



Rapport de stage du mois de septembre 2010
Au sein du Groupe des Brasseries du Maroc
Sous Direction : Contrôle de Gestion

Elaboré par : Abdeljabbar MOUSSAAFLIAM
Encadré par Mr : Khalid KHARMOUDI



SOMMAIRE

DEDICACE.....
.....4

REMERCIEMENT.....
.....5

INTRODUCTION.....
.....6

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉ

SECTION I : SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

1- SECTEUR AGRO-
ALIMENTAIRE
8

SECTION II : SOCIÉTÉ ANONYME (SA)

1- CONSTITUTION DE LA
SA.....10

2- GESTION DE LA
SA.....
...11

3- LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES
D'ACTIONNAIRES13

4- CONTRÔLE DE LA
SA.....1
3

5- DISSOLUTION ET LIQUIDATION DE LA SA.
.....14

CHAPITRE II : GROUPE DES BRASSERIES DU MAROC

SECTION I : PRESENTATION DU GROUPE

1- PRESENTATION DU GROUPE DES BRASSERIES.
.....17

2- LES
FILIALES.....
.....17

5- LE ROLE DU DÉPARTEMENT CONTRÔLE DE GESTION DANS LE GROUPE.....33

6- ORGANIGRAMME DE LA SOUS DIRECTION CONTROLE DE GESTION.....35

Conclusion.....
.....36

Annexes.....
.....37



Dédicace

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste rapport en témoignage de ma gratitude et de ma reconnaissance à ma famille ainsi qu'à mes amis les plus chers pour leurs encouragements et leurs conseils judicieux.

Je tiens également à léguer ce travail à certaines personnes à travers qui j'ai ressenti un soutien moral et un

appui d'une grande importance.



REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, je présente sous forme de résumé l'ensemble des opérations que j'ai eu l'occasion de voir lors de mon stage au groupe des Brasseries du Maroc (Sous Direction Contrôle de Gestion).

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu et m'ont aidé de près ou de loin à effectuer ce stage au sein du au groupe des Brasseries du Maroc (Sous Direction Contrôle de Gestion), ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ce stage, ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable et même ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce rapport.

Enfin, je remercie Mr. EL MAALOUM Mohamed, le Sous Directeur du Département Contrôle de Gestion, Mr. KHARMOUDI Khalid et tout l'ensemble des **personnels** du groupe des Brasseries du Maroc **notamment** :

- Mme. DUFOUR Asmaa.
- Mr. SMILI Hatim.



Introduction

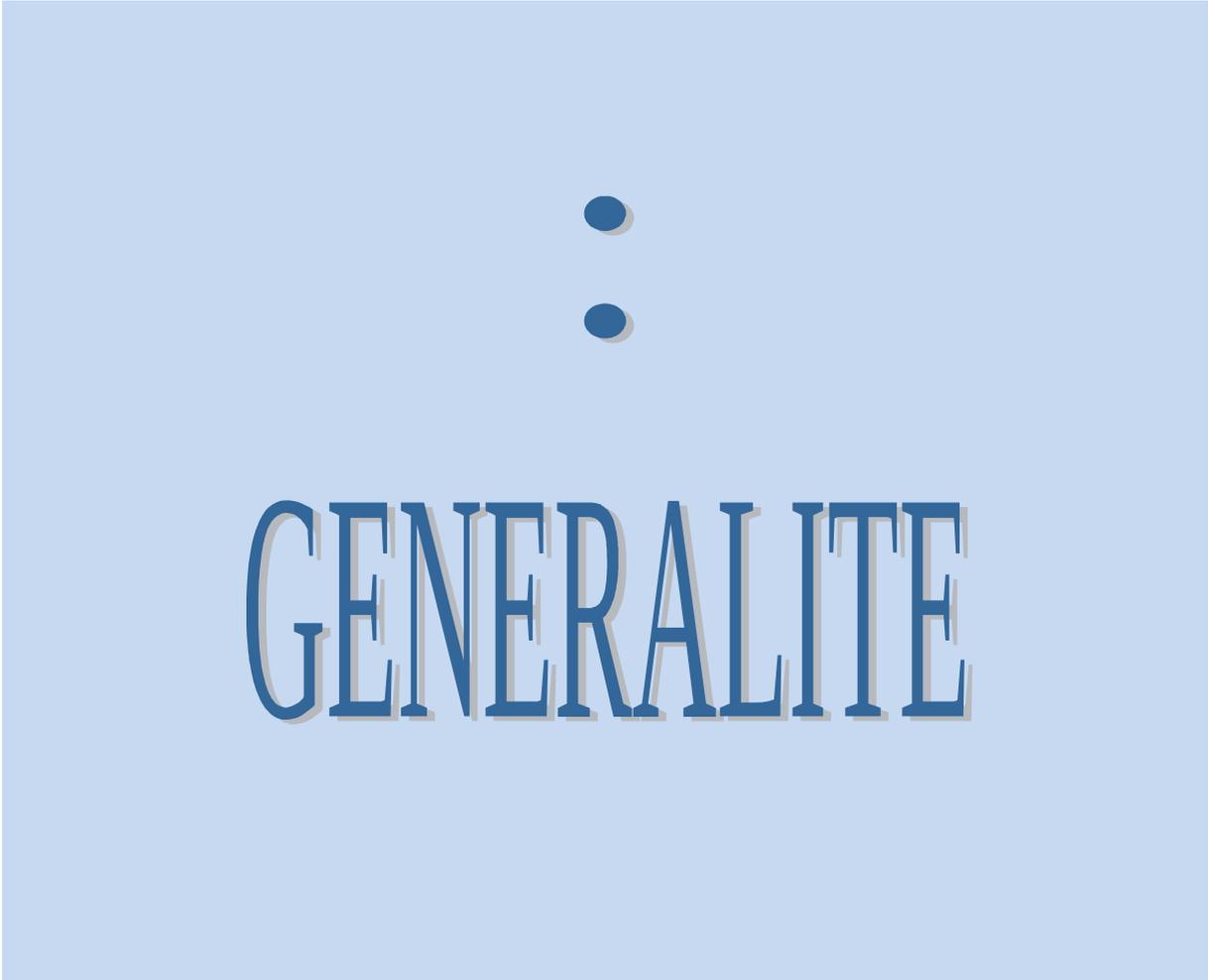
Dans le but d'établir une complémentarité entre les connaissances de base théorique que j'ai étudié à la faculté d'économie de Meknès et la réalité sur le terrain, il est utile et indispensable que toute formation soit complétée par des stages dans une enceinte professionnelle.

En effet, ces stages ont pour intérêt de valoriser la formation théorique et la mettre à la disposition de la pratique ainsi les stagiaires pour enrichir leurs idées, consolider leur formation professionnelle, avoir les connaissances sur leur métier d'avenir.

Cette confrontation avec le monde professionnel ne peut se manifester que par la responsabilité des stagiaires qui seront invités à accomplir leur travail. De même, les renseignements reçus par les personnels qui m'ont encadrés et auprès desquels j'ai profité le maximum sur tout ce qui se rattache à mon domaine de formation.

J'espère que ce travail m'assurera une formation satisfaisante et me servira dans le futur.

