

Rapport de fin de formation

Sous le thème CONTRÔLE DE GESTION



Encadre par : M.BERRADI

Rapport réalisé par : AOULFAOUZ YOUSSEF

SOMMAIRE

<u>Remerciements</u>	2
<u>Introduction</u>	3
Première partie : Présentation du groupe OCP	5
<i>A) Le groupe OCP en bref</i>	5
I- Un peu d'histoire	5
II- Rôle économique	5
III- Filiales et partenariat	6
<i>B) Le site de Jorf Lasfar</i>	8
I- Le pôle chimie	8
II- Un site industriel en développement	8
III- Emaphos	8
Deuxième partie : le service du contrôle de gestion de Jorf lasfar	12
<i>A) Présentation du service de contrôle de gestion</i>	12
I- Définition	12
II- Tâches et missions	12
<i>B) Son organisation</i>	12
I- Organigramme	13
II- Sections du service	14
Troisième partie : Le rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique de l'E/se	19
<i>A) L'entreprise, un système finalisé à piloter</i>	19
I- Concepts et définitions	19
II- Qu'est qu'un contrôle de gestion	20
III- Le CG et l'approche système de l'entreprise	21
<i>B) Le contrôle de gestion comme outil de pilotage indispensable</i>	22
I- Le CG et le système de management	23
II- Le CG et la structure organisationnelle	25
III- Le CG système d'information et aide à la décision	26
<u>Conclusion</u>	29
<u>Annexes</u>	31
<u>Bibliographie et webiographie</u>	33

Remerciements

Avant de commencer la présentation de mon rapport de stage je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Mr. HAMLILI le chef du département consolidation économique pour sa coopération ainsi que son aide précieuse. Ensuite j'adresse mes sincères remerciements à tous les membres de département (PC/CE), chacun avec son propre nom, pour leurs orientations et leurs encouragements précieux.

Comme je voudrais exprimer ma profonde gratitude et estimation à tous ce qui ont m'aider de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion tel que les ouvrages le définissent actuellement semble de plus en plus s'éloigner de son rôle antérieur de support du service comptable. Relayé jusqu'alors à effectuer le reporting financier et à trouver les clés de répartition analytiques, son rôle évolue considérablement. Le contrôle de gestion est né du besoin de maîtriser des unités décentralisées, de répartir et de contrôler les filiales de groupes de plus en plus complexes et dématérialisés. Son rôle actuel est de plus en plus basé sur une notion de qualité et de benchmarking.

Ainsi, au sein de la réorganisation générale des firmes et de leurs niveaux de délégation, apparaissent de nouveaux managers qui n'étaient jusqu'alors reliés qu'aux fonctions de support ; c'est à dire en dehors des lignes hiérarchiques, dans la technostructure. Au milieu de cette réorganisation, apparaissent de nouveaux types de délégation directement liés au besoin de compréhension et de maîtrise des activités déléguées.

Le contrôleur de gestion prend ainsi une dimension à la fois plus opérationnelle et plus stratégique selon le service et la structure dans laquelle il travaille. Il réintègre, dans un certain nombre de cas, les lignes hiérarchiques. Sa fonction elle-même mute de part la nouvelle place que jouent ou peuvent jouer les acteurs.

Ayant connaissance de ces faits, on est alors en droit de se demander si :

- le contrôle de gestion contribue à améliorer le management de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion influence l'adaptation stratégique de l'entreprise ;

Afin d'y répondre on prendra comme cas d'étude l'OCP en tant que société mondialement connue, mais en particulier, le site jorf lasfar dan lequel j'ai eut l'occasion de passer mon stage.

Il est donc nécessaire de présenter, en premier, le groupe OCP ainsi que son système de contrôle de gestion avant de répondre aux questions mentionnées ci-dessus.

Première partie : Présentation du groupe OCP

Première partie : Présentation du groupe OCP

A) Le groupe OCP en bref

I- Un peu d'histoire

L'Office chérifien des phosphates OCP a été créé le 7^{er} août 1920 sous la forme d'un organisme d'état, mais étant donné le caractère de ses activités commerciales et industrielles, le législateur a tenu à le doter, dès sa création d'une organisation lui permettant d'agir avec le dynamisme et la même souplesse que les entreprises privées internationales, dans le monde.

L'année 1912 fut l'année de la découverte du phosphate au Maroc et cela dans les régions des OuledAbdoune (Khouribga) après une prospection géologique entamée au début du siècle, l'exploitation du gisement ne s'est mise en œuvre qu'après la fin de la 1^{ère} Guerre Mondiale. Ensuite, en vue d'élargir son champ d'activité, le groupe OCP a accompli un investissement dans les industries chimiques dont les installations sont sur les sites de Safi et de Jorf Lasfar.

Le groupe OCP a réalisé ces dernières années un accroissement de ses exploitations en phosphate ce qui lui a permis d'être classé parmi les premiers exportateurs mondiaux de phosphate.

II- Rôle économique

Le groupe OCP fait du développement durable la clé de voûte de sa stratégie industrielle avec la triple ambition d'une croissance rentable, socialement responsable et respectueuse de l'environnement.

L'industrie phosphatière contribue activement au développement économique du pays, et notamment au développement régional par sa présence dans cinq zones géographiques au Maroc. Elle crée des richesses, procure des emplois, dispense des formations, s'approvisionne et sous-traite auprès d'un réseau dense d'entreprises nationales et contribue à la création d'entreprises, œuvre au bien-être de ses salariés, collabore avec l'université et apporte son soutien à des actions humanitaires, sportives et culturelles.

Bref, le groupe OCP procure des apports au :

▫ **Niveau national** : d'une part il contribue au budget de l'Etat (impôts et taxe à l'exportation) et à booster différents secteurs de l'économie nationale. D'autre part sa stratégie d'externalisation de ses activités périphériques est très significative à cet égard ;

▫ **Niveau régional ou local** : L'OCP concourt au développement du secteur des transports. Ses achats de biens et de services auprès des entreprises marocaines, contribuent au développement des industries mécaniques et métallurgiques.

III- Filiales et partenariat

➤ Des filiales intégrées :

Concentré sur ses métiers de base, le Groupe OCP s'appuie sur une structure organisée qui s'articule autour de filiales intégrées. Dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international, il a également noué au fil des années des [partenariats](#) avec de grands opérateurs étrangers.

⇒ **Maroc Phosphore** : Totalement intégrée dans l'organisation du Groupe OCP, cette entité est spécialisée dans la production d'acide phosphorique et d'engrais à [Safi](#) et [Jorf Lasfar](#).

⇒ **Phosboucraâ** : La société Phosboucraâ a été créée en 1962 pour exploiter le phosphate de [Boucraâ](#) dont les premières traces ont été découvertes en 1947. Mais ce n'est qu'en 1972 que l'exploitation à proprement parler a démarré. Jusqu'en décembre 2003, les Espagnols détenaient 35% du capital de la société.

⇒ **Smesi** : Née en 1959, la Smesi est une société d'ingénierie, d'études et de réalisations industrielles. Depuis sa création, elle accompagne le développement du Groupe OCP à travers la réalisation d'études, mais également le montage d'unités clés en main dans le domaine du traitement des minerais, de la manutention et de l'industrie chimique.

- ⇒ **Marphocéan** : est parmi les grands transporteurs d'acide phosphorique au monde. S'appuyant sur une flotte de quatre navires chimiques, il assure actuellement le transport d'environ 11% des exportations du groupe OCP.
- ⇒ **Cerphos** : mène des recherches sur les minerais, et en particulier les phosphates. Ses activités portent aussi bien sur la connaissance, l'exploitation et la valorisation des gisements, que sur les produits et procédés mis en œuvre dans l'industrie.
- ⇒ **Star** : La Star a été créée en 1932, mais est devenue une filiale de l'OCP en 1960. Elle participe aux affrètements des navires pour les exportations du Groupe OCP et pour ses importations de matières premières (soufre, ammoniac et potasse).
- ⇒ **Sotreg** : La Sotreg assure le transport du personnel du Groupe OCP. Elle dispose pour cela d'une importante flotte de cars.

