



# CONTROLE DE GESTION



## DEFINITION DU CONTRÔLE DE GESTION

### SOMMAIRE

- ⇒ Rappel des Termes de Gestion
- ⇒ Historique et Définition
- ⇒ Processus du Contrôle de Gestion
- ⇒ Organisation du Contrôle de Gestion
- ⇒ Outils du Contrôle de Gestion
- ⇒ Le Contrôle de Gestion et les autres fonctions
- ⇒ Profil du Contrôleur de Gestion



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### CHARGE

Valeur prise en compte, en comptabilité générale dans un compte de la classe 6.

Toute charge a donc comme conséquence une diminution du patrimoine de l'entreprise.

Elle est parfois connue exactement (enregistrement d'un salaire) mais parfois estimée (dotation aux amortissements).

Une charge déductible fiscalement est une charge qui vient en déduction du bénéfice imposable.

Exemple :- dotation aux amortissements,

- frais de transport, salaire , achat de marchandise
- intérêts courus lors de la clôture de l'exercice.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### DEPENSE

Valeur correspondant à une sortie effective de trésorerie.

La dépense est matériellement effectuée: sortie de caisse, émission du chèque.

La dépense doit être bien dissociée de la charge.

C'est la charge qui vient en déduction du bénéfice de l'exercice correspondant, et non la dépense.

Exemple : paiement d'une acquisition d'immobilisation, d'intérêt, d'un achat.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### COUT

Est une résultante de charges

Exemple : - le coût d'achat , de production , de distribution



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### COUT DE REVIENT DES PRODUITS VENDUS

Somme de tous les coûts qui ont servi à constituer l'objet fabriqué et livré

NB : le coût sortie usine est le coût de revient moins les frais de livraison et la quote-part de frais généraux.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### CHARGE DIRECTE

Charge qui concerne un seul coût, un seul produit, ou une seule section et qui est affectable.

### CHARGE INDIRECTE

Charge qui intéresse plusieurs coûts, produits ou sections. Elle doit donc être ventilée judicieusement. Pour cela une méthode correcte consiste à répartir la charge sur les sections concernées, puis imputer sur chaque produit le montant qui lui revient



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Coût variable

Charge variant avec une entité de référence

### Coût fixe

Coût restant fixe par rapport à l'entité de référence qui sert à évaluer sa fixité, tout au moins à court terme, car à long terme, tous les coûts varient.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### **Affecter:**

Inscription d'une charge directe dans le compte intéressé.

### **Répartir:**

Inscription dans les comptes de section intéressés de charges indirectes, c'est à dire ne pouvant être affectées.

### **Imputer:**

L'imputation suit la répartition. C'est l'inscription, dans les comptes de produits, de charges indirectes déjà réparties.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### **Section:**

Centre de regroupement de frais ou d'activité: un atelier, un département, un service, une machine.

### **Unités d'œuvre:**

Grandeur physique qui est une commune mesure entre les dépenses du centre de frais et le travail de ce centre, imputable à d'autre centre de frais ou à des commandes. C'est donc à la fois une mesure de l'activité du centre de frais et une mesure de la destination de cette activité.

### **Matières premières:**

Objets, matières ou fournitures acquis par l'entreprise et destinés à être incorporés aux produits fabriqués.

### **Matières Consommables :**

Produits, matières, fournitures acquis par l'entreprise et qui concourent d'une manière indirecte à la fabrication ou à l'exploitation (charbon, huile mazout ..)



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



□ **Marchandises :**

Objets matières ou fournitures acquis par l'entreprise et destinés à être revendus en l'état

□ **Produit Fini :**

Produit fabriqué par l'entreprise, et destiné à être vendu, loué ou fourni.

□ **Prix de vente:**

= Résultat + Frais généraux + Coût de distribution + Coût de production + Coût d'achat.

□ **Marges:**

Marge sur coût d'achat = Prix de vente - Coût d'achat

Marge sur coût de production = Marge sur coût d'achat - Coût de production

Marge sur coût de distribution = Marge sur coût de production - Coût distribution.

Marge sur coût de revient = Marge sur coût de distribution - Frais généraux



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Qu'est ce que Gérer ?



