



**DIPLÔME DE L'ECOLE NATIONALE
DE COMMERCE ET DE GESTION (DENCg)**

FILIERE : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION / 4^{ème} ANNEE – SEMESTRE 8

CONTRÔLE DE GESTION

CHAPITRE 1 :

GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Rachid DAANOUNE

Professeur

Département Gestion

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Finance et Gestion (LAREFAG)

ENCG - Tanger

CHAPITRE 1

GENERALITES SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

- **Définitions, objectifs, processus et outils de contrôle de gestion.**
- **Organisation de la fonction Contrôle de gestion : Attributions et positionnement du contrôleur de gestion.**
- **Profil et qualités (techniques et managerielles) du contrôleur de gestion.**
- **Stratégie et contrôle de gestion.**
- **Contrôle de gestion et audit interne**
- **Concepts : Objectifs, Pan d'actions, Performance et Pilotage.**
- **Evolution récente du contrôle de gestion.**

CONTRÔLE DE GESTION : DEFINITIONS ET OBJECTIFS

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines, le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises européennes au début des années 1970.

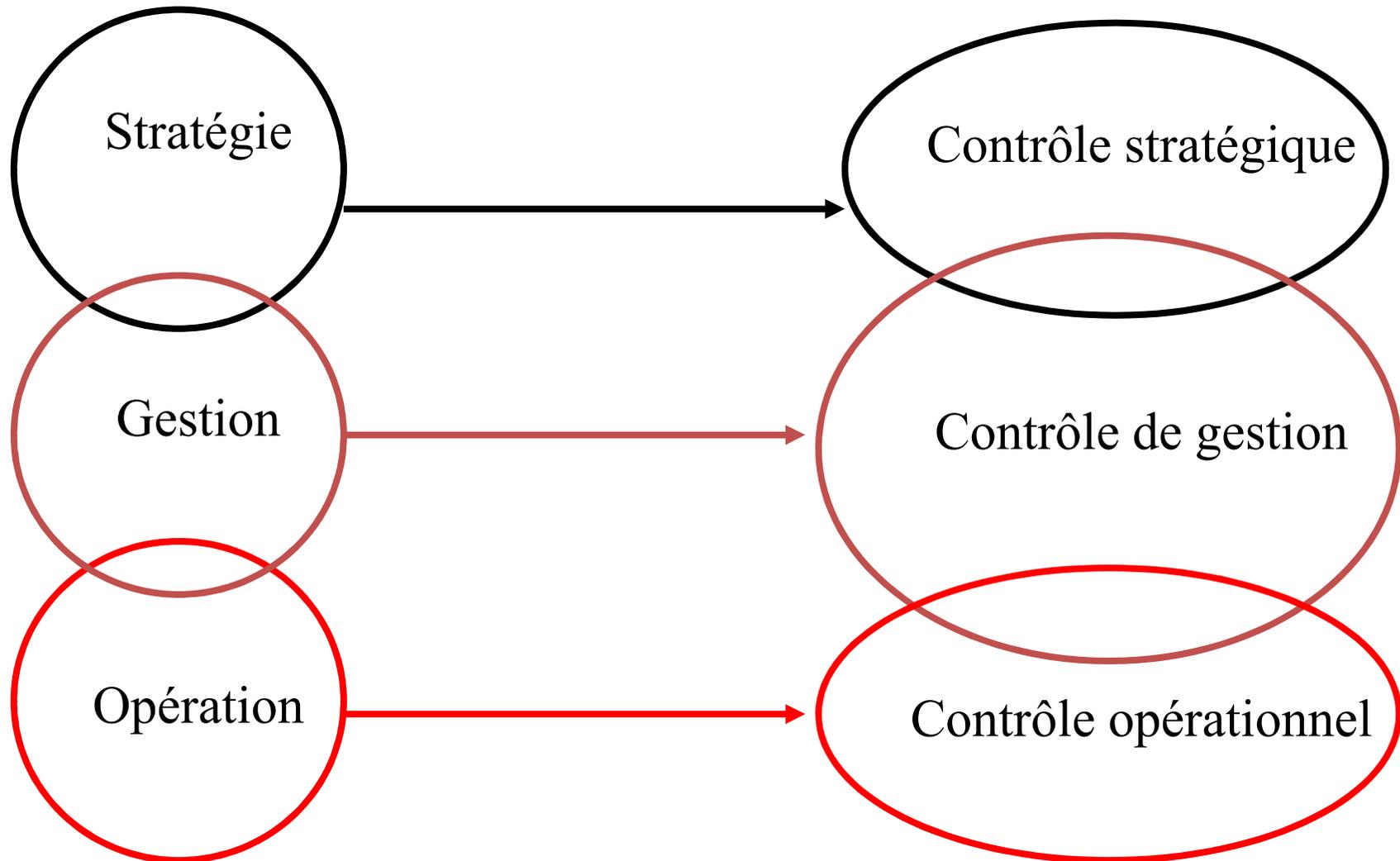
Au Maroc, cette discipline n'a été développée dans les entreprises que très récemment.