➤ **La dynamique des partenariats :**

Dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international, le Groupe OCP a noué des partenariats durables avec ses clients. Cette coopération touche aussi bien les accords de livraison à moyen et long terme que la construction d'unités de production. Dans cette optique, des unités basées au Maroc et à l'étranger sont en exploitation en joint-venture avec des partenaires. D'autres axes de collaboration sont actuellement à l'étude ou en cours de réalisation, notamment avec l'Iran, le Pakistan et le Brésil.

⇒ **Prayon (50% OCP, 50% SRIW-Belgique)** : Le Groupe OCP a pris une participation dans la société Prayon qui dispose de 2 sites de production en Belgique (Engis et Puurs). Les activités de Prayon couvrent notamment la fabrication et la vente d'engrais, d'acide phosphorique et autres produits chimiques, de pigments minéraux, ainsi que la mise au point et la vente de produits (acides phosphoriques, fluor,...).

⇒ **Emaphos (Euro-Maroc Phosphore : 1/3 OCP, 1/3 Prayon, 1/3 CFB)** : Ce projet a été mené en collaboration avec des partenaires belges (Prayon) et allemands (Chemische Fabrik Budenheim). Il a débouché sur la mise en service, en 1998 à Jorf Lasfar, d'un complexe moderne capable de produire 120.000 tonnes P₂O₅ d'acide phosphorique purifié par an.

⇒ **Imacid (1/3 OCP, 1/3 Chambal Fertiliser-Inde, 1/3 Tata Chemicals Ltd-Inde)** : Pour diversifier ses alliances stratégiques et sécuriser une partie de ses exportations, le Groupe OCP s'est rapproché de la société indienne Chambal appartenant au Groupe privé Birla. En 1999, ce partenariat a permis le démarrage, au sein du complexe industriel de Jorf Lasfar, d'Imacid, une usine d'acide phosphorique dont la capacité de production annuelle a été portée à 370.000 tonnes P₂O₅. Un tel volume nécessite 1,2 million de tonnes de phosphates de Khouribga et 330.000 tonnes de soufre.

⇒ **Zuari Maroc Phosphate** (: Fruit d'un partenariat entre le Groupe OCP et Chambal Fertiliser (Groupe indien Birla). L'unité est spécialisée dans la fabrication d'engrais phosphatés avec une capacité de 1 million de tonnes par an.

⇒ **Pakistan Maroc Phosphore S.A.:** son Capital social est de : 800 millions de dirhams son démarrage a été prévu en fin 2006 sa Capacité de production est de : 375.000 tonnes d'acide phosphorique.

⇒ **Bunge Maroc Phosphore S.A.:** son Capital social est de : 900 millions de dirhams son démarrage a été prévu en fin 2008 sa Capacité de production est de : 375.000 tonnes d'acide phosphorique.

⇒

B) Le site de Jorf Lasfar

I- Le pôle chimie

La direction Maroc Phosphore Jorf Lasfar (PCJ), la société Imacid (PCI) et la société Emaphos (PCE). La direction pôle chimie a une mission d'animation, d'assistance, d'harmonisation et de consolidation auprès des différentes entités qui la composent. Elle assure également le suivi des performances et des réalisations en matière de qualité, sécurité, environnement et d'actions sociétales. Le pôle s'appuie par ailleurs sur quatre départements : « Consolidation économique », « Audit et amélioration processus », « Consolidation technique » « Consolidation et pilotage de l'activité externalisation et sous-traitance ». Il s'appuie également sur un projet « Consolidation environnement, sécurité et promotion des sites ».

II- Un site industriel en développement

Situé sur le littoral atlantique, à 20 km au sud-ouest d'El Jadida, le complexe industriel de Jorf Lasfar a démarré sa production en 1986. Cette nouvelle unité a permis au Groupe OCP de doubler sa capacité de valorisation des phosphates. Le site a été choisi pour ses multiples avantages : proximité des zones minières, existence d'un port profond, disponibilité de grandes réserves d'eau et présence de terrains pour les extensions futures.

Le complexe de Jorf Lasfar compte trois entités, dont l'unité Maroc Phosphore III-IV créée en 1986. Avec la construction de l'usine BUNGE MAROC PHOSPHORE en 2009, en partenariat avec Prayon (Belgique) et CFB (Allemagne), le Groupe OCP a inauguré une nouvelle ère dans la diversification de ses produits finis par la production d'un acide à haute valeur ajoutée : l'acide phosphorique purifié. Deux ans plus tard, la mise en service d'Imacid, en partenariat avec le Groupe indien Birla, lui a permis d'accroître sa capacité de production d'acide phosphorique de 25% sur le site de Jorf Lasfar.

III- BUNGE MAROC PHOSPHRE

➤ Historique :

La nouvelle unité d'acide et engrais BUNGE MAROC PHOSPHORE est destinée à subvenir en en priorité aux besoins de BUNGE en engrais, Elle occupe une surface de 18 hectares, est localisée au coté sud des unités de l'acide phosphorique MPIII & IV près du port de jorf lasfar à l'océan atlantique du Maroc.

Le projet de la nouvelle unité à jorf lasfar est constitué des installations suivantes :

- Une ligne de production d'acide sulfurique de 1125 KT MH/an.
- Une ligne de production de l'acide phosphorique de 375 kT P2O5
- Une ligne mixte de production d'engrais MAP/DAP de 340 KT MAP/an
- Une centrale thermoélectrique de 32 MW
- Une station de traitement des eaux douces et de compression d'air
- Le projet nécessitera les matières premières suivantes
 - Soufre : 370 000 TM/an
 - Phosphate 1.300.000 TM/an (31% P2O5)

