

Introduction Générale

Les évolutions économiques et sociales que vit le Maroc depuis quelques années et qui sont motivées par des exigences de développement interne, par des engagements du pays dans des accords de libre échange et par les nouveaux contextes de la mondialisation du commerce, ont obligé les pouvoirs publics à engager un processus de mise à niveau de l'ensemble de l'économie du pays .

En effet, vu l'importance de la part des échanges commerciaux du pays qui transitent par voie maritime, le secteur portuaire a de tout temps constitué une composante fondamentale dans le commerce extérieur national, d'où l'importance accordée par les pouvoirs publics au développement, à la diversification et à l'extension des ports sur les trente dernières années.

L'avènement de la réforme portuaire et la libéralisation qu'elle a introduit, l'entrée en activité du port de Tanger Med et la croissance du trafic national, notamment celui des conteneurs ont des impacts certains sur Marsa Maroc. Cependant, s'ils menacent ses équilibres financiers, ils n'en représentent pas moins des opportunités pour son développement. Consciente de ces enjeux, et pour relever ces nouveaux défis, Marsa Maroc a donc travaillé à l'élaboration d'une stratégie ambitieuse sur son horizon de 5 à 10 ans. A travers sa stratégie, Marsa Maroc vise à maintenir certaines positions de marché ainsi que ses équilibres financiers en se focalisant sur les priorités de croissance. La mise en exécution de cette stratégie se fera progressivement par l'adoption d'un premier projet de développement baptisé CAP 15, grâce à ce projet de développement stratégique Marsa Maroc projette d'étendre ses activités et de devenir une référence dans le domaine portuaire dans sa globalité. Le projet CAP 15 comprend 4 axes stratégiques et 15 chantiers destinés à mener les actions prioritaires pour la concrétisation des ambitions de la société.

Parmi les axes de ce projet on trouve la mise en place d'un système de contrôle de gestion permettant un meilleur pilotage ainsi qu'une meilleure performance de la société Marsa Maroc tout en veillant sur une bonne maîtrise des coûts des prestations rendues.

Par ailleurs la mise en place de ce système de contrôle de gestion a connu un problème d'automatisation des indicateurs ce qui a poussé de penser à l'instauration d'un système d'information lié au contrôle de gestion en vue de centraliser les informations ainsi que toutes les procédures liées a ce dernier sur l'ensemble des ports marocains. Toutefois, il paraît judicieux de centraliser l'intervention sur un projet dualiste (contrôle de gestion et système d'information), qui nécessite une clarification voir même une réalisation dans les bonnes conditions, autrement dit d'assurer une bonne gestion du projet.

Par voie de conséquence, deux axes principaux font l'économie générale de notre intervention. Tout d'abord, il est primordial d'étaler, dans une première partie, les différents aspects de la gestion de projets ainsi que les principes du contrôle de gestion et le système d'information. Ensuite dans une deuxième partie nous exposerons les résultats de la mission que Marsa Maroc nous a confiée à savoir la gestion du Projet tout en utilisant des logiciels et des méthodes pour mieux valoriser ce dernier.



Chapitre Préliminaire
Présentation de la S
Marsa Maroc

Les ports marocains constituent aujourd'hui des places fortes de l'économie du pays, et représentent de véritables poumons pour son commerce extérieur, plus de 98% ¹ du commerce extérieur transite par les ports, ce qui confère à notre pays un caractère presque insulaire en termes d'échanges commerciaux.

De ce fait, le secteur portuaire doit alors s'adapter, d'une part, aux mutations socio-économiques caractérisées par des exigences de développement interne du pays, par des engagements du pays dans des accords du libre-échange et par les nouveaux contextes de la mondialisation et de la globalisation de commerce .D'autre part, aux nouvelles contraintes et évolutions économiques, institutionnelles, technologiques et environnementales ainsi que du transport maritime. C'est la raison pour laquelle, il est devenu essentiel de doter le secteur portuaire d'un cadre législatif et réglementaire adapté aux évolutions futures, en harmonie avec les traités et les différents accords auxquels le Maroc souscrit, à même d'encourager les initiatives privées et de mettre les exploitations et opérateurs portuaires en situation concurrentielle.

¹ Marsacom édité par Marsa Maroc, Bd Zerktouni, 20100 Casablanca

I- Présentation générale :

1- Fiche signalétique² :

M <u>Dénomination Sociale</u>	: Marsa Maroc
M <u>Objet Social</u>	: L'exploitation et la gestion des ports maritimes
M <u>Forme juridique</u>	: S.A
M <u>Président du Directoire</u>	: Monsieur Mohammed ABDELJALIL
M <u>Date de création</u>	: 01 Décembre 2006(loi N°15/02).
M <u>Effectif</u>	: 2200 Cadres et Agents
M <u>Capital</u>	: 733 956 000,00 DH
M <u>Nombres de Ports exploités</u>	: 09 ports.
M <u>Ports exploités</u>	: Casablanca ; Mohammedia; Jorf Asfar ; Safi ; Agadir ; Laâyoune ; Nador. ; Dakhla ; Tangier ;
M <u>Siège Social</u>	: 175, Bd Mohammed Zerktouni, Casablanca
M <u>Téléphone</u>	: 022-23-23-24 Casablanca
M <u>Fax</u>	: 022-23-23-35
M <u>Site Web</u>	: www.marsamaroc.co.ma

² www.marsamaroc.co.ma

2- Dates clés :

- M** Avant 1963 : gestion des ports par des sociétés privées sous le régime des concessions ;
- M** 1963 : création d'une régie des ports de Casablanca RAPC qui s'est progressivement occupée de l'exploitation des principaux ports du royaume ;
- M** 1985 : réorganisation du secteur portuaire par la création de l'office d'exploitation des ports ODEP ;
- M** Décembre 2006 : entrée en vigueur de la réforme portuaire. Création de la SODEP et de l'ANP.

3- L'importance stratégique des ports au Maroc :

En chiffres:

- M** 98 % des échanges commerciaux avec l'extérieur transitent par les ports ;
- M** L'appareil portuaire compte 30 ports, dont 13 ports de pêche, 12 ports ouverts au commerce international (et qui ont bien entendu aussi des activités de pêche) et 5 ports de plaisance ;
- M** Le Maroc dispose de 3 500 Km de cote ;
- M** Les chiffres de l'année 2007 ont révélé un trafic portuaire national global de 42,65 MT contre 38,43 MT réalisées durant la même période de l'année précédente, soit une augmentation de 11% ;

L'analyse des mouvements des échanges à travers les terminaux exploités par MARSA MAROC, en 2007, confirme que la répartition du trafic reste marquée par une prédominance des importations, qui ont représenté 76% du trafic global, contre seulement 24% pour les exploitations.

4 Les principales caractéristiques du trafic portuaire :

Le trafic portuaire marocain se caractérise par :

- M** Une prédominance des importations (54%) ; c'est en quelque sorte le reflet de la structure du commerce extérieur national ;
- M** Une structure marquée par la prédominance des vrac solides (plus de 50%), à cause des exportations marocaines traditionnellement orientées sur le marché extérieur (minerais, phosphates, etc.) ;
- M** Un développement soutenu des vrac liquides (Tankers-phosphoriques), dont le principal est la libéralisation du secteur énergétique et le développement des activités liées aux phosphates et dérivés ;
- M** La confirmation du développement du trafic unitarisé, notamment les conteneurs,

Le trafic portuaire varie sous l'effet de plusieurs facteurs, notamment en raison de la conjoncture nationale et de la sensibilité au comportement de la demande extérieure. A cet égard, il faut citer des facteurs tels que :

- M** Les conditions climatiques : une année de mauvaise climatologie, de sécheresse, avec de mauvaise récolte, implique des importations massives ;
- M** La situation des stocks de produits stratégiques (politique de stockages anticipés) ;
- M** L'évolution des cours internationaux ;
- M** La compétitivité des exportations marocaines, notamment en ce qui concerne les minerais et les produits agricoles.

5- La réforme portuaire³

a) Contraintes de la réforme :

La réforme portuaire a trois contraintes : exogènes, endogènes et ceux propres au secteur.

■ **Contraintes exogènes :**

- libéralisation des échanges commerciaux (conventions de libre échange avec UE, USA, Turquie et Pays Arabes et adhésion du Maroc à l'OMC).

■ **Contraintes endogènes :**

- opérateurs plus exigeants sur la qualité des services et sur la vérité des prix ;
- intérêt du privé dans la gestion du service public ;
- évolutions technologiques rapides qui nécessitent des adaptations systématiques et en temps réel.

■ **Contraintes propres au secteur :**

- interférences dans les missions des différentes entités concernées du ministère ;
- manque d'homogénéité entre les ports ;
- pas de perspectives de développement du secteur dans le cadre de son organisation actuelle ;
- manque de visibilité stratégique pour le secteur.

b) Objectifs de la réforme⁴

Doter l'économie marocaine d'un outil performant à même de répondre à l'ambition et à la vocation du pays d'arrimer son développement économique aux marchés européen et méditerranéen.

Elle vise :

³ www.euromedtransport.org

⁴ Magazine de communication interne de MARSAMAROC, spécial RETRO 2007, page 4.

- M L'Actualisation et la mise à niveau de l'arsenal juridique ;
- M La clarification des rôles et des missions des différents intervenants publics et privés ;
- M La clarification et la séparation des missions Régaliennes, de Régulation et contrôle et Commerciales ;
- M L'assainissement de la situation juridique des intervenants dans le secteur ;
- M La mise en place d'un cadre réglementaire claire et transparent pour l'octroi et l'exercice de toute activité portuaire ;
- M La création d'un environnement propre, encourageant et attractif pour l'investissement privé ;
- M Le maintien et la pérennité des équilibres financiers du secteur pour assurer son développement ;
- M La définition des modes de gestion et d'exploitation des ports ;
- M La souplesse nécessaire pour l'opérateur public lui permettant de se préparer et de renforcer sa capacité concurrentielle

c) Axes de la réforme :

- Création de l'Agence Nationale des Ports reprenant les missions du service public de l'ODEP⁵ : autorité portuaire propriétaire ;
- Création de la Société Nationale d'Exploitation Portuaire à partir des activités commerciales de l'ODEP ;
- Ouverture des activités portuaires à la concurrence pour le bénéfice des compagnies maritimes ;
- Unicité de la chaîne de manutention.

⁵ Office d'Exploitation des Ports

II- Statut et Principes de Marsa Maroc :

1- Statut juridique⁶

Créée par la Loi 15-02, MASA MAROC est une société anonyme à un directoire et à un conseil de surveillance. Elle régie par la Loi N° 17-95 sur les sociétés anonymes et la Loi 15-02 relatives aux ports.

2- Objets et attributions de MARSAMAROC

MARSAMAROC a pour objet d'exercer, concurremment avec d'autres personnes morales de droit public ou privé, l'exploitation des activités portuaires et le cas échéant la gestion des ports.

Ainsi MARSAMAROC est autorisée notamment à :

- M** Exploiter des activités portuaires revêtant le caractère de service public industriel et commercial tel le pilotage, le remorquage, le lamanage, le magasinage et l'entreposage ;
- M** Exploiter un terminal portuaire qui est une zone d'un port, composée de quais, de terre-pleins et d'installations affectées au traitement d'un trafic déterminé ;
- M** Exploiter des quais, des terre-pleins, des hangars ou d'autres installations portuaires ;
- M** Exercer la manutention portuaire composée de l'ensemble des opérations à bord des navires et à quais, d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- M** Exploiter toute autre activité portuaire connexe au service des navires, des marchandises et/ou des passagers.

MARSAMAROC peut également se voir confier la gestion d'un ou de plusieurs ports.

⁶ Document interne de MARSAMAROC

3. La composition de MARSA MAROC (voir organigramme en Annexes) :

MARSA MAROC est composée de :

***Direction Générale** pour missions de :

- M** Garantir la cohérence de la politique de développement et des orientations stratégiques de l'ensemble des ports ;
- M** Développer une politique Marketing et communication commune ;
- M** Mettre en place des procédures et modes opératoires pour une meilleure harmonisation et optimisation des pratiques et règles de l'exploitation portuaire ;
- M** Définir les règles communes de gestion en ce qui concerne les fonctions de support et de soutien.

***Neuf Directions de l'exploitation aux ports** qui ont pour rôle d'assurer la représentation de la Direction Générale au niveau du port sur l'ensemble de ses missions et attributions.

Elles sont, en outre responsables, de l'élaboration de leurs budgets ainsi que de leur exécution une fois approuvés.

4. Périmètre et champ d'intervention de MARSA MAROC :

La MARSA MAROC interviendra dans les principaux ports du Royaume à savoir : Nador, Tanger, Mohammedia, Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Laâyoune et Dakhla et actuellement Marsa Maroc interviendra au futur Port de Tanger-Med II.

En cela, elle est organisée en :

- ♣ Une direction générale dont le siège social est à Casablanca ;
- ♣ Et neuf directions de l'exploitation représentant chacune l'un des ports susdits.

Cette organisation est basée sur le principe de la décentralisation caractérisée par une ligne hiérarchique très courte en vue de rapprocher l'action du centre de décision, et ce dans une perspective de mieux servir les clients des ports.



Partie 1 : Gestion de P
Contrôle de Gestion
Systeme d'Informati

Introduction :

La gestion de projets, la mise en place des systèmes de contrôle de gestion ainsi que des systèmes d'informations représentent de nos jours le défi majeur de toutes sortes d'entreprises exerçant dans différents domaines. Dans ce cadre trois contraintes rencontrent les dirigeants dans leurs réflexions sur l'organisation :

- La maîtrise des délais et des couts pour garantir la satisfaction du client et la pérennité de l'entreprise ;
- La gestion des compétences pour développer le savoir faire et l'expertise ;
- La rapidité de circulation de l'information pour accélérer l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché et faciliter la prise de décision.

En effet, un projet réussi est avant tout un projet géré et mené de manière efficace. Il ne suffit plus de diriger un projet avec méthode, il faut mettre en place de véritables stratégies de management de projet afin de mobiliser sur l'atteinte d'objectifs la force et l'énergie de tous les acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, et développer ainsi une nouvelle culture d'entreprise. On va voir donc, dans un premier temps, en quoi consiste la gestion de projets tout en essayant de définir les bases d'une méthodologie de gestion de projets et comprendre les techniques et outils permettant de conduire un projet dans une organisation. Dans un deuxième temps on va mettre l'accent sur une approche conceptuelle en Contrôle de gestion aussi en système d'information.



*Chapitre 1 : Gestion
Projets*

La gestion de projets est devenue une arme concurrentielle essentielle pour les entreprises de classe mondiale. Par une gestion de projet efficace appliquée aux améliorations stratégiques ou au développement de nouveaux produits, les entreprises peuvent se positionner avantageusement sur un marché de plus en plus exigeant en matière de coût et de qualité.

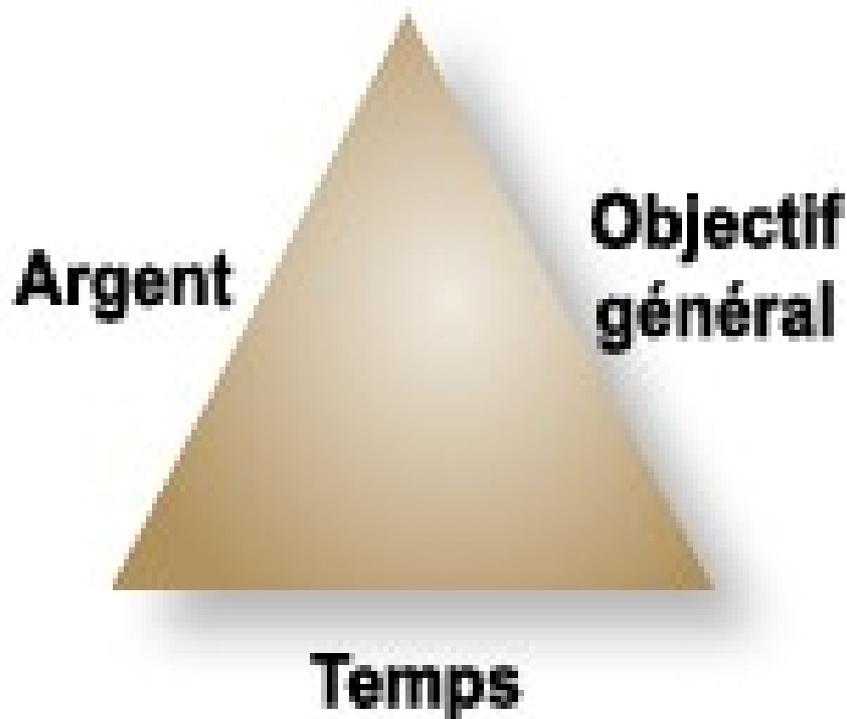
Section 1 : Apport historique et mécanismes de la gestion de projets :

I- Historique :

La gestion de projets, dans sa forme moderne, n'a commencé à prendre racine que depuis quelques dizaines d'années. À partir du début des années 1960, les entreprises ont commencé à réaliser l'utilité d'organiser le travail en projets. Cette vision de l'organisation axée sur les projets s'est amplifiée lorsque les organisations ont commencé à prendre conscience de la nécessité essentielle pour leurs employés de communiquer et de collaborer dans un contexte professionnel impliquant plusieurs services et professions et, dans certains cas, l'ensemble des secteurs industriels.

