

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

**Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration
de la performance financière de l'entreprise**
Cas : Société SOPIEG. SPA

**Elaboré par L'étudiante : SAHRAOUI
RAYANE LILIA**

**Dirigé par :
Dr. DELMADJI AHLAM**

Lieu de stage : Société SOPIEG. SPA

Période du stage : Du 07/03/2022 au 07/04/2022

Année universitaire

2021/2022

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

**Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration
de la performance financière de l'entreprise**
Cas : Société SOPIEG. SPA

**Elaboré par L'étudiante : SAHRAOUI
RAYANE LILIA**

**Dirigé par :
Dr. DELMADJI AHLAM**

Lieu de stage : Société SOPIEG. SPA

Période du stage : Du 07/03/2022 au 07/04/2022

Année universitaire

2021/2022

Dédicace

Avant tout, je remercie le bon dieu qui m'a donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser mon mémoire.

Au terme de ce mémoire, je dédie ce travail à mon père et à ma mère, que nulle dédicace ne puisse exprimer ce que je leurs dois, leur affectation et leur soutien, trésors de bonté, de générosité et tendresse, en témoignage de mon profond amour et ma grand reconnaissance « que dieu vous garde ».

A mes chères frères MAHDI, ABED EL-DJALIL et YOUNES.

A ma meilleur ami FARAH à qui je souhaite le succès et la joie, je tiens à te dire merci pour ton soutien, ta patience infini et ta compréhension.

J'adresse également mes sincères remerciements à Mme DELMADJI pour son aide précieuse et ses conseils de rigueur qu'elle ma dispensé aussi pour sa générosité et ses conseils méthodologiques et scientifiques.

Ma gratitude est immense à l'égard de mon encadreur

Dédicace

*GHANEM MOHAMMED chef services Budget et Contrôle de gestion
au sein de la société SOPIEG .SPA pour sa disponibilité et ses
précieux conseils.*

*A la mémoire de mon oncle MOURAD et mes grands-parents
maternels et mon grand-père paternel, que DIEU garde leurs âmes
dans son vaste paradis.*

Merci à tous personnes qui m'ont encouragé et soutenu.

Sommaire

Sommaire

Dédicaces

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	III
Liste des graphes.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion.....	1-24
✚ Section 1 : Définition et missions de contrôle de gestion.....	2
✚ Section 2 : Rôle et compétence de contrôleur de gestion.....	10
✚ Section 3 : Les outils de contrôle de gestion.....	15
Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion	25-55
✚ Section 1 : Définitions, typologie de la performance ainsi la performance financière.....	26
✚ Section 2 : Objectifs, outils de contrôle de gestion utilisée pour l'évaluation de la performance financière.....	38
✚ Section 3 : L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et améliorer la performance financière de l'entreprise.....	44
Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa.....	56-93

Sommaire

✚ Section 01 : Présentation de la Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa et le service budget et contrôle de gestion.....	57
✚ Section 02 : L'état de système de contrôle de gestion et les outils utilisés pour le pilotage de la performance financière au sein de cette société.....	65
✚ Section 03 : L'évaluation de la performance financière de la Société « SOPIEG. Spa » et proposition des recommandations.....	78
Conclusion générale.....	94

Bibliographie

Liste des annexes

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Pages
N°1	Niveau de déclinaison et participants selon les types de planification	08
N°2	Comparaison entre la performance interne et la performance externe.	29
N°3	Niveau de responsabilité et phasage du processus d'élaboration et d'approbation du plan court terme	71
N°4	Suivi des grands travaux d'investissement	73
N°5	Activité GAZ	73
N°6	Ratios et paramètres financier	74
N°7	Actifs	79
N°8	Passifs	79
N°9	Fonds de roulement	80
N°10	calcul du besoin en fonds de roulement.	81
N°11	calcul de trésorerie.	81
N°12	La stabilité financière	83
N°13	Ratio de financement des immobilisations	83
N°14	liquidité générale en pourcentage.	84
N°15	Calcul de liquidité immédiate.	84
N°16	La rentabilité financière en pourcentage	85
N°17	Rentabilité commerciale en pourcentage.	85
N°18	taux de marge brute.	86
N°19	La solvabilité générale.	86
N°20	L'autonomie financière.	87
N°21	la variation de la valeur ajoutée.	87
N°22	La variation Chiffre d'affaire	88
N°23	La variation de l'excédent brut d'exploitation	89
N°24	la variation du résultat net de l'exercice.	90

Liste des graphes

N°	Titre du graphe	Page
N°1	Trésorerie	82
N°2	la valeur ajoutée	88
N°3	la variation de chiffre d'affaire	89
N°4	la variation de l'excédent brut d'exploitation	90
N°5	la variation du résultat net de l'exercice.	91

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
N°1	Le triangle du contrôle de gestion	05
N°2	Processus de contrôle de gestion	10
N°3	Le balanced scorecard de Norton et Kaplan	20
N°4	La gestion budgétaire	22
N°5	ORGANIGRAMME SOPIEG. Spa	60
N°6	Macrostructure Actuelle de la société	62
N°7	DIVISION FINANCES & COMPTABILITÉ	63
N°8	ORGANISATION DU SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION	63

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BSC	Balance de ScoreCard
PNB	Produit national brut
MOD	Main d'œuvre directe
FR	Fond de roulement
BFR	Le besoin en fonds de roulement
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
IBS	Impôt sur les bénéfices des sociétés
CA	Chiffre d'affaires
EBE	Excédent brut d'exploitation
RE	Résultat d'exploitation
RHE	Résultat hors exploitation
CT	Court terme
SOPIEG	La Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières
TN	Trésorerie nette
SPA	Société par action
AG	Assemblée générale
CA	Conseil d'administration
DG	Direction générale
US	United states
HT	Hors taxe
IGF	Inspection générale des finances
IFI	Institutions financières internationales
PMTE	Plan opérationnel à moyen terme
AC	actifs courants
PC	passifs courants
TA	trésorerie actif
TP	trésorerie passif
R	Ratio
ROE	Return on equity
VA	Valeur ajoutée
RN	Résultat net
DFC	Direction finance et comptabilité
TBP	Tableau de bord prospectif

Résumé

Le monde dans lequel évolue l'entreprise est en perpétuel développement, il est marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. Puisque la variation d'un seul de ses éléments en termes de pourcentage peut présenter un impact majeur sur l'activité, la performance financière et donc la santé financière de l'entreprise. Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui sont classés importants afin de mesurer la performance financière de l'entreprise et de détecter les écarts significatifs.

A ce titre, l'objectif de notre travail de recherche consiste à traiter la problématique de mise en place des outils de contrôle de gestion afin de piloter la performance financière au sein de l'entreprise.

Ce modeste travail a commencé tout d'abord par des généralités sur le contrôle de gestion, ses outils, puis de présenter qu'est-ce que un contrôleur de gestion, ses missions, et les compétences qu'il doit acquérir pour accomplir son travail.

Ensuite dans le deuxième chapitre nous avons abordé la notion de la performance financière, ses composants, aussi on a présenté les techniques d'appréciation de la performance financière.

Dans le troisième chapitre on a essayé de présenter notre cadre pratique qui a déroulé au sein de la société SOPIEG.SPA, à ce stade une analyse financière sera proposée en basant sur la méthode des ratios et par l'analyse de l'équilibre financier. Pour la fin on a proposé des recommandations en vue d'améliorer la situation financière de la société SOPIEG.SPA et surtout pour aller de l'avant et de prendre ainsi un avantage concurrentiel sur les autres entreprises.

Mots clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord prospectif, Efficience, Analyse de la performance financière, solvabilité.....

الملخص

إن العالم الذي تعمل فيه الشركة في تطور دائم، ويتميز ببيئة غير مستقرة ومعقدة وتنافسية للغاية نظرًا لأن ، اختلاف عنصر واحد فقط من حيث النسبة المئوية يمكن أن يكون له تأثير كبير على النشاط والأداء المالي وبالتالي على الصحة المالية للشركة. للرقابة الإدارية العديد من الأدوات المصنفة على أنها مهمة لقياس الأداء المالي للشركة واكتشاف الانحرافات الكبيرة.

على هذا النحو، يتمثل الهدف من عملنا البحثي في التعامل مع مشكلة إعداد أدوات الرقابة الإدارية من أجل إدارة الأداء المالي داخل الشركة. بدأ هذا العمل المتواضع أولاً بعموميات حول الرقابة الإدارية، وأدواتها، ثم تقديم ما هو المراقب الإداري، ورسالته، والمهارات التي يجب أن يكتسبها لإنجاز عمله.

ثم ناقشنا في الفصل الثاني مفهوم الأداء المالي ومكوناته ، كما عرضنا تقنيات تقييم الأداء المالي.

حاولنا في الفصل الثالث تقديم إطار عملنا العملي الذي تم داخل شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية. في هذه المرحلة، سيتم اقتراح تحليل مالي على أساس طريقة النسب وتحليل الميزان المالي في النهاية قمنا باقتراح توصيات من أجل تحسين الوضع المالي لشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية و خاصة للمضي قدما وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية عن الشركات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية ، بطاقة الأداء المتوازن ، الكفاءة ، تحليل الأداء المالي ، الملاءة

INTRODUCTION
GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans les conditions économiques Algériennes actuelle caractérisées par une concurrence forte et intense entre les entreprises et notamment au lieu de la crise sanitaire, la mise en place et la maîtrise des outils de pilotage, et de contrôle de gestion est le sujet primordial pour s'assurer que la gestion financière soit dans l'intérêt de l'entreprise.

Si l'on veut retourner aux origines, il convient de rendre hommage à celui qui a véritablement formalisé les différents constituants du contrôle de gestion : ROBERT N. ANTHONY, professeur à HARVARD. C'est à lui que reviendrait la paternité de la création de cette fonction aux Etats-Unis dans les années soixante. Selon ANTHONY, le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité pour réaliser les objectifs.¹

C'est dans ce contexte que les entreprises Algériennes ont mise en place la fonction de contrôle de gestion qui interviennent pour jouer un rôle clé dans la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les évènements et en s'adaptant à l'évolution de l'environnement interne et externe ,en mettant en place les moyens et en comparant les performances passées et future et surtout pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

La performance désigne le degré d'accomplissement d'objectifs préalablement établis par le comité de pilotage de la structure, dans le domaine de la gestion est connu comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs elle prend en considération la minimisation des moyens dans la réalisation des objectifs.

Plus particulièrement, on va concentrer sur la performance financière de l'entreprise qui désigne l'atteindre des résultats fixes sur une période, en utilisent les finance de l'entreprise de manière optimale.

La maîtrise de la performance est réalisé par la mise en place d'un système de mesure la performance financière qui vise à renforcer l'autonomie et la responsabilisation des gestionnaires engagés sur des résultats pour l'organisation des objectifs et des moyens clairement définis au préalable.

Il est donc fondamental pour une entreprise de mener une analyse minutieuse de toutes ses sources de financement en utilisant les différents ratios et interprète des indicateurs, des grandeurs significatives de la vie de l'entreprise afin d'éviter le déséquilibre financier et apprécier sa performance financière pour tirer les points faibles et les points à améliorer.

¹Alain BURLAND, Claude J.SIMON, « le contrôle de gestion », paris, 1997, P3.

Introduction générale

Problématique

Notre étude sera basée sur le contrôle de gestion et la performance financière dans le but de trouver des solutions pour couvrir les insuffisances des méthodes classiques, et ce, en répondant à la problématique suivante :

Quel est l'impact de la mise en place des outils de contrôle de gestion sur la mesure de la performance financière au sein de la société SOPIEG .SPA ?

Question secondaires

Afin d'être plus précis on va répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?
- Qu'est-ce que la performance financières ?
- Quels sont les outils utilisés par les contrôleurs de gestion pour mesuré la performance financière au sein de l'entreprise ?

Les hypothèses

- ✚ H01 : Le contrôle de gestion devient de plus en plus important, grâce aux outils de calculs et d'analyse de la performance qu'il utilise et qui peuvent aider à la prise de décision.
- ✚ H02 : La performance financière est un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en termes de rendement financière.
- ✚ H03 : La société SOPIEG .SPA adopte les tableaux de bord afin de la performance financière au sein de l'entreprise.

Objectifs du travail

Cette recherche est très importante pour plusieurs raisons :

- D'une part cette étude pourrait être une contribution aux différentes discussions, écrits et séminaires. Ainsi les étudiants ou toute personne développant une étude sur un sujet similaire.
- D'autre part cette recherche nous donne :
 1. Le rôle de contrôle de gestion dans l'entreprise.
 2. Désigner le concept de la performance financière.
 3. Identifier le lien entre le contrôle de gestion dans la mesure de la performance financière des entreprises.

Introduction générale

La méthodologie de la recherche

Pour la méthodologie de notre recherche on adopte :

- La méthodologie descriptive : pour obtenir une vue d'ensemble du sujet grâce à la consultation des revues littéraires et les documents spécialisé pour le cadre théorique.
- La méthodologie analytique : par ce que grâce à cette méthodologie on peut avoir une analyse systématique de toutes les informations toute en suivant parallèlement les deux méthodes historique (collecte d'information des années antécédentes) et statistiques (calcul, représentations graphiques).

Plan de travail

Pour l'élaboration cette recherche, on structure le travail en trois chapitres séparant les aspects théoriques et la mise en pratique :

- **Chapitre 1** : on donnera un aperçu sur le contrôle de gestion, son historique, ses mission, son rôle et ses outils, à travers les sections suivantes :
 - ❖ **Section 1** : Définition et missions de contrôle de gestion.
 - ❖ **Section 2** : Rôle et compétence de contrôleur de gestion.
 - ❖ **Section 3** : Les outils de contrôle de gestion.
- **Chapitre 2** : on parlera sur la performance d'entreprise, après on va cerner sur la performance financière d'entreprise et les outils utilisés pour la mesure de ce dernier, comme ce suit :
 - ❖ **Section 1** : Définitions, typologie de la performance ainsi la performance financière.
 - ❖ **Section 2** : Objectifs, outils de contrôle de gestion utilisée pour l'évaluation de la performance financière.
 - ❖ **Section 3** : L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et améliorer la performance financière de l'entreprise.
- **Chapitre 3** : présentera le cas pratique de la recherche, selon l'enchaînement suivant :
 - ❖ **Section 01** : Présentation de la Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa et le service budget et contrôle de gestion.
 - ❖ **Section 02** : L'état de système de contrôle de gestion et les outils utilisés pour le pilotage de la performance financière au sein de cette société.

Introduction générale

- ❖ **Section 03** : L'évaluation de la performance financière de la Société « SOPIEG. Spa » et proposition des recommandations.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Introduction du chapitre 01

L'entreprise est une entité économique qui cherche, en permanence, à être compétitive aux moindres coûts, mais la réalisation d'une telle situation signifie que cette entreprise réalise de bons niveaux de performance.

En vue de faire face à ses nouvelles conditions, les entreprises ont eu besoin d'une fonction qui permet d'assurer la maîtrise de la gestion comme le contrôle de gestion, et c'est ainsi que les dirigeants des entreprises commencent à donner de plus en plus d'importance à cette fonction, cela constitue un moyen de permettre à toutes les composantes de l'entreprise d'être combinées de manière à optimiser leur efficacité et leur efficacité pour que leur objectifs puissent être atteints.

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. C'est une démarche managériale.

Outre, c'est un outil qui permet aussi, le suivi des réalisations, l'aide à la prise de décision et la correction des écarts entre les résultats et les objectifs de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous tenterons de donner un aperçu général sur les analyses théoriques de contrôle de gestion et prendre conscience de la nature de cette fonction, de ces objectifs et des outils qu'elle utilise pour les atteindre.

Ce chapitre se présente comme suit :

- ❖ **Section 1** : Définition et missions de contrôle de gestion.
- ❖ **Section 2** : Rôle et compétence de contrôleur de gestion.
- ❖ **Section 3** : Les outils de contrôle de gestion.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Section 1 : Définition et missions de contrôle de gestion.

Afin de déterminer l'approche du contrôle de gestion, nous souhaitons présenter dans cette section quelques définitions du contrôle de gestion, à quoi il ressemble, son processus et ses extrêmes.

1. Historique sur les origines de contrôle de gestion

Avant d'entrer dans une discussion sur le contrôle de gestion, sur la place du contrôleur de gestion et sur l'évolution des outils qui alimentent cette pratique, il nous a semblé indispensable pour présenter l'historique de ce dernier.

Nous pouvons concrétiser son cheminement historique par ordre chronologique comme suit :

➤ **Le début de 20^{eme} siècle ; Naissance du contrôle de gestion**

C'est au début de vingtième siècle que le contrôle de gestion prend naissance, il provient des travaux des anglo – saxon avec l'émergence de la structure divisionnaire des entreprises.²

➤ **Les années 50et 60 ; Les années instrumentales**

Le contrôle de gestion, a pris véritablement sa place dans les entreprises dans les années 50 avec le courant comportementaliste donnant une représentation moins mécaniste de l'organisation.

Dans les années 60 et depuis les travaux d'**ANTHONY** (1965), de **SLOAN** (1966) et de **CHANDLER** (1967), le contrôle gestion n'a cessé d'évoluer. Il est vu, sous un angle instrumental et technologique, comme un ensemble d'actions mises en œuvre par les managers, dans un but commun déterminé. Dès cette époque, il est déjà considéré comme une aide à la décision des managers afin qu'ils puissent « faire ce qu'il faut (l'efficacité) » et le « faire bien (l'efficience) », deux objectifs historiques du contrôle de gestion.

➤ **Les années 70 et 80 ; Les années organisationnelles**

Dans cette période , le contrôle de gestion devient organisationnel avec un objectif de déploiement de la stratégie toute en basant sur deux objectifs importants du contrôle : la qualité du système décisionnel et l'évaluation de la performance.³

➤ **DANS LES ANNEES 90 ; La question du déploiement stratégique :**

Cette période a vécu l'apparition de deux outils très important : le tableau de bord stratégique et le contrôle organisationnel. Aussi dans cette période les chercheurs on peuvent établir une distinction

² CUNAT, C., FLATIN, V., et VIALE, J.-P. Stratégie de déploiement de la check-list dans un CHU. In : Annales françaises d'anesthésie et de réanimation. Elsevier Masson, 2011. p. 484-488.

³ Fathi, F., & Zabat, S. (2017). Le budget de production, outil principal de contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle Cas: SNVI (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

entre les systèmes de pilotage, basés sur le paradigme de l'interprétation des indicateurs de performance et les systèmes de contrôle.

➤ A partir des années 2000 ; Modification de son image

A cette phase, le contrôle de gestion devient plus compréhensif que corrective, Il tente de s'adapter à des contextes ou des secteurs d'activités particuliers : Banque, Santé, Grande distribution, etc.⁴

le contrôle de gestion est aujourd'hui le plus souvent « instrumentalisé » surtout avec l'émergence des nouvelles formes, que ce soit dans le secteur privé, ou dans le secteur public, tout en basant que la gestion de la performance demeure toutefois l'objet principal du contrôle de gestion.

2. Définition de contrôle de gestion

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, surtout avec les conceptions exposées dans divers ouvrages qui recouvrent des notions différentes.

Le contrôle de gestion intervient dans toute entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale, il vise à concevoir et à mettre en place des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en toute cohérence et en rigueur avec les objectifs fixés.⁵

Le contrôle n'est pas uniquement la vérification, il doit être entendu comme étant l'action de maîtriser et de piloter. Le contrôle ne doit pas seulement être exercé à un niveau spécifique, mais doit s'étendre à l'organisation. Ainsi, le contrôle de gestion a pour mission d'assurer la conformité entre les résultats des activités et les objectifs de l'organisation.

Afin de définir le terme de contrôle de gestion, nous nous référerons aux idées de divers auteurs qui lui confèrent de nombreuses significations.

Selon L'un des pionniers de contrôle de gestion **ROBERT N. ANTHONY**, professeur à **HARVARD** C'est à lui que reviendrait la paternité de la création de cette fonction aux Etats-Unis dans les années soixante « un processus par lequel les dirigeants de l'entre s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »⁶.

⁴ Si Ahmed, Souad. Le contrôle de gestion, une approche instrumentale de la performance Cas: entreprise portuaire d'Alger (EPAL). Diss. Université MOULOUD MAMMERI, 2020.

⁵ GBAGUIDI, A. D. G., KOTO, A., & ABODOHOU, A. (2019). Analyse de l'efficacité des outils du contrôle de gestion à la mutuelle LE DEFI. Université de Parakou..

⁶ Anthony R.N. et Dearden.J. : "Management control system Richard D, Irwin" ; Homewood, Illinois, 1979, p.8 à 10

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Par cette définition on déduit que le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement pour atteindre les objectifs, de sorte que l'on peut affirmer que le contrôle de gestion est généralement : un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

BOUQUIN a décrit le contrôle organisationnel comme étant l'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser le processus de décisions-actions résultats. Dans ce contexte, l'un des buts du contrôle est de modéliser ce processus, afin de mieux définir et comprendre les objectifs généraux, « on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »⁷.

Et selon **A. BURLAUD** et **SIMON** : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ».⁸

Ainsi, **J.L ARDOUIN. M. MICHEL, J. SCHMIDT**, définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs »⁹.

Le contrôle de gestion est une fonction stratégique au sein d'une entreprise s'il peut apporter son expertise dans l'aide à la décision stratégique, il joue un rôle central dans le déploiement de la stratégie depuis le sommet stratégique jusqu'aux niveaux les plus opérationnels.

Pour clarifier ces termes, nous vous présentons le triangle de contrôle de gestion :

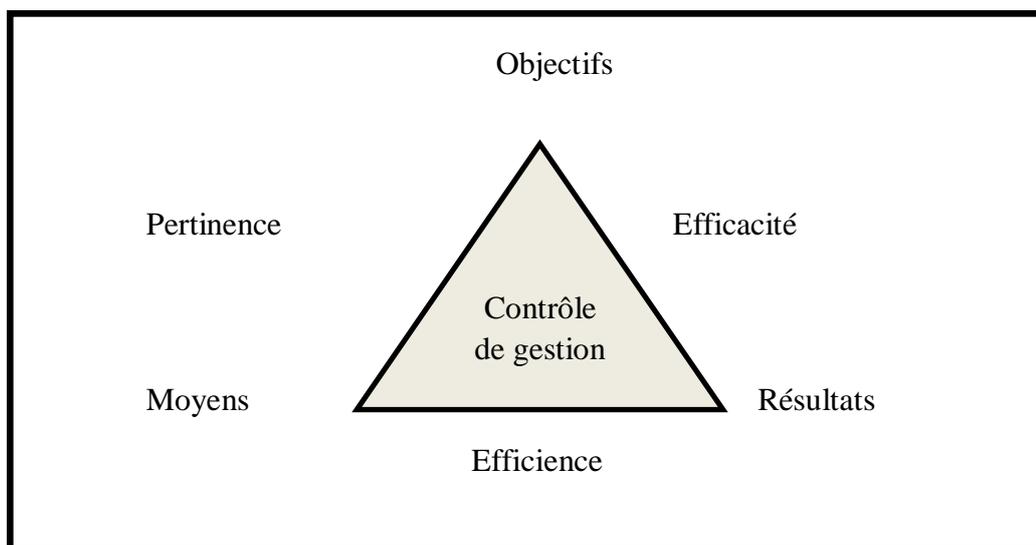
⁷H. Bouquin « les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; 1994

⁸ Cité in, Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Editions, Foucher, Paris, 2006, P13.

⁹ Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2ème édition, Paris, P13

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source: LONING H. & PESQUEUX Y. (1998), "Le contrôle de gestion", DUNOD, Paris, P6

Donc, d'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné qui motive les managers et les incite à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise avec l'assurance des trois dimensions de la performance qui sont :

- **La pertinence** : Le contrôle de gestion a été défini comme un système d'information. Pour qu'un système d'information soit efficace, les résultats du traitement doivent être en adéquation avec les objectifs et les besoins de l'utilisateur.
- **Efficacité** : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- **Efficience** : la notion d'efficience se traduit par l'aptitude à optimiser le rapport entre résultats et moyens engagés ¹⁰; et le concept d'efficacité fait référence à la capacité à atteindre les objectifs fixé.

3. Les missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs missions au sein d'une entreprise :

3.1. Pilotage de la performance

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit constamment recentrer ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux

¹⁰GESTION, M., & DU, V. D. L. O. DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ X DU CABINET PROCOMPTA Services.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour tirer le meilleur parti des ressources et des compétences.¹¹ On demande ensuite le contrôle de gestion pour aider à allouer les ressources à l'axe stratégique en cours. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, grâce à l'utilisation de tous les outils de résolution de problèmes. Le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats d'où Sa fonction première n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de piloter l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion contribue à la performance à travers l'efficacité et l'efficience comme suit :

a) Aider à piloter l'efficacité : c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques.

b) Aider à piloter l'efficience : c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.¹²

Le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats, ceux-ci s'exprimant en des termes économiques (bénéfice, équilibre financier, création de valeur pour l'actionnaire, etc.).

3.2. Organiser un système d'information vers la décision

Le contrôle de gestion est un processus qui permet la transmission de l'information entre les différentes directions qui constituent l'entreprise. La circulation de l'information de manière précise, succincte dans les délais impartis aux dirigeants est très importante pour les dirigeants et à une importance primordiale dans leur stratégie .Il est essentiel de mettre en place un système de traitement de l'information fiable permettant la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information aux parties prenantes. Par conséquent, il est indispensable de mettre en place un système de traitement de l'information fiable qui permet la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information aux personnes concernés.

3.3. Pilotage de changement

P. LORINO définit le contrôle de gestion comme étant « la gestion collective d'un système de représentations qui favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel»¹³.