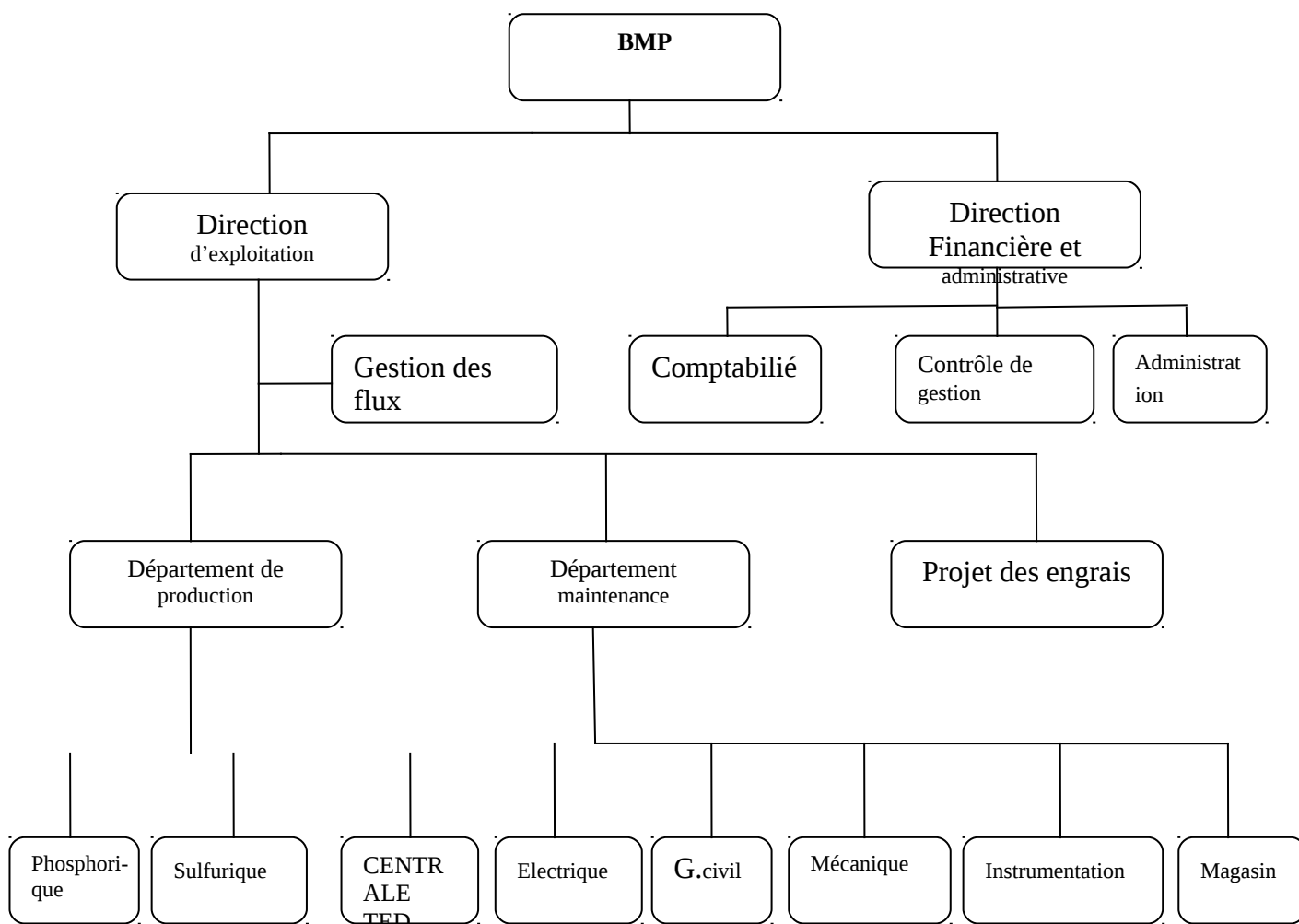
La nouvelle unité acide et engrais va utiliser le phosphate de la mine de Khouribga dont l'OCP est propriétaire et exploitateur. Le soufre sera importé, fondu et filtré par MP et l'unité BMP recevra directement le soufre liquide.

Les utilités suivantes seront requises par la nouvelle unité :

- Eau de mer : 340 mètre cube/TM de P2O5
- Eau traité : 7.8 mètre cube /TM de P2O5

➤ **Organisation :**

l'organigramme suivant schématise l'organisation de BUNGE MAROC PHOSPHORE en tant que filiales intégrée au groupe OCP :



Deuxième partie : le service du contrôle de gestion

Deuxième partie : le service du contrôle de gestion

A) Présentation du service de contrôle de gestion

I- Définition

Le service contrôle de gestion regroupe tout un ensemble de processus de recueil d'informations, de procédures et de documents visant à aider les responsables opérationnels, à surveiller et à maîtriser la gestion de leurs entreprises afin d'augmenter le rendement ou encore la productivité. Cette fonction met le contrôleur dans l'obligation d'être avant tous, au courant des opérations et du processus de production au sein du groupe pour ne pas tomber dans la confusion au moment du contrôle.

Ce service a une forte relation avec la Direction qui s'en alimente par voie des documents qui lui sont propres, il s'agit donc, des données et des informations (financières, analytique, statistiques,...) et ce, en fournissant périodiquement des données chiffrées caractérisant l'évolution du complexe. Leur comparaison avec les données prévisionnelles ou antérieures peut dans le cas échéant déclencher les mesures correctives appropriées.

Le service s'occupe moyennement des procédures ayant pour but principal d'assister les responsables des autres services et divisions durant toutes les étapes de production, afin de pouvoir atteindre les objectifs prédéfinis.

II- Tâches et missions

Le service contrôle de gestion représente une plaque tournante des différentes sources d'informations et qui est chargé de :

- ✚ Connaître les points forts et faibles qu'ils soient internes ou externes ;
- ✚ Etre en état de veille ;
- ✚ Animer l'organisation
- ✚ Harmoniser les structures des différents systèmes ;
- ✚ Suivi des factures ;
- ✚ Aider à la prise de décision en mettant à la disposition de la direction les outils nécessaires.

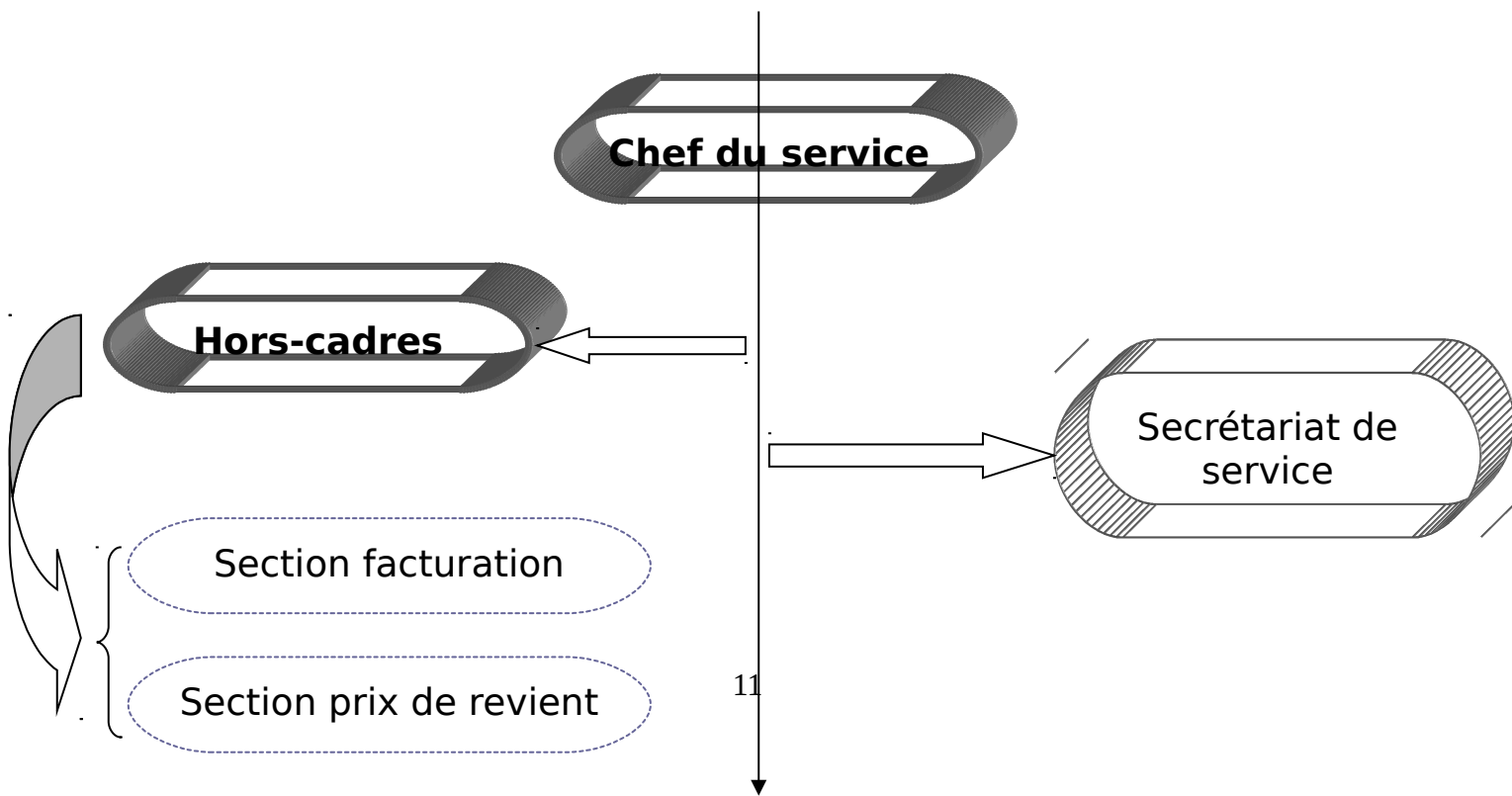
Pour ce qui est des tâches affectées au service, elles se résument comme suit :