Aujourd'hui, les principes de base de la gestion de projets sont représentés par le triangle du projet (triangle de projet : relation existant entre les éléments temps, argent et objectif. L'ajustement de l'un de ces trois facteurs à des répercussions sur les deux autres. Par exemple, le fait d'ajuster le plan de projet pour réduire les prévisions, risque d'accroître les coûts et de s'éloigner de l'objectif.), un symbole rendu populaire par Harold Kerzner ⁷ dans son ouvrage *Événement, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

⁷ Harold Kerzner, (M.S., Ph.D., and M.B.A) Is Executive Director at International Institute for Learning (IIL)



Au cours des dix dernières années, la gestion de projet a continué à évoluer. Deux tendances importantes émergent :

- **Planification ascendante** : Cette tendance privilégie des conceptions de projets plus simples, des cycles de projets plus courts, une collaboration efficace entre les membres de l'équipe, davantage d'implication des membres de l'équipe et la prise de décision. Cette tendance est généralement connue sous l'appellation de gestion de projet agile ⁸. Elle inclut un certain nombre de méthodologies analogues, parmi lesquelles Scrum, Crystal, Programmation extrême, Processus unifié, et bien d'autres.

⁸ Méthode de gestion de projet qui utilise des itérations courtes jusqu'à quatre semaines, des stratégies adaptables et la collaboration entre les membres de l'équipe. Les types de gestion de projet agile comprennent Scrum, Critical Chain et Chain et Extreme Programming.

- **Planification et analyse descendante :** Elle caractérise par la prise de décision à l'échelle de l'entreprise concernant le portefeuille de projets qu'une organisation doit avoir, ainsi que par la possibilité de rendre les informations du portefeuille plus transparentes grâce aux technologies d'exploration de données.

II- Définition de la gestion de projets

La gestion de projets est une approche systématique d'exécution de travaux dans un délai donné. Elle comprend la définition des ressources, des instruments et des tâches qu'exige la réalisation du travail, ainsi que la planification connexe.

La démarche de gestion de projets permet de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises et de s'adapter aux évolutions du marché dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Elle n'est plus propre aux seuls grands groupes ; elle concerne aujourd'hui de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles.

III- Raison d'être et but du projet :

1- Eléments clés du projet :

Au départ de tout projet, il y a une idée, une vision, une ambition ou encore la nécessité d'agir autrement, de faire mieux ou plus vite. En clair, il y a l'expression d'un besoin. Ce besoin est exprimé d'une manière plus ou moins formelle par le client du projet. C'est à cette personne que le chef de projet devra rendre compte des résultats, du respect des exigences ¹⁰. Au sein de l'organisation ou de l'entreprise, selon l'importance du projet, le client peut être le directeur général ou le délégué général (fonction publique), le chef de division, de département ou de section (fonction publique, administration) ou encore un chef de service.

⁹ Roger AIM, La Gestion de Projet, première édition 2007

¹⁰ Dans ce cadre, il est fort utile de signaler qu'on entend par exigences les trois paramètres suivants à savoir : délai, coût et qualité.

2 L'impact du Projet sur l'environnement :

Pratiquement, tout projet est un vecteur de bouleversement et se situe donc au cœur d'un processus de changement. Un projet constitue souvent la réponse du management à une situation nouvelle pour l'entreprise. Pour cela ce dernier peut avoir un impact sur les parties prenantes, qui sont au nombre de deux :

a) Impact sur l'organisation :

La concrétisation du projet pourra prendre plusieurs formes, soit, à titre indicatif :

- l'amélioration de l'organisation
- l'aménagement de nouveaux locaux
- l'implantation de nouvelles lignes de production
- la complète réorientation stratégique de l'entreprise.

La concrétisation d'un projet se traduit par des changements susceptibles d'affecter soit la structure de l'organisation ou l'approche du marché ou les processus, soit les trois à la fois. Dans toutes les configurations, l'entreprise ne sera plus la même après le projet.

b) Impact sur l'individu :

Les changements ont principalement des conséquences sur les individus, parce que tout changement est une rupture avec le passé et un bouleversement des habitudes. Les conséquences de la mise en œuvre d'un projet auront pour effet de modifier :

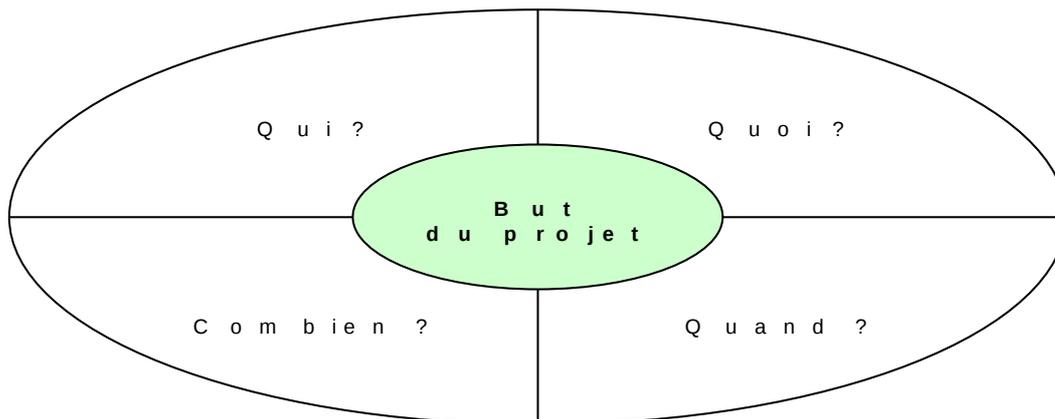
- Les comportements collectifs, par exemple l'organisation du travail ;
- Les termes de l'échange entre le personnel et l'entreprise : temps de travail, modes de promotion, statuts sociaux ;
- La nature des savoirs requis pour les emplois : automatisation, reconversion du personnel, nouveaux outils informatiques, etc.

Reste à relever que, avant la mise en œuvre de tout projet, une question essentielle doit être préalablement posée : « **Vouloir changer ou devoir changer ?** »

3- But final du Projet :

Le besoin du client du projet s'exprime sous la forme d'un but à atteindre. Celui-ci est également un engagement pris par le chef de projet à livrer le produit (résultat du projet) dans le respect des délais et de la qualité.

Définir le but du projet, c'est répondre aux 4 questions suivantes :



Qui  Qui est le client du projet ?

Quoi  En quoi consiste le produit final ?
 A quoi veut-on parvenir à la fin du projet ?
 Quels critères de qualité ont été définis ?

Quand  Dans quels délais le projet doit-il être terminé ?

Combien  A combien s'élève le budget ?

Cependant, Il y a une différence importante entre un projet, l'infrastructure qu'il fournit, et le produit créé par l'infrastructure.

□ **Les produits :**

Sont ceux qui sont à faire ou à vendre par une entreprise, comme indiqué dans sa mission. Ils peuvent être des produits manufacturés ou des services. Le produit génère des revenus et alors constitue le but ou l'avantage du projet.

□ **Les infrastructures :**

Elles sont indispensables pour élaborer les produits, le service peut être constitué par les usines et l'équipement, la conception de produits, les systèmes informatiques, les réseaux de distribution, les processus de gestion ou les groupes de personnes organisés. De plus un service est un produit qu'un projet livre; il est défini par les objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet, ainsi, son accomplissement marque la fin du projet.

□ **Les projets :**

Ceux-ci, sont entrepris par les organisations afin de livrer, construire, maintenir ou remplacer des équipements et des infrastructures. Ils sont les véhicules, constitués d'un contenu de projet et d'une organisation de projet, nécessaires pour fournir des équipements et l'infrastructure. Nous devrions mentionner que les activités opérationnelles sont exigées pour déclencher le travail, après l'accomplissement du projet, pour fournir le produit.

IV- Acteurs et partenaires du projet :

1- Le maître d'ouvrage (MOA) :

C'est la personne physique qui commande le projet, il est le décideur du projet, à ce titre il est aussi appelé le donneur d'ordre (DO) et il peut être assimilé à un client puisqu'il est porteur des choix. Il peut être représenté par un maître d'ouvrage délégué ou un représentant permanent de la maîtrise d'ouvrage (RPMO).

Il est présent :

- **Au début du projet** : il valide l'idée initiale et il décide de la réalisation ou non du projet.
- **En cours de projet** Il valide les documents stratégiques, les étapes clés, les propositions d'adaptation en cas de nécessité. Il accorde les moyens. Il montre son engagement, il assure un appui fort aux acteurs.
- **A l'issue du projet** : il décide des suites éventuelles à donner au projet. Aussi il désigne le chef de projet et nomme les membres de l'équipe projet sur proposition du chef de projet

2 Le comité de pilotage :

Pour les projets importants, un comité de pilotage est constitué afin de garantir l'autonomie de la démarche, suivre le projet et rendre compte au MOA. Ce comité est constitué de membres dirigeants de l'organisation.

3 Le chef projet :

Il a un toujours un rôle de chef d'orchestre, il réalise certaines activités (en fonction de la nature du projet, la part du faire et du faire-faire varie). Il manage le projet dans toutes ses composantes (Homme, Organisation, Technique - HOT) et rend compte au comité de pilotage.

4 L'équipe projet :

C'est un groupe de travail uni, motivé, occupé à temps plein ou non à analyser les risques, proposer les solutions et les moyens adaptés, réaliser des activités, les gérer, les suivre et les contrôler.

Section 2 - Caractéristiques, conduite et outils du projet :

I- **Caractéristiques d'un Projet :**

Un projet se caractérise par un ensemble de déterminants. Ils sont de nature à préciser si un projet est :

1- Simple :

Si les contraintes liées à la complication sont facilement surmontables, n'appellent pas de compétences particulières, si la complexité est nulle alors le projet est qualifié de simple. Pour cette catégorie de projet, l'agent qui en est chargé opère généralement seul, sans équipe fixe. Il utilise les compétences d'experts, la technique étant suffisante pour mener à bien ce type de projet. Le qualificatif de simple ne signifie pas que ce type de projet peut être traité avec légèreté. Ils sont plus faciles à suivre, ils consomment moins de ressources, mais en bout de parcours, il y aura une évaluation sur la qualité, le respect des contraintes de délais, de coût ...

2- Complicé :

Cet axe fait lien avec la technicité, l'expertise. Il comprend :

- La nature, la difficulté technique et le caractère plus ou moins novateur du produit ;
- l'importance du risque financier ;
- les contraintes en matière de qualité, de coût et de délai ;
- l'inclusion ou non de ce projet dans un autre.

Un projet qui n'est pas complexe (environnement stable et relations prévisibles et sans problème entre l'ensemble des acteurs), est dit complicé lorsque un (ou plusieurs) des déterminants relevant de la technicité, de l'expertise, induit des contraintes élevées. Un projet complicé peut et doit être défini très précisément dès son lancement. Dans ce cadre, le chef de projet gère le projet. Il s'entoure d'une équipe qui réunit les compétences nécessaires. La démarche repose alors sur des outils, des méthodes de planification, de suivi de ressources et d'activités.

3- Complexe

C'est l'axe social qui prend en compte :

- le nombre d'individus (acteurs, partenaires, voisins...) concernés et/ou subissant un impact dû au projet ;
- l'environnement (concurrence, marché).

La complexité d'un projet tient aux déterminants qui en caractérisent l'instabilité (environnement, nombre et caractéristiques des acteurs). Un tel projet nécessite de fréquentes adaptations d'importance variable. Ceci revient à dire qu'au cours de sa réalisation, des aléas imprévisibles vont amener l'équipe chargée du projet à rechercher de nouvelles solutions, à modifier des options retenues. Cette souplesse n'est possible que si le prescrit ne porte que sur les grandes lignes du projet. Celui-ci se reconstruit à l'avancement en ayant pour guide l'objectif final, il s'oppose en cela au projet complexe.

On peut dire que le chef de projet essaye de manager le projet tout en s'appuyant sur une équipe adaptée à la difficulté.

II- Conduite du projet :

Un projet se conduit en s'appuyant sur une démarche qui oscille régulièrement entre une approche globale située dans le sens, les objectifs et une approche analytique qui met l'accent sur la simplification afin de maîtriser tous les paramètres. Cependant, comme le simplifié peut conduire à une représentation trop réductrice du projet et donc à un résultat de mauvaise qualité, il faut absolument fonder la démarche sur des méthodes éprouvées.

Un projet se conduit en enchaînant des séquences, c'est un processus qui s'appuie sur un découpage en étapes, chacune se concluant par une production, un résultat livrable permettant au donneur d'ordre (DO) de :

- décider de poursuivre ou non ;
- vérifier l'adéquation entre les prévisions et les investissements.

Nous distinguons trois étapes lors de la conduite d'un projet à savoir :

1- Cadrage :

C'est l'étape qui permet de définir le projet, sa pertinence par rapport aux objectifs de services, ses composantes techniques, la qualité attendu, son coût et les délais. Elle comporte trois phases : la clarification de l'idée de départ, l'étude de faisabilité (contraintes, aptitudes à satisfaire l'utilisateur, recherche de plusieurs scénarii.....), l'étude détaillée (comment et par qui sera réalisé le projet ?, solutions techniques, contraintes, planification, moyens et outils de suivi et de contrôle, communication à réaliser.

2- Conduite :

Cette étape repose sur trois voix d'action :

- La gestion ainsi que l'organisation des ressources : l'objectif qui vise la gestion d'un projet est d'en survivre, d'en contrôler les coûts, les délais et l'atteinte des objectifs partiels.
- La mise en oeuvre du plan de communication : la diffusion de tableaux de bord, des plannings constituent un très bon vecteur d'information.
- Le management de l'équipe : la direction doit s'engager dans le projet.

3- Conclusion :

La livraison s'accompagne d'une évaluation qui porte sur la qualité, les coûts, les délais. En ce qui concerne les indicateurs de la qualité, ils ont été déterminés, soit parce que l'analyse fonctionnelle a été réalisée, soit pendant l'étude détaillée.

Le bilan final du projet doit être communiqué largement afin de porter à la connaissance de tous les agents de services le succès de l'action, de montrer le travail réalisé par les membres actifs du projet ainsi que de contribuer au changement culturel.

4 Suivi, Evaluation et Contrôle du Projet :

- **Le suivi** : Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Ce suivi permet de fournir une base utile pour l'évaluation. Aussi de savoir si les ressources que vous utilisez sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient.

Un suivi rigoureux permet d'identifier un blocage dans le processus pouvant nuire à la réalisation du projet et d'apporter les correctifs, afin que la mesure soit finalement implantée.

- **L'Evaluation** : c'est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel les membres de l'équipe se mettent d'accord. Elle se rapporte à ce qui est entrepris de faire, ce qui est accompli et la façon dont elle est menée. Il existe deux types d'évaluation à savoir :

- L'évaluation formative : prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation.
- L'évaluation sommative : tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice.

On peut dire que le suivi et l'évaluation ont en commun, c'est qu'ils sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance et l'analyse.

- **Le contrôle** : il permet de vérifier l'efficacité de la mesure mise en place et de s'assurer qu'elle ne crée pas d'autres problèmes. Ainsi, le contrôle est une évaluation en cours de projet permettant l'ajustement de nos actions au fur et à mesure, afin d'augmenter les chances d'atteindre l'objectif visé.



En bref on peut dire que pour faire réussir un tel ou tel projet, un véritable système de suivi d'évaluation et de contrôle doit être mise en œuvre en vue d'assurer une meilleure

III- Les outils et les intérêts du mode projet :

1- Les outils du mode projet :

Les outils utilisés sont nombreux. Ils relèvent de :

- la représentation de la planification (GANTT ¹¹, PERT ¹², ...) ; ces outils sont à manipuler avec précautions car l'homme est par nature et/ou par obligation sur du court terme ; pour un objectif trop lointain « on a le temps », mais s'il est sur du trop court terme, « ce n'est pas réaliste » ; il faut donc de nombreux jalons qui sont autant de repères, mais espacés de façon à ce qu'ils présentent un challenge motivant, tenable ;

¹¹ Un diagramme de Gantt est une représentation graphique du déroulement, dans le temps, des diverses activités constitutives d'un projet. Par exemple, les schémas de planification de la méthode dite globale sont des diagrammes de Gantt.

