- **Feuille tapis véhicule** : 30 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 9.157KDA qui représente 2% du chiffre d'affaires global.
- **Feuille étanchéité** : 172 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 76.432KDA qui représente 16% du chiffre d'affaires global.

C. La valeur ajoutée :

Est de 164.276 KDA ce montant est largement suffisant pour la rémunération des charges (salaries, état et propriétaire)

D. Résultat Ordinaire avant impôts :

Un résultat positif de **40.000 KDA**, soit une régression de **52%** par rapport à la clôture de l'exercice **2022**.

E. Créances :

Les créances au cours de l'exercice seront en adéquation avec les flux de gestion avec une marge tolérable de variations allant à 60 jours pour les recouvrements.

Le montant à fin 2023 sera de 109.345 KDA répartis comme suit :

EPE = 105.845 KDA → **97%**
PRIVES = 3.500 KDA → **13%.**

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

F. Dettes :

La filiale pour la gestion de ce poste adopte la procédure de paiement à crédit allant de 45 jours à 60 jours afin de mieux gérer les ressources. Le montant de la dette projeté à la fin 2023 sera de **31.575 KDA**.

Conclusion

Les projections du volume d'affaires pour l'exercice 2023 sont établies sur la base de la production propre à la société et ne contient pas les opérations de pose de la Géomembrane acquise auprès des fournisseurs tiers.

3.2 Les différent budget au sein de l'entreprise :

A. Budget des ventes :

Figure 10 : Budget des ventes 2023

DEGLOBALISATION MENSUELLE DES VENTES EN VALEUR (T.T.C)													
													UM:KDA
PRODUITS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PROTEGE CAHIER	33939	33841	38356	45633	49705	54420	56724	58123	30540	9580	28668	17108	456637
FEUILLE TRANSPARENTE		1555	1555										3111
FEUILLE MAROQUINERIE										4504	2252		6755
FEUILLE POINTE BEBE					1466	977							2443
FEUILLE CULOTTE BEBE		2461			2461	2461	2461	2461					12304
DIVERS													
FEUILLE TAPIS VEHICULE			1816	1816	1816	1816	1816			1816			10897
FEUILLE D'ETANCHEITE	12709	12406	12323	6909	6911	4168	4130	2915	4621	5296	5179	13388	90954
TOTAL	46 649	50 263	54 050	54 358	62 358	63 841	65 132	63 499	35 161	21 196	36 098	30 495	583 100

Source : document interne de l'entreprise.

- ❖ **Interprétation** : Il est provisionnement calculer en fonction des années précédent (n-1) dans le montant des ventes de produits répartir sur les 12 moi.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

B. Budget de production :

Figure 11 : Budget de production 2023

DEGLOBALISATION MENSUELLE DE LA PRODUCTION EN VALEUR											UM:KDA		
PRODUITS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PROTEGE CAHIER	30 710	34 549	38 388	39 924	53 743	53 743	53 743	53 743					358 544
FEUILLE TRANSPARENTE		1 245	1 245										2 490
FEUILLE MAROQUINERIE		1 802								1 802	1 802		5 406
TAPIS SALLE DE SPORT													
FEUILLE POINTE BEBE			1 955										1 955
FEUILLE CULOTTE BEBE				1 969	1 969	1 969	1 969	1 969					9 847
DIVERS													
FEUILLE TAPIS VEHICULE		1 454	1 454	2 907	1 454	1 454							8 721
FEUILLE D'ETANCHEITE	9 572	3 829	3 829	5 743	3 829	7 658	7 658	4 595		7 658	3 829	7 658	65 857
REVETEMENT DE SOL													
TOTAL	40 283	42 879	46 870	50 543	60 995	64 824	63 370	60 307		9 460	5 631	7 658	452 820

Source : document interne de l'entreprise.

❖ **Interprétation :**

La production prévisionnelle de l'année en cours est calculé en fonction de la production de l'année précédant répartir mensuellement.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

C. Budget d'approvisionnement :

Figure 12 : Budget d'approvisionnement 2023.

APPROVISIONNEMENTS MENSUELS DES MATIERES PREMIERES ET ADDITIFS EN VALEUR T,T,C													UM:KDA	
PRODUITS	PRIX	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
	Moy/Pond TTC													
P.V.C	281,84	28 184	28 184	28 184		28 184		28 184	28 184					169 104
D.O.P	381,81		19 091		19 091		19 091	19 091		19 091			19 091	114 543
PLASTIFIANTS	478,09	4 781		5 737			5 737							16 255
CO-STABILISANTS	521,40			7 821							7 821			15 642
STABILISANTS	794,11		7 941		7 941		3 971			7 941				27 794
LUBRIFIANTS	270,74	271												271
CHARGE	20,65	434		434	434		434		434					2 168
PIGMENTS	913,46			6 394										6 394
SOLVANTS	70,65													
ENCRE	471,73													
MATIERES.IND.DIVERSES	421,71	4 217	2 109					2 952	2 109					11 386
GRILLE POLYESTER	1084,82													
EMBALLAGES	209,55	210		210		210		210		210		210		1 257
DECHETS BROYES	59,50	1 190	595	893	714	893	893	714	714	298	298	476	476	8 152
TOTAL		39 286	57 919	49 672	28 179	29 286	30 124	51 150	31 440	27 539	8 118	686	19 567	372 966

Source : document interne de l'entreprise.

❖ Interprétation :

Les besoins prévisionnels de la production en matières premières et additif sont calculé en fonction toujours de l'année écoulée.

D. Le compte de résultat prévisionnelle (Annexes 1)

3.4 Le Tableau de bord :

Le tableau de bord de gestion est généralement mensuel dans l'entreprise, il présente un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble pour mieux contrôler et comparer les résultats réalisés par rapport aux objectifs, son objectif est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations et permettre d'analyser les causes de ces écarts. Le tableau ci-dessus représente les différents indicateurs de la fonction de contrôle de gestion au sien de CALPLAST :

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Figure 13 : Tableau de bord mensuel mois d'avril 2023.

TABLEAU DE BORD MENSUEL			
MOIS DE AVRIL 2023			
INDICATEURS DE GESTIONS	MOIS		
	PREV.	REAL.	TAUX
PRODUCTION :			
VALEUR HT (KDA)	60500	34034	56%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	160	88	55%
VENTES GLOBALES :			
VALEUR HT (KDA)	54000	49620	92%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	120	100	83%
VENTES A TIERS :			
VALEUR HT (KDA)	49000	49620	101%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	115	100	87%
CESSIONS INTER UNITES			
VALEUR HT (KDA)	5000	0	0%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	5	0	0%
VALEUR AJOUTEE (KDA)			
	12312	10512	85%
TOTAL: CHARGES (KDA)			
Dont :	43600	45120	103%
CONSOMMATIONS.	23209	29750	128%
FRAIS DU PERSONNEL.	8200	8000	98%
SERVICES.	1000	1500	150%
DETTES :			
	55200	52097	94%
FOURNISSEURS MAT.PREM	50190	49800	99%
FISCALES ET PARAFISCALES	2900	2200	76%
AUTRES	0	97	
CREANCES DONT:			
ETAT	35500	38600	109%
E.P.E / Cessions int-Unités	0	0	
PRIVES	26500	29800	112%
	9000	8800	98%
RESULTAT D'EXP. (KDA)			
	1450	1020	70%
STOCKS M.P/ADDITIFS			
VALEUR (KDA)	133700	96600	72%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	380	320	84%
STOCKS PRODUITS FINIS.			
VALEUR (KDA)	36500	72500	199%
QUANTITE PHYSIQUE (T)	100	198	198%
EFFECTIF			
INSCRIT	126	126	100%
ACTIF	126	128	102%
DONT: M.L.D	0	2	
RATIOS FP/ VA			
	67%	76%	