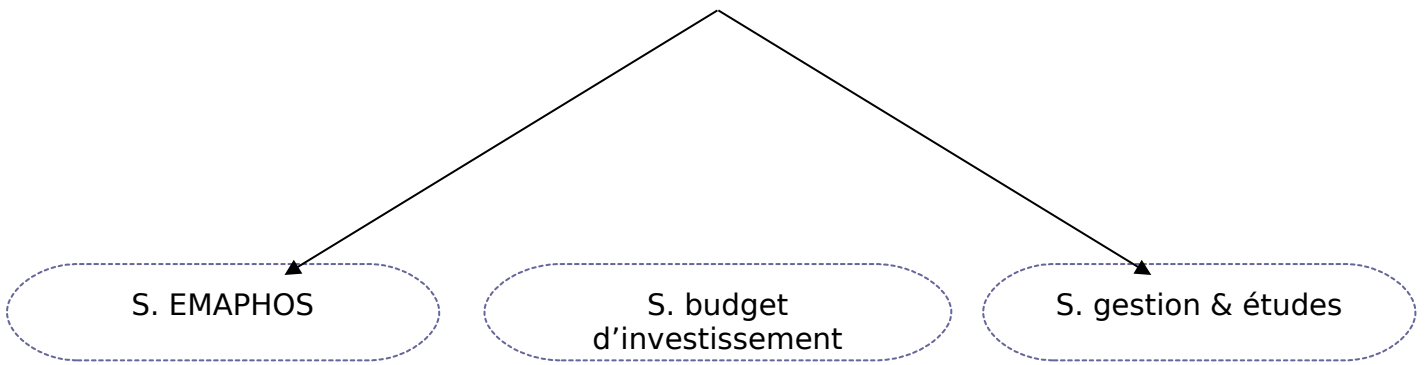
- ✚ Produire les statistiques (analyser et exploiter les informations, indicateurs, ratios dans le cadre du développement du contrôle de gestion) ;
- ✚ Développer une fonction d'audit interne et de contrôle de gestion ;

- ✚ Analyser les résultats et calculer les prix de revient ;
- ✚ Détermination des différents coûts, à savoir : coûts d'activité, de production,... ;
- ✚ Réalisation des études économiques et financières ;

B) Son organisation

I- Organigramme





Le service est composé des sections suivantes :

- ✚ Section BUNGE MAROC PHOSPHORE
- ✚ Section facturation.
- ✚ Prix de revient et budget de fonctionnement
- ✚ Gestion et études
- ✚ Budget est contrôle d'investissement

II- Sections du service

⇒ Section BUNGE MAROC PHOSPHORE :

Elle s'occupe de l'enregistrement des flux internes et externes réalisés par la société, du calcul du prix de revient en se basant sur le rapport de production mensuel, de la gestion financière, de la réalisation des études de rentabilité, des déclarations fiscales de la comptabilité générale.

Les situations et les documents réalisés par les attributions subdivisées sont comme suit :

✚ **Comptabilité analytique** : Cette cellule est chargée de :

- ✓ calcul du coût de revient ;
- ✓ établissement du CPC et une synthèse de l'activité mensuelle ;
- ✓ consolidation des comptes avec les autres ;
- ✓ établissement de la comptabilité budgétaire et prévisionnelle ;

✚ **Comptabilité générale** : Dans cette subdivision de la section on va citer les principales fonctions de la comptabilité générale, entre autres :

- ✓ La tenue du journal (écritures comptables quotidiennes)
- ✓ Balance (situation après chaque opération comptable)
- ✓ CPC périodique
- ✓ Bilan périodique
- ✓ Etat de solde de gestion
- ✓ Tableau de financement
- ✓ Suivi extra comptable : Charges, ventes, clients, fournisseurs et autres.

✚ **Fiscalité** : EMAPHOS est assujettie à trois impôts principaux (IS, TVA , et la Patente), en plus elle prélève pour le compte de l'Etat des revenus sur les produits perçus par les société étrangers opèrent au Maroc. Bref cette cellule est chargé à la fois du :

- ✓ Suivi et réalisation des déclarations de la TVA trimestrielle ;
- ✓ Suivi et réalisation des dossiers de remboursement de la TVA trimestrielle ;

✚ **Gestion de la trésorerie** : Cette cellule veille à la gestion de la trésorerie d'EMAPHOS d'une part et d'autre part sur son traitement comptable et sur le suivi quotidien de ses comptes. En plus, et pour mieux gérer ses relations avec ses prêteurs une procédure est consacrée pour le suivi de l'emprunt et du découvert.

⇒ Section facturation :

Cette section a pour objet de traiter les documents relatifs à la facturation des prestations rendues et reçues par EMAPHOS. Il se révèle donc nécessaire de distinguer entre les factures charges et les factures produits.

- ✚ **Les factures charges** : il s'agit des prestations rendues par Maroc phosphores ainsi que les autres entités du groupe OCP ;
- ✚ **Les factures produits** : il s'agit de la facturation des prestations rendues par EMAPHOS à Maroc phosphore

⇒ Section prix de revient et budget de fonctionnement

A- prix de revient

Le processus de production engendre des coûts dont le nombre est non négligeable, liés à la moindre opération et ce, depuis l'importation des matières premières jusqu'à l'exportation des produits finis. Le prix de revient est donc l'ensemble des charges supportées pendant tout ce processus. La détermination du prix de revient pondéré intervient lors de chaque étape de production. On peut dire que ce sont des coûts de revient intermédiaires. Afin de faciliter le calcul du prix de revient on procède à un découpage analytique par stade de production afin de pouvoir affecter les charges, rationnellement aux sections concernées :

- ✚ **Sections principales** : sont les sections de production ;
- ✚ **Sections secondaires** : sont les ateliers de prestations et utilités ;
- ✚ **Sections fonctionnelles** : sont les services fonctionnels

B- Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement est l'ensemble des dépenses prévisionnelles que compte engager une section ou un service pour un exercice donné afin d'assurer le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Pour se faire, il est nécessaire d'établir des prévisions qui sont déterminées compte tenu de l'exercice précédant ; en effet ces prévisions sont à établir par section analytique sur la base du découpage analytique et lignes des prix de revient qui sont alimentés par 5 chaînes :

- ✚ **Chaîne GS** (gestion des stocks) : saisie des bons de sortie ;
- ✚ **Chaîne PRES** (prestations) : alimentée par les bons de travaux ;
- ✚ **Chaîne CA** (comptabilité analytique) : elle indique la facturation interservices ;
- ✚ **Chaîne location** : elle est alimentée par les bons d'entrée des immobilisations nouvelles ;

- ✚ **Chaîne paie** : celle-ci est alimentée par les documents de pointage du personnel

⇒ Section gestion et études :

Cette section est récemment créée pour bien maîtriser tout ce qui est gestion et études. Les procédures au sein de cette section sont :

- ✚ Établissement des états de synthèses ;
- ✚ Analyse des tâches effectuées par les services ;
- ✚ Établissement des tableaux de bord ;
- ✚ État du mouvement du personnel ;
- ✚ Classement des documents de qualité ;
- ✚ Suivi des factures matières ;
- ✚ Suivi des stagiaires affectés au service ;
- ✚ Suivi des séminaires du service ;
- ✚ Expression des besoins ;
- ✚ Bon de sortie ;

⇒ Section contrôle et budget d'investissement :

Le choix d'investissement est l'une des décisions les plus importantes qu'un responsable est tenu de prendre, et qui peut assurer la continuité de l'entreprise. En fait l'investissement n'est qu'un placement d'argent dans l'attente de la réalisation d'un gain à long terme, permettant ainsi de récupérer les fonds investis et de profiter du bénéfice.