CHAPITRE I



GENERALITE



Section I : Secteur agro-alimentaire :

1- Secteur agro-alimentaire :

Les industries agro alimentaires occupent une place stratégique dans l'économie marocaine. Etant un pilier de l'industrie, il comporte plus de 1700 entreprises qui représentent 25% du total des établissements industriels, et participent avec 4% dans le PIB marocain. Les industries agro alimentaires IAA marocaines ont réalisé en 2002 un chiffre d'affaires, de 60 milliards de dirhams. Le tissu des IAA marocaines demeure néanmoins essentiellement composé des PMI (sont considérées comme telles les entreprises de moins de 200 salariés) puisqu'elles représentent 95% des IAA. Mais celles-ci assurent moins de la moitié de la production agro alimentaire alors que les 50 plus importantes assurent près de 55%. Il constitue également, un élément déterminant de la stratégie d'autosuffisance en matière de denrées alimentaires, de création d'emplois et d'apports en devises. L'industrie agro alimentaire marocaine comporte 1641

établissements, représentant 35% de la production totale des industries de transformation, assurant 35% de la valeur ajoutée et employant 21% de l'effectif global. Parmi les atouts que présentent ce secteur, la grande variété et la qualité de ses produits et une main d'œuvre bon marché. En tant que secteur clef de l'économie nationale, les industries agro alimentaires regroupent une part importante d'entreprises à participation publique près de 50% des établissements étatiques dans l'industrie de transformation surtout celles assurant la fabrication de produits dits stratégiques tels que le sucre, l'huile, les spiritueux et le tabac. Ainsi, la troisième branche composant le secteur est celle des boissons et tabacs, elle regroupe les activités suivantes :

- Fabrication de bière et de malt
- Fabrication des vins et des cidres
- Fabrication des spiritueux
- Fabrication des tabacs

Le marché marocain des soft drinks, avec 6.87 millions d'hectolitres pour 35 millions d'habitants, recèle un important potentiel de progression. Il a longtemps été dominé par un duopole formé des Brasseries du Maroc et Coca cola, d'une part, et de la SIM, alors embouteilleur des marques Pepsi et Cadbury Schweppes, concurrents du géant Atlanta, d'autre part. Faire le troisième larron sur un petit marché paraissait difficile à Castel, qui a d'abord cherché à se rapprocher du numéro deux, la SIM.



Les négociations pour un partenariat étaient déjà très avancées quand le rachat de Cadbury par Coca Cola est venu les arrêter brutalement. La société SIM a été cédée aux brasseries du Maroc, qui se sont retrouvés, du jour au lendemain, sans concurrence dans le pays. Un monopole encore accentué par la politique de rachat de ses embouteilleurs par Coca Cola. En 1999, la firme d'Atlanta a repris pour 900 millions de dirhams (90 millions d'euros). La compagnie de boissons gazeuses du sud de Marrakech et celle du nord de Fès, qui appartenaient au groupe BENABDELLAH. Les deux unités représentaient 28% de la capacité d'embouteillage du pays. Quant au marché de la bière, le seul producteur du cru, brasseries du Maroc, avec ses groupes marques (Flag et Stock) et deux autres sous licences (Heineken et Amstel), n'était, jusqu'à ce jour

nullement gêné par quelques marginales importations, renchériées par les droits de douane qui protègent sa production.

Ces monopoles n'étaient pas pour déplaire au groupe castel. Ils ont même été le déclic de sa venue au Maroc. Dans la mesure où fidèle à sa stratégie de toujours, coca cola s'est empressé de faire disparaître des étals les marques concurrentes rachetées, laissant le consommateur marocain sans grand choix, castel s'est dit que ce dernier verrait d'un bon œil qu'on lui en propose un nouveau. La nouvelle usine, d'un coût de 200 millions de dirhams (20 millions d'euros), a été montée en à peine huit mois, dans la zone industrielle de l'aéroport de Casablanca. Pour les soft drinks, avec deux lignes d'embouteillage d'une capacité de 500 000 hectolitre, Cobomi, la filiale de CASTEL, vise à terme 10% du marché. Pour séduire le consommateur marocain, le groupe français a fait venir un de ses partenaires de toujours, Orangina. La célèbre boisson, dont les 12% de jus d'orange naturel qu'elle contient proviennent d'ailleurs du Maroc, est le fer de lance d'une pénétration qui s'appuie également sur deux marques du groupe, tops et tropique, déclinées dans les parfums ananas, pamplemousse, cocktail de fruits exotique, pomme, orange, tonic. Castel a commencé prudemment, s'abstenant de toute publicité, à l'exception d'une campagne pour Orangina, et se contenant de prendre le pouls du consommateur, « nous avons atteint nos premiers objectifs. Nous devrions nous emparer rapidement de 5 à 6 % du marché », a déclaré Jean PERILLON. Pour sa distribution, la société a ressuscité le réseau de la SIM, que coca cola et



Brasseries du Maroc, qui disposent de leur propre flotte de camions et de leurs dépôts, avaient abandonné.

Les grossistes qui reprennent du service, alimenteront 90 000 points de vente dans le pays, principalement de petits épiciers. La grande distribution ne représente encore qu'un petit pourcentage du marché au Maroc. Pour la bière, castel ne pourra compter que sur 2000 détaillants, la vente d'alcool étant extrêmement réglementée et taxée dans le pays, de ce fait, le marché reste faible, 1 million d'hectolitre par an, bien moins qu'en Algérie ou en Tunisie. Avec une usine d'une capacité de 200 000 hectolitres, Castel compte s'emparer, à aussi de 10% du marché, avec ses marques 33 export et Castel Béer reste à savoir quelle sera l'attitude du concurrent Brasseries du Maroc, dont le monopole est aujourd'hui assuré. Castel mis sur le nouveau choix offert au consommateur, et non sur les prix, pour avoir une sur le marché, estimant que la taille du groupe

lui permet de voir venir, au cas où son concurrent répliquerait par une guerre des prix.

Le groupe brassicole néerlandais Heineken a décidé d'investir dans la bière halal au Maroc. La **(bière musulmane)** est déjà disponible sur le marché marocain. L'expérience, en cas de réussite, sera transposée en Tunisie, en Algérie et en Libye. La bière « Fayrouz » du nom de la célèbre chanteuse libanaise, ne contient pas d'alcool et elle est composée d'orge non fermentée, adoucie avec du sucre et du jus de fruits, une **(mixture)** qui a été longuement étudié.

Section II : Société Anonyme (SA)

La société anonyme est une société Commerciale par sa forme quel que soit son objet. Elle est faite pour les grandes entreprises et les associés, appelés actionnaires, ne sont responsables des dettes sociales qu'à Concurrence de leurs apports. La personnalité juridique de la société est très affirmée, Son fonctionnement est étroitement réglementé par la loi 17/95 du 30/8/96 publié au B.O n° 4422 du 17/10/96.