¹² (Program of Evaluation And Review Technique) est une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui, grâce à leur dépendance et à leur chronologie, concourent tous à l'obtention d'un produit fini.

- l'animation de réunion ;
- Ms Project : c'est un logiciel permettant d'analyser le Projet tout en montrant son état d'avancement et les écarts existant lors de chaque phase du Projet ;
- la technique de recueil d'information, de données (entretien, questionnaire ...) Le lien entre conduite de projet et résolution de problème est évident (il n'y a pas de projet sans problème dit un vieil adage) tous les outils de la résolution sont également utilisés pour les projets. On retrouve :
 - Le QQOQCP¹³ ;
 - le diagramme des affinités ;
 - le remue-méninge ;
 - le diagramme causes-effets ;
 - le 80/20 ;
 - la grille de choix multicritères.

2. Intérêts du mode projet :

Les contraintes en matière de coûts et de délais se durcissent, la complexité des projets croît, les techniques et l'environnement évoluent sans cesse, aussi les organisations sont sensibles aux avantages que présente le fonctionnement en mode projet. Nous pouvons citer notamment :

- La clarification de la commande, la définition des besoins ; le suivi et le contrôle effectués tout au long de la démarche sont autant de précautions visant à obtenir la qualité attendue du produit, la satisfaction du « client ».

¹³ (Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi?) ; Outil de recherche d'informations et de définition d'un problème.

- La contractualisation de la démarche, l'avancement par consolidations successives permettent de s'assurer des acquis partiels.
- La professionnalisation des acteurs qui acquièrent naturellement des compétences au travers d'une formation-action. Ce type de démarche favorise également le développement de l'autonomie et de la responsabilisation.
- La logique de travail par équipe est de nature à développer les compétences du collectif par la mise en commun de connaissances et de savoir-faire.

Pour récapituler ce premier chapitre, on peut dire que la gestion des projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gérance dans l'exécution des programmes. Un tel processus assure que la responsabilisation à l'égard des résultats est claire, que les mécanismes de supervision requis sont en place afin de minimiser le risque et d'éviter le double emploi et le chevauchement de projets, que les intervenants clés dans le projet sont consultés et que les extrants et résultats sont surveillés.

IV- Risque du Projet :

Les contraintes de plus en plus fortes sur les coûts et les délais des projets obligent les entreprises et les chefs de projet à prendre des risques dès leur lancement. Ces risques ne sont pas seulement techniques, mais aussi administratifs, économiques et humains. Il est donc important de les piloter comme n'importe quel autre paramètre du projet afin d'en limiter le plus possible l'impact.

1- Définition du risque :

Le risque est inhérent à tous les projets. Dans le jargon de la gestion de projet, le « risque » désigne une condition ou un événement incertain ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet.

Par exemple, la cause d'un risque peut être la nécessité d'avoir une salle de classe disposant d'ordinateurs en réseau à l'intention des apprenants participant à votre projet de perfectionnement des compétences. L'incidence est le retard du branchement Internet et la non-disponibilité de la classe à la date prévue de lancement du projet

2- Typologie des risques

Une typologie des risques doit servir à guider l'analyse. Il faut donc qu'elle soit maniable et en rapport direct avec les préoccupations des acteurs du projet. La typologie doit présenter des risques qui sont des événements observables et mesurables. Elle doit se garder de confondre les facteurs et les risques, sinon elle perd en lisibilité.

La typologie des risques permet de classer le risque pour mieux guider l'analyse. Un risque peut être catalogué dans cinq grandes classes:

- Organisationnel ;
- Technique ;
- Financier ;
- Humain ;
- Juridique.

Cette classification du risque apporte une vision globale qui facilite la mise en place de solution. Il est à noter que le caractère humain est le risque le plus complexe, et que l'insatisfaction du client est le risque le plus incontrôlable.

3- Identification des risques

L'identification des risques doit être opérée dès les premières phases d'un projet. Il est impératif de réaliser un contrôle continu du processus d'identification, car un risque c'est comme un virus, il mute ! Il est donc important d'identifier ces facteurs, puis de surveiller leur évolution tout au

long du projet. Un point doit être effectué avant chaque début de phase, afin de contrôler qu'aucun risque n'invalide ce passage. Une méthodologie doit être appliquée afin de permettre une identification de qualité. L'audit reste le moyen le plus efficace, faut-il encore que le projet puisse le prendre à sa charge.

La base de connaissance est un outil puissant, pour qu'un projet ait une copie référencée ou similaire. Une dernière méthode reste le travail d'équipe, qui peut être réalisé au travers d'un brainstorming. Pour optimiser ce travail, il faut disposer d'un échantillon représentatif du projet (utilisateurs finaux, utilisateurs métiers, spécialistes du domaine, gestionnaires...). Ce processus d'identification doit également révéler les facteurs de risques. Ces éléments permettent d'évaluer les risques existants.

4 Élaboration de stratégies de réaction face aux risques :

Il est impossible de se préparer à tous les risques ou de les atténuer tous mais les risques hautement probables et ayant des répercussions considérables sont susceptibles de requérir une intervention immédiate. L'augmentation ou la diminution des risques par rapport aux objectifs de votre projet dépend de l'efficacité de votre planification. Il existe diverses stratégies d'intervention, notamment :

- L'évitement : la modification du plan de projet afin d'éliminer le risque ou de protéger les objectifs de ses effets. Un exemple d'évitement est le recours à une technique connue plutôt qu'à une technique innovatrice.
- Le transfert : le transfert de la gestion et des conséquences du risque à un tiers. Le transfert de risque comporte presque toujours le versement d'une indemnité à la partie assumant le risque. Un exemple de transfert est le recours à un contrat à prix fixe pour les services d'un consultant.
- Atténuation : réduire la probabilité ou les conséquences d'un événement défavorable à un seuil acceptable. Une action rapide est plus efficace qu'une tentative de rectification des

conséquences après l'essai. Un exemple d'atténuation est la recherche de partenaires additionnels afin d'augmenter les ressources financières du projet.

- Acceptation : décision de ne pas modifier le plan de projet pour faire face au risque. L'acceptation passive ne demande pas d'action. L'acceptation active peut vouloir dire l'élaboration d'un plan d'urgence advenant l'événement. L'élaboration d'une liste de formateurs admissibles disponibles en cas de remplacement de dernière minute constitue un exemple d'acceptation.

Comme tous les risques ne sont pas évidents au début du projet, il importe de prévoir un examen périodique des risques lors des réunions de l'équipe de projet. Les risques qui se manifestent devraient faire l'objet d'un rapport soulignant la réaction privilégiée.



*Chapitre 2 : Approche
Conceptuelle du Contrôle
& Système
d'Information*

Le contrôle de gestion a une relation symbiotique avec l'information. C'est elle qui lui permet d'exister, de remplir son rôle au sein de l'entreprise, car il ne peut y avoir de gestion sans information. Inversement, le contrôle de gestion est le service qui donne de la valeur à l'information dans l'entreprise de par la qualité du traitement, de l'évaluation et de la communication qu'il y applique. Il simplifie, fiabilise et surtout officialise l'information, et c'est de cette officialisation que naît la véritable valeur de l'information, puisqu'elle devient une référence reconnue.

Section 1 : Contrôle de gestion (définitions et principes):

I- Définitions et Aspects du contrôle de gestion :

1- Définitions :

L'expression contrôle de gestion est la traduction française du concept anglais « control management » toute fois, le verbe « to control » ne signifie pas contrôler mais, commander, diriger, dominer, régler, réglementer. De plus la notion de management est plus large que la notion de gestion.

Dans la perspective du contrôle de gestion, contrôler consistera non pas seulement à vérifier une logique ou une façon que l'on attend choisir et faire respecter, et donc de maîtriser l'activité.

Nous retiendrons trois types de définitions :

Le contrôle de gestion est :

- « L'ensemble des actions, procédures et document visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». ALLEGRE et MOUTERDE¹⁴.

¹⁴ ALLÈGRE, Hervé et MOUTERDE, François, Le contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord, Paris, Éditions du Moniteur, 1989, page 33.

- « La fonction permettant de s'assurer que les efforts des responsables sont orientés dans le sens des objectifs de l'organisation, et que les ressources sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs ». A.MIKOL¹⁵.
- « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources et les énergies sont obtenues et utilisées de manière efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation et d'une entreprise en particulier ». H.BOUQUIN¹⁶.

2. Les critères du contrôle de gestion :

L'appréciation des performances sera effectuée à travers les critères d'efficacité, d'efficience, d'économie et de pertinence.

a) Le critère d'efficacité :

L'efficacité est l'articulation entre résultat et objectifs, elle mesure le degré de réalisation et d'atteinte des objectifs. L'efficacité est appréciée si les objectifs sont suffisamment explicites et opérationnels.

b) Le critère d'efficience ou de productivité :

L'efficience est l'articulation entre moyens et résultats.

Il s'agit de savoir si les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre et donc d'apprécier l'utilisation des moyens dans l'atteinte des résultats.

c) Le critère d'économie :

Ce critère mesure la capacité à acquérir les ressources au moindre coût. Il s'agit de savoir si les moyens mis en œuvre correspondent aux objectifs. Ce critère est important en phase de conception du système de production puisqu'il s'agit d'éviter le surdimensionnement coûteux, de se doter des moyens d'atteindre un certain niveau de satisfaction ou de garantir la faisabilité du projet.

¹⁵ Alain Mikol Contrôle de gestion DCEF n° 7, Gualino Editeur 1997, Paris

¹⁶ H.BOUQUIN, Les fondements du contrôle de gestion, édition 2005, France

II- Composantes du contrôle de gestion :

On distingue 3 composantes :

Le processus de contrôle, le système de contrôle et la structure en centre de responsabilité.

1- Le processus de contrôle :

Faisant référence au processus de contrôle d'une manière générale, il s'agit pour le contrôleur de gestion d'aider les responsables opérationnels à :

- Etablir des objectifs et des prévisions (dans le respect des orientations de la direction générale.)
- Mesurer et interpréter les résultats
- Anticiper les résultats futurs.

2- Le système de contrôle :

Le système de contrôle représente l'ensemble des outils, des procédures qui formalisent les phases de processus de contrôle.

Il comprend le plan, les budgets et le suivi des réalisations.

3- La structure en centre de responsabilité :

La mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion suppose une autonomie de gestion et une distribution d'objectifs et de responsabilités d'où la nécessité de définir des centres de responsabilité.

Un centre de responsabilité est une entité de la structure ayant pour mission une délégation d'autorité, des moyens et des documents propres, et à l'intérieur de laquelle sera mis en œuvre le processus de contrôle.

Ainsi, il existe différents types de centres de responsabilité. On distingue les centres suivants :

□ les centres des coûts :

Ils sont responsables des coûts engagés et se distinguent en deux :

- les centres de coûts productifs : (pour lesquels on peut établir une relation entre le niveau d'activité et le niveau des coûts.)
- les centres des coûts discrétionnaires (pour lesquels il est difficile d'établir une relation entre activité et coût.)

□ les centres de recette :

Ils sont responsables du chiffre d'affaires, mais aussi des charges de commercialisation.

□ les centres de profit :

Ils sont responsables des produits réalisés, ainsi que des charges directes (charges contrôlables.)

□ les centres d'investissement :

Ce sont des centres de profit ayant la responsabilité des outils et des moyens engagés.

III- **Fonctions et responsabilités du contrôleur de gestion**

Dans sa conception ANTHONY ¹⁷ voit que, le contrôleur doit construire et faire fonctionner un système par le biais duquel le manager puisse avoir le contrôle.

Parmi les fonctions et responsabilités du contrôleur de gestion on peut citer :

- La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle.
- La contribution à la conception d'une structure au centre de responsabilité.
- La conception et la mise en œuvre d'un système d'information de l'entreprise permettant de décrire les évolutions passées et présentes, de faciliter les prévisions, de faire apparaître les écarts entre prévision et résultat et d'en donner les explications.

¹⁷ ANTHONY Robert N, la Fonction Contrôle de Gestion, Publi-Union Janvier 1993

- La réalisation ou la coordination des études économiques en matière de prix de vente, de politique d'investissement...



IV- Instruments et outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion aura recours à une variété d'outils et d'instruments de travail. Outre les études économiques ponctuelles (étude d'investissement, étude sur le prix...) et les statistiques extra comptables, on aura recours aux outils suivants :

- La comptabilité générale et la comptabilité analytique.
- Les tableaux de bord.
- Le système budgétaire.
- Les plans à C.T, M.T et L.T.

1- La comptabilité générale en tant qu'outil de contrôle de gestion :

La comptabilité générale rend compte des charges, des produits, des résultats et du patrimoine de l'entreprise. Elle peut devenir ou être utilisée comme norme et comme outil de contrôle. Pour cela il y a lieu de :

- Etablir des états de synthèse sur des périodes plus courtes que l'année.

- Calculer des dotations aux amortissements et aux provisions sur les états de synthèse périodique.
- Etablir des états de synthèse prévisionnels qui seront considérés comme des normes auxquelles seront rapportées les données réelles.
- Réduire le décalage temporel entre l'opération et sa transcription comptable.
- Réévaluer les divers postes du bilan pour tenir compte de l'inflation.

Cependant, la comptabilité générale ignore l'organisation et les opérations internes de l'entreprise et donc ne permet pas d'apprécier les responsabilités et les performances de chacun.

2- La comptabilité analytique entant qu'outil de contrôle de gestion plus performant :

La Comptabilité analytique est à la fois un outil d'analyse et de contrôle pour le contrôle de gestion.

- Outil d'analyse : elle fournit des informations sur les coûts supportés par l'entreprise.
- Outil de contrôle : elle permet de déterminer des standards de coûts ou de budgets et donc d'analyser les écarts entre prévus et réalisés.

Toutefois, la comptabilité analytique comporte des limites liées notamment aux insuffisances propres à chaque méthode de calcul de coût.

3- Les tableaux de bord¹⁸ entant qu'outil de contrôle de gestion plus approprié :

Le tableau de bord est considéré comme une représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entrepreneur, gouvernement...) pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou projections

¹⁸ Roger Aim, 100 questions pour comprendre et agir AFNOR éditions Paris 2004, P : 3

Le Tableau de Bord (T.B) permet de répondre aux besoins d'informations à très court terme, il facilite l'exercice des responsabilités. Le système des tableaux de bord puise les informations aussi bien du système comptable que du système budgétaire.

D'autres informations seront directement obtenues au niveau des opérations.

4- Le système budgétaire est un outil de contrôle de gestion plus adéquat :

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme dont les deux composantes sont : les budgets et le contrôle budgétaire.

Les budgets sont des plans à CT chiffrés comportant l'affectation des ressources et assignations des responsabilités.

Selon le type du centre de responsabilité, les objectifs s'expriment :

- Soit sous forme d'objectifs de chiffre d'affaires (C.A), de production ou encore de profil.
- Soit sous forme de normes de coût, ou de rentabilité des capitaux investis.

Néanmoins, le contrôle budgétaire consiste en une comparaison des résultats avec les prévisions des budgets, ce qui permet de dégager des écarts, d'informer les responsables, d'identifier les causes, de prendre des mesures correctives et d'apprécier l'activité du responsable budgétaire.

La démarche budgétaire s'inscrit dans une démarche prévisionnelle regroupant non seulement les budgets mais aussi les plans à moyen et long terme.

5- Les plans à moyen et long terme comme outil de taille :

Le plan à L.T (plan stratégique) désigne les options fondamentales à L.T représentées par la stratégie de l'entreprise. Il est établi sur un horizon de L.T (+ de 5ans.)

Le plan à M.T (plan opérationnel) met en pratique les orientations du plan stratégique au niveau des divisions fonctionnelles de l'entreprise. Il est établi sur une durée de 3ans.

Le plan opérationnel définit les responsabilités de chacun, quantifie les objectifs à atteindre et fixe les moyens nécessaires. De plus, Il comporte un volet commercial, de production, d'investissement, de financement et de GRH.

En somme, une synthèse établie au niveau de l'Entreprise assure la coordination des modules fonctionnels. Enfin le plan à M.T comporte un calendrier des actions à entreprendre.

En plus de ces outils techniques du Contrôle de Gestion (C.G) il faudra accorder une grande importance aux outils relationnels ou structurels.