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

❖ Interprétation :

Le tableau de bord mensuel pour le mois d'avril 2023 présente les indicateurs de gestion et les résultats obtenus par rapport aux prévisions. Voici les principales interprétations :

Production :

- La valeur HT (hors taxes) prévue était de 60 500 KDA, mais le résultat réel a atteint 34 034 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 56%.
- La quantité physique prévue était de 160 tonnes, mais la quantité réelle produite s'est élevée à 88 tonnes, ce qui représente un taux de réalisation de 55%.

Ventes globales :

- La valeur HT prévue des ventes était de 54 000 KDA, et le résultat réel a atteint 49 620 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 92%.
- La quantité physique prévue des ventes était de 120 tonnes, mais la quantité réelle vendue s'est élevée à 100 tonnes, représentant un taux de réalisation de 83%.

Ventes à tiers :

- La valeur HT prévue des ventes à tiers était de 49 000 KDA, et le résultat réel a atteint 49 620 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 101%.
- La quantité physique prévue des ventes à tiers était de 115 tonnes, mais la quantité réelle vendue s'est élevée à 100 tonnes, correspondant à un taux de réalisation de 87%.

Cessions inter-unités :

- La valeur HT prévue des cessions inter-unités était de 5 000 KDA, mais aucune cession n'a été réalisée, donc le taux de réalisation est de 0% pour la valeur et la quantité.

Valeur ajoutée :

- La valeur ajoutée prévue était de 12 312 KDA, mais le résultat réel a atteint 10 512 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 85%.

Charges :

- Le total des charges prévu était de 43 600 KDA, mais le résultat réel a atteint 45 120 KDA, ce qui représente un taux de réalisation de 103%.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- Parmi les charges, les consommations ont dépassé les prévisions de 28%, les frais du personnel sont restés proches des prévisions avec un taux de réalisation de 98%, et les services ont dépassé les prévisions de 50%.

Dettes :

- Le total des dettes prévu était de 55 200 KDA, mais le résultat réel s'est élevé à 52 097 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 94%.
- Les fournisseurs de matières premières ont atteint 99% des prévisions, les dettes fiscales et parafiscales ont atteint 76% des prévisions, et d'autres dettes ont été enregistrées pour un montant de 97 KDA.

Créances :

- Les créances prévues étaient de 35 500 KDA, et le résultat réel s'est élevé à 38 600 KDA, ce qui représente un taux de réalisation de 109%.

Conclusion :

L'analyse du tableau de bord mensuel pour le mois d'avril 2023 révèle des écarts par rapport aux prévisions dans plusieurs indicateurs de performance financière. Des domaines tels que la production, les ventes, les charges, les dettes et les stocks présentent des variations significatives. Ces écarts nécessitent une attention particulière de la part de l'entreprise afin d'identifier les causes des écarts et de prendre les mesures appropriées pour améliorer la performance financière. Il est crucial de suivre de près ces indicateurs et d'ajuster les stratégies et les actions en conséquence pour atteindre les objectifs fixés.

3.5 Elaboration d'un compte de résultat de CALPLAST de 1^{er} trimestre :

Le compte de résultat est un document comptable essentiel que toute entreprise ou organisation doit préparer. Il permet d'évaluer la performance de l'entreprise en mesurant son activité à travers deux éléments clés : les produits et les charges.

Les charges comprennent tous les comptes comptables de la classe (6) et représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour son fonctionnement. Elles contribuent à couvrir les coûts liés à l'activité de l'entreprise.

Les produits comprennent tous les comptes comptables de la classe (7) et représentent les revenus générés par l'entreprise. Ils contribuent à enrichir l'entreprise en augmentant ses ressources financières.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Tableau N°09 : le solde intermédiaire de gestion.

Libellé	T1		
	2022	2023	EVOL (%)
Chiffre d'affaires	124 763	89 091	-29%
Variation Stocks produits finis et en cours	29 669	26 860	-9%
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
PRODUCTION DE L'EXERCICE	154 432	115 951	-25%
Achat consommés	-83 179	-85 186	2%
Service extérieur et autres consommation	-12 043	-5 082	-58%
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-95 223	-90 269	-5%
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	59 209	25 682	-57%
Charge de personnel	-20 906	-22 804	9%
Impôts, taxes et versements assimilés	-16	-114	610%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	38 288	2 766	-93%
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnels	-1 997		-100%
Dotation aux amortissements et aux provision	-3 754	-5 635	50%
Reprise sur pertes de valeur et valeur provision			
RESULTAT OPERASIONNEL	32 538	-2 870	-109%
Produits financiers			
Charges financières			
RESULTAT FINACIER			
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	32 538	-2 870	-109%
Impôts exigible sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE	154 432	115 951	-25%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE	-121 894	-118 821	-3%
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32 538	-2 870	-109%
Elements extraordinaires (Produit) (à préciser)			
Elements extraordinaires (charge) (à préciser)			
RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
ans les resultats nets des sociétés mises en equivalence			
Dont part des minoritaires			
Part du groupe			

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

A. Ventes / Chiffres d'affaires :

Tableau N°10 : Tableau de ventes T1/2023.

UM : tonnes

Agrégats	T1/2023		TRO (%)	TEV (%)
	Prévision En quantité	Réalisation En quantité		
2022	375	241	64%	-11%
2023	307	215	70%	

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

UM : KDA

Agrégats	T1/2023		TRO (%)	TEV (%)
	Prévisions En Valeur	Réalisations En Valeur		
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2022	115 233	124 763	108%	-29%
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2023	126 858	89 091	70%	

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

❖ **Interprétation :**

- Pour le premier trimestre de 2022, le chiffre d'affaires était prévu à 115 233 KDA, mais il s'est avéré être de 124 763 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 108%. Par rapport à l'année précédente, il y a eu une diminution de 29% du chiffre d'affaires.
- Pour le premier trimestre de 2023, le chiffre d'affaires prévu est de 126 858 KDA, mais jusqu'à présent, il s'élève à 89 091 KDA, ce qui correspond à un taux de réalisation de 70%. Par rapport à l'année précédente, il y a eu une diminution de 30% du chiffre d'affaires.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

Répartition du chiffre d'affaire des différents produits se résume comme suit :
Tableau N°11 : Répartition du chiffre d'affaire des différents produits

Produits	Réalisation			Importance %		Importance cumulée %	
	Quantité (T)	Valeur (KDA)	Prix de vente moyen	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
F/Protège cahier	148	55 718	376,44	69%	63%	69%	63%
La géomembrane	19	11 071	592,68	9%	12%	78%	75%
La feuille hygiène	17	7 265	422,21	8%	8%	86%	83%
F/Tapis Véhicule	16	4 895	315,57	7%	5%	93%	89%
F/Maroquinerie	8	3 366	421,43	4%	4%	96%	92%
F/Etanchéité	2	2 765	1126,60	1%	3%	98%	95%
Divers	0	2 063		0%	2%	98%	98%
F/ Transparente	5	1 948	389,06	2%	2%	100%	100%
TOTAL	215	89 091	414,47	100%	100%	100%	100%

Source : document interne de l'entreprise.