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Qu'est ce que Gérer ?

Gérer c'est :

- Choisir des consommations rares : Hommes , Temps , Machines, Matériaux, argent,...
- Mettre en œuvre des programmes,
- Mesurer pour savoir , pour anticiper, pour décider des actions
- Décider parce que l'atteinte de l'objectif passe par des erreurs et des échecs qu'il faut surmonter



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Pourquoi Gérer ?



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Gérer

-Pour Faire des progrès :

- ✓ être compétitif ,
- ✓ assurer la pérennité ,
- ✓ être professionnel
- ✓ assurer une motivation,
- ✓ et assurer une sécurité.

### Gérer

-Pour Communiquer sur ses points forts :

- Développement
- Motivation,
- Image internes



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Quel degré de précision dans la gestion?

Gérer, c'est un investissement et cela se paye

C'est intéressant si le gain obtenu est supérieur au coût de la gestion, donc prudence et simplicité

### LA GESTION LA PLUS EFFICACE EST SOUVENT LA PLUS SIMPLE

Avant de créer de nouvelles mesures, tirer parti de ce que l'on a déjà  
c'est souvent plus que suffisant.





## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Qu'est ce que « contrôle » ?

Contrôler c'est maîtriser , en se reportant au sens anglo saxon to control.

التحكم



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Le système de contrôle

Le système de contrôle de l'entreprise doit donner à ses responsables les éléments nécessaires pour qu'ils puissent maîtriser leur activité.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Le système de contrôle

Tous système de contrôle est basé sur les trois éléments suivants:

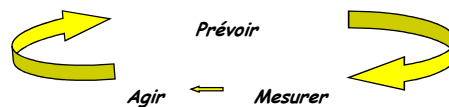
- un **objectif** défini à l'avance avec précision,
- un dispositif de **mesure**
- des **actions correctrices**



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Le système de contrôle



Exemple: Réglage de température,  
Force de vente commercial



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### La mise sous contrôle d'une activité

Le contrôle d'une activité est indissociable de sa préparation qui est traduit par le schéma suivant:

- fixation des **objectifs**
- mise au point des **moyens et méthodes** - exécution
- mise au point d'un **dispositif de mesure** - comparaison
- banque **d'actions correctrices**



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### La mise sous contrôle d'une activité

#### Deux niveaux de contrôle

La mise sous contrôle de l'activité s'exerce à deux **niveaux**.

#### *La performance*

Consiste à constater a posteriori si le résultat de l'activité a été atteint.

#### *Le pilotage*

Est un contrôle en continu qui permet des ajustements permanents. Il porte sur les éléments du plan d'action dont la maîtrise permet de se rapprocher au maximum du résultat final.

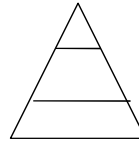


## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Trois horizons du contrôle de l'entreprise

1. *Le contrôle de la stratégie*
2. *Le contrôle de la gestion*
3. *Le contrôle de l'exploitation*



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Trois horizons du contrôle de l'entreprise

1. *Le contrôle de la stratégie*  
La performance
2. *Le contrôle de la gestion*  
Le pilotage
3. *Le contrôle de l'exploitation*



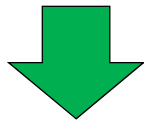
## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Trois horizons du contrôle de l'entreprise

#### ***1- Le contrôle de la stratégie***

- La stratégie consiste à définir les axes de **développement** que la direction veut mettre en œuvre au cours des prochaines années compte de l'évolution de son environnement.



- Le contrôle de stratégie aidera à **piloter les choix stratégiques** et constituera une référence pour leur post-évaluation.



## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Trois horizons du contrôle de l'entreprise

#### ***2- Le contrôle de la gestion***

- La gestion est la mise en œuvre de la stratégie en général sur une **année**



- Le contrôle de la gestion assure la **cohérence** entre la stratégie et le quotidien, l'exploitation. Il garantit que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure



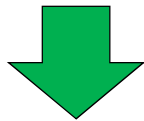
## RAPPEL DES TERMES DE GESTION



### Trois horizons du contrôle de l'entreprise

#### **3- Le contrôle de l'exploitation**

-L 'exploitation utilise les moyens définis au niveau de la gestion pour accomplir les **tâches** nécessaires de manière efficace au **quotidien**.