V- Positionnement structurel du contrôle de gestion :

Le Contrôle de gestion peut être rattaché à la direction générale, à la direction financière ou aux directions opérationnelles.

Les trois organigrammes suivants montrent l'existence et la nature des relations entre le contrôleur de gestion et les autres entités de la structure.

1- Rattachement du Contrôle de Gestion à la direction générale :

Dans ce type de structure, le contrôleur de gestion est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur général, il est en relation fonctionnelle avec les autres directions : figure 1.

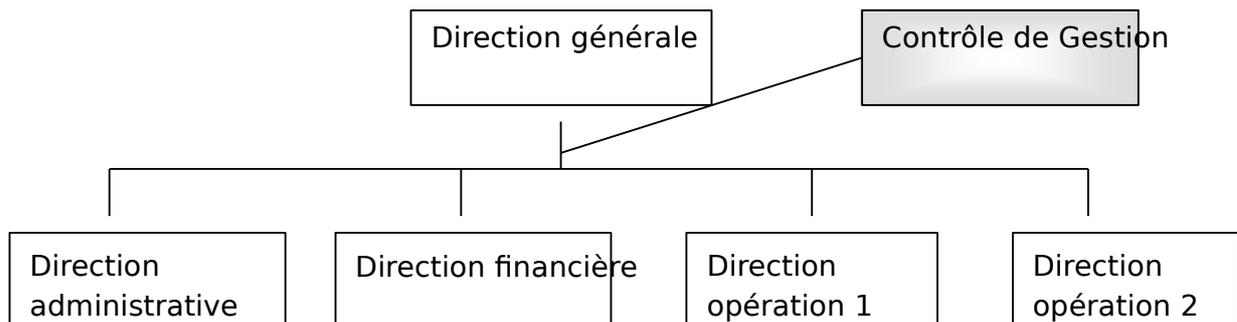


Figure 1: Contrôle de gestion lié à la direction générale

Dans ce type de structure le contrôleur de gestion doit satisfaire les exigences de la direction générale en termes de contrôle de l'activité de gestion et en termes d'appréciation des évolutions à M.T.

Toutefois, le contrôleur de gestion risque d’être perçu par les opérationnels comme une fonction de contrôle et non comme une assistance de la gestion.

2- Le rattachement du Contrôle de Gestion à la direction financière :

A ce stade, le contrôleur de gestion dépend hiérarchiquement du directeur financier, il est en relation fonctionnelle avec les autres directions, il aura un champ d’action plus restreint, il s’occupe en effet, des budgets, de leur suivi et de la détermination des écarts. Néanmoins, le contrôleur de gestion risque d’être accés plus sur les aspects financiers que sur les aspects opérationnels.

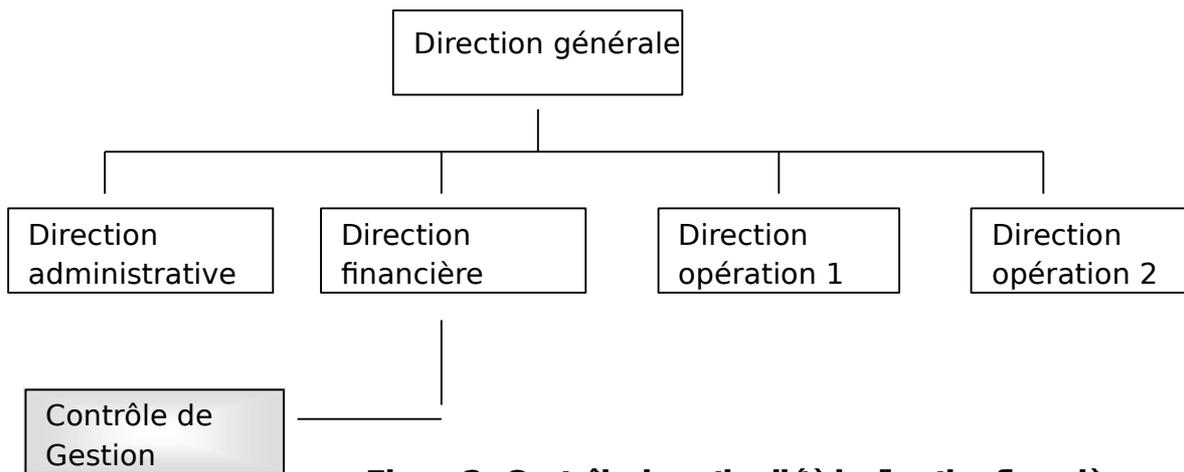


Figure 2: Contrôle de gestion lié à la direction financière

3- Rattachement du Contrôle de Gestion aux directions opérationnelles :

Dans ce type de structure, le contrôleur de gestion est placé sous la dépendance hiérarchique des directions opérationnelles. Il est en relation fonctionnelle avec la direction financière. On constate que le contrôleur de gestion est en position décentralisée, il travaille avec les opérationnels, il leur fournit des états détaillés et joue plus le rôle de conseiller que celui d’un contrôleur.

Toutefois, il risque de perdre le recul nécessaire à l'activité de contrôle et ne pourra pas fournir à la direction générale les documents de synthèse.

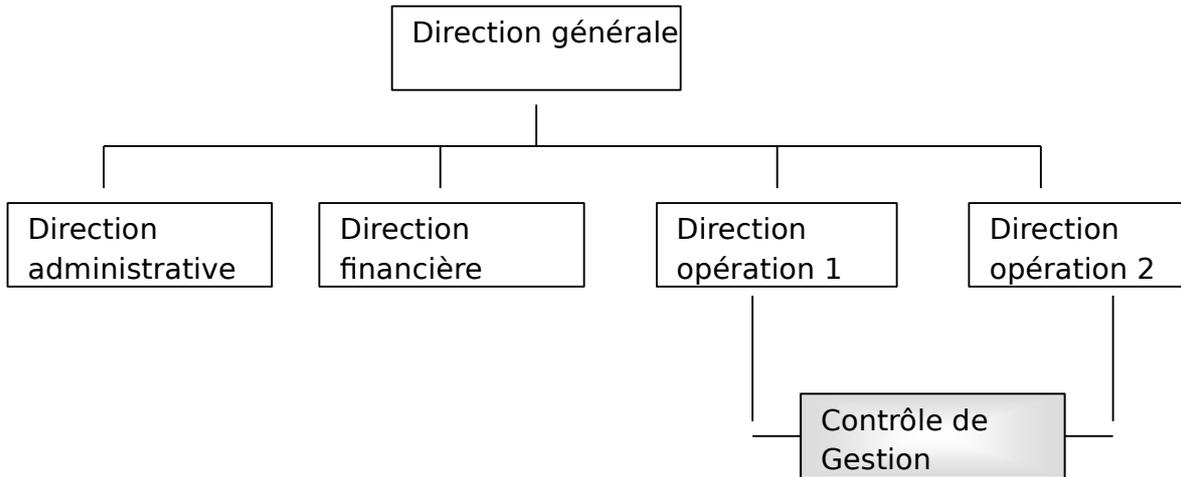


Figure 3 : Contrôle de gestion lié à la direction opérationnelle

Section 2 : système d'information et Organisation :

La gestion d'une entreprise consiste à réaliser des objectifs préalablement définis, en utilisant de manière performante les ressources matérielles, humaines et financières que l'entreprise se donne pour la réalisation de sa mission. L'information doit être considérée comme une ressource nécessaire à la gestion au même titre que les ressources organisationnelles de toute entreprise.

I- Définition :

Un Système d'information (S.I) est un système dévolu à collecter, traiter, produire et émettre de l'information pour des fins particulières.

En effet, L'expression « système d'information » (en anglais MIS, Management Information System) date des années soixante. Elle désigne les applications de l'informatique à la gestion de cette époque et leur usage par les entreprises. Ces applications existent encore aujourd'hui. Ce sont des applications collectives de l'informatique, internes à l'entreprise, éventuellement reliées à l'extérieur. Elles sont caractérisées par la mise en œuvre de procédures selon des règles formelles. La comptabilité, la paie, le traitement des commandes des clients furent parmi les premières applications informatiques.

Le système d'information se caractérise comme étant formel, documenté, accessible à tous, exhaustif et répétitif. Il est également très lié aux moyens mis en œuvre pour qu'il fonctionne, c'est-à-dire :

- La structure des données, les procédures, les imprimés, la documentation,
- Les programmes, les ordinateurs, les réseaux, les postes de travail, les imprimantes,
- Le personnel de saisie des données, d'exploitation des ordinateurs, les destinataires de l'information.

II- Contributions du système d'information à l'organisation

1- Système d'information et enjeux pour l'organisation :

Le système d'information contribue à réduire l'incertitude dans le pilotage des organisations et à maîtriser la complexité des situations de gestion. Dans un environnement concurrentiel, il constitue un vecteur d'innovation souvent décisif.

Le système d'information est un élément essentiel du pilotage de l'organisation et de ses activités pour aider à la prise de décision. Aux différents niveaux de décision correspondent des besoins d'informations différents en termes de forme, de contenu, de disponibilité. Le système d'information peut offrir des opportunités permettant aux organisations de se différencier, de créer de nouveaux services, de conquérir des nouveaux marchés.

2- Parties prenantes du système d'information :

L'identification des parties prenantes du système d'information permet d'appréhender leur rôle et leurs responsabilités dans sa mise en œuvre, sa gestion et sa conception. Ces derniers peuvent être des utilisateurs, gestionnaires du système d'information, informaticiens....

3- Évolution du système d'information :

Le système d'information doit être adapté aux changements de l'organisation ou de son environnement, que ce changement soit d'origine technologique ou organisationnelle. Selon les cas, l'adaptation du système d'information peut utiliser des solutions développées sur mesure ou basées sur l'utilisation de progiciels de gestion notamment d'un progiciel de gestion intégré (PGI¹⁹).

¹⁹ Un PGI est ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données

III- Représentation des activités dans l'organisation

1- Proche des processus organisationnels :

Les organisations définissent leur travail autour d'un enchaînement d'activités destiné à améliorer leur fonctionnement et leur efficacité vis-à-vis des clients : ce sont les processus.

La présentation d'une typologie des processus facilite le repérage de leurs caractéristiques et de leurs rôles.

2- Modélisation des processus :

La coordination de l'action de l'organisation par l'information passe par une compréhension collective des processus, celle-ci est facilitée par la modélisation. La représentation du processus doit être communicable et précise, elle doit garantir la compréhension complète de l'enchaînement des activités et permettre ensuite de dégager des axes d'amélioration du processus.

IV- Le projet de système d'information :

1- Justification économique d'un projet d'évolution de système d'information :

La mise en place d'un projet d'évolution de système d'information nécessite la mobilisation de ressources humaines, technologiques et financières. Un projet de système d'information représente donc un investissement, qui, en tant que tel, doit être justifié par l'obtention de gains quantitatifs ou qualitatifs pour l'organisation. L'obtention de ces gains sera effective si les responsables du projet en ont surmonté les risques (retard, dépassement de budget, échec).

2- Organisation du projet :

Le lancement du projet suppose la mise en place de ressources et la définition d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés dans des contraintes données. La structure du projet est basée sur une logique de découpage en étapes. Chaque étape représente une charge de travail pour une ou plusieurs personnes de l'organisation. Sur la base de cette organisation, une planification est construite et formalisée.

3 Suivi du projet :

Pendant le déroulement du projet, il convient de suivre l'avancement du travail réalisé et de contrôler que les délais seront tenus en respectant les contraintes de qualité. Le suivi du projet doit permettre de réagir rapidement à toute dérive en cours de réalisation.

Après avoir décrit une vision concernant le système d'information, on peut dire que ce qui paraît simple à l'énoncé s'avère complexe dans sa réalisation, car les aspects humains sont étroitement mêlés aux aspects purement organisationnels ou techniques par lesquels on commence trop souvent. Un système d'information est un projet, porté par des hommes qui ont leur logique, leurs habitudes, leur temps d'adaptation... Il n'y a jamais un S.I mais plusieurs, chacun avec ses lois, sa culture, son histoire, ses procédures.

Bref, les systèmes d'information alimentent toute l'entreprise : comptabilité, marketing, ressources humaines, production...et bien sûr le contrôle de gestion. Une des particularités de ce dernier réside dans le fait qu'il va récupérer les informations dont il a besoin dans les systèmes d'informations des autres fonctions, systèmes auxquels il a également accès. Les systèmes d'information sont donc indispensables pour le contrôle de gestion. Nous pouvons même dire qu'aujourd'hui, et encore plus demain, l'efficacité du travail du contrôle de gestion dépend en grande partie de la qualité du ou des systèmes d'information qu'il utilise. Voilà pourquoi les deux départements doivent travailler en étroite collaboration.

Conclusion

Comme synthèse de cette partie, on peut dire que le développement actuel du management de projet s'opère dans des contextes professionnels variés, et peut toucher plusieurs domaines ainsi que tout projet. De plus les systèmes d'information sont des outils stratégiques pour la gestion des entreprises et dont la maîtrise est indispensable aux futurs managers. Indispensable en raison de l'accroissement de la concurrence, mais aussi parce qu'une entreprise bien gérée est une entreprise qui valorise l'information initiale en la faisant circuler, en la stockant et en la restituant.

De nos jours les projets en contrôle de gestion ou encore en système d'information demeurent importants voir une obligation envers les grandes entreprises pour faire face aux nouveaux défis de la mondialisation ou encore pour avoir les armes nécessaires contre une concurrence internationale très acharnée. C'est pour cette raison la société Marsa Maroc a opté pour un projet en contrôle de gestion tout en essayant de mettre on œuvre une meilleure traçabilité ainsi qu'une meilleure gestion de ce dernier.



*Deuxième Partie : Ges
du Projet Contrôle d
Gestion Marsa Maroc*

Introduction :

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet. Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails, au jour le jour. Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que :

- les ressources disponibles et les attentes;
- les priorités différentes des parties prenantes;
- les besoins définis et à la portée du projet;
- la qualité et la quantité.

Pour cela la société Marsa Maroc a vu nécessaire de procéder à la gestion de leurs projets en vue d'aboutir à de meilleurs résultats. Le projet de la mise en place d'un système de contrôle de gestion a autant d'importance que les autres projets en cours ²⁰, puisque ce derniers touche l'ensemble de la société et vise tous les ports dont Marsa Maroc détienne la gestion.

En premier ressort, on va procéder par une définition du projet avec tous ses aspects, ensuite on va voir la gestion de projet selon une analyse des informations (par des logiciels, des tableaux de bords, des rapports d'avancements...), ce qui va permettre de relever les difficultés rencontrée lors du déroulement du projet, tout en essayant de proposer des recommandations en vue de mener ce projet à bon port.

²⁰ Développement du business conteur avec un focus clair sur Casablanca, Partenariats avec des industriels dans le vrac et les hydrocarbures autour du complexes Jorf Lasfar/Safi, Maintien et modernisation des autres Operations.



*Chapitre I : Définition
Mission du Projet*

Avant de procéder à une gestion de projet, il faut tout d'abord le mettre dans son contexte, et cela à travers :

- Une bonne définition du projet ;
- Une description de la mission réalisée;
- Une analyse des difficultés rencontrées lors de toutes les phases du projet.

Tout cela va permettre d'assurer une qualité de maîtrise et par conséquent une meilleure conduite du projet.