Par ailleurs pour choisir un investissement, il faut :

- ✚ Etudier sa rentabilité économique et financière ;
- ✚ Calculer le délai de récupération des montants engagés pour l'investissement ;
- ✚ Prendre en considération l'ensemble des charges d'exploitation et des charges financières liées à l'investissement et qui serviront de base au calcul des cash flow générés ;

En effet, le groupe OCP et dans le cadre de réglementation des investissements budgétaires a édité un manuel de planification, d'élaboration, d'exécution, et de contrôle des budgets d'investissement et de gros travaux.

Un investissement passe par les étapes suivantes :

- ✚ L'élaboration des budgets ;
- ✚ L'exécution du budget d'investissement ;
- ✚ Le suivi.

Troisième partie :
Le rôle du contrôle de gestion
dans l'adaptation
stratégique de l'E/se

Troisième partie : Le rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique de l'E/se

A) L'entreprise, un système finalisé à piloter

I- Concepts et définitions

Une entreprise est une structure économique et sociale initiée et généralement dirigée par un [entrepreneur](#). Elle se différencie du simple [projet](#) dont l'organisation est destinée à se dissoudre à son terme. L'entreprise est plutôt conçue dans la durée et pour la conduite de plusieurs projets similaires, ce qui implique une pérennité des structures (ex : [machines](#), [ressources humaines](#), [actionnaires](#), ...).

De façon plus générale, le terme entreprise s'utilise aussi pour des projets uniques mais d'apparence risquée ou difficile (**par ex: un grand voyage, une recherche scientifique, ...**) car il y a un effort entrepris.

On peut définir simplement une entreprise comme l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes travaillant de manière organisée pour fournir des **biens** ou des **services** à des **clients** dans un environnement concurrentiel (**le marché**) ou non concurrentiel (**le monopole**).

Trois grands types d'entreprises existent dans tous les pays :

- les entreprises privées à but lucratif (ex : **PMI**, Grands **Groupes**),
- les entreprises privées à but non lucratif (relevant de l'économie sociale),
- les entreprises publiques

L'objectif d'une entreprise est de se développer sur son marché en satisfaisant ses clients afin de générer des profits, après paiement des impôts et taxes et des autres charges fixes (salaires, frais de fonctionnement, amortissements des investissements, ...).

Le pilotage ou la gestion de l'entreprise consiste à recueillir des informations pour contrôler les actions et décider des modifications à apporter. Le **CONTRÔLE** apparaît donc nécessairement dans tout système de gestion.

Les différents aspects du contrôle :

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Cependant il existe plusieurs types de contrôle, à savoir :

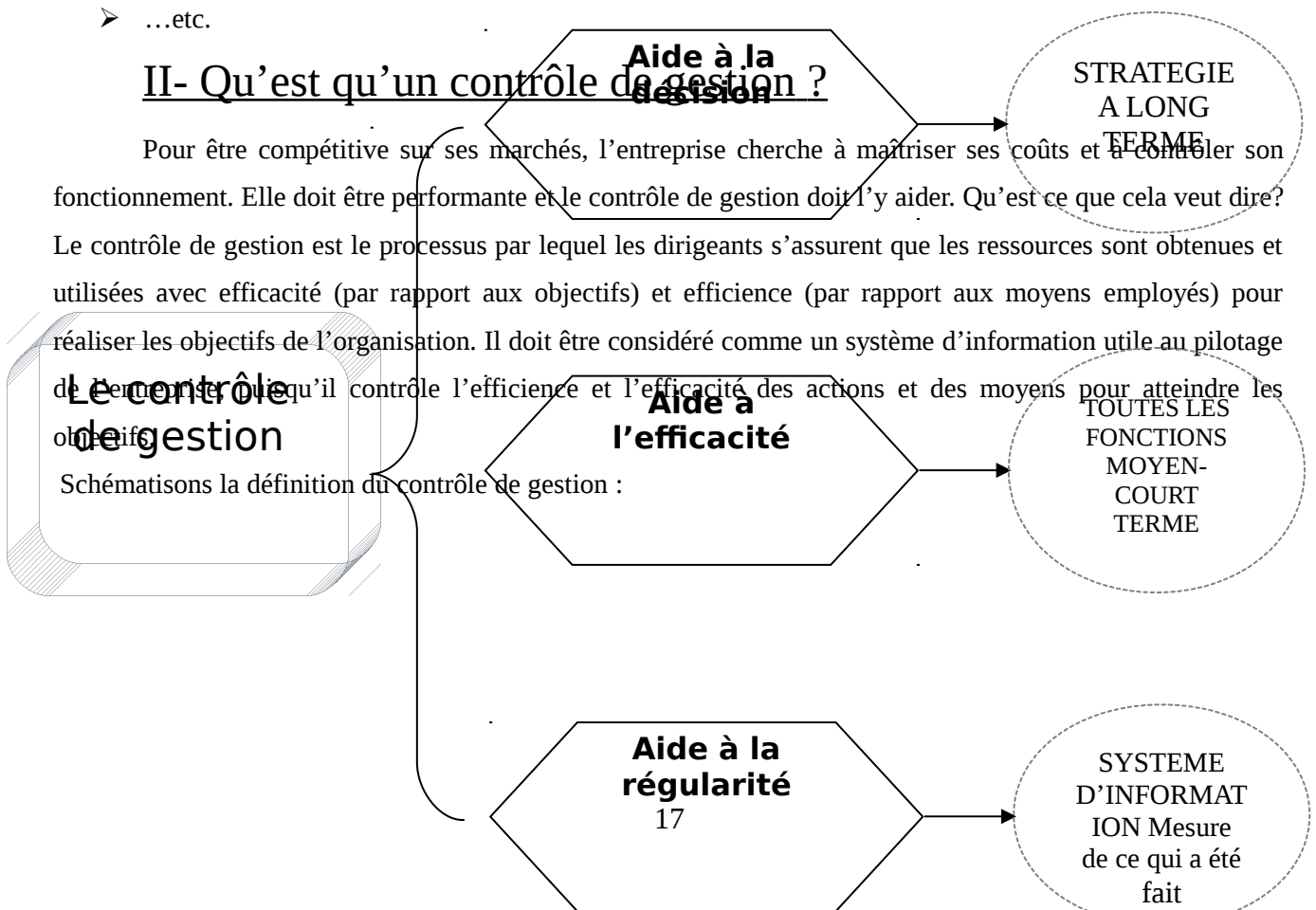
- Contrôle organisationnel ;
- Contrôle inspection ;
- Contrôle qualité ;
- Contrôle interne ;
- Contrôle de Gestion ;
- ...etc.

II- Qu'est qu'un contrôle de gestion ?

Pour être compétitive sur ses marchés, l'entreprise cherche à maîtriser ses coûts et à contrôler son fonctionnement. Elle doit être performante et le contrôle de gestion doit l'y aider. Qu'est ce que cela veut dire? Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion qu'il contrôle l'efficacité et l'efficacite des actions et des moyens pour atteindre les objectifs.