¹¹Belaidi, Y., &Chriki, A. (2015). La gestion budgétaire au sein de l'ENIEM (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

¹²GAREGGI, Julian. Le pilotage de la performance des blocs opératoires: application au Centre Hospitalier de Luxembourg. 2018. Thèse de doctorat. Université de Lorraine.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut être compris comme un collaborateur du Pilotage du changement/apprentissage organisationnel (sachant que ces deux notions sont très corrélées) du moment qu'il constitue une aide¹⁴ :

1. A la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût.
2. A l'amélioration opérationnelle par des démarches KAISEN¹⁵.
3. Au changement organisationnel avec, notamment, la régulation des comportements.

Le pilotage ou la conduite du changement passe nécessairement par la régulation du comportement des acteurs de l'environnement d'animation, de motivation et d'incitation de manière à œuvrer tous vers un management plus efficace et vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Aussi le contrôle de gestion a également plusieurs missions :

- Les outils du contrôle de gestion doivent assurer le lien entre la gestion des opérations et la stratégie. C'est à dire assurer la relation entre les opérationnels et la direction générale.
- Analyser les résultats et suggérer des mesures correctives.
- Vérifier que les responsables sont incités à aller dans le sens de la stratégie notamment par une évaluation cohérente de leurs performances et un système de motivation approprié.

4. le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui permet un apprentissage et un enrichissement progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle composé de quatre étapes principales :

4.1. Planification

La planification des plans d'actions se décline dans le court terme « budget », le moyen terme « plan opérationnel », le long terme « plan stratégique ».

- **Le plan stratégique** : Une planification stratégique place en justesse les grandes orientations stratégiques sur un intervalle de 5 ans et plus. À partir d'une analyse interne et externe fixe les grands axes de développement et identifie les éventuelles modifications de structures.

¹³LORINO P., (1995), Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise, Editions d'Organisation. Cité par BURLAUD A. et al. (2004), Op. Cit., p. 6.

¹⁴80 ALAZARD C. et SEPARI S., (2004), Op. Cit., p. 76

¹⁵Wikipédia., « KAISEN ». <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen> consulter le 25/04/2015 à 10.32

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.¹⁶

➤ **Le plan opérationnel** : Les opérationnels dressent leurs plans opérationnels, une fois le cadre stratégique émis par la Direction Générale. Ces opérationnels identifient concrètement les objectifs à atteindre et les moyens indispensables et comportent un planning d'actions à entamer.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi, il se subdivise, parfois, en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, documents de synthèse prévisionnels et plan de ressources humaines¹⁷.

➤ **Le budget** : Le budget se définit comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en général) ». ¹⁸ Les budgets sont à la fois des outils de coordinations et de prévision entre les unités d'aide à la délégation des décisions et décentralisées et à la motivation des décideurs.

Tableau N°1 : Niveau de déclinaison et participants selon les types de planification

Type de planification	Niveau de déclinaison	Participants
Plan stratégique	Direction générale	Direction générale + Responsables de divisions ou business units
Plan opérationnel	Directions de divisions ou de business units (filiales, zones géographiques, etc.)	Responsables de divisions ou business units + Direction générale + Certains responsables de services
Budget	Centres de responsabilités au sein des divisions ou business units (Directions opérationnelles, services...)	Responsables de services + Certains de leurs subordonnés + Responsables de divisions ou business units

Source : FRANÇOISE GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • MARIE-HELENE DELMOND PIERRE-LAURENT BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, 2005, P216.

¹⁶ IDEM, pp. 283-284.

¹⁷ IDEM, p. 284.

¹⁸ CHAELES.H, « Contrôle de gestion budgétaire », édition ; Pearson éducation, Paris 2006, p172.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

4.2. Budgétisation

La budgétisation est « la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plans des objectifs et des moyens »¹⁹. Cette étape est donc, le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre²⁰:

- Commerciale.
- Production, achat.
- Humaine.
- Financière, investissement.
- En évaluant les résultats futurs.
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.
- En modifiant l'exécution et les plans d'action.

Ainsi les budgets permettent donc de mesurer les performances et les qualités de la gestion de l'entreprise à partir des prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

4.3. Action et Suivi des réalisations

Un plan d'action décrit les options retenues par l'entreprise au cours de la période de planification budgétaire.

Il s'agit donc d'énoncer des actions concrètes qui devront être menées pour appliquer la stratégie décidée par l'entreprise. Le plan d'action de l'entreprise va donc couvrir à la fois tous les sujets : la vente, la production, le personnel, le financement.²¹

¹⁹LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, EYROLLES, Paris, 1984, P86.

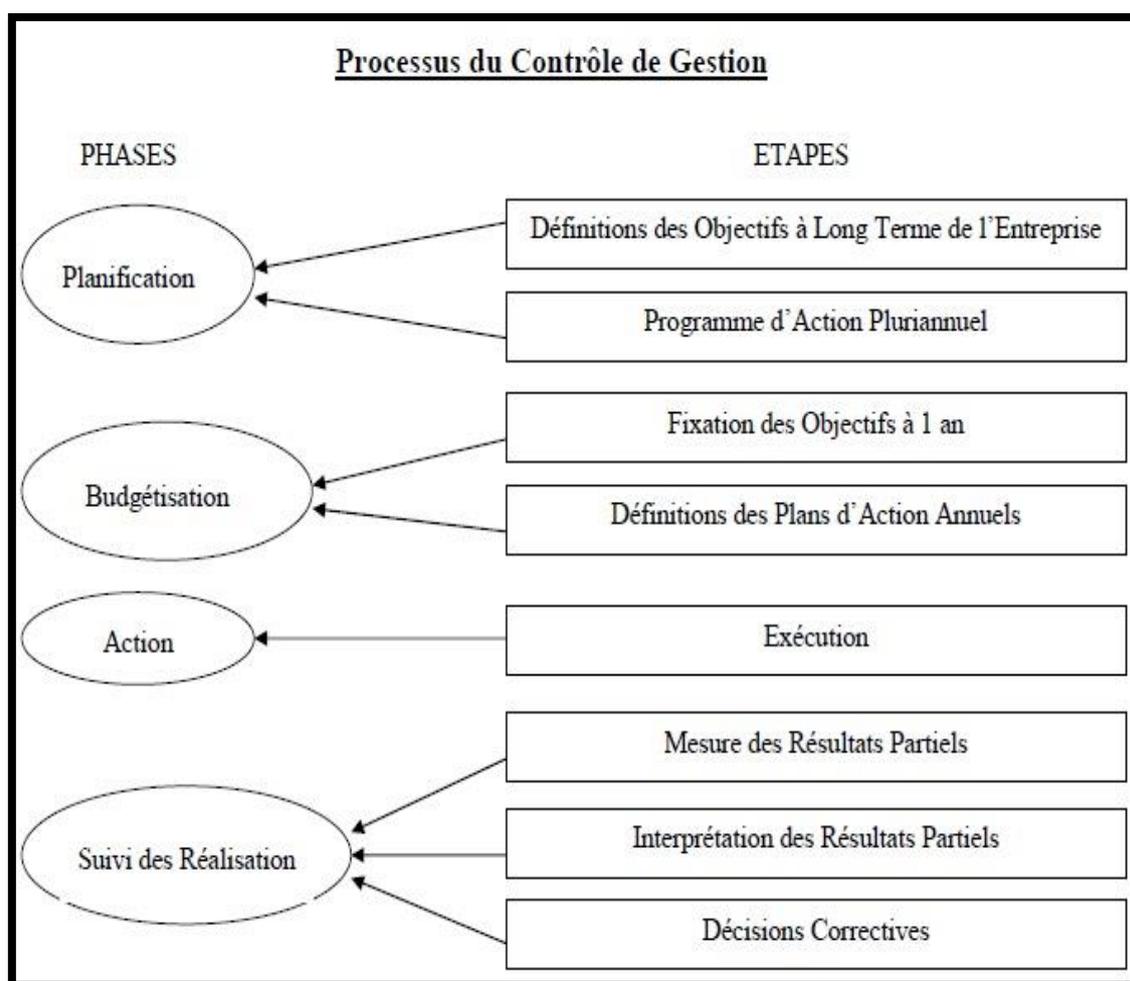
²⁰Bergeron, H. (1998). Soigner la toxicomanie: les dispositifs de soins entre idéologie et action. Soigner la toxicomanie, 1-256.

²¹CHERIF, Mondher. Asymétrie d'information et financement des pme innovantes par le capital-risque. Revue d'économie financière, 1999, no 54, p. 163-178.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Parallèlement, le rôle et la contribution de chacun doivent être clairement définis, c'est pourquoi le budget global de l'entreprise est construit à partir du budget individuel du centre de responsabilité. Chaque centre établit son propre plan d'action. Ces plans d'action sont ensuite examinés par les niveaux hiérarchiques supérieurs, discutés, puis finalement approuvés, pour former globalement le plan d'action de l'entreprise.

Figure N °2 : Processus de contrôle de gestion



Source : Le Contrôle de Gestion : data.over-blog-kiwi.com Janvier 2013,23 :18

Section 2 : Rôle et compétence de contrôleur de gestion

Nous présenterons dans cette section le métier de contrôleur de gestion, un petit aperçu de son évolution aussi ses différents qualité, son rôle au sein de l'entreprise

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

1. Définition de métier de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion ou autrement dit : responsable financier, contrôleur de gestion budgétaires et/ou contrôleur de gestion industrielle aussi analyste de gestion c'est un élément important de la stratégie d'entreprise et de la gestion opérationnelle. Il prend en charge des fonctions transversales telles que la gestion générale, financière, et commerciales, cette fonction est essentielle dans l'organigramme de l'entité car elle offre aux décideurs les moyens de comprendre la réalité, de s'y adapter et de se préparer au futur.

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'exécuter efficacement les procédures de traitement de l'information qui permettent un bon fonctionnement de ce mécanisme de régulation, ce dernier doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes)²².

«Le contrôleur de gestion est responsable de la conception du système d'informations. Il est responsable du bon fonctionnement de ce système. Il fait en sorte que ce système soit effectivement utilisé par tous les responsables de sa société, dans le but d'accroître la rentabilité des capitaux investis. Il formule avis et recommandations»²³.

2. Les qualités de contrôleur de gestion

Pour le bon fonctionnement de son travail le contrôleur de gestion doit posséder un certain nombre de qualités.

2.1. Qualités techniques

- Pour que le contrôleur de gestion peut accomplir sa fonction au sein de l'entreprise il doit appréhender les processus et les produits de l'entreprise aussi il doit maîtriser l'ensemble des techniques avec lesquelles il bâtit les outils de contrôle de gestion comme.
- Comptabilité analytique et générale, comptabilité de gestion, une meilleure maîtrise de l'outil micro-informatique en spécifique l'usage des tableurs, outils de gestion et management aussi le contrôle budgétaire, connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion, plus précisément, il doit être en mesure de proposer et d'analyser différents aspects des activités de l'organisation d'un point de vue économique.

²² EL BACHIR ROUIMI, « Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise », P12, disponible sur <https://www.memoireonline.com/>.

²³ Association Nationale des Contrôleurs de Gestion.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

- De plus il doit avoir une capacité d'analyser les résultats et proposer des mesures corrective et de synthèse et de de récapituler, de sélectionner et de fournir des informations correctes, rapides compréhensible dans un intervalle de temps bien déterminé.
- le contrôleur de gestion doit être une source de dialogue entre les différents niveaux de responsabilité et d'apprentissage et de sensibilisation.

2.2. Qualités psychologiques et humaines

On a plusieurs qualités recommandées pour avoir des bonnes relations avec l'ensemble des membres de l'organisation :

- Travail en groupe : le facteur clé de la réussite d'un projet et pour une meilleure performance le contrôleur de gestion doit créer une bonne ambiance et coopération entre les membres d'une équipe.
- Capacité de négociation et de convaincre : il s'agit d'une compétence essentielle à acquérir ou à développer pour un contrôleur de gestion pour résoudre une divergence d'intérêt et s'accorder sur différents point de vue.²⁴
- Capacité d'expliquer, honnêteté, ténacité, intégrité, adaptative, disponibilité, volonté d'assistance et de développement, loyauté.
- Animation : avoir un esprit d'animation assure de maintenir un climat conviviale aussi pour crée un bon fonctionnement et de la bonne qualité des équipements et du matériel.²⁵
- A la fin on peut ajouter la confiance en soi et sa compréhension de l'individu.

2.3. Qualités de dynamisme et d'organisation

- Ambition et esprit d'évolution professionnellement : le contrôleur de gestion doit comprendre comment il peut améliorer et évoluer dans son secteur d'activité que ce soit prendre de nouvelles responsabilités, relever de nouveaux défis et on beaucoup d'autres évolution.
- Intuition, esprit de création, sens des responsabilités, pragmatisme, goût de l'effort.

3. Les missions de contrôleur de gestion

Au sein de l'entité le contrôleur de gestion exerce des missions bien définis et déterminé pour le bon fonctionnement de l'entreprise Pour cela, il doit posséder l'ensemble des informations nécessaires au bon accomplissement des travaux qui lui sont confiés.

Ses missions se présentent comme se suit :

²⁴LANATA, Xavier Ricard. Demain la planète: quatre scénarios de déglobalisation. Presses Universitaires de France, 2021.

²⁵Gillet, J. C. (2006). L'animation dans tous ses états:(ou presque). L'animation dans tous ses états, 1-272.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

3.1. La mise en place d'un système d'information

Pour que le contrôleur de gestion y avoir une facilitation dans l'achèvement des objectifs de l'entreprise il doit y avoir un système d'information fiable et solide. Selon **F. GAUTIER** et **A. PEZET** le système d'information est « l'ensemble des informations formelles circulants dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations »²⁶.

Un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une entité.²⁷

A ce titre le contrôleur de gestion joue un rôle garant, animateur et promoteur du système d'informations, Il doit aussi veiller à sa mise à jour, en fonction de l'évolution des opérations et des structures de l'entreprise ; afin que des informations utiles soient générées pour améliorer de qualité et faire face à la concurrence.

Le contrôleur de gestion doit travailler pour que Le système d'information doit être adapté à la nature de l'organisation (taille, structure...) et il doit être efficace (rapport qualité/coût), donc le système celui-ci doit pouvoir revenir à différents niveaux de la hiérarchie, des informations qui leur permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre des délégations reçues ; et privilégier toutefois les données sur lesquelles les responsables peuvent agir rapidement.

3.2. La mise en œuvre comptabilité analytique

Premièrement la comptabilité analytique est une des techniques les plus anciennes pour passer d'une mesure globale de la performance²⁸, elle est considérée comme un outil très utile pour les responsables d'entités, à qui elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée.

Dans ce champ le contrôleur de gestion a pour mission :

- Elabore le système de calcul des coûts des cessions internes, la répartition des charges et les possibilités d'analyse qui en découlent, en les harmonisant avec la structure de l'entreprise.
- Il conçoit et met en œuvre le système et les procédures de calcul des coûts de revient de l'entreprise.
- Analyser les écarts sur coûts par rapport à une prévision.
- Aider à déterminer un prix de vente.

²⁶F GAUTIER et ANNA PEZET, « Contrôle de gestion, gestion appliquée », ED PEARSON, Paris, 2006, P188.

²⁷ZEROUAL, Laila et UARITI, Ouafae ZEROUALI. Les systèmes d'information comme leviers de la performance logistique. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2021, vol. 4, no 3.

²⁸Lorino, P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités (Vol. 213). Paris: Dunod.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

- Calculer les coûts et marges, déterminer les coûts d'un projet.
- Aider à choisir les hypothèses de construction du calcul d'un coût (coût complet ou partiel, poids des charges de structures).

3.3. Elaboration des budgets et des prévisions

Afin d'avoir un contrôle budgétaire le contrôleur de gestion a pour mission :

- Au début il collecte toutes les informations et les données en historique et en prévision en rassemblant les données chiffrées, qui permettent de préciser et d'affiner les stratégies et les objectifs ensuite il détermine les normes générales en matière de statistiques, à appliquer à tous les services et unités de l'entreprise (type, fréquence, production, contenu)²⁹. Il évalue aussi les normes en matière de coûts et d'activités, ainsi que les standards qui permettent la mesure des performances.
- Après la validation et la consolidation des informations il élabore les budgets liés à chaque service.
- Contrôler la cohérence globale du budget par rapport aux objectifs et des budgets individuels entre eux.
- Présentation de budget final au conseil d'administration pour examen et approbation.
- Assure la diffusion des budgets arrêtés et approuvés par la direction générale.
- Procède à l'actualisation du budget général et des budgets auxiliaires, en fonction des facteurs endogènes et exogènes lorsque les prévisions initiales ne sont pas conformes à l'objectif.

3.4. Suivi du budget

Le contrôleur de gestion s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour suivre les réalisations, et met en évidence les écarts. Il s'agit donc de mesurer la réalisation pour détecter les besoins éventuels d'une action corrective, et de déclencher une rétroaction pour tenter de se rapprocher de l'objectif.

3.5. Reporting d'activité

- la réalisation de documents synthétiques destinés à la supervision de la délégation de responsabilités.
- Les utiliser comme outils de communication et de partage des informations, de dialogue de gestion, de conduite du changement.
- Aider les opérationnels à les utiliser comme outils de pilotage, aider à décider.

²⁹Morales, Jérémy. "Le projet professionnel des contrôleurs de gestion: analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles?." Comptabilité Contrôle Audit 19.2 (2013): 41-70.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

- Adapter la mise en place d'un reporting en fonction des informations que l'on communique et de sa récurrence.

3.6. Elaboration de tableau de bord

- Le contrôleur de gestion est le responsable de mettre au point les tableaux de bord et les diffuse aux responsables intéressés³⁰.
- Il attire l'attention des managers sur les points clés de la gestion.
- Regrouper l'ensemble des ratios imposés par la réglementation, et les examine.
- S'assurer que la direction générale et les responsables concernés disposent en permanence des informations requises.

3.7. Le conseil

Le contrôleur de gestion également sa mission est orientée vers l'assistance et le conseil de la direction générale et des autres responsables à travers :

- Il doit transmettre aux différents centres de responsabilité les informations indispensables à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens et proposer des actions correctives permettant de progresser leur gestion.³¹
- Réaliser des études comparatives et apporter aux responsables une aide efficace pour orienter leur réflexion.
- Il donne son avis sur la politique à suivre par l'entreprise, dans le domaine du personnel, en matière commerciale et d'investissement.

Section 3 : Les outils de contrôle de gestion

De nos jours, le contrôle de gestion endosse un rôle vital pour les entreprises, afin d'attribuer Le bon fonctionnement de ce dernier nécessite l'appui sur un ensemble de moyens appelés « outils de contrôle de gestion ».

De nombreuses typologies des outils du Contrôle de gestion peuvent être présentées selon divers critères :

1. Comptabilité général

La comptabilité générale est appelé aussi comptabilité financière ou bien comptabilité commerciale, elle enregistre les échanges entre une entreprise et son environnement économique,

³⁰DREVETON, Benjamin. Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. Revue de l'organisation responsable, 2009, vol. 4, no 2, p. 30-44..

³¹Selmer, C. (2011). Concevoir le tableau de bord-3ème édition: Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. Dunod.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

produit des états financiers publiés, elle est la première source de données pour mesurer et analyser la situation économique de l'entreprise en termes de solvabilité, de liquidité, de rentabilité.

Les législateurs ont imposé des règles strictes sur la comptabilité générale afin de remplir efficacement son rôle et son fonctionnement.

On peut la définir comme : « La comptabilité générale considère l'ensemble des situations et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »³²

Elle a pour plusieurs utilités :

- Pour les bailleurs de fonds, tels que les investisseurs et les banquiers : bilan et compte de Résultat.
- Pour l'institution fiscale : déclarations fiscales.
- Pour les chefs de services : état de suivi des budgets.
- Pour les services juridiques : liste des factures impayées.
- Autres informations des tinées aux différentes parties prenantes : les clients, fournisseurs, le comité d'entreprise.

1.1. Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- Constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et définir le résultat périodique de l'entreprise.
- Aider les responsables de mieux contrôler, coordonner et planifier les opérations quotidiennes de l'entreprise à travers la détermination de leur les points faibles de leurs entreprises, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives afin de rétablir la situation.
- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise.
- Mesurer la variation du patrimoine d'une période à l'autre, à la fin de chaque exercice comptable, la variation est le résultat de la différence entre les charges consommées sur la période et les produits enregistrés durant la même période.
- Etablir les états financiers de façon à disposer d'une synthèse à une date et sur une période donnée.

³² Comptabilité générale de l'entreprise Edition de BOEK 2003, p 06.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

La comptabilité générale est évidemment au service de contrôle de gestion, elle se reprocher comme un outil classique qu'il est très lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels³³, mais elle n'est pas un outil de gestion en interne car elle ne propose pas de décomposer les coûts et de calculer les rentabilités par activité c'est pour cette raison qu'on doit tend vers l'utilisation de la comptabilité analytique.

2. Comptabilité analytique

La comptabilité analytique ou bien la comptabilité de gestion est un outil de gestion indispensable pour les managers des entités de la firme car elle facilite le pilotage des coûts de manière détaillée.³⁴

Selon **D. LECLERE**, la comptabilité analytique est définie de la manière suivante : « la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production...) »³⁵.

La comptabilité analytique peut déterminer :

- **Des coûts réels** : qui sont calculés à partir des dépenses réelles, pour une période révolue.
- **Des coûts préétablis** : qui sont calculés à partir des dépenses estimées pour une période à venir. Les coûts préétablis sont des coûts de référence dont la comparaison avec les coûts réels permet de dégager des différences ou écarts utilisés pour contrôler la gestion de l'entreprise.

Pour que la comptabilité analytique s'installe correctement au sein de l'entreprise on doit supposer :

a) la répartition en centre d'analyse : Elle-même se décompose en deux centres :

- Les centres principaux : dont l'activité est en relation avec le produit.
- Les centres auxiliaires : dont l'activité est moins directement liée aux produits.

Cette répartition permet d'identifier les coûts, et de connaître les consommations de ressources au niveau de chacune des unités organisationnelles.

³³ Désiré-Luciani, M. N., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. Editions Eyrolles.

³⁴ LEMARCHAND, Yannick, LE ROY, Frédéric, et al. L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion. Finance, Contrôle, Stratégie, 2000, vol. 3, no 4, p. 83-111.

³⁵ DIDIER LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'Organisation, Paris, 2002, P02

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

b) Les unités d'œuvre : sert à répartir les charges par rapport à des critères généraux tels que le nombre d'employés de l'entreprise, les heures passées sur un projet.

c) Les informations de base : sont de deux sortes :

- Les données monétaires d'origine comptable permettant de connaître les charges consommées pendant la période.
- Les données quantitatives concernant les flux physiques qui proviennent des différentes unités opérationnelles.

3. Tableau de bord

Le tableau de bord outil de pilotage destiné à un responsable pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de façon synthétique, de contrôler le fonctionnement de son entité, en analysant les écarts critiques pour prévoir, décider, agir.³⁶

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisé, choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe ».

Tel que le définit **MICHEL GERVAIS**, « le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme, et faciliter, dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».³⁷

Le tableau de bord de chaque manager comprend les informations qui sont indispensables à la gestion de son centre de responsabilité ainsi que les informations qui sont essentielles à ses supérieurs hiérarchiques³⁸. Donc c'est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitative.

La construction des tableaux de bord peut se faire selon différentes méthodes, plus ou moins centralisées ou décentralisées :

- **Top down :** Commence par le tableau de bord de la direction ; les autres tableaux en sont déduits en descendant successivement les niveaux hiérarchiques.
- **Bottom up :** Commence par les niveaux inférieurs.

³⁶ 1 **ALAZARD C** et **SEPARI S**, « contrôle de gestion », édition **DUNOD**, Paris, 2007, p634.

³⁷25 **Michel Gervais** (2005), « Contrôle de gestion, éditions Economica, Paris », 816pages

³⁸**GUILHOT**, Bernard. Le contrôle de gestion dans l'université française. Politiques et management public, 2000, vol. 18, no 3, p. 99-120.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Chaque responsable définit seul les informations dont il a besoin pour gérer son centre de responsabilité. Il emboîte ensuite son tableau de bord dans celui de son supérieur hiérarchique.

On peut citer quelques critères pour que avoir un tableau de bord complet et suffisant :

- De présentation simple.
- D'interprétation rapide : Simple à lire et à analyser.
- Ponctuel : Elaboré dans les délais fixés.
- Régulier périodicité : Hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle.
- D'élaboration rapide : Disponibilité de l'information, respect de la procédure.
- Mise à jour périodique : Nouvelle stratégie, prise en charge des nouveaux engagements.

Parmi les types de tableau de bord les plus utilisées on a : le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif.

3.1. Tableau de bord prospectif

Un tableau de bord prospectif, ou **BALANCED SCORECARD**, combine des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie³⁹. Aussi il est considéré comme un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation.