❖ **Interprétation :**

Le tableau fournit des données sur différentes catégories de produits et leur importance relative en termes de quantité et de valeur. Voici une interprétation du tableau :

- La catégorie "**Protège cahier**" représente 69 % de la quantité totale des produits et 63 % de la valeur totale des produits.
- La catégorie "**La géomembrane**" représente 9 % de la quantité totale et 12 % de la valeur totale.
- La catégorie "**La feuille hygiène**" représente 8 % de la quantité totale et 8 % de la valeur totale.
- La catégorie "**FI Tapis véhicule** " représente 7 % de la quantité totale et 5 % de la valeur totale.
- Les autres catégories (**Véhicule, Maroquinerie, F / Etanchéité, Divers FI Transparent**) ont des contributions plus faibles en termes de quantité et de valeur, représentant chacune entre 1 % et 4 %.

En termes d'importance cumulée, les cinq premières catégories (Protège cahier, La géomembrane, La feuille hygiène, FI Tapis et Véhicule) représentent environ **92 %** à **98 %** à la fois en quantité et en valeur. Les autres catégories ont des contributions moins significatives.

Ces données permettent de comprendre la répartition des produits par catégorie et d'identifier les catégories les plus importantes en termes de quantité et de valeur dans le tableau.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

B. Production :

Tableau N°12 : Tableau de production T1/2023.

Agrégats	T1/2023		TRO (%)	TEV (%)
	Prévisions En quantité	Réalisations En quantité		
2022	413	314	76%	-08%
2023	345	290	84%	

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

Interprétation :

- En 2022, la production était prévue à 413 unités, mais seules 314 unités ont été réellement produites, ce qui correspond à un taux de réalisation de 76%. Par rapport à l'année précédente, il y a eu une diminution de 8% dans la quantité produite.
- Pour l'année 2023, la production prévue est de 345 unités, et jusqu'à présent, 290 unités ont été effectivement produites, ce qui correspond à un taux de réalisation de 84%. Par rapport à l'année précédente, il y a une augmentation de 8% dans la quantité produite.

Répartition des produits fabriqués durant ce trimestre se présente comme suit :

Tableau N°13 : Répartition des produits fabriqués durant ce trimestre.

PRODUITS	Réalisation			Importance %		Importance cumulée %	
	Quantité (T)	Valeur (KDA)	Prix de revient moyen	Quantité (T)	Valeur (KDA)	Quantité (T)	Valeur (KDA)
Protège cahier	218	63 717	291,82	75%	74%	75%	74%
La feuille hygiène	21	7 024	336,85	7%	8%	83%	82%
Maroquinerie	15	4 341	291,98	5%	5%	88%	87%
La transparente	12	4 204	337,04	4%	5%	92%	92%
Tapis véhicule	12	3 067	254,92	4%	4%	96%	95%
Étanchéité	10	3 478	363,23	3%	4%	100%	99%
Divers	1	447	313,74	0%	1%	100%	100%
Total	290	86 278	297,95	100%	100%	100%	100%

Source : document interne de l'entreprise.

❖ Interprétation :

La répartition des produits fabriqués au cours de ce trimestre est la suivante :

- **Le produit "Protège cahier"** est le produit le plus fabriqué, représentant 75% de la quantité totale des produits. Il est également le produit le plus important

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

en termes de valeur, avec une réalisation de 63 717 KDA, ce qui correspond à 74% de la valeur totale des produits.

- **Le produit "La feuille hygiène"** représente une part relativement faible en quantité et en valeur, avec seulement 7% de la quantité totale et 8% de la valeur totale des produits.
- **Le produit "Maroquinerie"** et le produit "La transparente" ont une part similaire en quantité (5%) et en valeur (5%) parmi les produits fabriqués.
- **Les produits "Tapis véhicule"** et "Etanchéité" représentent chacun 4% de la quantité totale des produits, mais le produit "Etanchéité" a une valeur légèrement supérieure (3 478 KDA) par rapport au produit "Tapis véhicule" (3 067 KDA).
- **Le produit "Divers"** a la plus faible contribution, avec seulement 1% de la valeur totale des produits.
- En termes d'importance cumulée, les cinq premiers produits (**Protège cahier, La feuille hygiène, Maroquinerie, La transparente, Tapis véhicule**) représentent 96% de la quantité totale et 95% de la valeur totale des produits fabriqués.

Les données d'importance cumulative en pourcentage indiquent la contribution cumulative des produits à la quantité et à la valeur totales. Par exemple, les quatre premiers produits représentent 92% de la quantité totale et 92% de la valeur totale, tandis que les six premiers produits représentent 96% de la quantité totale et 99% de la valeur totale.

Tableau N°14 : Données de production, rebut et stocks pour T1/2023.

Agrégats	T1/2023	
	Quantité /Tonnes	Valeur /KDA
Production	290	86 278
Rebut	0	0
stock Matière Première	502	129 150
Stock produit fini	193	56 556

Source : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

Interprétation :

Le stock des matières premières prévu pour 10 semaines de consommations à raison de 50 tonnes par semaine et celui des produits finis s'établit pour 06 semaines de ventes à raison de 33 tonnes par semaine.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

C. Consommations :

Tableau N°15 : Comparaison des agrégats entre 2022 et 2023

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Production vendue + variation du stock</i>	<i>154 432</i>	<i>115 951</i>
<i>Consommation</i>	<i>95 222</i>	<i>90 268</i>
<i>Taux de consommation /production de l'exercice</i>	<i>62%</i>	<i>78%</i>
<i>Taux d'évolution</i>		<i>16%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

❖ **Interprétation :**

Le rapport de consommation des principaux postes de produits a augmenté de 16% suite à la diminution du chiffre d'affaires (29%) par rapport à l'année 2022.

D. Valeur Ajoutée

Tableau N°16 : Tableau de la valeur ajoutée T1/2023.

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Prévision</i>	<i>40 873</i>	<i>32 187</i>
<i>Réalisation</i>	<i>59 210</i>	<i>25 683</i>
<i>Taux de réalisation</i>	<i>145%</i>	<i>80%</i>
<i>Taux d'évolution</i>		<i>-57%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

Une Valeur Ajoutée réalisée de : 25 683 KDA soit un taux de : 80% des prévisions une régression de : 57% par rapport à la même période 2022 à cause de la diminution du chiffre d'affaires réalisé de ce trimestre.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

E. Frais du personnel :

Tableau N°17 : Frais du personnel T1/2023.