- Le contrôle de l'exploitation garantit aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité sont **mises en œuvre** conformément aux finalités confiées.



## LA GESTION PAR OBJECTIF



### DEFINIR ET FORMALISER LES OBJECTIFS

#### *Qu'est ce qu'un objectif*

C'est un but à atteindre et non une tâche à accomplir

C'est le résultat d'un acte de volonté qui suppose un double effort

#### *Comment rédiger un objectif*

Objectif = Prévision + décision (volonté)



## LA GESTION PAR OBJECTIF



### DEFINIR ET FORMALISER LES OBJECTIFS

#### EXEMPLE :

- L'objectif de profit , de croissance, de développement
- L'objectif des ressources : méthode de recrutement
- L'objectifs de résultat : Accroître le CA net de 12% et gagner 1 point / Marché
- L'objectif d'amélioration : rentabilité
- L'objectif de transformation: fabrication

#### DANS UNE ORGANISATION :

##### DEPLOYER LES OBJECTIFS

##### ASSURER LA COHERENCE DES OBJECTIFS



## DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION



## HISTORIQUE ET DEFINITION



### Origines du Contrôle de Gestion

- Maintenir et **développer** les préoccupations **d'efficacité** économique au plus près des opérations.
- Assurer la **cohérence** et la coordination des structures devenant de plus en plus **complexes** à la suite du mouvement de **décentralisations** des responsabilités



## HISTORIQUE ET DEFINITION



### Historique du Contrôle de Gestion.

- Début du siècle  
utilisation systématique des **premiers ratios et indicateurs de performances** économiques par **Dupont**
- Fin des années 1920  
mise au point des mécanismes de **décentralisation** coordonnée à la **Général Motors**.
- Après la 2ème guerre mondiale  
application des méthodes et techniques de la **gestion prévisionnelle**.
- Les années 1960  
diffusion des principes de **direction par les objectifs** avec la généralisation des centres de responsabilité





## HISTORIQUE ET DEFINITION



### Définition du Contrôle de Gestion (Anthony (début des années 60))

«un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façons efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés».

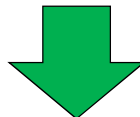


## FORMALISATION DU CONTROLE DE GESTION



### Formalisation du Contrôle de Gestion Origine

- valorisation de la consommation des ressources
- valorisation économique et financière des résultats obtenus
- qualification de l'efficacité par la comparaison des objectifs et les résultats obtenus
- qualification de l'efficience par la comparaison des résultats obtenus aux ressources utilisées.



introduction de la notion de retour d'information



## FORMALISATION DU CONTROLE DE GESTION

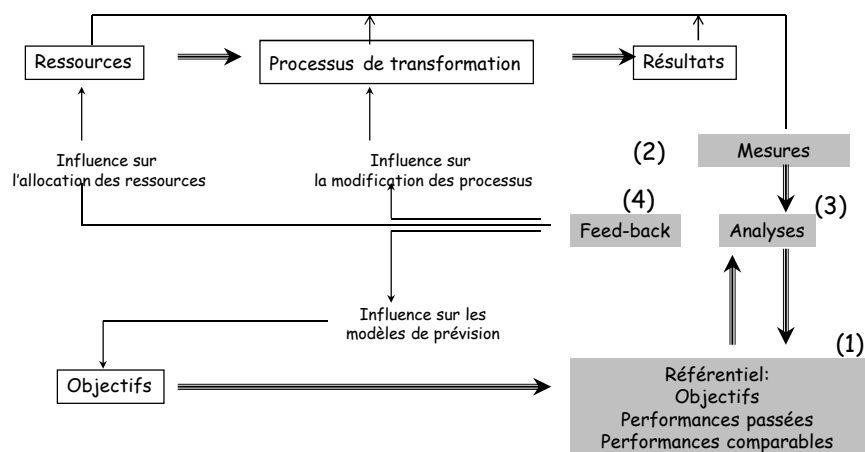


### Formalisation du Contrôle de Gestion Synthèse

- Mise au point d'un référentiel
- Le système de mesure valorise la consommation des ressources et l'atteinte de résultats,
- Le réalisé est comparé au référentiel,
- Le retour d'information favorise la réactivité de l'organisation