Le tableau de bord prospectif (**BALANCED SCORECARD - BSC**) se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes⁴⁰, donc il garantit un retour d'expérience sur la stratégie et l'affinement graduel de cette dernière. Ainsi le BSC mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés et inter-reliés :

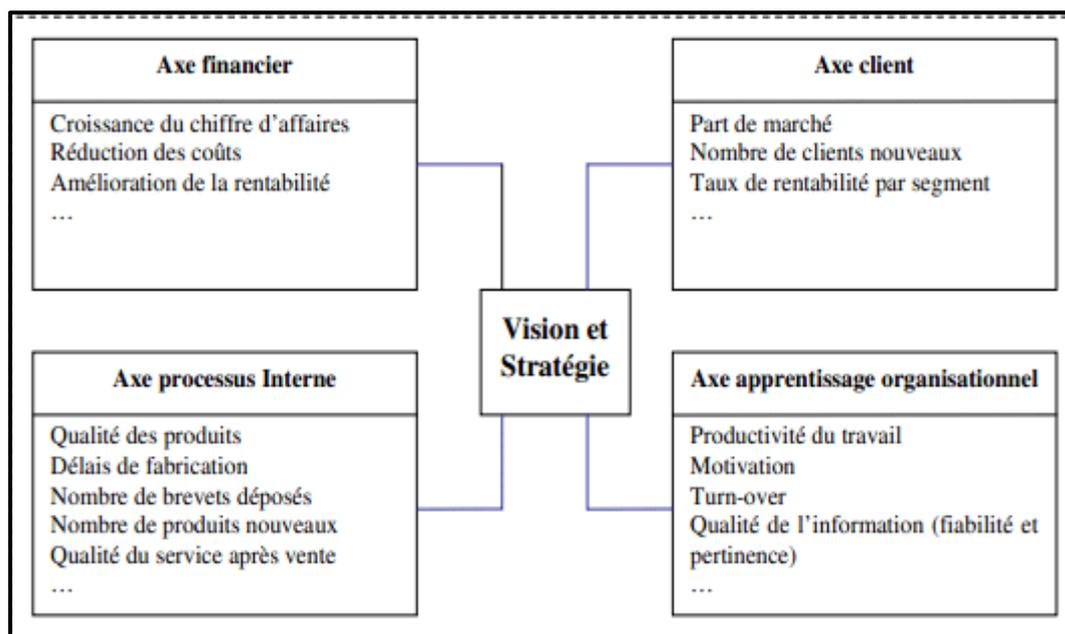
- **Axe « financier »** : Rentabilité, marges, chiffre d'affaires.
- **Axe « clients »** : Satisfaction et fidélité des clients, image de marque, parts de marché, nombre de clients...
- **Axe « processus internes »** : Productivité, réduction des coûts et des délais.
- **Axe « apprentissage organisationnel »** : Formation, compétence, systèmes, motivation, organisation, conditions de travail.

³⁹ FRÉRY F. et al. Stratégique, 7ème Edition, PEARSON Education, p. 503.

⁴⁰ Travaillé, D., & Naro, G. (2013, May). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 2013 (pp. 1-26).

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Figure N°3 : Le balancedscorecard de Norton et Kaplan.



Source : <http://images.app.goo.gl/hPE6MNMZvJYE6Avm6>, Décembre 2018

A noter que le tableau de bord prospectif est très utilisé dans l'administration publique des pays nordiques, du CANADA et des ÉTATS-UNIS où près de 60 % de l'administration est concerné. Ceci vient du fait que la BSC reflète parfaitement les relations qui existent entre les ministères (niveau central) et les agences ou services déconcentrés, puisqu'elle permet la diffusion de la vision stratégique depuis l'administration centrale jusqu'aux services.⁴¹

3.2. Tableau de bord de gestion

Le Tableau de Bord de gestion est un instrument d'action à court terme étroitement lié à la définition des objectifs clés et des responsabilités de chaque structure de l'entreprise. Il est Synthétique et léger, il ne retient pour la prise de décision que les indicateurs les plus pertinents.

Selon M. GERVAIS, « Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »⁴².

4. Le reporting

⁴¹Délégation interministérielle à la réforme de l'État Française., (2003), Op. Cit., p. 180.

⁴²CHAARI Z, LECLERE D, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », P12, en ligne <https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00522446/document>.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Le reporting est une présentation périodique des résultats de performance par un centre de responsabilité, le reporting consiste à estimer, en tout état de cause, qu'il est possible de consolider le résultat des opérations d'un niveau donné au niveau suivant.

Les travaux de reporting se présentent comme une liste d'indicateurs établis par les responsables hiérarchiques, complétés selon une périodicité régulière par les unités décentralisées et visant à rendre compte de l'activité et des résultats de l'unité autonome. Parfois, les tableaux de reporting sont constitués par de simples situations intermédiaires des unités responsabilisées⁴³.

C'est un outil de contrôle et son objectif est à remonter des comptes, et d'informer la hiérarchie sur l'avancement de ses différentes unités. C'est donc un outil de contrôle dans un contexte de gestion décentralisée.

Selon **N. GUEDJ**, le reporting est défini comme étant « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »⁴⁴.

Le reporting à plusieurs types :

- **Le reporting financier** : C'est un outil utilisée pour suivi l'activité financière au sein de l'entreprise à travers la collecte, le stockage aussi le fonctionnement et la diffusion des informations financières.
- **Le reporting social** : Un document périodique, publié pour présenter les actions de l'entreprise ainsi que les résultats liée à la responsabilité sociale de l'entreprise.
- **Le reporting sur l'environnement** : Il nécessite la contribution de différente partie prenante, il permet de réduire l'impact négatif de celles-ci sur l'environnement et la société.
- **Le reporting comptable** : Le reporting comptable garantis la production des comptes au niveau de chaque entité juridique qui seront consolidés au niveau du groupe.

5. La gestion budgétaire

De manière générale : « la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée ».⁴⁵

⁴³ IDEM, pp. 249-250.

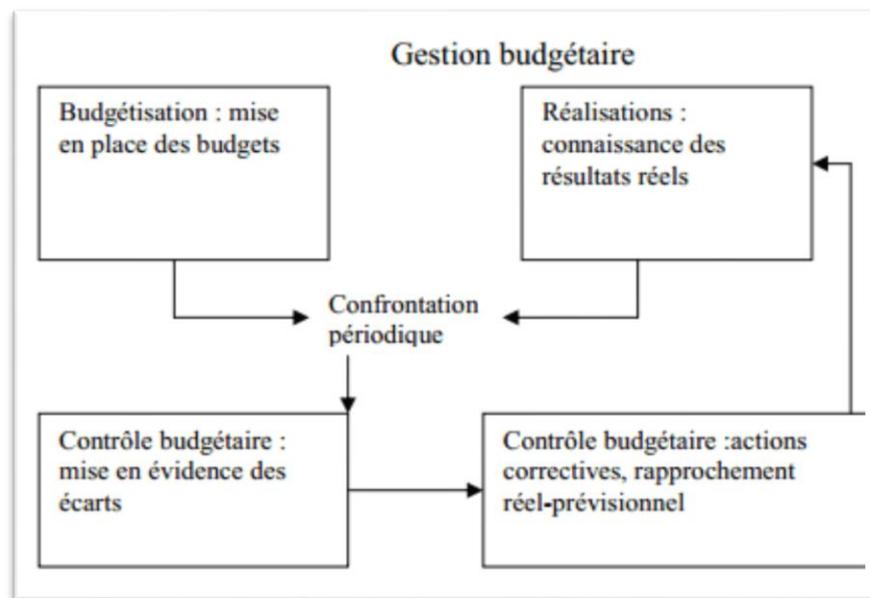
⁴⁴ DORIATH BRIGITTE, « Contrôle de gestion en 20 fiches », opcite, P143.

⁴⁵ ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, P 2.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

La gestion budgétaire est un outil nécessaire pour l'entreprise, a donc un rôle motivant et constitue une référence pour évaluer les résultats obtenus par les responsables des centres, elle permet d'établir des objectifs et d'obtenir un accord sur les plans d'actions. C'est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'entreprise, conduisant aux changements et à l'amélioration de la performance.

Figure N°4 : La gestion budgétaire



Source : ALAZARD C. et SEPARI S., (2004), Op. Cit., p. 286

5.1. La budgétisation

La budgétisation est « la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plans des objectifs et des moyens »⁴⁶. Cette étape est donc, le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

En fait, la phase de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire qui dépend des modes de gestion des entreprises :

1. Les budgets imposés où la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens.
2. Les budgets négociés à travers lesquels une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont

⁴⁶LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, EYROLLES, Paris, 1984, P86.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

prises sur la base de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Cette typologie ne présente que les cas extrêmes : tous les types intermédiaires peuvent exister, par exemple une situation où la négociation ne porte que sur les moyens, les objectifs étant imposés. La procédure budgétaire est longue, principalement dans le cas de budgets négociés. Il est possible cependant d'énoncer certaines règles valables pour tous les types de gestion budgétaire :

- Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N.
- Un réajustement des budgets est souhaitable dès Février de l'année N.⁴⁷

5.2. Le contrôle budgétaire

Contrôle budgétaire est la dernière procédure de la gestion budgétaire qui consiste à lever les incohérences constatées notamment en ce qui concerne l'élaboration et la validation du programme d'investissement ainsi que l'amélioration des principes de gestion de la société afin d'assurer une meilleure maîtrise des paramètres de performance.

Selon **N. BERLAND, Y. DE RONGE**, le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisé par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation »⁴⁸.

Cette opération, dénommée suivi budgétaire ou contrôle budgétaire, consiste donc à comparer les données réalisées ou performances de gestion et les données prévisionnelles qui constituent les objectifs de gestion préétablis ou données budgétaires à travers différents écart.

Le contrôle budgétaire permet d'assurer les objectifs cités ci-dessous⁴⁹ :

- Il permet de comparer les réalisations avec les prévisions.
- Déceler les écarts significatifs.
- Analyser les écarts significatifs et prendre des mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion.
- Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

⁴⁷ **IDEM**, pp. 286 et 288&

⁴⁸ 100 **N. BERLAND, Y. DE RONGE**, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, P300.

⁴⁹ **N. BERLAND, Y. DE RONGE**, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, P300.

Chapitre 1: Les concepts clés de contrôle de gestion

Conclusion du chapitre 01

A travers les trois sections qui composent le premier chapitre, nous avons pu présenter les principes fondamentaux de contrôle de gestion, ainsi que les outils nécessaires afin d'accomplir les missions de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise, ainsi que le rôle du contrôleur de gestion et ses compétences. Notre objectif global dans cette recherche était donc de favoriser la continuité de la performance de l'entreprise via le contrôle de gestion, car l'objectif de toute entreprise quel que soit son activité, est d'être performante dans tous les domaines, pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures varie selon les entreprises.

A cet égard, on a montré que le contrôle de gestion est un processus qui repose sur la prévision des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, la mise en œuvre des moyens alloués aux responsables, l'évaluation et la confrontation des résultats obtenus aux résultats souhaités, et l'analyse des résultats et la prise des actions correctives.

En effet, le contrôle de gestion tient une grande place pour une gestion transparente de l'entreprise, et c'est aussi une fonction indispensable au service de la performance de l'entreprise.

***Chapitre 2: Cadre théorique de
la performance financière et
le rôle de contrôle de gestion.***

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Introduction de chapitre 02

Pour comprendre la qualité des décisions, la rentabilité et l'efficacité des activités, les dirigeants doivent mesurer et piloter la performance financière de leur entreprise. De nombreuses réflexions ont parlé de la performance financière, ce qui explique, sans doute, le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreuses implications qui se sont développées autour de cette notion.

Comme dans toute activité humaine, la logique impose d'analyser d'abord la situation avant d'agir, il est donc essentiel que les dirigeants constituent un diagnostic à base d'analyse financière. Cette dernière constitue un outil important d'appréciation et d'évaluation, dont les différents outils et méthodes permettront d'avoir une vision claire et précise sur la situation financière de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de décrire le concept de la performance financière, sa définition, ses dimensions interne, et comment l'apprécier à travers sa structure financière. A cet égard, nous allons essayer d'éclairer et de présenter ces éléments à travers les trois sections suivantes :

- ❖ **Section 1 :** Définitions, typologie de la performance ainsi la performance financière.
- ❖ **Section 2 :** Objectifs, outils de contrôle de gestion utilisée pour l'évaluation de la performance financière.
- ❖ **Section 3 :** L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et améliorer la performance financière de l'entreprise.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Section 1 : Définitions, typologie de la performance ainsi la performance financière

Dans cette section nous allons analyser successivement les points suivant : définition de concept de performance : la performance en sens générale, Le cadre conceptuelle de la performance financière.

1. la performance en sens générale

1.1. Définition de la performance

La performance est une notion polysémique et très vague donc définir cette dernière n'est pas une chose facile .Le terme « performance » est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises et plus particulièrement, en contrôle de gestion : performance globale, performance financière, indicateurs de performance, etc.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de cours et le succès remporté dans une course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.⁵⁰

Plusieurs auteurs donnent des définitions autour sur la performance telle que :

Selon **Lorin (2003)** « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » et « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout ». ⁵¹

Philippe LORINO affirme que : « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément. La performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. » ⁵².

⁵⁰ Dictionnaire le petit ROBERT.

⁵¹ LORINO.L(2003), « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation, p 0.

⁵² IBID, P20.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Chandler (1992) a défini la performance comme étant « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique ». Concernant la performance fonctionnelle, elle consiste à améliorer les produits, les services, le processus de performance stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance.⁵³

Lebas⁵⁴(1995), propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de performance:

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur).
- La réalisation, le résultat.
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe).
- Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois).
- Jugement, comparaison.

Pour **D.WEISS** « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion»⁵⁵

D'après ces dernières définitions on peut conclure que La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. Elle mesure également la capacité à agir par rapport aux objectifs préalablement fixé pour obtenir des résultats tout en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

L'entreprise performante est définie comme une entreprise :

- Pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- Qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.
- Innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- Qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec anticipation.
- Qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.

⁵³CHANDLER. A. D, « Organisation et performance des entreprises », Tome 1, Editions de l'organisation, 1992, P 21.

⁵⁴ LEBAS(1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout, p-p 66-71.

⁵⁵7 WEISS D, « la fonction ressource humain » , Edition d'organisations ,paris, 1988,p675.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- Intelligente financièrement, socialement, environne mentalement, technologiquement et qualitativement.
- Où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie.
- Ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente.

1.2. Les types de la performance

Permis les principales types de performance on distingue :

1.2.1. La performance interne

La performance interne est générée grâce aux ressources de l'entreprise, et résultat de la combinaison de:

- **Performance humaine** : Est la performance des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.

Pour **M. LEBAS**, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La Performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.⁵⁶

- **Performance techniques** : Est la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques.
- **Performance financière** : Réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles.⁵⁷

1.2.2. La performance externe

La performance externe concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et future.

⁵⁶M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

⁵⁷BERNARD MARTORY, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P : 236.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Tableau 2: Comparaison entre la performance interne et la performance externe.

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

Source : DORIATH. B, GOUJET. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, France 2007, p 173.

1.2.3. La performance commerciale

La performance commerciale se concrétise dans la capacité de l'entreprise de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Les déterminants de la performance commerciale sont : la qualité de service ou de produit, la capacité financière des revendeurs, la capacité de production, la politique de diversification de l'offre, l'étendue du réseau de distribution.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock... etc.⁵⁸

1.2.4. La performance stratégique ou concurrentielle

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique⁵⁹.

De plus, la performance stratégique est maintenue en gardant une distance par rapport aux concurrents, grâce à une forte motivation et une concentration sur la durabilité de tous les membres de l'organisation.

En anticipant et en structurant les règles du jeu qui prévaudront dans le futur, la performance peut être à la fois l'exploitation du potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) ou le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels. La performance concurrentielle dépend largement d'une analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

1.2.5. La performance économique

Correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion. Également il s'agit de la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise.

Elle mesure aussi les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix⁶⁰ :

⁵⁸ MOATI, Philippe. La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale. Cahiers de recherche du Credoc, 2009, no 261, p. 105-133.

⁵⁹ J. BARRETTE et J. Berard, les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance, 2^e édition, Édition d'organisation, 1998, Paris, p. 368.

⁶⁰ MAZHOUDI, Lotfi. L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale. Journal of Academic Finance, 2020, vol. 11, no 2, p. 321-330.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- **La compétitivité-prix** : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. (position de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents).
- **La compétitivité hors-prix** : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. (Éléments distinctifs comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

1.2.6. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Être un manager performant c'est être capable de bien gérer avec des attentes rationnelles organisées.

1.2.7. La performance organisationnelle

Selon **KALIKA**⁶¹. La performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale.

KALIKA qui est professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation d'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

Cela signifie que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les problèmes organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face afin d'éviter des éventuels impacts sur la performance globale.

⁶¹M. KALIKA, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Paris, ECONOMICA, 1995, p340.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

La performance organisationnelle est décisive, c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et tous les postes. Lequel déterminant, tous les professionnels nécessaires.⁶²

1.2.8. La performance sociale

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise (les conditions de travail, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles, les grèves, l'absentéisme...)

2. Le cadre conceptuelle de la performance financière

2.1. Définition de la performance financière

Il a deux caractéristiques principales. Tout d'abord, cela semble plus facile à exprimer car la finance est par nature plus quantitative que qualitative, une métrique plus facile à développer. Mais deuxièmement, étant donné que la performance financière est un reflet indirect des résultats de divers services ou il s'agit en partie de ces condition, le consensus sur leurs critères de performance uniques nécessite un accord préalable sur ses déterminants.

Il s'agit de la dimension financière de la performance. Une entreprise est réputée performante si elle crée de la valeur pour l'actionnaire. Cette valeur représente une rémunération attribuée aux actionnaires, d'une part pour leurs apports dans le capital de l'entreprise, et d'autre part, pour les risques qu'ils peuvent subir en cas de cessation de l'activité de l'entreprise (liquidité).⁶³

La performance financière peut en outre être entendue, selon **SAHUT & JS LANTZ5** comme les revenus issues de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.⁶⁴

La performance financière est généralement évaluée à travers les documents comptables ou bien documents de synthèses aussi les annexe qui contiennes les informations qu'un financier base pour la mesurer en utilisant des indicateurs. En effet les entreprises doivent les produire chaque année après la clôture d'un exercice comptable (12 mois), comme le bilan et le compte de résultat.

⁶² LA PERFORMANCE, H. S. (2018). LES ENJEUX DE LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.

⁶³M. BARABEL et O. MEIER : «MANAGEOR», édition Dunod, Paris, 2006, p 348.

⁶⁴SAHUT Jean Michel, JS Lantz ; « La création de valeur et performance financière dans les télécoms », La revue du financier, 2003, p.28.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

2.2. Les composants de la performance financière

On dit une entreprise performante lorsqu'elle recouvre les aspects suivants :

2.2.1. L'efficacité

Selon **MATHE** de **BOISLANDELLE**, l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous nous exprimant donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁶⁵.

D'après cette définition on peut considérer l'efficacité étant la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés.

L'efficacité s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rébus, etc.), ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge, etc.).

On peut la concrétiser sous forme de l'équation suivante qui traduit l'efficacité comme le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

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

2.2.2. L'efficience

C'est le fait d'atteindre les objectifs en minimisant la ressource utilisée, ou bien de maximiser les résultats à partir d'un certain niveau de ressources données.

Ya de nombreux auteurs qui définissent l'efficience comme :

⁶⁵ MATHE DEBOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998, p 139

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Selon **GRANDSTEDT**, l'efficacité est « Le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶⁶.

Pour **MALO** et **MATHE**, l'efficacité « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »⁶⁷.

L'évaluation prend en général le sens d'efficacité lorsqu'elle s'intéresse à établir et à apprécier⁶⁸:

- le rapport entre les résultats (ou outputs) et les ressources utilisées (ou inputs), y compris les coûts de formation.
- la qualité des études en fonction des coûts de formation.
- le taux d'occupation professionnelle des produits d'un système de formation selon les coûts de formation.
- les niveaux de salaires en fonction de la nature et du coût des études.

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

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

2.2.3. Economie

Selon **VOYER** l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ». ⁶⁹

D'après **BOUQUIN** l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.⁷⁰

⁶⁶ GRANDSTEDT, (I), « L'impasse industrielle, édition du Seuil », Paris, 1980, p 33.

⁶⁷ MALO, (J.L) et MATHE (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation », 2ème édition, Paris, 2000, p 106.

⁶⁸ LEGENDRE 1993, pp 476-477, voir aussi tableau de synthèse de SALL et DE KETELE 1995.

⁶⁹VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2°édition, presse de l'université de Québec, 2002, p.113.

⁷⁰1 BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8e Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.75

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Autrement dit que L'économie renseigne le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût et, ce, dans un souci d'efficacité. Donc une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.2.4. La création de la valeur

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance économique.⁷¹

En effet la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon BOGLIOLO (2000)² « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur.⁷²

2.3. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Mais il arrive également que la performance n'est appréciée que par une seule variable du type chiffre d'affaires, de part de marché⁷³.

2.3.1. La productivité

C'est l'optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés. C'est une information sur la vitesse, la qualité de l'organisation de l'entreprise. Il ne faut pas confondre la productivité et la production, une entreprise peut être plus productive tout en produisant moins.

⁷¹Aminata FALL, Op.cit. p.20.

⁷²BOGLIOLO Félix, « Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander », Editions d'organisation, France, 2000, p.30.

⁷³ 18 <http://www.performance.com/indicateur-performance>, Mars 2015.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Dans une économie de marché, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur mode de production, de manière à abaisser leurs coûts et à vendre à un prix inférieur à celui de la concurrence.⁷⁴

Se calcule sur la base :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{quantité de sortants}}{\text{quantité d'entrants}}$$

2.3.2. La rentabilité

Selon **HOAREAU**¹, « la rentabilité est l'aptitude de l'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 l'entreprise »⁷⁵.

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière par ce que-il représente l'évaluation de la performance des ressources investis par des apporteurs de capitaux. On peut distinguer deux sortes de rentabilités : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

2.3.3. L'autofinancement

2.3.3.1. Définition

L'autofinancement est l'opération qui permet à l'entreprise de financer son capital fixe sans appel aux capitaux étrangers. L'autofinancement sert à assurer le remplacement et la croissance de l'actif économique. Il a pour source les cash-flows générés par les opérations de production et d'échange au sein de l'entreprise. Les prévisions de capacités annuelles d'autofinancement sont issues de la prévision des excédents bruts d'exploitation, en tenant compte non seulement de l'outil dont dispose l'entreprise en début de plan mais des investissements inscrits en emplois permettant de laisser des cash-flows supplémentaires.⁷⁶

En effet l'autofinancement doit être mesuré d'une façon périodique sur la base des documents comptables de synthèse, le surplus monétaire se forme de façon continue dans l'entreprise. Cette

⁷⁴<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>.

⁷⁵ 1 HOAREAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », 3e édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, p.88.

⁷⁶KHEMICIHIHA, Gestion et stratégie financière, éditions Houma, 2ème édition, Alger, 2006, P : 104.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

caractéristique l'oppose aux financements externes permanents qui sont mis en place de façon discontinue et qui induisent presque immédiatement une variation d'encaisse.

2.3.3.2. Les intérêts

« L'autofinancement est la meilleur ressource pour une entreprise puisqu'il permet son développement(ou parfois sa survie) à moindre frais. Certaines entreprises sont souvent « condamnées » à faire de l'autofinancement ou à mourir. Il en est de même pour certaines à haut risques (périodes de démarrage ou d'investissements incorporels) qui ont difficilement accès aux prêts bancaires ou au marché financier. »⁷⁷

Les intérêts de l'autofinancement :

- Evite à l'entreprise d'affronter le marché et de fournir des informations coûteuses et éventuellement exploitables par la concurrence.
- Offre plus de flexibilité quant au choix du montant et de date.
- Protège les actionnaires et les obligataires de la dilution.
- Maintenir le patrimoine et le niveau d'activité.
- Financer une partie de la croissance de l'entreprise.

2.3.3.3. Les inconvénients

La plupart du temps, on considère que l'autofinancement n'offre que des avantages. C'est souvent vrai mais l'analyste financier doit avoir un esprit critique très développé, il est utile de se poser des questions en cas « d'abus » d'autofinancement.

- Liés plus à « l'abus » d'autofinancement qu'à l'autofinancement lui-même.
- Peut léser les actionnaires quant aux dividendes (mais, en général, la valeur boursière de L'action s'améliore).
- Peut provoquer en cas d'abus d'autofinancement « une pression sur les salaires ».
- Peu trop favoriser une branche industrielle ou commerciale ; ce qui peut être un

Inconvénient au niveau de l'économie d'une région ou d'une nation.

- Peut inciter son investissement.⁷⁸

⁷⁷JEAN LOCHARD, Les bases de l'analyse financière, les éditions d'organisation, Paris, 1997, p : 20.

⁷⁸Idem, p : 23

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Section 2 : Objectifs et outils de contrôle de gestion utilisée pour l'évaluation de la performance financière

Pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise.

Dans cette section, nous parlerons des outils de contrôle de gestion afin d'analyser la performance financière.

1. la place de contrôle de gestion dans le pilotage et l'amélioration de la performance financière

Le contrôle de gestion étant plus axé sur la mesure de la performance que sur l'information, il est souvent en retard sur son temps puisqu'il fait des mesures *posteriori*. Or s'il veut remplir pleinement son devoir informatif, il est nécessaire qu'il soit en perpétuelle recherche d'informations. Il faut qu'il dresse un paysage réaliste dans lequel le décideur puisse en permanence situer ses futures actions. Il doit anticiper ce qui sera l'environnement (prévenir les écarts), et non passer l'essentiel de son temps à mesurer les conséquences/écarts des choix faits par chacun des acteurs de l'entreprise.⁷⁹

La mesure de la performance financière joue un rôle important dans la gestion d'une entreprise. Afin d'atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration ou l'assemblée générale, l'activité de la société doit faire l'objet d'un suivi attentif.

Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »⁸⁰.

La mesure de la performance peut être :

- **Financière** : Reliée à un aspect financier ou monétarisée c'est-à-dire exprimée en unité monétaire, exemple : la mesure du PNB, chiffre d'affaires ...

⁷⁹IDEM, p. 69

⁸⁰F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M. DELMOND et P. BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », édition GUALINO, France, 2002, p 21.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- **Non financière** : Elle est exprimée en unités autre que financière et ne provenant pas de transformation ayant pour origine des unités monétaires, exemple : le nombre des réclamations de la clientèle...⁸¹

La performance peut être mesurée :

- **A priori** : Elle permet de suivre le degré de réalisation des objectifs au cours de l'année (mensuellement ou trimestriellement), pour réorienter par des mesures correctives les entités qui n'affichent pas les progressions attendus dans l'atteinte des objectifs, par exemple à la fin du premier trimestre en attend que l'entité réalisera au moins 25% des résultats attendus.
- **A posteriori** : Elle consiste à mesurer les performances réalisées, c'est-à-dire les résultats affichés par les entités en fin d'exercice, il s'agit de consulter les indicateurs de résultats affichés par les entités en fin d'exercice, il s'agit de consulter les indicateurs de résultat, et de les comparés aux objectifs fixés.