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

➤ Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

R. ANTHONY, 1965

La fonction contrôle de gestion





Contrôle
stratégique



Contrôle des
programmes
d'action



Contrôle
d'exécution

DG

Directions
Opérationnelles

Niveau exécutoire

Contrôle
stratégique

- Concerne les dirigeants

Contrôle de
Gestion

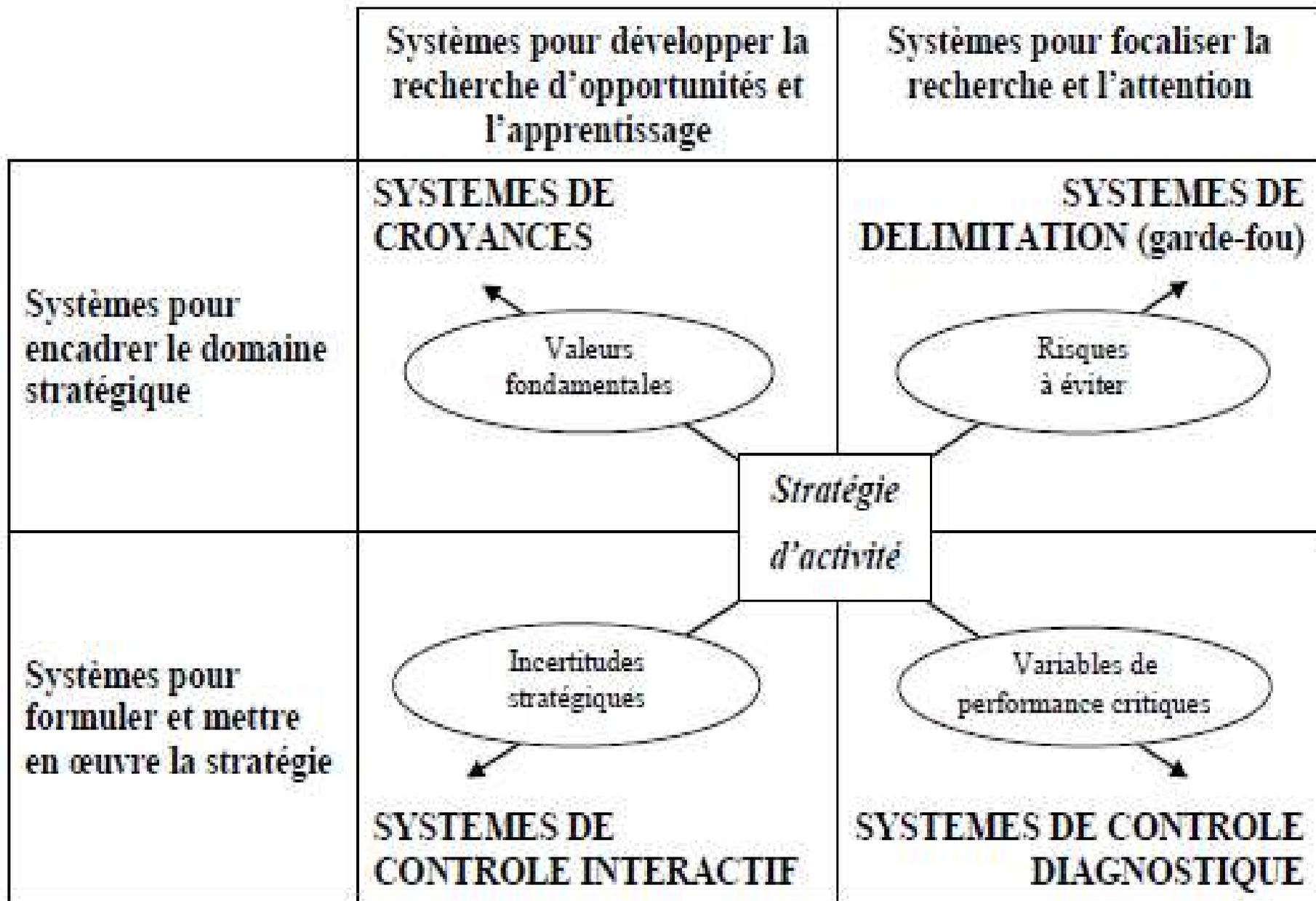
- Pour les cadres & les responsables

Contrôle
opérationnel
ou d'exécution

- Suivi quotidien à court terme

Évolution de la fonction contrôle de gestion

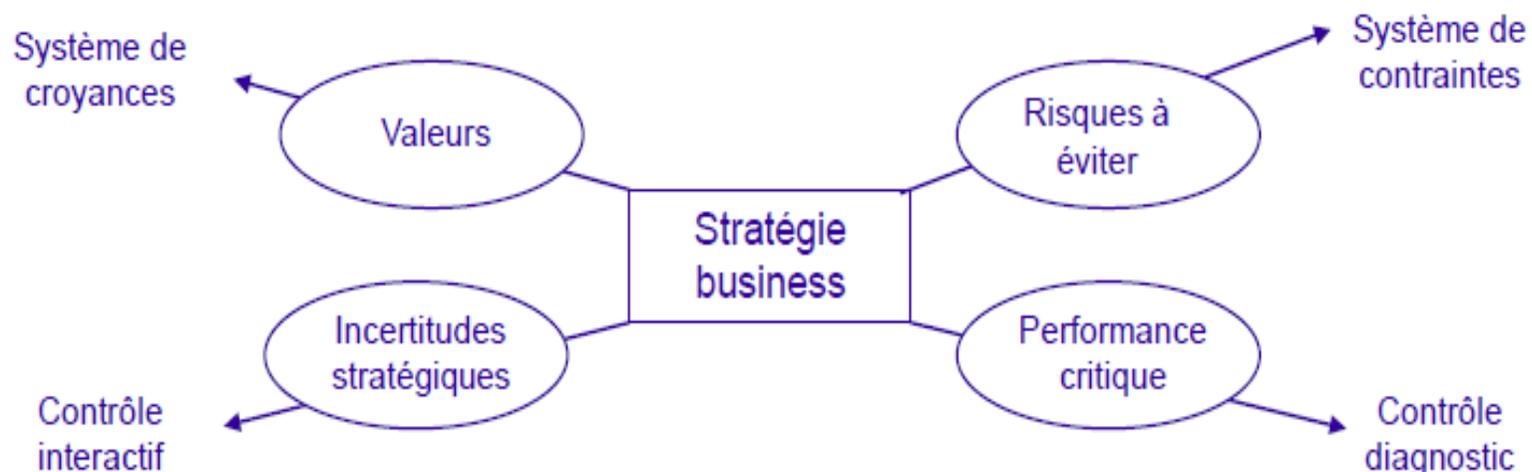
Contrôle de gestion = suivi des objectifs	Contrôle de gestion = réalisation de la stratégie
« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources ont bien été distribuées et utilisées en vue de réaliser les objectifs de la structure. »	« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de la structure en vue de réaliser les objectifs de celle-ci. »
R. ANTHONY, <i>Planning and Control System</i> , Harvard University, Boston, 1965, p. 17.	R. ANTHONY, <i>The Management Control Function</i> , Harvard Business School Press, Boston, 1988, p. 10.



Les leviers de contrôle de R. Simons (1995)

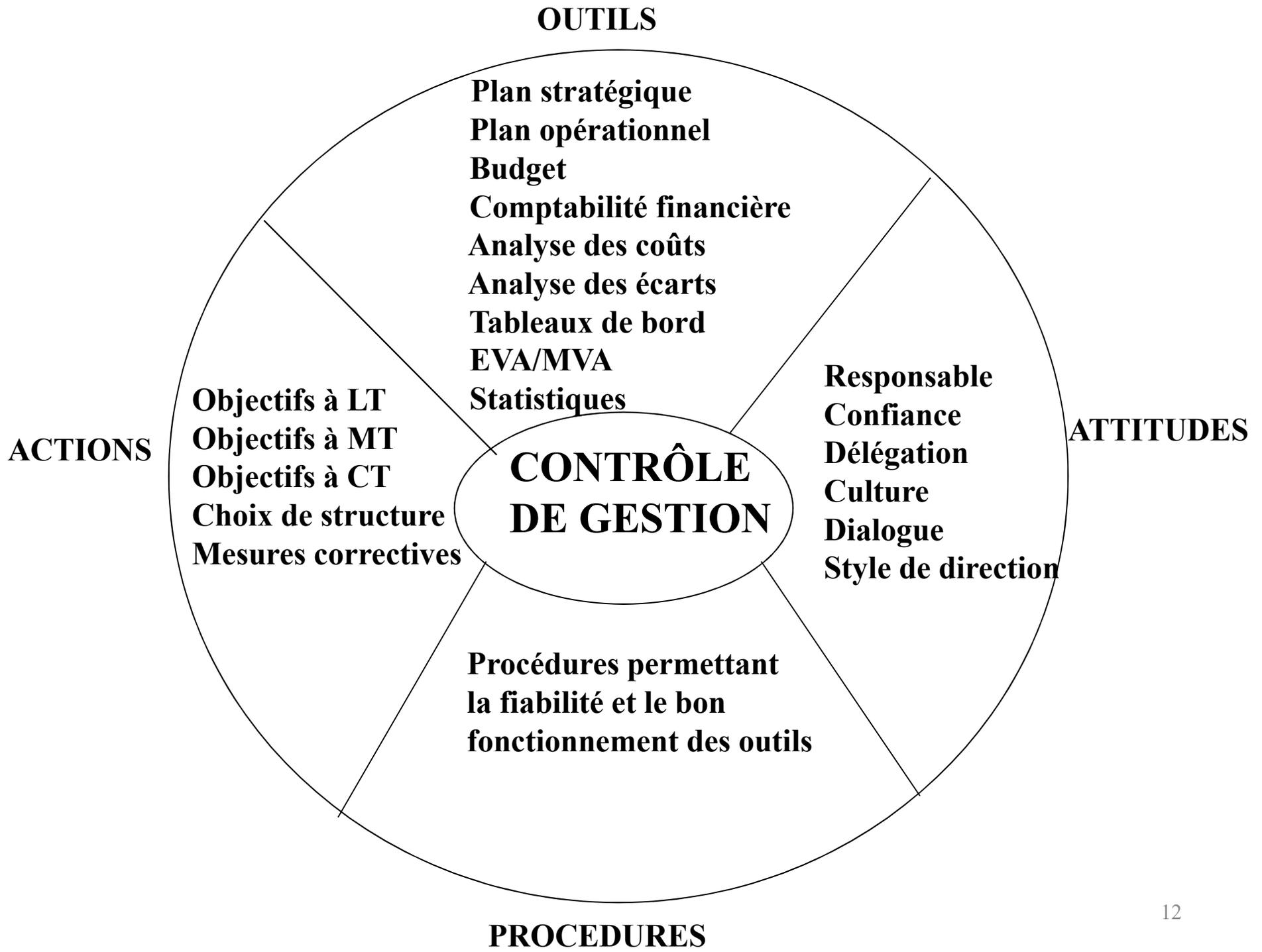
Le modèle de Robert Simons (Harvard, 1995)

- ◆ Les systèmes de croyances sont les systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs de base, buts et directions de l'organisation.
- ◆ Les systèmes garde-fou sont les systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants pour établir des limites et règles explicites qui doivent être respectées.
- ◆ Les systèmes diagnostiques sont les systèmes formels de feedback utilisés pour piloter les résultats de l'organisation et pour corriger les écarts par rapport aux standards de performance préétablis.
- ◆ Les systèmes interactifs sont les systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les processus de décisions de leurs subordonnés.

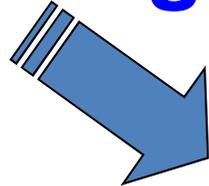


➤ **Le contrôle de gestion est «l'ensemble des actions, attitudes, outils et procédures qui permettent à l'entreprise de se doter d'objectifs à long, moyen et court terme et de s'assurer continuellement de leur réalisation»**

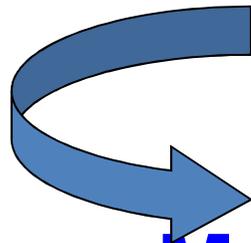
(A. GARMILIS, H. ARNAUD & V. VIGNON)



Contrôle de gestion



Management Control



Maîtrise de la gestion

L'expression « Contrôler » signifie maîtriser .

Contrôle de gestion : Maîtrise de la gestion

Contrôle de gestion : Système de pilotage de la performance

Le concept de performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus.

Une entreprise est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente.

La maîtrise de la performance impose donc l'atteinte des objectifs poursuivis (Efficacité) et que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés (Efficience).

Maximiser les quantités ou les valeurs obtenues (Objectifs atteints) à partir d'une quantité de moyens donnée (Moyens utilisés) .

Objectifs

- **Contribuer à la définition de la stratégie**
- **Suivre la mise en œuvre de la stratégie**
- **Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs opérationnels et stratégiques**
- **Mesurer les performances**
- **Piloter l'activité et prendre les actions correctrices**

Le but du contrôle de gestion est l'atteinte des objectifs. Il participe à la définition des objectifs et des systèmes de mesure des performances et met en œuvre le processus de réaction.

Dans les grandes entreprises, le contrôle de gestion « assure la coordination de l'ensemble des actions en orientant le personnel d'encadrement et d'exécution dans le sens souhaité par les dirigeants. L'organisation est alors découpée en centres de responsabilités jouissant d'une autonomie plus ou moins large en contrepartie d'un objectif à atteindre Le contrôle de gestion évalue la performance des centres de responsabilités »

**LE CONTRÔLE DE GESTION
EST UN MODE DE COORDINATION D'UNE
ORGANISATION DECENTRALISEE**

Centres de responsabilité

Nature du centre de responsabilité	Eléments sur lesquels porte la responsabilité	Critères de mesure utilisés
<i>Centres de responsabilité partielle</i>		
Centre de coûts productifs	Ensemble de l'activité de production, quantité, qualité, coût.	<ul style="list-style-type: none"> - Quantité produite - Qualité - Coût total du centre - Coût unitaire des produits fabriqués
Centre de coûts discrétionnaires	Qualité du service rendu Maîtrise du budget des charges	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du service - Coût total du centre
Centre de revenus	Un certain niveau et une certaine répartition du chiffre d'affaires. Accessoirement, coûts de commercialisation.	Chiffre d'affaires Coûts spécifiques du centre.

Centres de responsabilité (Suite)

Nature du centre de responsabilité	Eléments sur lesquels porte la responsabilité	Critères de mesure utilisés
---	--	------------------------------------

<i>Centres de responsabilité globale</i>		
Centre de profits	Responsabilité globale de gestion du centre, à la fois sur les produits et sur les charges.	- Profit réalisé (Différence entre produits et coûts du centre).
Centre d'investissement	Responsabilité globale de gestion du centre, à la fois sur les produits, les charges et un certain niveau de rentabilité des actifs	- Taux de rentabilité mesuré par le rapport : Rentabilité des actifs/Actifs utilisés

Les centres de coûts : les centres de coûts productifs

Type de fonctions	<ul style="list-style-type: none">▪ Usines,▪ Ateliers,▪ Divisions de fabrication
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Ils ont une relation directe avec le processus de « production » principal,▪ Leurs coûts peuvent être estimés sans trop d'ambiguïté par rapport à un « volume de production »
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">▪ Volume à produire;▪ Niveau de qualité à respecter ou améliorer;▪ Coût total à ne pas dépasser.
Instruments de CDG et de performances associés	<ul style="list-style-type: none">▪ Coûts standards;▪ Budgets flexibles;▪ Calcul et analyse d'écart sur prix et rendement;▪ Mesures de quantité et qualité produites.