1- Constitution de la SA :

a- Actionnaires : La SA doit comporter un nombre suffisant d'actionnaires lui permettant d'accomplir son objet et d'assurer sa gestion et son contrôle, sans que ce nombre soit inférieur à cinq (5) ;



b- Responsabilité des actionnaires : Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ;

c- Le Capital : Il est divisé en actions négociables représentatives d'apports en numéraire ou en nature à l'exclusion de tout apport en industrie. Le capital minimum est fixé à 300.000 DH sans appel public à l'épargne et à 3.000.000 DH avec appel public à l'épargne ; les actions représentatives d'apports en numéraire doivent être libérées lors de la souscription du quart au moins de leur valeur nominale et le surplus dans un délai maximum de 3 ans ; les actions représentatives d'apports en nature sont libérées intégralement lors de leur émission ; Les apports en nature ou les avantages particuliers, sont évalués par un commissaire aux apports (CAA), Le rapport de ce dernier est déposé au siège et au greffe du tribunal et tenu à la disposition des futurs actionnaires cinq (5) jours avant la signature des Statuts.

d- Les actions : Représentant le capital social peuvent revêtir la forme nominative ou au porteur la valeur minimale de l'action est de 100 DH ;

La **SA** est constituée par l'accomplissement des 4 actes suivants :

- Signature des statuts par tous les associés et à défaut, réception par le fondateur de tous les bulletins de souscription
- Libération de chaque action de numéraire d'au moins le $\frac{1}{4}$ et le reste dans les 3 ans
- Transferts à la SA des apports en nature
- Accomplissement des formalités de Publicité

Ce n'est qu'après l'immatriculation au Registre de Commerce qu'une publicité au Bulletin Officiel et dans un journal d'annonces légales doit être faite en indiquant le N° de registre de commerce.

2- Gestion de la SA :

Depuis la promulgation de la loi 17-95 du 30/8/1996, La société anonyme peut être gérée de deux façons :

Gestion classique avec Conseil d'administration et nouvelle gestion avec Directoire et Conseil de surveillance. En, en cours de la vie de la société classique à Conseil d'administration, la SA peut introduire cette nouvelle forme de SA.

Auquel cas, il faut que la dénomination sociale soit précédée ou suivie des mots »société anonyme à directoire et à conseil de surveillance «.

a- Gestion classique (SA à Conseil d'administration) :

• Désignation des organes de gestion

- L'Assemblée Générale des actionnaires (A.G) désigne les administrateurs trois (3) au moins douze (12) au plus ou encore quinze (15) si la société est inscrite à la Bourse Ils constituent le conseil d'administration qui élit son président, fixe ses pouvoirs. Il peut le révoquer à tout moment. Les membres du conseil sont révoqués par l'AG. Si le président du conseil d'administration cumule ces fonctions et celles de directeur général, il est dit « Président Directeur Général » (P.D.G).
- Les administrateurs sont nommés pour 3ans dans les statuts et 6 ans au maximum par l'assemblée générale. Ils sont rééligibles sauf clause contraire.

Un Salarié ne peut être nommé administrateur que s'il a un emploi effectif et qu'il a le minimum d'actions fixé par les statuts. Mais le nombre des administrateurs liés par contrat à la société ne peut dépasser le tiers (1/3) des membres.

- **Pouvoirs et responsabilité des organes exécutifs**

- Le conseil d'administration gère la société.
- Le PDG représente la société, et exerce la direction générale.
- Le conseil d'administration et le PDG engagent la société vis-à-vis des tiers par leurs actes, même en dehors de l'objet social.
- Entre associés, les statuts peuvent limiter les pouvoirs des organes de gestion. Les décisions interdites doivent être autorisées par l'AG. Les administrateurs et le PDG sont responsables de leurs fautes de gestion, ainsi que des infractions à la loi et aux statuts, vis-à-vis des actionnaires.
- Les conventions passées entre un dirigeant social et la société doivent être autorisées par le conseil d'administration et cette autorisation doit être confirmée par l'AG.

b- Gestion avec directoire et Conseil surveillance

- **Désignation des organes de gestion :**

- L'assemblée des actionnaires désigne le conseil de surveillance (3 à 12 membres et 15 si la société est cotée en bourse) pour 8 ans, et peut révoquer ses membres

- Le conseil de surveillance désigne les membres du directoire (5 membres au plus et 7 si la société est cotée en bourse) pour 4 ans. Il peut désigner des personnes qui ne sont pas actionnaires. Il désigne aussi le président du directoire. Les membres du directoire et le président sont révoqués par l'AG sur proposition du conseil de surveillance, pour justes motifs. Les membres doivent être des personnes physiques. Si le capital est inférieur à 1.500.000 DH, le directoire peut être exercé par une seule personne avec le titre de directeur général unique

- **Pouvoirs des organes de gestion :**

Le directoire et son président ont les mêmes pouvoirs et responsabilités que le conseil d'administration et son président.

Si le président du directoire représente la société dans ses rapports avec les tiers, le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion.

3- Les assemblées générales d'actionnaires :

On distingue les assemblées générales et les assemblées spéciales. Les assemblées générales sont soit ordinaires (AGO) soit extraordinaires (AGE) :

a- L'AGE : réunion des actionnaires qui prend ses décisions à la majorité des 2/3. Elle est seule habilitée à modifier les statuts.

b- L'AGO : réunion des actionnaires qui prend ses décisions à la majorité simple (50%+1). Il prend toutes les autres décisions (Approbation des comptes et nomination des organes de gestion).

c- L'AG spéciale : est compétente pour prendre toute décision concernant la catégorie d'actions dont les membres sont titulaires dans les conditions prévues par la loi. Elle délibère à la majorité simple des voix présentes ou représentées (50%+1).

4- Contrôle de la SA :

Chaque SA doit désigner au moins un Commissaire aux Comptes (CAC), chargé d'une mission de contrôle et de suivi des comptes sociaux. Nul ne peut exercer les fonctions de CAC s'il n'est inscrit au Tableau de l'ordre des experts comptables.

Les commissaires aux comptes sont nommés par les statuts de création de la société et par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires durant la vie juridique de l'entreprise.

Les CAC ne peuvent être nommés dirigeants de la société qu'ils contrôlent moins de 5 ans après la fin de leur mandat.

Les dirigeants ne peuvent être nommés CAC de la société dans les 5 ans après la fin de leur mandat.

Le CAC est nommé pour 3 exercices par l'AGO sauf s'il a été nommé à la place d'un autre CAC.

Ne peuvent être désignés CAC :

- Fondateurs, apporteurs en nature, administrateurs et membres du conseil de surveillance ou du directoire.
- Conjoints, parents et alliés jusqu'au 2ème degré
- Ceux qui perçoivent des personnes susvisées, de la société ou de ses filiales une rémunération quelconque.
- Les sociétés d'experts comptables dont l'un des associés se trouve dans l'une des situations prévues ci-dessus.

Le CAC a pour mission permanente :

- La vérification des valeurs et documents comptables
- La vérification de la conformité de la comptabilité

Le CAC doit établir un rapport qui porte à la connaissance des dirigeants :

- Les contrôles et vérifications effectués.
- Les modifications éventuelles à apporter à des postes des états de synthèse
- Les irrégularités et inexactitudes découvertes
- Les conclusions
- Tous faits délictueux dont il a eu connaissance.

5- Dissolution et liquidation de la SA :

a- Dissolution : La dissolution anticipée est décidée par l'AGE dans les cas suivants :

- En cas des pertes quand la situation nette devient inférieure au quart (1/4) du capital. L'AGE doit se réunir dans les 3 mois suivant l'approbation des comptes pour décider, s'il y a lieu, de prononcer la dissolution. A défaut, tout intéressé peut demander cette dissolution.
- En cas de réduction du capital à un montant inférieur au minimum légal doit être suivi dans la délai 1 an d'une augmentation de capital. Dans le cas contraire, tout intéressé peut demander la dissolution 2 mois après avoir en vain mis en

demeure la SA pour régulariser.