Pour que on peut mesurer la performance financière on se base sur un ensemble des indicateurs, ces indicateurs de performance sont les signes vitaux de l'entreprise, en ce sens qu'ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs.

Selon **VOYER** un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées ». Nous allons d'abord présenter les différents types d'indicateurs avant de parler de caractéristiques d'un bon indicateur.⁸²

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène .Il s'agit d'un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint par rapport à des critères d'évaluation définis.

Une bonne sélection d'indicateurs est essentielle, afin de permettre une analyse fiable et précise de l'état actuel des opérations de l'agence, nous devons nous baser sur les critères suivants :

- La fiabilité de la source des informations de base.
- La compréhension et l'acceptation de l'indicateur par tous.
- L'anticipation : ils doivent fournir des indications informant sur le futur.

⁸¹ SANTENAC, René. Le cycle des crises financières: une étude approfondie des causes, des impacts et de la fréquence. Le cycle des crises financières, 2020, p. 1-175.

⁸²1 VOYER Pierre, Op.cit. p.64.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- L'existence de l'indicateur dans la base de données de la banque.

2. L'objectif de la mesure de la performance financière au sein d'une entreprise

Les objectifs ⁸³poursuivis par à mesure de la performance sont de deux ordres :

- Information des managers.
- Incitation des managers.

a. Incitation des managers

Il s'agit de la mise en place de dispositifs d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- La mise en place d'une négociation sur les termes de l'évaluation.
- La mise en place d'un système sanction/ récompense indexé sur la performance définie.

b. Information des managers

La définition des critères de mesure de performance permet d'abord, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise en indiquant les priorités à suivre. Ensuite elle permet de clarifier la nature des performances attendues des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, pour toute entité le manager a besoin d'informations pour diriger ses tâches. L'information doit être :

- Significative.
- Disponible.
- Facile à appréhender et à utiliser.
- Portée sur la qualité du produit et sur les opérations de productions.

3. les outils de contrôle de gestion utilisés pour la mesure de la performance financière au sein de l'entreprise

L'environnement national et international de plus en plus instable (mondialisation, déréglementation économique, etc....) implique que l'entreprise doit s'adapter et changer en permanence , en effet l'entreprise est confrontée à une concurrence féroce pour vendre ses biens et services sur les marchés donc tous les gestionnaires doivent réagir aux besoins et attentes de plus en

⁸³GIRAUD F « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p 419.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

plus pressants des actionnaires, des clients, des partenaires, du personnel et de la collectivité, afin de maintenir la pérennité de l'entreprise.

Dans cette partie de recherche on se base sur les trois instruments de gestion le tableau bord, le contrôle budgétaire, les ratios.

3.1. Le tableau bord

Le tableau de bord est donc un outil de communication et d'aide à la décision car il permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du manager sur les points clés de sa gestion afin de les améliorer.

Lors de la conception du tableau de bord, trois principes doivent être vérifiés⁸⁴ :

- **Une cohérence avec l'organigramme** : Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'informations comptables traditionnels est la non localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.
- **Un contenu synoptique et agrégé** : Il s'agit de sélectionner les informations essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer des indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.
- **Une rapidité d'élaboration et de transmission** : La rapidité doit l'emporter sur la précision. En effet, il est souvent préférable d'avoir des estimations à temps que des données réelles précises mais trop tardives.

Les instruments utilisés dans le tableau de bord :

- **Les écarts** : Le contrôle permet le calcul d'un certain nombre d'écarts (écart par rapport aux données budgétaires, données sectorielles, données historiques). Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.⁸⁵
- **Les ratios** : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Par contre, il est important de signaler qu'un ratio seul n'a pas de signification. En effet, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.

⁸⁴Ruffier, Jean. L'efficacité productive... Comment marchent les usines. Diss. Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines, 1996.

MEYSSONNIER, François. Quel contrôle de gestion pour les start-ups?. Comptabilité Contrôle Audit, 2015, vol. 21, no 2, p. 33-61.⁸⁵

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- **Les graphiques** : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.
- **Les clignotants** : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'actions. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Le tableau de bord est la traduction de l'engagement d'un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Les résultats du tableau de bord reflètent la performance de l'entreprise et des employés il le tableau de bord contient des indicateurs de performance qui mesurent les résultats atteints et des indicateurs de pilotage qui mesurent l'état d'avancement du plan d'action.

Les indicateurs financiers informent sur le résultat (chiffre d'affaires – marges – coûts – rentabilité) et les indicateurs non financiers informent sur les quantités physiques (production, projets, satisfaction des clients.)

« Il est l'instrument de conduite et de contrôle de l'agence, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs, et de l'adéquation des moyens prévus pour les atteindre »⁸⁶.

3.2. Gestion budgétaire

La gestion budgétaire s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction (illustré dans la figure suivante). Elle doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au Contrôle de la gestion. Entant que processus, la gestion budgétaire est composée de deux phases distinctes :

1. La budgétisation, c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents).
2. Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie⁸⁷.

3.2.1. La budgétisation

Le budget requiert une procédure précise d'élaboration⁸⁸ :

⁸⁶MAISONNEUVE J.H., MORIN J.Y., « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris, 2003, P99.

⁸⁷Alazard C. et Separi S., (2004), Op. Cit., p. 286.

⁸⁸NIBOUCHE L... extrait du cours « Contrôle de Gestion », Ecole Supérieure de Banque, 2016.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

- Diffusion de la note d'orientation de la Direction Générale rappelant, à l'ensemble des centres de responsabilités, les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration des budgets de l'année (N+1).
- Élaboration des pré-budgets par la structure en respectant les délais fixés.
- Consolidation et réajustement des pré-budgets par de nouvelles propositions.
- Négociation finale des budgets et chiffrage définitif.
- Présentation de budget final au conseil d'administration pour examen et approbation.
- Élaboration et transmission des notifications budgétaires à caractère exécutoire aux différentes entités de la banque.

3.2.2. Le contrôle budgétaire

Le Contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme à tort du contrôle budgétaire. Ceci émane probablement du fait que le Contrôle de gestion semble acquérir son identité dans les années 30, période d'essor de la gestion budgétaire, voire du contrôle budgétaire.⁸⁹

D'autre part, **BOUQUIN** stipule que « Par un abus de langage, on a pris l'habitude, dans les années de croissance, de qualifier de contrôle de gestion et de gestion prévisionnelle ce qui n'était qu'un contrôle rétrospectif et introverti rapprochant prévisions et réalisations».⁹⁰

Le contrôle budgétaire consiste à mesurer les écarts significatifs, à en analyser les raisons et à cerner les responsabilités en cause. Pour ce qui concerne les coûts, il prend évidemment pour base la comptabilité analytique. La méthode utilisée est alors différente selon qu'il s'agit d'analyser :

- **Des écarts sur coûts directs et variables** : C'est à dire essentiellement la main d'œuvre directe (MOD) et les consommations de matières premières.
- **Ou des écarts sur les frais de section** : Qui sont par définition des coûts indirects.

3.3. Le reporting

Le reporting est une présentation périodique des résultats de performance par un centre de responsabilité, il permet de suivre la réalisation des objectifs fixés aux centres de responsabilité opérationnels et de suivre l'évolution des unités décentralisées.

On a plusieurs types de reporting a ce stade on s'intéresse par le reporting financier.

⁸⁹BOUQUIN H., « Les grands auteurs en contrôle de gestion – Prépublication : Introduction », Op. Cit., p. 6.

⁹⁰BOUQUIN H., (1991), Op. Cit., p. 9

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

3.3.1. Reporting financier

Ce type de reporting contact essentiellement l'information financière à savoir les marges et contributions, le chiffre d'affaire, les ratios clé, il contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financier clés, selon une périodicité généralement mensuelle.

Un des avantages du reporting est que les informations financières qui remontent à la direction générale offre une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d'information suite à la prise de décision, de plus il facilite la comparaison des performances entre filiales d'une même organisation.

Section 3 : L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et améliorer la performance financière.

Pour être solvable et rentable, une entreprise a besoin de créer de la richesse, nécessite des investissements doivent être financés et rentable. Pour cela l'entreprise doit pratiquer la finance d'entreprise qui est le champ de la finance relatif aux décisions financières prises par les dirigeants des entreprises. Elle est, aux côtés de la finance de marché, l'une des deux grandes branches de la finance.

Les principales problématiques que traite la finance d'entreprise sont :

- Evaluation de la pertinence des décisions d'investissement.
- Equilibre de la structure du bilan des entreprises.
- Optimisation de la rentabilité des capitaux engagés, que ce soit, par les actionnaires ou les différents partenaires financiers.
- Amélioration des conditions de financement et l'assurance de la solvabilité de l'entreprise.

Enfin, la finance d'entreprise est un domaine de compétence dont le cœur est l'analyse financière, c'est-à-dire la compréhension du fonctionnement d'une entreprise à partir de l'analyse détaillée de ses comptes comptables et financiers.

L'analyse financière a beaucoup évolué à travers les années. D'un simple instrument de gestion du risque du crédit bancaire, elle est devenue au cours des années soixante-dix un instruments de compréhension de l'outil économique et industriel et par conséquent, un instrument d'analyse du processus d'exploitation de l'entreprise également il est possible de classer les instruments de

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

l'analyse financière en trois groupes : les tableaux de structure et de variation, les graphiques et les ratios.

Selon **JEAN-PIERRE LAHILLE**, l'analyse financière est définie comme : « une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion,...) et enfin son patrimoine »⁹¹.

Une fois cette analyse effectuée, il est possible de sélectionner et de mettre en œuvre des mesures correctives dont on peut prévoir les résultats. Pour cela est nécessaire d'adopter une méthode et une technique qui portent aussi bien sur les données comptables de l'entreprise que sur les données économiques et sociales relatives à cette entreprise et à son environnement.

Cette analyse peut être faite en valeur absolue, ou sous forme de ratios, c'est-à-dire des rapports et peut porter sur les éléments du passé dans le cadre d'une étude rétrospective ou sur des éléments du futur s'il s'agit d'une étude prospective.

Parmi les objectifs de l'analyse financière on a ⁹²:

- Pour l'actionnaire, actuel ou potentiel, l'analyse financière mesure comment l'entreprise est capable de créer de la valeur, elle débouche normalement sur une analyse de la valeur de l'action et finalement sur une recommandation d'achat ou de vente de cette action.
- Pour le créancier, l'analyse financière mesure la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements et à rembourser ses dettes en temps voulu.
- D'identifier les causes de difficultés présentes ou futures de l'entreprise.
- De mettre en lumière les éléments défavorables ou les dysfonctionnements dans la situation financière et les performances de l'entreprise.
- De présenter les perspectives d'évolution probables de l'entreprise et de proposer une série d'action à entreprendre afin d'améliorer ou de redresser la situation et les performances de l'entreprise

1. Les différentes méthodes de l'analyse financière

A ce stade on va présenter les trois méthodes d'analyse de la performance :

⁹¹ J. LAHILLE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4e éd, Paris, 2013, p. 01.

⁹² BOUSSARD, Valérie. Qui crée la création de valeur?. La nouvelle revue du travail, 2013, no 3.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

1.1. Analyse par méthode d'équilibre financier

Ces éléments de financement et d'équilibre financier sont appréciés à travers les trois notions suivantes :

1.1.1. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à moyen et long terme) sur les immobilisations.⁹³

Le fonds de roulement est donc, un besoin acyclique, non directement lié au cycle d'exploitation, mais à une politique à long terme d'investissement, de structure de capital, etc.

« La notion de fond de roulement brut correspond aux éléments de l'actif circulant, ces derniers sont en effet susceptibles d'être transformés en monnaie au moins d'un an et de subir ainsi un renouvellement, une rotation ».⁹⁴

$$\text{FR} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{IMMOBILISATIONS NETTES}$$

Le FR est donc censé avoir une valeur proche de 0.

Cependant, il est préférable d'avoir un $\text{FR} > 0$ car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. Ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et de conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés.

Après l'avoir défini, le fonds de roulement est calculé selon deux méthodes⁹⁵ :

- **Calcul par le haut du bilan** : $\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{Immobilisations nettes}$.
- **Calcul par le bas du bilan** : $\text{FR} = \text{capitaux circulants (Stocks + créances + trésorerie)} - \text{passif courant}$.

Les commentaires

- **Cas de l'équilibre financier**: Il est préférable d'avoir un FR positif. Cela signifie que les capitaux permanents financent la totalité des immobilisations. Dans ce cas le FR constitue alors

⁹³ KIANGOLO, Blaise KABONGO. Analyse du fonds de roulement d'une petite entreprise en milieu rural. Éducation et développement, 2019, vol. 1, no 23, p. 10-10.

⁹⁴ ELIE COHEN, Analyse financière, 4ème ED. Economica, Paris, 1997 p 142

⁹⁵ PAUMIER, Agnès. Étude cinétique du fonds de roulement. Journal de la société française de statistique, 1974, vol. 115, p. 222-259.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

une marge de sécurité pour l'entreprise. Ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et de conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés.

- **Cas du déséquilibre financier:** Si le FR est négatif, cela signifie que les capitaux permanents n'ont pas pu financer l'intégralité des immobilisations, et qu'une partie de ces immobilisations a été financée par des dettes à court terme. L'entreprise aura dans ce cas à supporter des frais financiers plus importants dus à l'apport des dettes financières à court terme au lieu du long terme, ou peut-être à des dettes fournisseurs pour financer ses immobilisations, ce qui est une anomalie.

1.1.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond à la différence entre les besoins engendrés par le cycle d'exploitation et les ressources mises à la disposition de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il correspond, donc, aux stocks et aux créances de l'entreprise, diminué de ses dettes à court terme. En d'autres termes, il représente la différence entre les emplois et les ressources d'exploitation.

Le besoin en fonds de roulement se définit, donc, comme l'argent qu'il faut mettre dans l'entreprise pour la faire fonctionner⁹⁶. En effet, celle-ci doit en général engager des dépenses en règlement de ses achats et autres frais de fonctionnement, avant même d'encaisser ses ventes.

Le besoin en fonds de roulement est calculé selon la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREANCES CLIENTS} - \text{DETTES FOURNISSEURS}$$

Les commentaires

- **Cas de l'équilibre financier:** C'est-à-dire que le besoin en fonds de roulement est positif, c'est-à-dire que l'actif cyclique (stocks et créances) couvre largement les dettes à court terme.

Même si, le financement du cycle de production est assuré à travers l'existence un besoin de fonds de roulement positif, il est nécessaire d'examiner le volume de cette couverture et de voir s'il n'y a pas lieu de prendre un certain nombre de mesures dans le cadre de la réduction des volumes des stocks (matières, travaux en cours) et des créances.

⁹⁶KIANGOLO, Blaise KABONGO. Analyse du fonds de roulement d'une petite entreprise en milieu rural. Éducation et développement, 2019, vol. 1, no 23, p. 10-10.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Cette réduction se traduira par une plus grande disponibilité de trésorerie et par conséquent des possibilités plus importantes de placements de ces disponibilités de trésorerie.

Tous les éléments constituant le BFR à un instant donné disparaissent rapidement: les stocks sont consommés, les créances clients sont encaissées et les fournisseurs sont réglés.

Cependant, ces stocks, ces créances clients, et ces dettes fournisseurs sont immédiatement remplacés par d'autres et ceci dans la cadre de la continuité de l'exploitation de l'entreprise.

Le BFR est donc à la fois liquide et permanent.

➤ **Cas du déséquilibre financier:** C'est-à-dire quand le besoin en fonds de roulement est négatif, et que l'actif courant ne couvre pas les dettes à court terme.

Plusieurs interprétations peuvent être faites :

- La dette est importante, et les stocks et les créances, une fois transformés en liquidités (réalisés), n'arrivent pas à rembourser cette dette. La société est surendettée.
- Si la trésorerie est bonne, elle peut être utilisée pour rembourser cette dette.
- Dans le cas contraire, l'entreprise peut faire appel à un nouvel emprunt bancaire.

1.1.3. Trésorerie

La trésorerie représente ce qui reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité⁹⁷. L'entreprise n'a pas intérêt à garder un volume important de trésorerie, sa vocation n'est pas d'amasser des excédents de liquidités, comme un établissement financier, mais de les réinvestir selon le principe de gestion de la trésorerie à base zéro ou nulle.

Se calcule à la base de :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

1.2. Analyse par la méthode des soldes intermédiaires de gestion

⁹⁷Juhel, Jean-Claude. Gestion optimale de la trésorerie des entreprises. Diss. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Elle se calcule à la base de compte de résultat qui se définit comme un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité en cours d'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. IL fait apparaitre, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice ou perte.

- Les comptes de charges, ils augmentent par le côté gauche (débit) et diminuent pas le côté droit (crédit).
- Les comptes de produits, ils augmentent par le côté droit (crédit) et diminuent pas le côté gauche (débit).

Le compte de résultat est formé en cours de période de la somme⁹⁸ :

- De tous les flux qui ont enrichi l'entreprise, à savoir les produits (inscrits au crédit, ventes, produits accessoires, produits financiers....).
- De tous les flux qui ont appauvri l'entreprise, à savoir les charges (inscrits au débit, achats consommés, frais de personnel, frais généraux, frais financiers...).

Il fait ressortir 8 soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. Ces soldes significatifs appelés "Soldes intermédiaires de gestion" (SIG).

1.2.1. Chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire est le montant des affaires réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la partie vendue de la production et aux reventes de marchandises (en l'état). Il demeure une référence pour traduire l'importance de l'évolution de l'activité : c'est le principal indicateur comptable d'activité de l'entreprise.⁹⁹

Chiffre d'affaires = vente de marchandise + production vendue de biens + production de services

1.2.2. Valeur ajoutée

⁹⁸Jérôme MERIC, Flora SFEZ, Op.cit. p.17.

⁹⁹ G. MORDANT, « Méthodologie d'analyse financière », INSEE, 2001, P45

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Le plan comptable en donne la définition suivante : « la valeur ajoutée produite brute exprime une création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance de tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes »¹⁰⁰.

$$\text{Valeur Ajoutée d'exploitation} = \text{Production totale} - \text{consommations intermédiaires}$$

1.2.3. L'Excédent Brut d'Exploitation

C'est le flux de trésorerie potentielle dégagé par l'exploitation, indépendamment de la politique d'investissement (hors amortissement), de financement (hors charges financières) et de la politique fiscale (hors IBS). Il permet de calculer la rentabilité économique de l'entreprise.

$$\text{Excédent Brut d'Exploitation} = \text{Valeur Ajoutée d'exploitation} - (\text{charges du personnel} + \text{impôts} + \text{taxes et versements assimilés})$$

Il est issu de l'activité normale et courante de l'entreprise. Un résultat d'exploitation négatif implique soit un chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir les charges normales de l'entreprise (CA à développer) soit des charges d'exploitation trop élevées par rapport aux ratios de la profession (coûts à réduire). Il prend en compte la totalité des produits et des charges liés à l'activité principale de l'entreprise.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{Reprises correspondantes} + \text{Transferts de charges d'exploitation.}$$

1.2.5. Résultat financier

Il est la résultante des charges financières correspondant aux intérêts d'emprunts contractés par l'entreprise pour les besoins financiers de son activité et éventuellement les produits induits par les placements des excédents de trésorerie.

$$\text{Résultat financier} = \text{Produit financier} - \text{Charges financières.}$$

1.2.6. Résultat extraordinaire

Les éléments exceptionnels, par définition, sont distincts de l'exploitation courante et ne sont pas répétitifs. A la lecture du compte de résultat, le 1er réflexe de l'analyste consiste à examiner la part

¹⁰⁰ PIERRE Conso, HEMICI Farouk, Op.cit. p.104

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Résultat extraordinaire = produit extraordinaire – charge extraordinaire.

du "résultat exceptionnel" dans le résultat de l'exercice. s'il est important, il va «gonfler» artificiellement le résultat net qui ne sera pas le reflet de la rentabilité réelle de l'entreprise, Il se définit par la différence entre les produits hors activité ordinaire et les charges hors activité ordinaire.

1.2.7. Résultat net

C'est le solde de tous les produits et charges, il peut ressortir bénéficiaire ou déficitaire. Il mesure la rentabilité globale de l'entreprise après prise en compte de l'ensemble des coûts et des revenus, y compris extraordinaires. Il est important de bien analyser la répartition du compte de résultat. Ainsi, une perte importante n'aura pas du tout la même signification si elle est due à la destruction d'un bien par une tempête (événement exceptionnel) ou si elle est associée à une forte baisse de la marge commerciale (là l'exploitation).

Le résultat net permet la rémunération des capitaux propres.

Résultat net = RE + RHE – PARTICIPATION DES SALARIES – IMPOTS SUR LES BENEFCES.

1.3. L'analyse par les ratios

Un ratio est un rapport de deux grandeurs, Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brute d'exploitation ». ¹⁰¹

L'étude des ratios permet :

- De suivre, de mesurer l'évolution des performances économiques, financières et des structures de l'entreprise dans le temps.
- D'effectuer des comparaisons: interentreprises de secteurs d'activité identiques ou par rapport aux usages de la profession.
- De se référer à des ratios standards.

¹⁰¹Vizzavona, P. gestion financière. Tome1ere Edition. Paris. 1991. P.51.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Les ratios ne doivent pas être isolés, ils doivent être utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée¹⁰² :

- Soit avec les situations passées de la même entreprise.
- Soit avec la situation actuelle d'autres entreprises.

La méthode des ratios est un outil qui permet d'apprécier ponctuellement les soldes des actifs et des passifs apparaissant au bilan en comparant les flux constatés sur un exercice au compte de résultat. Permet de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise. Ces ratios sont : les ratios de structure, rentabilité, de solvabilité, de liquidité.

1.3.1. Ratios de structure

1.3.1.1. La stabilité financière

Ce ratio permet d'établir un rapport entre les capitaux permanents et le total du actif .il s'évalue comme suit : capitaux permanents sur total actif.

1.3.1.2. Ratio de financement des immobilisations

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.¹⁰³

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5.

1.3.2. Les ratios de liquidité

1.3.2.1. Ratio de liquidité générale

Nous renseigne sur la possibilité de l'entreprise de faire face au remboursement de sa dette en faisant appel à sa trésorerie, au recouvrement de ses créances et à la réalisation de ses stocks.

Ce ratio doit nécessairement être supérieur à 01. S'il est inférieur à 01, cela signifie que l'entreprise, même si elle mobilise tout son actif circulant elle n'arrive pas à rembourser sa dette à CT et se retrouve par conséquent dans une situation d'insolvabilité.

¹⁰² Aminata FALL, Op.cit.p.27.

¹⁰³ COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 146.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

1.3.2.2. Ratio de liquidité immédiate

Nous renseigne sur la possibilité de l'entreprise à faire face au remboursement de sa dette à court terme à partir de ses disponibilités.

Cette règle n'est pas impérative, car l'entreprise peut toujours récupérer ses créances et rembourser ses dettes à court terme. Aussi, si le ratio est supérieur à 1, cela veut dire que l'entreprise à une pléthore de capitaux disponibles inemployés (trésorerie oisive) et sujets à l'inflation (quand l'argent n'est pas injecté dans le processus de production, il crée un déséquilibre au niveau de l'offre et de la demande).

1.3.3. Les ratios de rentabilité

1.3.3.1. La rentabilité financière

Ce ratio permettent de connaitre les rentabilités dégagées par le capital social ainsi que les capitaux propres (y compris les réserves) par rapport au résultat et à l'activité.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres que sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux emprunté et du taux d'endettement.¹⁰⁴ Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.¹⁰⁵

1.3.3.2. Rentabilité commerciale

Ce ratio permet à l'entreprise d'apprécier l'efficacité et le dynamisme de l'activité commerciale.

1.3.3.3. Taux de marge brut

Ce dernier indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaires.

1.3.4. Les ratios de solvabilité

¹⁰⁴ ASKENAZY, Philippe et MARTIN, Philippe. Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire. Notes du conseil danalyseeconomique, 2015, no 1, p. 1-12.

¹⁰⁵2 Aminata FALL, Op.cit.p.17.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise.¹⁰⁶

La solvabilité est définie comme l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance, peut être évaluée au moyen de ratios qui se répartissent en deux catégories en fonction de leur objet¹⁰⁷ :

1.3.4.1. La solvabilité générale

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution.

1.3.4.2. L'autonomie financière

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis -a vis ces créanciers.

¹⁰⁶ INECIB, Redjem. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar El-Ouloum. 2005. P.93.

¹⁰⁷ RIVET Alain, Op.cit. P39.

Chapitre 2: Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion.

Conclusion de chapitre 02

A travers ce chapitre on peut constater que la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail, dans ce cas, la performance financière est considérée comme un élément essentiel pour garantir la performance de l'entreprise.

La rareté des ressources financière de l'entreprise par rapport au grand nombre des besoins financiers de cette dernière, on trouve que la nécessité de réaliser un maximum de profit et de pérennité de l'entreprise avec l'utilisation de l'optimisation des ressources disponible est très importante pour la vie de l'entreprise. Pour cela on a tenté à déborder les principales outils de contrôle de gestion utile pour le développement de la performance financière à une analyse financiers par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs qui sont le FR, BFR et la TN, également on a présenté les ratios les plus utiles pour l'entreprise.

Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance financière de l'entreprise nous allons étudier son évolution au sein de l'entreprise Société SOPIEG. Spa dans le prochain chapitre.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Introduction du chapitre 03

Dans ce chapitre, nous allons baser sur les connaissances théoriques des deux chapitres précédents afin d'analyser l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière de «La Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa » filiale du groupe **SONELGAZ**.