Schématisons la définition du contrôle de gestion :



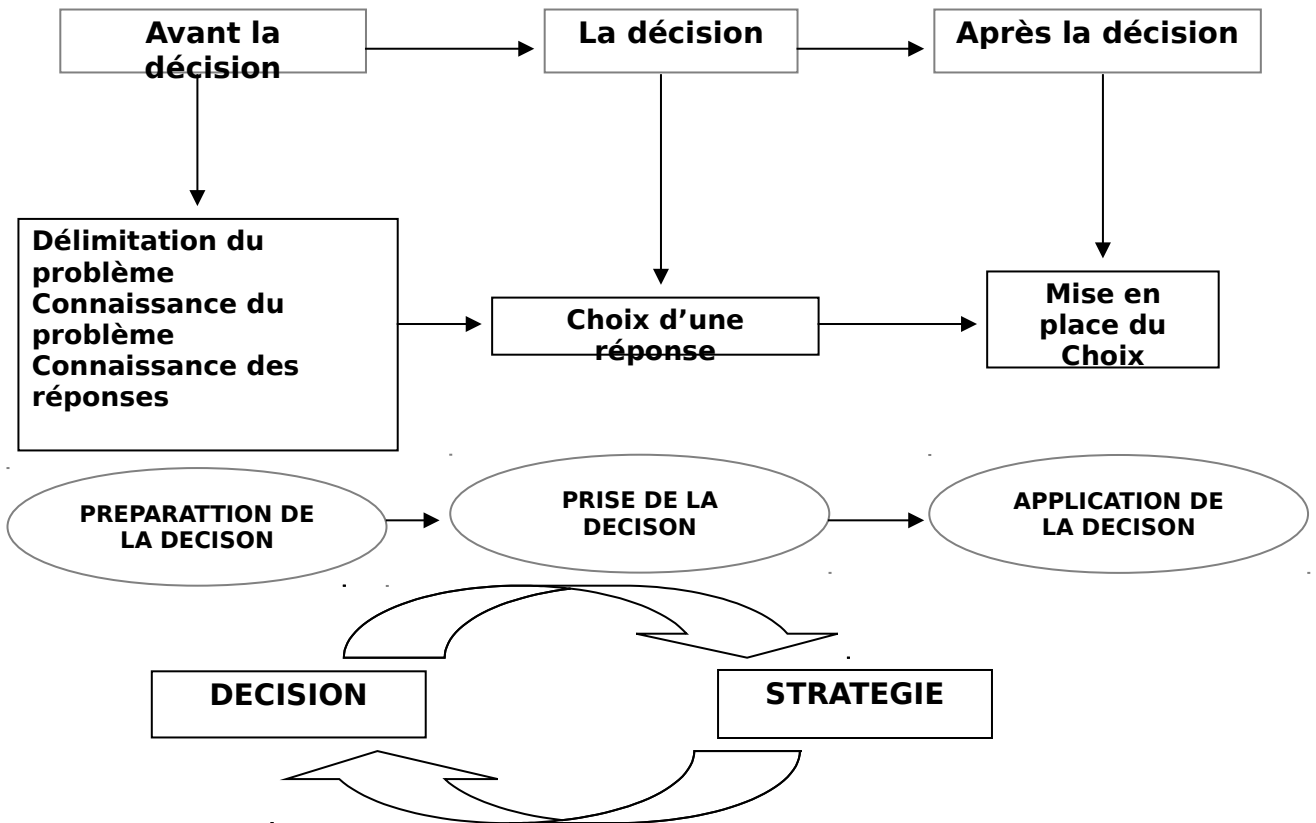
Le contrôle de gestion induit :

- un système d'information, moyen du contrôle qui doit être pertinent et cohérent ;
- une forme d'organisation, objet du contrôle, en convergence avec le système de contrôle ;

Le contrôle de gestion a donc des objectifs et ce, dont le fait qu'il paraît utile à plusieurs étapes du processus décisionnel:

- pour aider à la décision en amont: préparer le FUTUR;
- pour coordonner l'activité de l'entreprise: suivre le PRESENT;
- pour corriger les actions en aval: contrôler le PASSE.

Le schéma suivant montre de manière le processus décisionnel :



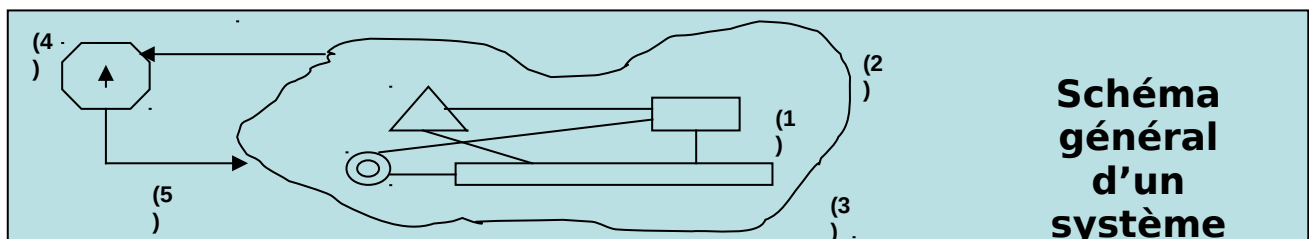
III- Le CG et l'approche système de l'entreprise

Qu'est – ce qu'un système ?

C'est une structure organisée réunissant plusieurs éléments différents mais qui fonctionnent en interaction pour atteindre un objectif commun.

La démarche système se résume en 5 caractéristiques :

1. des éléments différenciés et interdépendants
2. une frontière
3. un environnement
4. un objectif
5. des processus de régulation (rétroaction)



Si l'on applique cette démarche système à l'entreprise, il ressort que :

- **Les éléments différenciés sont:** les FONCTIONS & SERVICES qui ont chacun des objectifs, des moyens, des structures spécifiques mais doivent pourtant travailler ensemble;

- **La frontière** est: la STRUCTURE de l'entreprise, son organisation interne;
- **L'environnement** est: les PARTENAIRES de l'entreprise, clients, fournisseurs, concurrents, État, banques, syndicats;
- **L'objectif** est : la survie de l'entreprise à long terme et des objectifs économiques et sociaux évolutifs sur le moyen terme ;
- **Les processus de régulation sont:** les DECISIONS et les ACTIONS de pilotage pour recentrer l'organisation vers ses objectifs.

A ce propos comment intervient, donc le contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise ?

B) Le contrôle de gestion comme outil de pilotage indispensable

Le pilotage de l'organisation repose sur le cycle:

INFORMATION ——— DECISION ——— ACTION ——— CONTROLE

Le contrôle de gestion apparaît comme un système indispensable au pilotage, il s'agit en fait du :

- **Pilotage de l'ensemble et des parties:**

Le contrôle de gestion doit être une loupe sur certains points de l'activité, mais doit aussi donner une image de l'enchaînement des activités pour en mesurer l'efficacité globale, au travers des budgets.

- **Pilotage permanent:**

Le contrôle de gestion est aussi un baromètre permanent pour mesurer les actions et aider au recentrage des actions pour atteindre les objectifs fixés.

I- Le CG et le système de management

A- qu'est ce qu'un système de management ?

Le management se définit comme un style de direction qui régule l'organisation fonctionnelle. Le management influe et découle à la fois des objectifs et de ceux qui les mettent en place. Suivant la volonté des dirigeants, ou l'effet d'histoire de l'organisation, il s'impose dans le temps et sur les managers proprement dit comme un élément à la fois incontournable et en perpétuelle évolution.

Le style de management fait référence à priori à l'aptitude des dirigeants à déléguer leurs pouvoirs.

Il convient de distinguer principalement deux styles de management :

✚ STYLE DIRECTIF

- le pouvoir de décider appartient à un seul homme, ou à un groupe restreint
- les cadres ne reçoivent qu'une délégation d'exécution des décisions prises par la Direction Générale
- le choix des orientations politiques est essentiellement inspiré par les événements subis par l'entreprise et s'exprime par des prévisions budgétaires qui ne vont pas au-delà du court terme

✚ STYLE MANAGERIAL

- Les dirigeants de l'entreprise ne sont pas les principaux décideurs.
- Ils délèguent les actions de la vie courante

- leur préoccupation essentielle est d'imaginer l'avenir
- Ils assument un rôle d'animateur et d'arbitre à l'égard des responsables auxquels ils ont délégué les pouvoirs de décision, dans un cadre budgétaire négocié

B- L'influence de la dimension humaine sur le contrôle de gestion

Cette influence touche, d'une part, les objectifs du contrôle de gestion:

- Motivation et participation des hommes.