- En cas de réduction de nombre d'actionnaires (inférieur à 5 depuis 1 an).
Mais le tribunal peut toujours accorder un délai maximum de 6 mois pour régulariser la situation.

b- Liquidation :

- La SA est en liquidation dès sa dissolution. Sa dénomination est immédiatement suivie de « société anonyme en liquidation ».
- L'acte de nomination des liquidateurs qui est publié dans un journal et, au BO, si la SA fait appel public à l'épargne, doit contenir certains renseignements obligatoires dont notamment les nom, prénom et domicile des liquidateurs, le lieu de liquidation et de correspondance et le tribunal compétent (Article 363 de la loi) etc. Les mêmes renseignements sont communiqués par lettre aux porteurs d'actions et d'obligations.
- La dissolution n'entraîne pas résiliation des baux tant commerciaux que d'habitation.
- La cession de tout ou partie de l'actif à des anciens dirigeants ne peut avoir lieu qu'avec l'autorisation du tribunal et du CAC.
- La cession au liquidateur ou à ses employés, conjoints, alliés, est interdite même en cas de démission du liquidateur.
- Les actionnaires sont convoqués en AG pour statuer sur le compte définitif, sur le quitus du liquidateur et constater la clôture de la liquidation.
- L'avis de clôture est publié dans un journal et, au BO, si la SA fait appel public à l'épargne à l'initiative du liquidateur, doit contenir certains renseignements.
- Après le remboursement du nominal, le reste de l'actif net est partagé proportionnellement à la part de chaque actionnaire.
- Le liquidateur est responsable des conséquences dommageables des fautes commises par lui dans l'exercice de ses fonctions. La prescription est de 5 ans.

CHAPITRE II

:

Groupe des Brasseries du Maroc



Section I : Présentation du Groupe des Brasseries du Maroc :

1- Présentation du groupe des Brasseries du Maroc:

Le groupe des brasseries du Maroc (GBM) est une société anonyme qui opère dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Elle emploie près de 740 personnes. Le groupe en coté de bourse a réalisé un chiffre d'affaire pour l'exercice 2006 de 1.617.000.000 Dirhams et se classe parmi les premiers contribuables des pays.

GBM a été créée en 1919 par le MARECHAL Lyautey ainsi que par le groupe BGI (Brasserie et Glacier d'Indochine) à Casablanca. La société des Brasseries du Maroc (SBM) devient marocaine en 1973, lors de l'entrée dans le capital de la

marocaine d' Investissement (MDI) C'est à partir de ce moment là qu'elle diversifie son activité et l'oriente dans le domaine de la bière ,de l'eau et des poissons gazeuses. En 1973 la SBM est introduire dans le groupe de l'ONA (premier groupe industriel et financier privé marocain).

Il était une filiale du groupe SNI jusqu'en 2003, date de sa prise par le groupe français CASTEL qui racheté les parts de l'ONA et est devenu actionnaire majoritaire. Tout au long de ces années d'expérience, il a connu de nombreux changements qui lui ont permis de relever d'énormes défis : évolution des métiers, adoption de nouvelles technologies, optimisation des investissements, intégration de la qualité en tant qu'acte quotidien de management et développement des ressources humaines, changements que GBM a su gérer avec efficacité et efficience grâce à son leadership et ses ambitions réalistes.

GBM est un champion créateur de valeur ajoutée dans son domaine d'activité grâce à l'excellence de ses produits, de son savoir, savoir faire et de ses compétences, et grâce à l'accomplissement de ses engagements auprès de ses clients, de ses ressources humaines, de ses actionnaires et de ses partenaires, il est résolument tourné vers le futur, prêt à relever de nouveaux défis avec à nouveau une forte stratégie de diversification.

2- Les filiales :

□ SBM :

Le Groupe des Brasseries du Maroc s'est engagé dans un processus de réorganisation de l'activité Bière qui comprend :



La Malterie : Fondée en 1949, cette unité de transformation de l'orge en malte a toujours joué un rôle stratégique pour la SBM, et ce en lui permettant une grande flexibilité au niveau de l'importation de l'orge et du malt.

- ✓ La Nouvelle Brasserie : Inaugurée en 1990, la Nouvelle Brasserie a bénéficié en 2001 d'un hall d'embouteillage ultra moderne, d'une nouvelle ligne verre, les deux lignes de soutirage à Tit Mellil aient également transférées après rénovation malte.
- ✓ Le Centre de Marrakech : Mis en service en 1995, le centre d'embouteillage de Marrakech dispose d'une ligne verre pouvant remplir jusqu'à 28 000 bouteilles a l'heure.

- ✓ En 2001, la malterie a modernisé ses équipements de réception et de transformation de l'orge brassicole en doublant sa capacité de production qui passe ainsi, de cinq mille à dix mille tonnes par an.

□ BRANOMA :

- ✓ Créée en 1947, la brasserie Du Nord Marocain produit et commercialise de la bière dans la région centre Est et dans l'oriental.
- ✓ Avec un chiffre d'affaires d'environ - 224.2 MDH - en 2002, BRANOMA a bâti un fort leadership dans sa région avec des parts de marché estimées à plus de 90% grâce à des marques locales de très forte notoriété en l'occurrence Flag Spéciale et Stork.
- ✓ Mise à niveau de l'outil industriel, formation, valorisation des ressources humaines proximités et écoute du consommateur et du client, constituent ainsi les fondements de la consolidation de la position de BRANOMA sur son marché.

□ SBT :

- ✓ Depuis 1947, la société de la brasserie de Tanger opérait dans le secteur des boissons gazeuses et des bières. En 1998, elle se recentre sur la fabrication et la commercialisation de la bière, en cessant toute activité dans les boissons gazeuses. Avec un chiffre d'affaires de 79.9 MDH en 2002 et à près de 100% de parts de marche, la Brasserie de Tanger s'est assurée un véritable leadership sur la région Nord Ouest allant de Souk Larbiaa jusqu'à Tétouan.
- ✓ De part sa situation géographique, la Brasserie de Tanger représente l'avant-poste commercial du groupe et opère dans un univers très concurrentiel où les parts de marché des bières étrangères atteignent près de 18%.
- ✓ Déployée sur plus de 9000 m² sur son site de Tanger, l'unité de production dispose d'une capacité de production annuelle de 45.000 HL, dédiée au seul brassage de la Spécial Flag et de la Stork, avec un système de management de la qualité certifié ISO 9001 version 2000.

□ SVCM :

- ✓ Implanté depuis Juin 1994 sur le territoire marocain, CASTEL s'est donné pour mission de rendre sa splendeur aux vignobles Marocains.
- ✓ Après 6 ans de travaux et d'efforts nous avons récolté nos premiers raisins et participé ainsi au renouveau du vignoble.



- ✓ Aujourd'hui 1050 ha de vignes sont exploités sur 2 régions historiques (BOULAOUANE & MEKNES), 4 appellations (Zerhoun, Doukkala, Beni M'tir et Guerrouane) et 13 domaines.
C'est en utilisant les derniers moyens techniques (irrigation) et les méthodes ancestrales (plantations manuelles) que nous avons développé un vignoble qualitatif composé de Cépages nobles tels que le Cabernet Sauvignon, le Merlot, la Syrah pour nos vins rouges et pour nos vins gris le Cinsault et le Grenache gris.

□ CLE DES CHAMPS :

- ✓ NICOLAS, spécialiste dans la vente de vins et alcools depuis près de deux cents ans, vous propose plus de 350 références de vins français, champagnes, liqueurs et eaux de vie ainsi que des objets du vin.
- ✓ Création : fin 2004.
- ✓ Ouverture du premier magasin NICOLAS fin 2005 à CASABLANCA "11, Rue du 6 Octobre Maârif - Tél : 022 39 39 35".
- ✓ Ouverture du magasin NICOLAS à RABAT le 08 mai 2007 "27 Rue Dayet Aouat Agdal - Tél : 037 77 34 61".