La première partie consistera à présenter l'organisme d'accueil, ses différentes activités et sa vision par rapport à ses objectifs dans la première section. Ensuite nous présenterons les outils de contrôle de gestion mis en place par le service budget et contrôle de gestion afin de comprendre et avoir une image claire et compréhensible sur le système pratiquée et d'en relever les éventuelles insuffisances.

La dernière partie de ce chapitre sera l'objet de notre travail, car elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse financière de la Société **SOPIEG. Spa** sur la base des indicateurs déjà cités, après nous proposerons des solutions en vue d'apprécier et améliorer la performance financière à travers des recommandations.

Nous allons voir successivement en section :

- ❖ **Section 01** : Présentation de la Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa et le service budget et contrôle de gestion.
- ❖ **Section 02** : L'état de système de contrôle de gestion et les outils utilisés pour le pilotage de la performance financière au sein de cette société.
- ❖ **Section 03** : L'évaluation de la performance financière de la Société « SOPIEG. Spa » et proposition des recommandations.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Section 01 : Présentation de la Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa et le service budget et contrôle de gestion.

1. Présentation SOPIEG. Spa

La Société de Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières, «SOPIEG » par abréviation, Créé en 2009, une Société par Actions au capital social de 100.000.000 de Dinars, dont le Siège Social est situé à Alger, Hamma, 7, chemin FERNANE Hanafi. Ceci, rentre dans le cadre de la réorganisation structurelle globale engagée par le Groupe Sonelgaz, afin d'arriver à une totale filialisation des activités par secteur pour une meilleure qualité de service, a été créée dans le but de mettre à la disposition des Filiales et des Directions de Sonelgaz, appelés clients et dits locataires en terme de gestion immobilière, des biens immobiliers constitués de locaux administratifs et techniques, des logements, des aires de stockage, des ateliers et des espaces de parking, afin de pérenniser le patrimoine immobilier, le développer et décharger le propriétaire et les filiales de toutes contraintes d'entretien et de réparation.

1.1. Objet Social

En 2020, et suite à la reprise du patrimoine à usage technico-administratif par **SONELGAZ** conformément à la résolution N° 50/2019 de son conseil administration en date du 24/09/2019, La Société de Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières « SOPIEG » par le biais du mandat de gestion N° 05/SONELGAZ/2019 qui lui est conféré, continue avec diligence et professionnalisme ses activités de base.

L'objet social s'articule sur trois (03) principaux axes, à savoir :

❖ En matière gestion immobilière à usage e technico-administratif

- La gérance et l'exploitation des biens, avec les mesures d'accompagnement y afférentes.
- L'entretien, la maintenance et la rénovation des biens immobiliers, des équipements et des installations techniques.
- L'élaboration des règles générales d'occupation et de jouissance des lieux.
- La définition des prix de location des biens immobiliers pour le compte **SONELGAZ**.
- La mise en sécurité des agents et de biens de **SONELGAZ**, par le biais d'une mise en place des équipements, installations et dispositifs normalisés.

❖ En matière de consulting immobilier

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- La maîtrise d'œuvre, le développement de nouvelles infrastructures, et l'aménagement des infrastructures existantes.
- La réalisation d'ouvrages et d'infrastructures immobilières, L'élaboration des études et des expertises, le conseil et l'assistance dans les projets.

❖ En matière gestion immobilière de parc logements (Wilaya d'Alger)

Compte tenu que **SOPIEG** est propriétaire de parc logement, elle accomplit toutes opérations ayant un rapport avec ses missions, avec une certaine restriction budgétaire, conformément aux orientations du Conseil d'Administration, à savoir :

- La gérance et l'exploitation de son parc logements.
- L'entretien de ces biens ainsi que la maintenance de l'ensemble des équipements et installations auxiliaires.
- La mise en location ses logements pour compte **SONELGAZ**, ses filiales et des tiers (agents en inactivité).

1.2. Raison d'être et les missions de la Société

SOPIEG. SPA est une société de gestion et d'administration du patrimoine immobilier du Groupe **SONELGAZ**, ses principales missions sont:

- **La gestion locative** : Gestion des baux, gestion des sites en matière de maintenance.
- **L'administration des biens** : Facturation et recouvrement, la gestion des impayés.
- **La gestion du patrimoine** : Entretien et réhabilitation.
- **La construction** : Conception, construction et location.
- **L'acquisition** : Prospection, achat, aménagement.

A ce titre, l'activité de **SOPIEG** est présentée comme suit :

- Assure la gestion et l'exploitation des grands ensembles immobiliers d'Alger (usage administratif et habitation),
- Assure des prestations d'entretien et de rénovation des infrastructures immobilières à usage administratif et d'habitation.
- Assure le bon fonctionnement des équipements au niveau des infrastructures immobilières.
- Définit les prévisions et planifie les plans et programmes de développement annuels et pluriannuels.
- Exécute les programmes d'investissement se rapportant au patrimoine immobilier et en assure le suivi.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- Assure le placement des contrats de sous-traitance relatifs à l'entretien, à la rénovation et à la maintenance des équipements du patrimoine.
- Etablit un système de reporting et en assure le suivi pour disposer d'informations et de statistiques fiables du parc immobilier de la société.

Elle peut être appelée à gérer le patrimoine des autres sociétés du groupe.

1.3. Prestations :

Location (bureaux, salles de réunions, salles de conférences, ateliers, aires de stockage, espace parking,...) ainsi que des logements à usage d'habitation.

Ces mises à disposition sont régies par des contrats de location, accompagnées par un ensemble de prestations.

Les principales prestations sont les suivantes :

➤ **En matière de gestion, l'entretien et la maintenance en matière de**

- Climatisation
- Téléphonie
- Ascenseurs
- Télésurveillance
- Détection incendie, Moyens lutte incendie
- Installations électriques
- Installations de plomberie, etc.

➤ **En matière de préservation du patrimoine**

- Réfection, rénovation, et réhabilitation.
- Entretien et nettoyage des immeubles et espaces verts périodiques.
- Les activités liées à la sécurité (Prestation du gardiennage et surveillance des sites.
- Travaux locatifs :(plomberie, électricité, peinture, boiserie, etc....).
- Consommations électricité, gaz, et eau.
- Frais des grosses réparations du bien loué (étanchéité, colonnes montantes, ravalement façades etc...)

La société assure également les travaux de manutention et diverses prestations sur demande.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

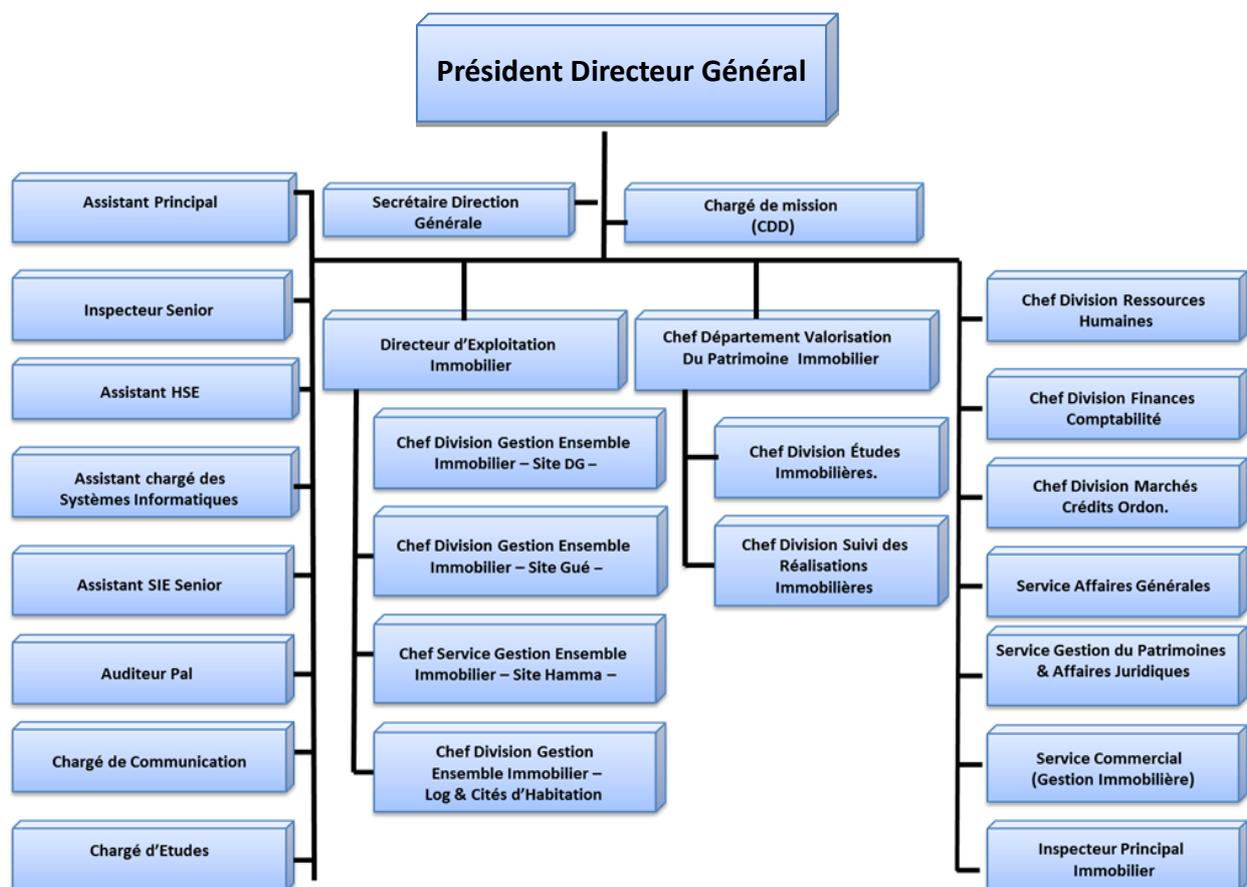
1.4. Organisation de « SOPIEG. Spa »

Au niveau du siège social de la Société, dont est domiciliée la Direction Générale, se trouvent deux principales structures spécialisées dans le cœur du métier, soit :

- La Direction de l'Exploitation (Gestion des biens immobiliers)
- Le Département Valorisation du Patrimoine (développement et mise en valeur des biens immobiliers par la maîtrise d'œuvre).

Ainsi que les différentes fonctions supports qui sont les finances et comptabilité, le juridique, la ressource humaine, marchés, affaires générales, inspection et groupe d'assistants.

Figure N°5 : ORGANIGRAMME SOPIEG. Spa



Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

1.5. Organes de Gestion de la société

- **Une assemblée générale :** Le Groupe **SONELGAZ** est doté d'une assemblée générale (AG). Elle est l'organe suprême où se prennent les décisions stratégiques concernant l'avenir du groupe. L'AG de la holding est composée de représentants de l'état propriétaire unique du capital social.
- **Un conseil d'administration :** Organe collégial de gestion, le conseil d'administration (CA) contrôle l'exercice des activités au sein du Groupe **SONELGAZ**, notamment la réalisation de son projet social, tout en faisant respecter les lois et règlements en vigueur.
- **Contrôle externe :** Un commissaire aux comptes.

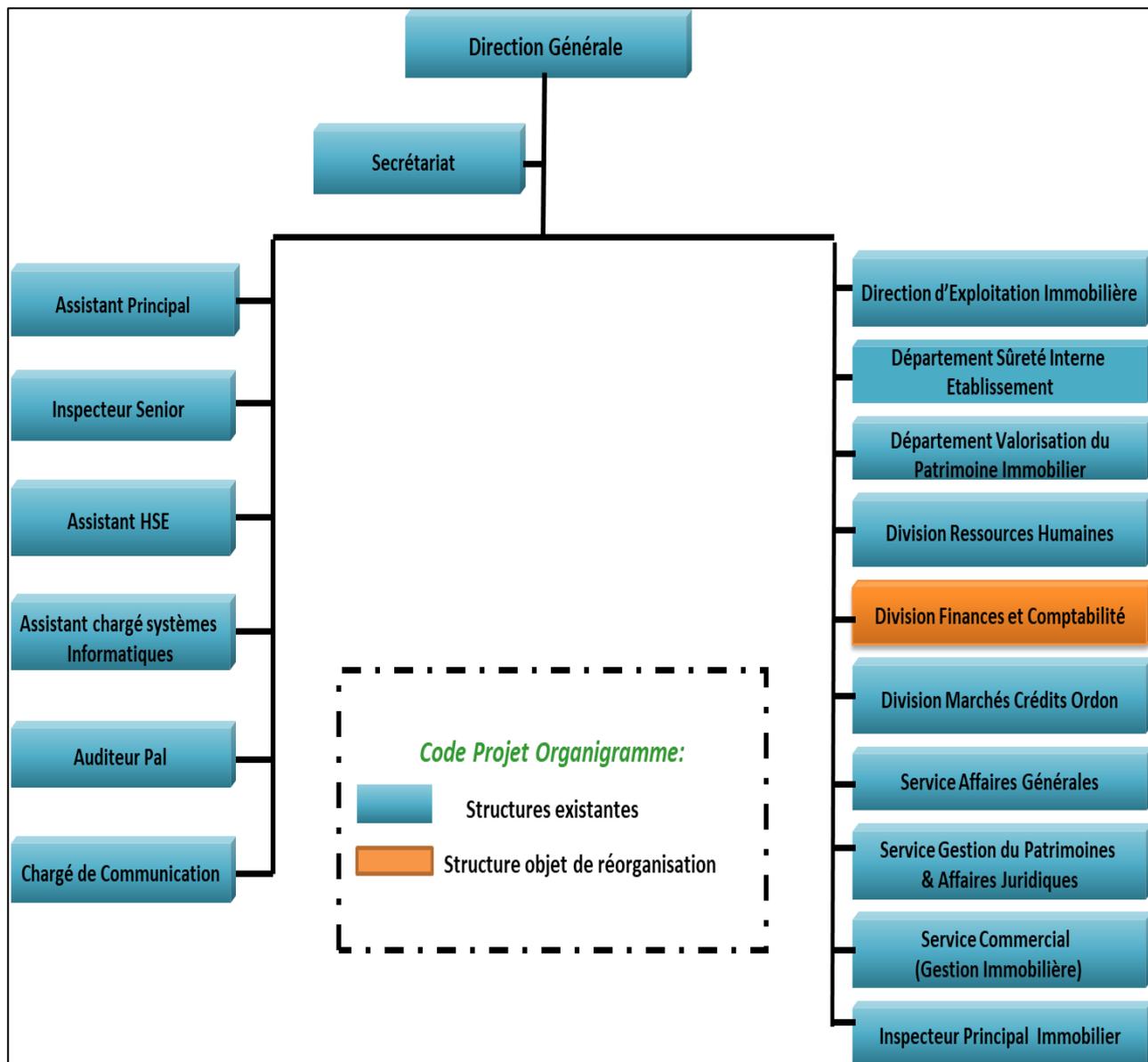
2. Présentation de service budget et du Contrôle de Gestion

A la création de la société en 2009, l'activité contrôle de gestion a été assurée par un assistant de gestion rattaché à la division finances et comptabilité, après le service budget et contrôle de gestion au sein de sopieg a été créé en 2012, par la résolution ca n°21/2012 du 27.11.2012, il a été rattaché à la division finances et comptabilité.

Le 01.04.2021, le poste de chef de service budget et contrôle de gestion a été déclaré vacant suite au départ en retraite de son titulaire, il a été publié le 10.06.2021 par l'appel à candidatures interne n°27-2021 **SOPIEG**, qui est en cours de traitement.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

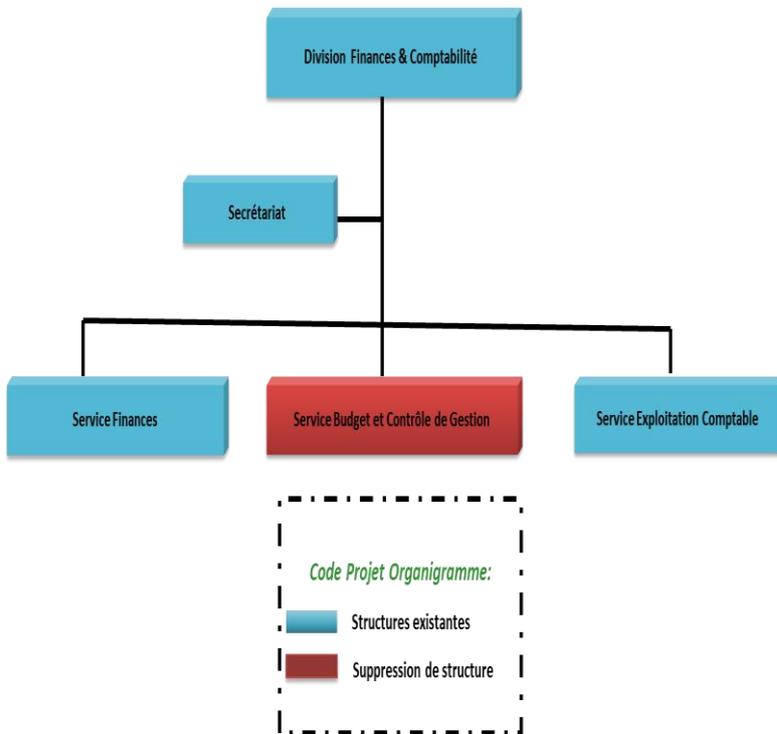
Figure N°6 : Macrostructure Actuelle de la société



Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA.

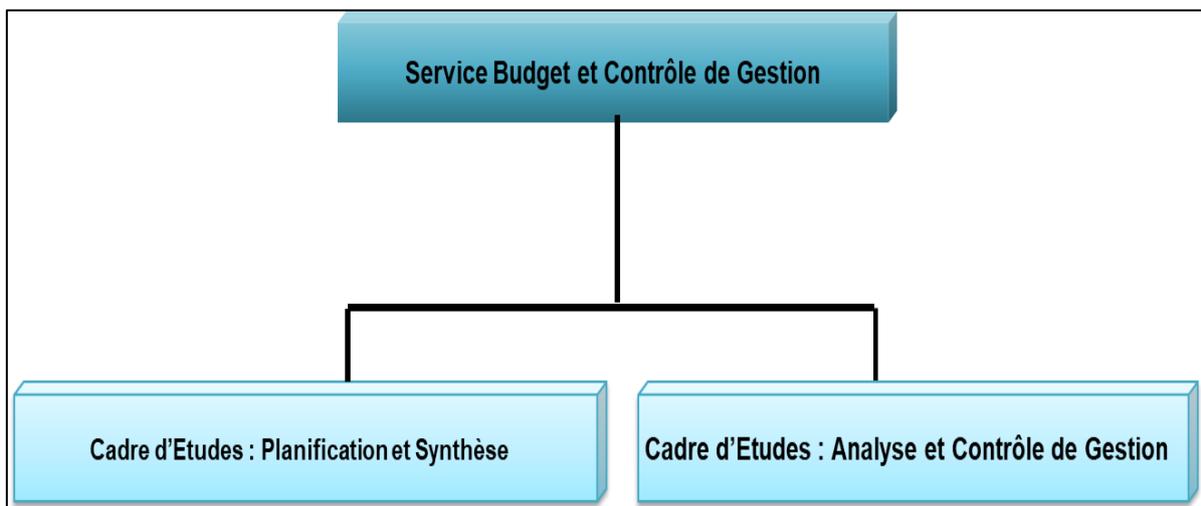
Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Figure N°7: DIVISION FINANCES & COMPTABILITÉ



Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA.

Figure N°8 : ORGANISATION DU SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION



Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA.

3. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- Mise en œuvre du processus budgétaire, du contrôle de gestion et de planification budgétaire au sein de la société.
- Suivi et analyse des indicateurs de la performance de la société.
- Elaboration du tableau de bord et des reporting.
- Elaboration du plan budgétaire et du bilan d'activité de la société.
- Assistance et accompagnement des directions et entités rattachées à la société dans le domaine.
- Assurer l'interface et l'interlocuteur de la Direction Centrale du Pilotage de la Performance et du Contrôle de Gestion de Sonelgaz en matière de Contrôle de gestion.
- Mise en œuvre de la stratégie et de la politique budgétaire et contrôle de gestion édictée.
- Elaboration des études et transposition des règles et procédures budgétaires à court et moyen terme.
- L'établissement des budgets à court et moyen terme de la société.
- L'élaboration et la mise en œuvre des systèmes et outils de contrôle de gestion et suivi des réalisations budgétaires (analyse des écarts et mesures correctives).
- La consolidation des documents budgétaires et de reporting de la société, L'analyse et le suivi des coûts et des prix de revient des activités de la société.
- L'analyse et le suivi de la performance de la société.

4. Objectifs de DU SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

La création du service budget et contrôle de gestion de la société a pour objectif de prendre en charge la gestion budgétaire qui reste un outil important de pilotage pour l'amélioration des performances et l'optimisation de la gestion de la filiale.

Le service budget et contrôle budgétaire vise plus particulièrement à lever les incohérences constatées notamment en matière d'élaboration et de validation du programme d'investissement ainsi que l'amélioration des principes de gestion de la société afin d'assurer une meilleure maîtrise des paramètres de performance.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

En plus des principales missions attribuées au service budget et contrôle de gestion telles que le reporting, le budget, rapport de gestion.etc... il sera chargé également de l'activité audit de gestion interne qui nous permettra de veiller au respect des procédures et règles gestion.

❖ En matière de Gestion :

1. Elaboration et suivi du budget consolidé de la société.
2. Elaboration des tableaux de bord trimestriels de la société.
3. Mise en place des tableaux de bord mensuels des structures.
4. Élaboration de la révision budgétaire.
4. Élaboration des plans moyen terme de la société.
5. Élaboration du rapport de gestion de la société.
6. Coordonner les activités des différents centres de responsabilité et évaluer la maîtrise des processus de gestion.

❖ En matière de suivi budgétaire

1. S'assurer que les axes stratégiques définis sont en concordance avec les plans d'action mis en œuvre.
2. Évaluer et contrôler la performance de la société.
3. Évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires et les réajustements de certaines orientations si nécessaires.
4. Analyser les écarts (favorables ou défavorables) et évaluer l'impact des écarts.
5. Participe à l'établissement et au suivi de réalisation des budgets de trésorerie pour la partie investissement.

Section2 : L'état de système de contrôle de gestion et les outils utilisés pour le pilotage de la Performance financière au sein de cette société.

Les processus qui sous-tendent le contrôle de gestion à la **SONELGAZ** indiquent qu'à la base du contrôle de gestion, toute une organisation du travail est nécessaire et que le contrôle de gestion est un aboutissement à cette organisation.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Cela a été possible à la **SONELGAZ**, compte tenu de la constitution d'un Schéma Directeur d'organisation défini dans les années 1970 et révisé tous les 15 ans (C'est ainsi qu'à compter de l'an 2000, **SONELGAZ** a commencé à préparer sa troisième transformation en Groupe : Holding et Filiales.

Ce Schéma Directeur défini :

- Les métiers et les missions de l'Entreprise.
- Les cibles à atteindre.
- Les processus de travail et les procédures s'y rattachant.
- Les organigrammes prévisibles.
- Les postes de travail.
- Les conventions encadrant les obligations et les droits des travailleurs.
- Les outils de gestion nécessaires à la conduite du contrôle de gestion.

Au plan de l'organisation de travail, nous relèverons :

Que le système de gestion prévisionnelle de court et moyen termes a été mis en place en 1974 et a nécessité l'élaboration d'une procédure générale et de procédures particulières telles que nous les avons décrites précédemment (Le processus long terme a de tout temps existé).

Qu'une formation très large au budget et au contrôle de gestion a été menée et s'est toujours perpétuée pour asseoir une véritable culture de la prévision et du contrôle de gestion.

Que des spécialistes appelés « contrôleurs de gestion » existent à tous les niveaux opérationnels constituant par la même des relais importants pour la direction centrale de la comptabilité, des finances et du contrôle de gestion de la direction générale.

Au plan des outils, l'uniformisation des procédures et leur constitution harmonieuse en rapport avec les systèmes de gestion en place a permis de maîtriser et de cerner les prévisions de court terme. D'autant qu'une importante coordination est assurée par les directions centrales fonctionnelles et opérationnelles.

Par ailleurs la révision de la comptabilité analytique et sa flexibilité a permis d'appréhender au mieux la nature des charges par fonction dans le sens d'une meilleure transparence des coûts (La comptabilité analytique comme outil de gestion est présente à la **SONELGAZ** antérieurement aux années 70).

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

1. La budgétisation du court terme

1.1. Définition

La procédure budgétaire court terme au sein la **SONELGAZ**, représente un instrument de dynamisation du modèle de gestion qu'elle s'est définie et de mise en œuvre des principes directeurs de son organisation de travail. Ce a été mis en place à la SONELGAZ en 1972, a été amélioré d'année en année et a été adapté à sa transformation en groupe (Holding et Filiales).

Elle vise notamment à mettre en pratique trois principes forts :

- **La décentralisation au sein de chaque société filiale** qui se traduit concrètement par la structuration de l'Entreprise en centres de responsabilité chargés de réaliser des objectifs d'activités dans le cadre d'un budget négocié qui aboutit à des relations contractuelles (Les centres de responsabilités sont soumis à un processus de contrôle de gestion, d'évaluation et d'analyse des écarts sur budget « à posteriori » centrés sur le contrat de gestion par le biais de bilans périodiques et de bilans annuels des activités) .
- **L'autonomie de fonctionnement des filiales** compétentes sur des domaines d'activités homogènes et chargées de la conception des stratégies et des politiques de développement, de l'exécution des programmes d'activités budgétés et du contrôle des résultats. Cette autonomie est assujettie à des engagements réciproques avec leurs Conseil d'Administration réciproques.
- **La concertation, la négociation et l'arbitrage des budgets** aux différents niveaux de gestion de la filiale.
- **La concertation entre les filiales** et la Holding **SONELGAZ** de par leur organisation en Groupe.