## PROCESSUS DE PILOTAGE



## PROCESSUS DE PILOTAGE



### Ressources :

- RH : Commerciaux
- RH : Force de vente
- RH : SAV
- RH : Marketing
- Budgets
  - Salaires
  - Publicité Média
  - Remise / Rabais
  - Développement
- Moyens déplacement
- Programmes-technique
- Produit
- Marché & Client

### Processus Commercial:

- Etudes de marché
- Suivi Concurrences
- Evolution Réglementations
- Suivi Evolution des besoins
- Prospections
- Promotions
- Tech. Négociation
- Analyse des Commandes
- Etablissement des devis
- Livraison
- Remonté amélioration produit
- Service après vente

### Résultats:

- Réalisation du CA
- Nouveau client
- Introduction produit
- Nouvelles zones
- Partenariat stratégique

Mesures / Analyse

Référentiel:  
Objectifs  
Performances passées  
Performances comparables

### Objectifs :

- Maintenance
  - CA / mois
  - % marché global
- Développement
  - Zones nouvelle
  - Nouveaux clients
  - Partenaire stratégique
  - Introduction N. produit
- Croissance
  - Crois . CA / mois
  - Crois % marché global
  - Crois Client

K.SLAOUI  
ENSIAS - 2014

Contrôle de Gestion

Introduction >> 37/61



## PROCESSUS DE PILOTAGE



### Ressources :

-

### Processus Gestion de parc Parc matériel et applicatif :

-

### Résultats:

-

Mesures / Analyse

Référentiel:  
Objectifs  
Performances passées  
Performances comparables

### Objectifs :

-

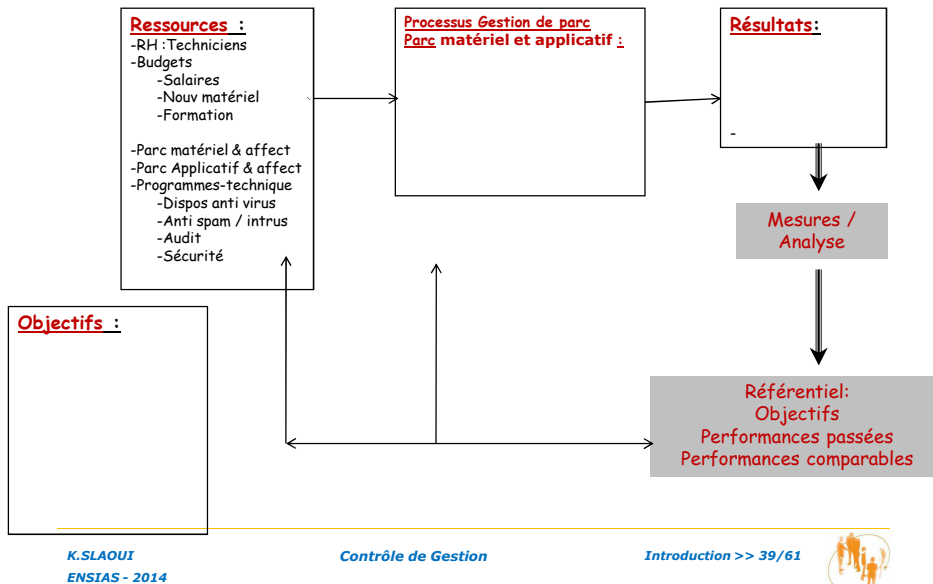
K.SLAOUI  
ENSIAS - 2014