Les centres de coûts: les centres de coûts discrétionnaires

Type de fonctions	<ul style="list-style-type: none">▪ Informatique,▪ Ressources humaines,▪ comptabilité – contrôle - finance,▪ Juridique,▪ Communication...
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Coût total;▪ Tâches ou activités à accomplir, récurrentes ou ponctuelles.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">▪ De service ou de support liés à l'existence de clients internes et/ou à leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
Instruments de CDG et de performances associés	<ul style="list-style-type: none">▪ Budget;▪ Suivi des coûts de fonctionnement.

Les centres de profit

Le responsable doit répondre des produits d'exploitation et des coûts afférents à l'exploitation en question

Type de fonctions	<ul style="list-style-type: none">▪ Directions,▪ Divisions,▪ Succursales, <p>Qui comportent à la fois de la fabrication et de la commercialisation ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produits, les marchés, les clients.</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Ils correspondent au 1^{er} niveau de réelles délégation et autonomie.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">▪ Toute forme de marge ou de résultat (résultat net, E.B.E., ...) le plus approprié par rapport aux éléments maîtrisés par le centre.
Instruments de CDG et de performances associés	<ul style="list-style-type: none">▪ Compte de produits et de charges du centre de responsabilité;▪ Contribution (marge);▪ Coûts standards;▪ Etc.

Les centres d'investissement

Ce sont des centres de profit dont le responsable décide également des investissements concernant son secteur

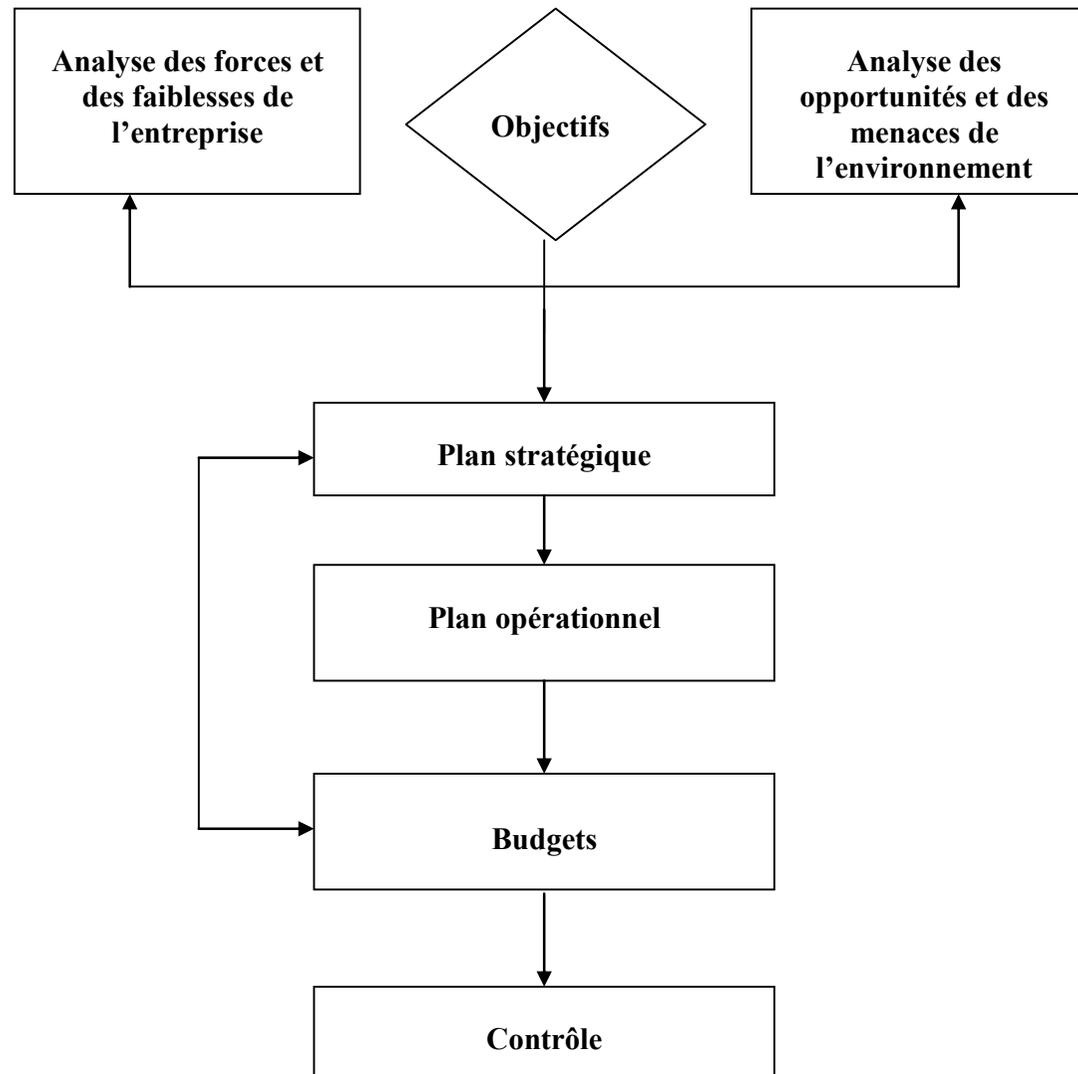
Type de fonctions	<ul style="list-style-type: none">▪ Département ou division▪ filiale
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Centres de profit maîtrisant de plus des actifs économiques.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">▪ Résultat;▪ Capitaux propres.
Instruments de CDG et de performances associés	<ul style="list-style-type: none">▪ ROI (return on investment) = $B/A = \text{bénéfice}/\text{actifs employés} = k\%$▪ BR (bénéfice résiduel) = $\text{bénéfice} - (k\% * \text{actifs employés})$

Les centres de revenus

Le titulaire a la responsabilité de la création de produits d'exploitation
(C.A. ou volumes de vente)

Type de fonctions	<ul style="list-style-type: none">▪ Forces de vente peu autonomes (agence commerciale, service de vente, etc.)
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Coût de fonctionnement établi à l'avance sans latitude de « jouer dessus »;▪ Ne sont ni maîtres ni responsables de la rentabilité des produits (ni clients), mais doivent en conséquence vendre une proportion préétablie dans chaque catégorie.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">▪ Volume de vente;▪ C.A. réalisé;▪ Quotas clients ou produits;▪ Parts de marché.
Instruments de CDG et de performances associés	<ul style="list-style-type: none">▪ Prix de vente;▪ Performance en volume vendu ou C.A. réalisé, éventuellement complété par un mix clients ou un mix produits.

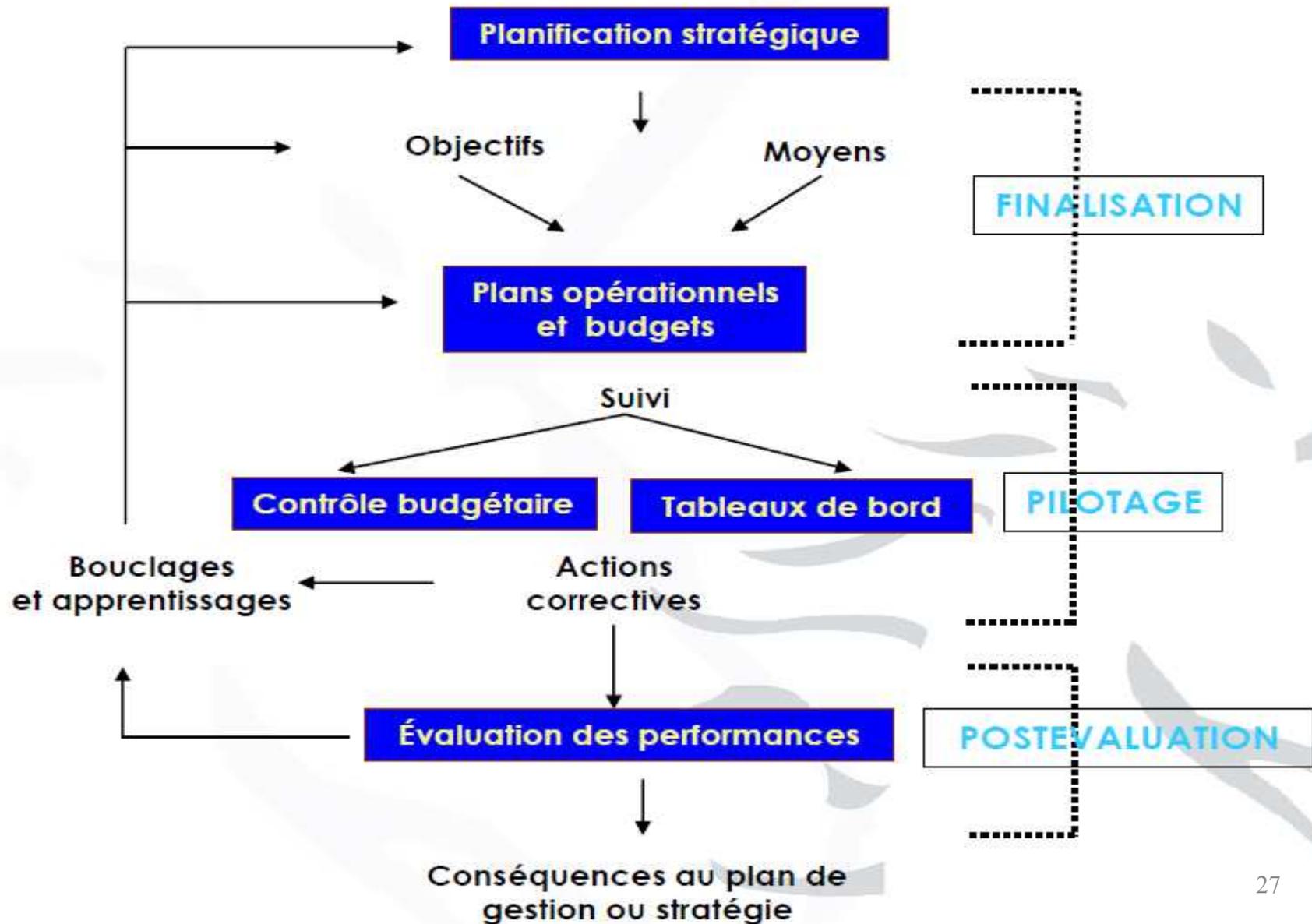
Processus de planification



PROCESSUS DE CONTRÔLE DE GESTION : PHASES ET OUTILS

<i>PHASES</i>		<i>OUTILS</i>
PREVISIONS	Long terme Moyen terme Court terme	Plan stratégique Plan opérationnel Budgets
REALISATIONS	Globales Analytiques Quantitatives	Comptabilité financière Comptabilité analytique Statistiques
CONTRÔLE	Constater Comprendre et expliquer Rendre compte	Tableaux de bord et indicateurs de performance Contrôle budgétaire, Calcul et Analyse des écarts Reporting

Processus du contrôle de gestion



PRINCIPAUX OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

-  **La comptabilité analytique et l'analyse des coûts**
-  **La gestion budgétaire**
-  **Les tableaux de bord et le reporting**

3 - ORGANISATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION

*** Les attributions classiques du contrôleur de gestion**

D'une entreprise à une autre les attributions du contrôleur de gestion varient fortement ; dans tous les cas le contrôleur de gestion :

- participe à l'élaboration de la stratégie et de la politique générale de l'entreprise exprimées dans les plans à long et moyen terme ;**
- traduit, avec l'aide des intéressés, les objectifs généraux en objectifs particuliers, plans d'actions et programmes. Il aide les différents responsables à l'élaboration de leur budget ;**
- coordonne l'ensemble des programmes et budgets ;**

- centralise les budgets partiels et en fait la synthèse pour la direction générale ;**
- assure la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts ;**
- aide les responsables à rechercher les causes d'écart et suggère les décisions à prendre pour y remédier ;**
- réalise et met à jour les tableaux de bord des responsables ;**
- est, d'une façon générale, responsable de l'information financière interne de l'entreprise. Il doit veiller à la qualité des informations fournies et à leur délai d'obtention ;**

- est l'homme des études économiques.