1.2. Objectifs

La procédure courte terme cible l'établissement de prévisions à portée d'un exercice. Les prévisions budgétaires de toutes les unités budgétaires s'inscrivent dans les perspectives affichées dans les plans stratégiques filiales/ Holding qui s'intègrent dans celui consolidé du Groupe (Orientations, hypothèses de développement, prix, actions de progrès émises par la Holding et adopté par l'Entreprise).

Dans un premier temps, les filiales et la Holding sont appelées à faire valider auprès de leurs Conseils d'Administration respectifs les orientations et hypothèses de travail à prendre en charge pour élaborer leurs budgets de court terme.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Dans un deuxième temps, elles procéderont aux négociations et arbitrages des projets de budgets élaborés par les Directions fonctionnelles et par les Directions et Unités opérationnelles relevant de leurs autorités.

Ce processus débouche en bout de chaîne et après de successifs arbitrages, sur des plans annuels à présenter pour approbation à leurs conseils d'administration. Après validation de chaque Conseil d'administration, d'éventuels correctifs pourront être définitivement apportés aux données des arbitrages précédant dans le cadre de la confection des contrats de gestion.

Ce processus représente un cadre de référence impératif que chaque manager doit respecter au double plan : des objectifs fixés aussi des résultats qui sont la mesure de l'efficacité et l'expression de l'utilisation des ressources mises à disposition pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

1.3. Responsabilités

Dans la préparation des prévisions interviennent les Directions centrales fonctionnelles, les Directions et Unités opérationnelles :

- **La Direction Générale :** Procède aux orientations, arbitrage des objectifs d'activités et du niveau d'allocation des moyens, suivi de l'exécution des contrats de gestion et évaluation des performances.
- **La Direction des finances, de la comptabilité et du Contrôle de Gestion :** Assure la conception et l'adaptation de la procédure générale, la cohérence des procédures particulières par rapport à la procédure générale, l'élaboration du plan annuel et du bilan de l'Entreprise, l'interface avec l'extérieur (Holding, Ministère des Finances, tutelle), l'adaptation du système de suivi budgétaire et l'élaboration des différents bilans périodiques d'activités (Tableaux de bord, rapports d'activité trimestriels pour le compte de la Direction Générale) ;elle assure en outre, l'élaboration et l'animation de la procédure « Trésorerie », la conception des enquêtes y relatives, l'élaboration du plan de financement de l'investissement et de l'exploitation, l'élaboration de son budget d'activité, le suivi de réalisation de ses objectifs .
- **La Direction des Ressources Humaines :** Assure l'élaboration et l'animation des procédures « Personnel » et « Formation », la conception des enquêtes de prévisions d'effectifs et de formation, la présentation du plan de formation de l'Entreprise lors de la réunion d'adoption du plan annuel par le CA, le suivi de réalisations de ses objectifs, l'élaboration de son budget

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

d'activité, l'élaboration des dossiers liés aux coûts de recrutement et « formation » pour l'élaboration du budget.

- **La Direction de l'Administration Générale :** Assure l'élaboration et l'animation de la procédure « Véhicules » et la conception des enquêtes de prévisions « Véhicules », l'élaboration de son budget d'activité, le suivi de réalisation de ses objectifs, l'élaboration des dossiers liés aux coûts de prestations de services pour l'élaboration du budget.
- **Les autres Directions centrales fonctionnelles :** Chacune assure pour son activité, la conception, l'animation et la mise en œuvre des procédures « Energie », « stocks et achats de matières et matérielles », « investissement » notamment et l'élaboration de son budget d'activité.
- **Les directions opérationnelles :** Assurent l'élaboration, la centralisation des données budgétaires de leurs unités et la soumission de leurs budgets à la Direction Générale pour examen, négociation et arbitrage ainsi que le suivi de l'élaboration des contrats de gestion et l'examen des bilans et rapports d'activité de leurs unités décentralisées.
- **Les unités décentralisées:** Assurent l'élaboration, suivant les orientations de leurs Directions, de leurs budgets et soumission de ces dits budgets à leurs niveaux hiérarchiques pour négociation et arbitrage, élaboration de leurs bilans et rapports de suivi (Tableaux de bord, rapports mensuels et trimestriels etc. ...).

Le processus d'élaboration des budgets court terme est amorcé selon les étapes suivantes :

➤ 1^{ère} étape :

Définition des orientations générales et des hypothèses d'entrée au budget par la direction générale. Ces orientations intègrent d'une part les orientations et hypothèses de travail de la holding et d'autre part les spécificités des directions opérationnelles de telle sorte qu'elles soient le cadre référentiel de tous les centres budgétés.

Durant cette étape, les directions fonctionnelles et opérationnelles sous l'égide de la direction des finances, de la comptabilité et du contrôle de gestion, animent la procédure budgétaire jusqu'au niveau décentralisé, à savoir les centres de coûts et de profits.

Cette animation est assurée sur la base d'une note d'orientations DG et d'enquêtes budgétaires spécifiques permettant de cerner les différentes activités. Cette note d'orientation est établie sur la base de celle communiquée par la holding.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- **2^{ème} étape** : Durant cette étape, chaque entité budgétaire décentralisée élabore son projet de budget.
- **3^{ème} étape** : Mise en place du plan annuel et des contrats de gestion de toutes les unités budgétaires :
 - ❖ Réunion d'adoption du plan annuel par le CA et mise en place du contrat de cadre dirigeant principal.
 - ❖ Mise en place des contrats de gestion entre la direction générale et ses directions centrales fonctionnelles et directions opérationnelles avec mises en place des contrats de cadres dirigeants et de contrats managers.
 - ❖ Arbitrage des directions et des unités opérationnelles sur les projets de budgets des unités décentralisées et mise en place des contrats de performance.

1.4. Articulation de la procédure court terme de la Filiale

Cette procédure se déploie en trois temps :

- **Une phase descendante** : Enonçant les orientations et hypothèses de la direction générale pour l'élaboration du budget de l'exercice N+1.
- **Une phase ascendante** : Qui démarre de l'unité de base vers les directions opérationnelles et des directions opérationnelles vers les directions fonctionnelles de la filiale, l'animation et la consolidation des données étant assurées par la direction des finances, de la comptabilité et du contrôle de gestion. Elle nécessite une consolidation à chaque niveau intermédiaire avec une participation active des directions fonctionnelles et opérationnelles dans l'élaboration des budgets. son aboutissement est la consolidation du budget général aux fins d'arriver à une adéquation globale entre les objectifs et les ressources.
- **Une phase descendante** : Consacrant l'arbitrage définitif de la direction générale avec pour conséquence un ajustement éventuel des budgets des différents niveaux.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

TableauN°3 : Niveau de responsabilité et phasage du processus d'élaboration et d'approbation du plan court terme.

ETAPES	OBJET	RESPONSABILITES
1	- Diffusion de la procédure générale (orientations, hypothèses, planning).	Direction générale
2	- Consolidation des projets plans annuels et programmes plans annuels des directions opérationnelles et fonctionnelles (n-1).	Direction des finances, de la comptabilité et du contrôle de gestion de la filiale
3	- Arbitrage définitif.	Direction générale /filiale
4	- Approbation du budget n+1.	Conseil d'administration
5	- Etablissement des contrats de gestion dg/directions centrales fonctionnelles et directions opérationnelles. -Etablissement des contrats de gestion directions centrales opérationnelles/unités décentralisées.	Direction des finances, de la comptabilité et du contrôle de gestion de la filiale Directions ou unités opérationnelles

Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA

1.5. Objectifs et hypothèses budgétaires

Les objectifs et hypothèses budgétaires comprennent pour chaque année

- Le prix d'achat du gaz naturel.
- Les dérives des prix :
- Le taux de change du dinar/dollar US.
- La hausse des prix sur le marché intérieur.
- Autres hypothèses d'entrée au budget :
- Frais généraux et sociaux (Dépenses de fonctionnement des unités d'administration générale : la Direction Générale et les Directions Fonctionnelles).
- Assurances.
- Amortissements industriels centralisés.
- Frais financiers.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- Coûts du personnel et de la formation.
- Coûts de prestations véhicules etc....
- Autres coûts : Coûts standards d'achats de matériel, coûts de référence par nature d'investissements que l'on retrouve dans des documents spécifiques.
- Les objectifs de qualité de service.
- Les actions de progrès à concrétiser : Principales études à lancer ou à finaliser.

1.6. Les Procédures Particulières

La procédure budgétaire globale court terme est complétée par des procédures particulières qui précisent les modes opératoires à respecter dans chacun des domaines d'activité : énergie, personnel, formation, véhicules, approvisionnements, études, investissements, budgets d'exploitation, trésorerie.

Ces procédures sont définies pour cerner les prévisions détaillées des domaines d'activités précités en se basant sur le bilan réel chiffré de l'année n-1 et du probable (prévision de l'année en cours corrigée des six premiers mois de réalisation) à réaliser dans l'année. Ces prévisions sont élaborées au plan physique, valorisées selon des hypothèses de coûts définies de par ailleurs qui permettent d'établir en finalité les prévisions des budgets financiers d'investissement et d'exploitation.

1.7. Le suivi budgétaire

Le processus de contrôle de gestion comporte deux étapes :

- La confrontation « réalisation - prévision » qui conduit à la mise en évidence des écarts.
- L'analyse, l'interprétation des dits écarts et la prise de décision correctrice.

Le suivi budgétaire est d'application à la **SONELGAZ** par l'élaboration de tableaux de bord, de rapports mensuels d'activité, de bilans annuels et ce à tous les échelons budgétaires.

Au plan des contenus de ces outils, il existe des paramètres autant physiques que financiers avec des indicateurs et ratios de gestion spécifiques aux activités production d'électricité, transport d'électricité, transport de gaz, distribution Electricité et gaz et ingénierie de travaux d'investissement.

1.7.1. Paramètres physique

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Tableau N°4: Suivi des grands travaux d'investissement.

Suivi des grands travaux d'investissement	Indicateurs
1) Electricité	* Suivi individualisé des nouveaux ouvrages de centrales, postes HT et lignes HT : - Ouverture de chantier

Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA

Tableau N°5 : Activité GAZ.

Activité GAZ	Indicateurs
1) Commercial	* Achats * Ventes * Clientèle - Augmentation des clients * Pertes d'énergie distribution * Taux d'encaissement * Portefeuille de créances * Délais de réalisation des branchements
2) Qualité de service	* Délai de réparation * Taux de rendement

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

<p>- Transport</p> <p>- Distribution</p>	<p>* Délai de réparation</p> <p>* Taux de rendement</p> <p>* Taux de stockage des matériels et fournitures</p>
<p>2) Gaz</p>	<p>- Mise en service de chantier</p> <p>- Remise à l'exploitation de chantier</p> <p>* Centres ER mis en service</p> <p>* Suivi individualisé des nouveaux ouvrages de postes HP et réseaux HP :</p> <p>- Ouverture de chantier</p> <p>- Mise en service de chantier</p> <p>- Remise à l'exploitation de chantier</p> <p>* Distributions publiques mises en service</p>

Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA

Tableau N°6 : Ratios et paramètres financier

En %	1995	1997	1999	2000	2001
Fonds propres/Actif. Immobilie	0,18	0,88	0,90	0,96	1,04
Fonds propres/capitaux permanents	18,38	87,5	84,2	90,7	82,7
Services de la dette/chiffre d'affaire	0,73	0,47	0,25	0,18	0,20

Source : Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA

1.8. Les sanctions budgétaires

Il y lieu de souligner que des sanctions budgétaires positives ou négatives existent à plusieurs niveaux :

- Au niveau du management par l'attribution de primes variables au titre des contrats de performances, des contrats de dirigeants et des contrats de dirigeants principaux.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- Au niveau de tous les agents par l'attribution d'une prime d'encouragement si les résultats approuvés sont positifs au titre du bilan clos au 31.12 de l'exercice budgétaire (appelée précédemment « prime d'intéressement » (cela a été le cas en 2001 qui est une année bénéficiaire et où les équilibres financiers ont été en nette amélioration par rapport aux années précédentes).

1.9. La révision comptable

La révision comptable ou contrôle à posteriori de l'information comptable et financière est effectuée au sein de la **SONELGAZ** :

- **Pour le compte de la Direction de l'Entreprise**, car celle-ci est responsable de sa gestion devant son Conseil d'Administration, son Assemblée Générale et devant les organes de contrôle internes et externes (Audits internes, Inspection générale des finances « IGF », Cour des comptes etc.
- **Pour le compte de l'actionnaire unique des filiales à 100% ou à majorité SONELGAZ..**
- **Pour le compte de l'actionnaire unique de la Holding SONELGAZ** qui est l'Etat.
- **Pour le compte des bailleurs de fonds** Institutions financières internationales.

De ce fait, la Holding **SONELGAZ** dispose d'entités à même d'appliquer ce contrôle interne et de l'aider à concrétiser les objectifs attendus à savoir :

- ❖ Une certification des comptes de fin d'exercice de la Holding pour son principal et unique actionnaire qui est l'état.
- ❖ Des certifications de comptes de fin d'exercice de toutes ses filiales pour elle-même.
- ❖ Une certification des projets financés par l'Etat sur dotations ou subventions pour son actionnaire unique.
- ❖ Une certification des projets financés garantis par l'Etat pour son actionnaire unique.

Lorsqu'il s'agit d'une révision comptable à son initiative, elle concerne : Ses filiales, également La fiabilité de ses comptes et de sa gestion pour soigner son image et son image (Notation) auprès des Institutions Bancaires nationales ou étrangères.

Dans ce cas, elle fait appel sur son initiative propre, à des cabinets d'audit internationaux, pour la certification de ses comptes de fin d'exercice (C'est le cas pour l'année 2000).

Ces différentes certifications se font tous les ans par l'auditeur désigné par l'Etat pour les comptes (Jusqu'à fin 2001, c'est la Société Nationale de Comptabilité qui a assuré ce rôle) et par l'IGF pour

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

la gestion des dotations (Electrification) et la gestion des projets financées par les institutions financières internationales « IFI » lorsque l'état est garant.

- ❖ Chaque certification des comptes de l'Entreprise fait l'objet d'une lettre d'opinion approuvant, rejetant ou certifiant les comptes avec ou sans réserves à lever ;
- ❖ Chaque contrôle de l'igf fait l'objet d'un rapport circonstancié transmis au ministère de l'énergie et des mines et au trésor public.

2. Plan opérationnel à moyen terme

2.1. Définition :

A l'instar des autres sociétés du Groupe, **SOPIEG** s'inscrit dans une démarche stratégique à travers la mise en place d'une vision à moyen terme.

Le présent PMTE est réalisé en tenant compte du contexte économique actuel, qui est confronté à des contraintes liées au financement des programmes d'investissement, la société va mettre en évidence et de façon permanente, les soucis d'amélioration de l'efficacité et l'efficience, ce souci se traduira par des actions de rationalisation des charges et de la recherche permanente de l'optimum financier dans tous les actes de gestion. Cependant, pour préparer l'avenir, dans un contexte de raréfaction des ressources mettent en cause l'ensemble de la gestion de la société ; ces aspects constituent le challenge fondamental durant ce prochain moyen terme. Il conditionnera de manière significative l'avenir de la société aussi bien sur le plan financier qu'opérationnel.

Pour cela le plan à moyen terme 2020 – 2024 constituera le seul cadre de référence en matière de gestion budgétaire. Il portera aussi bien sur la vision du développement de la société que sur les engagements de court terme (budget de l'exercice 2020).

La concrétisation des différents segments, la fixation des priorités et axes de travail pour la période 2020-2024, devra se traduire de manière effective à travers :

- Les principaux axes d'amélioration et objectifs d'activité en référence aux objectifs stratégiques.
- Les niveaux d'investissements à réaliser en fonction des objectifs prioritaires liés aussi bien au développement qu'à l'amélioration de la qualité de service.
- Les niveaux des objectifs à atteindre pour ce qui concerne les principaux paramètres. couvrant l'ensemble des dimensions de gestion.

2.2. Les objectifs de plan opérationnel à moyen terme :

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

La déclinaison des objectifs stratégiques vers un plan opérationnel sur cinq ans dont la première année est considérée comme l'année budgétaire, va nous permettre d'instaurer une culture de gestion au sein de l'entreprise dans une optique de performance continue, d'évaluer les besoins, de coordonner les actions à mener, et faire le chiffrage des résultats prévisionnels.

Sur la base du diagnostic réalisé, la vision à moyen terme devrait permettre à la société :

- D'adapter la stratégie de l'entreprise, en piloter le développement technologique en adéquation avec ses compétences clés et la mise en valeur du savoir-faire du personnel.
- D'améliorer le niveau de compétence des employés et développer leur savoir-faire dans le domaine de l'exploitation et de la gestion immobilière.
- D'anticiper sur les problématiques de développement et proposer des plans d'actions pluriannuels qui soient en adéquation avec les objectifs recherchés.
- D'élargir le rayon d'action à de nouveaux produits à forte valeur ajoutée appartenant au métier de base de l'entreprise et essentiels à son développement (Développer le service Consulting au profit des sociétés du Groupe **SONELGAZ** en matière de conseil et assistance dans les domaines de gestion immobilière, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre).
- D'assurer la satisfaction de la clientèle aux filiales et autres, tant sur le plan de la qualité des prestations que sur le plan du confort.
- De rationaliser les coûts, maîtriser les charges et maintenir l'équilibre financier.
- De rechercher la performance et le développement d'expertise.
- D'assurer un climat social interne serein.

Il reste entendu que la faisabilité d'une telle stratégie passe par sa traduction en plans opérationnels à moyen terme dans le but de déterminer les voies (programmation des actions à entreprendre) et les moyens à mobiliser (notamment au plan des ressources humaines et des aspects financiers) par l'ensemble des acteurs chargés de sa mise en œuvre.¹⁰⁸

2.3. Les axes de travail adapté au plan opérationnel à moyen terme

Quatre segments d'activités ont été identifiés conformément aux statuts, aux missions et attributions de la société. Les axes de développement à mener, à l'horizon du plan, peuvent ainsi être formulés :

AXE STRATEGIQUE 1 : Valoriser le Patrimoine Immobilier et Foncier.

Action stratégique 1 : Assurer un confort au standard normatif

¹⁰⁸Note d'information sur l'organisation du processus budgétaire au sein de service budget et contrôle de gestion.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Action stratégique 2 : Revaloriser les espaces extérieurs

Action stratégique 3 : Baliser le champ d'actions dans le domaine de gestion des cités d'habitation

Action stratégique 4 : Préparer une nouvelle tarification locative

AXE STRATEGIQUE 2 : Accroître et Moderniser la Performance de la Société

Action stratégique 1 : Renforcer, Développer et préserver les compétences du capital humain

Action stratégique 2 : Perfectionner la ressource humaine

Action stratégique 3 : Assurer la veille technologique dans le domaine de la gestion immobilière

Action stratégique 4 : Mettre en application des procédures de travail

Action stratégique 5 : Créer un fond documentaire

Action stratégique 6 : Offrir de l'assistance conseil aux sociétés du Groupe Sonelgaz .

AXE STRATEGIQUE 3 : Améliorer les pratiques à l'interne et à l'externe et développer la relation client.

Action stratégique 1 : Elaborer un plan de communication à l'interne

Action stratégique 2 : Elaborer un plan de communication à l'externe

Action stratégique 3 : Mettre en place une charte d'adhésion aux valeurs de la société

Action stratégique 4 : Elaborer un modèle type d'information projet.

AXE STRATEGIQUE 04 : Efficience économique

Action stratégique 1 : Privilégier le développement et la mise en œuvre de la comptabilité analytique et Rentabiliser les investissements pour une amélioration de la qualité de service

Action stratégique 2 : Améliorer l'efficacité financière et opérationnelle en maîtrisant le processus de prévision, le recouvrement des créances, les coûts sur la chaîne de valeurs.

Action stratégique 3 : Optimiser les ressources et les moyens, Identifier et encourager les potentialités.

Section 03 : L'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa et proposition des recommandations.

Après avoir présenté le service de contrôle de gestion ainsi les différents outils utilisés afin de piloter la performance financière .On présente, à travers cette dernière section, des résultats en

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

partant de la présentation des bilans financiers récapitulatifs, de l'analyse par les différents ratios ,et en fin donner un constat et recommandations.

1. Etude de la performance financière de Société SOPIEG. Spa

L'appréciation de la performance financière de l'entreprise constitue un atout majeur et une nécessité pour l'avancement et la pérennité de l'entreprise pour cela on a essayé de proposer une étude Afin d'améliorer les pratiques du contrôle de gestion au sein de la Société SOPIEG. Spa.

Notre étude, consiste à porter sur une analyse durant les trois années antérieures (2018, 2019, 2020), et à dégager les points forts et les points faible afin d'améliorer aussi bien sa situation et sa performance financières.

Pour notre analyse financière, nous nous sommes basés sur les documents fournis par l'entreprise, à savoir les bilans, les comptes de résultats et les tableaux du flux de trésorerie des années 2018, 2019 et 2020, puis nous présentant les résultats sous forme de graphes ainsi que les interprétations y afférentes.

1.1. Les bilans financiers récapitulatifs

On présente dans ces deux tableaux suivants l'actif et passif du bilan :

Tableau N°7 : Actifs

Désignation	2018	2019	2020
Actifs non courants	5 087 525 810.17	5 141 547 798.11	2 380 713 726.06
Actifs courants	486 320 480.56	446 524 878.14	3 049 659 337.72
Total Actif	5 573 846 290.73	5 588 072 676.25	5 430 373 063.78

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Tableau N°8 : Passifs

Désignation	2018	2019	2020
Fonds propres	989 023 693.68	117 131 522 4.71	1 148 223 409.92
Passifs non courants	397 741 997.21	397 173 875.27	396 406 173.96
Capitaux permanents	1 386 765 690.89	1 568 489 099.98	1 544 629 583.88
Passifs courants	4 187 080 599.84	4 019 583 576.27	3 885 743 479.9

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Total passif	5 573 846 290.73	5 588 072 676.25	5 430 373 063.78
---------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise

1.2. Analyse du Fonds de roulement

Le Fond de roulement « FR » : C'est l'indicateur essentiel, de la règle de l'équilibre financier qui signifie que : les emplois à long terme soient financés par des ressources à long terme.

$$\text{Fond de roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Le tableau suivant présente principaux résultats des trois années 2018, 2019, 2020 :

Tableau N°09 : Fonds de roulement

Années	2018	2019	2020
Capitaux permanents(1)	1 386 765 690.89	1 568 489 099.98	1 544 629 583.88
Actifs immobilisés(2)	5 087 525 810.17	5 141 547 798.11	2 380 713 726.06
FR(1)-(2)	-3 700 760 119	-3 573 058 698	-836 084 142.2

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire :

On constate que l'entreprise a dégagé un fonds de roulement négatif « FR < 0 » durant les trois années analysées, ce qui signifie qu'elle n'a pas suffisamment de ressources financières pour supporter la totalité de ses investissements. Cela est dû au capital très faible par rapport au total du bilan.

1.3. Analyse du besoin en fonds de roulement

Le BFR est la résultante du décalage entre l'achat et la vente des biens (existence de stocks), les ventes et leur encaissement (constitution de créances sur les clients), les achats et leur décaissement (constitution de dettes envers les fournisseurs). Ce cycle d'exploitation engendre deux agrégats que sont les besoins et les ressources.

$$\text{BFR} = (\text{actifs courants} - \text{trésorerie actif}) - (\text{passifs courants} - \text{trésorerie passif})$$

Les résultats des BFR se présentent dans les tableaux suivants :

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Tableau N°10 : calcule du besoin en fonds de roulement.

Années	2018	2019	2020
(AC-TA) (1)	395 293 336.55	202 584 953.85	2 889 093 385.58
(PC-TP) (2)	4 187 080 599.84	4 019 583 576.27	3 885 743 479.9
BFR (1)-(2)	-3 791 787 263	-3 816 998 622	-996 650 094.3

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaires

Durant ces trois années, on constate que le cycle d'exploitation est négatif « **BFR < 0** ». Ceci explique que l'entreprise est en difficulté concernant la rotation des stocks et le recouvrement des créances.

1.4 Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de (FR) après financement en fonds de roulement.

Calcul

L'équilibre financier, d'après l'analyse fonctionnelle, s'établit à partir de la relation Fondamentale :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Le tableau 05 donne un aperçu sur la trésorerie nette des trois années :

Tableau N°11 : calcule de trésorerie.

Années	2018	2019	2020
FR	-3 700 760 119	-3 573 058 698	-836 084 142.2
BFR	-3 791 787 263	-3 816 998 622	-996 650 094.3
TN	91 027 144	243 939 924	160 565 952.1

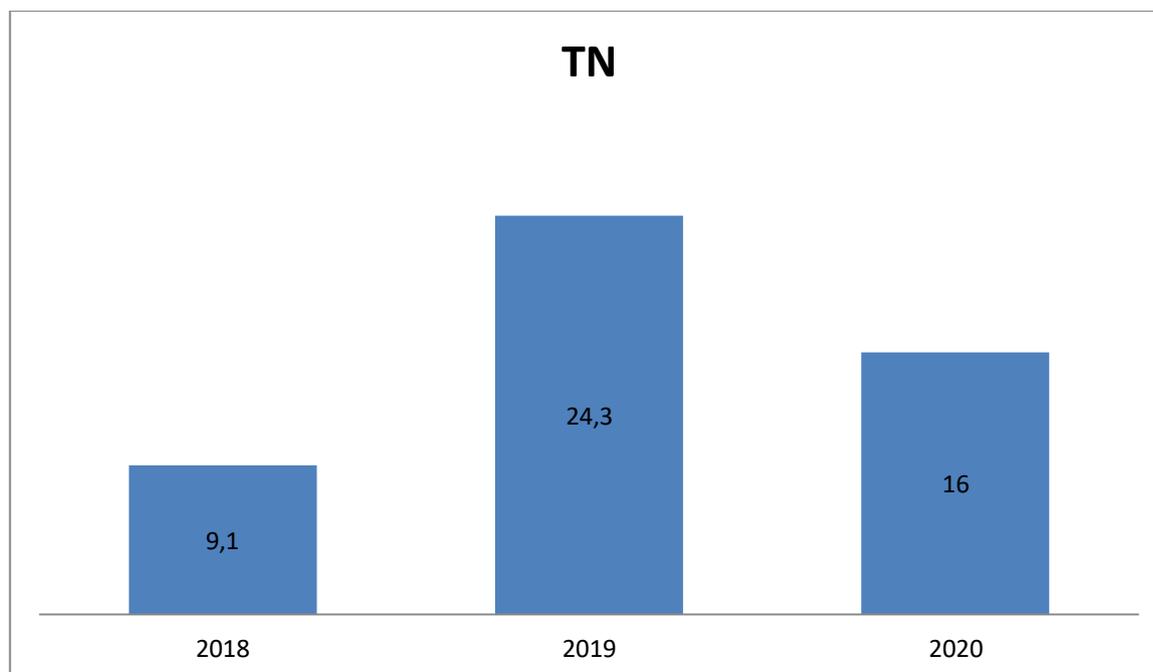
Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaires:

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Pendant les trois années, on remarque que la trésorerie nette est positive. Cela signifie que l'excédent de financements stables permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité.

