

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

# L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A L'ELABORATION DE BUDGET ( Cas de SDV Madagascar)

Présenté par :

RAMANANTSOA Mamy Herinjaka

Sous l'encadrement de :

**Encadreur Pédagogique**

Mme ANDRIANALY Saholiarimanana  
Enseignante Chercheur de l'Université  
d'Antananarivo

**Encadreur Professionnel**

Mr RAJOELISOLO Niry  
Contrôleur de gestion  
SDV Madagascar

A/U : 2008/2009

Date de soutenance : 06 Avril 2009

## REMERCIEMENTS

Nous adressons ici tous nos remerciements à tous ceux qui ont collaborés dans la réalisation de cet ouvrage et qui ont mis en toutes circonstances leurs atouts intellectuels en faveur des futurs étudiants.

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant qui veille sur nous chaque jour, et qui nous donne la force et la motivation, sinon nous n'aurions pu arriver à ce stade.

En plus, cet ouvrage ne s'est pas réalisé sans le soutien d'autres personnes. C'est pourquoi, je tiens à adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribués à sa réalisation.

Particulièrement à:

- ❖ A Monsieur RAJERISON Wilson, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- ❖ A Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie qui nous a autorisé ;
- ❖ A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Chef de Département Gestion qui nous a donné son approbation de réaliser ce mémoire ;
- ❖ A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana ; Enseignante Chercheur au sein du Département Gestion ; qui nous a encadré, dirigé et donné toutes les directives indispensables à la réalisation du présent mémoire ;
- ❖ A Monsieur Yves DUCHATEAU, Directeur Général de la société SDV Madagascar
- ❖ A Monsieur Marius RABIBISOA, Secrétaire Général
- ❖ A Monsieur François FUMEX, Directeur Administratif et Financier
- ❖ A Monsieur JEAN Marc, Chef Comptable,
- ❖ A Monsieur RAJOELISOLO Niry, Contrôleur de gestion de SDV Madagascar
- ❖ Tout le personnel de SDV Madagascar

Pour le temps qu'ils m'ont consacré durant le stage. Un grand merci à l'Université d'Antananarivo pour les formations qu'elle m'a attribuée pendant

mes années d'études. Plus particulièrement les enseignants qui nous ont consacrés leurs temps au sein du département GESTION.

Je ne saurais oublier mes parents, toute la famille ainsi que mes amis qui m'ont aidé  moralement, et financièrement.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENT

INTRODUCTION GENERALE

## **PARTIE I : PRESENTATION ENTREPRISE ET CADRE THEORIQUE DU SUJET**

CHAPITRE I Présentation de SDV Madagascar

SECTION 1 Identification de SDV Madagascar

1.1. Historique

1.2. Forme juridique

1.3. Activités

SECTION 2 Structure organisationnelle

2.1. Organigramme

2.2. Fonctions de ses ressources humaines

CHAPITRE II L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A L'ELABORATION D'UN BUDGET

SECTION 1 : Organisation du contrôle de gestion de SDV Madagascar:

1.1. Définition du contrôle de gestion

1.2. Les tâches d'un contrôleur de gestion

1.3. Les limites du système

1.4. Place et fonctionnement du contrôle de gestion

SECTION 2 : Le budget

2.1. La gestion budgétaire

2.2. L'élaboration de budget

2.3. Contrôle budgétaire

2.4. La procédure budgétaire

## **PARTIE II : L'ANALYSE DE SITUATIONS EXISTANTES**

CHAPITRE I Problème au niveau de l'entreprise et du contrôle de gestion

### **SECTION 1 : Adaptation de l'entreprise**

- 1.1. Le pouvoir du contrôle de gestion dans l'organisation
- 1.2. Sur le marché de l'entreprise

### **SECTION 2. Organisation et contrôle de gestion**

- 2.1. Mélange des tâches du contrôle de gestion avec la direction financière.
- 2.2. Manque de contrôle interne

CHAPITRE II Problème au niveau du budget et du contrôle de gestion

### **SECTION 1 Absence du contrôle de gestion sur l'analyse du budget**

- 1.1. Insuffisance d'interventions du contrôle de gestion
- 1.2. Manque de suivi du budget

### **SECTION 2 Absence de planification des budgets en période de turbulence**

- 2.1. Incapacité de réagir que la concurrence
- 2.2. Faiblesse de porter changement à tel moment

## **PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR CHAQUE PROBLEME**

### **CHAPITRE I : Au sein de l'organisation**

#### **SECTION 1 : Adaptation permanente de la structure**

- 1.1. Recherche de stratégie propre à l'entreprise
- 1.2. Amélioration des relations externes à l'entreprise

#### **SECTION 2 : Séparation du travail du contrôle de gestion et celui de la direction financière**

- 2.1. Responsabilité propre à chaque poste
- 2.2. Amélioration du contrôle interne

### **CHAPITRE II : Budget et du contrôle**

#### **SECTION 1 : Mise en place d'un contrôle sur l'analyse du budget**

- 1.1. Contrôle permanent
- 1.2. Suivi périodique

#### **SECTION 2 : Usage de la planification et des budgets en période de turbulence**

- 2.1. Le découpage du plan ou des budgets en opérations et en projets.
- 2.2. L'approche proactive de la planification

### **CONLUSION GENERALE**

### **ANNEXES**

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **TABLE DE MATIERE**

## INTRODUCTION GENERALE

La gestion d'entreprise au cours de notre époque se prête d'avoir des difficultés suite aux influences des nouveaux changements issu de la globalisation .Une grande capacité d'adaptation est alors utile du fait qu'une grande responsabilité attend.

Loin du rôle peu enviable, chiffrant les écarts et distribuant les mauvais points, le contrôleur de gestion est le dénominateur commun d'un déploiement à trois niveaux (stratégie, contractualisation, exploitation) et sur trois dimensions (prévoir, mesurer, agir).

Sa mission consiste à apporter à la direction générale toutes les informations nécessaires à l'élaboration de la stratégie, à l'aider à la formaliser et à la valoriser, à favoriser le déploiement de la stratégie à l'horizon annuel et au niveau opérationnel. Il a un rôle important de conseil, de gardien de la cohérence, de diffusion de l'information, de communication et de facilitateur du dialogue de gestion. C'est un accompagnateur du changement.

Cependant, le contrôleur de gestion n'a pas d'autorité hiérarchique dans l'ensemble de l'entreprise sauf dans son service s'il regroupe plusieurs personnes. En fait, sa place n'a pas d'importance intrinsèque. La place et le rôle du contrôleur de gestion dépendent de l'intérêt que portent le décideur, le manager au contrôle de gestion. Le service peut rester une "coquille vide" ou à l'inverse devenir l'"éminence grise" de la direction. L'identité de l'entreprise, le système de valeur et le comportement du dirigeant sont déterminants pour fixer le rôle du contrôleur de gestion.

La gestion budgétaire comme élément fondamental du contrôle de gestion, il revient a dire que le système budgétaire est parmi les instruments du contrôle de gestion connu après la crise de 1929 aux Etats-Unis .De même il est constitué par les différents programmes d'actions ,en d'autres termes, le budget établie idée de quantité, des valeurs ,et des délais

Le contrôle de gestion est dépendant de tendances d'harmonisation internationale car il utilise des données comptables et financières issues des systèmes comptables imposés, mais les démarches et les techniques du contrôle de gestion ne sont pas soumises à des normalisations internationales ; chaque entreprise élabore ses systèmes de prévisions, de contrôle, ses tableaux de bord "sur mesure" en fonction de ses besoins.

L'objectif est d'apporter des mesures que doit prendre avant d'effectuer l'élaboration de budget vis-à-vis de ses situations qu'elle essaie de traverser pendant la période d'exercice courante.

La recherche a été effectuée auprès de SDV Madagascar au sein de la direction financière ayant d'autorités dans l'application des procédures ainsi que dans la gestion courante de l'entité.

Est-ce qu'il est nécessaire alors de mettre un système de contrôle au niveau de l'entité et comment, de ses propres façons, élabore les budgets y afférant à ses activités ?

Le pourquoi de notre choix à propos de ce thème qu'en tant que contrôleur de gestion ; quel système doit on en appliquer pour pouvoir cerner le devoir du responsable et comment et pourquoi doit on établir un budget ?

C'est pour ce cas qu'on avait situé à choisir le thème sur  
« L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A  
L'ELABORATION D'UN BUDGET ».

Nous allons voir au cours de cet ouvrage, tout d'abord les informations concernant à l'entreprise d'accueil. Ainsi à travers de notre étude, bien que définissant le métier du contrôleur de gestion, nous nous attacherons plus particulièrement à l'organisation de son travail en général. Ainsi nous verrons en guise d'approche, comment est apparu le contrôle de gestion et quelle a été

son évolution. Puis, afin d'obtenir une vision plus précise du sujet, nous allons voir comment se présente l'organisation et le fonctionnement du contrôle de gestion dans la société SDV ?

Ensuite nous apportons des analyses sur les différents problèmes se référant au contrôleur de gestion avant l'élaboration d'un budget, après nous confronterons la théorie et la pratique au travers des recherches réalisés auprès de contrôleurs de gestion appartenant à l'entreprise donnée.

Enfin, nous élargirons le sujet en s'intéressant à un domaine plus large dans l'organisation de travail de contrôle de gestion en général par l'analyse de ses situations en proposant des solutions relatives à mettre en œuvres au long de la troisième partie.

PREMIERE PARTIE  
PRESENTATION ENTREPRISE  
ET  
CADRE THEORIQUE DU SUJET

La structure d'organisation des entreprises dépend suivant sa nature et son secteur. Chaque entreprise possède ses caractéristiques propres de son organisation dans la réalisation des ses activités.

Il s'agit plusieurs types d'entreprise, à savoir les petites entreprises, les entreprises à taille moyenne et celles qui sont de la grande taille. Ces trois types d'entreprise ont ses propres organisations dont elles vont exécuter ses activités.

L'entreprise SDV Madagascar est une entreprise du secteur tertiaire car elle pratique une activité commerciale dans son ensemble de ses activités. Elle s'étend sur plusieurs territoires de l'île. Ce qui nous emmène à dire qu'elle est classée parmi les entreprise à grande taille pourtant une type d'organisation doit être spécifiée pour elle vu de ses activités.

L'objectif est de faire en sorte la structure d'organisation qui doit être applicable pour l'entreprise et la fonction du contrôle de gestion dans son domaine de travail envers l'élaboration du budget. Mais, il s'avère utile à connaitre l'entreprise avant d'entamer du cadre de notre thème.

A travers cette partie, la présentation de l'entreprise sera notre première guise dans l'étude de notre thème, tout en commençant par son identification et sa spécificité par rapport aux autres entreprises qui sont dans le même niveau d'activités qu'elle, après sa structure organisationnelle comme toute entité qui s'implante à Madagascar. Après, nous se referons au cadre théorique du thème c'est-à-dire apportons l'organisation de travail du contrôle de gestion au sein de l'entreprise en donnant tous ses aspects caractéristiques du discipline, et enfin sur l'analyse du budget dès son élaboration, qui constitue un grand rôle de la part du contrôle de gestion.

## CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE SDV MADAGASCAR

Avant de voir la gestion de l'entreprise, il nous faut connaitre SDV Madagascar dans son existence. Une société implantée à Madagascar spécialisant sur diverses activités auxquelles l'entité concourt à satisfaire leurs clients en octroyant des prestations propres et relatives selon ses besoins. Nous verrons à travers ce chapitre l'identification de SDV Madagascar en apportant des commentaires sur son historique depuis sa création et sa structure organisationnelle auquel elle fonctionne.

### SECTION 1 : Identification de SDV Madagascar

Cette section portera sur l'historique de l'entreprise, sa forme juridique et les activités qu'elle veut dominer et se spécialiser au niveau de ce domaine.

#### 1.1. Historique

SCAC DELMAS VIELJIEUX est créée an 1967 sous le nom de TRANSIT LIOUNIS, l'activité principale de la société a été basé sur la vente des produits Combustibles puis plus tard se tourne vers le transit. Un an plus tard en 1968, TRANSIT LIOUNIS a été acheté par SCAC et porta le nom de SCAC Madagascar jusqu'en 1980.

Le nom de SDV Madagascar n'a fait son apparition qu'en l'an 2000 après l'achat de la ligne DELMAS, elle, actuellement sous la bannière de « Logistique Internationale », fait partie d'un groupe leader dans la logistique appelle GROUPE BOLLORE et dispose des agences dans les villes portuaires de notre île.

SDV Logistique Internationale est né de la fusion de 6 sociétés du Groupe Bolloré spécialisées dans l'organisation de transport : SCAC, SCAC AIR SERVICE, TTA, TRANSCAP INTERNATIONAL, SDV Aerospace et TRANSINOR.

## 1.2. Forme juridique (1)

SDV Madagascar fait partie du secteur tertiaire, entreprise commerciale reconnue légalement. C'est ce que nous allons présenter en dessous :

NOM : SDV Madagascar

SIEGE SOCIAL : Rue de Capitaine Schoël Tamatave

STATUT JURIDIQUE : Société Anonyme avec Conseil d'Administration

NUMERO STATISTIQUE : 63322 31 1967 000002

REGISTRE COMMERCIAL : 2001 B 00022

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE : 105001690

CENTRE DE DECISION : Agence Antananarivo

CAPITAL SOCIAL : 1 361 576 000 Ariary

## 1.3. Activités

SDV Madagascar s'intéresse sur l'activité de transitaire, de consignation, du transport et de la logistique (sous la bannière de logistique internationale)

En tous points du réseau, en amont comme en aval, elle permet à nos clients de compléter leurs transports internationaux par des solutions adaptées à leurs besoins d'entreposage et de distribution.

L'activité de SDV combine quatre opérations:

- Le transport terrestre

L'organisation du transport par la route est une activité complémentaire aux autres modes de transport. Le fret routier fait partie intégrante de la logistique multimodale de SDV Madagascar.

- Le transit
- Le transport maritime

L'organisation du transport maritime est le métier historique de SDV Madagascar dans notre île depuis son existence situé à Tanjombato pour le réseau Antananarivo et dans toutes les villes dotant d'agences respectives. Elle propose à ses clients une prestation complète couvrant leurs différents

(1) Source : SDV Madagascar

besoins : du conventionnel au conteneur, du conteneur complet au groupage, du petit colis au hors gabarit.

Pour garantir un niveau de prestation élevé, SDV Logistique Internationale a équipé l'ensemble de son réseau avec ses propres moyens techniques : entrepôts sous douane, équipement de manutention des marchandises, centres de distribution sécurisés, systèmes d'information intégrés... Visible au port de Tamatave.

#### ➤ Le transport aérien

SDV SCAC Madagascar exerce ses activités en partenariat avec les principales compagnies aériennes, telles qu'Air Madagascar et Air France Cargo, bénéficiant ainsi de conditions de chargement privilégiées. Le réseau intégré SDV Logistique Internationale assure une présence sur les principaux aéroports et hubs internationaux avec un éventail de prestations allant du général cargo à l'affrètement d'avion.

SDV SCAC Madagascar met à la disposition de ses clients l'ensemble des moyens associés au transport (un entrepôt privatif sous surveillance en magasin par exemple). Des systèmes d'informations reliés et performants permettent la circulation de l'information nécessaire à tous les services liés au transport aérien : documentation, douane, EDI.

Les activités secondaires de SDV Madagascar s'intéressent sur la location des fonds de commerce en collaborant avec des services étrangers comme ATT, SAGA TRANS, SAGA AIR.