I- Division Contrôle de Gestion Marsa Maroc :

1- Définition de la division CG :

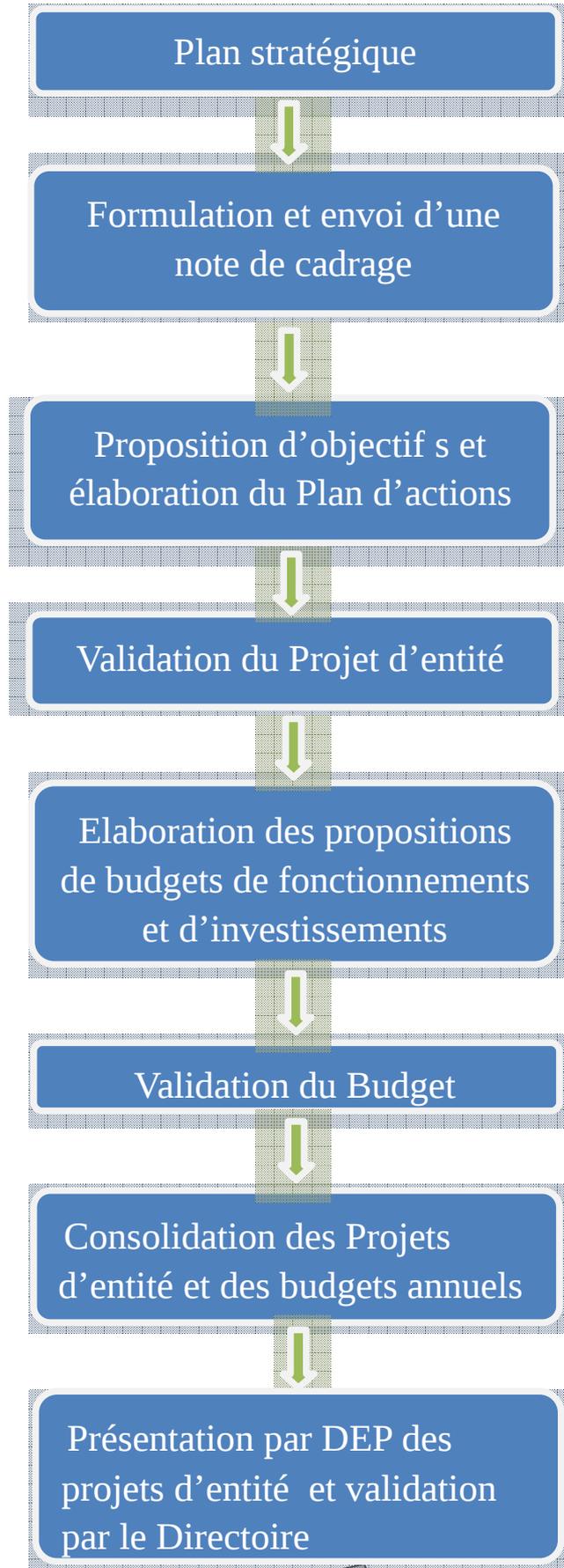
C'est une division nouvellement créée au sein de Marsa Maroc en septembre 2007 qui est chargée des attributions suivantes :

- Elaboration des tableaux de bord de MARSA MAROC (tableau de bord sectoriel, tableau de bord consolidé) ;
- Mise en place du contrôle de gestion dans l'ensemble des DEPs²¹ ;
- Mise en place de la comptabilité analytique dans les ports ;
- Diffuser vers les ports les informations consolidés et/ ou de type « Benchmarking », pertinentes ainsi que les meilleures pratiques constatées sur l'un ou l'autre des sites.

Concernant cette division du contrôle de gestion, il existe 3 contrôleurs de gestion ; le responsable du contrôle de gestion, le contrôleur de gestion siège ainsi que le contrôleur de gestion port, ces 3 personnes travaillent en collaboration tout en assurant un meilleur système de contrôle de gestion d'où une influence positive sur la stratégie de l'entreprise.

²¹ Directions d'exploitations des ports.

2. Processus du Projet contrôle de gestion Marsa Maroc :



A l'égard des autres secteurs, le secteur portuaire et maritime au Maroc connaît de nos jours des bouleversements marquants. Pour cela la société Marsa Maroc à adopté beaucoup de projets (parmi lesquels (cap15)) en vue de faire face à une concurrence internationale très acharnée dans son domaine. Parmi ces derniers, on trouve la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans le but d'une centralisation de l'information ainsi que de ses procédures de gestion.

En effet, la procédure du contrôle de gestion commence tout d'abord par l'élaboration du plan stratégique ce dernier est validé par le président du directoire en collaboration avec le directeur stratégie. Par la suite le contrôleur de gestion siège adresse une note de cadrage de la planification opérationnelle et l'élaboration du budget au président pour approbation. Après validation, les directeurs aux ports ainsi que les directeurs centraux reçoivent cette note de cadrage, qui est transmis aux chefs des départements pour proposition de plan d'action (projet d'entité). Ces derniers se réunissent avec les DEP sous le pilotage du contrôleur de gestion port et le responsable financier du site pour valider le projet d'entité. Après la décision prise par l'ensemble des parties concernées, les chefs des départements commencent à élaborer des propositions de budget (de fonctionnement et d'investissement) avec l'aide du contrôleur de gestion port, une fois accepté par les directeurs aux port et les directeurs centraux, il est transmis par le contrôleur de gestion port à celui du siège pour évaluation.

Enfin pour assurer une bonne gestion et organisation du projet, les DEP présentent le projet d'entité proposé au président du directoire pour validation finale.

II- Définition du Projet « Contrôle de gestion » :

La libéralisation du secteur portuaire, la construction d'une infrastructure portuaire majeure au nord du Royaume et la croissance accélérée du trafic marocain sur les deux dernières années introduisent Marsa Maroc dans un environnement concurrentiel et l'obligent à maîtriser ses seuils de rentabilité par activité et ses coûts.

Afin d'accompagner ces mutations, Marsa Maroc a décidé de mettre en place une fonction «Contrôle de Gestion». Ce projet a coûté pour la société un montant de 600000 DH (frais d'une étude préalable effectuée par la société Amplitude Conseil), dont la mission sera :

- Permettre un pilotage des activités de Marsa Maroc ;
- Identifier les leviers d'actions permettant d'accroître la performance par activité;
- Maîtriser les coûts des prestations rendues.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système d'autocontrôle, permettant de s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie à moindre coût. C'est-à-dire de mesurer la performance, qui se définit par la combinaison de l'efficacité (atteindre les objectifs) et de l'efficience (à moindre coût).

La mesure de la performance consiste à élaborer des tableaux de bord pertinents permettant de :

- Restituer des indicateurs, regroupant les informations synthétiques, opérationnelles et financières, nécessaires au pilotage des activités et métiers de la compagnie Marsa Maroc,
- Analyser la performance des processus et des activités opérationnelles à travers la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs fixés (eux-mêmes directement issus du processus de planification stratégique puis opérationnelle),
- Identifier les actions adéquates pour l'amélioration des indicateurs recensés afin d'améliorer la performance globale.

Les tableaux de bord constituent un support d'aide à la décision aux responsables opérationnels et fonctionnels de la compagnie. Ceux-ci sont regroupés dans le book d'indicateurs de performance de Marsa Maroc.

3- Principes directeurs du book des indicateurs :

Les grands principes de construction du book des indicateurs de performance de Marsa Maroc se présentent comme suit :

- *Unicité du Tableau de Bord* : Toutes les fonctions et tous les niveaux de détails sont regroupés dans une seule production,
- *Arborescence des indicateurs* : Permet un accès direct et rapide à l'information avec le choix du niveau de détail en fonction du lecteur,
- *Homogénéité de l'information* : Un Check automatique est réalisé entre les différents KPI²² reprenant la même information dans différentes fonctions
- *Possibilité de Benchmarking* Comparaison entre les différents ports et possibilité de transfert des « Best Practices »,
- *Référence permanente à l'Objectif* : Les KPI sont en lien direct avec le plan stratégique de Marsa Maroc et figurent dans les différents projets d'entités.

4- Principes directeurs des indicateurs :

Les indicateurs de performance présents dans le book répondent aux critères suivants :

- *Cohérence avec les objectifs stratégiques* : Existe-t-il une cohérence réelle entre les objectifs de la structure et les informations mesurées par le biais de ces indicateurs de mesure de performance ?
 - *Compréhensible* : L'indicateur et ce qu'il mesure sont-ils clairs et explicables ?
 - *Mesurable* : Peut-on quantifier d'une manière ou d'une autre l'information que l'on souhaite mesurer ?
 - *Contrôlable* : Les résultats fournis par l'indicateur peuvent-ils être contrôlés aisément ?
 - *Utilisable* : Est-ce que l'information fournie par l'indicateur permet de réaliser une action permettant d'améliorer la performance mesurée ?
 - *Crédible* : Est-ce que l'information peut résister à la manipulation, ou à la tentation de piloter l'indicateur plutôt que ce qu'il mesure ?

²² (Key Performance Indicator), se sont des indicateurs de performances instantanés qui donnent une vision globale d'une activité ou d'une organisation, à partir de mesures spécifiques et prédéfinies.

5 ~~Présentation du book~~

Le book des indicateurs est composé de 2 parties :

□ **Les feuilles de restitution ou feuilles d'output** : Il s'agit de 6 feuilles de données restituées sur une interface web avec la possibilité d'export sous format EXCEL qui seront alimentées à partir de base de données SQL²³ :

- Commercial
- Financier
- Ressources humaines
- Exploitation conteneur & roulier
- Exploitation Vrac & divers
- Technique et maritime

Ce sont ces feuilles d'output qui permettent l'appréciation de la performance, au regard des objectifs et des réalisations de l'année précédente.

□ **Les feuilles de bouclage** : Il s'agit de 3 tableaux qui font le recouplement entre les données issues de 2 systèmes différents :

- Masse salariale extraite de COFI d'une part, de HR ACCESS d'autre part,
- Chiffre d'affaires extrait de PREST d'une part, de COFI d'autre part,
- Trafic manipulé extrait de TRAFIC d'une part, et trafic facturé extrait de PREST d'autre part.

²³ (*Structured Query Language*, traduisez *Langage de requêtes structuré*) est un langage de définition de données (LDD, ou en anglais DDL *Data Definition Language*), un langage de manipulation de données (LMD, ou en anglais DML, *Data Manipulation Language*), et un langage de contrôle de données (LCD, ou en anglais DCL, *Data Control Language*), pour les bases de données relationnelles.

6- Alimentation du book :

Le book est alimenté automatiquement à partir d'une base de données SQL, et ce à travers une application web. Cette base de données comprend :

- Les données issues du système d'information SIPOR ²⁴ de MARSAS Maroc, à savoir PREST, TRAFIC, HR ACCESS, COFI / SYFCOM et APIPRO en particulier ;
- Les données saisies sur une interface web pour les informations qui ne sont pas issues du système d'information (réclamations).

Le contrôleur de gestion validera les données avant qu'elles ne figurent sur les feuilles de restitution. Il pourra également modifier les données avant la validation finale.

III- Problématique du Projet :

Dans une ère marquée par une concurrence de plus en plus intense et par un progrès technologique de plus en plus rapide, l'environnement dans lequel se situent les entreprises et notamment la société MARSAS MAROC est devenu complexe. Ce changement constitue par ailleurs un sujet majeur et difficile dans l'univers des organisations, cette dernière doit alors s'adapter à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend, et à s'ajuster, enfin, à ces multiples changements.

En effet, Marsa Maroc adopte une stratégie de gestion souple en vue d'atteindre l'objectif global de la société. Malgré tous les efforts fournis par l'ensemble de l'organisation pour faire face à une concurrence internationale très acharnée ; le problème d'une centralisation de l'information ainsi que la généralisation des procédures de gestion s'imposent. Pour cette raison la société Marsa Maroc a vu l'importance d'instaurer un système de contrôle de gestion en vue d'assurer une bonne gestion et d'être en position de force sur le marché international. Après la mise en place de ce dernier, un autre problème s'est relevé c'est celui du comment centraliser les informations détenues du contrôle de gestion ?

²⁴ Système d'information de l'Agence nationale des ports, il permet d'automatiser l'ensemble des opérations et procédures liées à l'exploitation portuaire, qu'elles soient d'ordre commercial, technique, d'exploitation, financier ou des ressources humaines.

Marsa Maroc a opté pour un projet en deux volets à savoir le contrôle de gestion et le système d'information, autrement dit un système d'information lié au contrôle de gestion pour pouvoir maîtriser le projet et arriver à l'objectif commun de la société.

En fait, il est judicieux de voir quelles sont les obstacles rencontrés lors de la réalisation du projet ?, En quoi ces derniers peuvent influencer le projet ? Et quelle est la meilleure façon d'avoir une bonne gestion de ce projet ?

IV- Mission du Projet :

En général, le rôle que peut jouer un gestionnaire de projet s'avère toujours important, particulièrement dans le cadre de projets de grandes envergures ou impliquant de nombreux composants.

En effet, ce projet de mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein de la société Marsa Maroc est un peu complexe, d'une part c'est un projet qui n'est pas tangible et qui touche l'ensemble de l'organisation, d'autre part, l'existence d'un projet à double volets à savoir le contrôle de gestion et le système d'information. Ceci dit, notre mission est d'assurer une bonne gestion du projet, qui se réduit à plusieurs tâches :

- Etablissement des tableaux de bords globaux qui regroupent les deux parties du projet (le contrôle de gestion et le système d'information) ;
- Assurer une bonne coordination entre l'ensemble de l'équipe de projet ;
- Faire une analyse de projet selon le logiciel Ms Project (entre le prévu et le réalisé) ;
- La détection de difficultés rencontrées au cours de la réalisation du projet ;
- La mise en œuvre des recommandations et des perspectives à suivre ;
- Faire une synthèse du projet ;
- Réaliser un rapport du projet qui illustre l'image claire de ce dernier.

En définitive, on peut dire donc, que la meilleure chose pour faire réussir un projet, c'est d'apporter un grand soin à la communication des instructions et au transfert de l'information entre les différents noyaux du projet.



*Chapitre II : Gestion
Projet Contrôle de Ge
« Marsa Maroc »*

L'échange d'informations entre les membres de l'équipe-projet permet à chacun de connaître l'état d'avancement du projet, ses difficultés, et de résoudre les problèmes en équipe s'il y a lieu. Ces échanges sont nécessaires, ils permettent de développer des synergies positives afin d'innover et de résoudre les multiples problèmes qui se posent lors de la gestion d'un projet. C'est pour cette raison Marsa Maroc a voulu mettre en place une bonne gestion de projet lui permettant de surmonter toutes les difficultés rencontrées ainsi que de montrer l'état d'avancement du projet d'où l'atteinte de l'objectif global de l'équipe ou encore de l'ensemble de l'organisation.

I- Volet Contrôle de Gestion / Système d'information :

Pour assurer une bonne gestion de projet, Marsa Maroc adopte plusieurs logiciels, que ce soit pour le contrôle de gestion ou le système d'information, parmi lesquels on trouve « Ms Project ». Aussi il y avait l'élaboration des tableaux de bord tout en essayant de mettre une explication de tous les indicateurs utilisés ; tout cela va permettre de garantir un bon suivi et un meilleur contrôle du projet.

1- Volet contrôle de gestion :

□ Tableau de bord-temps général « C.G » :

Tâches	Ressources	Prévu			Réalisé			Achevé (%)	Actualisé Travail (j.h)	Variation Travail (j.h)
		Début	Fin	Travail	Début	Fin	Travail			
		jj/mm/aa	jj/mm/aa	(j.h)	jj/mm/aa	jj/mm/aa	(j.h)			
COLLECTE		01/10/2008	15/10/2008	9,38 jours	___	___	___	100%	9,38 jours	___
Collecte des indicateurs figurant dans les tableaux de bord existants	CG	01/10/2008	08/10/2008	5 jours	___	___	___	100%	5 jours	___
Collecte des indicateurs figurant dans les projets d'entité	CG	01/10/2008	02/10/2008	1 jour	___	___	___	100%	1 jour	___
Définition des méthodes de calcul des indicateurs	CG	08/10/2008	15/10/2008	5 jours	___	___	___	100%	5 jours	___
TRI & VALIDATION DES INDICATEURS		15/10/2008	09/01/2009	55,13 jours	___	___	___	100%	55,13 jours	___
Tri des indicateurs par Pertinence / Utilité	CG	15/10/2008	17/10/2008	2 jours	___	___	___	100%	2 jours	___
Tri des indicateurs par client interne (Président /Direction Centrale /DEP)	CG	15/10/2008	17/10/2008	2 jours	___	___	___	100%	2 jours	___
Vérification de la faisabilité de l'automatisation des indicateurs	DSI	01/12/2008	09/01/2009	26,25 jours	___	___	___	100%	26,25 jours	___
Validation de la liste des indicateurs par les clients internes	CG	20/10/2008	22/10/2008	2 jours	___	___	___	100%	2 jours	___
CONCEPTION ET VALIDATION DES BOOKS		22/10/2008	26/11/2008	22,38 jours	___	___	___	100%	22,38 jours	___
Conception du book port des indicateurs de tableaux de bord	CG	22/10/2008	28/10/2008	4 jours	___	___	___	100%	4 jours	___
Conception du book consolidé des indicateurs de tableaux de bord					___	___	___	100%		___
Conception des graphiques	CG				___	___	___	100%		___
Validation des books par le directeur	CG				___	___	___	100%		___
Conception des tableaux	CG	29/10/2008	26/11/2008	18 jours	___	___	___	100%	18 jours	___
CONCEPTION DU MANUEL D'UTILISATION		01/12/2008	18/12/2008	12,25 jours	___	___	___	100%	12,25 jours	___
Réalisation de la partie "feuilles de restitution"	CG	01/12/2008	15/12/2008	9 jours	___	___	___	100%	9 jours	___
Réalisation de la partie "feuilles de bouclage"	CG	16/12/2008	18/12/2008	2 jours	___	___	___	100%	2 jours	___
INDICATEURS ANALYTIQUES		24/11/2008	25/11/2008	1 jour	___	___	___	100%	1 jour	___
Définition des indicateurs analytiques de coût et de marge devant figurer dans le tableau de bord	CG - AMPLITU	24/11/2008	25/11/2008	1 jour	___	___	___	100%	1 jour	___
PROJET D'ENTITE		06/01/2009	03/02/2009	17,88 jours	___	___	___	100%	17,88 jours	___
Définition des indicateurs devant figurer dans le budget objectif pour l'année 2009	CG	06/01/2009	09/01/2009	3 jours	___	___	___	100%	3 jours	___
Définition des objectifs pour chacun des indicateurs à faire figurer au niveau des projets d'entités 2009	CG	19/01/2009	03/02/2009	10 jours	___	___	___	100%	10 jours	___
ORGANISATION		19/11/2008	31/12/2008	27 jours	___	___	___	100%	27 jours	___
Réalisation du schéma d'organisation	CG - AMPLITU	19/11/2008	31/12/2008	27 jours	___	___	___	100%	27 jours	___
PROCEDURES		12/12/2008	23/01/2009	27 jours	___	___	___	100%	27 jours	___
Etablissement des procédures opérationnelles du TB	CG - AMPLITU	12/12/2008	23/01/2009	27 jours	___	___	___	100%	27 jours	___
Etablissement des procédures budgétaires		05/01/2009	20/01/2009	10 jours	___	___	___	100%	10 jours	___
Préparation budgétaire	DF - AMPLITU	05/01/2009	20/01/2009	10 jours	___	___	___	100%	10 jours	___