Contrôle de Gestion

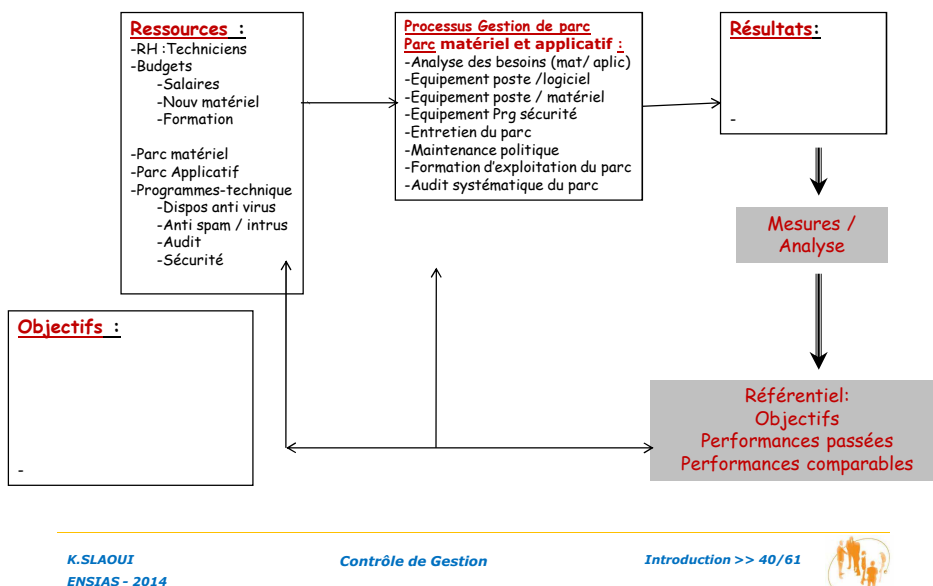
Introduction >> 38/61



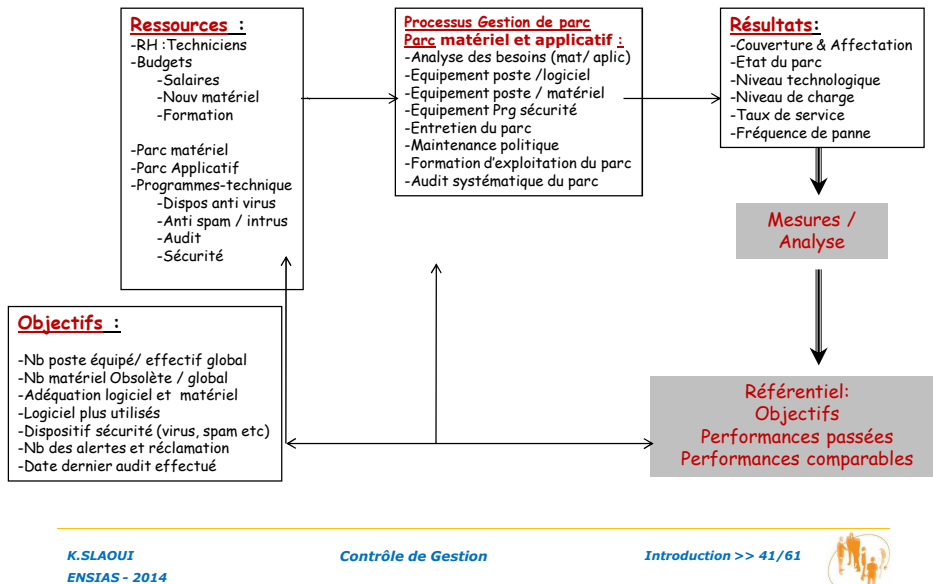
## PROCESSUS DE PILOTAGE



## PROCESSUS DE PILOTAGE



## PROCESSUS DE PILOTAGE



## REACTIVITE



### Réactivité des opérateurs dans un SCG

- sert à améliorer le processus de prévision, en particulier la budgétisation et les objectifs,
- permet de prendre conscience des changements à apporter à court et à long terme dans les processus opératoires,
- conduit à la préparation du redéploiement des ressources sur le portefeuille d'activité, en particulier la stratégie.



## INSTRUMENT DU CONTROLE DE GESTION



### Instruments du Contrôle de Gestion

deux grandes familles :

1- les supports de la gestion prévisionnelle: Plans, Budget

2- les supports de remontées et d'analyse de l'information sur le réalisé:

- Système de Tableau de bord ou Système de pilotage
- Système de Reporting
- Outils de simulation et de prévision
- Outils de modélisation et d'optimisation
- Les méthodes et Techniques d'analyse de données



## IMPLICATION DE CONTROLE DE GESTION



***(1) L'Analyse et la Planification Stratégique***

***(2) Le Contrôle de Gestion***

***(3) La Gestion des Opérations***





### ***(1) L'Analyse et la Planification Stratégique***

Cette fonction consiste à identifier les axes de développement, à arbitrer le portefeuille d'activités et à décider des grandes modifications de structure.