Activité : la création et l'exploitation de tous points de vente au détail de vins, alcools et spiritueux étrangers et ou locaux.

3- Historique :

Pour arriver là où elle est, l'entreprise a réalisé plusieurs acquisitions déterminantes et développer ses activités dans les secteurs de boissons gazeuses et eau minérale.

La société SBM a été créée par Maréchal LYAUTEY et le groupe brasseries et glacier de l'Indochine en 1919 avant de devenir marocaine en 1973 pour passer au domaine de la bière, de l'eau minérale et des boissons gazeuses.

- 1919 : création de la société des brasseries du Maroc.
- 1948 : création d'une filiale à Fès, la brasserie du nord marocain.
- 1953 : rachat de la société de la brasserie de Tanger.
- 1966 : développement du pôle eau (Sidi Hrazem) avec la prise de participation dans sotherma.
- 1975 : entrée de la société nationale d'investissement dans le capital de la SBM lors de la marocanisation.
- 1980 : partenariat signé avec Heineken pour les licences Heineken et Amstel.
- 1983 : partenariat avec coca cola.
- 1997 : rachat de SIM, principal concurrent en boissons gazeuses.
- 1998 : création de CMB plastique en collaboration avec Crown Cork Company.
- 1999 : prise de contrôle du groupe ONA de SBM à travers sa participation dans la SNI.
- 2000 : séparation des activités bières et boissons gazeuses, avec la création de la SCBG. Partenariat avec Danone pour le lancement de l'eau minérale Ain sais.
- 2003 : rachat par le groupe CASTEL à travers la marocaine d'investissements et de services MDI des parts de la SNI détenues dans le capital de SBM.
- Cession de la SCBG, sotherma et de CBM plastique pour recentrer le groupe sur son coeur d'activité.
- 2004 : création de la société clé des champs pour l'exploitation de la franchise NICOLAS au Maroc.
- 2005 : démarrage de l'activité Fayrouz en partenariat avec Fayrouz international.
ouverture du premier magasin NICOLAS.

- 2010 : lancement de l'eau « Ain Ifrane ».



4- Valeurs du groupe :

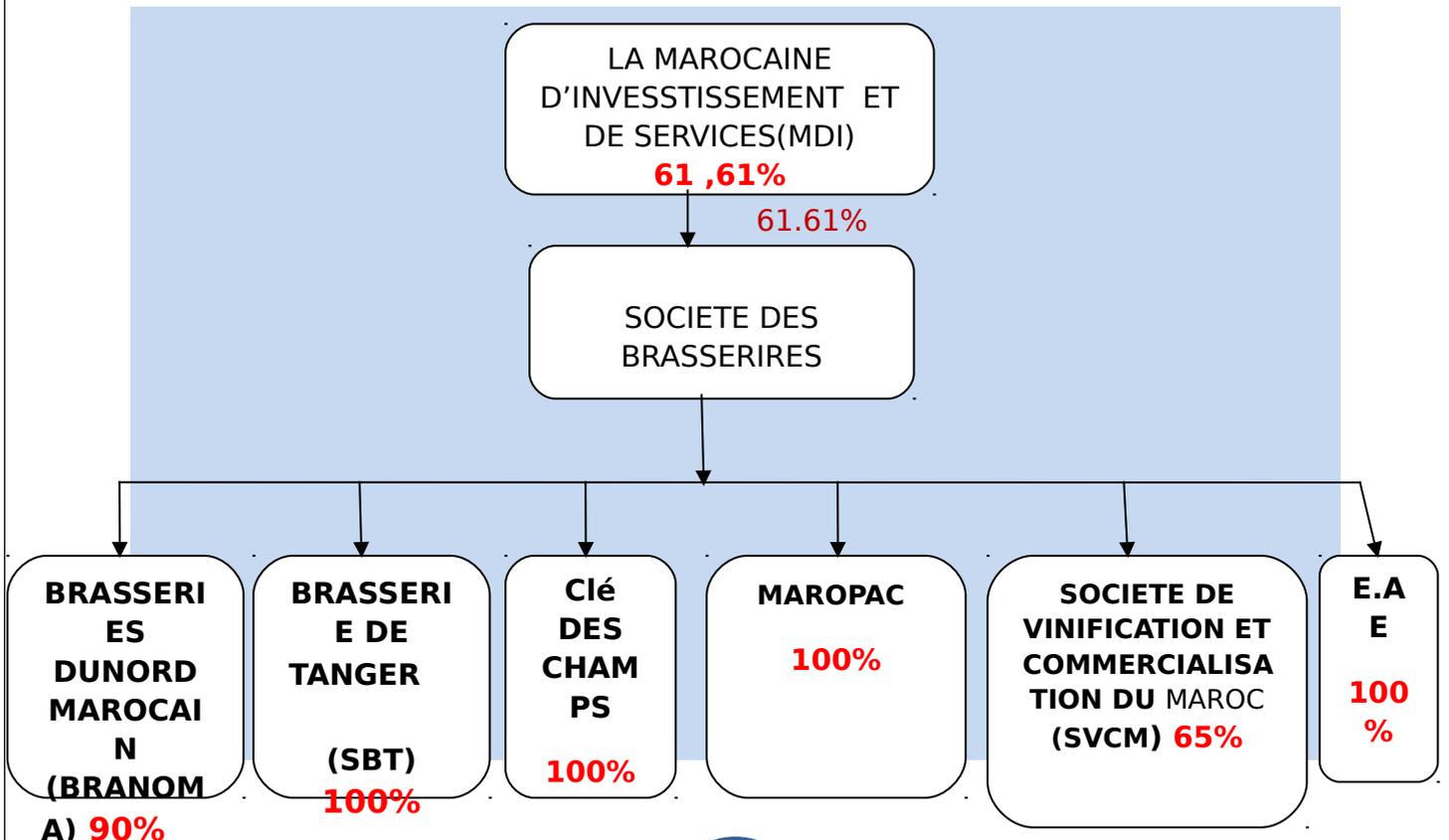
Charte de management : « demain comme hier, le groupe se construit sur les valeurs clé »

- ❖ **Ecoute** : des marchés, pour répondre ou anticiper les attentes des consommateurs, clients et partenaires.
- ❖ **Le pragmatisme** : permet d'être en permanence capable d'évoluer, de réagir et de façon concrète aux attentes de l'environnement.
- ❖ **Le volontarisme** : amène à aller de l'avant

5- Organigramme de la GBM :



Organigramme :