Réalisation budgétaire	DF - AMPLITU	05/01/2009	20/01/2009	10 jours	___	___	___	100%	10 jours	___
Suivi budgétaire	DF - AMPLITU	05/01/2009	20/01/2009	10 jours	___	___	___	100%	10 jours	___
PRE - REQUIS		08/01/2009	16/01/2009	6 jours	___	___	___	100%	6 jours	___
Etablissement du plan d'implémentation DSI	DSI	08/01/2009	16/01/2009	6 jours	___	___	___	100%	6 jours	___
Etablissement des pré-requis DSI	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	___	___	___	100%	4 jours	___
Etablissement des pré-requis DRH		12/01/2009	16/01/2009	4 jours	___	___	___	100%	4 jours	___
Recrutement DEPS	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	12/01/2009	01/03/2009	36 jours	100%	36 jours	32 jours
Recrutement DEPA	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	12/01/2009	01/03/2009	36 jours	100%	36 jours	32 jours
Recrutement DEPN	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	___	___	___	100%	___	___
Recrutement DEPM	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	12/01/2009	01/03/2009	36 jours	100%	36 jours	32 jours
Recrutement DEPL	CG	12/01/2009	16/01/2009	4 jours	___	___	___	100%	___	___
IMPLEMENTATION DANS LES SITES PILOTES	CG	14/01/2009	16/09/2009	57,5 jours	___	___	___	100%	___	___
Implémentation DEPJ		14/01/2009	17/03/2009	38,25 jours	___	___	___	100%	___	___
Mise en œuvre des pré-requis DEPJ		14/01/2009	30/01/2009	11 jours	14/01/2009	28/02/2009	33 jours	100%	33 jours	22 jours
Tableau de bord DEPJ du mois de janvier 09	RM - AH - DS	02/02/2009	16/02/2009	9 jours	___	___	___	100%	___	___
Tableau de bord DEPJ du mois de février 09	RM - AH - DS	02/03/2009	13/03/2009	8 jours	___	___	___	100%	___	___
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPJ fév 09	RM - AH - DS	16/03/2009	17/03/2009	1 jours	___	___	___	100%	___	___
Implémentation DEPS	CG	13/02/2009	16/04/2009	38 jour	___	___	___	100%	___	___
Mise en œuvre des pré-requis DEPS	DSI - RM - Af	13/02/2009	27/02/2009	9 jours	13/02/2009	13/04/2009	41 jours	100%	41 jours	32 jours
Tableau de bord DEPS du mois de février 09	RM - AH - DS	02/03/2009	13/03/2009	8 jours	___	___	___	100%	8 jours	___
Tableau de bord DEPS du mois de mars 09	RM - AH - DS	01/04/2009	13/04/2009	7 jours	___	___	___	100%	7 jours	___
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPS mars 09	CG	15/04/2009	16/04/2009	1 jours	___	___	___	100%	1 jours	___
IMPLEMENTATION DANS LES AUTRES SITES		06/03/2009	17/11/2009	158,75 jour	___	___	___	100%	158,75 jour	___
Implémentation DEPA	DSI - RM - Af	06/03/2009	19/11/2009	45 jours	18/05/2009	EN COURS	___	70%	Pas encore	52 jours
Mise en œuvre des pré-requis DEPA	DSI - RM - Af	06/03/2009	20/03/2009	9 jours	___	___	___	___	___	___
Tableau de bord DEPA du mois de mars 09	RM - AH - DS	06/04/2009	17/04/2009	8 jours	___	___	___	___	___	___
Tableau de bord DEPA du mois de avril 09	RM - AH - DS	04/05/2009	15/05/2009	8 jours	___	___	___	___	___	___
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPA avril 09	RM - AH - DS	18/05/2009	19/05/2009	1 jours	___	___	___	___	___	___
Implémentation DEPC	CG	13/04/2009	16/06/2009	40,38 jour	EN COURS					
Mise en œuvre des pré-requis DEPC	DSI - RM - Af	13/04/2009	24/04/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPC du mois d'Avril 09	RM - AH - DS	04/05/2009	15/05/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPC du mois de mai 09	RM - AH - DS	01/06/2009	02/06/2009	8 jours						
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPC mai 09	RM - AH - DS	15/06/2009	16/06/2009	1 jours						
Implémentation DEPM	CG	04/05/2009	17/06/2009	28,13 jour						
Mise en œuvre des pré-requis DEPM	DSI - RM - Af	04/05/2009	15/05/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPM du mois d'Avril 09	RM - AH - DS	15/05/2009	28/05/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPM du mois de mai 09	RM - AH - DS	01/06/2009	12/06/2009	8 jours						
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPM mai 09	RM - AH - DS	16/06/2009	17/06/2009	1 jours						
Implémentation DEPN	CG	13/07/2009	29/09/2009	49,13 jour						
Mise en œuvre des pré-requis DEPN	DSI - RM - Af	13/07/2009	24/07/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPN du mois de juillet 09	RM - AH - DS	03/08/2009	21/08/2009	13 jours						
Tableau de bord DEPN du mois d'Aout 09	RM - AH - DS	31/08/2009	11/09/2009	8 jours						
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPN Aout 09	RM - AH - DS	28/08/2009	29/09/2009	1 jours						
Implémentation DEPL	CG	05/10/2009	17/11/2009	27,25 jour						
Mise en œuvre des pré-requis DEPL	DSI - RM - Af	05/10/2009	16/10/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPL du mois de septembre 09	RM - AH - DS	19/10/2009	30/10/2009	8 jours						
Tableau de bord DEPL du mois d'octobre 09	RM - AH - DS	02/11/2009	13/11/2009	8 jours						
Réunion du directoire pour l'examen du TB DEPL octobre 09	RM - AH - DS	16/11/2009	17/11/2009	1 jours						

Concernant la partie contrôle de gestion c'est le contrôleur de gestion siège qui veille sur cette dernière, elle regroupe plusieurs tâches (10 axes), de la collecte jusqu'à l'implémentation dans les sites.

Ms Project nous a permis la description des tâches dans leur phases initiales comme dans celles de terminaisons (début, fin), aussi il a permis d'afficher la durée de travail (en jours) ainsi que pour chaque tâches il mentionne la cellule ou le département concerné, certes ce dernier reste focalisé que sur ce qui est prévu. Pour cette raison on a proposé un tableau de bord général qui regroupe le prévu et le réalisé tout en essayant de faire une comparaison entre les deux, chose qui nous a aidé à faire ressortir l'écart du temps existant ainsi que la durée achevée de chaque tâche dans le projet.

Après avoir effectué une analyse du volet contrôle de gestion, on a pu conclure qu'il y avait peut de retards au début. Cependant, à partir de la tâche établissement des prés-requis DRH des problèmes commencent à apparaître, ce qui a causé des retards significatifs (ex : recrutement DEPS un retard d'un mois et demi), ainsi lors de l'implémentation dans les sites pilotes où il y avait un retard dans le port de Jorf l'Asfar puisque c'est la où la première implémentation s'est entamée.

2. Volet système d'information :

□ Tableau de bord-temps général « S.I » :

Tâches	Ressources	Prévu			Réalisé			Achevé (%)	Actualisé Travail (j.h)	Variation Travail (j.h)
		Début	Fin	Travail	Début	Fin	Travail			
		jj/mm/aa	jj/mm/aa	(j.h)	jj/mm/aa	jj/mm/aa	(j.h)			
Conception de la BD contrôle de Gestion	SI	26/01/2009	30/01/2009	5 jours?	26/01/2009	30/01/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Conception de l'application contrôle de Gestion	SI	02/02/2009	13/02/2009	10jours?	02/02/2009	13/02/2009	10jours	100%	10jours	__
DEV programme chargement commercial	SI	16/02/2009	20/02/2009	5 jours?	16/02/2009	20/02/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev interface TB Com. & Paramétrage DEPJL/Com	SI	23/02/2009	27/02/2009	5 jours?	23/02/2009	27/02/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev Programme Chrgement Financier	SI	02/03/2009	06/03/2009	5 jours?	02/03/2009	06/03/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev interface TB Fin. & Paramétrage DEPJL/Com	SI	09/03/2009	13/03/2009	5 jours?	09/03/2009	13/03/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Gestion des droits par port	SI	16/03/2009	20/03/2009	5 jours?	16/03/2009	20/03/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Paramétrage DEPS/Com	SI	23/03/2009	27/03/2009	5 jours?	23/03/2009	27/03/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev programme chargement Exploitation	SI	30/03/2009	03/04/2009	5 jours?	30/03/2009	03/04/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev interface TB EXP. & Paramétrage DEPJL/Com	SI	06/04/2009	10/04/2009	5 jours?	06/04/2009	10/04/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Dev programme chargement Technique	SI	13/04/2009	17/04/2009	5jours?	13/04/2009	17/04/2009	5jours	100%	5jours	__
Dev interface TB TEC. & Paramétrage DEPJL, DEPS/Com	SI	20/04/2009	24/04/2009	5 jours?	20/04/2009	24/04/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Export vers Excel	SI	04/05/2009	08/05/2009	5 jours?	04/05/2009	08/05/2009	5 jours	100%	5 jours	__
Paramétrage DEPA (Com, Tech, Exp)	SI	11/05/2009	22/05/2009	10 jours?	11/05/2009	22/05/2009	10 jours	100%	10 jours	__
Automatisation des TB RH	SI	25/05/2009	05/06/2009	10jours?	25/05/2009	05/06/2009	10jours	100%	10jours	__
Intégration process. Validation	SI	08/06/2006	19/06/2009	10 jours?	08/06/2006	19/06/2009	10 jours	100%	10 jours	__
Supervision etat des TBs & chargement a distance	SI	22/06/2009	03/07/2009	10 jours?	22/06/2009	03/07/2009	10 jours	100%	10 jours	__
Paramétrage nouvelle codification DEPA	SI	06/07/2009	08/07/2009	3 jours?	NC	NC	0 jours	0%	0%	__
TB Exploitation conteneur DEPA	SI	09/07/2009	10/07/2009	2 jours?	NC	NC	0 jours	0%	0%	__
Ecran de Supervision du différentiel des versions	SI	13/07/2009	17/07/2009	5 jours?	NC	NC	0jours	0%	0%	__
Gestion des droits par TB	SI	20/07/2009	24/07/2009	5 jours?	NC	NC	0jours	0%	0%	__

A propos du système d'information, c'est l'équipe de la division système d'information (DSI) qui s'occupe de sa réalisation, ce dernier a été mis en œuvre dans le but de traiter et délivrer en temps voulu, en toutes circonstances, une information fiable et adaptée aux besoins de l'organisation. Ce système d'information est directement lié au Contrôle de Gestion, il permet l'automatisation de tous les indicateurs relatifs au C.G, ainsi que la centralisation d'un système unique dans tous les ports qui sont sous la réglementation et la gestion de Marsa Maroc.

Dans ce volet, il n'y avait pas beaucoup de problèmes, ce qui n'a pas causé des retards significatifs, juste à partir de la tâche paramétrage nouvelle codification DEPA, la ou les tâches n'ont pas avancé en raison de l'apparition de plusieurs problèmes.

Après avoir vu une explication des deux volets à savoir le contrôle de gestion et le système d'information, aussi une petite analyse des tableau de bord-temps et la signification des écarts existants, on va passer à une explication de chaque indicateur tout en essayant de voir les difficultés rencontrées lors de chaque tâche.

II- Explication des indicateurs et difficultés rencontrées

1- Explication des indicateurs :

Lors de la mise en œuvre de ce projet, l'ensemble de l'équipe qui s'occupe de sa réalisation a précédé à l'élaboration de plusieurs indicateurs que ça soit pour la partie contrôle de gestion ou encore pour le système d'information. Ces indicateurs ont des relations puissantes entre eux d'où une indépendance entre les tâches du projet. Chaque indicateur à sa propre signification qui lui convient. On va voir ces différents indicateurs et leurs explications comme suit :

Indicateurs en Contrôle de gestion :

COLLECTE

Il s'agit de la collecte de tous les tableaux de bord et états de reportings produits par les différentes entités

TRI & VALIDATION DES INDICATEURS

Il s'agit de recenser tous les indicateurs, de définir leur, objet, objectif, méthode de calcul, source et validité des indicateurs par les clients internes (président du directoire, directeurs centraux et directeurs de ports)

CONCEPTION ET VALIDATION DES BOOKS

Cette phase consiste à concevoir le support des différents tableaux de bord (commercial, financier, RH, techniques ...) et de les valider par les clients internes

CONCEPTION DU MANUEL D'UTILISATION

Il s'agit de concevoir un manuel d'utilisation des tableaux de bord destinés aux contrôleurs de gestion comprenant une présentation des indicateurs (principes, sources d'information) et une présentation de

INDICATEURS ANALYTIQUES

Il s'agit des indicateurs issus de la comptabilité analytique de gestion et qui ne seront renseignés qu'un de CAG mis en place

PROJET D'ENTITE

Il s'agit d'analyser les projets d'entités des ports et d'en extraire les indicateurs qui peuvent être suivis TB.

ORGANISATION

Il s'agit de définir la nouvelle organisation de la fonction contrôle de gestion à Marsa Maroc aussi bien qu'au niveau des ports ainsi que les fiches de poste.

PROCEDURES

Cette phase consiste à rédiger les procédures liées à la préparation et le suivi budgétaire ainsi que la r mensuels.

PRE - REQUIS

Il s'agit de définir les pré-requis avant l'implémentation du contrôle de gestion au niveau des ports (or système d'information)

IMPLEMENTATION DANS LES SITES PILOTES

Cette phase consiste à mettre en œuvre la fonction contrôle de gestion dans les ports de Jorf Lasfar et mise à niveau du système d'information et l'implication de tous les intervenants dans les processus de gestion.

IMPLEMENTATION DANS LES AUTRES SITES

Cette phase consiste à mettre en œuvre la fonction contrôle de gestion dans les autres ports (Agadir, Marrakech, Casablanca en 2009) à travers une mise à niveau du système d'information et l'implication de tous les acteurs des processus de contrôle de gestion.

Indicateurs en système d'information :

Conception de la BD CG

Conception de la base de données dans laquelle les réalisations mensuelles seront stockées.

Conception de l'application CG

Définition des différents modules et fonctionnalités à implémenter au niveau de l'application contrôle de gestion.

Développement du programme de chargement commercial

Développement du module de chargement de données et calcul des indicateurs du Tableau de bord commercial.

Développement Interface TBA Paramétrage DEPJL/Com

Développement de l'interface web du tableau de bord commercial

Paramétrage des trafics de la DEPJL dans l'application du contrôle de gestion

Dev prog chargement Fin

Développement du module de chargement de données et calcul des indicateurs du Tableau de bord Financier.

Dev Interface [Paramétrage DEPJL, DEPS/Tech

Développement de l'interface web du tableau de bord financier

Paramétrage des indicateurs financiers dans l'application du contrôle de gestion

Gestion des droits par Port

Implémenter une gestion des droits d'accès par port : un utilisateur ne verra que les tableaux de bord de son port permis.