- assume en outre, dans certains cas, des responsabilités hiérarchiques et peut superviser différents services (statistiques, trésorerie, comptabilité analytique, comptabilité générale, facturation, paie, gestion du personnel, etc.)

*** Les nouvelles attributions du contrôleur de gestion**

- Accompagnateur du changement (conseil, formation)

+ Le contrôleur de gestion anime des sessions de formation interne auprès du personnel pour :

- . développer la culture de gestion au sein de l'entreprise ;**
- . faire passer les messages clés de suivi de la performance**
- . initier le dialogue avec les opérationnels ;**
- . contribuer à donner une image positive de sa fonction.**

(Commencer par des sessions de formation est une bonne action à mener par un contrôleur de gestion nouvellement embauché) .

+ L'accompagnement du changement s'appuiera sur des actions de formation, de réunion, d'entretien, d'animation, de communication, de conseil, de coaching.

- Homme du dialogue de gestion

+ De façon classique, le contrôleur de gestion est souvent perçu comme un homme ou une femme de sanction (Image négative du contrôle de gestion : Le contrôleur de gestion est un technicien participant à la définition des règles et chargé de les faire respecter, demandeur d'informations. Mission : Prévoir/Mesurer).

+ L'évolution de la mission du contrôleur de gestion se positionne sur l'axe Mesurer/Agir ← compétences comportementales.

+ Le dialogue de gestion consiste à s'assurer en permanence que chaque responsable a une vision claire de :

- quelle est sa mission et le niveau de performance attendue (Le quoi/combien)**
- quelles sont les raisons du niveau de performance atteint, le fait générateur, l'origine de l'écart (Le pourquoi) ;**
- quelles sont les actions envisagées à mettre en œuvre de telle sorte que l'objectif puisse être effectivement atteint (Le comment).**

- Homme des systèmes d'information

+ Le contrôleur de gestion, au carrefour des informations internes et externes utiles pour le pilotage de l'entreprise, a un rôle majeur stratégique et opérationnel à jouer quant à la maîtrise des informations tant internes qu'externes

+ Sans pour autant se substituer aux départements marketing ou aux services informatiques, il doit manifester une curiosité active, voire s'impliquer, quant au choix, la mise en œuvre et l'évolution des systèmes d'information(SIAD/EIS, datawarehouse, ERP) et de l'E-business.

3-2- Positionnement du contrôleur de gestion

Les différents rattachements du contrôleur de gestion :

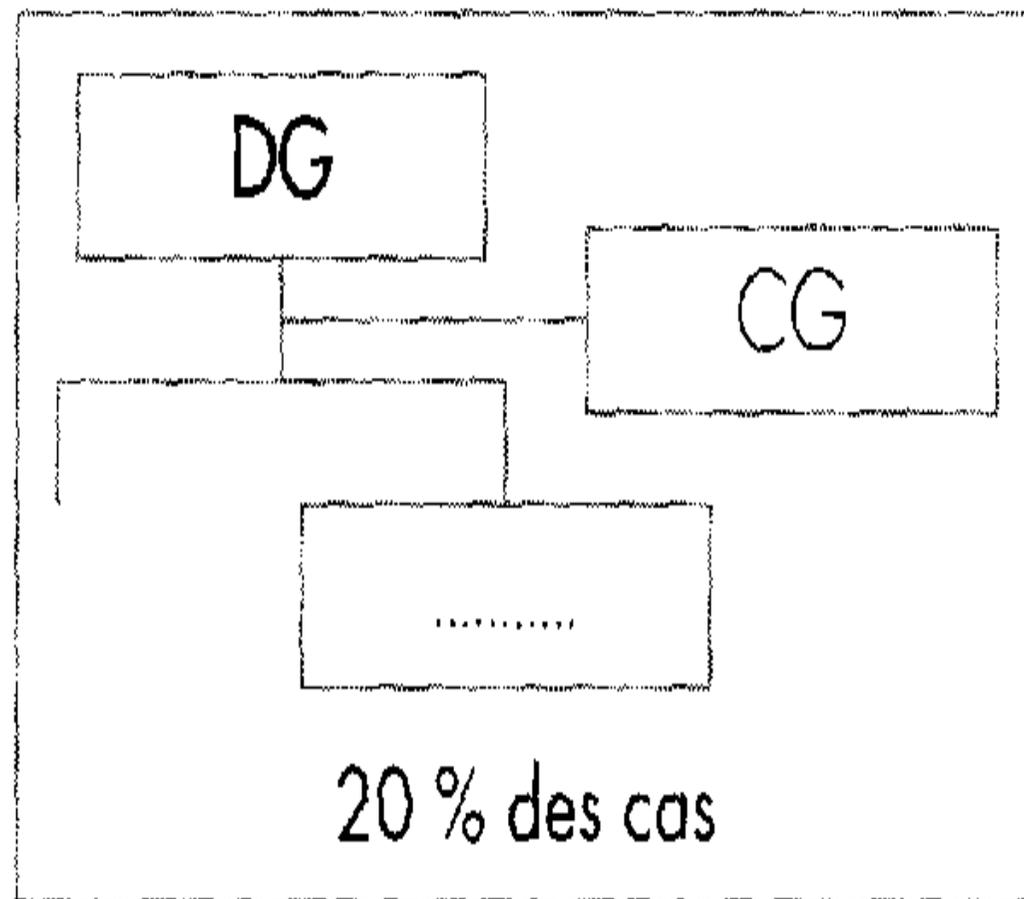
**** Rattachement au directeur général***

C'est la meilleure solution :

- La légitimité du contrôleur de gestion, qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique, est renforcée par ce bon positionnement . Ce dernier se justifie également par l'étendue du terrain d'action.

- Les préoccupations du contrôleur de gestion sont également plus larges que celles du directeur administratif et financier.

Figure 16 : La configuration DG (Direction générale) du contrôle de gestion



Le rattachement à la DG est la configuration la plus répandue après la DAF.

L'équipe de contrôle de gestion est très réduite.

Ses missions sont essentiellement concentrées sur le suivi de la stratégie et l'évaluation des opportunités de croissance internes et externes.

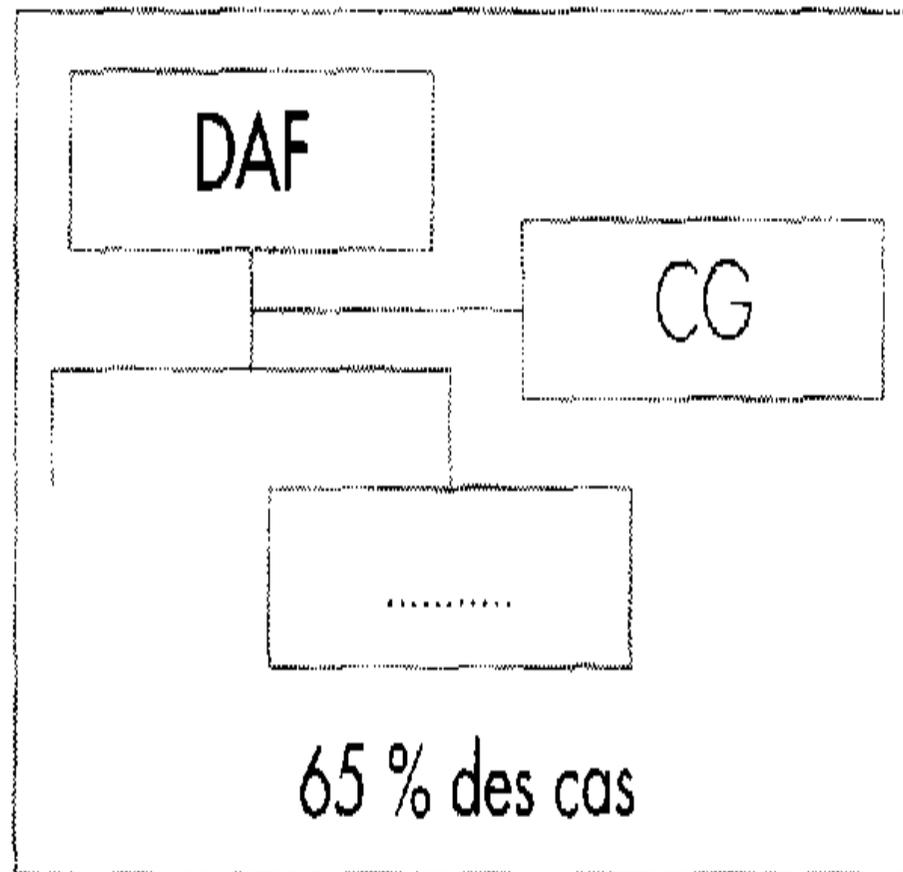
Cette configuration a connu une évolution il y a une quinzaine d'années, avec l'émergence des services d'expertise.