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Frais du personnel</i>	<i>20 906</i>	<i>22 804</i>
<i>Taux de réalisation</i>	<i>95%</i>	<i>93%</i>
<i>Taux d'évolution</i>	<i>-</i>	<i>09%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

❖ **Interprétation :**

Les frais du personnel ont augmenté de 09% par rapport au trimestre de l'année précédente. Réside essentiellement à une différence de salaire et tout ce qui s'en suit.

F. Ratio FP / VA :

Tableau N° 18 : Ratio FP / VA T1/2023.

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Valeur Ajoutée</i>	<i>59 210</i>	<i>25 683</i>
<i>Frais du Personnel</i>	<i>20 906</i>	<i>22 804</i>
<i>FP/VA</i>	<i>35%</i>	<i>89%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

❖ **Interprétation :**

- La valeur ajoutée était de 59 210 au premier trimestre 2022 et a diminué à 25 683 au premier trimestre 2023. Cela indique une baisse significative de la valeur ajoutée générée par l'entreprise sur la période.
- Les frais du personnel étaient de 20 906 au premier trimestre 2022 et ont augmenté à 22 804 au premier trimestre 2023. Cela suggère une augmentation des dépenses liées au personnel sur la période.
- Le ratio des frais du personnel sur la valeur ajoutée (FP/VA) était de 35% au premier trimestre 2022 et a fortement augmenté à 89% au premier trimestre

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

2023. Cette augmentation indique que les frais du personnel représentent une part beaucoup plus importante de la valeur ajoutée générée par l'entreprise.

Il est important de noter que l'augmentation significative du ratio FP/VA peut indiquer une détérioration de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de sa valeur ajoutée pour couvrir les frais du personnel. Cela peut nécessiter une analyse plus approfondie des coûts et des performances de l'entreprise pour comprendre les raisons de cette évolution et prendre des mesures appropriées si nécessaire.

G. Excédent brut d'exploitation

Tableau N°19 : Excédent brut d'exploitation T1/2023.

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Prévisions</i>	<i>17 742</i>	<i>7 504</i>
<i>Réalisation</i>	<i>38 288</i>	<i>2 766</i>
<i>Taux de réalisation</i>	<i>216%</i>	<i>37%</i>
<i>Taux d'évolution</i>		<i>-93%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST.

❖ Interprétation :

L'Excédent Brut d'Exploitation est de : 2 766 KDA.

Une diminution de 93% par rapport au trimestre de l'année 2022 suite à la régression de la Valeur Ajoutée de : 57%.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

H. Résultat Ordinaire :

Tableau N°20 : Tableau de résultat ordinaire T1/2023.

<i>Agrégats</i>	<i>T1/2023</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Prévisions</i>	<i>10 866</i>	<i>1 084</i>
<i>Réalisation</i>	<i>32 538</i>	<i>-2 870</i>
<i>Taux de réalisation</i>	<i>299 %</i>	<i>-</i>
<i>Taux d'évolution</i>		<i>-109%</i>

Source : : réalisé par l'étudiant en utilisant les données de l'entreprise CALPLAST

❖ Interprétation :

Le résultat d'exploitation de ce trimestre est négatif de : 2 870 KDA une défavorable évolution de 109% par rapport au trimestre de 2022. Elle est liée à la diminution de la valeur ajoutée.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

3.6 Analyse et discussion des résultats.

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Il est souvent défini comme une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs. Son rôle s'oriente alors vers un pilotage de la performance et du changement. Pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de plusieurs outils tels que la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion budgétaire et les tableaux de bord.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la comparaison entre la réalisation et les prévisions au sein de l'entreprise. Cette comparaison permet d'évaluer la performance de l'entreprise et d'identifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion utilise des outils tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance pour suivre les prévisions et mesurer les résultats réels.

3.6.1 Analyse entre réalisation et prévisions de chiffre d'affaire en 1^{er} trimestre

La comparaison entre la réalisation et les prévisions pour le chiffre d'affaires au premier trimestre 2023 se présente comme suit :

D'après le budget de vente les Prévisions de chiffre d'affaires : 126 858 en valeur.

D'après le compte de résultat du premier trimestre les Réalisations de chiffre d'affaires : 89 091 en valeur.

L'analyse de cette comparaison révèle un écart significatif entre les prévisions et les réalisations. Le chiffre d'affaires réalisé est nettement inférieur aux prévisions établies pour cette période (écart négatif) ce qui indique une performance négative.

Les raisons possibles de cet écart peuvent être les suivantes :

- **Une baisse de la demande** : Si le chiffre d'affaires réalisé est inférieur aux prévisions, cela peut indiquer une diminution de la demande des clients ou des fluctuations du marché.
- **Des problèmes opérationnels** : Des problèmes tels que des retards dans la production, des problèmes logistiques ou des pannes d'équipement peuvent avoir un impact sur les ventes et entraîner un chiffre d'affaires inférieur aux prévisions.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- **Des erreurs de prévision :** Les prévisions sont basées sur des estimations et des hypothèses qui peuvent s'avérer inexactes. Des erreurs de prévision peuvent conduire à des écarts entre les résultats réels et prévus.

Recommandations :

- Mettre en œuvre des stratégies de marketing et de vente ciblées pour stimuler la demande et augmenter les ventes.
- Mettre en œuvre des stratégies de marketing et de vente ciblées pour stimuler la demande et augmenter les ventes.

En mettant en place ces recommandations, l'entreprise pourrait mieux gérer sa performance financière, aligner les résultats réels sur les prévisions et améliorer la rentabilité globale.

3.6.2 Analyse entre réalisation et prévisions de production en 1^{er} trimestre

La comparaison entre les prévisions et les réalisations de production pour le premier trimestre 2023 se présente comme suit :

D'après le budget de production les Prévisions de production pour le 1er trimestre 2023 : 345 tonnes.

D'après le compte de résultat du premier trimestre les Réalisation de production pour le 1er trimestre 2023 : 290 tonnes

L'analyse de cette comparaison indique que les réalisations de production sont inférieures aux prévisions. Cela suggère que l'entreprise n'a pas atteint son objectif de production pour le trimestre (écart négatif).

Les raisons possibles de cet écart peuvent être les suivantes :

- Baisse de la demande : Une diminution de la demande pour les produits peut entraîner une réduction de la production réalisée.
- Erreurs de planification : Les prévisions sont basées sur des estimations et des projections, qui peuvent ne pas toujours être exactes. Des erreurs de planification peuvent conduire à des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Recommandations :

- Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour minimiser les retards et les interruptions dans la production.
- Mettre en place des mécanismes de suivi réguliers pour surveiller les performances de production et détecter les écarts plus rapidement.
- Collaborer avec les équipes de vente et de marketing pour aligner les prévisions de production sur la demande réelle du marché.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise pourra améliorer sa performance en termes de production, ajuster les prévisions en fonction des conditions réelles du marché et mieux répondre à la demande des clients.

3.6.3 Analyse entre réalisation et prévisions de consommation en 1er trimestre

La comparaison entre les prévisions et les réalisations de consommation pour le premier trimestre 2023 se présente comme suit :

D'après le compte de résultat Prévisionnelle les Prévisions de consommation pour le 1er trimestre 2023 : 94 671 en valeur.