100%

65%

100%



- **MDI** : c'est une firme multinationale d'origine française, leader mondial dans la production et la commercialisation des vins, présent dans trois continents, elle a pris une participation majoritaire 61.61% dans le capital des brasseries (détenu à l'époque par l'ONA) en juin 2003.
- **GBM** : c'est la société mère qui détient des participations dans les autres filiales du groupe.
- **BRANOMA** : c'est la brasserie du nord du Maroc détenue à 90% par la SBM, implantée dans la ville de Fès, elle fabrique de la bière et commercialise le vin et la bière dans cette région.
- **SBT** : la société des brasseries de Tanger est une filiale dépendante à 100% à la SBM, implantée dans la ville de Tanger également, elle fabrique de la bière et commercialise le vin et la bière dans cette région.
- **CLE DES CHAMPS** : nouvellement créée (2005), c'est une filiale détenue à 100% par la SBM, c'est la seule société du groupe qui est une société à responsabilité limitée, elle est spécialisée dans l'importation et la commercialisation des vins locaux et importés.
- **SVCM** : c'est la société de vinification et de commercialisation au Maroc, spécialisée dans la production et la commercialisation des vins, implantée dans les domaines des raisins à Meknès, elle est détenue par la SBM à hauteur de 65%.
- **MAROPAC** : c'est une filiale dépendante à la SBM à 100%, elle est spécialisée dans la production des casiers en plastiques qui sert comme emballage de la bière.
- **EAE** : c'est une filiale indépendante, elle est spécialisée dans la production et l'embouteillage d'eau « Ain Ifrane »

6- Fiche technique des Brasseries du Maroc :

- Secteur d'activité : l'industrie agro-alimentaire.
- Forme juridique : SA société anonyme
- Date de création : 1919 à Casablanca
- Effectif : 3320 personnes
- Activité : production et distribution de bières, de boissons maltées aromatisées et de vins, production des casiers en plastique.
- Capital : 282 625 100 MDH
- Chiffre d'affaire : 2 milliard de DH

- Adresse du siège : bd Ahl loghlam, BP 2660 Ain Sebaa Casablanca
- Téléphone : 05 22 75 46 46
- Site web : www.gbm.com

7- Les produits commercialisés :

Boissons alcoolisées :

- Les bières franchisées
- Les bières locales
- Les vins locaux
- Les vins d'importation « gamme castel »

Boissons gazeuses :

- Fayrouz

Eau minérale :

- Cristalline
- Vichy
- Ain Ifrane

Section II : Les partenaires

1- Groupe castel :

Le [Groupe Castel](#) : le mot de notre président fondateur Pierre Castel, et un historique de 1949 à nos jours.

- Les [Métiers du vin](#) et de la [bière](#) : leur origine, leur développement respectif, les marques, les chiffres, leur place sur le marché mondial. Découvrez également tous les sites de nos marques.
- L'accent est mis sur les [Châteaux](#) et les propriétés viticoles, qui font la fierté du groupe, mais également sur la [qualité](#), qui est notre engagement quotidien.

➤ LOGO CASTEL :



2- Heineken :

Gérard Adriaan Heineken rachète le 16 décembre 1863 la brasserie d'Amsterdam «De Hooiberg» (la meule de foin) qui existait depuis 1592 et fonde son entreprise.

C'est en 1888 que le français H. Elion, élève de Pasteur, parvint à réaliser pour Heineken une culture de levure, dite **levure A**. C'est la consécration immédiate : Heineken remporte le Grand Prix de Paris pour la meilleure qualité de bière de l'Exposition universelle de 1889.

Suite au rachat de Scottish & Newcastle pour 10,3 milliards d'euros en janvier 2008 par un consortium formé par Carlsberg et Heineken, le brasseur néerlandais reprendra les activités britanniques (Foster's), irlandaises, portugaises, finlandaises, belges (à l'exception de Grimbergen), américaines et indiennes¹.

➤ **Logo de la marque Heineken présente sur les bouteilles :**



Heineken est la première bière importée aux États-Unis à la fin de la prohibition, le 11 avril 1933. Elle est commercialisée dans 170 pays.

En janvier 2010, Heineken prévoit acquérir le brasseur mexicain FEMSA pour la somme de 7,6 milliards de dollars américains²

Quelques marques appartenant à Heineken :

- Tiger Beer, bière de Singapour, acquis en 1931.
- Bintang, bière indonésienne.
- Amstel, acquis en 1968
- Mützig et Ancre, bières alsaciennes de la société Albra, acquise en 1972.
- les brasseries et la marque Pelforth, acquises en 1986.
- Brasserie Fischer, acquise en 1996.

- [Shikhan](#) et [Volga](#), bières [russes](#), acquises en [2004](#)
- [33 Export](#) ; [Desperados](#) ; [Murphy's](#) ; [Buckler](#) ; [Panach'](#) ; [Killian's](#) ; [la Dry](#) ; [Affligem](#)
- [Record](#) ; [Porter 33](#) ; [Pélican](#) ; [Primus](#) et [Mützig](#) de la [Bralima](#)
- [Bière Bourbon](#), communément appelée [Dodo](#)
- [Amberley](#) ; [Adelscott](#) ; [Edelweiss](#), une bière blanche
- [Mort subite](#) ; [Foster's](#) (en France) ; [Kriska](#) ; [Doreleï](#) ; [Parbo](#) (Suriname)

➤ **Sponsor**

L'[IREB](#) (Institut de recherches scientifiques sur les boissons) est soutenu depuis 1971 par Heineken. C'est cet institut qui a créé le test de mesure de la [Gamma GT](#) pour dépister la dépendance à l'alcool. En [1990](#), elle fonde [Entreprise et prévention](#) avec d'autres partenaires, dont le but est de prévenir des dangers de l'alcool au travail. En [1997](#) elle signe le [Code d'éthique des Brasseurs de France](#).

Une restriction a été imposée aux [Jeux olympiques d'Athènes](#). Les spectateurs n'ont pas eu le droit d'amener leurs boissons alcoolisées personnelles qui ont été interdites dans l'enceinte des Jeux, mais ils pouvaient, en revanche, y acheter des bières de la marque Heineken.

Heineken est le principal commanditaire de la [Coupe d'Europe de rugby à XV](#), depuis sa création en 1995. Elle est appelée *Heineken Cup* ou *H Cup* en France en raison de la [loi Evin](#) qui encadre la publicité pour l'alcool. Sur le logo de l'épreuve, le *H* initial symbolise les poteaux au milieu desquels passe le ballon, symbolisé par l'étoile rouge de la marque, le tout sur fond vert, l'autre couleur de la marque

3-Fayrouz international :

- Fayrouz International est une société Suisse.

La Recherche & Développement de Fayrouz International et les installations de production, constituent un excellent exemple de technologie de pointe dans l'industrie des boissons.



Depuis que Fayrouz International - société du groupe Heineken - a été créé en 2003, nous avons massivement investi dans l'innovation pour appliquer notre vision de croissance future et pour garantir le plus haut niveau possible de qualité.

L'objectif de Fayrouz International est de continuer à croître, faisant de Fayrouz - sa marque principale, l'une des innovations de boisson maltée la plus réussie de ces dernières années.

- **Notre vision :**

Libérer la puissance des innovations à base d'orge, pour le plus grand plaisir des clients à l'échelle mondiale.

- **Notre mission :**

Créer et prendre la tête de nouveaux marchés pour assurer une croissance rapide avec de bons rendements à travers :

- Le développement de personnes formidables
- L'innovation en termes de science des saveurs
- La production de marques puissantes
- L'optimisation de la chaîne de valeur concurrentielle

- La valorisation des partenaires

- **Nos valeurs :**

- Faire de notre diversité un point fort
- S'approprier la marque
- L'honnêteté et l'intégrité
- La prise d'initiatives
- Etre entrepreneur
- La qualité dans toutes nos actions.

- **Chief Executive Officer, Espen Mansfeldt**, General Manager norvégien avec une vaste expérience de développement de marques et de développement de business acquis avec les plus grandes marques de bien de consommations que sont Unilever et Coca-Cola.