#### La Déclaration en Douanes (2)

Elle constitue une para-activité de SDV Madagascar en tant que commissionnaire en douane agréé, elle offre une assistance en information et en conseil avec une gamme de prestations complètes pour simplifier et accélérer les procédures douanières :

- Explication de la réglementation et des procédures

(2) source : *SDV MADAGASCAR, Service Déclaration*

- Définition du classement tarifaire des marchandises
- Mise en place des régimes douaniers économiques pour répondre aux besoins des opérateurs (suspension temporaire des Droits Directs et taxes, octroi anticipé d'avantages fiscaux d'exportation)

## SECTION 2. Structure organisationnelle

### 2.1. Organigramme

Une organisation s'est établie au cœur de la société dans le but de mettre en toute circonstance les hiérarchies en fonctions de responsabilités respectives de ses ressources humaines

Nous allons voir l'organigramme de la société en général

#### Organigramme général

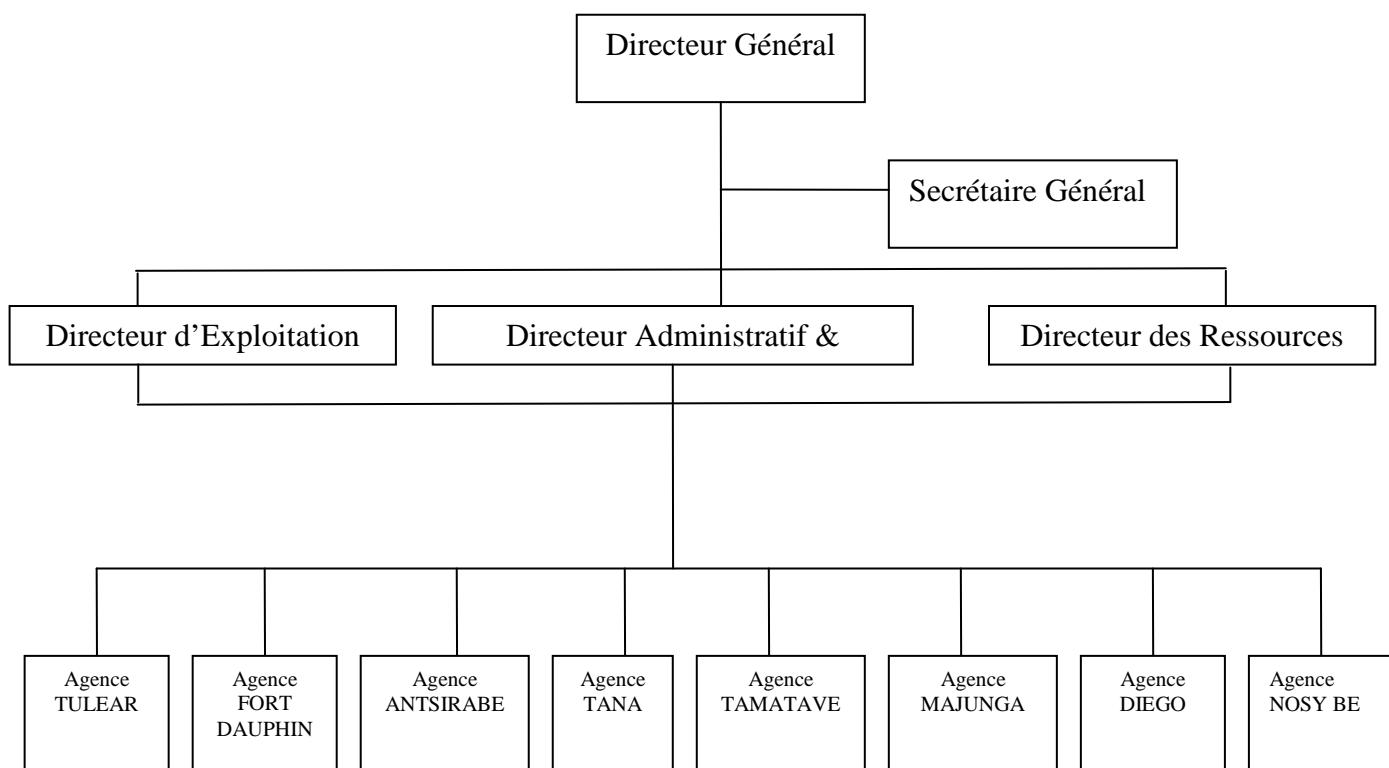


Figure 1 : Organigramme général de la SDV(3)

(3) Source : *SDV MADAGASCAR*

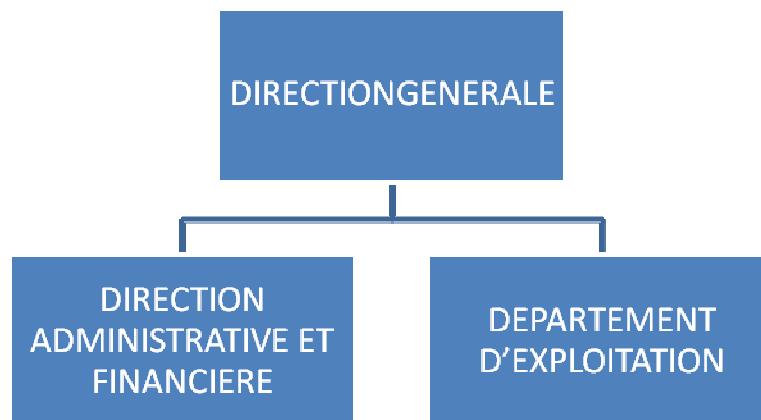
SDV Madagascar dispose des agences dans toutes régions de l'île, le réseau d'activités données par cette entreprise se présente alors au niveau de toutes les régions portuaires de Madagascar.

## 2.2. Fonctions des ressources humaines

- a) La direction générale : en tant que premier responsable au niveau de l'entité, la direction générale assure la supervision de toutes les tâches rationalisant au bon fonctionnement de l'entité.
- b) Le secrétaire général : il assume la tache de direction générale en cas d'absence de cette entité.
- c) la direction financière : le responsable assure le bon déroulement du département financier et l'assurance économique de l'entité. Animer et améliorer les relations entre chaque service trouvant sous son égide.
- d) le chef d'agence : assurer le fonctionnement de chaque agence en liaison avec la direction générale.

## LE DEPARTEMENT EXPLOITATION

Le département exploitation regroupe les autres services autres que financiers de toutes les agences. Il assume les tâches dans laquelle la direction a mis en exergue pour le fonctionnement de l'organisation. Au sein de ce département constitue les services qui assurent le déroulement des activités courantes de l'entreprise. (Service commercial, service logistique, service du transit).



## CHAPITRE II : L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A L'ELABORATION D'UN BUDGET

### SECTION 1 : Organisation du contrôle de gestion de SDV Madagascar

L'organisation du travail contrôle de gestion est l'un des procédures que l'entreprise doit mettre en évidence du fait qu'il tient un rôle dominant dans la gestion de l'entité et que lui reflète l'image de la société. Ce que nous voudrions mettre en œuvre ici c'est la façon d'organiser le travail du contrôleur de gestion. Le fait d'apporter des recommandations et des activités correctives lui incitent le manager d'entreprise de le mettre en place. Nous verrons alors à travers ce chapitre, tout d'abord, connaitre les caractéristiques du contrôle de gestion, ensuite essayer d'apporter une théorie sur l'idée d'un budget,

Différents choix nous amène à porter des descriptions sur le système de contrôle de gestion. Ce domaine consiste à mettre en circonstance des idées propres suivant l'exploitation de l'organisation.

#### 1.1. Définition du contrôle de gestion

Désormais, il est possible d'enrichir les premières définitions du contrôle de gestion :(4)

- le contrôle de gestion doit permettre de gérer au mieux les décisions et les actions de moyen terme, en général un an ;
- le contrôle de gestion est aussi l'interface entre la stratégie et les actions de routine et doit assurer la cohérence entre les deux ; en tant que processus de contrôle il est possible de préciser, pour les trois étapes (prévoir, mesurer, et agir), les tâches du contrôle de gestion

« **Le contrôle de gestion** est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation. Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques). Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage.

(4) Source : *Cours/recherche personnelle*

Le credo du contrôle de gestion est **qu'on ne pilote que ce que l'on mesure**, et le contrôle de gestion détermine les indicateurs qui seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation avec le but visé. »

Cependant, le choix d'une définition pour le contrôle de gestion est extrêmement problématique. En effet, tant chez les praticiens, des définitions multiples et variées, partielles, contradictoires et/ou redondantes coexistent. La dichotomie usuelle entre vision « étroite » du contrôle de gestion fondée sur l'analyse des écarts, et vision « élargie » fondée sur le pilotage en constitue un exemple.

### 1.2. Les tâches d'un contrôleur de gestion(5)

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la stratégie adoptée (où veut-on aller ?) Et les moyens mis en œuvre sur le terrain (que fait-on et avec quoi ?). A notre cas, suivant le système d'organisation établi au sein de l'entité, les responsabilités du contrôleur de gestion se traduisent comme suit :

- 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
- Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information.
- 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. Cette adaptation est importante du fait qu'il apporte des commentaires à partir des tableaux de bord à propos de l'exercice

(5) Source : *Recherche personnelle*

précédent et des restructurations des éléments semblant non pertinentes. Il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.

Ce qui nous incite d'après ce qu'on a évoqué précédemment, l'établissement d'un budget constitue un élément fondamental du contrôle de gestion. Du fait qu'à partir des informations qui se passent en sa possession permet de lui décrire le tableau de bord relatif aux objectifs visés.

Ainsi, le contrôle de gestion revient donc

- à 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 et des données statistiques,
- à conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs,
- à donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.

Et repose sur une séquence d'actions s'enchaînant logiquement :

- fixation des objectifs ;
- planification stratégique et financière à trois ou cinq ans ;
- élaboration du budget annuel ;
- contrôle de l'exécution du budget ;
- analyse des écarts entre les données budgétées et les données constatées ;
- élaboration et mise en œuvre des mesures correctives.

### 1.3. Les limites du système

Il existe une double limite fondamentale au contrôle de gestion :

- 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.

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 on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger

- . la finalisation du contrôle de gestion consiste à planifier les actions (planification budgétaire) et à établir les rôles des acteurs,
- . le pilotage dans le contrôle de gestion consiste à déclencher des actions correctives en fonction des écarts, des tableaux de bord mis en place,
- . l'évaluation dans le contrôle de gestion correspond à la mesure des résultats et de la performance des actions.
- . H. Bouquin propose alors la définition suivante: « Le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécutions. »(6)

L'idée essentielle à retenir est que **le contrôle de gestion est un système d'information qui s'est construit par étapes, sur l'organisation interne de l'entreprise(7)**.

Il s'appuie sur une représentation, une modélisation, à un moment donné, de l'organisation de l'entreprise.

#### 1.4. Place et fonctionnement du contrôle de gestion du contrôle de gestion dans SDV

Comme on avait avoué avant, il reçoit, il traite, analyse toutes les données qualitatives et/ou quantitatives et après avoir effectué ses démarches au cours du traitement, il retransmet l'information vers son destinataire respectif.

(6) Source : BOUQUIN Henri, « Contrôle de gestion », 1<sup>ère</sup> édition, Puf, 1986.

(7)Source : « Contrôle de gestion à la portée de tous »

Sa place au niveau de l'entreprise est incontournable du fait qu'il est rattaché à la direction financière et que sa situation dans l'organigramme s'avère poser des difficultés à généraliser.

Ce qu'il faut savoir aussi, la place du contrôle de gestion dépend d'une manière générale de certains axes, principalement :

SDV Madagascar est l'une des entreprises à envergure internationale, c'est-à dire, ses activités sont diversifiées. Elle dispose de huit agences dans tout Madagascar. Ce qui nous amène à dire que SDV Madagascar est une entreprise de grande taille.

#### De son mode de fonctionnement

Ce qui nous incite ici s'il y a ou non de décentralisation de fonction. Chaque agence est doté d'un chef et chaque chef est attribué à donner toutes ses initiatives dans la gestion et la marche de l'entité. En d'autres termes, il est responsable du fonctionnement de chaque branche ainsi le cas échéant.

#### Des moyens disponibles

Le contrôleur de gestion, doit appuyer sur les moyens que disposent l'entreprise tels les moyens techniques, financiers, et le potentiel ressources humaines.

#### Des objectifs poursuivis par la direction générale :

Cette dernière incite à maximiser ses profits envers l'exploitation tout en minimisant les coûts correspondants à la réalisation des ses objectifs.

Sa place pose donc des difficultés au niveau de l'organigramme du fait que la responsabilité du contrôle de gestion ; que ce soit la partie entière ou partagée c'est-à-dire la fonction est assurée par le directeur financier. Pourtant, il, le contrôle de gestion, se situe au sein de la direction financière.

De même, il doit s'adapter à l'organisation de l'entreprise à partir desquelles il adapte aussi ses outils et méthodes à l'environnement de l'entité tout en apportant des modifications si nécessaire.

Le schéma ci-dessous nous montre sur quelle place doit-on affecter le contrôle de gestion

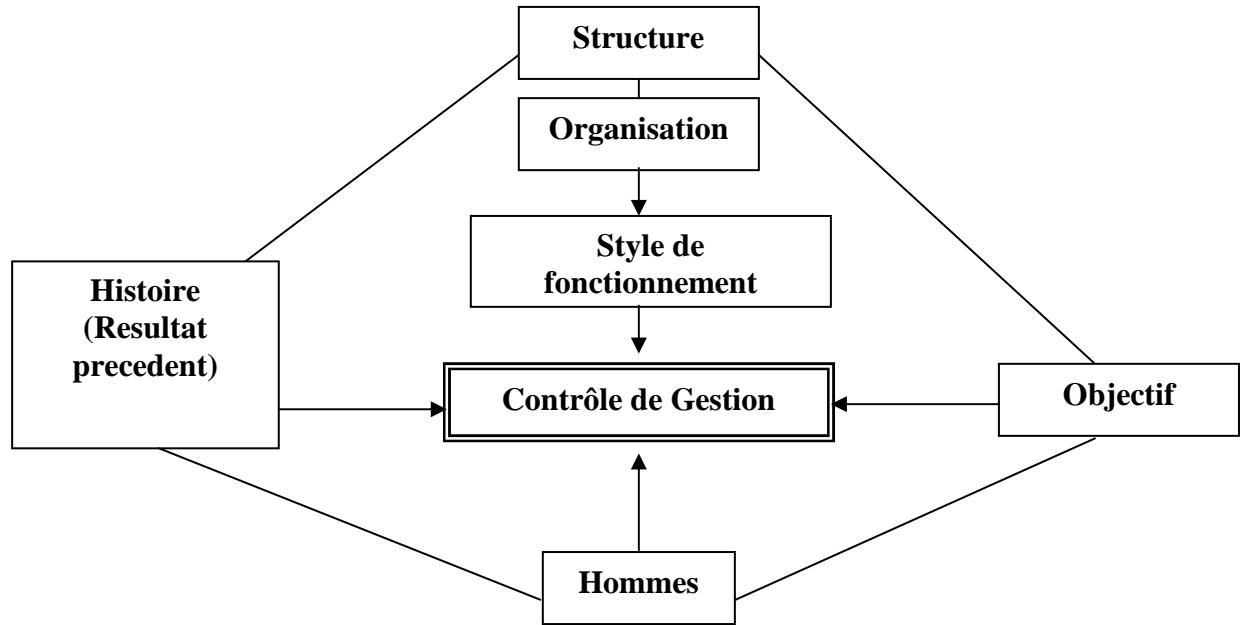


Schéma illustrant la place du contrôle de gestion dans l'entreprise

## Conclusion

Le contrôle de gestion et le budget sont complémentaires, car le budget constitue un élément de contrôle et le contrôle est un moyen de gérer le budget. Il est préférable d'enrichir qu'a partir des informations, le contrôleur de gestion s'appuie d'une manière à déterminer ses approches au manager ; on peut traduire alors que le contrôle de gestion peut signifier « s'informer en permanence »

Ce que nous venons de voir c'est une approche du contrôle de gestion à travers son système de gestion auquel il doit adopter dans le travail en entreprise. Mais il doit s'initier à vérifier que tous nous portons ensuite à cette section une vision sur le système budgétaire, qui est un outil de gestion.

## SECTION 2 : Le budget

Etablir un budget, c'est un système de prévision concernant les recettes et les charges d'une entité .Il est indispensable pour la vie d'entreprise a partir desquels il détermine et décrit les dépenses appropriées pour chaque centre de responsabilité tout en respectant les procédures établies à la réalisation des objectifs.

Le budget est tout d'abord l'un des processus de planification des activités à venir des diverses entités d'une manière comment doit falloir pour qu'on arrive à trouver un résultat. Toutes collectivités, ou entreprises, tout a chacun selon sa forme, le budget est obligatoire pour les entités appartenant à l'Etat, pourtant l'entreprise, nommée privée peut établir ou non un budget selon les règles qui sont en vigueur.

En effet, dans le cadre économique, le budget est nécessaire du fait qu'il organise et repartit les dépenses et recettes propres à l'exploitation de l'entité. De même, qu'il est utile de gérer le budget.

**« On peut définir le budget comme étant un acte par lequel sont autorisées les recettes et dépenses annuelles de l'Etat. De même, ensemble de revenus et dépenses s'il s'agit d'une groupe »(8)**

Dans la vie d'entreprise, prenons le cas de notre société, l'entité appartient à un groupe pourtant, l'élaboration de son budget ont été effectuée auprès des autoritaires compétentes au sein du groupe.

Ce qui nous incite à mettre en exergue ici, c'est comment doit-on organiser le travail du contrôle de gestion en basant sur le milieu économique de l'entreprise.

Le budget, le menu prévisionnel dans le but de chiffrer les produits et charges en fonction de son activité à venir, afin de connaître le résultat attendu de son activité.

Cependant, le préalable à la valorisation d'un budget suppose la définition d'un niveau d'activités détaillés. Ceci est utile afin de constituer après un certain temps l'objectif de base de l'entité. Et servir référence pour l'exercice à venir.

(8) *Source : « Contrôle de gestion à la portée de tous »*

Par conséquent, il est préférable d'établir cette base de prévision suite à l'influence de l'environnement.

Nous vous inciterons à suivre à travers cette section tout d'abord connaitre ce qu'est gestion budgétaire puis nous élargissons avec les caractéristiques propres à l'élaboration d'un budget' après les contrôles budgétaires et enfin les procédures budgétaires.

## 2.1. La Gestion budgétaire (9)

Comprendre la gestion budgétaire pour se donner les moyens de prévoir et de contrôler les activités de l'entreprise, C'est l'une des tâches principales que le contrôleur de gestion doit adopter afin de donner ses avis vis à vis des situations existantes au sein de l'organisation.

La gestion budgétaire n'est pas une discipline dominante en sciences de gestion. Elle constitue une synthèse qui tire ses principaux concepts des disciplines beaucoup plus abouties que sont la comptabilité, la finance et la sociologie des organisations.

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.

Cette vision un peu réductrice de la gestion budgétaire correspond dans la réalité aux tâches effectivement remplies par les contrôleurs de gestion.

L'objectif de ce passage n'est pas d'exposer de nouvelles approches applicables au contrôle de gestion. Il est beaucoup plus pragmatique : exposer synthétiquement les concepts essentiels du contrôle de gestion, savoir quelles méthodes sont utilisables pour la gestion budgétaire. Cet ouvrage diffère notamment des approches traditionnellement utilisées pour exposer le contrôle de gestion. Il ne cherche pas à défendre un point de vue ou à exposer de nouvelles méthodes pour rendre compte des performances d'une entreprise.

(9) *Source : Recherche personnelle*

Il a pour seule finalité de communiquer de manière synthétique les outils et les concepts nécessaires pour mettre en œuvre une gestion budgétaire efficace.

Les principaux concepts de la gestion budgétaire sont

- Analyser les **écart sur ventes, achats et production**
- S'initier aux **nouvelles méthodes du contrôle budgétaire**

Essayer alors de définir ce qu'est gestion budgétaire

### **Définition**

La gestion budgétaire peut se définir comme mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables (définition du Plan comptable général).

La gestion budgétaire suppose la définition d'objectifs *ex ante*, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire n'est pas une science. C'est d'abord une pratique qui évolue au gré des mutations économiques, technologiques et culturelles. Si ses fondements restent relativement stables au cours du temps, les techniques mises en œuvre doivent s'adapter aux nouvelles technologies de l'information. L'ensemble des indicateurs de gestion est dorénavant élaboré par le système d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. Toutefois, il est nécessaire de connaître les principaux concepts utilisés par le contrôle de gestion pour comprendre ses finalités et interpréter ses résultats. (10)

Les concepts sont répartis entre:

- ceux qui sont spécifiques au contrôle de gestion,
- (10) *Source : « Gestion budgétaire »*

- ceux qui sont dérivés de la comptabilité,
- et ceux qui sont issus de la stratégie.