*** Rattachement au directeur financier**

Cette solution présente plusieurs inconvénients :

- Le directeur financier peut constituer un « écran » plus au moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion ;**
- Le contrôleur de gestion porte l'étiquette « direction financière » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leurs responsables , car il sera à la fois juge et partie ;**
- Les sources d'information seront prioritairement de nature économique et financière au détriment de données physiques opérationnelles (volume, qualité, délai).**

Figure 15 : La configuration DAF (Direction administrative et financière) du contrôle de gestion



Le rattachement à la DAF est la plus répandue.

Le service contrôle de gestion est rattaché directement au directeur financier et constitue un des départements de la DAF, au même titre que la comptabilité ou la trésorerie.

Parfois, le service contrôle de gestion est positionné comme un service à part, directement relié au directeur financier

Le principal avantage est la proximité avec les informations comptables et financières. L'inconvénient principal est de cantonner le contrôle de gestion dans le domaine comptable et financier, sans lui permettre de développer suffisamment des outils d'aide au pilotage opérationnel.

*** Autre positionnement**

Certaines organisations ont placé la fonction au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui peut faciliter les communications.

- *Dans les PME*, le contrôleur de gestion est souvent confondu avec le directeur administratif et financier. Il occupe alors une position hiérarchique.

- *Dans les structures par divisions ou centres de profits* , le contrôle de gestion peut être décentralisé ; le contrôleur de gestion de la division est rattaché hiérarchiquement au responsable de la division et fonctionnellement au contrôleur de gestion central.

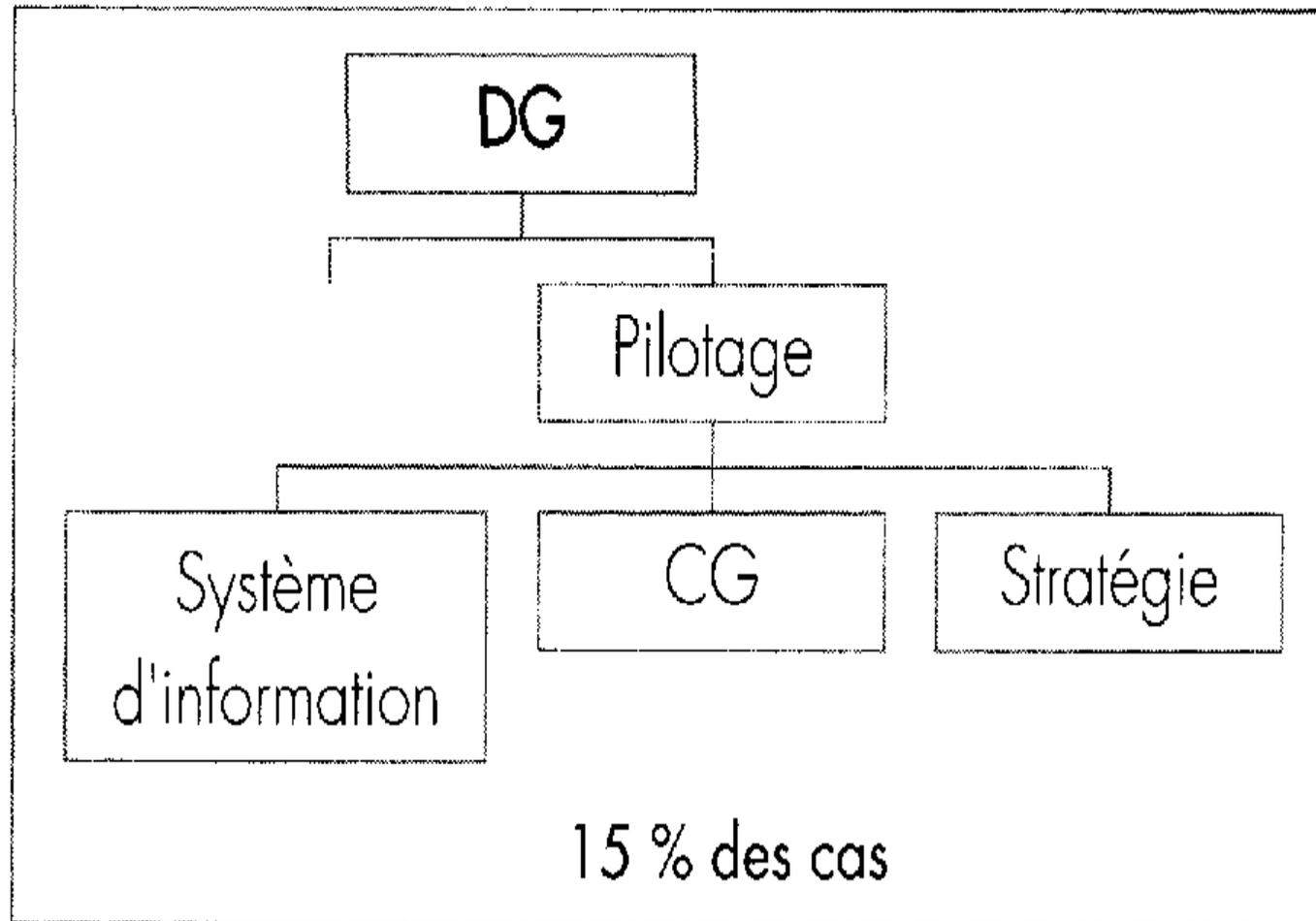
- La configuration Stratégie/Système d'information

L'importance croissante des systèmes d'information et le rôle d'avantages concurrentiels que peuvent jouer ces derniers ont conduit les entreprises à créer des directions qui peuvent regrouper la stratégie, les systèmes d'information, l'organisation et le contrôle de gestion.

Positionnées comme des entités de management stratégique, elles confèrent au contrôle de gestion un rôle de business analyste en lui donnant accès aux variables organisation et aux systèmes d'information.

Cette configuration est assez rare. On la retrouve plutôt dans les entreprises de services ou dans les moyennes organisations, qui ne peuvent supporter les coûts fixes de nombreux services supports.

Figure 17 : La configuration Stratégie/Systeme d'information du contrôle de gestion



Place dans l'organisation

➤ Dans les grandes entreprises

■ Une position fonctionnelle

- Fonction CG intégrée à la fonction financière
- Fonction CG indépendante

■ Une position de conseil

- Fonction CG directement rattachée à la Direction Générale

➤ **Dans les groupes internationaux**

■ **Une position de conseil**

- **Fonction CG directement rattachée à la Direction Internationale du Groupe, fondée principalement sur l'articulation des budgets et le reporting**

➤ **Dans les petites et moyennes entreprises (PME)**

■ **Une position en fonction de l'effectif**

- le CG est assuré par le comptable
- le CG est effectué par le dirigeant si la société est très petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même l'activité

Les postes de contrôle de gestion

Les postes de contrôle de gestion sont très différents. On peut identifier deux typologies : une typologie fonctionnelle et une typologie métier, ainsi qu'une différence entre les postes junior et les postes senior.

***– PROFIL ET QUALITES (TECHNIQUES ET HUMAINES)
DU CONTRÔLEUR DE GESTION***

Offre d'emploi

AUTOMOTIVE WIRING SYSTEMS MORROCO

Recrute

CONTRÔLEUR DE GESTION

Mission

Responsable de contrôle budgétaire et opérationnel, attaché au
Responsable de Contrôle de Gestion

Tâches principales

- Préparation des budgets en collaboration avec les Responsables des départements
- Contrôle budgétaire

- Etablissement des reportings mensuels
- Analyse des écarts
- Contrôle de la consommation de matières
- Contrôle de la productivité

Exigences du poste

- Bac + 4 en Finances et Contrôle de Gestion
- Maîtrise de la langue allemande ou anglaise
- Maîtrise de l'outil informatique
- Une expérience dans un poste similaire est souhaitée.

Leader mondial de renom dans le domaine des Services et de la Distribution, nous sommes engagés dans un processus de renforcement et d'amélioration de nos moyens de gestion en vue d'améliorer notre productivité et répondre aux mieux aux attentes de notre clientèle. Dans le cadre du renforcement de notre potentiel humain, nous recrutons :

UN CONTROLEUR DE GESTION

Réf : A14 R14-B - EC

Rattaché à notre Directeur Financier, votre principale mission sera d'effectuer le suivi de la rentabilité de nos activités en vue d'en assurer l'amélioration avec les différentes entités de l'entreprise. Dans ce cadre, votre première tâche sera de mettre en place la cellule Contrôle de Gestion au sein de notre entité. Vous serez notamment en charge de l'élaboration des modalités d'échange et d'information avec les différentes entités, la préparation des budgets d'exploitation et d'investissement en liaison avec la DG, la DAF et les Directions concernées. Par ailleurs, vous aurez à effectuer un contrôle périodique du respect des procédures de gestion, les reporting mensuels et produirez les analyses financières et de gestion nécessaires à la prise de décision.

De formation supérieure en Finances/Contrôle de Gestion, vous disposez d'une expérience probante de trois à cinq années dans les fonctions Audit ou Contrôle de gestion en entreprise multinationale structurée ou en Cabinet International d'Audit. Votre expérience vous a permis, en plus de la maîtrise technique de la fonction, de développer vos qualités de rigueur, relationnelles et d'analyse ; ce qui vous dispose à contribuer à un projet ambitieux et formateur.

Nous vous offrons un cadre de travail motivant ainsi que des perspectives d'évolution à la mesure de votre contribution et de vos compétences.

Si l'un des descriptifs concorde avec votre profil et vos motivations personnelles, notre Cabinet Conseil Idoine est disposé à traiter votre candidature avec célérité, soin et professionnalisme.



**Idoine: 19 rue Najib Mahfoud, (ex rue Ollier)
Quartier Gauthier.Casablanca
Tél.: 022 43 00 50/51/52 - Fax: 022 43 00 53
Email : idoine@idoine-maroc.com**

**Secteur :
Groupe
Multisectoriel**

**Nous sommes
un groupe privé
Marocain
présent dans
des secteurs
clés de
l'économie
nationale. Afin
de consolider
notre gestion
interne au
niveau groupe
et filiales,
nous créons
ce poste :**

DIRECTEUR DE CONTROLE DE GESTION GROUPE

Réf. : 16/R/8V - E

Rattaché à la Direction Générale, votre mission consiste à développer par vos actions une cohérence et une optimisation dans la gestion du groupe. Pour cela vous concevez des circuits et outils de recueil et de traitement d'information selon les spécificités des métiers de nos filiales ainsi que les objectifs de performance fixés par le holding. Vous veillez également à l'élaboration des budgets selon les normes établies et dans les délais. Vous êtes en outre force de proposition dans le cadre d'amélioration de procédures internes au niveau gestion, système d'information et organisation. Vous êtes un (e) candidat (e) (32/40 ans) de formation supérieure type grandes écoles d'ingénieurs ou de gestion. Vous justifiez obligatoirement d'une expérience d'environ 7 ans en tant que contrôleur de gestion ou en tant que consultant senior dans un cabinet de réputation internationale. La diversité de vos interventions et de vos projets professionnels a permis une opérationnalité immédiate. Votre sens des responsabilités, votre esprit analytique ainsi que votre relationnel développé sont des atouts importants pour réussir à ce poste.