D'après le compte de résultat les Réalisation de consommation pour le 1er trimestre 2023 : 90 269 en valeur.

L'analyse de cette comparaison indique que les réalisations de consommation sont inférieures aux prévisions. Cela suggère que l'entreprise a consommé moins que ce qui était initialement prévu pour le trimestre (écart négatif).

Les raisons possibles de cet écart peuvent être les suivantes :

- Gestion inefficace des stocks : Une mauvaise gestion des stocks peut conduire à des erreurs dans l'estimation des quantités à consommer.
- Problèmes opérationnels : Des problèmes tels que des retards dans la chaîne d'approvisionnement ou des problèmes de production peuvent avoir un impact sur la consommation réalisée.

Recommandations :

- Mettre en place des mécanismes de suivi des stocks pour éviter les ruptures ou les excès de stocks.
- Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour minimiser les retards et les interruptions dans l'approvisionnement des matières premières.
- Optimiser les processus de production pour réduire les gaspillages et les pertes.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise pourra améliorer sa performance en termes de consommation, ajuster les prévisions en fonction des conditions réelles du marché et optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

3.6.4 Analyse entre réalisation et prévisions de valeur ajoutée en 1^{er} trimestre

La comparaison entre les prévisions et les réalisations de la valeur ajoutée pour le premier trimestre 2023 est la suivante :

Pour analyser les causes possibles de l'écart entre les réalisations et les prévisions pour l'excédent brut d'exploitation (EBE) au premier trimestre 2023, voici une analyse des chiffres fournis : Cet écart négatif indique que les réalisations de la valeur ajoutée sont inférieures aux prévisions

Analyse des causes possibles de cet écart :

- **Augmentation des coûts** : Si les coûts augmentent plus rapidement que prévu, cela peut réduire la valeur ajoutée. Les facteurs tels que les coûts des matières premières, les coûts de production ou les coûts de main-d'œuvre peuvent influencer la valeur ajoutée.
- **Inefficacités opérationnelles** : Des inefficacités dans les processus opérationnels peuvent réduire la valeur ajoutée. Cela peut inclure des retards dans la production, des erreurs ou des problèmes de qualité, des problèmes de gestion des stocks, etc.
- **Augmentation des coûts** : Si les coûts augmentent plus rapidement que prévu, cela peut réduire la valeur ajoutée. Les facteurs tels que les coûts des matières premières, les coûts de production ou les coûts de main-d'œuvre peuvent influencer la valeur ajoutée.

Recommandations pour améliorer les performances à l'avenir :

- **Analysez les causes de la sous-performance** : Effectuez une analyse approfondie pour identifier les causes spécifiques de la sous-performance de la valeur ajoutée. Cela peut inclure une évaluation des processus opérationnels, une analyse des coûts, une étude de marché approfondie, etc.
- **Optimisez les processus opérationnels** : Identifiez et éliminez les inefficacités opérationnelles qui peuvent affecter la valeur ajoutée. Améliorez la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la planification de la production, la qualité des produits, etc.
- **Réévaluez les prévisions et ajustez-les** : Réviser les méthodes de prévision utilisées pour établir les prévisions de la valeur ajoutée. Tenez compte des nouvelles informations, des tendances du marché et des facteurs internes pour améliorer la précision des prévisions.
- **Renforcez la gestion des coûts** : Analysez les coûts de manière détaillée et identifiez les domaines où des économies peuvent être réalisées sans compromettre la qualité et l'efficacité. Explorez des possibilités d'optimisation des coûts, telles que la recherche de fournisseurs moins chers, l'amélioration des processus de production ou la réduction des coûts indirects.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise pourra améliorer sa performance en termes de valeur ajoutée.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

3.6.5 Analyse entre réalisation et prévisions d'Excédent brut d'exploitation en 1er trimestre :

Pour analyser les causes possibles de l'écart entre les réalisations et les prévisions pour l'excédent brut d'exploitation (EBE) au premier trimestre 2023, voici une analyse des chiffres fournis :

D'après le compte de résultat Prévisionnelle les Prévisions de l'EBE pour le T1/2023 : 7 504

D'après le compte de résultat de 1^{er} trimestre les réalisations de l'EBE pour le T1/2023 : 2 766

Cet écart négatif indique que les réalisations de l'EBE sont nettement inférieures aux prévisions.

Analyse des causes possibles de cet écart :

- **Baisse significative des revenus** : Une diminution des revenus peut avoir un impact direct sur l'EBE. Cela peut être dû à une baisse des ventes, une diminution des prix de vente, une perte de clients ou d'autres facteurs qui ont affecté la génération de revenus de l'entreprise.
- **Augmentation des coûts d'exploitation** : Si les coûts d'exploitation ont augmenté de manière significative par rapport aux prévisions, cela peut réduire l'EBE. Les coûts de production plus élevés, les coûts de main-d'œuvre accrus, les coûts des matières premières ou d'autres dépenses opérationnelles peuvent contribuer à cette augmentation.
- **Inefficacités opérationnelles** : Des inefficacités dans les processus opérationnels peuvent réduire l'EBE. Cela peut inclure des problèmes de gestion de la production, des coûts de main-d'œuvre non optimisés, des pertes ou des erreurs dans les processus, une mauvaise allocation des ressources, etc.

Recommandations pour améliorer les performances à l'avenir :

- **Optimisation des processus opérationnels** : Analysez les processus opérationnels pour identifier les inefficacités et les goulots d'étranglement. Mettez en œuvre des améliorations, des automatisations ou des technologies qui peuvent.
- **Optimisation des processus opérationnels** : Analysez les processus opérationnels pour identifier les inefficacités et les goulots d'étranglement. Mettez en œuvre des améliorations, des automatisations ou des technologies qui peuvent

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise pourra améliorer sa performance en termes d'Excédent brut d'exploitation.

3.6.6 Analyse entre réalisation et prévisions de résultat ordinaire en 1er trimestre

Pour analyser les causes possibles de l'écart entre les réalisations et les prévisions du résultat ordinaire pour le premier trimestre 2023, voici une analyse des chiffres fournis :

D'après le compte de résultat Prévisionnelle les Prévisions du résultat ordinaire pour le T1/2023 : 1 084

D'après le compte de résultat de 1^{er} trimestre Réalisations du résultat ordinaire pour le T1/2023 : -2 870

Cet écart négatif indique que les réalisations du résultat ordinaire sont nettement inférieures aux prévisions (écart négatif).

Les causes possibles de cet écart négatif important peuvent être les suivantes :

- **Variations des revenus** : Les revenus réels peuvent avoir été inférieurs aux prévisions en raison d'une baisse des ventes, de problèmes de production ou d'une baisse de la demande.
- **Augmentation des coûts** : Les coûts réels peuvent avoir dépassé les prévisions, entraînant une réduction du résultat ordinaire. Cela peut être dû à des coûts de production plus élevés, des coûts d'approvisionnement plus élevés ou des dépenses supplémentaires inattendues.
- **Fluctuations des prix** : Les variations des prix des matières premières ou des produits finis peuvent avoir un impact sur le résultat ordinaire, en particulier si les prix réels sont inférieurs aux prévisions.
- **Problèmes de gestion** : Des problèmes de gestion internes, tels qu'une mauvaise allocation des ressources, une planification inefficace ou une mauvaise prise de décision, peuvent également contribuer à un écart négatif entre les réalisations et les prévisions.