- **Chief Technical Officer, Chris Smith**, Brasseur anglais avec plus de 25 ans d'expérience en dans le domaine du brassage de malt et des marchés des boissons. Chris est l'auteur de plusieurs patentes, inventeur de processus de brassage sur différents matériels et réputés pour la résolution de problèmes techniques.

- **Chief Financial Officer, François Vanier**, Comptable supérieur diplômé canadien avec de l'expérience en comptabilité générale, finance et audit. François a une expérience étendue dans le "business administration" acquise au sein de grandes sociétés internationales.



- **Human Resources Manager - Chanele Staehlin**, Irlandaise d'origine, manager tri-lingue au bénéfice de plus de 5 ans d'expérience dans le Management des Ressources Humaines. Chanele a développé de l'expertise dans des fonctions tels que recrutement et rétention de talents, formation et développement, analyse et développement de performances, compensation et planification de succession. Chanele a été exposée à un niveau de directions générales sur différents marchés et secteurs industriels au Moyent-Orient, en Europe, au Canada et aux USA.

➤ **Logo Fayrouz :**



CHAPITRE III

:

Département Contrôle de Gestion

1- Contrôle de gestion :

Le **contrôle de gestion** est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une [organisation](#) en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens ¹.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du [management](#) de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la

performance, c'est-à-dire de l'[efficience](#), de l'efficacité, des [synergies](#) et de la [flexibilité](#). Si l'appréciation de la [rentabilité](#) reste généralement du ressort de l'[analyse financière](#), certaines approches telles que le [tableau de bord prospectif](#) (*balanced scorecard*) permettent d'anticiper son évolution.

Le **contrôle de gestion** est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une [organisation](#) en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens ¹.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du [management](#) de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'[efficience](#), de l'efficacité, des [synergies](#) et de la [flexibilité](#). Si l'appréciation de la [rentabilité](#) reste généralement du ressort de l'[analyse financière](#), certaines approches telles que le [tableau de bord prospectif](#) (*balanced scorecard*) permettent d'anticiper son évolution.

2- Enjeux du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure et l'analyse de l'activité d'une **organisation**. Des indicateurs seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (valeur cible, budget à respecter). Il s'agit d'un *contrôle* non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage, même si cette notion est porteuse d'une vision idéologique parfois critiquée. Le credo discutable du contrôle de gestion est qu'*on ne pilote que ce que l'on mesure*, ou dit autrement "ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré".

Afin d'améliorer le niveau d'intégration de l'organisation, le contrôle de gestion est parfois aidé d'un [progiciel de gestion intégré](#) (PGI, ou *Enterprise Resource Planning*). Sur ce [système d'information de gestion](#) le [contrôleur de gestion](#) puise selon ses besoins dans la [comptabilité analytique](#), la [comptabilité générale](#), la [GPAO](#) (gestion de production assistée par ordinateur), l'administration des ventes. Les PGI représentent cependant des solutions lourdes et souvent difficilement maniables de telle sorte que des outils périphériques s'avèrent nécessaires (outils d'[informatique décisionnelle](#), de calcul de coûts, de tableaux de bord, web applications).

Le contrôle de gestion a évolué du fait de l'intensification de la concurrence s'expliquant par La mutation du contrôle de gestion : exemple par la globalisation de l'économie et le développement des TIC, mais aussi par une nouvelle approche du marketing cherchant à anticiper la demande du client à partir de la comptabilité analytique. Il a donc eu une évolution progressive d'un âge industriel à celui de l'information, peut être par la tertiarisation de l'économie. Ceci impliqua une modification des pratiques du contrôle de gestion. Il est passé d'une simple fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires (dépendant du département financier ou comptable) à une fonction tactique de pilotage du changement relevant de la direction générale par le service marketing et la gestion de la qualité. Cette transformation passa d'abord par une évolution du contrôle réalisé par le système d'information (son urbanisation, son processus de transmission par reporting ou tableaux de bord...). L'audit du système d'information étant théoriquement une des tâches fondamentales du contrôle de gestion, l'aide du service informatique devient de plus en plus indispensable. Le contrôle tend de plus à utiliser des outils d'évaluation d'entreprise toujours plus divers (Retour sur investissement ROI, EVA... si on lui assigne des objectifs d'analyse financière). Le contrôle de gestion doit aussi tenir compte des divergences d'intérêts au sein de l'entreprise et de la culture d'entreprise. Des règles de gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) transparentes et prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes (stakeholder) doivent être prises en compte.

3- Caractéristiques principales du contrôle de gestion :

➤ **Missions du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain (*que fait-on et avec quoi ?*). Cela implique plusieurs choses :

- En termes de positionnement, le contrôle de gestion est un des organes de la direction, même s'il a des liens forts avec le système comptable ou financier (par exemple). Et même les managers opérationnels font du contrôle de gestion, ce qui est une des difficultés de définition des missions spécifiques au contrôleur de gestion.

- Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la direction générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir "du bas" que "du haut" et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la Direction de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion ne peut se contenter de "cueillir" l'information qui passe, il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité (fiabilité, ponctualité, etc...) ; il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celui qu'il en fera, et il peut avoir besoin de la construire lui-même.
- Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un [tableau de bord](#), il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux [objectifs](#). Il aide à déterminer les [indicateurs](#) pertinents en collaboration avec le management.

Si dans le futur une entreprise souhaite améliorer ses performances financières, elle devra en effet s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de son objectif en vérifiant ses états financiers ; toutefois, elle devra toujours pouvoir relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles (*si je veux que le service commercial augmente de x% sa marge, je dois me demander quels sont les facteurs qui influencent la marge et comment je vais devoir m'y prendre au quotidien pour agir sur ces facteurs ; si aucune action n'est envisagée pour soutenir mon objectif, il y a peu de chance que je l'atteigne*).

Ainsi, le Contrôle de gestion revient à :

1. Vérifier que les [objectifs](#) qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique) et des données statistiques issues de l'exploitation ;
2. Conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs ;
3. Donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.

Le suivi est important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où on le souhaite.

Enfin, la complexité des [multinationales](#) engendre une décomposition du contrôle de gestion. Outre le fait que le contrôle de gestion n'est pas exclusivement propre aux contrôleurs de gestion (les opérationnels aussi font du contrôle de gestion), ces derniers se voient assigner des tâches spécifiques. C'est pourquoi il se peut qu'un contrôleur suive les performances au niveau de l'entreprise, qu'un autre suive plutôt une des filiales et qu'enfin un troisième, au sein de la filiale, suive de manière plus opérationnelle les projets mis en place.

➤ **Les limites du contrôle de gestion :**

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

1. Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
2. Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc...). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
3. Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche : [l'audit interne](#)

4- Comptabilité analytique :

La **comptabilité analytique** est un système de [comptes](#), ajustés à la [comptabilité générale](#), permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du [résultat](#) de l'[exercice](#) et d'en permettre l'interprétation et l'exploitation par les directions des entreprises. Elle rapproche chaque [produit](#) de ses [coûts](#), qu'ils aient été encourus dans l'exercice ou dans des périodes précédentes. Elle divise les résultats par centre de décision permettant un meilleur pilotage, ou les consolide par ligne d'activité, afin de mieux en apprécier la situation. Elle est parfois associée à d'autres techniques de [management](#) comme la gestion budgétaire ou la gestion par les objectifs, à qui elle fournit les éléments de comparaison comme [comptabilité de gestion](#).