Si ce descriptif correspond à vos aspirations professionnelles, merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, lettre de motivation, prétentions salariales et photo...), à notre Cabinet Conseil CONVERGENCE, 34 rue 6 octobre - Quartier Racine, Casablanca, en indiquant la référence 16/R/8V - E.
E-mail : conseil@convergenceconseil.co.ma

Consultez notre site pour nos opportunités de carrière :

www.convergenceconseil.co.ma

Votre candidature sera traitée dans la plus grande confidentialité.



Filiale d'un groupe international leader mondial dans son secteur d'activité. Notre présence au Maroc s'est renforcée par la prise en charge de l'exploitation d'un grand projet industriel. Dans ce cadre, nous recherchons :

Responsable Achat et Contrôle de Gestion

Poste basé à Tanger

Rattaché au Directeur Administratif et financier, votre mission consiste à contrôler et optimiser les coûts et les engagements en matière d'achat, approvisionnement et prestations de service. Vous assistez également le directeur financier dans l'élaboration du budget annuel et dans la mise en place et le suivi des outils de contrôle de gestion efficaces destinés à assurer l'analyse des résultats, la mise en évidence des écarts et la proposition des démarches correctives. Dans ce cadre, vous anticipez les prévisions budgétaires, veillez au respect des procédures. Vous concevez et mettez en place les tableaux de bords et assurez un reporting régulier de votre activité.

Agé de 27 à 32 ans, de formation supérieure Bac+4/5 en finance et contrôle de gestion, vous justifiez d'une expérience réussie de 3 à 5 ans dans un poste similaire en milieu industriel. Organisé, rigoureux, flexible, votre sens de la discrétion est avéré. La maîtrise de l'anglais est impérative pour la réussite dans le poste. La connaissance de l'allemand serait un atout majeur.

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation + CV + photo) sous la référence MB 299/4 à notre cabinet conseil, LMS Recrutement, 45, Bd. d'Anfa, Casablanca, qui l'étudiera avec soin et discrétion.
lms-rec@elan.net.ma



Recrutement

**PROFIL ET QUALITES (TECHNIQUES ET HUMAINES)
DU CONTRÔLEUR DE GESTION**

*** Les qualités techniques (Xavier BOUIN & François-Xavier SIMON)**

<i>7 vertus cardinales</i>	<i>7 péchés capitaux</i>
Rigoureux, méthodique, organisé	Se lancer dans l'action sans avoir pris le temps nécessaire à une bonne structuration de sa démarche.
Fiable, clair	Préférer la précision consommateur de coûts et de délais à la fiabilité. Être flou avec ses clients et ses fournisseurs internes.
Cohérence	Ne pas avoir en permanence le souci de la cohérence des systèmes de gestion avec l'organisation et la stratégie.
Circulation de l'information	Ne pas assurer une bonne fluidité des informations à diffuser; Ne pas veiller à la confidentialité des informations sensibles

<p><i>7 vertus cardinales</i></p> <p><i>(SUITE)</i></p>	<p><i>7 péchés capitaux</i></p> <p><i>(SUITE)</i></p>
<p>Maîtrise des délais (l'information sert à prendre une décision. Elle n'a pas de valeur si elle arrive trop tard).</p>	<p>Ne pas respecter les délais.</p>
<p>Maîtrise des outils</p>	<p>Ne pas connaître suffisamment ses outils et leurs limites.</p>
<p>Synthèse, sélectionner l'information</p>	<p>Se noyer sous l'information et être incapable d'en extraire la substantifique moelle.</p>

* *Les qualités humaines* (Xavier BOUIN & François-Xavier SIMON)

<i>7 vertus cardinales</i>	<i>7 péchés capitaux</i>
MORALES	
<p>Honnêteté intellectuelle</p> <p>Objectivité et indépendance</p> <p>Autorité de compétences et professionnalisme</p>	<p>Être complaisant à l'égard de la hiérarchie</p> <p>Afficher une satisfaction de soi.</p>
COMMUNICANTES	
<p>Aisance dans le dialogue et la négociation</p> <p>Diplomatie et persuasion</p> <p>Animation et formation</p> <p>Charisme et consensualité</p>	<p>Penser que seule l'information prime et que la présentation est superflue</p> <p>Penser que communiquer, former, informer sont des pertes de temps.</p>

**** Les qualités humaines (SUITE)***

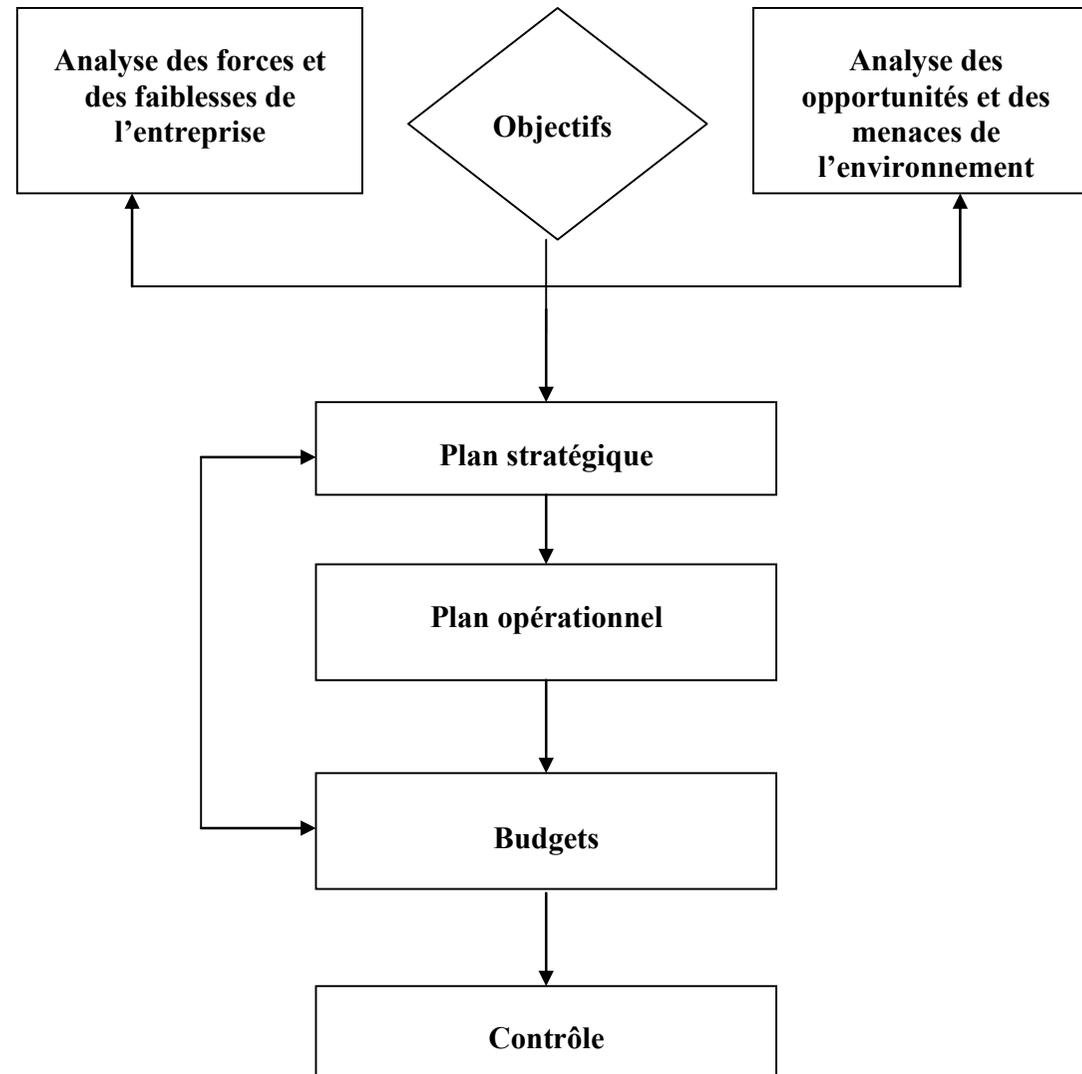
<i>7 vertus cardinales</i>	<i>7 péchés capitaux</i>
MENTALES	
<p>Curiosité et ouverture Regard critique Créativité et invention</p>	<p>Se contenter d'impressions et non de faits Manquer de bon sens Sacrifier à la routine et aux références connues Ne pas se remettre en cause régulièrement.</p>
COLLECTIVES	
<p>Ecoûte des autres Accompagnement du changement Implication et engagement dans les projets</p>	<p>Indépendant par rapport aux groupes d'influence oui, autonome dans son action bien sûr.</p>