Le contrôle de gestion permet de contribuer à la validation interne des hypothèses stratégiques de par sa connaissance intime des performances des différentes entités ainsi que par les conséquences de traduction économique et financière.

Il fournit une modélisation du fonctionnement économique de l'entreprise permettant d'anticiper les conséquences financières de différentes options.



### ***(2) le Contrôle de Gestion***

Consiste à assurer la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information nécessaires à la médiation entre stratégie et gestion opérationnelle.



## IMPLICATION DE CONTROLE DE GESTION



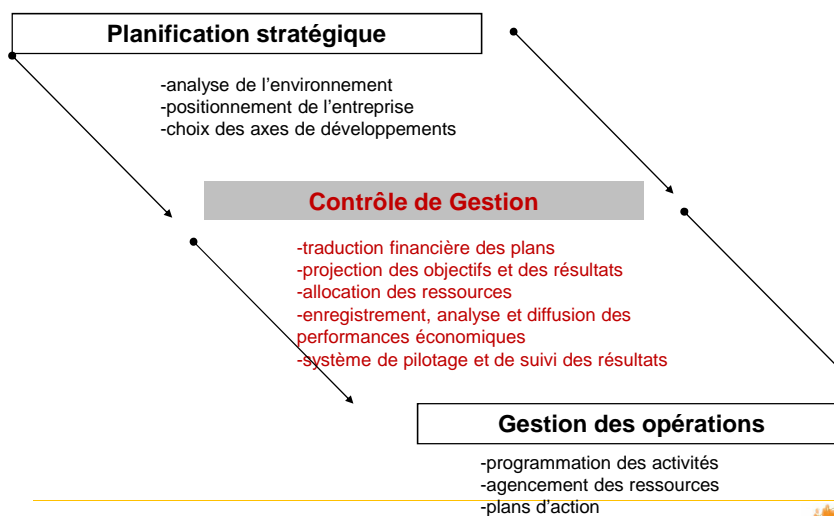
### (3) la Gestion des Opérations

C'est le niveau privilégié d'implication du contrôle de gestion. C'est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions.

Le CG incite les responsables opérationnels à la mise au point d'indicateur avancés de suivi des activités à domaine opérationnelle.



## OUTILS DE CONTROLE DE GESTION





## SITUATION HIERARCHIQUE



### I - Mode de rattachement hiérarchique des services C.G

**Cas n°1** : Le contrôle de gestion est rattaché directement à la Direction Générale sans liens hiérarchiques avec d'autres directions.

**Cas n°2** : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une Direction Fonctionnelle, qui peut être la Direction Financière.

**Cas n°3** : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la Direction Générale.

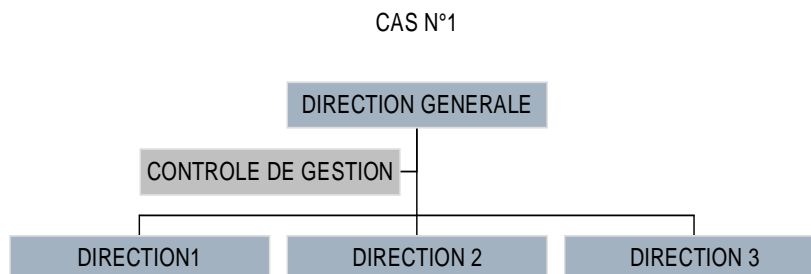


## SITUATION HIERARCHIQUE



### I - Mode de rattachement hiérarchique des services C.G

**Cas n°1** : Le contrôle de gestion est rattaché directement à la Direction Générale sans liens hiérarchiques avec d'autres directions.