Longtemps réservée aux grandes entreprises industrielles (on parlait au XIXème siècle de comptabilité industrielle), du fait de sa complexité et des coûts de mise en œuvre la comptabilité analytique s'est généralisée avec l'apparition de l'informatique et des [progiciels de gestion](#) qui ont fortement abaissé le coût de la collecte et du traitement d'une information détaillée. Elle concerne désormais toutes les formes et toutes les tailles d'entreprises, dont elle est un des éléments clefs du [système d'information](#)

5- Le rôle du département Contrôle de Gestion dans le groupe des Brasseries du Maroc :

Le Contrôle de Gestion de la SBM contrôle toute la gestion du groupe au Maroc, ainsi les contrôleurs de gestion recueillent les informations des différentes filiales et les traitent dans leur globalité.

Durant mon stage, j'ai pu observer tous les postes de ce service dirigé par Mr. EL MAALOUM :

1) **Mr. KHARMOUDI** est la personne avec qui j'ai eu l'occasion de travailler tout au long de mon stage. Il réalise le contrôle de gestion commerciale du groupe et le suivi des investissements, il s'occupe également d'analyser l'activité du groupe, ainsi que toute la gestion concernant la bière.

2) **Mr. SMILI** s'occupe de toute la gestion pour les activités vins, Magasins NICOLAS et la boisson FAYROUZ.

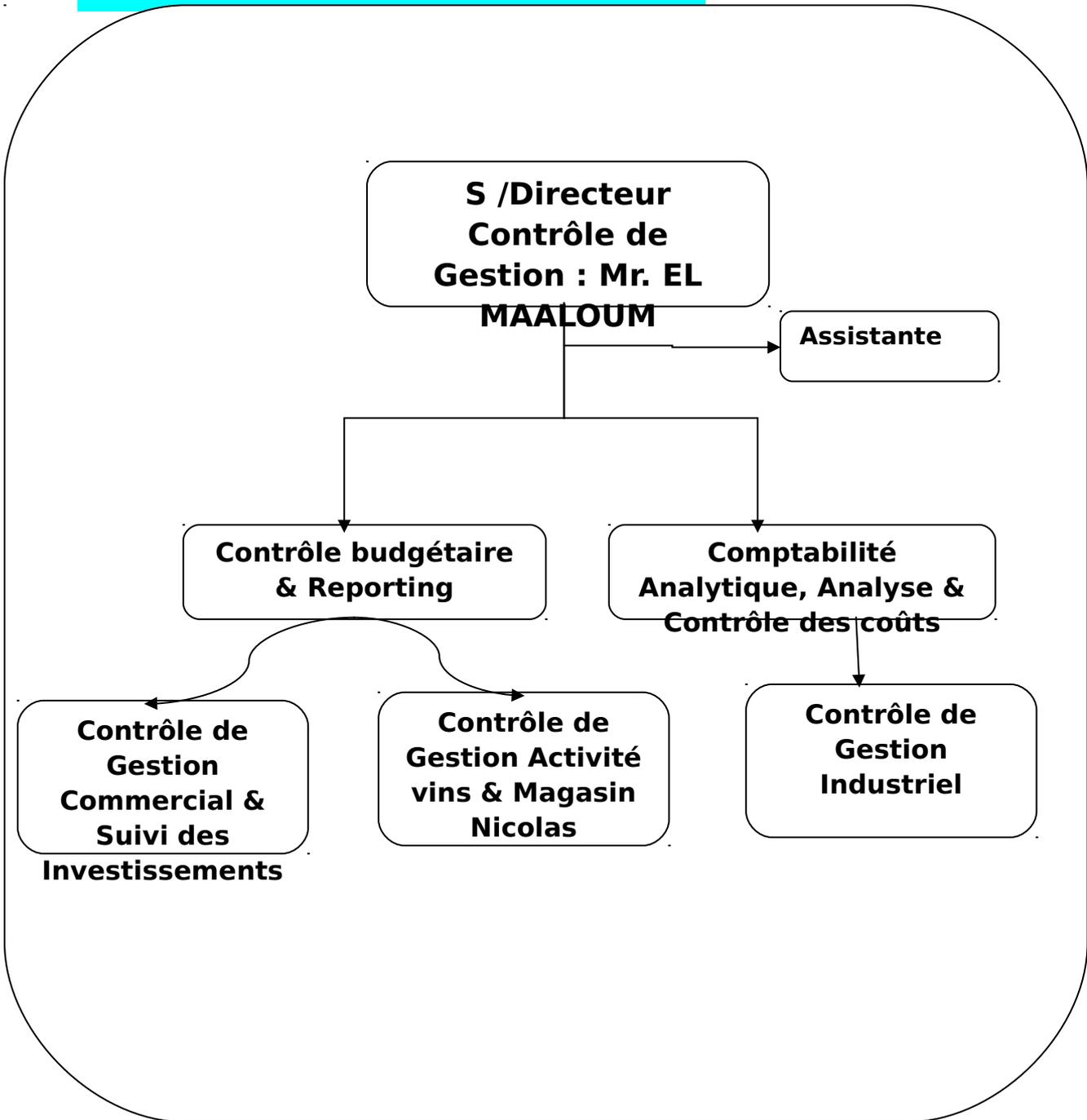
3) **Mr. BELKHRIBCHIA** s'occupe de la comptabilité analytique du groupe et du calcul des coûts

Plus les activités ponctuelles (Ex : le calcul du taux de marge si on décide de faire une promotion et donc de réévaluer le prix de vente). Le département Contrôle de Gestion doit, en fin d'année N, élaborer le budget pour l'année N+1 et valoriser le chiffres d'affaires des différentes activités, et au cours de l'année N+1, ré-estimer ce budget dans le but de s'assurer que le budget et les objectifs fixés coïncident.

Le groupe des Brasseries du Maroc travaille pour la ré-estimation du budget selon la méthode « 8+4 » c'est à dire qu'au bout de 8 mois réels d'exercice, on réévalue le budget pour les 4 mois de l'année restante. Cependant, cette année avec les nombreux changements et l'augmentation des taxes, la Direction Générale a décidé de faire un « 4+8 » (4 mois réels et 8 mois ré-estimés). Chaque filiale ainsi que chaque département sont mobilisés pour faire la ré-estimation de leur budget et c'est la branche du Contrôle de Gestion qui reçoit toutes ces données et les traitent pour réévaluer le budget.

Le département Contrôle de Gestion prépare aussi les conseils d'administration de GBM. Le groupe étant coté en bourse, il a lieu deux fois par an.

6- Organigramme :



Mon stage qui s'est déroulé au niveau du groupe des Brasseries du Maroc, une grande société dans le secteur agro-alimentaire, ses missions et ses compétences a été pour moi un profit et un enrichissement inestimable.

A ce terme le succès de mon stage n'est que le fruit de l'aide précieuse de l'ensemble du personnel des Brasseries du Maroc, ce qui m'a aidé à avoir plus d'informations sur les principales activités réalisées par la Sous Direction Contrôle de Gestion.

Malgré la courte durée de ce stage, il m'a été très utile, et m'a permis d'obtenir un savoir sur le monde professionnel et d'acquérir beaucoup de connaissances pour que je puisse participer au progrès de mon pays.



Annexes :

-www.brasseries-maroc.com

-www.groupe-castel.com

-www.heinekeninternational.com

-www.fayrouzinternational.com

-www.gbm.be

Merci de votre attention