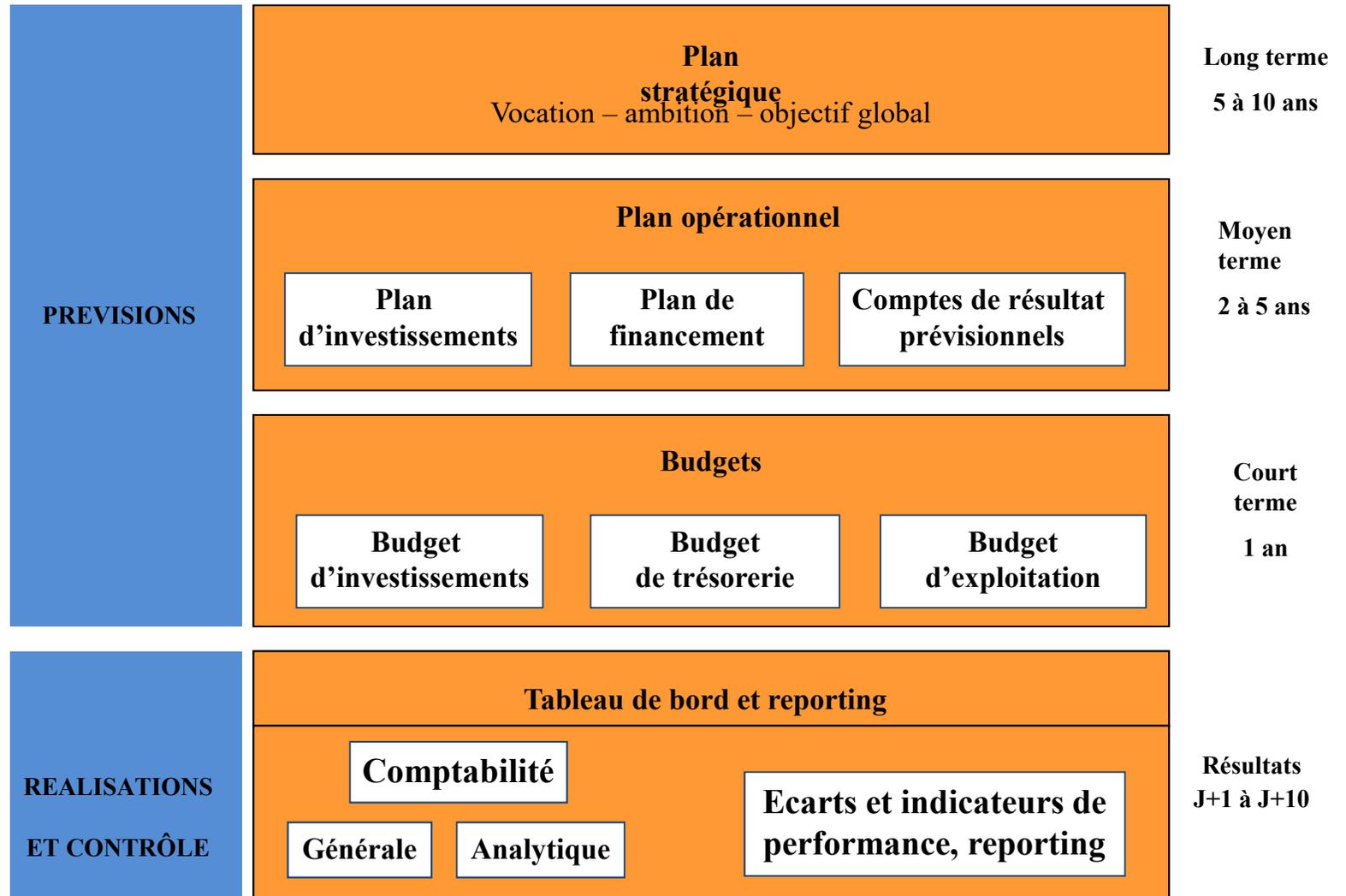
*** Les qualités humaines (SUITE)**

<i>7 vertus cardinales</i>	<i>7 péchés capitaux</i>
SOCIALES	
Adaptation Gestion des conflits	Ne pas prendre en compte son interlocuteur Ne pas prendre du recul par rapport à l'événement, au contexte Laisser prise au stress.
ENTREPRENEURIALES	
Décision, esprit d'entreprise, intrapreneur Approche terrain Vision stratégique	Ne pas prendre de risque, attendre un complément d'information Ne pas savoir travailler avec des ordres de grandeur.
BENEDICTINES	
Persévérance (Les habitudes ne changent pas du jour au lendemain; il faut continuer : expliquer, former, convaincre, expliquer, former, convaincre, expliquer...)	Renoncer trop vite.

– STRATEGIE ET CONTRÔLE DE GESTION

Processus de planification





Le processus de planification (Démarche prévisionnelle) a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Elle se décline dans le long terme/5 ans (Plan stratégique), le moyen terme/3 ans (Plan opérationnel) et le court terme/1an (Budgets)»

*** Plan stratégique (5 ans)**

-Le plan stratégique définit les options fondamentales à long terme. A partir des résultats du diagnostic interne et de l'environnement de l'entreprise, l'équipe de la direction générale va proposer les orientations susceptibles de permettre à l'entreprise d'accroître ses forces et limiter les contraintes liées à ses faiblesses.

- Le plan stratégique fixe les grandes orientations, la trajectoire à suivre et les moyens à allouer pour prendre un avantage sur la concurrence.

- Phases principales du plan stratégique :

- . Etablissement d'un diagnostic interne et de l'environnement;
- . Evaluation des opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore alors qu'elle en a et la compétence et la capacité (en estimer les avantages et les risques);
- . Evaluation des opportunités que l'entreprise pourrait exploiter moyennant l'adjonction de moyens et compétences nouvelles (mesurer le coût de ces moyens et compétences ainsi que les avantages et les risques de chaque opportunité);
- . Choix d'une stratégie : Aucune stratégie ne peut être validée si ses conséquences ne sont pas mesurées

(notamment ses conséquences financières sans que l'évaluation financière soit très formalisée; une estimation approximative des résultats, des capitaux nécessaires et des ressources envisagées suffit. La présentation d'une évaluation financière n'interviendra que dans le cadre du plan opérationnel)

*** Plan opérationnel (3 ans)**

- Avec le plan opérationnel, on « abandonne » le domaine de la stratégie pour entrer dans celui de la tactique.
- Avec le plan opérationnel, les responsables de l'entreprise savent où aller, connaissent la direction qu'il convient de prendre;
- Le plan opérationnel vise à :
 - . *vérifier la cohérence globale des choix stratégiques;*
 - . *Définir les actions à mener année par année;*
 - . *Mesurer la faisabilité financière des différents programmes d'action.*

- La synthèse du plan opérationnel : Le C.P.C prévisionnel et le plan de financement (sur 3 ans).

. Le C.P.C prévisionnel : *Evaluation de la rentabilité prévisionnelle*
(Objectifs résultat)

. Le plan de financement : *Evaluation de la liquidité, de l'équilibre financier et de la trésorerie prévisionnels.*
(Objectifs d'équilibre financier)

- Le plan opérationnel sera considéré comme validé lorsque deux conditions seront remplies :

. *La rentabilité prévue est considérée comme satisfaisante;*

. *L'équilibre financier (liquidité/trésorerie) prévu sera atteint*

Un plan opérationnel non validé par un C.P.C prévisionnel et un plan de financement (sur 3 ans) n'a que peu de valeur.

* Budget (1 an)

- Le budget constitue une fraction annuelle du plan (L'existence d'un plan opérationnel n'est pas un préalable nécessaire à la réflexion budgétaire. C'est le cas en général pour les PME non structurées)

-Le contrôle / la mesure de la performance

Avec la décentralisation et l'autonomie des centres de responsabilités, les budgets et le contrôle des réalisations ne suppriment pas la hiérarchie, ils la formalisent en un système d'objectifs, de programmes, de budgets, de plans d'actions, de suivi des réalisations, d'analyse des écarts et de reporting.

***Mesure de la performance* : Chaque niveau hiérarchique/centre de responsabilité rend compte (Tableau de bord / Reporting) de la réalisation de ses objectifs (Efficacité) et des moyens utilisés (Efficience). Le contrôle de gestion évalue et pilote les performances des différents centres de responsabilités et de l'entreprise.**

– CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT

Le système d'information de l'entreprise comprend :

➤ le dispositif de contrôle

- L'ensemble des outils, méthodes et supports permettant de fournir les informations (comptabilité financière, comptabilité analytique, comptabilité budgétaire, tableaux de bord, statistiques, rapports, etc) ;
- L'ensemble des moyens techniques, humains et procédures permettant la production des informations dans des conditions de sécurité définies ;

➤ Les fonctions de contrôle dont le rôle est de mettre en place le dispositif de contrôle pour :

* mesurer et piloter les performances (Contrôle de gestion) ;

* contrôler le bon fonctionnement du système d'information (Audit) : Sécurité des opérations, se prémunir contre les risques d'erreurs, de fraude, d'inefficacité des structures et des procédures etc...

L'audit est une forme de contrôle par les procédures.

Le domaine de l'audit s'est considérablement élargi ces dernières années. Il existe actuellement plusieurs types d'audits (Audit financier, audit fiscal, audit informatique, audit social, audit de la qualité, audit opérationnel, etc...)

Deux principaux types d'audits :

- Audit financier**
- Audit opérationnel.**

*** L'audit financier a pour objectif de certifier l'image fidèle des comptes. Il nécessite, entre autres, la vérification de la conformité formelle des enregistrements comptables aux règles légales, l'évaluation du contrôle interne et l'analyse des risques potentiels.**

Contrôle de gestion et contrôle interne



Contrôle de Gestion

Contrôler de façon continue l'utilisation, à bon escient et avec le maximum d'efficacité, des ressources de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés par la Direction

Contrôle Interne

Contrôler de manière discontinue, ponctuelle, certaines fonctions spécifiques de l'entreprise, en particulier du point de vue de l'organisation du travail et des procédures

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Nature	Ensemble de sécurités	Procédures de pilotage de la performance et d'animation des hommes
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Protection du patrimoine • Qualité de l'information • Prévention des fraudes • Application des instructions de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du circuit d'information • Suivi de l'atteinte des objectifs fixés • Coordination des acteurs et des décisions
Manifestations	Vérifications comptables et physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul et analyse des coûts et des résultats • Budgets • <i>Reporting</i> et tableaux de bord

*** L'audit opérationnel contribue à améliorer les performances de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion. Sa mission consiste :**

- à élaborer un diagnostic en analysant les risques et les déficiences;

- à faire des recommandations ou à proposer la mise en place de procédés ou d'outils de gestion.

L'auditeur opérationnel est consulté pour donner des conseils et concevoir des procédés efficaces pour l'amélioration de la performance. Il a une obligation de résultat.

Contrôle de gestion et audit opérationnel

La distinction entre le contrôle de gestion et l'audit opérationnel n'est pas facile. Dans certaines entreprises, les fonctions du contrôleur de gestion sont quelquefois⁷²

assurées par l'auditeur opérationnel. Mais la principale différence entre ces deux disciplines est **le caractère ponctuel de la mission d'audit.**

Le contrôleur de gestion anime de manière permanente les outils et les procédures et contribue constamment à l'amélioration des performances.