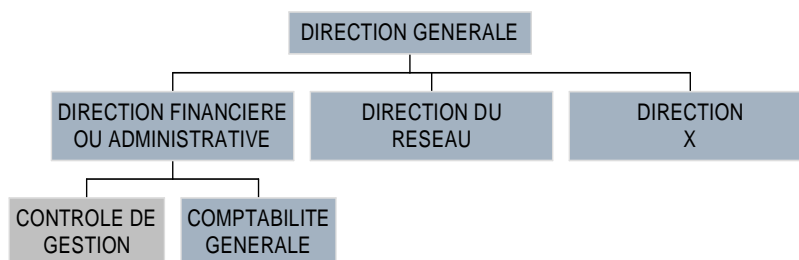
## SITUATION HIERARCHIQUE



### I - Mode de rattachement hiérarchique des services C.G

**Cas n°2** : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une Direction Fonctionnelle, qui peut être la Direction Financière.

CAS N°2



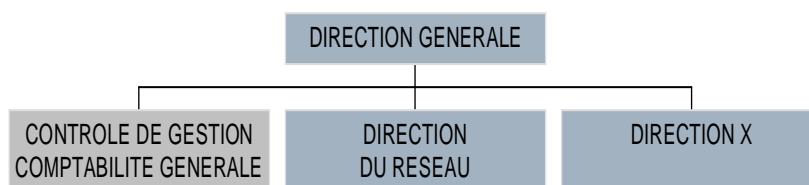
## SITUATION HIERARCHIQUE



### I - Mode de rattachement hiérarchique des services C.G

**Cas n° 3** : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la la Direction Générale.

CAS N° 3



## SITUATION HIERARCHIQUE



### II- Organisation interne du service contrôle de gestion

Cas n°1 : Organisation par fonction

Cas n°2 : Organisation par activité et puis par fonction

Cas n°3 : Organisation par fonction et puis par activité

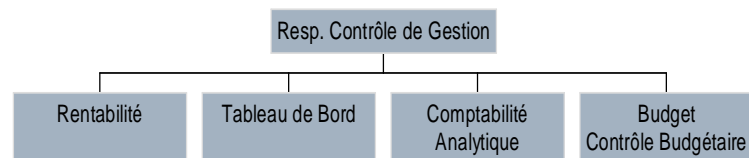


## ORGANISATION INTERNE



### II- Organisation interne du service contrôle de gestion

Cas n°1 : Organisation par fonction

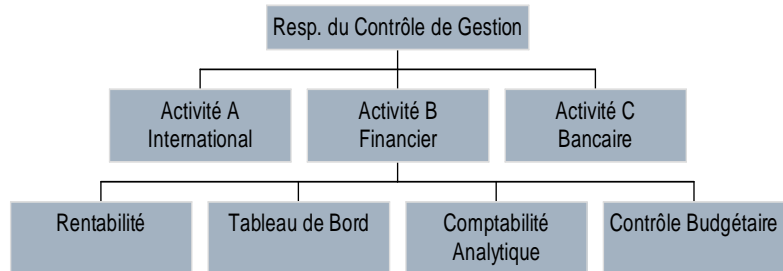


## ORGANISATION INTERNE



### II- Organisation interne du service contrôle de gestion

Cas n°2 : Organisation par activité et par fonction

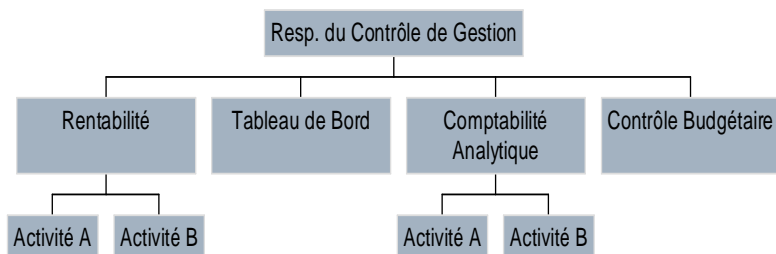


## ORGANISATION INTERNE



### II- Organisation interne du service contrôle de gestion

Cas n°3 : Organisation mixte par fonction et par activité



## INTERLOCUTEURS DU CONTROLE DE GESTION



### III - Interlocuteur du CG :

Sont les responsables des centres de responsabilités

**Le Centre de Responsabilité** est une entité de gestion disposant :

- ❖ d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs dans un cadre budgétaire.
- ❖ d'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres.