Ce que nous intéresser ici c'est ce qui est relativement lié à l'élaboration du budget et le contrôle de gestion. Pourtant nous portons à connaître ce qui est englobée par le terme "budget"

## Budget

Le budget est l'expression économique des plans d'action pour l'année à venir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Chaque centre de décisions se voit assigné des objectifs cohérents avec les objectifs globaux de l'entreprise, desquels découle théoriquement son budget. Les budgets sont construits à la fois selon une logique hiérarchique, une logique fonctionnelle et une approche par projets (le croisement des logiques horizontales et verticales pouvant conduire à des budgets matriciels). Les budgets sont normalement révisables pour tenir compte des évolutions environnementales non anticipées et survenues au cours de l'exercice.

### 2.2. L'élaboration de budget

Le budget est un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumes par une personne que ce soit morale ou physique ou une entreprise qui aura du adopter et autoriser pour une période donnée, correspond à une exercice pour le cas d'une entreprise ou société.

Le budget, indispensable pour le déroulement de l'activité d'une entité, d'où l'existence d'un double objectif, à savoir, d'une part, il sert à déterminer les montants nécessaires pour la réalisation et la mise en place des projets majeurs pour l'organisation, par exemple achat des immobilisations (voitures ,machines ,autres) . Ou pour servir aux engagements des personnels. Ainsi aider et servir à établir un plan à court et moyen terme des recettes et dépenses de l'entreprise. D'autres part, il servira à mesurer l'étalement de l'entité lors de l'évaluation de performances et permettra pour tous les niveaux de constater ses différents problèmes et ses dysfonctionnements.

Ses buts sont propres, et concrets, établir les objectifs et servir à l'évaluation de performances de l'entreprise. D'où l'existence de types de budgets, telles que le budget d'exploitation ou budget annuel, le budget financier ou plan financier, budget d'investissement ou planification et développement des actifs, etc.

L'élaboration d'un budget est une opération à laquelle les grands responsables de l'entité prennent part d'une manière ou ils présentent tous les aspects critiques lors du budget précédent. Il s'agit d'un processus complexe faisant intervenir des éléments comptables et de planification à long terme, les deux éléments se présentant le plus souvent des objectifs conflictuels qu'il est nécessaire de concilier lors de ce moment, c'est à dire dans le budget.

Les membres de direction et les personnels y compris le contrôleur de gestion participant à l'élaboration de budget en apportant ses concours à chaque étape de processus budgétaire.

L'élaboration de budget est complexe vue de ses aspects qui sont difficile à acquitter vue de la situation qui existe au sein de l'organisation.

La performance est évaluée par la mesure de couples efficacité (atteinte de l'objectif) / efficience (respect des contraintes de ressources négociées). Les moyens doivent être fixés selon le principe de pertinence, par rapport aux objectifs à atteindre.

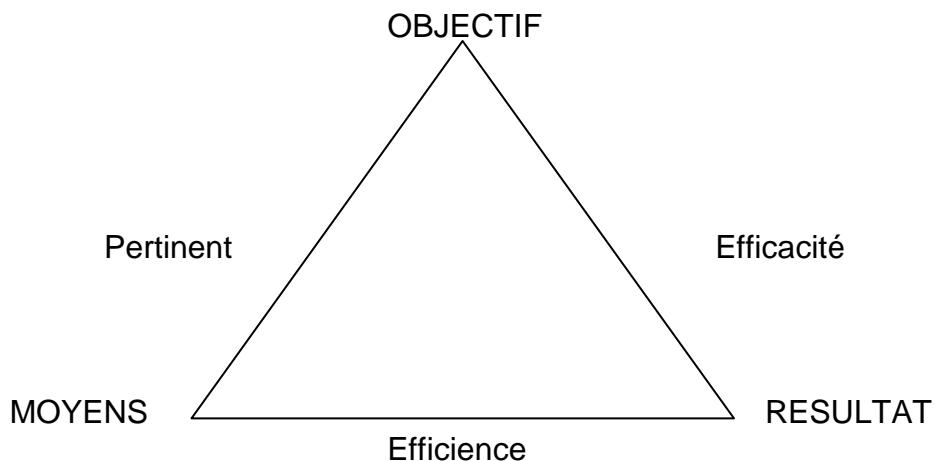


Schéma d'une trilogie (Le triangle du contrôle de gestion)

Lors de l'élaboration de budget, elle est basée sur le niveau d'activité auquel tous les moyens sont utilisés avec pertinence pour atteindre l'objectif et

d'une façon plus efficiente dans le recours au résultat.

- **Budget basé sur l'activité** (ou comptabilité par activité)

C'est une méthode budgétaire selon laquelle l'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou des services. Sa finalité est d'expliciter le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus. Elle peut être conçue pour analyser directement la satisfaction des demandes des clients, à savoir :

- Les ressources à mobiliser pour satisfaire les demandes normales. Se référer à des notions de base utiles
- Les ressources spécifiques à mobiliser pour satisfaire les demandes Discrétionnaires (arbitraires) des clients ;
- Les possibilités de répondre à des demandes inhabituels si les clients paient un supplément de prix.

Les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) sur la base de clés de répartition plus ou moins arbitraires, mais sont estimées sur la base du niveau d'activité réel des centres d'activité. Les budgets ne sont plus des instruments de mesure des coûts, mais des outils permettant de déterminer les causes et les effets des variations inattendues des paramètres.

### 2.3. Contrôle budgétaire

- **Centre de responsabilité**

L'unité élémentaire (ou entité de gestion) résultant du découpage de la structure de l'entreprise. La décomposition de l'organisation en centres de décisions élémentaires est une condition nécessaire à la Gestion budgétaire mise en place d'un système de gestion budgétaire. La mise en place d'un système de gestion repose simultanément sur la délégation de la prise de décision, sur la mesure décentralisée des performances et sur un contrôle

centralisé des résultats : l'autocontrôle au niveau des centres de responsabilité se combine avec le pilotage exercé par la hiérarchie.

Les centres de responsabilité se répartissent entre :

- Les centres de coûts (qui peuvent être des unités de production ou des unités de soutien administratif et logistique) ;
- Les centres de revenus (services commerciaux) ;
- Les centres de profit (dans lesquels les résultats obtenus sont calculés par la différence entre le chiffre d'affaires et les charges directement rattachées à ces centres).

Les dépenses non directement rattachables à des centres de profit doivent être ventilées en fonction de principes décidés par l'entreprise. Le suivi des marges dégagées par chacun des centres de profit constitue un des objectifs centraux du reporting financier appliqué à l'entreprise.

- Contrôle budgétaire

C'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles.

Trois paramètres sont pris en considération :

- les quantités,
- les prix,
- les rendements.

Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de correction. L'analyse des écarts a longtemps constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à moyen terme.

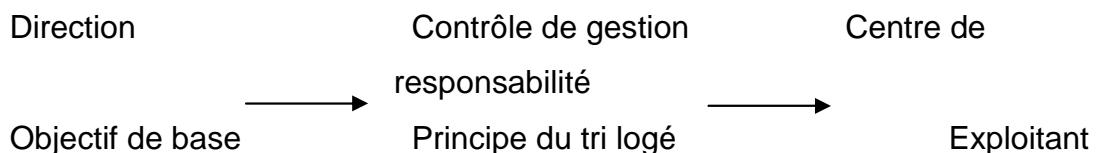
Le contrôle budgétaire est souvent critiqué en raison de sa focalisation excessive sur les structures existantes et non sur les relations de l'entreprise avec son environnement. Il cherche à détecter les inefficacités plutôt que les

sources d'amélioration possibles. Il est parfois perçu comme un exercice formel relativement inefficace. Les résultats sont trop souvent évalués sur une base comptable et non dans le but de mettre en œuvre des plans d'action visant à améliorer les performances de l'entreprise.

Ce qui nous incite pour la suite quelle procédure doit on mettre pour pouvoir établir les besoins pour l'exercice suivante, d'où l'existence de procédure budgétaire.

#### 2.4. La procédure budgétaire

Dans le cadre budgétaire, nous devons s'appuyer sur l'organigramme et l'organisation des fonctions hiérarchiques à l'intérieur de l'entité. On peut schématiser le fonctionnement des étapes à suivre dans l'élaboration d'un budget (11)



L'objectif de base au cours de cette étape, il s'agit d'une concertation, définitions des objectifs à viser pour l'activité à venir ainsi pour les engagements de l'entité et l'établissement du budget élémentaire.

Et le contrôle qui, pour l'entité, d'expliquer les facteurs des écarts constatés au cours de la réalisation et d'apporter des ajustements nécessaires

Il est utile alors de mettre en œuvre quelques conditions en vue de rendre plus efficace à la procédure budgétaire. Ce que les responsables de l'organisation doivent procéder à une décentralisation des responsabilités en vue d'appréhender toutes les critiques à chaque service.

De même, la mise en place d'un système plus fiable en matière d'information pour chaque niveau hiérarchique ou les différentes responsabilités.

(11)      *Source : Recherche personnelle*

Puis l'adoption d'un feed back d'information suite a un suivi budgétaire.  
Et enfin la mise en place d'une organisation comptable selon les typologies d'organigramme de chaque responsabilité.  
Les deux termes « contrôle et budget »sont inséparables, car il n'a pas de contrôle sans budget

### Conclusion

Nous venons de situer les aspects théoriques concernant les deux disciplines à noter le contrôle de gestion et le budget. En conclusion, il faut noter que les techniques du contrôleur peuvent être les mêmes dans toutes les entreprises mais que le rôle, l'importance et la place accordés au contrôle de gestion sont fonction des stratégies adoptées, dans le cadre du métier de l'entreprise, ainsi que de la culture de l'entreprise et des comportements psychosociologiques des acteurs et des dirigeants. Il n'existe donc pas un modèle unique et universel d'organisation du travail du contrôle de gestion, mais autant d'organisations possibles qu'il existe d'entreprises.

Il faut noter que les techniques du contrôleur peuvent être les mêmes dans toutes les entreprises mais que le rôle, l'importance et la place accordés au contrôle de gestion sont fonction des stratégies adoptées, dans le cadre du métier de l'entreprise, ainsi que de la culture de l'entreprise et des comportements psychosociologiques des acteurs et des dirigeants. Il n'existe donc pas un modèle unique et universel d'organisation du travail du contrôle de gestion, mais autant d'organisations possibles qu'il existe d'entreprises.

Chaque entreprise définit son contrôle de gestion en fonction de son activité (industrielle ou commerciale) et de ses objectifs. C'est pourquoi, en pratique, il n'existe pas un type d'organisation du travail du contrôle de gestion, mais de multiples types, tous adaptés aux spécificités des entreprises au sein desquelles ils évoluent.

Nous allons à présent confronter la théorie à la pratique à travers l'analyse de la situation existante à l'entreprise présentant des organisations en ce qui concerne le contrôle de gestion et le budget.

# DEUXIEME PARTIE

## ANALYSE DE SITUATIONS EXISTANTES

D'une manière générale, la gestion d'entreprise dépend de certains facteurs, d'une part qui favorisent le fonctionnement de l'entité, d'autre part, ceux qui sont néfastes pour l'entreprise.

Ces facteurs sont résultats de plusieurs contextes qui se présentent autour de l'entreprise (interne et externe) et qui reflètent souvent des difficultés pour l'entreprise, soit de l'évolution que porte de notre monde technologique, soit de l'environnement interne de l'entreprise elle-même.

Nous exposons celles qui sont catastrophiques pour l'entreprise, qui souvent existés au sein de SDV Madagascar, et qui risquera à elle de perdre sa compétitivité envers ses concurrents.

Ces problèmes qui sont constatés au niveau de l'entreprise concernent parmi les éléments plus viables pour elle. Ceux qu'on rencontre au niveau de l'entreprise et du contrôle de gestion, que nous verrons en premier lieu, vu de son pouvoir dans l'entreprise, son style de fonctionnement au sein de l'organisation, et son principe de réaction face aux événements mondiaux. Et celui qui se présente au niveau de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion, l'apport du contrôle de gestion face aux influences qui persistent au niveau du budget de l'entreprise et sa gestion.

## CHAPITRE I : PROBLEME AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE ET DU CONTROLE DE GESTION

Le fonctionnement de l'entreprise dépend des différents contextes qui se présentent que ce soit du côté interne, soit du côté externe de l'entité. Le premier assurant la survie de l'entreprise est celles qui sont externes à elle et qui en découle des reflets sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Il est utile d'entreprendre le rôle de contrôle de gestion dans l'entreprise afin de s'éloigner de ces fléaux qui peuvent frapper l'entreprise et nuire à sa pérennité.

L'objet de cette partie est d'entreprendre les différents problèmes qui recourent à l'entreprise et pouvant défavoriser à la réalisation des objectifs visés.

Cette partie nous consacrera à connaitre les problèmes que rencontre le contrôle de gestion dans l'entreprise, ce qu'on verra à travers le premier chapitre et celui-ci avec le budget pour le deuxième.

. Dans cette section, nous étudierons le pouvoir du contrôle de gestion pour la première fois et la place du contrôle dans sa fonction au sein de SDV Madagascar, une entité d'un groupe.

### SECTION 1 : Adaptation de l'entreprise

SDV Madagascar est une entreprise appartenant à un groupe. Un groupe d'entreprise, un ensemble de plusieurs entités s'intéressant dans une même activité ou autres domaines mais rassemblés sous un nom (comme le cas de SDV Madagascar, elle est du groupe Bolloré).ce qui fait que bon nombre d'entreprise le constitue et parmi eux, il y a ce qu'on appelle « société mère ».

Cette société mère étant le premier responsable de tous les membres du groupe, la décision vient de sa part.

Le problème qui se pose, le contrôleur de gestion d'une société doit avoir le pouvoir de prendre des décisions permettant à la survie de l'entité ? La réponse sera obtenue en étudiant ce paragraphe suivant.

#### 1.1 Le pouvoir du contrôle de gestion dans l'organisation

Pour le cas de PME, le contrôleur de gestion effectue plutôt un travail

administratif. En effet, il établit des plans budgétaires : ceux-ci sont réalisés en fonction des directives générales à 2-3 ans. Selon des taux préétablis, il détermine un compte d'exploitation prévisionnel. Ainsi, le responsable d'agence peut comparer les chiffres réalisés aux prévisions. Il doit également réaliser le budget, son suivi, et discuter avec les responsables des écarts constatés. Cette approche concerne le pouvoir du contrôle de gestion envers l'entreprise pour sa pérennité.

Le contrôle de gestion est plutôt « bureau » chez SDV Madagascar, c'est-à-dire il travaille en fonctions des informations (souvent chiffrées) qu'il a acquises auprès de responsable d'agence et à partir de celles-ci, il fait le reporting à la direction générale.

Prendre une décision, c'est difficile si les points justifiait cette action sont incomplets, il faut en tenir compte de ce qui se passe à l'entreprise sur laquelle elle évolue. L'information tient un grand rôle dans la gestion d'entreprise, plus elle est complète et exacte, plus les données résultantes sont fiables et permettent à une prise de décisions.

On distingue deux types d'informations pour l'entreprise à savoir :

- Les informations quantitatives : les informations financières (chiffrées)
- Les informations qualitatives

Etudier une à une ces deux points ci-dessus,

#### L'information financière ou comptable (quantitatives)

L'information financière est la principale des informations qu'a besoin les différents utilisateurs internes et externes d'une entreprise. Dans le cadre de la société SDV MADAGASCAR, elle va permettre de mettre en exergue les évolutions des chiffres d'affaires mensuelles afin de mesurer la rentabilité des activités. Pourquoi une baisse constatée ? Comment y apporter des améliorations ? Voilà à peu près des informations qui peuvent être posées sur la base des informations financières.

La gestion de l'information comptable dans l'entreprise est le fruit du respect de plusieurs étapes ou processus. Ainsi pour s'assurer de la qualité du résultat considéré comme information, aucune étape ne saurait être déformée.

a) Collecte de l'information

La collecte de l'information utilisée en comptabilité se fait par l'enregistrement dans les comptes de l'entreprise de l'ensemble des flux entraînant une modification de la situation patrimoniale de l'entreprise. Les flux sont enregistrés à partir d'une pièce justificative de l'existence réelle de ce flux. Cet enregistrement repose par ailleurs sur des principes clairement définis (principes de prudence, de régularités des procédures d'enregistrement, de sincérité des comptes et de la fidélité de l'enregistrement par rapport à l'opération sous-jacente). Il faut pour cela identifier de manière précise et si possible exhaustive les sources internes et externes à l'entreprise susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision.

b) Saisie de l'information

Des systèmes informatisés d'enregistrement des opérations ont été élaborés pour faciliter le traitement de l'information comptable (logiciels comptables) qui repose aussi sur des règles très précises d'enregistrement des opérations (« tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie ». Il faut par la suite saisir les informations c'est à dire les enregistrer sur divers supports de manière à pouvoir les conserver. Ceci nécessite souvent au préalable de définir les modalités de cette saisie (quelle information saisir, de quelle manière, sur quel support.).

Exemple : la saisie d'un appel téléphonique doit comprendre le jour et l'heure de l'appel, la qualité du message (urgent, non urgent), l'origine du contact, le nom du contact, sa fonction, le contenu du message, les coordonnées du contact. L'ensemble de ces informations peut donner lieu à la rédaction d'un formulaire type de prise de message permettant de ne pas oublier certaines informations ou de faciliter leur traitement futur.

### L'information qualitative

Ce type d'information, pour l'entreprise concerne tous ceux qui sont autre que l'information chiffrée. Elle est obtenu par l'intermédiaire d'un questionnaire, des enquêtes ou autres.

Ces deux types d'informations sont deux choses différentes mais se complètent aboutissant à une même information qui va permettre pour la prise de décision.

Le contrôle de gestion n'a aucune influence sur les décisions stratégiques et organisationnelles. Les décisions stratégiques sont prises au niveau international (société mère) puis appliquées au niveau local par les différentes directions générales nationales.