Graphe N°1 : Trésorerie



Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Situation générale

Donc on peut dire que cette situation n'est pas satisfaisante car une partie de l'actif immobilisé est financé par des ressources courtes (autres dettes : apports des associés). L'équilibre financier est fragile et couteux, il peut par ailleurs être remis en question par des fournisseurs et les banquiers, ils peuvent à tout moment retirés leur confiance.

1.5. L'analyse par la méthode des ratios

On sait que le diagnostic par les ratios de gestion est une aide dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise. et cela peut être réalisé seulement si on choisit ces ratios soigneusement.

1.5.1. Les ratios de structure et de solvabilité

1.5.1.1. Stabilité financière

$$R1 = \text{Stabilité financière} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Total actif}}$$

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Tableau N°12 : La stabilité financière

Année	2018	2019	2020
Capitaux permanents	1 386 765 690.89	1 568 489 099.98	1 544 629 583.88
Total actif	5 573 846 290.73	5 588 072 676.25	5 430 373 063.78
R1	0.25	0.28	0.28

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

L'analyse de ce ratio nous révèle que l'entreprise a utilisé en moyenne 25% de ses capitaux permanents dans le financement de son activité.

1.5.1.2. Ratio de financement des immobilisations

L'analyse de ce dernier permet de porter un premier jugement sur la solvabilité de l'entreprise.

$$R2 = \text{Ratio d'équilibre financier} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

Tableau N°13: Ratio de financement des immobilisations

Année	2018	2019	2020
Capitaux permanents	1 386 765 690.89	1 568 489 099.98	1 544 629 583.88
Immobilisations nettes	5 087 525 810.17	5 141 547 798.11	2 380 713 726.06
R2	0.27	0.30	0.64

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Selon ce ratio, on remarque que les fonds permanents ne financent pas la totalité des immobilisations nettes.

1.5.2. Les ratios de liquidité :

1.5.2.1. Ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court de terme. Il correspond au ratio du fonds de roulement par le bas du bilan.

Il exprime la capacité de remboursement des dettes à court terme au moyen de la transformation des actifs à court terme en liquidité. Donc ils déterminent les fonds liquides et les actifs potentiels à

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

convertir aux liquides dans un temps très limité avec le minimum des pertes possible par rapport à leurs achats.

$$R3 = \text{ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

Ce tableau aborde les principaux résultats :

Tableau N°14 : liquidité générale en pourcentage.

Année	2018	2019	2020
Actifs circulant	486 320 480.56	4 46 524 878.14	3 049 659 337.72
Dettes à court terme	4 187 080 599.84	4 019 583 576.27	3 885 743 479.9
R3	11.61	11.10	78.48

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Le ratio de liquidité générale n'a pas dépassé le 1 durant les trois années, c'est-à-dire les actifs à court terme ne garantissent pas une marge importante de paiement du passif à court terme. Même si le ratio de liquidité générale augmente l'année 2020, il reste toujours à des niveaux non confortables car il est inférieur à 1.

1.5.2.2. Ratio de liquidité immédiate

Il est considéré comme le ratio le plus rigoureux pour évaluer la performance de l'entreprise en termes de liquidité. Puisque il détermine la capacité de rembourser toutes les dettes à court terme seulement par les valeurs disponibles.

$$R4 = \text{ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilité} / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°15: Calcule de liquidité immédiate.

Année	2018	2019	2020
Disponibilité	91 027 144.01	243 939 924.29	160 565 952.14
Dettes à court terme	4 187 080 599.84	4 019 583 576.27	3 885 743 479.9
R4	2.17	6.06	4.13

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

On constate que le ratio de liquidité immédiate est sensiblement inférieur à 50%, On peut dire que **SOPIEG. SPA** n'a pas la capacité de payer ses dettes à court terme. Cela peut conduire à une perte de confiance de la part des fournisseurs et à un prolongement de l'échéancier de paiement.

1.5.3. Les ratios de rentabilité

Ces ratios sont non seulement utilisés pour évaluer la viabilité financière de l'entreprise, mais ils sont également importants pour évaluer l'entreprise sur une période donnée.

1.5.3.1. La rentabilité financière

La rentabilité financière est encore appelée rendement des capitaux propres. Elle mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROE ».

$$R5 = \text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau N°16: La rentabilité financière en pourcentage

Année	2018	2019	2020
Résultat net	126 082 410.82	252 005 214.40	230 613 966.37
Capitaux propres	989 023 693.68	1 171 315 224.71	1 148 223 409.92
R5	12.74	21.51	20.08

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Nous constatons que la rentabilité financière de la société est positive dans les années 2018, 2019, 2 et 2020 mais au même temps, on remarque une détérioration dans ce ratio.

1.5.3.2. Rentabilité commerciale

$$R6 = \text{Rentabilité commerciale} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Tableau N°17 : Rentabilité commerciale en pourcentage.

Année	2018	2019	2020
Résultat net	126 082 410.82	252 005 214.40	230 613 966.37
Chiffre d'affaires	1 245 724 871.58	1500199724.24	1 654 196 074.89
R6	10.12	16.79	13.94

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Comme les résultats précédents la société SOPIEG .SPA a connu une rentabilité commerciale positive et en détérioration dans les années 2018, 2019 et 2020.

1.5.3.3. Taux de marge brut

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaires.

$$R7 = \text{Taux de marge brut} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Tableau N°18 : taux de marge brute.

Année	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation	174 369 338.60	341 280 109.62	315 900 080.70
Chiffre d'affaires	1 245 724 871.58	1 500 199 724.24	1 654 196 074.89
R7	13.99	22.75	19.09

Source : Etabli par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Durant les trois années le taux de marge brut demeure positive cela signifie que l'activité de l'entreprise est rentable.

1.5.4. Les ratios de solvabilité

1.5.4.1. La solvabilité générale

$$R8 = \text{La solvabilité générale} = \frac{\sum \text{Actif}}{\text{Dette à moyen et à long terme}}$$

Tableau N°19 : La solvabilité générale.

Année	2018	2019	2020
\sum Actif	5 573 846 290.73	5 588 072 676.25	5 430 373 063.78
Dette à moyen et à long terme	4 584 822 597	446 757 452	4 282 149 654
R8	1.21	1.26	1.27

Source : Etabli par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

La solvabilité générale est positive pendant les trois années 2018, 2019 et 2020. Soit 1.21, 1.26 et 1.27, respectivement. On peut constater qu'il est supérieur à 1 pendant les trois années ce qui signifie que l'ensemble des actifs de l'entreprise couvrent entièrement les dettes de l'entreprise.

1.5.4.2. L'autonomie financière

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

$$R9 = \text{L'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\sum \text{Dettes}}$$

Tableau N°20: L'autonomie financière.

Année	2018	2019	2020
Capitaux propres	989 023 693.68	1 171 315 224.71	1 148 223 409.92
\sum Dettes	458 482 259 7	446 757 452	4 282 149 654
R9	2.15	2.62	0.26

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

Le ratio de l'autonomie financière est positive pendant les 3 années, ce ratio traduit la capacité des capitaux propres à couvrir la des dettes de l'entreprise, pour cela on peut dire que l'entreprise est financièrement autonome.

1.6. Analyse de l'activité de la société SOPIEG. Spa

1.6.1. Evolution de la valeur ajoutée

La VA constitue un outil de gestion des entreprises .Il exprime la différence entre ce que l'entreprise produit et ce qu'elle consomme comme biens et services acquis à l'extérieur.

$$\text{Pourcentage de croissance du VA} = \frac{\text{VA2} - \text{VA1}}{\text{VA1}}$$

Dans le tableau ci-dessous, on va mettre en évidence l'évolution de la valeur ajoutée de la société SOPIEG. Spa dans les trois années 2018, 2019 et 2020.

Tableau N°21: la variation de la valeur ajoutée.

Année	2018	2019	2020
VA	633 248 896.43	872 969 941.31	755 680 948.70
Variation en %	27.46	-15.65

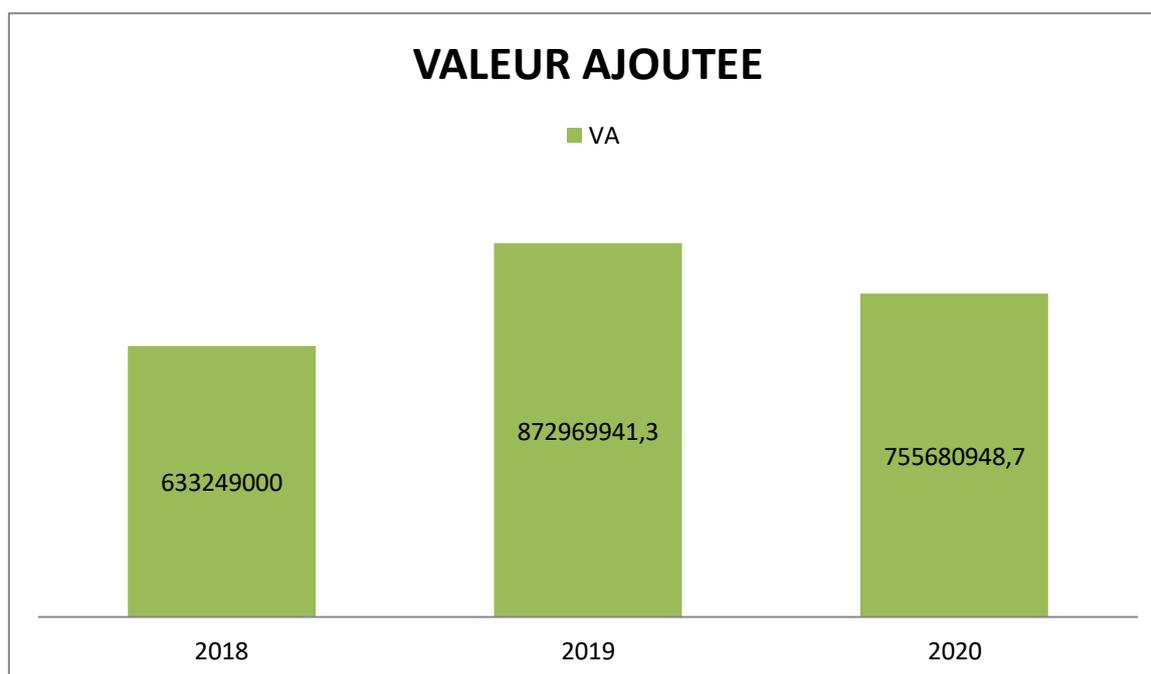
Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

La valeur ajoutée représente la différence entre la production et les consommations de l'exercice, elle a enregistré une diminution dans l'années 2020 mais il est clair que SOPIEG .SPA est capable de crier de la valeur et de la richesse puisque la valeur ajoutée demeure positive durant les trois années de notre étude.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Graphe N°2 : la valeur ajoutée



Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

1.6.2. L'analyse du chiffre d'affaires

Tableau N°22: La variation Chiffre d'affaire

Année	2018	2019	2013
CA	1 245 724 871.58	1 500 199 724.24	1 654 196 074.89
Variation en %	16.96	9.03

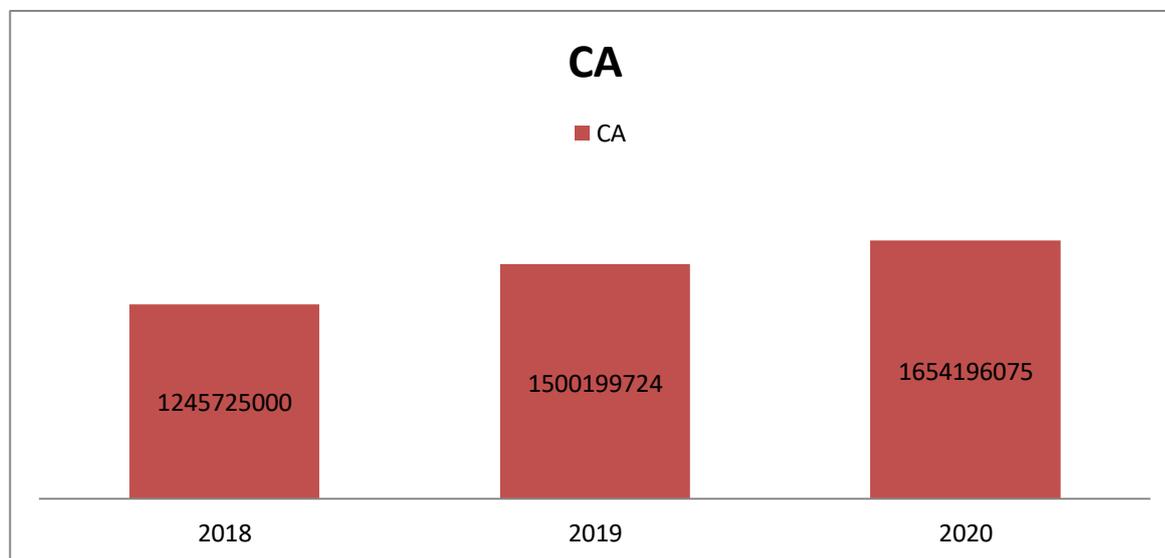
Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

On constate que le chiffre d'affaire en 2018 correspond à la date de démarrage de l'étude, le chiffre d'affaires en 2019 a augmenté fortement en arrivant à 1 654 196 074, 89DA.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Graphe N°3 : la variation de chiffre d'affaire



Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

1.6.3. La variation de l'excédent brut d'exploitation

L'EBE est un indicateur global qui reflète le potentiel de rentabilité de SOPIEG.SPA, L'efficacité de sa gestion courante et permet la comparaison avec d'autres entreprises. On constate que cet indicateur (EBE) est variable pendant les trois exercices de l'étude.

Tableau N°23:La variation de l'excédent brut d'exploitation

Année	2018	2019	2020
EBE	396 022 361.47	572 766 725.35	448 405 730.63
Variation en %	30.85	-27.95

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

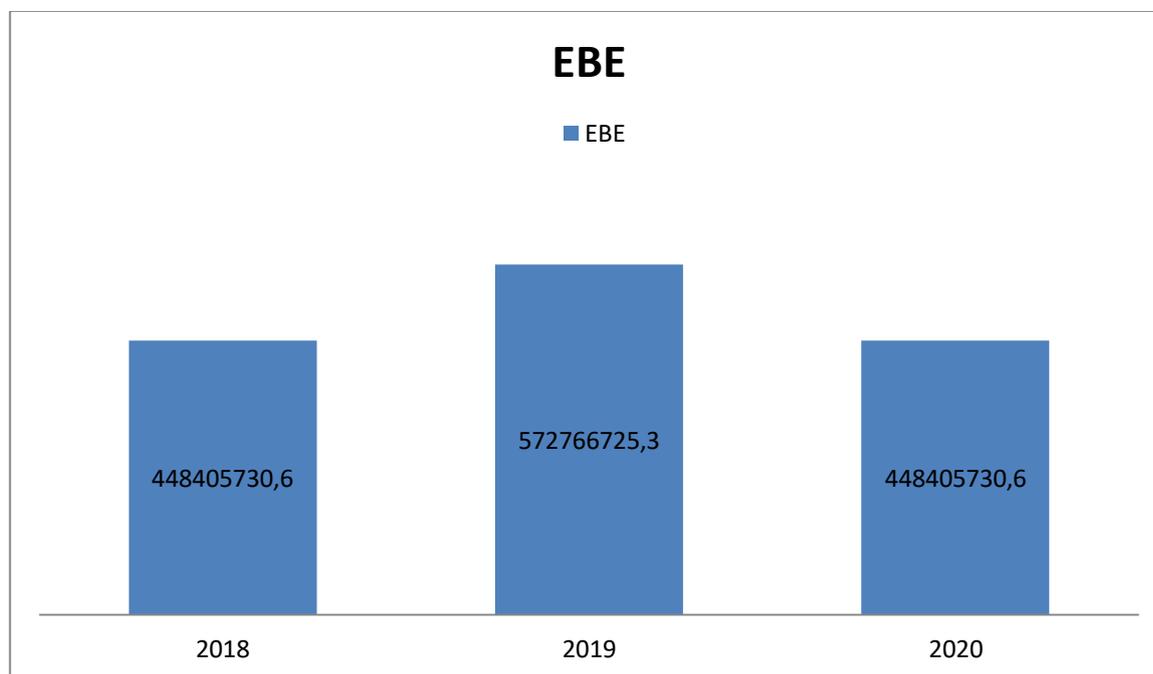
Commentaire

L'EBE est un indicateur global qui reflète le potentiel de la rentabilité de l'entreprise, l'efficacité de sa gestion courante et permet la comparaison avec d'autres entreprises. On constate que cet indicateur (EBE) est variable pendant les trois exercices de l'étude.

Pendant les trois années, l'EBE est positive signifie que l'entreprise est rentable : elle vend ses produits ou services plus cher qu'ils ne lui coûtent à réaliser.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Graph N°4 : la variation de l'excédent brut d'exploitation



Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

1.6.4. La variation du résultat net de l'exercice :

La variation du résultat net de l'exercice se présente comme suit :

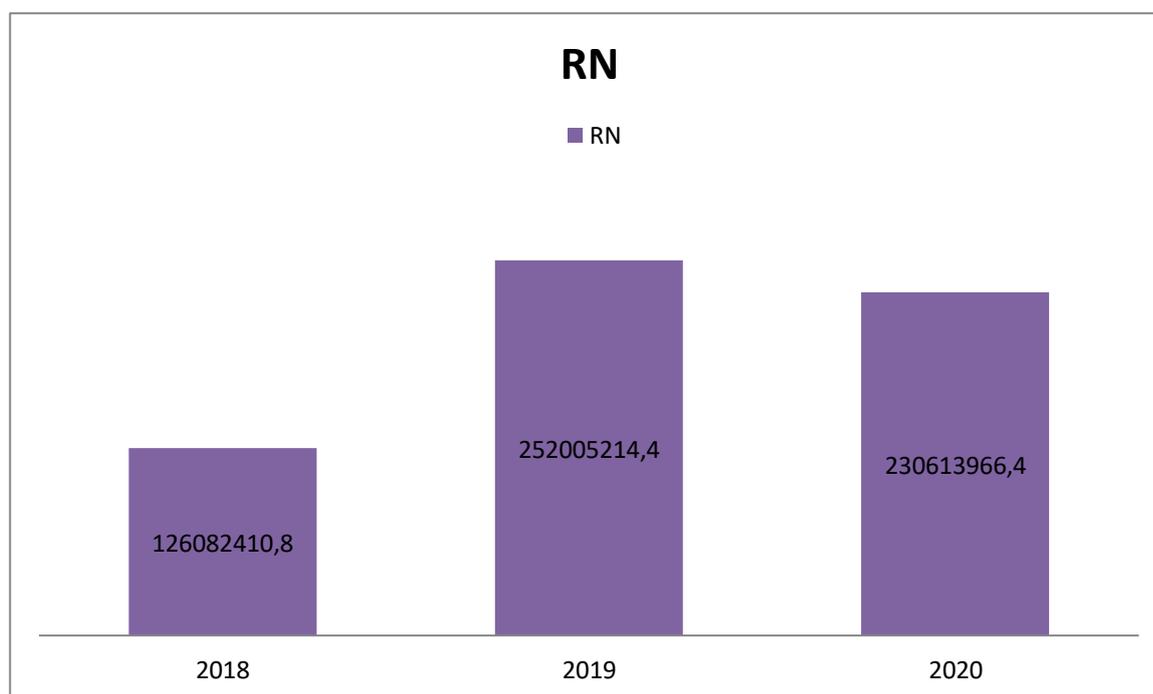
Tableau N°24: la variation du résultat net de l'exercice.

Année	2018	2019	2020
RN	126 082 410.82	252 005 214.40	230 613 966.37
Variation en %	49.96	-9.27

Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

Graphe N°5 : la variation du résultat net de l'exercice.



Source : Etablit par l'étudiante en se basant sur les documents fournis par l'entreprise.

Commentaire

D'après le Graphe, l'entreprise dispose d'un résultat net positif qui est suivi par l'augmentation du chiffre d'affaire durant les trois années de notre étude.

2. Constat et recommandations

2.1. Constat

L'analyse de la situation financière de la société nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement **SOPIEG.SPA**. Lors du stage effectué au sein de l'entreprise, nous avons pu dégager les forces et faiblesses au niveau de l'entreprise et au niveau du contrôle de gestion au sein de cette dernière :

- Adoptée un système de budgétassions très fort.
- Un déséquilibre financier, un FR négatif sur les trois années étudiées ; car les immobilisations nettes sont supérieur aux capitaux permanents.
- L'absence d'une culture de mesure de la performance financière dans l'entreprise due à l'absence d'utilisation d'outils d'analyse financière.

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

- Le non utilisation des tableaux de bord financier.
- On constate aussi la réduction de la richesse de l'entreprise VA et de l'EBE. Ces résultats sont dus principalement à une mauvaise de gestion et le non maitrise des coûts. C'est pourquoi nous formulons des recommandations pour une gestion financière optimale.

2.2. Recommandations relatives à l'amélioration de la performance financière de la société SOPIEG.SPA

Afin d'améliorer la performance financière de la société SOPIEG.SPA, on propose les recommandations suivantes :

- Doubler l'effort pour moderniser et améliorer les systèmes d'information pour permettre le calcul d'indicateurs financier, car ils sont d'une importance inhérente à la gestion financière des opérations de la société.
- Désigner un analyste financier au niveau de la DFC pour l'évaluation périodique de la situation financière de l'entreprise.
- Consacrer du temps dans les réunions des conseils pour présenter le côté financière de l'entreprise, également désigner une formation du personnel sur le thème de l'analyse financière.
- L'utilisation des budgets est une force primordiale mais nous avons constaté des faiblesses dans l'utilisation des budgets. C'est un frein à l'innovation car il résulte du reconditionnement des résultats de l'année précédente, et les prévisions deviennent incertaines et peu fiables dans des environnements complexes et instables et surtout sa faiblesse est constatée du fait de sa lourdeur et de son temps de réaction trop long, ce qui entraîne un décalage des actions correctives dans la société donc il faut actualiser les budgets :,la correction du budget global et la saisie de l'information dans un progiciel .

Conclusion du chapitre 03

Ce chapitre est consacré à l'appréciation de la structure financière d'un côté ,et de l'autre côté nous permis d'explorer l'évolution des outils de contrôle de gestion mise en œuvre au sein de la Société la société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa.

En premier lieu nous avons Analysé la procédure budgétaire à court terme, comment s'articule, ses objectifs, ses responsabilité, ainsi comment la société a mis en place le système de suivi et de contrôle. En deuxième lieu, on a développé la démarche stratégique qui s'appelle Plan opérationnel

Chapitre 3: Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa

à moyen terme, et nous nous sommes intéressés à découvrir quelques ratios et paramètres financiers utilisés par le service de contrôle de gestion.

En troisième lieu, nous avons apporté une suggestion d'analyse de la structure financière d'une entreprise qui conduira in fine à une meilleure performance financière, pour faire face aux faiblesses et aux problèmes rencontrés au niveau de la société en générale, et au niveau de service contrôle de gestion.

Concernant la structure financière, on a constaté que la structure financière de cette société n'est pas équilibrée sur le plan financier du fait de son fonds de roulement négatif sur les trois années étudiées.

Au terme de cette étude, il semble que la société SOPIEG.SPA est financièrement performante.

***CONCLUSION
GÉNÉRALE***

CONCLUSION GÉNÉRALE

Tout au long de notre mémoire nous avons essayé de répondre aux questions posées précédemment :

Le contrôle de gestion avec ses différents outils s'avère comme un système de pilotage, qui permet aux dirigeants de l'entreprise de s'assurer que les ressources sont utilisées et obtenues avec efficacité et efficience.

Durant le stage pratique on a constaté que le service de contrôle de gestion est bien situé dans l'organigramme, ce qui lui permet de remplir sa mission dans la transversalité de l'information, à ce stade le contrôleur de gestion apporte des mesures correctives pour corriger la trajectoire, ce qui confirmera l'efficacité du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise en question.

Pour aider les managers à maîtriser la gestion des organisations en expansion, le contrôle de gestion a utilisé le langage de la finance et de la comptabilité qui a contribué à la performance financière de différentes parties de l'entreprise.

Concernant la performance financière qui est le sujet de notre étude, on a affirmé que l'analyse de la performance financière conduit à éliminer l'incidence des opérations exceptionnelles sur le résultat, et à procéder à un certain nombre de reclassement afin d'apporter un maximum d'homogénéité aux indicateurs de performance et aux résultats.

Cette recherche nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur les outils de contrôle de gestion utilisée par la société en vue de l'amélioration de la performance financière.