Pour réduire l'écart entre les réalisations et les prévisions du résultat ordinaire, voici quelques recommandations :

- **Réexaminer les prévisions** : Il est important de revoir les méthodes utilisées pour établir les prévisions afin de les rendre plus précises et réalistes. Cela peut inclure une analyse approfondie des tendances passées, l'utilisation de modèles prévisionnels plus sophistiqués et la prise en compte des facteurs externes qui peuvent influencer les résultats.
- **Suivre de près les indicateurs de performance** : Mettre en place un système de suivi régulier des indicateurs de performance clés, tels que les ventes, les coûts et la rentabilité, afin de détecter rapidement les écarts par rapport aux prévisions et de prendre des mesures correctives appropriées.

Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de cal Plast.

- **Améliorer la gestion des coûts :** Examiner en détail les coûts de l'entreprise et identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées. Cela peut inclure la recherche de fournisseurs alternatifs, l'optimisation des processus de production et la réduction des dépenses non essentielles.
- **Renforcer la gestion financière :** Assurer une gestion financière rigoureuse en établissant des budgets clairs, en effectuant un suivi régulier des dépenses et en mettant en place des mécanismes de contrôle internes pour éviter les erreurs et les gaspillages.
- **Améliorer la planification stratégique :** Une planification stratégique solide peut aider à anticiper les défis futurs et à prendre des décisions éclairées. Il est essentiel d'aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les prévisions financières et de mettre en place des plans d'action clairs pour atteindre ces objectifs.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise peut améliorer sa capacité à réaliser ses prévisions et à atteindre des résultats financiers plus positifs. Cela nécessitera une approche proactive et une surveillance continue pour s'assurer que les actions correctives sont efficaces et adaptées à la situation spécifique de l'entreprise.

Conclusion

Le contrôle de gestion joue également un rôle important dans l'amélioration de la performance financière de CALPLAST. En surveillant les indicateurs financiers clés tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, les coûts, les dépenses, le contrôle de gestion peut aider à optimiser l'utilisation des ressources, à réduire les coûts et à maximiser les revenus.

En résumé, le contrôle de gestion est un processus essentiel au sein de CALPLAST pour évaluer la performance, comparer les réalisations aux prévisions et prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance financière globale de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

En conclusion générale, l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations des agrégats pour le premier trimestre 2023 a révélé des écarts significatifs dans plusieurs domaines, tels que le chiffre d'affaires. Ces écarts peuvent être dus à divers facteurs tels que la baisse des ventes, les problèmes de commercialisation, les variations des coûts et les facteurs externes imprévus.

Pour améliorer la précision des prévisions et réduire ces écarts, il est recommandé d'effectuer une analyse approfondie des causes spécifiques de ces écarts et de prendre des mesures appropriées. Cela peut inclure la révision régulière des prévisions en fonction des nouvelles informations, l'amélioration de la gestion de la demande, l'optimisation de la stratégie de marketing, la surveillance des coûts et l'adaptation aux changements du marché.

En outre, il est important de souligner l'importance d'une gestion proactive du contrôle de gestion et de la performance financière au sein de l'entreprise. La connaissance des notions de base du contrôle de gestion, des outils de mesure de la performance financière et de leur contribution à la performance globale de l'entreprise est essentielle pour une prise de décision éclairée et une amélioration continue.

Dans le cas spécifique de l'étude pratique du contrôle de gestion et de la performance financière au sein de l'entreprise CALPLAST, une présentation détaillée de l'entreprise, de sa mission et de l'organisation du contrôle de gestion, ainsi que l'analyse des résultats, contribueront à une meilleure compréhension de la performance financière de l'entreprise et des opportunités d'amélioration.

En somme, une gestion rigoureuse du contrôle de gestion, l'utilisation d'outils adéquats de mesure de la performance financière et une analyse approfondie des écarts entre les prévisions et les réalisations permettront à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, de maximiser ses performances et de s'adapter aux changements du marché de manière proactive.

Les résultats de cette étude nous ont permis de tester nos hypothèses, les résultats sont les suivants :

Pour **la première hypothèse « 1 »** notre étude confirme l'importance de l'analyse des états financiers dans l'évaluation de la performance financière de CALPLAST. Cette analyse fournit des informations clés pour la prise de décision financière, l'identification des forces et des faiblesses, et l'élaboration de stratégies visant à améliorer la performance financière de l'entreprise.

Pour **la deuxième hypothèse « 2 »** cette hypothèse est outre étude confirme que le contrôle de gestion contribue à une meilleure coordination des différentes fonctions et départements au sein de CALPLAST, favorisant ainsi une performance globale plus harmonieuse. Il est recommandé à l'entreprise de continuer à investir dans le développement de pratiques de contrôle de gestion efficaces, en mettant l'accent sur la communication, la collaboration et l'alignement des objectifs.

Enfin pour **la troisième hypothèse** « 3 » Nous avons observé que CALPLAST utilise des outils tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance pour suivre les résultats financiers et évaluer la réalisation des objectifs. Les responsables de CALPLAST sont impliqués activement dans le processus de contrôle de gestion et utilisent les informations fournies par ces outils pour prendre des décisions éclairées et orientées vers l'amélioration des performances financières.

Limites de la recherche :

Les résultats obtenus présentent quelques limites, à savoir :

- la sensibilité des documents demandés a rendu leur obtention difficile
- la non disponibilité des contrôleurs de gestion en raison de leur charge de travail importante.

Recommandations de la recherche :

- **Mettre en place un système de comptabilité analytique :** Il est recommandé à l'entreprise CALPLAST de mettre en place un système de comptabilité analytique qui permettra de suivre et d'analyser les coûts de manière détaillée. Cela aidera à identifier les coûts par activité, par produit ou par projet, ce qui permettra une meilleure prise de décision et une allocation plus précise des ressources.
- **Évaluer l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière :** Pour évaluer l'efficacité du contrôle de gestion dans l'entreprise CALPLAST, il est recommandé de réaliser une analyse approfondie de son impact sur la performance financière de l'entreprise. Cela peut inclure une évaluation des ratios financiers, des marges bénéficiaires, des coûts de production et de la rentabilité des produits. Cette évaluation permettra de déterminer si le contrôle de gestion contribue de manière significative à l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.
- **Il est recommandé à CALPLAST** de continuer à mettre en place des mécanismes solides d'analyse des états financiers, en utilisant des outils et des techniques appropriés pour évaluer et suivre la performance financière de l'entreprise de manière régulière. Cela permettra à CALPLAST de prendre des décisions éclairées, de maximiser sa rentabilité et de garantir sa stabilité financière à long terme.

Perspectives de la recherche :

Pour des études futures, il serait intéressant d'étendre la recherche vers d'autres horizons sur les plans théorique et pratique. Dans ce cadre, nous proposons les axes suivants :

- L'apport de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière.
- L'impact du contrôle de gestion sur la performance sociale et environnementale.