L'insuffisance des informations que détient le contrôle de gestion en sa possession ne lui permet d'affecter une prise de décision pour l'entreprise, ainsi l'influence des procédures établies de la part de la société mère.

Enfin, la disposition des informations fiables et pertinentes mène à la prise de décision permettant à l'amélioration de l'entreprise. Cette pertinence et cette fiabilité ne peuvent pas obtenir sans avoir connu les situations de chaque agence demeurent. Le rôle du contrôleur de gestion pour l'entreprise est défini selon les approches théoriques des différents auteurs. Le pouvoir de prise de décision reste toujours à l'unique idée de la direction et le copilote reste toujours comme l'homme stratège.

Vu de cette absence de pouvoir chez le contrôle de gestion au niveau de l'entité, il n'a aucun doute que face à telle situation, l'entreprise doit subir ce qu'apporte. Ce que nous allons voir ci-dessous.

### 1.2. Sur le marché de l'entreprise

Le marché de l'entreprise (environnement) joue un grand rôle dans la pérennité de celle-ci. Plus il est stable, plus l'activité de l'entreprise se déroule comme selon sa considération dès son création.

L'environnement pour l'entreprise est un facteur de survie pour elle, l'influence de ce dernier pourra provoquer des pertes(en part de marché) pour l'entité.

Prenons un cas, nous avons connu que le monde est touché par la crise financière et l'impact s'est affecté à tous les niveaux, à part les diminutions des volumes de transactions, l'entreprise risque aussi d'être endettée.

Un agent de PME affirme : «Si les entreprises trouvent qu'elles ne sont plus rentables, il faut qu'elles prennent les décisions qui s'imposent pour leur survie ». (12)

Cette crise en particulier touche le secteur de l'importation et celui de l'exportation. Tous nos secteurs sont touchés dont le secteur crevettier a été l'une des premières victimes, De par leur prix élevé, les crevettes malgaches mises en vente sur le marché européen ont perdu leur compétitivité.

De même pour le secteur textile, le textile, les entreprises franches de ce secteur subissent un licenciement massif à propos de cette situation. Bon nombre d'entre elles ont recours au chômage technique depuis des mois. La réduction des commandes provenant des États-Unis en est la raison principale.

Toutefois, elles doivent tenir compte des employés. En principe, le budget affecté au personnel dépend de la rentabilité de l'entité. Les charges de personnel s'établissent au maximum à 12 % du chiffre d'affaires annuel de la société. Si cette part est dépassée, des licenciements s'effectuent au niveau des entreprises. ; déclare un économiste.

Les industries importatrices d'intrants des pays européens et américains se voient confrontées à des problèmes dus au système bancaire de ces derniers. Ce n'est pas le cas pour celles qui importent des matières premières provenant, par exemple, de la Chine ou de l'Inde.

Le textile subira la baisse de la demande. Les produits d'exportation

(12)      *Source : Journal MIDI Madagascar, 24 sept 2008*

seront touchés par la crise mondiale. L'impact risque d'être plus dur dans le textile et la filière crevette.

La demande de produits d'exportation sera en baisse. Il est certain que le secteur du textile en particulier sera touché par la crise financière ». Telle a été la déclaration faite par Pierre Van den Bogaerde, représentant du Fonds Monétaire International (FMI) à Madagascar.

L'effet de la crise financière mondiale affecte une perte de marché au niveau international pour l'entreprise quant à la diminution de volume en exportation, de même pour l'importation suite à une baisse de pouvoir d'achat des pays touchés. Les États- Unis et l'Europe sont les principaux débouchés des produits malgaches. 71% de nos exportations sont acheminées vers l'Union Européenne, contre 17% pour les USA. En ce qui concerne l'Inde et le Singapour, leurs parts respectives sont de 3,6 % et 2,3%.

Ce qui fait en sorte, la direction pour l'entreprise, réaliser les objectifs décrits par la société mère. Pourtant, les situations que subisse l'entreprise, peuvent être, réduire les moyens menant à la réalisation de cet objectif et là l'intervention du contrôle de gestion face à ce stade est nécessaire pour cerner le problème.

En résumé, le contrôle de gestion au niveau de l'entreprise SDV Madagascar est placé pour être conseillé au sein de la direction. De plus, le contrôle de gestion n'a pas sa véritable place dans l'organisation puisque l'entreprise n'a pas d'activité de production mais une activité commerciale. Par conséquent, le contrôle de gestion n'a pas pour rôle de gérer les coûts de production alors que cette mission constitue son métier de base. Il veille sur le niveau des charges, des volumes des produits. Au sein de cette entreprise, le contrôle de gestion perd donc de sa valeur : il en découle une certaine marginalisation par rapport à la conception de la stratégie.

Continuer à observer un autre domaine après avoir donné une appréciation du niveau interne relative à l'environnement de l'entreprise. Intéressons à celui de l'organisation interne et du contrôle de gestion.

## **Section 2 : Organisation et contrôle de gestion**

L'activité globale de l'entreprise se traduit par un processus de différentes séries des tâches qui se présentent sous diverses formes c'est-à-dire elles ne sont pas de même significations.

Au sein d'une entreprise, il est préférable dans l'organisation interne de mettre en exergue des typologies des tâches suivant lesquelles les responsabilités sont reparties selon les niveaux existants à savoir :

Les tâches de direction : attribuer les tâches relatives à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en gardant l'utilisation optimale des ressources(ou moyens) de l'entreprise.

Les tâches de gestion : qui sont assurées par les différents responsables de chaque service existant au sein de l'entreprise.

Et enfin, les tâches de réalisation ou d'exécution : les tâches qui sont assurées par les exécutants dans le but d'atteindre l'objectif en utilisant les moyens et techniques de réalisation selon les directives attribuées par la direction.

Cette méthode de répartition des tâches selon cette hiérarchie est propre pour des entreprises à grande taille ou disposant des filiales dans certaines régions ou pays. Notre entité en est de même sort, pourtant il y en a confusion entre tâche de direction et celle de la gestion.

Afin de maîtriser la gestion de l'entreprise, il paraît nécessaire si les grandes fonctions sont affectées à chacune des responsables respectives pour éviter toutes confusions des tâches.

Malheureusement, on a pu constater que les tâches empruntées à la direction financière sont mêlés (mélangés) avec celles du contrôle de gestion

Les explications au cours des points suivants permet à nous de justifier les problèmes que subisse l'entreprise et apporter des raisons pour laquelle il y a omission du contrôle interne au niveau de l'organisation.

### 2.1. Mélange des tâches du contrôle de gestion avec la direction financière

Avant de parler de ce problème, il est nécessaire de procéder à la définition de tâches respectives pour chaque domaine au niveau de SDV Madagascar.

### La direction Financière et Administrative (DAF)

- Les tâches attribuées, en tant que responsable du poste, c'est d'assurer le bon déroulement du service à terme financier et économique de l'entité.
- Apprécier une prise de décision, si nécessaire, à l'amélioration de l'organisation interne du service.
- Animer les membres de chaque service à l'accomplissement des tâches selon les directives conçues par la direction générale.
- Superviser les fonctionnements de chaque service existant au sein de l'entité (trésorerie, comptabilité générale et analytique de l'entreprise) et bien d'autres

### De même pour le contrôle de gestion

Les définitions du contrôle de gestion :

- Le contrôle de gestion doit permettre de gérer au mieux les décisions et les actions de moyen terme (un an)
- Le contrôle de gestion est aussi l'interface entre la stratégie et les actions de routine et doit assurer la cohérence entre les deux

« **Le contrôle de gestion** est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation. Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage »

Au niveau de l'entreprise, il s'avère difficile de définir les principales tâches qu'assure le contrôleur de gestion mais la façon qu'on puisse déterminer son rôle est qu'il serait chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain(suivant le système d'organisation établi au sein de l'entité)

On peut tirer de cette approche, les tâches sont bien distinctes et on avait constaté des difficultés dans la réalisation et l'application des procédures pour chaque service.

Ce point de vue indique une grande différenciation de la part que doivent prendre les deux responsables dans la gestion et la mise en marche des tâches quotidiennes de l'entreprise. De ce fait, la fusion de ses deux services pourront risquer l'omission de certaines tâches.

« Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée »(13)

Cette approche est possible s'il s'agit d'une entreprise à taille moyenne ou petite (PME). . Au cas contraire, SDV Madagascar s'est classée parmi les entités à grande taille pourtant il s'avère un peu difficile d'occuper les deux responsabilités en même temps.

De même, nous sachons qu'il y a rattachement entre ces deux disciplines, mais ses façons de réagir ne sont plus les mêmes, la méthodologie est déterminée par la direction pourtant la navigation est faite par le contrôleur de gestion face à des éventuelles phénomènes qu'aurait dû frapper à l'entité vu de ses entourages, (internationaux et/ou locaux.)

Certaines entreprises appliquent ce système dont le souci d'acquitter deux fois plus aux responsables des postes. Pourtant cette technique de gestion ne pourra pas fonctionner vis-à-vis des niveaux que se trouve l'entité, c'est-à-dire selon sa nature d'activités subdivisé selon son secteur d'activité.

L'organigramme du service financier et comptable (annexe 1) nous montre les responsabilités qui sont sous l'égide de la direction financière au sein de l'entreprise.

La responsabilité du DAF au niveau de SDV Madagascar, il veille au suivi du fonctionnement de chaque service. Celui - ci implique une grande implication dans le suivi et aménagement de chaque service.

SDV MADAGASCAR possède des agences dans notre île, son centre de décision s'est implanté à Antananarivo. Il doit cerner sur l'évolution économique et financière de chaque agence.

Cependant, le bouleversement du rôle de chaque fonction peut entraîner un énorme dysfonctionnement au niveau de la réalisation des tâches.

(13) Source : « *Contrôle de gestion à la portée de tous* »

De ce fait, l'objectif peut être atteint mais la rationalisation des coûts n'est plus respectée, c'est-à-dire l'objectif sera réalisé mais aucune attention n'est existée au niveau de coûts.

Parfois, la direction met toujours l'accent sur la minimisation des coûts dans toute réalisation et exécution des tâches afin d'appréhender au but primitif pour l'objectif global.

Ce qui fait que plus les fonctions sont confondues, plus les coûts de réalisation d'une tâche ou d'une activité peuvent être élevés.

La combinaison de ces deux fonctions ne permet pas de conduire à l'entreprise de mettre une gestion efficace à chaque responsabilité, il prête que l'une de ces tâches sont mal conçues et entraînera une difficulté dans l'accomplissement d'une certaine tâche.

En résumé, la responsabilité octroyée au titulaire du poste doit être bien définie selon ses fonctions, la direction financière en tant que responsable financier et économique de l'entreprise, le contrôle de gestion en tant que mesureur de performance interne, voire externe afin de mettre une bonne gestion au sein de l'entreprise. Malheureusement, ce qui existe c'est que les fonctions de ses deux disciplines se mélangent et entraînera de mise à part de certaines tâches. Il revient à dire que suite à mélange des tâches, des difficultés ont été rencontrées au niveau du contrôle interne de l'entreprise. C'est ce que nous allons voir dans le paragraphe suivant.

## 2.2. Manque de contrôle interne

« Le contrôle interne est un ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise .il y a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité d'information d'une part, et d'autre part l'application des instructions de la direction est de favoriser l'amélioration de performance ;il se manifeste par l'organisation ,les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle –ci »(14)

Cette définition nous montre l'affectation du contrôle interne au sein d'une entreprise dans la mesure de mettre en fondement les principes de base propre au contrôle de l'entité.

(14) Source : « Ouvrage du Congrès 1977, Ordre des experts comptables »

Les origines que doit fonder l'entreprise se reposent sur l'organisation qui est préalable, adaptée et adaptable au système existant. Dans l'organisation, il serait utile de séparer les tâches pour pouvoir maîtriser le contrôle.

Le contrôle de gestion doit tenir compte de ces principes de contrôle interne afin de mettre une bonne gestion en s'intéressant toujours à la rationalisation des moyens dans l'accomplissement des différentes tâches.

Vu de cet union des tâches qu'existe au niveau de la direction financière et du contrôle de gestion, les dysfonctionnements des procédures relatives au service financier, la manque d'intervention au niveau du contrôle interne de l'entreprise en est la cause. Nous allons situer à travers ce paragraphe suivant les problèmes que rencontre l'entreprise au niveau du contrôle interne.

Dans la gestion d'entreprise, il est utile d'effectuer des suivis au sein de chaque service, du côté de la direction, car elle en tant que premier responsable, doit tenir en compte de ce que l'entité subisse au long de son exploitation.

L'accomplissement de ses différents suivis s'est assuré par le contrôleur en tant mesureur de performance de l'entité et apporter des remarques préalables afin de permettre au dirigeant de connaître les problèmes qui recourent à l'arrière et prendre des mesures y afférentes.

On ne peut pas mettre en place un contrôle rigoureux sans que l'organisation interne de l'entreprise dans la réalisation des activités ne soit bien inventée.

Ce recours vient de certaines raisons à savoir sur :  
L'organisation des activités :

L'organisation des activités est fondamentale pour l'accomplissement des tâches au niveau de chaque service. Cette disposition interne est utile pour la rationalisation des coûts. Malheureusement, cette normalisation semble floue du côté de certains services existant au sein de l'organisation.

La première chose qui incite les dirigeants de l'entreprise

De même, pour les tâches, elles sont fondamentales pour l'étude de l'organisation .mais c'est qui pose des problèmes c'est la détermination des tâches primitives pour amener à l'objectif de base.

Ce qui est absent au niveau du contrôle interne c'est l'accomplissement

des activités en général mais sans considération des coûts. Les tâches sont exécutées mais selon la volonté de la personne qui est responsable comme le cas qui se présente au sein de quelques services.

Sur la gestion des véhicules et mobilier de service : on a pu enregistrer de fréquentes déplacement pour certains services de l'entité ce qui affecte une consommation de carburant (déplacement des services recouvrement) c'est-à-dire en une journée, un client reçoit des factures ou autres documents par trois (3) personnes différentes, ça fait que trois véhicules différentes. De même pour les cas des services commerciaux, en effectuant une des visite(s) auprès des clients.

L'idée se reflète sur la consommation des carburants au niveau de l'entreprise telle la déclaration faite par la direction.

Un matériel de manutention de SDV Madagascar consomme deux fois plus qu'un même matériel de SDV trouvé à Abidjan pourtant les tâches sont les mêmes.

Cette consommation en carburant constitue un élément primordial dans la gestion de budget de l'entreprise. Plus la consommation augmente, plus l'objectif peut être réalisé mais pas à l'état critique de l'objectif de base.

A noter que l'objectif pour l'entreprise c'est de réaliser un résultat positif au cours de son exploitation mais la direction, en tant que dirigeant, met un seuil pour lequel l'entreprise doit atteindre.

Afin de mettre une explication plus claire, prenons un exemple (cette approche est un fruit d'une recherche personnelle)

Mettions "O" l'objectif pour l'entreprise,"R" le résultat attendu durant l'exploitation. L'objectif principal qui doit être réalisé au cours de l'année pour l'entreprise est de réaliser un résultat positif (se traduit comme  $R > 0$ ).

Prenons deux cas, pour un résultat  $R = 1$  et  $R = 2$ , 1 et 2 sont positifs

1<sup>er</sup> cas :  $R = 1$

Nous pouvons juger que le résultat égale à 1 est positif, mais ce qui nous incite c'est que pendant les réalisations, les ressources que dispose l'entreprise dans l'accomplissement des tâches se sont utilisées de manière insatisfaisante c'est – à dire selon la volonté et disposition de chaque centre de responsabilité existant de l'entité.

Le rôle du contrôle interne à l'entreprise n'est plus à la marge pour ce cas, du fait aucune coopération ou contrôle a été effectuée auprès chaque centre de responsabilité.

2<sup>ème</sup> cas : R = 2

Le résultat égale à 2 étant positif aussi. L'utilisation des ressources sont les mêmes, c'est-à-dire on a pu réaliser un résultat plus que celui du premier cas avec les mêmes ressources.

On pourra augmenter le résultat d'un niveau à l'autre par l'utilisation optimale des moyens qu'on dispose afin de bien cerner la gestion d'entreprise.

Ces deux cas mettent l'évidence sur l'existence et l'absence ou manque de contrôle au niveau interne de l'entreprise

Pourtant, les ressources (financières) de l'entreprise font parties des budgets de l'entité, plus l'utilisation est équitable, plus le résultat obtenu sera plus fiable.

Tant que ce fléau frappe ; il serait difficile, peut être, aménager un contrôle du budget du fait que les tâches sont plus ou moins étroites alors que les coûts de réalisation sont trop élevés.

Cette gestion de coût incite la direction à tous les membres de l'entité (différents centres) de préserver sur la régularité des dépenses au niveau de chaque centre. Quelques motifs pourront nous expliciter ce cas :

Un autre cas va justifier aussi l'absence du contrôle interne au sein de l'entreprise

De l'utilisation des machines photocopieuses et des papiers A4, à part la consommation d'énergie (courant électrique), l'utilisation de cette machine n'est plus limitée, autre que les tâches internes à l'entreprise, il y a utilisation des photocopies pour d'autres fins (personnel ou autre). On constate une consommation non régulière des papiers A4, celui que nous verrons à l'annexe II (tableau récapitulant la consommation en papier pour une année), en fait la consommation en maximum est environ trois rames par jour, soit soixante(60) rames par mois, et le graphe en annexe III nous montre la consommation mensuelle qui dépasse le seuil, de même pour la consommation en toner.

Les dépenses en papier et en toner de la photocopieuse et des imprimantes ne cessent d'augmenter depuis un certains temps.

On constate selon le graphe en annexe, une consommation moins régulière, c'est-à-dire un surplus à la limite qu'on a établi auparavant.

De même pour l'utilisation des téléphones mobiles ou fixes ainsi que les mails, il s'agit d'un emploi abusif du téléphone c'est- à-dire téléphoner pour une longue durée (10minutes ou plus) Vu de l'absence du contrôle au niveau interne de l'entreprise suite au mélange des tâches avec d'autres fonctions, tous les personnels utilisent les moyens que dispose l'entreprise inutilement.