Paramétrage DEPS/Com

Paramétrage des trafics de la DEPS dans l'application contrôle de gestion pour le Tableau de bord Commercial

Dev prog chargement Exp

Développement du module de chargement de données et calcul des indicateurs du Tableau de bord Exploitation

Dev Interface [Paramétrage DEPJL/Exp

Développement de l'interface web du tableau de bord Exploitation

Paramétrage des trafics de la DEPJL dans l'application du contrôle de gestion pour le tableau de bord Exploitation

Dev prog chargement Tech

Développement du module de chargement de données et calcul des indicateurs du Tableau de bord Technique

Dev Interface [Paramétrage DEPJL, DEPS/Tech

Développement de l'interface web du tableau de bord Technique

Paramétrage des indicateurs techniques de la DEPJL et DEPS dans l'application du contrôle de gestion

 **Export vers Excel**

Développement du module d'extraction des Tableaux de bord vers Excel

 **Paramétrage DEPA**

Paramétrage des trafics de la DEPA dans l'application du contrôle de gestion

 **Automatisation TB RH**

Développement du module de chargement et calcul des indicateurs RH mensuels

 **Intégration Process. Validation**

Intégration du mécanisme de validation DEP/DG et édition manuelle des réalisations au niveau de l'application de gestion

 **Supervision états des Tableaux de bord et chargement à distance**

Développement de l'écran de supervision des Tableaux de bord (visualisation des états des tableaux de bord : généré, validé, clôturé)

Implémentation du module de génération manuelle des Tableaux de bord par les contrôleurs de gestion

 **Paramétrage nouvelle codification DEPA**

Paramétrage de la nouvelle codification des trafics de la DEPA dans l'application du contrôle de gestion

 **TB Exploitation conteneur DEPA**

Implémentation du module de chargement et de calcul des indicateurs de productivité du conteneur

Ecran de supervision du différentiel des versions

Implémentation du module de visualisation des trois versions (système, DEP et finale) d'un tableau de bord

Gestion des droits par TB

Implémenter une gestion des droits d'accès par tableau de bord : un utilisateur ne verra que les tableaux de bord qui lui seront permis.

2. Difficultés rencontrées lors de la réalisation du Projet contrôle de gestion Marsa Maroc :

Après avoir vu une idée sur l'ensemble des indicateurs constituant le Projet, on peut dire que toutes choses étant bien définies et bien maîtrisées, mais cela n'a pas empêché l'apparition de quelques problèmes lors du déroulement de toutes les phases du projet, ce qui a causé un blocage pour les tâches qui suivent, tout cela à influencer l'ensemble du projet,



Aspect Contrôle de gestion :

- Méthodes de calculs différentes ainsi que des Sources d'information différentes, aussi une différence concernant les indicateurs d'un port à l'autre ;
- Problème d'automatisation des indicateurs (difficulté au niveau du traitement et centralisation des informations collectées) ;
- Il y a une définition des indicateurs, malgré cela un obstacle s'est produit, celui lié à l'inexistence des informations dans la plupart des ports marocains, ce qui induira un effet négatif sur l'avancement du projet.
- Problème au niveau du recrutement (manque de compétence de certaines personnes impliquées dans ce projet surtout au niveau des ports) ;
- Une sous-estimation des phases relatives au contrôle de gestion ;
- Problèmes de formation de résistance aux changements.

★ Aspect système d'information :

- Apparition de nouveaux trafics non paramétrés ;
- Problème de formation et de saisie ;
- Détail du trafic conteneur n'a pas été prévu ;
- Absence de séparation entre les agents opérationnels et fonctionnels, format du TB RH différente du format des autres TB ainsi que des difficultés de la conception RH ;
- Manque de formation du personnel travaillant sur cette partie dans tous les ports concernés.

Donc, pour assurer une bonne gestion de projet, il est nécessaire de veiller sur un bon processus de gestion des problèmes.

III- **Recommandations et perspectives du projet contrôlé Marsa Maroc :**

Le contrôle de projet implique l'examen périodique des mesures et des rapports d'état afin de cerner les écarts de la base de référence prévus dans le projet. Les écarts sont déterminés en comparant les mesures réelles du rendement dans le processus de réalisation aux mesures de référence assignées pendant le processus de planification. Pour cette raison il est souhaitable de mettre en place un processus de gestion des problèmes. Ce dernier a pour but de fournir un mécanisme d'organisation, de maintenance et de suivi des solutions aux problèmes qui ne peuvent être résolus au niveau individuel. De plus, une bonne définition de ce processus va permettre à l'équipe de projet de déterminer, de traiter et de classer les problèmes par priorité, et par la suite faire des recommandations tout en essayant de donner le temps pour la résolution du problème concerné.

Toutes les mesures prises feront l'objet d'un suivi jusqu'à résolution. Pour cela on a proposé de faire un rapport de tous les problèmes en cours sur l'état du projet. Si la liste de problèmes est trop longue, seuls les nouveaux problèmes seront discutés.

Après avoir enlevé les écarts entre le prévu et le réalisé, aussi après un bon suivi du projet surtout la détection des difficultés et leur traitement, plusieurs recommandations sont envisageables :

- Avoir une uniformisation de toutes les méthodes de calculs des indicateurs existants dans les ports ;
- Exiger aux responsables des ports d'avoir tout les informations demandées par le siège en vue d'un meilleur traitement de l'information ;
- Mettre en place un système de recrutement adéquat pour assurer la bonne conduite de projet ;
- Assurer des formations aux personnes déjà recrutées (le fonctionnement des logiciels, la gestion du projet...);
- Paramétrage de tous les trafics existants ;

- Formuler une liste de codage en vue de faire une différenciation entre les marchandises circulantes ;
- Faire une séparation entre les agents fonctionnels et ceux opérationnels ;
- Fournir les rapports d'avancement du projet et le diffuser entre les membres de l'équipe du projet ;
- Mise à jour et révisions du calendrier du projet ;
- Rédiger un procès-verbal des réunions, pour ne pas avoir à compter sur le souvenir individuel des participants de ce qui a été dit ;
- Offrir l'information nécessaire au pilotage ; cela va permettre la réception de l'information voulue par l'ensemble de l'équipe de projet ainsi que les autres services de l'entreprise.
- Assurer un bon système de communication entre les personnes concernées par le projet, d'où ces dernières peuvent comprendre et maîtriser l'ensemble des phases du projet ;
- Proposer un reporting sur mesure aux échelons supérieurs de l'organisation sous forme de synthèse élaborée à partir des données du projet ;
- Faire des sous équipes ce qui va permettre de travailler sur plusieurs ports au même temps d'où l'évitement des retards inattendus.

En bref, on peut dire que le processus de gestion des problèmes permet d'examiner systématiquement ce qui s'est bien passé et ce qui a mal marché, au niveau de la société, des réunions, des rapports, de la communication et de la documentation. Tout cela va aboutir à une meilleure gestion et un véritable suivi du projet.

IV- Synthèse du Projet « contrôle de gestion » Marsa M

Pour mettre une synthèse à ce projet, on peut dire que ce dernier s'est penché sur trois phases à savoir :

- Phase d'analyse : après la collecte de l'information, un cadrage du projet est élaboré en vue de mettre une traçabilité du projet, aussi cette phase est caractérisée par un diagnostic de l'existant permettant de mettre le projet à bon port.
- Phase de conception : a mis l'accent sur le développement du système de mesure de la performance ainsi que la définition des procédures opérationnelles, ce qui permet de mieux élaborer un schéma d'organisation de la fonction.
- Phase de mise en œuvre : cette phase a regroupé deux sous-phases ; l'implémentation dans un port pilote (Port de Jorf l'Asfar), et par la suite la généralisation de cette dernière dans les ports restants (Asfi, Agadir Casablanca, Mohammedia en 2009).

En récapitulant cette synthèse ; le projet et en avancement, déjà l'implémentation est terminée pour le port de Jorf l'Asfar et celui de Safi, actuellement le travail se fait sur le port d'Agadir, et après il va y avoir l'implémentation dans le port de Casablanca ainsi que celui de Mohammedia avant de commencer sur les autres.

Conclusion :

Après avoir fait une gestion du projet « la mise en place d'un système contrôle de gestion », on peut dire qu'il est important d'avoir les informations les plus importantes de ce qui s'est passé précédemment pour bien mener le projet et bien le situer dans son contexte. Cela peut être fait à travers les réunions d'avancement où les rapports d'état d'avancement et les journaux de bords sont effectués pour clarifier le projet et assurer son état d'avancement. Aussi puisque le projet se fait en deux volets, il est nécessaire d'assurer une bonne communication entre l'ensemble de l'équipe du projet (division contrôle de gestion & division système d'information), toutes ces choses vont permettre d'éviter l'ensemble des difficultés rencontrées lors de l'implémentation dans les ports de Jorf Lasfar et celui de Safi et par la suite de respecter le planning du projet déjà établi.

Par voie de conséquence, on peut dire que la gestion du projet permettra par la suite un bon déroulement et une meilleure réalisation des phases qui vont venir par la suite. Autrement dit garantir une communication optimale au sein de l'équipe projet, ainsi que de veiller sur le respect des délais fixés par le chef de projet.

Conclusion Générale

L'information est la substance qui permet au contrôle de gestion de produire les documents, les études, les états, les analyses et les synthèses qui lui sont régulièrement demandés par les autres services de l'entreprise. En collectant et traitant des informations d'origines diverses, il en crée une nouvelle qu'il communique alors. Par conséquent et puisque l'information est bien son cœur de métier, l'une des obligations du contrôle de gestion est de se donner les moyens de s'assurer de la bonne qualité de l'information qu'il manipule (celle qu'il collecte aussi bien que celle qu'il diffuse). Néanmoins, l'information circule dans toute l'entreprise, à tous les niveaux et le contrôle de gestion ne puise ses informations qu'à certains de ces niveaux. Ainsi c'est dans un périmètre bien défini, à un niveau bien spécifique de la circulation de l'information dans l'entreprise que le contrôle de gestion se situe. Avant toute décision, Marsa Maroc a opté pour ce projet de mise en place d'un système de contrôle de gestion tout en reposant sur un bon système d'information qui permet l'automatisation et la généralisation des procédures de gestion au sein des ports marocains dont Marsa Maroc exerce son métier. C'est pour cette raison et pour faire réussir ce projet la société a fait appel à une gestion de projet permettant un bon suivi et une meilleure conduite de ce dernier, et cela à travers les points suivants :

- Surveiller la progression (le suivi des résultats) : il s'agit ici d'examiner trois outils à savoir les rapports d'avancement, les tableaux de bords et enfin les logiciels de gestion de projet.
- Organiser des réunions d'évaluation : les réunions d'évaluation sont tenues tout au long de la mise en œuvre du projet afin de faire le point sur les progrès accomplis et les résultats atteints, ainsi que pour marquer les grandes étapes du projet.
- Résoudre les problèmes : Encourager les membres de l'équipe à soulever les problèmes tout en utilisant des techniques de résolution de problèmes pour traiter les difficultés.

- Gérer les changements : Il conviendra tout d'abord de comprendre le changement pour ensuite en évaluer l'impact.

Pour clôturer notre propos, il est significatif de relever que, Marsa Maroc a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social des différentes régions où elle opère. Aujourd'hui, grâce à sa future présence au port de Tanger Med II, Marsa Maroc est particulièrement fière d'apporter sa contribution à la réalisation d'une infrastructure de classe mondiale en matière de transbordement de conteneurs qui est avant tout bénéfique pour le développement de l'économie marocaine. Après la réalisation du projet de mise en place d'un système de contrôle de gestion, la société Marsa Maroc envisage entrer dans un autre projet qui est la mise en place d'un contrôle stratégique qui a pour objet l'orientation stratégique de l'entreprise.

Bibliographie :

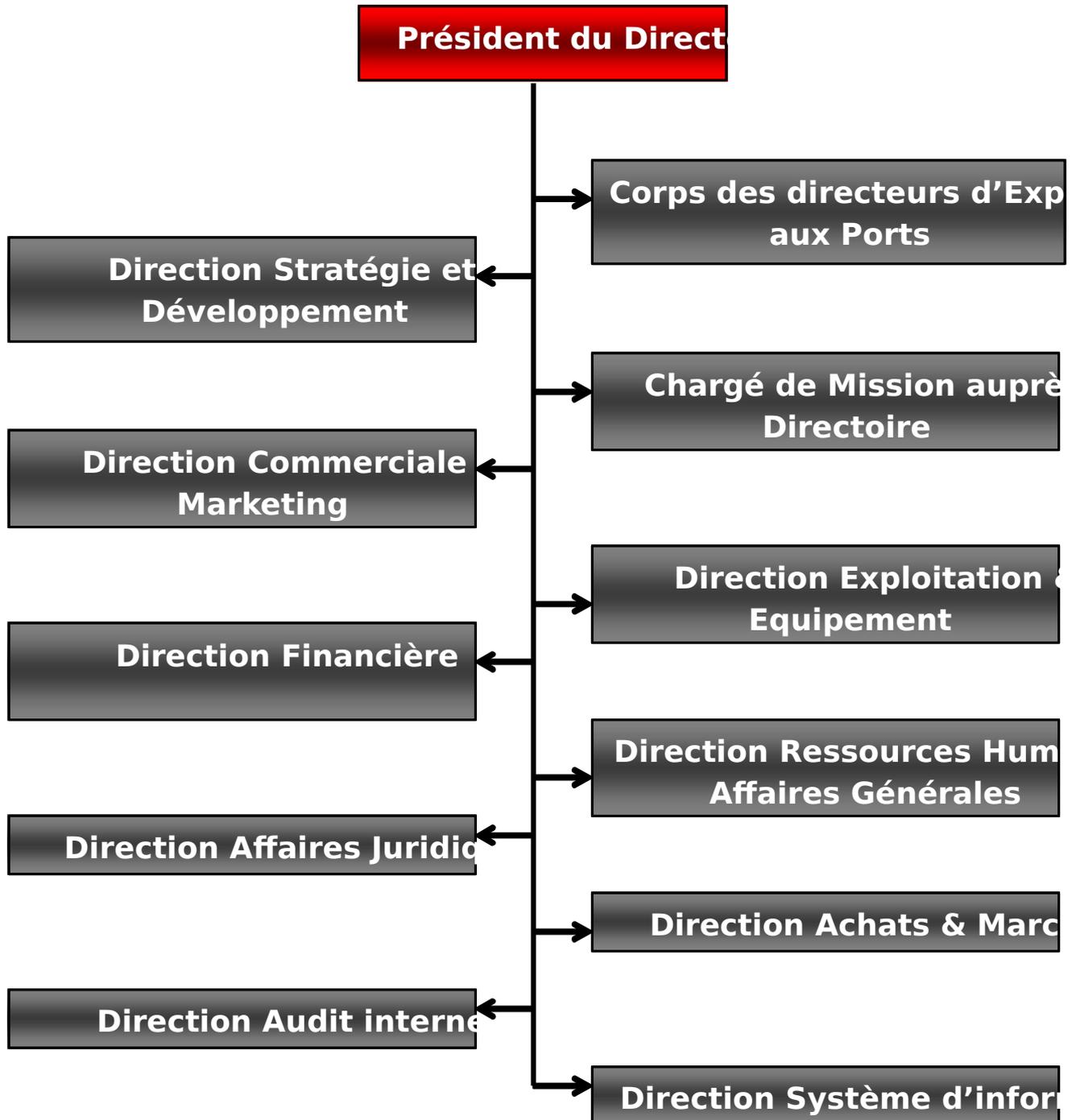
- Marc Destors & Marie-Christine Noblanc, Le management de projet avec Microsoft Project & Project Central, édition 2001 Québec ;
- Corinne HERVO, Microsoft Project 2000, Edition ENI Octobre 2000 Nantes ;
- Hougron T; La conduite de projet, Dunod, édition 2001 Paris ;
- Dedier Lagrange Histoire du Management du Projet ; Octobre 2007 ;
- Dedier Lebouc Management de Projet ; Dedier Lebouc ; 2001/2007
- Marsacom directeur de la publication Mr. Mohammed Abdeljalil président du directoire de la société Marsa Maroc ;

Webographie :