Bibliographie

Ouvrage :

1. "Comptabilité générale", Encyclopédie Universalis
2. "Performance globale : comment la mesurer et la piloter", HEC Paris Exécutive Education, consulté le 3 mai 2023.
3. 5 SEPARIS, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG3 management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches » 2ème édition, DONUD, Paris, 2014, P.57
4. 8 SEPARIS, SOLLE. G, LE CŒUR.L, « DSCG3 le management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches », 2ème édition DONUD, Paris, 2014, P.59.
5. A. Madani, M. Belmokhtar, N. Azouz (2020) "Gouvernance d'entreprise, performance financière et création de la valeur : une analyse empirique", Revue Gestion et Organisation, 12(2), pp. 47-62.
6. **Alain** Burlaud, "Le contrôle de gestion stratégique", Editions d'Organisation, 2006, p138.
7. **ALAZARD.C**, SEPARIS.S, OP. Cit, p 32.
8. Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Management accounting. John Wiley & Sons.
9. Article L.232-2 du Code de commerce Plan comptable général (PCG) - norme comptable française - M41 et M42
10. B. Doriath, "Le tableau de bord", Editions d'Organisation, 2003
11. Béatrice et Francisgrandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p83.
12. **Beatrice**, B & **Grandguillot**, F. (2011). Comptabilité générale. Nathan.
13. BELLALAH Mondher, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, P.103.
14. Bernard Marr, "What is Business Performance? A Definition and Framework for Organizational Success", date du 12 août 2021, consulte le 2 mai 2023,
15. Bernard Marr, "What is Business Performance? A Definition and Framework for Organizational Success", date du 12 août 2021, consulte le 2 mai 2023
16. **Bertrand** Moingeon et Amy Edmondson, "Organizational Learning and Competitive Advantage", Sage Publications, 1996, p 70.
17. Besson, P. (2014). Reporting. Dans A. Bouvier & D. Herrmann (Eds.), Dictionnaire des risques et des crises (pp. 456-459). Presses universitaires de France.

18. BOISLANDELLE.H.M, « gestion des ressources humains dans les PME », 2eme édition, ECONOMICA 49,
19. BOISSELIER.P, Op.cit, P.477
20. Boudrias, J. S., Desrumaux, P., & Morin, D. (2012). Mesurer la performance humaine. Presses de l'Université du Québec.
21. Bourguignon, A. (2001). Les tableaux de bord de la performance. Paris : Editions d'Organisation
22. Bourguignon, A. (2001). Performance et gestion des ressources humaines. Paris : Vuibert.
23. Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.
24. CHAMBOST I. et CUYAUBERE T., Gestion financière, Edition Dunod, 2006, P. 30
25. Chanut- Gui eu, L. (2016). Piloter la performance de l'entreprise : Méthodes et outils. Dunod.
26. Chanut- Gui eu, L. (2016). Piloter la performance de l'entreprise : Méthodes et outils. Dunod.
27. Comptabilité générale - Principes et analyse des écritures comptables, Catherine Deffains-Crapsky et Isabelle Hillenkamp, éditions Dunod, 2019.
28. Delaunay, M. (2011). La gestion budgétaire. Éditions Bréal.
29. Doriath, B. (2008). Tableaux de bord et budgets avec Excel : 50 outils pour améliorer son pilotage. Editions Eyrolles.
30. Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.
31. FABRE.P, « management et contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 2008, P.28.
32. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.
33. Fernandez, A. (2008). La performance globale de l'entreprise : Comprendre, mesurer, piloter. Pearson Education France.
34. Henri Bouquin, "Le contrôle de gestion", Dunod, 2008, p 14-16.
35. **Hervé** Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 174.
36. Hervé Dumez, "Le contrôle de gestion", La Découverte, 2004, p 65.
37. **Hervé** Mathe et **Jean-Luc** Moriceau, "Contrôle de gestion - Enjeux - Outils - Applications", Foucher, 2017, p 13-15.

38. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Comptabilité de gestion : une approche stratégique et opérationnelle. Pearson.
39. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M.V. (2012). Cost accounting: A managerial emphasis. Pearson.
40. HOUARAU, CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P.88.
41. Hubert de la Bruslerie, op.cit., p171.
42. Hugues, A. (2008). L'efficacité organisationnelle : théorie et pratique. Dunod.
43. Hugues, A. (2008). L'efficacité organisationnelle : théorie et pratique. Dunod
44. Isabelle Calmé et all, « Introduction au contrôle de gestion » 3ème édition, maison DONUD, 2013, P. 05.
45. Jean-François Casta, "Histoire du contrôle de gestion en France", La Découverte, 2006, p. 37...
46. **Jean**-François Lemoine, "Le contrôle de gestion", Dunod, 2009, p 129
47. Jourdain, P. (2016). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod
48. Jourdain, P. (2016). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod
49. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review, 70(1), 71-79.
50. KPMG. (2016). Performance financière : Analyser et piloter la performance financière de l'entreprise. Consulté le 3 mai 2023
51. LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, « Contrôle de gestion », BERTI Editions, Alger 2008, P.113.
52. Lorino, P. (2001). L'entreprise à l'écoute : Essai sur le sens de la mesure et de la performance. Paris Presses des Mines.
53. LORINO.P, Op.cit., P.44-45
54. MACHENSAY. M, « économie d'entreprise », EYROLES, 1991, p 38.
55. Mémento Comptable, éditions Francis Lefebvre, chapitre "Soldes intermédiaires de gestion"
56. **Michel** Gervais, "Le contrôle de gestion", Vuibert, 2013, p 228.
57. N. Giroux et A. Tremblay, « Vers une typologie des dimensions de la performance des entreprises », Revue internationale de cas en gestion, vol. 7, no 4, 2009, p. 1-13.
58. **Nicolas** Berland et **Liliane** Rioux, "Le contrôle de gestion : entre régulation et innovation", 3e édition, Pearson, 2014, p. 23.

59. NOELLE.M DESIRE-LUCIANI, HIRSCH.D, KACHER.N, POLOSSAT.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe EYROLLES, 2013,
60. **Philippe** Zarlowski, "Le contrôle de gestion dans l'entreprise agile", Dunod, 2019, p 174.
61. **Pierre-Louis** Dubois et **Bernard** Ramanantsoa, "Le contrôle de gestion stratégique", Vuibert, 2008, p 17-19.
62. **Robert N.** Anthony et **Vijay Govindarajan**, "Systèmes de contrôle de gestion", Pearson, 2007, p 1314.
63. Taylor, F.W. et Fayol, H., Principes de gestion scientifique et administration industrielle et générale, Editions Organisation, 2009.
64. Vernimmen et al. (2014). Finance d'entreprise. Dalloz.
65. **Yves** Dupuy et **Jean-Pierre** Helfer, "Contrôle de gestion - DCG11", Foucher, 2014, p 45.
66. **Yves Dupuy**, "Contrôle de gestion", Economica, 2010, p 7-8.
67. **Yvon** Pesqueux, "Le contrôle de gestion : une perspective historique", Revue française de gestion, 2011/1, vol.