Comme l'utilisation des mails car si on envoie des mails avec attaches à plusieurs personnes (exemples 20 personnes différentes) l'envoi demande un élargissement d'un provider (celui du bande passante) vu que chaque mail constitue une redevance par ligne d'où l'augmentation des coûts.

Le contrôle interne, afin de maîtriser ce domaine au niveau de la gestion d'entreprise, le responsable doit tenir compte de ces principes de bases qui se placent au fondement de ce contrôle.

Plus le niveau de contrôle est mal conçue, plus la gestion n'est plus fiable et entraîne une perspective souvent défectueuse pour l'entreprise.

Le manque de ce domaine au niveau de SDV Madagascar reflète un bilan sur les niveaux de charges que doit supporter l'entreprise, ce qui propage sur la situation du budget d'entreprise.

En conclure, pour pouvoir maîtriser la gestion d'entreprise, il paraît utile de déterminer les grandes fonctions et mettre en place son organisation respective au niveau de l'entité, dans la mesure de mettre fin à un non accomplissement de certaines responsabilités. Souvent, certaines entreprises qui sont au stade de développement rencontrent ces types de problème. Au contraire, l'entité SDV Madagascar se place comme étant une référence pour les autres entreprises.

Nous avons évoqués ci –dessus les problèmes que l'entreprise rencontre au niveau structurel et son environnement. Entamer d'un autre niveau en s'intéressant sur le budget et le contrôle de gestion. Ce que nous verrons à travers ce chapitre qui portera sur l'analyse des problèmes que rencontre au niveau de budget de l'entreprise. Il comprend deux démarches, contrôle de gestion sur l'analyse de budget et ceux du domaine de travail du contrôle.

## CHAPITRE II

### PROBLEME AU NIVEAU DU BUDGET ET DU CONTROLE DE GESTION

L'analyse que nous verrons ci-après rapporte sur les situations existantes au niveau des deux disciplines « le budget et le contrôle de gestion »

Les budgets représentent l'une des composantes essentielles de processus de planification. Son application suppose une grande attention dès son élaboration jusqu'à sa réalisation.

Il est indispensable d'effectuer une évaluation aussi précise que possible par rapport aux deux dernières réalisations afin de déterminer ce qu'on doit appliquer pour l'avenir.

Nous portons en premier temps une analyse portant sur l'intervention du contrôle de gestion sur le budget et son domaine de travail au sein de SDV Madagascar

#### **Section 1 : Apport du contrôle de gestion sur le budget**

SDV Madagascar est une entreprise commerciale, le contrôle de gestion ne travaille que pour l'entreprise elle-même (en interne) et est centré sur l'activité commerciale. Il est possible de lui définir trois rôles principaux :

- définition des objectifs quantitatifs des commerciaux en fonction des opportunités de l'environnement, du marché ;
- établissement des prévisions liées à la prospection ;
- mesure des écarts entre prévisions (budget) et réalisations

Afin qu'il puisse mesurer l'écart, il faut entreprendre prioritairement sur les prévisions pour pouvoir maîtriser quant au stade de réalisation. L'apport du contrôle de gestion implique dès le commencement de toute activité de même pour les activités de prévisions et études des procédures à appliquer au cœur de l'entité.

Il est à noter que ce phénomène découle de plusieurs facteurs dûment existés depuis la mise en place du budget. Ce que nous allons voir ci-dessous.

### 1.1. Insuffisance d'interventions du contrôle de gestion sur le budget

SDV Madagascar est une entité appartenant à un groupe, il est à noter que le budget alloué pour une année d'exploitation est établi par l'entreprise mère. C'est le budget de base qui constitue comme étant l'objectif principal que doit accomplir la société au cours de l'année.

Le budget constitue un élément de base pour une entreprise car elle ne peut pas fonctionner si les moyens (financiers, techniques, humains) ne sont pas en possession. Comme SDV Madagascar, une entreprise commerciale, afin de tirer profit, il faut s'engager à dépenser. Ce cas se présente aux engagements que l'entreprise a été contractée avec les services des douanes par exemple.

Rappelons que l'activité de SDV s'intéresse sur le transit, la consignation, du transport et de la logistique. Chaque niveau constitue un budget respectif et propre suivant son exploitation et désigné par l'entité

L'élaboration de budget pour le groupe est effectuée auprès de la société mère, ce sont tous les membres, actionnaires du groupe réunissent pour établir le budget de chaque filiale et c'est à partir des informations que la direction générale a été obtenue en collaboration avec les contrôleurs de gestion locaux.

Le contrôle de gestion pour l'entreprise, c'est pour fonder des informations fiables et complètes à la direction générale en ce qui concerne l'activité de la société, le budget est établi selon la volonté et la décision des actionnaires.

Il est mis en place pour réaliser le budget, faire le suivi si la réalisation est conforme aux procédures établies par les directions sous l'autorité de l'entité mère et ne doit pas porter des modifications sur le fonctionnement de ce dernier

Le contrôle de gestion, en tant que responsable, il tente de faire correspondre les objectifs visés par l'entreprise avec les objectifs de chaque centre existant.

Dans le cas de SDV, le budget est une fois établi, et la direction s'apprécie à le réaliser suivant les règles établies de la part de la société mère et le mettre sous l'expertise du contrôleur de gestion.

Le contrôle de gestion, pour l'entreprise, une entité qui n'a pour raison d'exister qu'appliquer les décisions de la direction sans avoir prétendre à des modifications ou rectifications d'un ou des points du budget pourtant il a constaté que c'est utile pour pouvoir améliorer les différents postes pour la gestion d'entreprise.

En résumé, le contrôleur de gestion pour SDV Madagascar est chargé pour suivre le fonctionnement du budget. Malheureusement, les budgets sont établis pour prétendre à la direction de réaliser ses objectifs pourtant ils ne sont pas compatibles avec l'attente de chaque centre de responsabilité qui, parmi eux l'un des facteurs ramenant à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Le contrôle de gestion n'a le pouvoir de valider l'ensemble de processus du budget des centres, il ne pourra prétendre aussi de poursuivre au budget de l'entreprise, d'où l'impact au suivi du budget. Ce que nous allons voir à la suite de ce paragraphe.

### 1.2. Manque de suivi du budget

Nous venons d'introduire précédemment le rôle du contrôle de gestion après avoir terminé l'élaboration du budget. Cette phase 'est passée au cours de la réalisation de ce dernier.

Le contrôle de gestion est fait pour l'entreprise de contrôler, de mesurer, analyser l'activité. Il revient à dire que les tâches sont bien définies et le processus se fait d'une manière permanente.

Le contrôle est mis en place pour réaliser le budget de l'entreprise selon les règles mises en évidences pour l'entreprise. C'est la première responsabilité impliquée au contrôleur de gestion pour SDV Madagascar.

Une fois qu'il est mis en place, le travail du contrôle de gestion commence et une grande responsabilité est attendue de sa part pour la mise en place d'une bonne gestion auprès de l'entreprise.

Il ne peut pas aboutir à un contrôle et suivi du budget suite pour des raisons suivantes :

- Manque de temps consacré pour faire le suivi avant réalisation, qui résulte de fusion de fonction de contrôle de la direction financière.

- Outil de suivi insatisfaisant pour effectuer le contrôle (information erronée).
- Absence du pouvoir de prise de décision (en cas d'exception).
- Suite à l'absence de l'intervention du contrôle à l'analyse du budget.

Cette situation persiste au sein de SDV Madagascar au cours de certains temps au niveau interne. Ce qui fait que si la direction n'intervient pas à modifier ce mode de fonctionnement, les tâches de contrôle de gestion va se limiter pour un domaine de l'entreprise jusqu'au temps où la direction constatera des manœuvres plutôt irrégulière au niveau de centre de responsabilité existant au sein de l'entreprise.

Le budget, en tant qu'élément fondamental pour la gestion d'entreprise, l'aboutissement à un but ne poursuivra si les conditions qui sont mises en place ne sont pas conformes selon les directives établies.

Comme par exemple le budget est mis pour effectuer et faire marcher les activités de l'entreprise. Notons qu'il y a huit (8) services dans l'entreprise à savoir le service comptabilité, service protocole, service recouvrement, service informatique, service personnel, service commercial, service logistique, service juridique. Chaque service constitue un centre de responsabilité et un budget est accordé pour chaque centre.

Le suivi se fait par centre et chaque responsable doit tenir compte de ce qui est déjà établi. Malheureusement, aucun centre ne peut pas intervenir à faire de rapport de ses activités pendant lesquels ils (les centres) sont travaillés.

Il s'avère difficile alors de faire de suivi étant donné que chaque responsable, parmi les centres de service, n'a pas la moindre idée de faire un état de ce qu'il a réalisé.

Ce phénomène de manque de suivi au niveau du budget est dû dès la première où le pouvoir du contrôle de gestion est faible, la combinaison des tâches portant à nier les autres responsabilités envers le poste, de même son intervention.

Enfin, le rôle du contrôle de gestion est engagé à être l'instructeur de dirigeant de l'entreprise sans avoir une certaine possibilité de définir un

démarche pour l'atteint d'un but. Ce qui fait que si aucune intervention n'est prise de la part de la direction, on ne pourra jamais aboutir à un contrôle fiable si les moyens portant à la réalisation de ce contrôle sont hors du champ d'action du contrôle de gestion. Malgré cela, les dirigeants de l'entreprise engagent à servir au contrôle de gestion un seul et unique domaine et au niveau de ce domaine, 'il doit travailler pour l'entreprise.

En conclure, le domaine du contrôle de gestion pour SDV Madagascar est borné. Il lui convient de refléter de mauvaise image à l'égard du rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Nous venons de dire que le pouvoir du contrôle de gestion est faible du coté d'organisation de l'entreprise, ses taches sont cernées pour l'ensemble de l'entité en général. De ce fait, l'implication du contrôle envers les quatre coins de l'ensemble est indispensable. Pourquoi il a donc porté à occuper un seul domaine? Ce que nous allons étudier par la suite.

## **Section 2: Manque de planification de budget en période de turbulence**

Le contrôle de gestion, pour l'entreprise, est mis en place dans le but d'aider le manager de l'entreprise à la prise de décision qui permet pour l'amélioration de gestion des centres qui la constituent.

Ce phénomène de turbulence reflète toujours un impact sur la vie de l'entreprise néanmoins que la planification de budget constitue un grand rôle dans la gestion d'entreprise. Plus une démarche est bien adoptée, plus l'utilisation des moyens est rationalisé.

Il est nécessaire d'attribuer le rôle de contrôle au cours du temps que l'entreprise souhaite exploiter et évoluer quelque soit le degré de turbulence. Au contraire, ce qui est existé au sein de SDV Madagascar, c'est que l'entreprise subisse des difficultés au moment où telle situation présente à son entourage.

Cette section portera sur l'analyse des comportements du contrôle de gestion par rapport à l'entreprise vis-à-vis des situations que subisse l'entreprise au cours de la réalisation de budget.

## 2.1 Incapacité de réagir que la concurrence

Le contrôle de gestion en général est travaillé pour l'entreprise dans son ensemble. Affecter des observations sur la vie de l'entité et apporte des mesures correctives tout en visant les objectifs fixés par la direction.

Il revient à dire, le contrôle de gestion agit de sa façon en tant que technicien, et à partir de son point de vue, il fournit les éléments qui justifient la cohérence d'un niveau à l'autre.

Le contrôle de gestion pour SDV Madagascar, l'entité est mise en place pour assurer le fonctionnement, la réalisation et le suivi du budget. Le but est simple assurer l'adaptation des charges de l'entreprise qu'elle doit s'engager pour l'exercice par rapport aux ventes ou les produits qu'elle doit réaliser.

L'idée se repose ici sur la réactivité de contrôleur face aux situations qui se présentent au niveau de la société. Vu de son absence du pouvoir à la prise de décision, le contrôle de gestion n'a plus la possibilité de réagir face à telle perturbation que présente aux niveaux de budget de l'entreprise.

Cette situation est provoquée suite à la défaillance d'intervention du contrôle de gestion lors de la construction du budget pour l'entreprise car souvent le budget alloué par la maison mère n'est pas faisable pour l'entreprise quant aux différents environnements qui pourront influencer sur la vie de la société. Ainsi que l'application et la réalisation du budget ne suivent pas les termes dont on a proposé lors de l'établissement de celui-ci.

On a constaté, auprès d'un groupe le système de contrôle de gestion doit faire en sorte que :

- la société mère puisse apprécier les performances de ses filiales et analyser leur évolution ;
- les directeurs de filiales se fixent et atteignent des objectifs conformes à l'intérêt du groupe;
- l'autonomie consentie à la filiale soit compatible avec le besoin de contrôle de la société mère.

Apportant plus d'explication sur ce point :

Au niveau de la société mère, comme étant une société composée des différentes hiérarchies de fonctions (d'un échelon supérieur à un autre).elle est

dotée d'une direction générale, d'un directeur financier, d'un contrôle de gestion, et d'autres fonctions. De même ses filiales respectives le sont aussi.

Le contrôle de gestion mère (celui de la maison mère) vise les performances pour chaque filiale. Pourtant, ces derniers ont composés d'un contrôle de gestion respective .ce qui fait que ces contrôleurs réagissent de même façon comme celui de la maison mère envers chaque filiale.

Par conséquent, chaque filiale peut fonctionner suivant son existence, son environnement mais son apport tend envers la réalisation des objectifs définis par l'entité mère.

Le contrôle de SDV Madagascar, est mis en place seulement pour le budget d'entreprise, mais pas pour toutes les unités fonctionnelles autres que le budget dans la gestion d'entreprise.

La limite du champ d'action du contrôle de gestion dans l'entreprise ne peut pas aboutir à la mesure des performances de l'organisation dans son ensemble. On pourra maîtriser les charges d'une part, on ne pourra jamais les points faibles de l'entité même si l'entreprise est prestataire de services.

Dans la plupart des sociétés, le rôle principal du contrôle de gestion se matérialise dans la gestion de coût de production. Au contraire, notre entité est une unité commerciale, la tâche du contrôle se limite au niveau des charges tout en rationalisant, et à l'amélioration au niveau des ventes afin de permettre à un résultat positif qui constitue comme objectif de l'entreprise (déterminé dans le budget). Mais la capacité de réagir que la concurrence est absente de la part du contrôle de gestion suite à des problèmes qu'il subisse cité précédemment.

Enfin, l'analyse de contrôle de gestion s'est portée uniquement pour le budget d'entreprise, c'est-à-dire gérer les mouvements des charges par rapport aux produits de l'entreprise, les rendre rationnel d'une part et les accroître d'autre part. Le fait d'être réactif de la part de contrôle de gestion est absent vu de sa situation que l'entreprise doit affecter pour l'entreprise. De même, puisqu'il est privé d'un pouvoir réactif, il est difficile de porter de changement au sein de l'entreprise, c'est ce que nous allons voir ci- après.

## 2.2. Faiblesse de porter changement à tel moment

Nous venons de présenter que la place du contrôle de gestion, se trouve « au centre de flux d'informations de l'entreprise ». (15)

Il revient à dire que cette place lui offre un maximum d'informations concernant l'entité en général et tous les centres constituants au sein de l'entreprise.

Les facteurs permettant de porter des changements au niveau de l'entreprise peuvent être existés au niveau du contrôle de gestion mais ceux qui amènent dans le cas contraire c'est au niveau des réalisations c'est-à-dire au moment où on doit utiliser les ressources de l'entreprise.

Tout dirigeant d'entreprise incite dans la gestion de son entité, d'utiliser ses propres ressources au moindre coût pour permettre de réaliser l'objectif principal pour elle. Pourtant ce qu'on a rencontré au sein de SDV Madagascar, on a pu constater différents causes qui mènent cette situation à l'entreprise à savoir :

Sur l'emploi des ressources : aucune intervention n'est présente sur l'utilisation des ressources au niveau de l'entreprise c'est à dire aucune concentration des ressources sur peu d'objectif. En d'autres termes, pour atteindre l'objectif global, une série d'objectif (objectif élémentaire) doit être poursuite, comme étant le résultat obtenu par l'utilisation d'une ressource est supérieur au coût de cette ressource.

De même, l'éparpillement des ressources ne conduit pas à l'optimisation de son emploi vu que l'extraction et la capacité de combiner avec d'autres opérations ne soient pas en mesure c'est-à-dire aucune capacité à accumuler des ressources.

Ensuite, ces différentes ressources de l'entreprise qu'elle dispose peuvent conduire à la réalisation des objectifs mais ce qui est absent de la part de l'entité c'est l'incapacité de combiner différents types de ressources pouvant amener à l'atteinte de l'objectif élémentaire.

Par exemple, nous disposons X et Y ressources, et O l'objectif global pour l'entreprise. L'utilisation de X conduit à réaliser un objectif A, et l'emploi de Y

(15) Source : « *Contrôle de gestion à la portée de tous* »

mène à partir de A d'atteindre O (l'utilisation des deux ressources se font l'un après l'autre).

L'emploi des deux ressources conduit à la réalisation de l'objectif visé, mais d'une manière successive. Pourtant peut être il est possible de combiner les en même temps. De ce fait, les ressources sont souvent complémentaires mais la capacité d'associer manque.

Ainsi, dans le maintien des ressources, aucun tenu de compte n'est adopté au niveau de l'entreprise suite par l'utilisation défectueuse des ressources dès le commencement.

Enfin la reconquête des moyens est absente c'est-à-dire aucune récupération expéditif des moyens grâce à la diminution du temps écoulé entre les premières mises de fonds et leur recouvrement sous forme de vente au consommateur final.

## Conclusion

La gestion d'entreprise dépend donc de multiples contextes que porte son environnement ainsi le monde du travail que l'entreprise avait l'occasion d'évoluer.

Pourtant, il ne faut pas oublier que ses différents contextes reflètent des impacts (positifs et/ou négatifs) mais il est nécessaire d'effectuer des études et analyses avant d'introduire à la réalisation des diverses tâches issues de chaque domaine.

D'une manière générale, faut pas qu'on laisse s'aggraver la situation mais prendre des mesures relatives pour chaque types de problèmes et améliorer dans tous les niveaux de gestion.