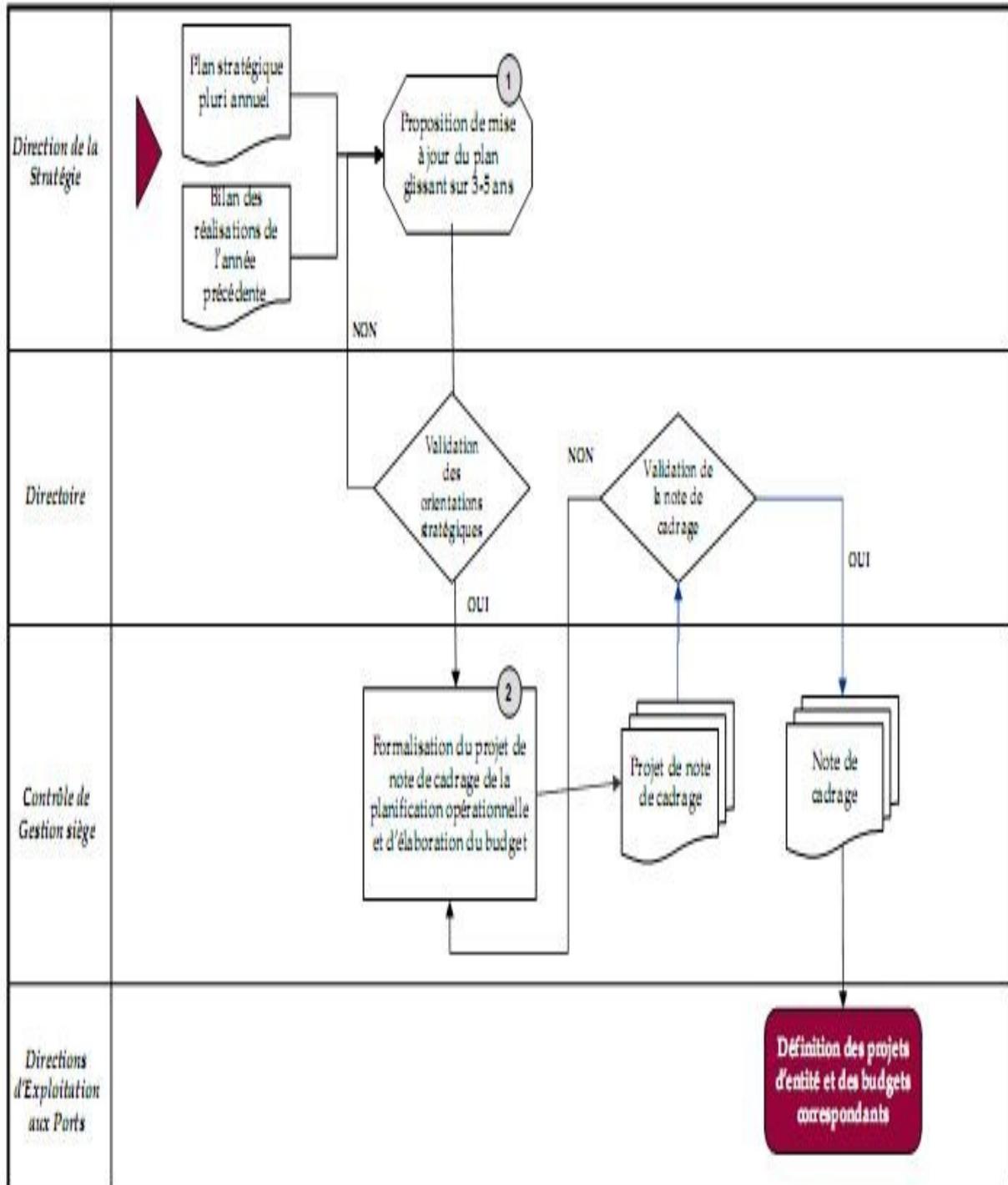
Sites	Dates de Consultation
■ www.gestiondeprojet.com	□ 20/06/2009
■ www.Gestiondeprojet.net	□ 20/06/2009
■ www.Gestiondeprojet.org	□ 30/06/2009
■ www.pmi.org	□ 07/07/2009
■ www.chef-de-projet.org	□ 08/07/2009
■ www.afitep.fr	□ 14/07/2009
■ www.misfu.com	□ 14/07/2009

*A*nnexes

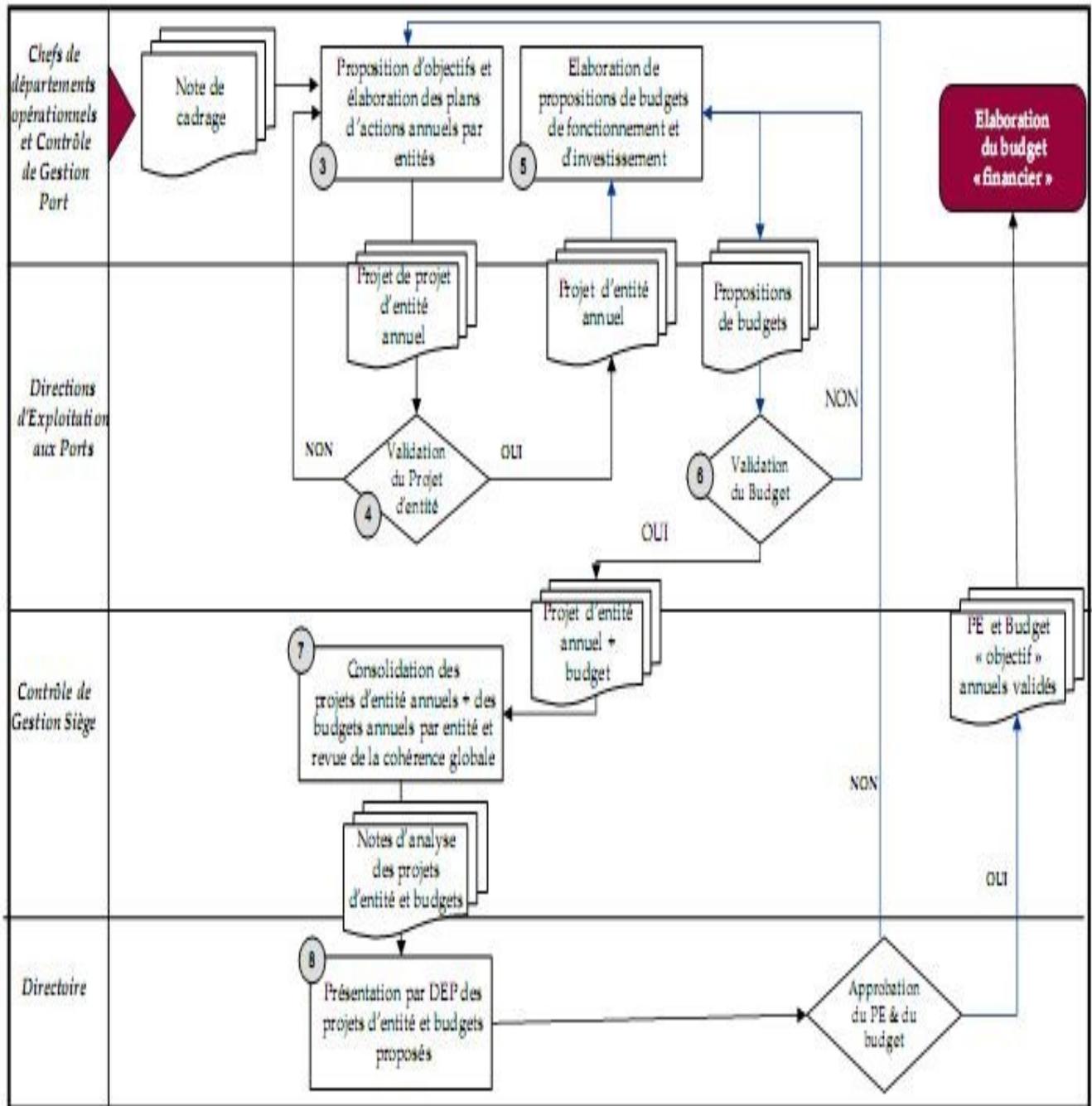
M Organigramme Marsa Maroc



M Procédure de contrôle de gestion Marsa Maroc



M Procédure de contrôle de gestion Marsa Maroc



M Démarche du P Projet

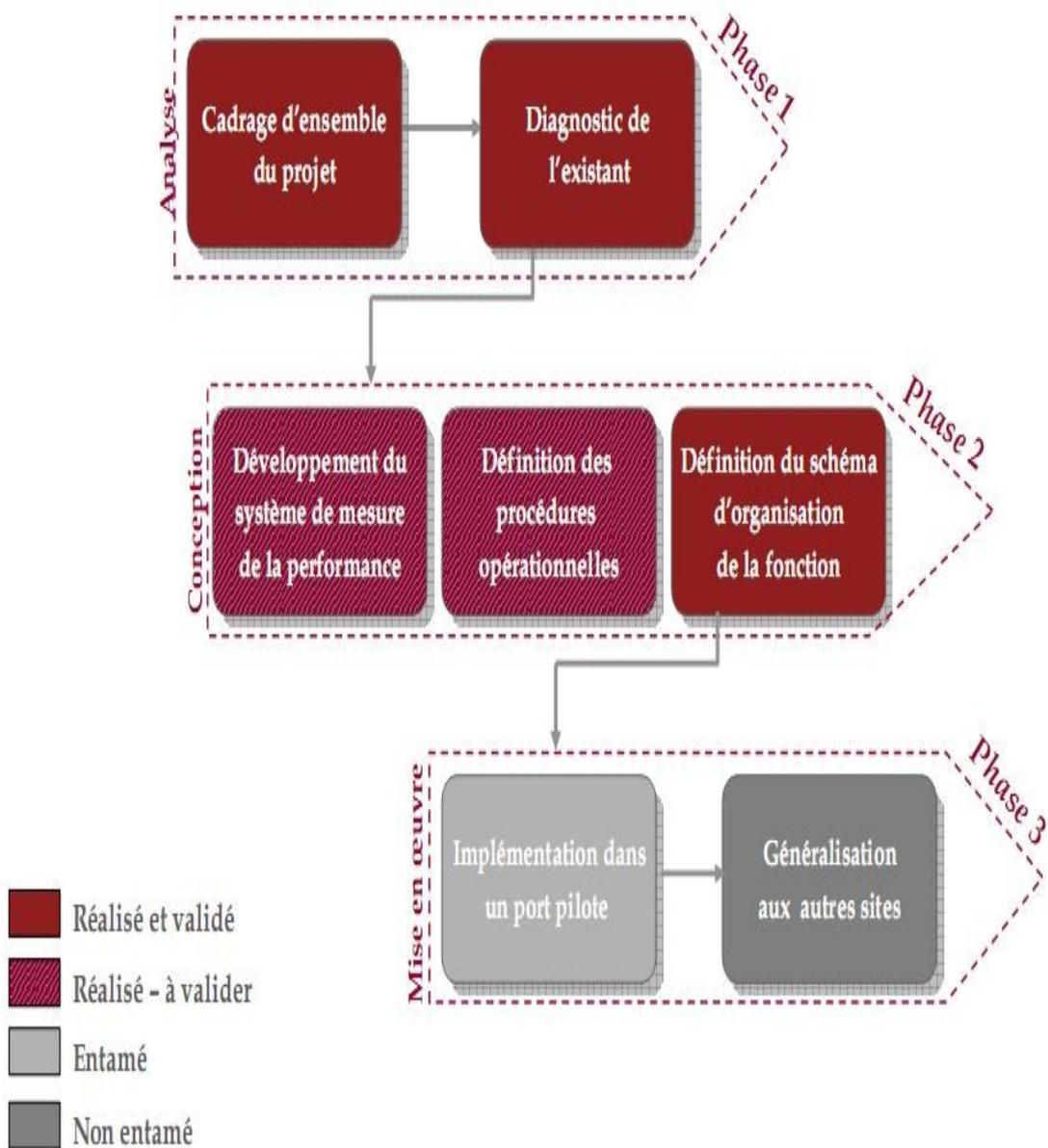


Table des Matières

Remerciements

Dédicaces

Avant-propos

Introduction Générale	1
Chapitre Préliminaire : Présentation de la Société Marsa Maroc	3
I- Présentation générale :	5
1- Fiche signalétique :	5
2- Dates clés :	6
3- L'importance stratégique des ports au Maroc :	6
4- Les principales caractéristiques du trafic portuaire :	7
5- La réforme portuaire:	8
II- Statut et Principes de Marsa Maroc :	10
1- Statut juridique:	10
2- Objets et attributions de MARSAMAROC:	10
3- La composition de MARSAMAROC (voir organigramme en Annexes) :	11
4- Périmètre et champ d'intervention de MARSAMAROC :	11
Partie 1 : Gestion de Projets, Contrôle de Gestion et Système d'Information	12
Chapitre 1 : Gestion de Projets	14
Section 1 : Apport historique et mécanismes de la gestion de projets :	15
I- Historique :	15
II- Définition de la gestion de projets:	17
III- Raison d'être et but du projet :	17
1- Eléments clés du projet :	17
2- L'impact du Projet sur l'environnement :	18
3- But final du Projet :	19
IV- Acteurs et partenaires du projet :	20
1- Le maître d'ouvrage (MOA) :	20
2- Le comité de pilotage :	21

3-	Le chef projet :	21
4-	L'équipe projet :	21
Section 2 - Caractéristiques, conduite et outils du projet :		22
I-	Caractéristiques d'un Projet :	22
1-	Simple:	22
2-	Complicé :	22
3-	Complexe :	23
II-	Conduite du projet :	23
1-	Cadrage :	24
2-	Conduite :	24
3-	Conclusion :	24
4-	Suivi, Evaluation et Contrôle du Projet :	25
III-	Les outils et les intérêts du mode projet :	26
1-	Les outils du mode projet :	26
2-	Intérêts du mode projet :	27
IV-	Risque du Projet :	28
1-	Définition du risque :	28
2-	Typologie des risques :	29
3-	Identification des risques :	29
4-	Élaboration de stratégies de réaction face aux risques :	30
Chapitre 2 : Approche Conceptuelle du Contrôle de Gestion et Système d'Information		32
Section 1 : Contrôle de gestion (définitions et principes):		33
I-	Définitions et Aspects du contrôle de gestion :	33
1-	Définitions :	33
2-	Les critères du contrôle de gestion :	34
II-	Composantes du contrôle de gestion :	35
1-	Le processus de contrôle :	35
2-	Le système de contrôle :	35
3-	La structure en centre de responsabilité :	35
III-	Fonctions et responsabilités du contrôleur de gestion :	36
IV-	Instruments et outils de contrôle de gestion :	37

1-	La comptabilité générale entant qu'outil de contrôle de gestion :	37
2-	La comptabilité analytique entant qu'outil de contrôle de gestion plus performant :	38
3-	Les tableaux de bord entant qu'outil de contrôle de gestion plus approprié :	38
4-	Le système budgétaire entant qu'outil de contrôle de gestion plus adéquat :	39
5-	Les plans à moyen et long terme comme outil de taille :	39
V-	Positionnement structurel du contrôle de gestion :	40
1-	Rattachement du Contrôle de Gestion à la direction générale :	40
2-	Le rattachement du Contrôle de Gestion à la direction financière :	41
3-	Rattachement du Contrôle de Gestion aux directions opérationnelles :	41
	Section 2 : système d'information et Organisation :	43
I-	Définition :	43
II-	Contributions du système d'information à l'organisation :	44
1-	Système d'information et enjeux pour l'organisation :	44
2-	Parties prenantes du système d'information :	44
3-	Évolution du système d'information :	44
III-	Représentation des activités dans l'organisation :	45
1-	Proche des processus organisationnels :	45
2-	Modélisation des processus :	45
IV-	Le projet de système d'information :	45
1-	Justification économique d'un projet d'évolution de système d'information :	45
2-	Organisation du projet :	45
3-	Suivi du projet :	46
	Deuxième Partie : Gestion du Projet Contrôle de Gestion Marsa Maroc »	48
	Chapitre I : Définition et Mission du Projet	50
I-	Division Contrôle de Gestion Marsa Maroc :	51
1-	Définition de la division C.G :	51
2-	Processus du Projet contrôle de gestion Marsa Maroc :	52
II-	Définition du Projet « Contrôle de gestion » :	54
3-	Principes directeurs du book des indicateurs :	55
4-	Principes directeurs des indicateurs :	55
5-	Présentation du book	56

6- Alimentation du book :	57
III- Problématique du Projet :	57
IV- Mission du Projet :	58
I- Volet Contrôle de Gestion / Système d'information :	60
1- Volet contrôle de gestion :	61
2- Volet système d'information :	64
II- Explication des indicateurs et difficultés rencontrées :	65
1- Explication des indicateurs :	65
2- Difficultés rencontrés lors de la réalisation du Projet contrôle de gestion Marsa Maroc :	70
III- Recommandations et perspectives du projet contrôle de gestion Marsa Maroc :	72
IV- Synthèse du Projet « contrôle de gestion » Marsa Maroc :	74
Conclusion :	75
Conclusion Générale	76
Bibliographie :	78
Annexes	79