Sites internet :

1. [le contrôle de gestion : position, processus et outils \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com)
3. <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/>
4. https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
5. <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion/>

Mémoires et Thèses :

1. BENHAMMA Chahinaz « Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière » promotion 2021/2022
2. BOUCHELOUH.S, FERSAOUI.N, « Effet du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise », Mémoire de master, Université de Bejaia, 2018-2019.
3. ZOUAOUI WARDA, « contrôle de gestion pour le pilotage de la performance : cas SONATRACH », promotion 2012/2013

Annexes

1. Le compte de résultat prévisionnelle de 1^{er} trimestre 2023 :

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL			
Libellé	JANVIER	FEVRIER	MARS
Chiffre d'affaires	39 200	42 238	45 420
Variation Stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
PRODUCTION DE L'EXERCICE	39 200	42 238	45 420
Achat consommés	25 573	30 427	31 603
Service extérieur et autres consommation	1 856	2 456	2 756
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	27 429	32 883	34 359
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	11 772	9 355	11 061
Charge de personnel	10315	7072	7075
Impots, taxes et versements assimilés	68	73	80
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 389	2 210	3 906
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnels	75	75	75
Dotation aux amortissements et aux provision	2 065	2 065	2 065
Reprise sur pertes de valeur et valeur provision			
RESULTAT OPERASIONNEL	-751	70	1 766
Produits financiers			
Charges financières			
RESULTAT FINACIER			
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	-751	70	1 766
Impots exigible sur résultats ordinaires			
Impots différés (Variation) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	39 200	42 238	45 420
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	39 952	42 168	43 654
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-751	70	1 766
Elements extraordinaires (Produit) (à préciser)			
Elements extraordinaires (charge) (à préciser)			
RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
Dont part des minoritaires			
Part du groupe			
Le Président du Conseil D'administration			

Table des matières

<i>Résumé</i>	6
<i>Liste des figures</i>	7
<i>Liste des tableaux</i>	8
<i>Liste des abréviations</i>	9
<i>Sommaire</i>	10
<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre 1	4
Aspect théorique du contrôle de gestion	4
<i>Introduction</i>	5
<i>Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion</i>	6
1.1 Définition du contrôle de gestion :.....	6
1.2 Evolution du contrôle de gestion :	7
1.3 Le rôle du contrôle de gestion :.....	9
1.4 Les domaines d'action du contrôleur de gestion :.....	10
1.5 Le processus du contrôleur de gestion :.....	11
1.6 Les limites du contrôle de gestion :.....	12
1.6.1 Les limites techniques du modèle :	12
1.6.2 Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle :	14
1.7 Les structures de la fonction du contrôle de gestion	15
<i>Section 2 : Mission et L'organisation du contrôle de gestion</i>	17
2.1. Mission du contrôle de gestion	17
2.2. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation	18
<i>Section 3 : les outils du contrôle de gestion.</i>	21
3.1. La Comptabilité générale	21
3.1.1. Définition.....	21
3.1.2. Objectifs de comptabilité générale	21
3.2. La gestion budgétaire	22
3.2.1. Définition.....	22
3.2.2. Les différents types de budgets	22
.....	24

3.3. Comptabilité Analytique.....	24
3.3.1. Définition.....	24
3.3.2. Objectifs de comptabilité Analytique	24
3.3.3. Les méthodes de calcul des coûts	25
3.4. Tableau de bord	26
3.4.1. Définition.....	26
3.4.2. Les objectifs du tableau de bord.....	26
3.4.3. Les limites du tableau de bord.....	27
Conclusion :	29
Chapitre 02 :	30
La performance financière de l'entreprise	30
Introduction :	31
Section 01 : Notions de base sur la performance financière	32
1.1. Définition.....	32
1.2. Critères de la performance.....	33
1.2.1 L'efficacité :	33
1.2.2 L'efficience :.....	33
1.2.3 La pertinence :	34
1.2.4 L'économie :.....	34
1.3. Typologies de la performance :	34
1.3.1. La performance interne et la performance externe	34
1.3.2. La performance organisationnelle :	35
1.3.3. Performance économique :	36
1.3.4. La performance financière :	36
1.3.5. Performance sociale :	36
1.3.6. La performance managériale :	36
1.3.7. Performance stratégique :.....	37
1.3.8. La performance commerciale :.....	37
1.3.9. La performance humaine :	37
1.4. Les dimensions et la mesure de la performance.....	38
1.5. Les objectifs de la performance.....	40
1.6. Les étapes de la performance financière :.....	40
Section 02 : les outils de mesure de la performance financière	41
2.1. Les méthodes de mesure de la performance financière :.....	41

2.1. 1. L'équilibre financier	41
2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier	42
2.1.3. Mesure de la performance par l'analyse des soldes intermédiaire (SIG), capacité d'autofinancement (CAF), et l'autofinancement :	44
2.1.4. Mesure de la performance par l'analyse par la méthode des ratios	48
<i>Section 3 : L'apport des outils du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise.....</i>	50
3.1. La structure de pilotage.....	50
3.2. Le tableau de bord et reporting outil de pilotage de la performance de l'entreprise	51
3.2.1. Le tableau de bord :	51
3.2.2. Le reporting	54
<i>Conclusion</i>	55
<i>Chapitre 03 :</i>	56
Etude pratique du contrôle de gestion sur performance financière au sein de call plaste.....	56
<i>Introduction :</i>	57
<i>Section 01 : Présentation de l'entreprise call Plast.....</i>	57
1.1 HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE :	57
1.2 PRÉSENTATION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE :	58
1.3 Missions de l'entreprise	59
1.4 Les activités de l'entreprise :	59
1.5 Les objectifs de l'Enterprise :	61
1.6 Organigramme de cal Plast :	61
1.6.1 Les déferents départements	62
<i>Section 2 : L'analyse de la performance financière au sein de CALPLAST.....</i>	64
2.1 L'analyse de la performance financière au sein de CALPLAST	64
<i>Section 03 : l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière au sien de CALPLAST.....</i>	70
3.1 La gestion budgétaire au sein de l'entreprise.....	70
3.1.1 Rôle de budget :	70
3.1.2 Présentation de budget :	70
3.2 Les déffrent budget au sein de l'entreprise :	72
3.4 Le Tableau de bord :	74

3.5	Elaboration d'un compte de résultat de CALPLAST de 1^{er}trimester :	77
3.6	Analyse et discussion des résultats.	87
3.6.1	Analyse entre réalisation et prévisions de chiffre d'affaire en 1 ^{er} trimestre	87
3.6.2	Analyse entre réalisation et prévisions de production en 1 ^{er} trimestre	88
3.6.3	Analyse entre réalisation et prévisions de consommation en 1 ^{er} trimestre	89
3.6.4	Analyse entre réalisation et prévisions de valeur ajoutée en 1 ^{er} trimestre	90
3.6.5	Analyse entre réalisation et prévisions d'Excédent brut d'exploitation en 1 ^{er} trimestre :	91
3.6.6	Analyse entre réalisation et prévisions de résultat ordinaire en 1 ^{er} trimestre	92
	<i>Conclusion</i>	93
	<i>Conclusion générale</i>	94
	<i>Bibliographie</i>	97
	<i>Annexes</i>	101