Si ces problèmes persistent encore dans la vie de l'entreprise, cette dernière pourra risquer d'être en péril. Malgré cela, des suggestions ont attribué pour améliorer les systèmes de gestion d'entreprise et lui faire s'écartier des dangers pouvant être résulté de ce fléau.

Que pourrons nous faire alors pour faire face à ces impacts, souvent négatifs, et nuisible pour la survie de l'entreprise .c'est ce que nous allons voir a travers la troisième partie

# TROISIEME PARTIE

# PROPOSITION DE SOLUTIONS

Cette partie nous consacrerons pour la mise en place d'une bonne gestion au sein de l'entreprise en vue d'améliorer les aspects critiques de l'entreprise dans le but d'atteindre l'objectif souhaité par la direction de l'entreprise.

On ne pourra aboutir à cette amélioration si aucune intervention de la part des membres des entités fonctionnant au sein de l'entreprise et tous les personnels n'est établie.

Cette étude n'est pas authentique pour la gestion de l'entreprise mais comme étant des suggestions permettant à l'entreprise de refléter des idées au responsable du contrôle de gestion dans son domaine en vue de mettre en place un contrôle bien définie et suivant l'intérêt du groupe.

Cette approche concerne de tous les aspects négatifs de l'entreprise qui semblent nuisible pour ses exploitations.

L'objectif, c'est introduire des issues permettant de s'éloigner des situations précaires pouvant nuire et défavoriser l'existence de l'entité.

Nous en verrons alors tout au long de cette étude, des issues permettant à améliorer le contrôle de gestion au sein de l'organisation en s'intéressant sur une adaptation continue de cette dernière face à des situations déstabilisantes, que ce soit interne ou externe, de l'entreprise. Ensuite, nous apportons des rétablissements des fonctions entre le contrôle de gestion et celles de la direction. Et puis nous aménageons une approche dans le domaine de budget, la principale tâche du contrôle de gestion dans l'entreprise, dans le terme de prétendre à l'objectif visé.

## CHAPITRE I : AU SEIN DE L'ORGANISATION

L'entreprise est un système situant dans un environnement multiforme et elle dépend du contexte que cet environnement agit internement et externement.

Le système qu'on doit mettre en évidence c'est appréhender des techniques et moyens favorisant à l'adaptation du système.

Ce passage nous apporte les mesures qu'on peut prendre afin de s'éloigner en dehors des influences que l'entreprise subisse au cours de son exploitation

Nous verrons à travers cette partie, en premier lieu une approche que doit effectuer face aux effets de l'environnement à l'organisation et apporter des restructurations au niveau du contrôle et du budget

### **Section 1 : Adaptation permanente de la structure**

« Gérer une entreprise », s'apprécier dans tous les aspects organisationnels de l'entité afin de déterminer les points défavorisant la marche de l'activité.

Il faut admettre des procédés et méthodes simples et utiles pour améliorer les éléments de prévision quant à l'avenir de l'entreprise

Ce paragraphe nous apportera des mesures prétendant à des ajustements relatives à la situation de l'entreprise le moment où elle subira de tels phénomènes (économiques ou politiques, et sociaux).

Effectuons une démarche pour apporter des modérations (mesures) à la survie de l'entreprise et ses dérivées.

#### **1.1. Recherche de stratégie propre à l'entreprise**

SDV Madagascar est une société spécialisée dans le domaine du transit. Ces principaux clients constituent des personnes autonomes ou entreprises.

Parmi eux, à part les personnes morales, différentes entreprises ont été frappées par la crise qui règne dans notre monde depuis un certain temps, on a enregistré qu'il y a diminution de volume de transactions, de même d'autres veulent s'arrêter à ses activités pour cette raison.

Il est à noter que l'exportation est bien touchée par la crise, l'importation subit aussi le même sort. Malgré cela, l'activité principale de l'entité va se défavoriser si aucune précaution ne doit prendre à l'égard de cette situation.

Les parts de marché vont diminuer et le résultat d'exploitation à la fin d'exercice va aussi se diminuer. Pour maintenir alors ce résultat, il faut s'apprécier à un domaine autre que celui du précédent.

Pour cette fois ci, afin d'admettre aux mesures que doit être prise par la direction, il est nécessaire de mettre un contrôle de gestion plutôt « terrain » pour l'entreprise SDV

Ce terme « terrain » signifie à un déplacement c'est-à-dire effectuant des déplacements pour connaître ce que l'entité vit au sein de l'environnement qu'elle souhaite évoluer

Ce cas peut être crédible pour SDV Madagascar vu qu'elle présente des agences auprès de chaque région de l'île car comme son centre de décision est implanté à Tananarive(Tanjombato), ses huit (8) agences restantes sont situées loin du service central, il faut, pour qu'on puisse connaître les problèmes que rencontre chaque agence du niveau interne, plutôt externe.

Une entreprise en Europe « Merck Eurolab S.A », le contrôleur de gestion est une personne de terrain puisqu'elle va se déplacer dans toute la France afin de mieux comprendre les problèmes rencontrés par les opérationnels dans les différentes usines et, ainsi, mieux les conseiller. Le contrôle de gestion est un service décisionnel et influent.

Par exemple, les contrôleurs de gestion peuvent décider de continuer ou non une activité, car ils sont les mieux placés pour déterminer si cette activité sera profitable à l'entreprise.

De même, il faut améliorer aussi de toutes les relations, les liens avec les autres services de l'entreprise. Comme on a pu constater, le contrôle de gestion est surtout en rapport avec le service financier. Leur lien le plus important se situe au niveau de la mise au point sur l'exactitude des comptes. En effet, les deux services doivent obtenir les mêmes résultats. On peut également décrire leur lien de la manière suivante : la finance est un outil pour le contrôle de gestion.

De manière générale, le service du contrôle de gestion entretient de bonnes relations avec les autres services. Il existe cependant quelques tensions avec certaines fonctions : par exemple, lorsque l'entreprise rencontre certaines difficultés avec les centres de profits, c'est au service du contrôle de gestion qu'il appartient de trouver les responsables ". Mais les relations les plus difficiles sont celles entretenues avec le service financier.

Enfin, la stratégie qu'il faut admettre pour la restructuration de l'entreprise est nombreuse mais son application est dépendant du système existant, cette notion débute au niveau responsable (le contrôle de gestion) et puis sur les niveaux de chaque centre. Il doit avoir le sens du relationnel et de la négociation, afin de pouvoir accéder à tous les métiers de l'entreprise et de pouvoir "jouer" entre les opérationnels et la direction.

On vient d'élaborer un système d'adaptation interne à l'entreprise, entamé d'un autre cas, celui de l'externe à l'organisation.

### **1.1. Amélioration de relations extérieures à l'entreprise**

Avant d'entamer à l'analyse, il faut noter que l'analyse portée à travers ce paragraphe s'intéresse sur les clients et fournisseurs de l'entreprise. L'activité de l'entreprise appartient au domaine du secteur tertiaire, en tant qu'entreprise commerciale, l'amélioration des relations extérieurs à l'entreprise semblent utiles vu qu'elles constituent les principales sources de revenus pour l'entité.

Après avoir recherché des nouveaux clients, l'entreprise doit aussi préserver les rapports qu'elle a été conclue depuis la coopération.

Deux contextes doivent nous considérer pour l'entreprise. Ceux des clients et des fournisseurs, analysons successivement.

#### **1.1.1. Clients**

Les clients constituent les principales sources de revenus pour l'entreprise en tant que prestataire de service. D'une vision économique, les clients sont classés parmi les acheteurs d'un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur.

Le client est à distinguer du consommateur, d'une part parce que le consommateur n'est pas forcément l'acheteur, d'autre part parce que l'acheteur d'un équipement, service ou bien professionnel ne fait pas un acte direct de consommation. Il y a lieu également de distinguer le terme client des termes utilisateur ou usager (terme utilisés plutôt dans les services publics, où les utilisateurs n'ont pas le choix du fournisseur).

La notion de client est essentielle dans une économie de marché, où les clients potentiels ont le libre choix de leurs fournisseurs. La survie d'une entreprise dépend alors de la satisfaction de ses clients et de sa capacité à traiter leurs réclamations. Les méthodes pour identifier, satisfaire, attirer et conserver les clients relèvent du marketing.

Il existe deux sortes de clients à savoir dans une organisation ou entreprise, les clients externes c'est à-dire ceux qui achètent des produits et des services d'une entreprise; et les clients internes, ceux qui reçoivent des produits et des services d'un autre département dans l'entreprise.

Afin de conserver alors la fidélité du client, il vaut mieux mettre des politiques stratégiques au service de la gestion des clients, vu de la collaboration du responsable avec le contrôle de gestion et de mettre une image propre par rapport à ceux des concurrents. Et cette politique submerge de la prévision des grands axes à suivre.

En 2008 dernier, l'entreprise avait procédé à une hausse du tarif compte tenu des pressions qu'elle subisse aux niveaux des charges. Ce qui fait qu'une application d'un nouveau tarif pour les clients tout en gardant les avantages octroyées aux clients de la part de l'entité.

Après avoir donné des explications au niveau des clients, nous allons analyser celles des fournisseurs

### 1.1.2. Fournisseurs

Un fournisseur est une personne ou une entreprise qui soit fabrique, transforme ou emballe des produits contrôlés, soit exerce des activités d'importation ou de vente de ces produits.

L'entreprise, SDV Madagascar, ici se met en position des clients et se dotent de tous les alternances créées par le système marketing du fournisseur.

Malgré cela une relation client fournisseur doit mettre en évidence afin de garder les stratégies marketing et commerciales, les outils et les méthodes mis en œuvre qui varient selon les secteurs et les époques, mais il est clair que, si elles sont sous-tendues par des objectifs économiques, il serait court de les résumer à un rapport entre la prestation et le tarif.

Il est donc fondamental que les attentes du client soient définies le plus précisément possible, et, bien entendu, que la mise en œuvre soit conforme aux engagements pris quant à la satisfaction de ces attentes.

La fiabilité du fournisseur est un critère essentiel; mais il doit encore anticiper, dans la mesure où il ne joue pas seulement un rôle de vendeur, mais se doit également de conseiller son client : il est fâcheux de rencontrer un problème parce que le prestataire n'a pas pensé à intégrer tel ou tel aspect que lui, professionnel, était le seul à connaître.

Encore une fois, cette prestation est globale; encore une fois, il est possible de transposer l'équation du client au fournisseur car, lui aussi a des attentes, et, l'autre aussi, pense avec raison que son client a un rôle à jouer dans la relation.

Nous allons illustrer à l'aide d'un exemple :

ZAIN et SDV sont deux opérateurs différents, prestataires de services à Madagascar, l'une s'intéresse sur la communication et l'autre comme nous le savons, en tant que client, l'un de l'autre et vice versa, une bonne relation a été contractée entre eux et sont mise à disposition. D'une part, SDV assure les transactions des marchandises de Zain avec un délai critique. D'autre part, Zain offre une liberté de communication aux responsables de chaque service de l'entité par l'utilisation de système « flotte », en d'autre terme, des communications tarifée à un taux zéro(0) pour les numéros inscrits dans le système donné par Zain.

Il s'avère difficile de gérer l'entreprise sans avoir attribuer des démarches à suivre tout au long de l'exploitation, et prétendre des modifications indispensables pour l'organisation interne et externe a l'entité et une grande partie du contrôle de gestion est exigée.

Poursuivre maintenant l'amélioration au niveau du contrôle de gestion

## **Section 2 : Séparation du travail du contrôle de gestion et celui de la direction financière**

On a déterminé la place du contrôle de gestion suivant des différents critères que possède l'entreprise de sa taille, de son mode de fonctionnement, de ses moyens qu'elle dispose et selon les objectifs décrits par la direction générale. Il revient à dire que la combinaison de tâches peut entraîner des difficultés dans le choix des stratégies car ça va risquer de confondre les parts que doivent prendre chacune de ses responsabilités

.En analysant chaque critère cité ci-dessus, il est nécessaire de détacher le contrôle de gestion à la direction financière même si en général, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière.

Il sera préférable de mettre un centre de responsabilité distinct pour chaque domaine .c'est ce que nous allons voir par la suite.

### **2.1. Responsabilité propre à chaque poste**

L'entreprise en question est une entreprise commerciale, du secteur tertiaire pourtant il est nécessaire d'avoir un suivi au niveau des ventes ou les produits et ceux des charges.

Chaque entreprise dispose de ses propres moyens et à partir de cela elle peut définir ses différents centres vu que les critères suivants sont bien déterminés :

Les objectifs de l'entreprise sont bien indiqués, de la délégation de responsabilité convoitée par la direction, suivant l'organisation établie par l'entreprise, des ressources qu'elle dispose pour contrôler la gestion (financières et humaines).

La mise en place d'un centre de responsabilité pour chaque poste est utile afin de mettre une politique de découpage dans l'entreprise pour affecter de décentralisation du pouvoir à chaque centre de l'organisation.

Si les tâches sont séparées, la direction financière assume ses propres tâches suivant les responsabilités qu'on avait déjà confiées et le contrôle de gestion pourra s'engager toutes les responsabilités qu'on doit assumer en tant que contrôleur.

Le contrôleur de gestion pourra se réagir aussi selon les fondements du contrôle au niveau d'une entreprise en s'intéressant sur l'amélioration au niveau de chaque centre et repartir suivant sa nature, à savoir :

Les centres de coûts : ce centre ne concerne que le coût et puisque notre entreprise appartient à des entités prestataire de services, il s'agit de mettre en rapport avec les charges que doit supporter l'entreprise au cours de son exploitation. Il sera nécessaire alors d'en séparer le contrôle de gestion de la direction financière afin qu'il puisse accomplir ses tâches, généralement pour pouvoir contrôler le coût des prestations.

Les centres de produits : celui-ci est relatif aux ventes réalisées par l'entreprise et concerne la réalisation du chiffre d'affaires. Le contrôle est mis en place pour juger si les ventes sont conformes aux prévisions. Le fait de réaliser un bon nombre de vente (en quantité) constitue l'objectif du centre tout en respectant les budgets des frais généraux, ceux des conditions que doit contrôler par le responsable du poste (contrôleur de gestion).

Les centre de profits : le centre par lequel il agit sur le résultat de l'entreprise c'est-à-dire tirer une marge à partir des ventes réalisés et sur les charges et les frais généraux que supporte l'entité.

Les principes de contrôle de gestion au sein de l'entreprise se basent sur ces trois domaines les coûts ou les charges, les ventes ou les produits, et les frais généraux.

Afin qu'il puisse se réagir, il est nécessaire de mettre hors toutes fonctions de l'entité pourtant aucune rupture doit en porter au niveau du rattachement à la direction générale. .

La distinction du rôle de contrôle de gestion à celui du directeur financier permet à lui de maîtriser la gestion d'entreprise et afin de permettre de mesurer les performances de l'entreprise dans la réalisation de ses activités. Portons sur une autre analyse concernant l'amélioration au niveau du contrôle interne de l'entreprise.

## 2.2. Amélioration du contrôle interne

Nous venons de mettre en évidence le domaine de fonctionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise.

L'approche suivante met l'accent sur le niveau interne de l'entreprise dont lequel elle s'apprécie aux biens de l'entité.

Le dogme du contrôle interne repose sur la sécurité du patrimoine de l'entité et la qualité d'informations. Plus ce contrôle est fiable, plus le patrimoine de l'entreprise est rassuré.

Malheureusement, ce niveau de contrôle est faible au sein de l'entreprise pourtant on avait constaté l'emploi irrégulier des matériels de l'entreprise.

Ce niveau de contrôle comme nous l'avons dit au paragraphe précédent, les grandes fonctions doivent être séparées pour permettre à chaque responsable de réagir selon ses implications au poste.

La direction pour la définition des objectifs et les orienter selon les moyens que l'entreprise dispose. Le contrôle de gestion sur les performances de l'entreprise. La séparation nette de fonctions au niveau de l'entreprise permet à chaque unité de déterminer le niveau de contrôle au sein de l'entreprise.

Ex : l'utilisation des photocopieuses et les papiers A4

Sur l'utilisation des photocopieuses : l'entreprise fournisseur de cette machine décrit dans la fiche de livraison un seuil que doit effectuer la photocopieuse pour une journée, l'utilisation au-delà du seuil entraînera le surchauffage du moteur et l'altération du lampe de la photocopieuse.

Pour ce cas il faut admettre un système d'autocontrôle au niveau de l'utilisation de la photocopieuse pour qu'il y ait optimisation des machines et économie des papiers.

De même pour le responsable de chaque centre, l'intention du contrôle de gestion dans son démarche, c'est de minimiser le coût dans toute exécution de tâches pour pouvoir améliorer le niveau de résultat et pour pouvoir atteindre l'objectif visé.

Un autre cas peut illustrer une amélioration au niveau de contrôle interne, il s'agit de la gestion des heures supplémentaires.

Les heures complémentaires constituent comme charges de personnel pour l'entreprise. Plus elles sont nombreuses, plus les charges se multiplient. L'entreprise va risquer alors de perdre certaines marges envers ces charges.

Pour faire en sortir, il faut que la responsabilité revienne à chacun des membres du personnel et qu'il faille améliorer les règles régissant sur l'affectation des heures supplémentaires.

Il est nécessaire de :

- Limiter les nombres d'heures de travail pour chaque employé ;
- Affecter des répartitions par types de tâches au niveau de chaque centre.

Dans l'entreprise, pour pouvoir aménager un niveau de contrôle fiable, il est tant d'améliorer les outils de contrôle.

En conclure, la répartition des tâches entre les diverse fonctions de l'entreprise pourra nous amener à cerner le domaine de travail de chacun et faire disparaître le manque de contrôle sur tous les niveaux de l'entreprise. La direction assume ses propres tâches et celui du niveau hiérarchique ainsi pour le contrôle de gestion. L'affectation de ces deux fonctions dans son propre domaine conduit à l'entreprise de faire face au dysfonctionnement qui peut se présenter au cours du temps.

C'était le cas comme quoi on avait attribué une amélioration au niveau de l'organisation d'entreprise par rapport au contrôle de gestion. Portons ensuite à la restructuration du domaine du budget envers le contrôle de gestion pour l'entreprise. Ce que nous verrons à travers le chapitre suivant.