## INTERLOCUTEURS DU CONTROLE DE GESTION



### III - Interlocuteur du CG :

**Les Centres de Responsabilités :**

1. Centre de coût : la délégation porte sur les charges à engager.
2. Centre de revenu : la délégation porte sur le niveau d'activité
3. Centre de profit : la délégation porte sur le niveau de rentabilité
4. Centre opérationnel : chargé de réaliser des prestations répétitives et formalisées (traitement des chèques, d'ordre de bourses, d'opération sur titre etc..)
5. Centre de support : effectue des prestations non répétitives non formalisées. (étude, informatique, formation, maintenance)
6. Centre de structure : effectue des missions générales et diffuses de soutien de coordination aux centres. (service d'état major, de contrôle de gestion, des ressources humaines, d'audit, de marketing, et de communication)



## LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES



### □ La Comptabilité Générale

Précise, formelle, complémentaire. Elle vise à appréhender le passé récent en donnant l'image la plus fidèle possible des événements.

**Le contrôle de Gestion vise à appréhender l'évolution des performances de l'entreprise dans une perspective prévisionnelle.**



## LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES



### □ La Stratégie et la Planification

Le stratège privilégie les analyses stratégiques et macroéconomiques à long terme,

**Le contrôleur a une vision plus immédiate de l'entreprise, son souci est les équilibres à court terme.**



## LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES



### □ La Qualité

La qualité est. la satisfaction des besoins du client dans les meilleures conditions de rentabilité pour l'entreprise et un facteur clés d'efficacité et de productivité - réduction des dysfonctionnements, des erreurs, et des délais.

La démarche qualité est une fille légitime du contrôle de gestion.



## LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES



### □ L'audit Interne = > Inspection

L'audit interne s'assure de la **sécurité** des opérations, des biens ou des personnes et contrôle l'exactitude et la fiabilité des informations comptables de l'entreprise ainsi que la bonne application des procédures.

Le CG est basé sur le conseil et l'aide permanente aux responsables opérationnels pour une meilleure maîtrise de gestion.



## PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION



### Les qualités du Contrôleur de Gestion : (???)

- ✓ doit disposer d'une forte *Culture Générale*
- ✓ doit maîtriser la *comptabilité générale et analytique*
- ✓ doit maîtriser *l'outil informatique*
- ✓ doit maîtriser *l'outil de modélisation*
- ✓ doit posséder une *capacité à poser et à analyser en terme économique* les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise.
- ✓ doit avoir l'aptitude à jouer le rôle d'un *catalyseur*
- ✓ doit avoir la facilité du *contact et de la communication*
- ✓ doit être *rigoureux et pragmatique*.



## PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION



### Evaluation du Contrôle de Gestion

- ✓ Qualité du système de pilotage
- ✓ Cohérence du système de pilotage
- ✓ Fiabilité des informations
- ✓ Rapidité et respect des délais

*Il faut un Contrôle de Gestion pour  
le Contrôle de Gestion (oui ou non)*





## CLES DE REUSSITE D'UN CONTROLE DE GESTION



- ❖ Votre **adhésion** et engagement total au système de gestion
- ❖ Des **objectifs** raisonnables et acceptables : mobilisateurs
- ❖ Des objectifs en rapport avec les responsables des chefs de services.
- ❖ L'exercice **budgétaire** restitué dans le cadre plus général de la **stratégie** des plans de la société
- ❖ Le budget s'inscrit dans cette stratégie : **cohérence**
- ❖ L'exercice budgétaire traité comme un **événement majeur**
- ❖ **Standardisation** de l'aspect routinier de l'exercice budgétaire : **procédures, tableaux pré formatés.**
- ❖ Une analyse des écarts qui débouche sur des **actions correctives**. Les plans d'actions sont plus importants que les chiffres.
- ❖ Une **D.G** qui réitère son **adhésion** aux objectifs et qui rappelle à l'ordre les francs tireurs.
- ❖ Un contrôle budgétaire orienté sur la **prévision** et **l'anticipation**.