Par conséquent, nous avons pu connaître les outils de contrôle de gestion au service de pilotage de la performance financière de la société SOPIEG.SPA, parmi eux, nous avons vu : la budgétisation à court terme, on a abordé aussi ses différents objectifs, ses responsabilités au sein de différents niveaux hiérarchiques, aussi les procédures particulières mises en place par le service budget et contrôle de gestion, De plus, nous avons pu aussi constater : la performance d'entreprise de l'entreprise à travers le plan opérationnel à moyen terme.

Test d'hypothèse

- ❖ **La 1ère hypothèse :** Est confirmée à travers notre étude, on est bien d'accord que le contrôle de gestion est primordiale pour le pilotage de la performance financière au sein de l'entreprise, il est présent avant (Budget), pendant (Contrôle budgétaire et TDB), et après (Reporting) la décision ou l'action.

CONCLUSION GÉNÉRALE

- ❖ **La 2ème hypothèse :** La performance financière à un rôle primordiale dans la détermination des points faibles et point fortes à améliorer (en terme financier) de l'entreprise et considérer comme un outil d'aide pour les gestionnaires, afin de suivre l'évolution de l'entreprise et sa situation financière envers les tiers. Ce qui confirme l'hypothèse 2.
- ❖ **La 3ème hypothèse :** L'outil le plus utilisé pour la détermination de la performance financière de la société SOPIEG .SPA est l'analyse financière. Tandis que le contrôleur de gestion doit adopter plusieurs outils de gestion telle que le tableau de bord prospectif et le suivi budgétaires dont la société SOPIEG .SPA ne les utilise pas. Ce qui infirme l'hypothèse 3

Recommandations

- Mettre en place un système d'un groupe d'activités constituant une action et d'un ensemble d'actions rassemblées dans un programme. me d'information capable de définir de manière exhaustive tous les aspects d'une activité, en sens plus large il faut moderniser le système d'information, en effet ce système d'information doit accomplir un certain nombre de condition :
 1. La sincérité et l'intégrité des données sont mieux garanties lorsqu'elles sont décrites dans un référentiel commun, partagé par tous les utilisateurs du système.
 2. Il faut éviter les redondances l'information.
- Renforcer en permanence l'analyse financière afin qu'elle puisse identifier les déséquilibre financiers, également il est important que les dirigeants de cette entreprise assurent une gestion efficace de la trésorerie.
- L'utilisation des nouvelles méthodes et outils en matière de performance financière.
- Diffuse plus de culture d'analyse et d'audit au sein de l'entreprise à travers des séminaires.
- Développer un tableau de bord qui comprend des indicateurs qui peuvent aider les dirigeants à voir si la structure financière de leur entreprise est en adéquation avec l'activité exercé.
- La mise en exergue des différentes méthodes de calcul de cout, afin d'opter pour une meilleure méthode en matière d'efficacité et efficience.

Perspectives de recherche

Pour pallier les insuffisances de nos modestes recherches, nous suggérons aux futurs étudiants les sujets suivants :

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Quels sont les différents outils de contrôle de gestion moderne ? et quelle influence impact ont-ils sur la performance au sein de l'organisation ?
- L'ERP est un logiciel de gestion , comment on peut bénéficier de cette technique au profit de l'amélioration de la performance financière ?

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Alain BURLAND, Claude J.SIMON, « le contrôle de gestion », paris, 1997, P3.
- Cité in, Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Editions, Foucher, Paris, 2006.
- Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2ème édition, Paris.
- Anthony R.N.et Dearden.J. : “Management control system Richard D, Irwin” ; Homewood, Illinois,1979.
- GESTION, M., & DU, V. D. L. O. DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ X DU CABINET PROCOMPTA Services.
- LORINO P., (1995), Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l’entreprise,.Editions d’Organisation. Cité par BURLAUD A.
- 80 ALAZARD C. et SEPARI S., (2004).
- LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, EYROLLES, Paris, 1984.
- Bergeron, H. (1998). Soigner la toxicomanie: les dispositifs de soins entre idéologie et action. Soigner la toxicomanie.
- CHAELES.H, « Contrôle de gestion budgétaire », édition ; Pearson éducation, Paris 2006, p172.
- IDEM.
- CHERIF, Mondher. Asymétrie d'information et financement des pme innovantes par le capital-risque. Revue d'économie financière.
- Gillet, J. C. (2006). L'animation dans tous ses états:(ou presque). L'animation dans tous ses états.
- F GAUTIER et ANNA PEZET, « Contrôle de gestion, gestion appliquée », ED PEARSON, Paris.
- ZEROUAL, Laila et UARITI, Ouafae ZEROUALI. Les systèmes d'information comme leviers de la performance logistique. Revue Internationale des Sciences de Gestion.
- Lorino, P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités .Paris: Dunod.
- Morales, Jérémy. "Le projet professionnel des contrôleurs de gestion: analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles?." ComptabilitéContrôleAudit .
- Selmer, C. (2011). Concevoir le tableau de bord-3ème édition: Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. Dunod.
- Comptabilité générale de l’entreprise Edition de BOEK 2003.

Bibliographie

- DIDIER LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'Organisation, Paris.
- Désiré-Luciani, M. N., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. Editions Eyrolles.
- 1 ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2007, p634.
- FRERY F. et al. Stratégique, 7ème Edition, PEARSON Education.
- 25 Michel Gervais (2005), « Contrôle de gestion, éditions Economica, Paris ».
- DORIATH BRIGITTE, « Contrôle de gestion en 20 fiches », opcite.
- Délégation interministérielle à la réforme de l'État Française., (2003).
- LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, EYROLLES, Paris, 1984.
- N. BERLAND, Y. DE RONGE, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education.
- Lorino.L(2003), « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation.
- Ibid.
- Chandler. A. D, « Organisation et performance des entreprises », Tome 1, Editions de l'organisation, 1992.
- Lebas(1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité.
- 7 WEISS D, « la fonction ressource humain », Edition d'organisations ,paris, 1988.
- M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- Bernard MARTORY, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- M. KALIKA, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Paris, ECONOMICA, 1995.
- J.BARRETTE et J. Berard, les meilleurs pratiques de management : Au cœur de la performance, 2ème tirage, Edition d'organisation, 1998, Paris.
- MATHE DEBOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998.
- GRANSTEDT, (I), « L'impasse industrielle, édition du Seuil », Paris, 1980.
- M. BARABEL et O. MEIER : «MANAGEOR», édition Dunod, Paris.
- SAHUT Jean Michel, JS Lantz ; « La création de valeur et performance financière dans les téAminata FALL.
- BOGLIOLO Félix, « Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander », Editions d'organisation, France, 2000, p.30. lécoms », La revue du financier.

Bibliographie

- MALO, (J.L) et MATHE (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation », 2ème édition, Paris, 2000.
- LEGENDRE 1993, pp 476-477, voir aussi tableau de synthèse de SALL et DE KETELE 1995.
- VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2°édition, presse de l'université de Québec, 2002.
- BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8e Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
- JEAN LOCHARD, Les bases de l'analyse financière, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- HOAREAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », 3e édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008.
- Khemici CHIHA, Gestion et stratégie financière, éditions Houma, 2ème édition, Alger, 2006.
- F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M. DELMOND et P. BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », édition GUALINO, France.
- MAISONNEUVE J.H., MORIN J.Y., « Management de l'Agence Bancaire », Revue Banque Edition, Paris.
- Alazard C. et Separi S., (2004).
- J. LAHILLE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4e éd, Paris, 2013.
- Elie Cohen, Analyse financière, 4eme ED. Economica, Paris, 1997.
- Jérôme MERIC, Flora SFEZ, Op.cit..
- G. MORDANT, « Méthodologie d'analyse financière », INSEE, 2001.
- PIERRE Conso, HEMICI Farouk, Op.cit.
- RIVET Alain, Op.cit.

Articles, journaux, magazines et autre

- CUNAT, C., FLATIN, V., et VIALE, J.-P. Stratégie de déploiement de la check-list dans un CHU. In : Annales françaises d'anesthésie et de réanimation. Elsevier Masson, 2011.
- Si Ahmed, Souad. Le contrôle de gestion, une approche instrumentale de la performance Cas: entreprise portuaire d'Alger (EPAL). Diss. Université MOULOUD MAMMERRI, 2020.
- GBAGUIDI, A. D. G., KOTO, A., & ABODOHOUI, (2019). Analyse de l'efficacité des outils du contrôle de gestion à la mutuelle LE DEFI. Université de Parakou.
- Association Nationale des Contrôleurs de Gestion.

Bibliographie

- LANATA, Xavier Ricard. Demain la planète: quatre scénarios de déglobalisation. Presses Universitaires de France, 2021.
- DREVETON, Benjamin. Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. Revue de l'organisation responsable.
- LEMARCHAND, Yannick, LE ROY, Frédéric, et al. L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion. Finance, Contrôle, Stratégie.
- Travaillé, D., & Naro, G. (2013, May). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- GUILHOT, Bernard. Le contrôle de gestion dans l'université française. Politiques et management public.
- Dictionnaire le petit Robert.
- Notice d'information service budget et du Contrôle de Gestion de SOPIEG.SPA.
- Note d'information sur l'organisation du processus budgétaire au sein de service budget et contrôle de gestion.

Cours

- ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012
- NIBOUCHE L... extrait du cours « Contrôle de Gestion », Ecole Supérieure de Banque, 2016.

Mémoires

- Fathi, F., & Zabat, S. (2017). Le budget de production, outil principal de contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle Cas: SNVI (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- GAREGGI, Julian. Le pilotage de la performance des blocs opératoires: application au Centre Hospitalier de Luxembourg. 2018. Thèse de doctorat. Université de Lorraine.
- Belaidi, Y., & Chriki, A. (2015). La gestion budgétaire au sein de l'ENIEM (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Bibliographie

Site Internet

- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen> consulter le 25/04/2015 à 10.32.
- <https://www.memoireonline.com/>.
- <https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00522446/document>.
- <http://www.performance.com/indicateur-performance>.
- <http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>.

Les Annexes

Annexes

Annexe N°1 : Bilan actif de la société SOPIEG.SPA de l'exercice 2018

SOCIETE	SOCIETE DU PATRIMOINE IMMOBILIER DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET				EXERCICE	2018	
CENTRE	SOPIEG				DATE	44648.558703703806	
BILAN ACTIF							
Définitif							
ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017		
ACTIF NON COURANT							
Ecart d'acquisition (ou goodwill)							
Immobilisations incorporelles							
Frais de développements immobilisables							
Logiciels informatiques et assimilés		14 743 741,74	8 619 488,81	6 124 252,93	8 455 650,17		
Autres immobilisations incorporelles							
Immobilisations corporelles							
Terrains		9 442 509,92		9 442 509,92	9 442 509,92		
Agencements et aménagements de terrains		641 689 151,85	310 809 759,34	330 879 392,51	342 531 983,52		
Constructions (Batiments et ouvrages)		3 964 457 496,24	2 080 804 718,79	1 883 652 777,45	1 947 506 464,95		
Installations techniques, matériel et outillage		1 107 410 305,94	602 947 034,81	504 463 271,13	432 365 361,74		
Autres immobilisations corporelles		1 489 206 368,25	751 626 337,76	737 580 030,49	684 559 747,36		
Immobilisations en cours		1 502 812 026,00		1 502 812 026,00	1 332 209 433,40		
Immobilisations financières							
Titres mises en équivalence - entreprises associées							
Titres participations et créances rattachées		25 000,00		25 000,00	25 000,00		
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 898 631,22		1 898 631,22	1 899 812,17		
Impôts différés actif		110 647 918,52		110 647 918,52	92 612 212,77		
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 842 333 149,68	3 754 807 339,51	5 087 525 810,17	4 851 608 176,00		
ACTIF COURANT							
Stocks et encours							
Créances et emplois assimilés							
Clients		267 286 990,73	118 755,00	267 168 235,73	47 495 468,07		
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00		
Autres débiteurs		1 322 800,11	71 725,43	1 251 074,68	6 877 888,39		
Impôts		126 874 026,14		126 874 026,14	54 536 006,27		
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00		
Disponibilités et assimilés							

Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		91 027 144,01		91 027 144,01	181 075 416,88
TOTAL ACTIF COURANT		486 510 960,99	190 480,43	486 320 480,56	289 984 779,61
TOTAL GENERAL ACTIF		9 328 844 110,67	3 754 997 819,94	5 573 846 290,73	5 141 592 955,61

Annexe N°2: Bilan actif de la société SOPIEG.SPA de l'exercice 2019

SOCIETE	SOCIETE DU PATRIMOINE IMMOBILIER DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET				EXERCICE	2019	
CENTRE	SOPIEG				DATE	44648.55894675944	
BILAN ACTIF							
Définitif							
ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018		
ACTIF NON COURANT							
Ecart d'acquisition (ou goodwill)							
Immobilisations incorporelles							
Frais de développements immobilisables							
Logiciels informatiques et assimilés		14 743 741,74	10 950 946,74	3 792 795,00	6 124 252,93		
Autres immobilisations incorporelles							
Immobilisations corporelles							
Terrains		9 442 509,92	0,00	9 442 509,92	9 442 509,92		
Agencements et aménagements de terrains		778 419 257,02	325 500 797,15	452 918 459,87	330 879 392,51		
Constructions (Batiments et ouvrages)		4 506 465 058,16	2 168 067 313,79	2 338 397 744,37	1 883 652 777,45		
Installations techniques, matériel et outillage		1 099 444 469,26	611 225 147,75	488 219 321,51	504 463 271,13		
Autres immobilisations corporelles		1 561 967 515,57	837 416 679,07	724 550 836,50	737 580 030,49		
Immobilisations en cours		1 011 892 945,43		1 011 892 945,43	1 502 812 026,00		
Immobilisations financières							
Titres mises en équivalence - entreprises associées							
Titres participations et créances rattachées		10 000,00		10 000,00	25 000,00		
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 898 631,22		1 898 631,22	1 898 631,22		
Impôts différés actif		110 424 554,29		110 424 554,29	110 647 918,52		
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 094 708 682,61	3 953 160 884,50	5 141 547 798,11	5 087 525 810,17		
ACTIF COURANT							
Stocks et encours							
Créances et emplois assimilés							
Clients		97 366 660,65	51 480,00	97 315 180,65	267 168 235,73		

Annexes

Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 315 638,59	40 825,43	3 274 813,16	1 251 074,68
Impôts		101 994 960,04		101 994 960,04	126 874 026,14
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		243 939 924,29		243 939 924,29	91 027 144,01
TOTAL ACTIF COURANT		446 617 183,57	92 305,43	446 524 878,14	486 320 480,56
TOTAL GENERAL ACTIF		9 541 325 866,18	3 953 253 189,93	5 588 072 676,25	5 573 846 290,73

Annexe N°3 : Bilan actif de la société SOPIEG.SPA de l'exercice 2020

SOCIETE	SOCIETE DU PATRIMOINE IMMOBILIER DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET				EXERCICE	2020
CENTRE	SOPIEG				DATE	44648.55908564804
BILAN ACTIF						
Définitif						
ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019	
ACTIF NON COURANT						
Ecart d'acquisition (ou goodwill)						
Immobilisations incorporelles						
Frais de développements immobilisables						
Logiciels informatiques et assimilés		14 743 741,74	13 282 404,67	1 461 337,07	3 792 795,00	
Autres immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles						
Terrains		240 959,05		240 959,05	9 442 509,92	
Agencements et aménagements de terrains		295 755 481,25	182 654 259,93	113 101 221,32	452 918 459,87	
Constructions (Batiments et ouvrages)		1 209 107 665,00	439 079 150,28	770 028 514,72	2 338 397 744,37	
Installations techniques, matériel et outillage		356 843 970,21	139 186 620,91	217 657 349,30	488 219 321,51	
Autres immobilisations corporelles		1 509 547 032,74	719 625 335,10	789 921 697,64	724 550 836,50	
Immobilisations en cours		374 909 646,65		374 909 646,65	1 011 892 945,43	
Immobilisations financières						
Titres mises en équivalence - entreprises associées						
Titres participations et créances rattachées		10 000,00		10 000,00	10 000,00	
Autres titres immobilisés						
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 898 631,22		1 898 631,22	1 898 631,22	
Impôts différés actif		111 484 369,09		111 484 369,09	110 424 554,29	

Annexes

Ventes et produits annexes		1 654 196 074,89	1 500 199 724,24
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		1 654 196 074,89	1 500 199 724,24
Achats consommés		- 50 081 753,80	- 54 727 024,77
Services extérieures et autres consommations		- 848 433 372,39	- 572 502 758,16
II - Consommation de l'exercice		- 898 515 126,19	- 627 229 782,93
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		755 680 948,70	872 969 941,31
Charges de personnel		- 304 307 194,17	- 267 600 360,85
Impôts, taxes et versements assimilés		- 2 968 023,90	- 32 602 855,11
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		448 405 730,63	572 766 725,35
Autres produits opérationnels		21 363 605,86	3 238 270,68
Autres charges opérationnelles		- 7 392 115,37	- 1 395 142,26
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 152 221 336,34	- 235 396 909,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 744 195,92	2 067 165,23
V - RESULTAT OPERATIONNEL		315 900 080,70	341 280 109,62
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		315 900 080,70	341 280 109,62
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 86 472 986,13	- 92 718 936,92
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 186 871,80	3 444 041,70
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 681 303 876,67	1 505 505 160,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 450 689 910,30	- 1 253 499 945,75
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		230 613 966,37	252 005 214,40
Résultats internes**			
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		230 613 966,37	252 005 214,40

Table des matières

Dédicaces

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	III
Liste des graphes.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Résumé.....	VII
المخلص.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre1 : Les concepts clés de contrôle de gestion.....	1
Section 1 : Définition et missions de contrôle de gestion	2
1. Historique sur les origines de contrôle de gestion	2
2. Définition de contrôle de gestion.....	3
3. Les missions de contrôle de gestion	5
3.1. Pilotage de la performance.....	5
3.2. Organiser un système d'information vers la décision	6
3.3. Pilotage de changement.	6
4. le processus de contrôle de gestion.....	7
4.1. Planification.....	7
4.2. Budgétisation.....	9

4.3. Action et Suivi des réalisations.....	9
Section 2 : Rôle et compétence de contrôleur de gestion ...	10
1. Définition de métier de contrôleur de gestion.....	11
2. Les qualités de contrôleur de gestion	11
2.1. Qualités techniques	11
2.2. Qualités psychologiques et humaines.....	12
2.3. Qualités de dynamisme et d'organisation	12
3. Les missions de contrôleur de gestion.....	12
3.1. La mise en place d'un système d'information	13
3.2. La mise en œuvre comptabilité analytique	13
3.3. Elaboration des budgets et des prévisions.....	14
3.4. Suivi du budget	14
3.5. Reporting d'activité.....	14
3.6. Elaboration de tableau de bord.....	15
3.7. Le conseil	15
Section 3 : Les outils de contrôle de gestion.....	15
1. Comptabilité général.....	15
1.1. Les objectifs de la comptabilité générale	16
2. Comptabilité analytique	17
3. Tableau de bord	18
3.1. Tableau de bord prospectif.....	19

Table des matières

3.2. Tableau de bord de gestion.....	20
4. Le reporting.....	20
5. La gestion budgétaire.....	21
5.1. La budgétisation.....	22
5.2. Le contrôle budgétaire	23
Conclusion du chapitre 01.....	24
Chapitre 2 : Cadre théorique de la performance financière et le rôle de contrôle de gestion	25
Section 1 : Définitions, typologie de la performance ainsi la performance financière.....	26
1. la performance en sens générale.....	26
1.1. Définition de la performance.....	26
1.2. Les types de la performance.....	26
1.2.1. La performance interne.....	28
1.2.2. La performance externe.....	28
1.2.3. La performance commerciale.....	29
1.2.4. La performance stratégique ou concurrentielle	30
1.2.5. La performance économique.....	30
1.2.6. La performance managériale.....	31
1.2.7. La performance organisationnelle.....	31
1.2.8. La performance sociale.....	32
2. Le cadre conceptuelle de la performance financière.....	32

Table des matières

2.1. Définition de la performance financière.....	32
2.2. Les composants de la performance financière.....	33
2.2.1. L'efficacité.....	33
2.2.2. L'efficience.....	33
2.2.3. Economie.....	34
2.2.4. La création de la valeur.....	35
2.3. Les indicateurs de la performance financière.....	35
2.3.1. La productivité.....	35
2.3.2. La rentabilité	36
2.3.3. L'autofinancement.....	36
2.3.3.1. Définition.....	36
2.3.3.2. Les intérêts.....	37
2.3.3.3. Les inconvénients.....	37
Section 2 : Objectifs, outils de contrôle de gestion utilisée pour l'évaluation de la performance financière.....	38
1. la place de contrôle de gestion dans le pilotage et l'amélioration de la performance Financière	38
2. L'objectif de la mesure de la performance financière au sein d'une entreprise....	40
3. les outils de contrôle de gestion utilisés pour la mesure de la performance financière au sein de l'entreprise	40
3.1. Le tableau bord.....	41
3.2. Gestion budgétaire.....	42

Table des matières

3.2.1. La budgétisation	42
3.2.2. Le contrôle budgétaire.	43
3.3. Le reporting.....	43
Section 3 : L'analyse financière Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et améliorer la performance financière de l'entreprise.....	44
1.1. Analyse par méthode d'équilibre financier.....	45
1.1.1. Le fonds de roulement	46
1.1.2. Le besoin en fonds de roulement	47
1.1.3. Trésorerie	48
1.2. Analyse par la méthode des soldes intermédiaires de gestion.....	48
1.2.1. Chiffre d'affaire	49
1.2.2. Valeur ajoutée	49
1.2.3. L'Excédent Brut d'Exploitation.....	50
1.2.4. Résultat d'exploitation.....	50
1.2.5. Résultat financier.....	50
1.2.6. Résultat extraordinaire.....	50
1.2.7. Résultat net	51
1.3. L'analyse par les ratios.....	51
1.3.1. Ratios de structure.....	52
1.3.1.1. La stabilité financière.....	52
1.3.1.2 Ratio de financement des immobilisations	52
1.3.2. Les ratios de liquidité.....	52

Table des matières

1.3.2.1. Ratio de liquidité générale.....	52
1.3.2.2 Ratio de liquidité immédiate.....	53
1.3.3. Les ratios de rentabilité.....	53
1.3.3.1. La rentabilité financière.	53
1.3.3.2. Rentabilité commerciale.	53
1.3.3.3. Taux de marge brut.....	53
1.3.4. Les ratios de solvabilité.....	53
1.3.4.1. La solvabilité générale.....	54
1.3.4.2. L'autonomie financière.....	54
Conclusion de chapitre 02.....	55
Chapitre 3 : Le rôle de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de la Société SOPIEG. Spa.....	56
Section 01 : Présentation de la Société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières SOPIEG. Spa et le service budget et contrôle de gestion.....	57
1. Présentation SOPIEG. Spa	57
1.1. Objet Social	57
1.2. Raison d'être et les missions de la société.....	58
1.3. Prestations.....	59
1.4. Organisation de « SOPIEG. Spa ».....	60
1.5. Organes de Gestion de la société.....	61
2. Présentation de service budget et du Contrôle de Gestion.....	61
3. missions et attributions du service budget et contrôle de gestion.....	63

4. Objectifs de du service budget et contrôle de gestion.....	64
Section 02 : L'état de système de contrôle de gestion et les outils utilisés pour le pilotage de la performance financière au sein de cette société.....	65
1. La budgétisation du court terme.....	67
1.1. Définition.....	67
1.2. Objectifs.....	67
1.3. Responsabilités.....	68
1.4. Articulation de la procédure courte terme de la Filiale.....	70
1.5. Objectifs et hypothèses budgétaires.....	71
1.6. Les Procédures Particulières.....	72
1.7. Le suivi budgétaire	72
1.7.1. Paramètres physique.	72
1.8. Les sanctions budgétaires.....	74
1.9. La révision comptable.....	75
2. Plan opérationnel à moyen terme	76
2.1. Définition.....	76
2.2. Les objectifs de plan opérationnel à moyen terme	77
2.3. Les axes de travail adapté au plan opérationnel à moyen terme.....	77
Section 03 : L'évaluation de la performance financière de la Société « SOPIEG. Spa» et proposition et recommandations.....	78
1. Etude de la performance financière de Société SOPIEG. Spa.....	79
1.1. Les bilans financiers récapitulatifs.....	79

Table des matières

1.2. Analyse du Fonds de roulement	80
1.3. Analyse du besoin en fonds de roulement.....	80
1.4. Analyse de la trésorerie	81
1.5. L'analyse par la méthode des ratios.....	82
1.5.1. Les ratios de structure et de solvabilité.....	82
1.5.1.1. Stabilité financière.....	82
1.5.1.2. Ratio de financement des immobilisations.....	83
1.5.2. Les ratios de liquidité.....	83
1.5.2.1. Ratio de liquidité générale.....	83
1.5.2.2. Ratio de liquidité immédiate.....	84
1.5.3. Les ratios de rentabilité.....	85
1.5.3.1. La rentabilité financière.....	85
1.5.3.2. Rentabilité commerciale.....	85
1.5.3.3. Taux de marge brut.....	86
1.5.4. Les ratios de solvabilité.....	86
1.5.4.1. La solvabilité générale.....	86
1.5.4.2. L'autonomie financière.....	86
1.6. Analyse de l'activité de la société SOPIEG. Spa.....	87
1.6.1. Evolution de la valeur ajoutée	87
1.6.2. L'analyse du chiffre d'affaires.....	88
1.6.3. La variation de l'excédent brut d'exploitation.....	89

Table des matières

1.6.4. La variation du résultat net de l'exercice.....	90
2. Constat et recommandations.....	91
2.1. Constat.....	91
2.2. Recommandations relatives à l'amélioration de la performance financière de la société SOPIEG .SPA	92
Conclusion du chapitre 03.	93
Conclusion générale	94
Bibliographie	
Liste des annexes	