## CHAPITRE II : BUDGET ET CONTROLE DE GESTION

Le budget constitue parmi les éléments de planification pour différentes organisations, comme l'Etat, les entreprises et les ménages. Le fait d'établir un budget c'est affecter des prévisions des charges et des produits.

Cette activité de prévision prétend une exigence de forte capacité de la part de contrôle de gestion vu de son rôle au sein de l'organisation.

« Ceci montre que le contrôleur de gestion est étroitement impliqué dès l'origine des travaux et que son rôle est déterminant » (16)

Ce passage nous montre que l'action issue du contrôle commence de la première ligne des activités que l'entreprise souhaite de faire au cours du temps. Et la responsabilité se poursuit tout au long de l'activité jusqu'à l'atteinte des objectifs.

Revenons un peu sur le rôle de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour rôle de fournir des informations chiffrées qui sont traduits en terme économique suivant les stratégies et politiques retenues, découper les plans stratégiques en court et moyen terme, exécute les plans d'actions(17).

On peut évoquer, d'une manière générale, l'action du contrôle ne s'exclue même pas d'une seconde à l'autre de déroulement des processus d'organisation de l'entreprise. C'est pourquoi, il aurait dû passer dès le début de ce processus.

Et ce processus concerne surtout sur le budget sur lequel on pourra réaliser les plans d'actions en vue d'atteindre un objectif tel un résultat positif et supérieur à celui de la dernière année d'exploitation.

Quels seront alors les moyens pouvant mener à la réalisation de ce résultat ? L'exposé de cette section suivante portera à la réponse de cette question.

(16)& (17) Source : « Contrôle de gestion à la portée de tous »

## **SECTION 1 : Mise en place d'un contrôle sur l'analyse du budget**

### L'analyse de budget :

C'est un acte par lequel le contrôle de gestion entretient dès la phase de pré-budgétaire en ce qui concerne les besoins de centre de responsabilité en fonction des moyens que dispose l'entreprise en basant sur des hypothèses

Là où on a commencé, le contrôle doit être présent pour tout instant afin de maîtriser plus tard les causes des problématiques liées à l'étude du budget.

Une démarche plus cohérente doit être pourvue de la part de contrôle de gestion afin de familiariser aux attentes des centres de responsabilité de l'entreprise et de la direction.

Celle-ci commence à affecter un contrôle permanent au niveau de chaque centre, de l'unité inférieure à celle de la supérieure.

### 1.1. Contrôle permanent

Un contrôle permanent est utile pour l'entreprise dès que son activité commence et ceci est impliqué sur tous les niveaux de l'entreprise sans distinction de fonction.

Le principe de fondement du contrôle de gestion est « la permanence ». Ce principe veille à la vérification de toutes unités fonctionnelles de l'organisation pour pouvoir cerner les effets pouvant nuire au fonctionnement de l'entité.

Pour répondre à ces exigences, ainsi qu'à leurs propres besoins, le conseil d'administration et la direction doivent disposer d'un système de contrôle interne (SCI) efficace et fiable. Un tel outil de gestion, assurant une gestion efficiente des contrôles, soutient les organes d'administration:

- pour atteindre les objectifs de la politique d'entreprise
- pour respecter les lois et les directives
- pour protéger le patrimoine commercial
- pour détecter, réduire et empêcher les erreurs et les irrégularités
- pour garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité
- pour garantir la ponctualité et la fiabilité des rapports financiers

Réaliser un profit est l'objectif le plus important d'une entreprise, certains diront même le seul. Le profit est la mesure de la réussite. On peut le définir de façon simple : Recettes - Dépenses = Profit. Pour accroître les profits, vous devez donc augmenter les recettes, réduire les dépenses, ou les deux à la fois. Pour améliorer les résultats, vous devez savoir à tout moment comment évoluent les paramètres financiers de vos activités. Il faut les surveiller sans complaisance.

### Analyse des recettes et des dépenses

Comme les profits sont obtenus en déduisant les dépenses des recettes, vous devez commencer, pour calculer le profit, par préciser quelles sont ces recettes et ces dépenses pendant la période à l'étude.

L'analyse des produits pour l'entreprise provient par l'intermédiaire des questions suivantes pour affecter des contrôles au niveau de la réalisation des activités de l'entité allant de chaque niveau.

Pour SDV Madagascar, une entreprise de service, quelques questions peuvent fournir des informations pour ces recettes à savoir :

- Quel est le montant de vos recettes brutes provenant de la vente de vos biens et de vos services? (Ventes brutes)
- Quelle est la valeur des marchandises que vos clients vous ont renvoyées et pour lesquelles vous leur avez accordé un crédit? (Renvois et rejets)
- Quel est le montant des réductions que vous avez accordées à vos clients et à vos employés? (Réductions)
- Quel est le montant des ventes nettes de biens et de services? (Ventes nettes = Ventes brutes - (Retours et rejets + Réductions)).
- Quel est le montant de vos revenus d'autres origines comme les intérêts sur les dépôts bancaires, les dividendes de titres divers, les loyers sur des propriétés louées à d'autres? (Produits hors exploitation)
- Quel est le montant de vos recettes totales? (Recettes totales = Ventes nettes + Produits hors exploitation).

Adopter des réponses relatives à ses questions permet au contrôleur de gestion d'appréhender des contrôles permanents au niveau des produits de l'entité tel qui joue un grand rôle dans le budget de l'entreprise.

Du côté dépenses, les questions sont

- le coût des marchandises vendues (Coût des marchandises vendues = Inventaire de début de période + Achats - Inventaire de clôture);
- les salaires (n'oubliez pas le vôtre – au taux réel auquel vous devriez payer quelqu'un pour faire votre travail);
- le loyer;
- les services publics (électricité, gaz, téléphone, eau, etc.);
- les frais de livraison;
- les assurances;
- les coûts de publicité et de promotion;
- la maintenance et le ménage;
- l'amortissement (vous devez ici faire attention d'appliquer des politiques d'amortissement réalistes et veiller à inclure dans les calculs tous les biens amortissables);
- les taxes et les permis;
- les intérêts;
- les mauvaises créances;
- l'aide professionnelle (comptable, avocat, etc.).

L'approche des réponses du côté de recettes et dépenses permet au contrôleur de gestion de déterminer les points faibles de l'entreprise et afin de mesurer la performance de celle-ci et apporter des mesures contribuables au développement de l'entité.

Après avoir déterminé les points qu'on doit s'intéresser pour affecter un contrôle permanent au niveau de budget de l'entreprise. Il sera nécessaire d'entamer sur quel moyen doit on faire son suivi.

Ce que nous allons voir ci-dessous.

## 1.2. Suivi périodique

Pour pouvoir suivre un domaine, il faut en tenir compte des moyens qu'on dispose pour effectuer ce suivi.

Grâce à l'évolution des technologies, toutes les entreprises en notre époque assure son système de comptabilisation à l'aide d'un logiciel permettant d'enregistrer les mouvements en entrée (produits) ou en sortie (dépenses) et pour en tirer des conclusions relatives au fonctionnement des débits et crédits pour l'entreprise.

En utilisant des systèmes informatiques avancés tels que le suivi et le traçage, l'entreprise pourra améliorer son efficacité, sa sécurité et sa transparence en appliquant cette technique.

L'introduction de cette technologie dans le secteur de la logistique de gestion des transports permet une amélioration de l'efficacité à tous les niveaux de la chaîne logistique, permettant une activité mieux gérée et contrôlée, et beaucoup plus professionnelle. Le résultat obtenu est une réduction des risques, des pertes et de meilleurs niveaux de service

Comme par exemple, le logiciel de Transtrack permet à SBV Service Ltd de travailler de façon plus efficace. Tous les détails concernant le transport d'argent liquide sont enregistrés, y compris le personnel impliqué, la route suivie, le véhicule, les clés et la valeur du transport, entre autres renseignements.

L'application de ce type de suivi par l'emploi des progiciels peut rendre à l'entreprise de détecter les points culminants qui peuvent déstabiliser le fonctionnement de budget pour l'entreprise ;

De toute façon, l'entreprise en tant que prestataire de service pourra entreprendre cette méthode pour qu'on puisse affecter un suivi efficace et à un temps régulier.

## **Section 2 : Usage de la planification et des budgets en période de turbulence**

Lorsque l'environnement extérieur devient instable, le doute sur le volume des ventes augmente. Les entreprises ont alors tendance à analyser davantage leurs marchés et à construire des scénarios autour de différentes hypothèses d'activité, de manière à identifier les risques.

Les interrogations habituelles sont : quel chiffre d'affaires faut-il réaliser

pour obtenir tel résultat ? Que devient le résultat si ? Dans telle circonstance, que peut-on faire pour améliorer le résultat ? Des plans de repli sont éventuellement envisagés, mais en final la direction générale décide toujours du niveau d'activité à retenir pour décliner les budgets dans les services et allouer les moyens. Le contrôle budgétaire produit, généralement, des dérives importantes (écart compris entre 10 et 20 %). La recherche des causes de celles-ci vise à faire la part entre ce qui est modifiable et ce qui ne l'est plus, et l'action corrective concerne les améliorations à apporter aux aspects réversibles. Cette pratique, très répandue, est pertinente tant que les dérives restent raisonnables. Dans le cas contraire, d'autres approches devront être développées.

Celles-ci consistent à rendre plus réactive ou plus proactive la structure des plans et des budgets, et à orienter davantage les outils sur l'action et la rapidité de décision.

## 2.1. Le découpage du plan ou des budgets en opérations et en projets

### 2.1.1. Raison d'être et conséquences de ce découpage

Dans un environnement complexe et incertain, le nombre d'interrelations à appréhender, la mauvaise connaissance du niveau des variables et l'absence de points de référence (due aux ruptures) rendent la prévision quasiment impossible. Il convient alors de savoir observer et de casser la complexité pour retrouver des îlots d'ordre et de certitude au sein desquels on pourra, à nouveau, procéder de façon rationnelle.

Le recours à un management se fondant sur la distinction opérations-projets répond à cette situation. Son fonctionnement suppose la mise en œuvre de trois modalités :

- La gestion des opérations qui se donne pour objectif la maîtrise des activités courantes dans un environnement stable ou, au pire, en état de changement prévisible. Elle consiste à utiliser le système budgétaire et de planification traditionnel, mais uniquement sur une partie de l'entreprise.

- La gestion des projets qui se charge de la conduite d'activités non habituelles réalisées dans un contexte au moins partiellement inconnu. Elle consiste à repérer les événements susceptibles d'induire des discontinuités dans l'environnement, à évaluer l'état de préparation de la firme pour y répondre et à déclencher un projet, lorsque cela s'avère nécessaire.

Un système de veille détecte en permanence les événements (opportunités ou menaces) sources de discontinuités pour le futur. Quand un événement est identifié, on précise :

- la date la plus proche à laquelle il est susceptible de se réaliser et celle au-delà de laquelle il a une probabilité insignifiante de se produire ;
- son impact minimal et maximal possible sur l'évolution de l'environnement et la vie de l'entreprise (incidence sur le niveau des ventes, sur la rentabilité), en élaborant différents scénarios.

Au cours de l'étape suivante, l'état de préparation de la firme pour répondre à l'événement est apprécié, c'est-à-dire que sont déterminés les compétences nécessaires, l'effort à accomplir, la date à laquelle on est en mesure de faire face, et le coût de la réponse ; le personnel est aussi sensibilisé à son éventualité

Lorsque l'on a suffisamment de certitudes, il convient de mettre en œuvre un projet (pour tirer parti de la situation, à un moment où les choses ne sont pas encore très visibles) et d'être capable de rester très mobile (car l'option utilisée n'est pas forcément la plus pertinente), ce qui suppose de planifier vite, mais aussi de disposer d'une bonne logistique et d'une structure permettant de réagir rapidement en cas d'erreur.

- La gestion intégrative qui se donne pour objectifs :
  - le management des opérations et des projets à un point de temps donné. Il faut créer des équipes de projet, gérer les conflits entre les deux domaines, éliminer des anti-synergies, etc. ;
  - le passage, dans le temps, du projet à l'opération et de l'opération au projet (évolution des structures ; mobilité des cadres, pour mettre à la tête de l'activité selon les circonstances un créatif ou un administrateur).

### 2.1.2. Application à la structure d'un système budgétaire

Dans sa conception classique, un système budgétaire revient à construire des budgets valables pour l'ensemble de l'année, bouclés par des documents de synthèse (compte de résultat, budget de trésorerie, bilan prévisionnel) et reposant sur des objectifs de ventes et des conditions de production bien définis. Une telle pratique n'est plus tenable en période de forte turbulence : il n'est plus possible de proposer des objectifs de ventes et des budgets réalistes sur une période d'un an.

L'instabilité oblige à restructurer le système selon des modalités qui peuvent être les suivantes :

- « Un budget ferme construit à partir d'objectifs sur lesquels s'engagent les responsables est défini pour une période plus courte que l'année » (18)  
Le trimestre, le quadrimestre ou le semestre sera retenu selon le délai de relative certitude devant lequel se trouve l'entreprise ;
- pour le reste de l'exercice, deux ou plusieurs estimations, par grandes masses, sont élaborées. Diverses hypothèses d'activité et de niveaux de prix sont élaborées, et on en déduit les conséquences sur le compte de résultat, la trésorerie, les investissements et le niveau des effectifs, mais sans jamais descendre à un niveau d'analyse très détaillé (comme, par exemple, des budgets de centres de frais). Ces estimations budgétaires (ou scénarios) sont assorties de conditions portant sur le montant des dépenses discrétionnaires : le service X aura le droit d'embaucher une personne de plus si, en avril, l'hypothèse optimiste est retenue comme bonne.
- « À l'issue de chaque trimestre (si c'est la périodicité retenue) de nouveau objectifs, ayant valeur d'engagement pour les responsables concernés, sont fixés pour une durée identique ; les estimations budgétaires de la fin de l'exercice sont réajustées en fonction de l'évolution de la conjoncture. Dans le cadre de cette opération, les décisions discrétionnaires, telles que l'exemple cité ci-dessus (embauche d'un employé supplémentaire) sont systématiquement réétudiées » (19)

(18) *D. de Longeaux « gestion budgétaire » 1977, p. 15*

(19) *D. de Longeaux « gestion budgétaire » 1977, p. 15*

Utilisé de cette façon, le système budgétaire devient davantage un outil permettant d'apprécier rapidement l'incidence de diverses hypothèses (variations des paramètres de conjoncture, etc.) sur le résultat et les équilibres financiers, et de recalculer à peu de frais, en cours d'exercice, le résultat prévisionnel, compte tenu des écarts déjà constatés ou des modifications connues de l'environnement. Pour son bon fonctionnement, il sera couplé à un système de veille cernant les perspectives d'évolution.

## 2.2. L'approche proactive de la planification

L'intention stratégique est à la fois une ambition affichée (l'emporter sur les meilleurs du secteur, s'ouvrir un nouvel espace concurrentiel), et le processus de management actif qui l'accompagne dans sa réalisation. Trois caractéristiques permettent de la définir plus précisément : l'intention stratégique est une orientation claire qui assure la cohérence à long terme des actions, mais qui est suffisamment large pour permettre à divers projets ou expérimentations de se développer ; elle reste stable tant que l'entreprise n'est pas parvenue à ses fins ; elle énonce un but qui mérite un engagement personnel et un effort important de la part des salariés.

Avec ce concept, il ne s'agit plus d'adapter les ressources disponibles aux opportunités existantes (approche traditionnelle), mais de créer délibérément une importante inadéquation entre les ressources et les ambitions, de manière à obliger les gens à se dépasser. Le déficit de moyens n'empêche pas d'aller dans le sens d'une vision ambitieuse, car une exploitation intelligente de ceux-ci permet de les exploiter au mieux.

Cinq chemins mènent à cette exploitation intelligente :

- la concentration des ressources sur peu d'objectifs à la fois, et dans des domaines où la valeur du produit (telle que la perçoit le client) est largement supérieure à son coût ;
- la capacité à accumuler des ressources ; il s'agit de savoir extraire de la moindre base d'expériences un nombre important d'idées d'amélioration et d'innovation, et de savoir emprunter à d'autres les compétences qui vous

manquent pour le moment (en recourant à la sous-traitance, à l'alliance, à l'accord de licence, à des opérations conjointes) ;

- l'association complémentaire de différents types de ressources afin d'augmenter la valeur de chacune d'elles ; cette aptitude suppose d'être capable de combiner des technologies et de coordonner les compétences de différents services pour imaginer des produits nouveaux, mais de savoir aussi produire et vendre pour tirer profit de ses innovations ;
- la conservation des ressources par la réutilisation de son savoir-faire dans un maximum de domaines ou par l'attaque du concurrent sur un terrain insuffisamment défendu;
- la récupération rapide des moyens grâce à la réduction du temps écoulé entre les premières mises de fonds et leur recouvrement sous forme de vente au consommateur final.

L'intention stratégique ramène le futur dans le présent et plutôt que de chercher à savoir en quoi demain sera différent d'aujourd'hui, elle oblige à se demander : « Que doit-on faire demain de façon différente pour aller dans le sens de son ambition (ou quels changements faut-il introduire pour inventer l'avenir que nous souhaitons) ? ». La réponse à cette question est l'occasion de lancer différentes actions (ou défis) faisant l'objet de plans dont la réalisation pourra conduire, année après année, au leadership mondial. La gestion d'un défi comporte toujours les mêmes éléments : « on le situe dans le contexte de l'intention stratégique (par exemple, c'est l'étape suivante de notre cheminement vers l'hégémonie), on en décrit la nature et l'ampleur, on précise l'amélioration à obtenir dans un délai donné, on établit des critères d'évaluation permettant de relier la contribution de chacun à l'effort collectif et on accorde aux salariés la liberté d'y participer comme ils l'entendent, y compris en outrepassant les limites de leur poste » (20)

Avec une intention stratégique et les défis qui en découlent, il est possible de laisser les responsables opérationnels improviser dans l'instant,

(20) C.K. Prahalad 1995, G. Hamel "La Conquête du futur "

car leur créativité doit normalement aller dans le sens de l'intérêt général. La capacité d'initiative qui leur est con sentie permet de tester de nouvelles idées et de mieux s'adapter aux circonstances imprévues. La stratégie n'est plus un vaste dessein issu de la réflexion intense des planificateurs, mais plutôt la tendance lourde qui émerge d'un flux continu de petites décisions, guidé par une vision assez claire du point d'arrivée.