Pour que le contrôle de gestion soit donc un instrument d'amélioration des performances, il est nécessaire que les utilisateurs participent à son élaboration dès le début du processus, qu'ils se sentent impliqués et utiles pour sa mise en place et son fonctionnement.

- Formulation précise et qualitative des objectifs et des stratégies du contrôle de gestion:

Il est nécessaire que les objectifs et les moyens assignés au contrôle de gestion soient bien délimités et précisés.

D'une autre part elle touche les procédures de contrôle:

- Clarté et acceptation des règles de contrôle;
- Auto-contrôle;
- Auto-correction

Ainsi, il paraît bien clair que le contrôle de gestion participe à la prise de décision et en présente plusieurs avantages :

Avantages de la participation aux décisions :

- Décisions mieux adaptées;
- Meilleure motivation pour l'exécution;
- Information plus complète de chacun;
- Plus grande flexibilité dans l'adaptation des solutions;
- Conduite plus responsable, donc plus efficace;
- Amélioration du travail en groupe;
- Accroissement de l'esprit d'équipe;
- Développement du sentiment de solidarité;
- Appel à l'imagination de chacun.

Avantages de la délégation des responsabilités.

- Développement de l'esprit d'initiative;
- Augmentation de l'autonomie et de l'indépendance;
- Possibilité d'autodiscipline;
- Développement (et exigence) d'une plus grande maturité.
- Accentuation de la compétition entre groupes, et atténuation de celle entre individus.
- Raccourcissement et simplification des communications;
- Facilité des contacts humains;

- Jugement des Hommes, plus d'après les résultats que d'après leurs méthodes de travail.

II- Le CG et la structure organisationnelle

A- La structure organisationnelle

L'organisation a besoin d'une structure pour combiner et coordonner ses activités afin d'atteindre ses objectifs.

Mais la notion de structure recouvre des conceptions plus ou moins larges. Si dans un sens restreint et statique, la structure est la décomposition des services, le découpage des tâches et les relations hiérarchiques, dans un sens plus dynamique, la structure intègre également les procédures de fonctionnement et de communication entre chaque pôle

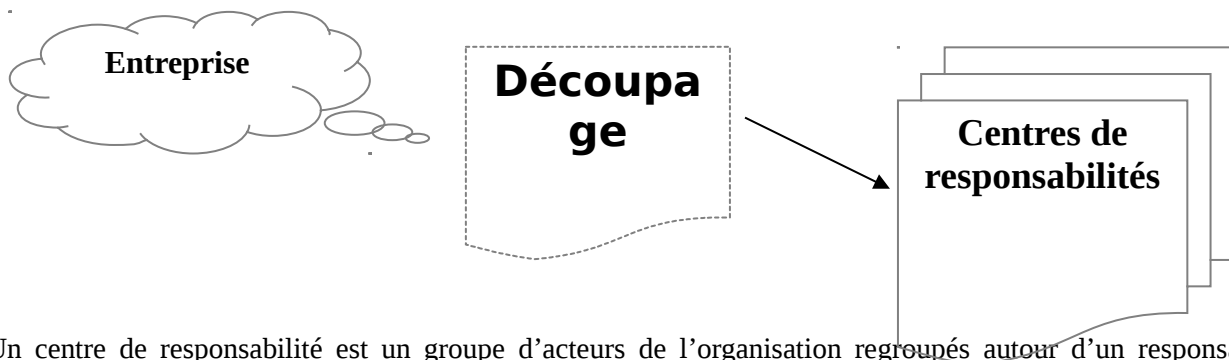
Pour ce qui est de la structure organisationnelle, il n'existe pas UNE structure idéale universelle pour toutes les organisations quelle que soit la taille, l'activité, l'âge. Plusieurs formes de structures sont possibles :

- structure hiérarchique
- structure fonctionnelle
- structure hiérarchico -fonctionnelle
- Structure matricielle

B- Relation entre le contrôle de gestion et la structure organisationnelle

Pour mesurer la performance de l'activité, il est nécessaire de décomposer l'organisation. C'est pourquoi la structure, comme élément du système de décision, de communication et de coordination est importante et influence le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion doit mettre en place des indicateurs et des tableaux de bord pour suivre les réalisations en s'appuyant sur le découpage de l'activité en centres de responsabilités qui peut être schématisé de la façon suivante :



Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel on octroie des moyens pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné. Il existe différents types de centres de responsabilités, à savoir :

- **Centre de coût** : L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.
- **Centres de dépenses discrétionnaires** : Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, on crée un centre de coûts avec un budget fixé pour gérer au mieux l'opération.

- **Centres de recettes** : L'unité doit maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité visée ;
- **Centre de profit** : Le service doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits.
- **Centre d'investissement** : Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit.

Le choix des centres de responsabilités dépend de plusieurs facteurs:

- La nature de l'activité, le type de produit;
- La stratégie de l'entreprise;
- Le type de pouvoir et le degré de délégation d'autorité et de responsabilité accordé: plus le pouvoir sera décentralisé et délégué, plus le nombre de centres sera important.

III- Le CG système d'information et aide à la décision

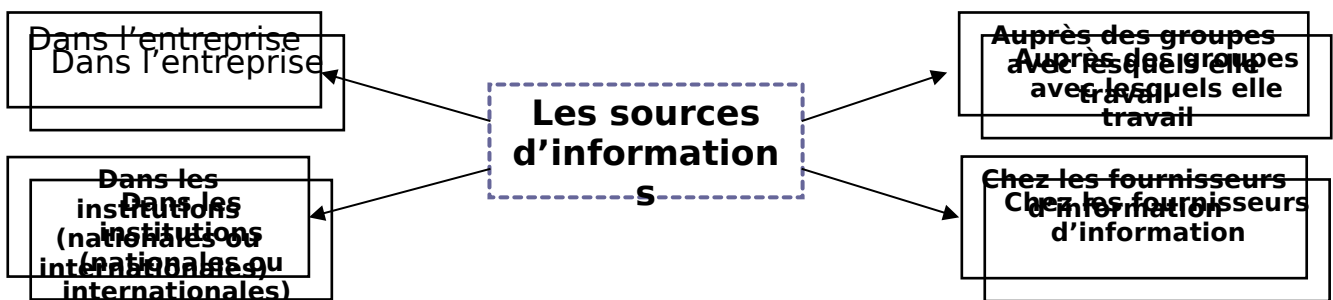
A - L'information

Le mot latin INFORMARE veut dire « mettre en forme ». L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit: elle a une valeur pour ses décisions et ses actions

Ils permettent de définir l'information et d'en évaluer la qualité c'est-à-dire le coût et l'utilité :

- | | |
|--------|----------|
| -Forme | -Délais |
| -Lieux | -Contenu |

Pour ce qui est des sources d'informations, elles sont nombreuses et différenciées, internes ou externes à l'entreprise, formalisées ou non :



L'information acquise utilise des supports pour être transmises, ces supports peuvent être du :

- ❖ **PAPIER** : ouvrages, périodiques, brevets, normes, catalogues, comptes-rendus, rapports, affiches;
- ❖ **AUDIO ET AUDIO-VISUEL** : photos, films, disques, cassettes, microfiches;
- ❖ **INFORMATIQUE ET TLELMATIQUE** : logiciels de traitement d'informations et de textes, base de données, banque de données.

B - Le système d'information

Plusieurs définitions peuvent être données pour cerner la notion :

1) - Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation

2) - Le système d'information est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements. Un bon système d'information c'est-à-dire opérationnel pour la prise de décision doit permettre de :

- connaître le présent

- prévoir

- Comprendre

- informer rapidement

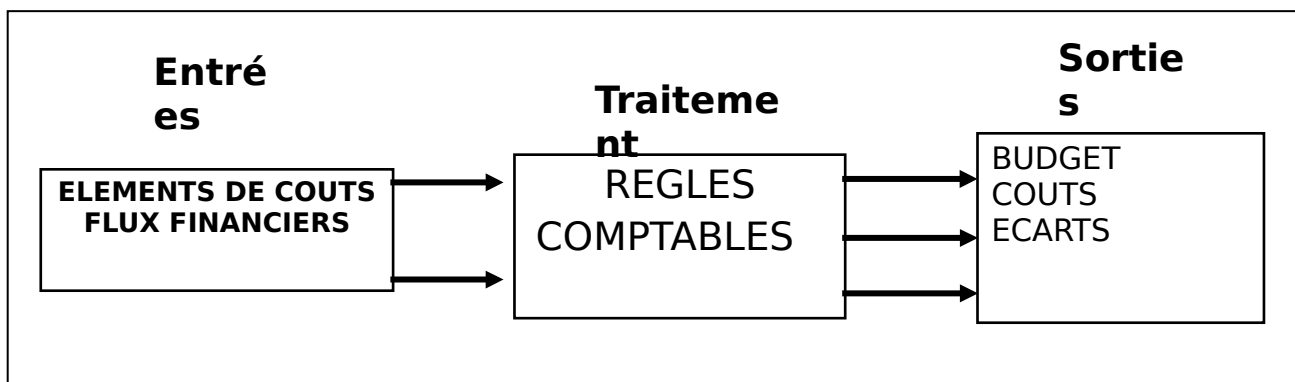
Il doit être également :

- **Adapté** à la nature (taille, structure) de l'entreprise ;
- **Efficace** (rapport qualité/coût)

Le système d'information nourrit le système décisionnel puisque l'information est la matière première essentielle de la décision. Autrement dit, le contrôle de gestion est un système d'information pour le système de décision, du fait qu'il implique les qualificatifs suivants :

- **CONTRÔLE**: le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitant les données passées;
- **COORDINATION**: le système d'information doit permettre de suivre les actions présentes;
- **DECISION**: le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur.

LE CONTRÔLE DE GESTION, SYSTEME D'INFORMATION POUR LE SYSTEME DE DECISION



La fiabilité d'un système d'information dépend de la qualité et de la validité des informations d'entrées

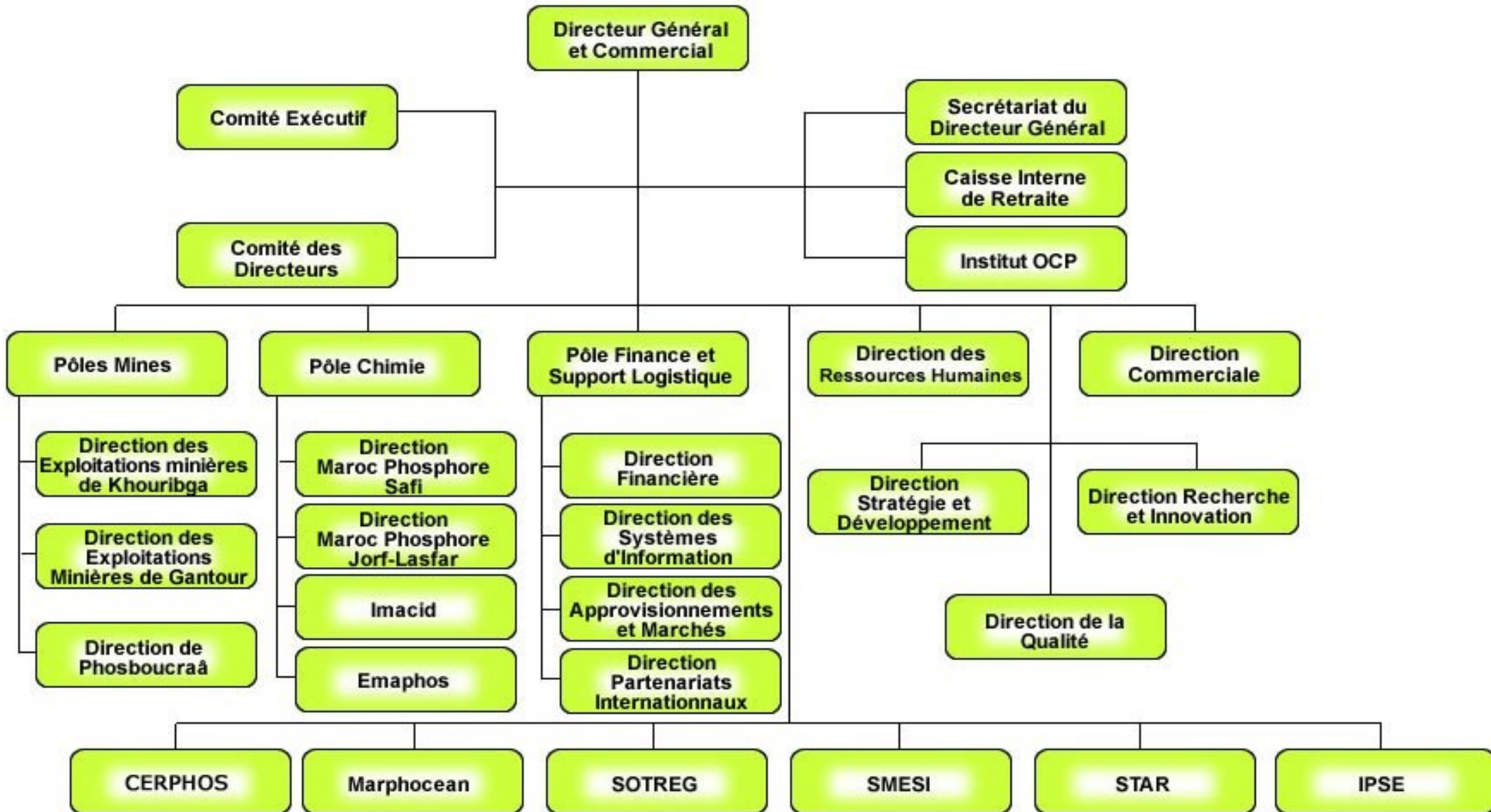
COCLUSION

Le contrôle de gestion est un domaine en pleine expansion qui est difficile à limiter et qui a, en effet, une très grande importance dans l'organisation et la survie de l'entreprise et joue un rôle incomparable surtout au niveau de la stratégie élaborée par celle-ci, ce qui se voit à travers l'étude du service contrôle de gestion du site Jorf lasfar, en particulier de Maroc phosphore, ainsi on peut en conclure que le contrôle de gestion influence le système de management de l'entreprise et participe également à son processus de décision d'une manière bien adaptée, sans oublier bien évidemment sa contribution dans le système d'information.

C'est grâce à ce stage que j'ai passé à l'OCP que j'ai pu réaliser ce modeste travail concernant le rôle du contrôle de gestion, même si la durée du stage était moins longue, mais j'ai pu finalement acquérir beaucoup d'informations grâce à une équipe dynamique dans un environnement favorable et incitatif.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de l'OCP



Annexe 2 : Abréviations

Abréviations	Signification
OCP	Office Chérifien des Phosphates
EMAPHOS	Euro Maroc Phosphore
IMACID	Indo Maroc Phosphore
PCJ	Pôle Chimie Jorf lasfar
PCI	Pôle Chimie IMACID
PCE	Pôle Chimie EMAPHOS
CFB	Chemie Fabrik Budenheim
APP	Acide Phosphorique Purifié

Bibliographie

- ✓ Bouquin H., (2001), « *Le contrôle de gestion* », cinquième édition, gestion, PUF ;
- ✓ « *Politiques générales de l'entreprise* », Stratégor, (1997), troisième édition, Dunod ;
- ✓ Alazard C. et Sépari S., (1998), « *Contrôle de gestion DECF épreuve n°7* », quatrième édition, DUNOD ;

webiographie

- ✓ www.ocpgroup.ma;