Une structuration des plans et des budgets autour des processus stratégiques

L'incertitude des marchés (concurrence mondiale, faible durée du cycle de vie des produits, etc.) oblige les entreprises à reconfigurer leur offre de telle manière qu'elles soient capables de faire face à des changements rapides. La réorganisation peut se réaliser autour des grands processus transversaux qui interviennent dans la maîtrise des facteurs-clés de succès et la détermination de la compétence distinctive : les processus stratégiques. Ces processus (correspondant à une combinaison d'activités dispersées au sein des différentes fonctions) sont en effet les lieux où se crée la valeur. Face à la turbulence, ils doivent donc, soit améliorer les attributs porteurs de valeur ou produire de nouveaux couples produit-services, soit être réorganisés pour consommer moins de ressources. Si après examen, certains d'entre eux sont incapables de faire face à la concurrence, l'entreprise sera amenée à s'en séparer ou à les faire sous-traiter auprès de partenaires plus efficaces. Des analyses orientées Activity-Based Management(21), des budgets et des plans d'action étudieront ces différents aspects.

Des stratégies fondées uniquement sur la réduction des charges ou l'amélioration de la qualité conduisent à un besoin de main-d'œuvre moindre, un rétrécissement du périmètre de l'entreprise et à des pertes de compétences. Ce n'est que s'il y a réemploi des ressources libérées dans des innovations que la firme restera véritablement performante.

Enfin, l'entreprise pourra prétendre à l'évolution existante autour de son environnement, que ceux soient des opportunités, soient des menaces, elles

(21) P. Lorino 1995, « Le déploiement de la valeur par les processus » p. 355 et suivant

ont la possibilité de prendre des décisions relatives à ses besoins grâce à l'intervention du contrôle de gestion dans l'ensemble de l'entité.

Cette intervention sera nécessaire de porter au responsable qui tient un rôle important dans la gestion du groupe.

Cette suggestion est utile afin de parvenir à chaque entité des responsabilités envers chaque entité du groupe.

En fait, on ne pourra jamais aller hors de la limite établie par le groupe, pourtant des idées à refléter à son niveau nous doit effectuer pour tenter si possible dans la gestion courante de l'entité en général.

## CONCLUSION GENERALE

En conclure, l'organisation du travail du contrôle de gestion reste l'unique issu de mettre à niveau tous les directives permettant de gérer l'ensemble de l'organisation dans laquelle l'élément vital (budget) est bien établi. Au contraire, la vie de l'entreprise va se déstabiliser.

La gestion de l'entreprise dans son ensemble est fonction de divers facteurs, du côté intérieur à l'extérieur. Une organisation nette et structurée au niveau de contrôle de gestion peut prétendre à un contrôle de chaque unité de l'entreprise. D'une manière générale, la situation de l'entité en totalité risque d'être précaire tant que les éléments nutritifs ne soient pas bien établis et relatifs selon les besoins de l'entreprise. Elle ne pourra pas fonctionner bel et bien si les conditions nécessaires pour sa pérennité sont en défaillance.

En fait, doter l'entreprise d'outils de gestion performants notamment pour l'élaboration budgétaire pour améliorer ses performances opérationnelles et financières est un enjeu majeur dans un contexte économique instable et une mondialisation croissante des activités.

Le processus budgétaire permet en effet de :

- Aligner la stratégie à l'ensemble de l'entreprise
- Transformer cette stratégie en plans pluriannuels puis en budgets
- Suivre la réalisation par niveau de responsabilité
- Réajuster les prévisions selon les évènements de façon rapide, continue, fiable et détaillée.

Les entreprises utilisent aujourd'hui très majoritairement des tableurs pour l'élaboration et le suivi de leurs budgets. Ces outils présentent de nombreuses inconvénients quant à la maintenance et l'évolution des modèles, collecte des informations budgétaires de différents services et sites, intégration automatique des données, gestion de la sécurité et de la confidentialité des informations.

Actuellement, Il existe de véritables applications de gestion budgétaire, plus performantes et structurantes que les tableurs. Elles permettent de faciliter la construction et la maintenance d'un référentiel budgétaire unique pour

l'entreprise, tester différents scénarios et faire des simulations, diminuer la phase de collecte de données, mettre en œuvre travail collaboratif avec des notions de Top Down: les objectifs sont fixés par le siège et propagés sur les différents services ou entités, et de Bottom Up : les informations budgétaires sont collectées à la base et remontées en central. En plus un mélange de ces deux méthodes, une intégration automatique des écritures comptables, générer des tableaux de bord personnalisés, affiner les prévisions de résultat en fin d'année, et sécuriser et pérenniser le système pourront conduire à ce stade.

L'approche multidimensionnelle basée sur des cubes permet de manipuler plus facilement une grande quantité de données et de réaliser des croisements selon plusieurs axes d'analyse : nature comptable, sections analytiques, entité, catégorie (budget, réel), périodes, ces logiciels permettent en outre d'effectuer des :

- Simulations de masse salariale
- Prévisions des ventes
- Prévisions d'achats et d'optimisation des stocks
- Simulations sur des investissements

Quant à cette amélioration de gestion budgétaire, on pourra prétendre à un élargissement du domaine en se professionnalisant en matière des activités courantes de l'entreprise, c'est le cas dans la mise en place d'une base logistique à Tamatave dans le but d'effectuer les principales tâches de l'entité c'est à dire une base pour assurer l'empotage et le dépotage des containers ainsi des parcs containers pour SDV Madagascar.

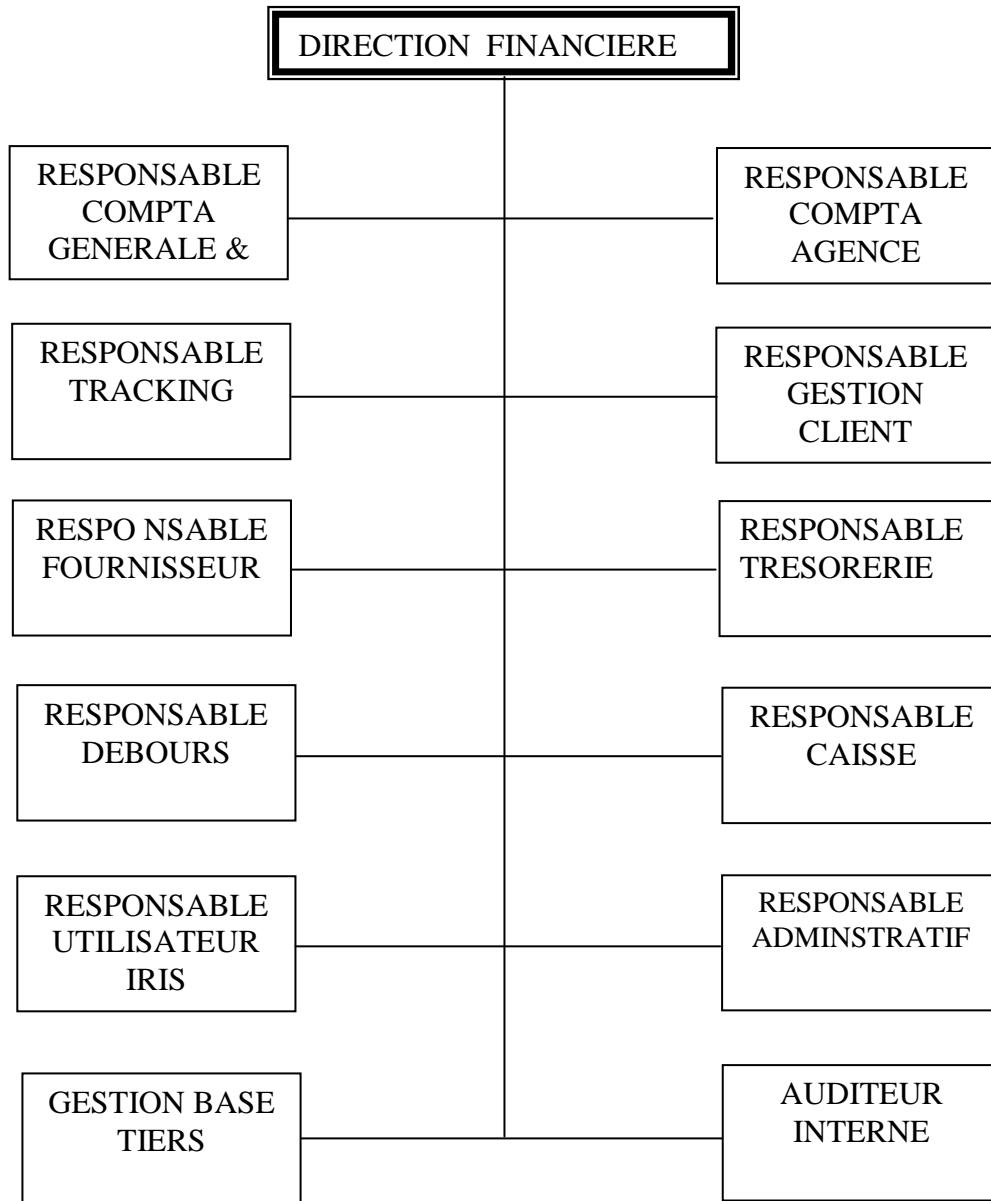
Suite de ce projet, SDV Madagascar désire de s'intégrer à une norme « ISO » dans la réalisation de ses activités pourtant celui-ci implique un grand rôle de la part du contrôle de gestion vu que l'exécution doit effectuer suivant les normes qu'on souhaite octroyer. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le

respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion. Mais après cela, comment va se positionner l'entreprise face à ces concurrents surtout à Madagascar ?

# ANNEXES

## ANNEXE I

### Organigramme financière et comptable de l'entreprise



## ANNEXE II

### Consommation des papiers A4 pour la photocopieuse et les imprimantes

Mois	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Moyenne
<b>Photocopieuse</b>	70	70	65	60	60	55	60	65	55	60	65	70	755
<b>Imprimantes</b>	75	71	73	75	70	65	70	75	65	75	60	70	844
<b>Total</b>	145	141	138	135	130	120	130	140	120	135	125	140	1599

Source : SDV Madagascar, service imprimante, et photocopie

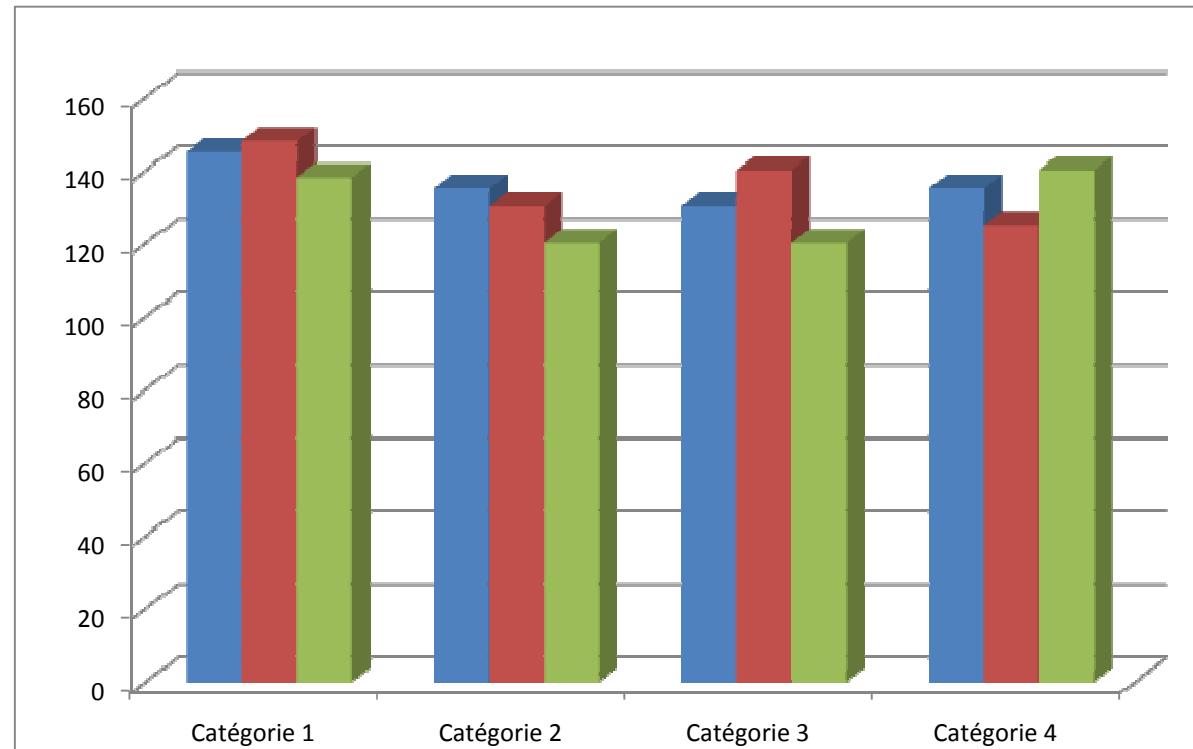
### ANNEXE III

Catégorie 1 : 1<sup>ère</sup> trimestre

Catégorie 2 : 2<sup>ème</sup> trimestre

Catégorie 3 : 3<sup>ème</sup> trimestre

Catégorie 4 : 4<sup>ème</sup> trimestre



## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine**, « Contrôle de gestion, Manuel et applications », DECF épreuve n°7, 4ème édition, Dunod, Paris, 1998.390 pages ;
- Ansoff I. [1976]**, « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, winter, p. 21-33
- BERLAND**, « cours de comptabilité de gestion, » Université de Paris XI, Faculté Jean Monnet, 2001.240 pages
- BOUIN Xavier, SIMON François**, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod.
- BOUQUIN Henri**, » Contrôle de gestion », 1ère édition, Puf, 1986.196 pages.
- BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine**, » Organisation et gestion de l'entreprise », tome 2, Vuibert, 1999.
- D. de Longeaux 1977**, « Gestion budgétaire », 1<sup>ère</sup> édition
- Gervais M. [1995]**, « Stratégie de l'entreprise », Paris, Économica, 4e éd. ; [1997], « Contrôle de gestion », Paris, Économica, 6e éd.
- GUEDJ Norbert**, « Le contrôle de gestion », édition Organisation
- G. Hamel, C.K. Prahalad**, « *La conquête du futur* », Paris, Inter Editions ; [1995],
- ISABELLE DE Kerviler, Loïc de Kerviler** « le contrôle de gestion à la portée de tous »
- P. Lorino 1995**, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, p. 55-71 ; 450 pages.

# TABLES DE MATIERES

## TABLE DE MATIERE

### L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A L'ELABORATION D'UN BUDGET

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PARTIE I : PRESENTATION ENTREPRISE ET CADRE THEORIQUE</b>	
CHAPITRE I Présentation de SDV Madagascar.....	5
SECTION 1 Identification de SDV Madagascar.....	5
1.1. Historique.....	5
1.2. Forme juridique.....	6
1.3. Activités .....	6
SECTION 2 Structure organisationnelle .....	8
2.1. Organigramme.....	8
2.2. Fonctions de ses ressources humaines.....	9
CHAPITRE II L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU CONTROLE DE GESTION A L'ELABORATION D'UN BUDGET.....	10
<b>SECTION 1 : Organisation du contrôle de gestion de SDV Madagascar.....</b>	
1.1. Définition du contrôle de gestion .....	10
1.2. Les tâches d'un contrôleur de gestion .....	11
1.3. Les limites du système.....	12
1.4. Place et fonctionnement du contrôle de gestion.....	13
SECTION 2 : Budget .....	16
2.1. La gestion budgétaire.....	17
2.5. L'élaboration de budget .....	19
2.6. Contrôle budgétaire .....	21
2.7. Procédure budgétaire.....	23
<b>PARTIE II L'ANALYSE DE SITUATIONS EXISTANTES</b>	

CHAPITRE I	Problème au niveau de l'entreprise et du contrôle de gestion.....	26
SECTION 1	: Adaptation de l'entreprise.....	26
1.1.	Le pouvoir du contrôle de gestion dans l'organisation.....	26
1.3.	Sur le marché de l'entreprise.....	29
SECTION 2.	Organisation et contrôle de gestion.....	32
2.1.	Mélange des taches du contrôle de gestion avec la direction financière.....	32
2.2.	Manque de contrôle interne .....	35
CHAPITRE II	Problème au niveau du budget et du contrôle de gestion.....	40
SECTION 1	Apport du contrôle de gestion sur le budget .....	40
1.1.	Insuffisance d'interventions du contrôle de gestion.....	41
1.2.	Manque de suivi du budget .....	42
SECTION 2	Manque de planification des budgets en période de turbulence.....	44
2.1.	Incapacité de réagir que la concurrence .....	45
2.2.	Faiblesse de porter changement à tel moment.....	47
<b>PARTIE III PROPOSITIONS DES SOLUTIONS POUR CHAQUE PROBLEME</b>		
CHAPITRE I	: Au sein de l'organisation.....	50
SECTION 1	: Adaptation permanente de la structure.....	50
1.1.	Recherche de stratégie propre à l'entreprise .....	50
1.2.	Amélioration des relations externes à l'entreprise.....	52
SECTION 2	: Séparation du travail du contrôle de gestion et celui de la direction financière .....	55
2.1.	Responsabilité propre à chaque poste.....	55
2.2.	Amélioration du contrôle interne.....	56

CHAPITRE II : Budget et du contrôle de gestion.....	59
SECTION 1 : Mise en place d'un contrôle sur l'analyse du budget .....	60
1.1.    Contrôle permanent.....	60
1.3.    Suivi périodique.....	62
SECTION 2 : Usage de la planification et des budgets en période de turbulence.....	63
2.1.    Le découpage du plan ou des budgets en opérations et en projets.....	64
2.2.    L'approche proactive de la planification.....	67
CONLUSION GENERALE.....	71
ANNEXES	
Annexe I.....	74
Annexe II.....	75
Annexe III.....	76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	77