**Audit et contrôle de gestion :
synergie ou concurrence ?**

I - Les objectifs spécifiques

II - Les objectifs communs

III - Les conflits

IV - Les complémentarités

I - Les objectifs spécifiques

Les objectifs de l'audit interne:

- Assurer la sécurité des opérations, des biens et des personnes;
- Promouvoir l'efficacité et la qualité des services;
- Assurer la protection et la diffusion d'une information fiable et rapidement disponible;
- Assurer le respect des procédures de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion:

- Optimiser les ressources, maîtriser les coûts, améliorer la productivité
- Mesurer et piloter les performances, améliorer les performances;

II - Les objectifs communs

Ils contribuent l'un et l'autre à la maîtrise des risques majeurs

***La maîtrise de ces risques est conditionnée
par l'existence :***

- d'un Système d'information et de Contrôle
de gestion performant :

pour mesurer et piloter;

- d'Audit interne efficace :

pour contrôler.

Ils contribuent l'un et l'autre à améliorer l'efficacité

Pour le contrôle de gestion:

- Elaboration et suivi des budgets;
- Détermination, maîtrise et minimisation des coûts, amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Pour l'Audit interne:

- Préoccupations d'ordre sécurité;
- Assurer l'efficacité des procédures;
- Détecter les sources d'inefficacité et des dysfonctionnements.

Ils contribuent l'un et l'autre à améliorer la qualité

La recherche de la « qualité totale » implique en 1^{er} lieu le contrôle de gestion, mais également la fonction audit.

III - Les conflits

- **L'audit privilégie la sécurité.**
- **Le contrôle de gestion privilégie la productivité, la mesure et le pilotage des performances.**

L'audit inspecte le contrôle de gestion

Les objectifs de l'audit du contrôle de gestion est de s'assurer de l'existence des outils de contrôle de gestion (plan stratégique, Plan opérationnel, Comptabilité analytique, budgets, écarts, tableau de bord, reporting, procédures...), et la réalisation des objectifs dans des conditions d'efficacité et de fiabilité.

Le contrôle de gestion mesure les performances de l'audit

L'audit a un budget soumis à arbitrage, il doit justifier son utilité et son utilisation:

- Atteinte des objectifs;
- Optimisation des moyens;

IV–La complémentarité

Chaque fonction est utile pour l'autre

Le bon usage du contrôle de gestion par l'audit:

- Le contrôle de gestion, pour détecter les erreurs et les fraudes.

- **Le contrôle de gestion pour valider les résultats.**
- **Le contrôle de gestion pour préparer les missions d'audit:** L'auditeur utilise les informations et les analyses du contrôle de gestion.

Le bon usage de l'audit par le contrôle de gestion

- **L'audit source d'information et d'action:**

L'audit relève les faiblesses, et fait des recommandations pour les supprimer,

Le contrôle de gestion réalise ces recommandations.

- **L'audit outil d'intervention:**

Le contrôleur de gestion se comporte en client de la fonction audit pour mieux comprendre et justifier les résultats anormaux.

Ce sont **les complémentarités entre les deux fonctions**: objectifs communs, l'usage réciproque du travail de l'un par l'autre; autant de synergies qu'il convient de développer pour le plus grand bénéfice de l'entreprise pour laquelle les deux fonctions œuvrent en commun.

Mission, Objectifs, Plan d'actions, Indicateur de performance et Indicateur de pilotage

La mission : La charge donnée à un service ou à quelqu'un d'accomplir une chose.

Les objectifs s'expriment par des verbes d'état désiré (avoir, être, devenir, demeurer)

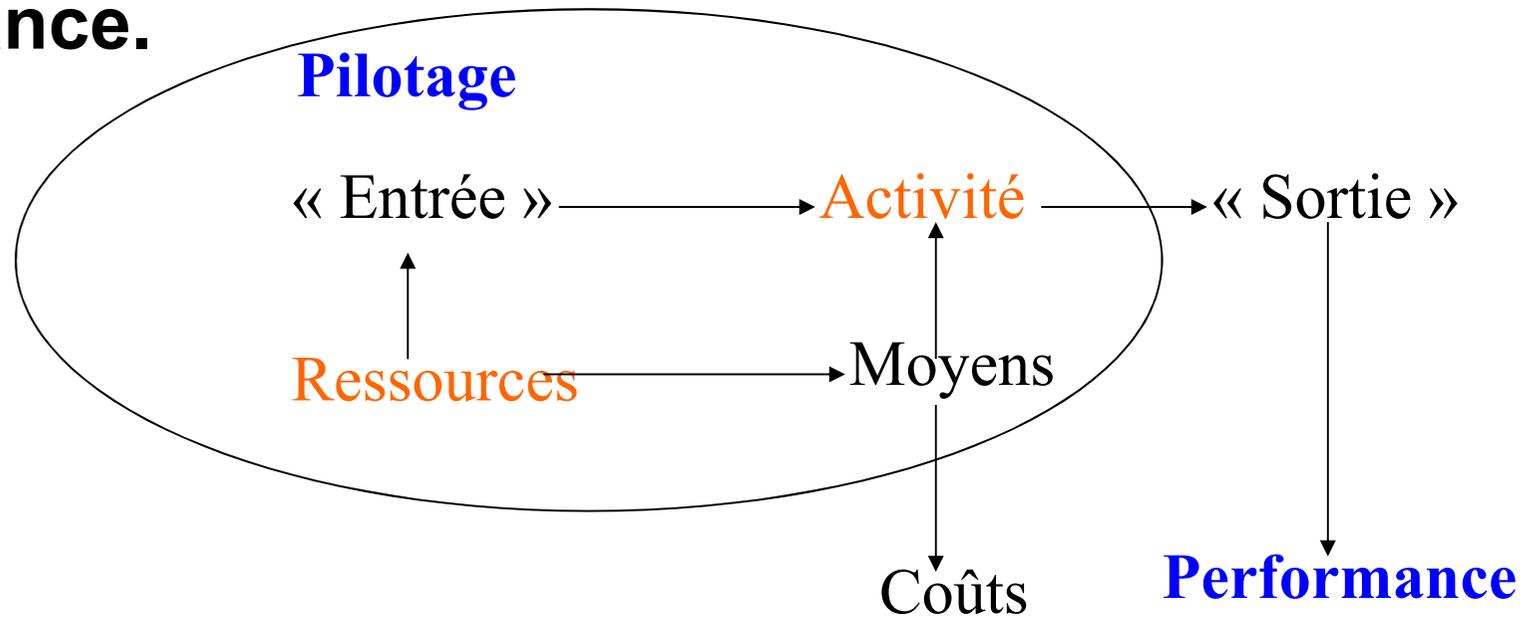
Caractéristiques des objectifs : Bien identifiés, concrets/réalistes, élaboration négociée, datés, mesurables.

Plan d'actions / Les actions s'expriment par des verbes d'action. Il s'agit des actions critiques (essentiels) pour l'atteinte de l'objectif (Eviter de rentrer dans un niveau de détail important).

Le pilotage porte sur les actions et sur l'ensemble des activités ou des processus concourant à l'atteinte de la performance.

Performance = Efficacité + Efficience

Le pilotage de la performance : Le pilotage porte sur les actions et sur l'ensemble des activités ou des processus concourant à l'atteinte de la performance.



ENTREPRISE :

DIRECTION / SERVICE :

RESPONSABLE :

PLAN D' ACTIONS						
<i>Actions</i>	<i>Responsable</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin</i>	<i>Moyens Coûts/Ressources</i>	<i>Contrôle</i>	
					<i>Résultats</i>	<i>Points à améliorer</i>

EVOLUTION DU CONTRÔLE DE GESTION

Elargissement du champ d'action du contrôle de gestion pour les besoins de pilotage, de la performance et du changement.

Attentes initiales	Extension des besoins
<ul style="list-style-type: none">• Analyse, suivi de la production• Vision interne• Organisation verticale cloisonnée• Données quantitatives et financières• Analyse statique, ponctuelle • Analyse du passé• Analyse opérationnelle • Homme - exécutant• Concept lié : productivité	<ul style="list-style-type: none">• Analyse et suivi de toutes les fonctions, de toutes les activités.• Interne et externe, réseau, partenariat.• Structure transversale aplatie• Quantitatives et qualitatives, financières et physiques• Analyse dynamique avec amélioration permanente• Analyse rétrospective et anticipatrice• Analyse stratégique, tactique, opérationnelle• Acteur, décideur, responsable• Concept lié : valeur

Axé sur le contrôle des objectifs budgétaires, le contrôle de gestion se positionne de plus en plus comme le dispositif de réalisation de l'activité stratégique.

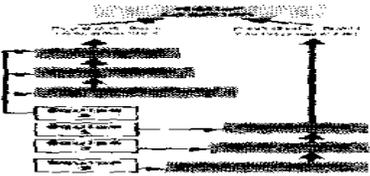
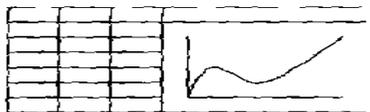
Évolution de la fonction contrôle de gestion

Contrôle de gestion = suivi des objectifs	Contrôle de gestion = réalisation de la stratégie
<p>« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources ont bien été distribuées et utilisées en vue de réaliser les objectifs de la structure. »</p>	<p>« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de la structure en vue de réaliser les objectifs de celle-ci. »</p>
<p>R. ANTHONY, <i>Planning and Control System</i>, Harvard University, Boston, 1965, p. 17.</p>	<p>R. ANTHONY, <i>The Management Control Function</i>, Harvard Business School Press, Boston, 1988, p. 10.</p>

La définition d'Anthony en 1988 met en avant les notions de pilotage, d'évaluation et d'animation dans une logique de réalisation de la stratégie.

Pratiques de base et pratiques évoluées du contrôle de gestion

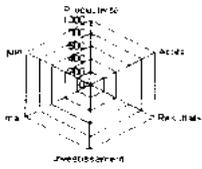
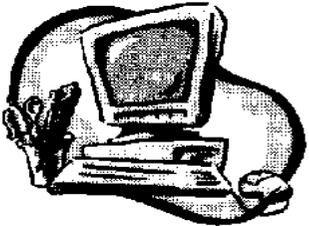
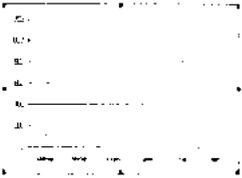
Figure 13 : Les pratiques de base du contrôle de gestion

Pratiques	Objectifs			
Schémas analytiques 	Décomposition de l'entreprise en centres d'analyses			
Calcul des coûts $ \begin{array}{r} 250\ 000 \\ +\ 90\ 000 \\ +\ 10\ 000 \\ \hline 350\ 000 \end{array} $	Détermination des coûts, des prix de vente et des marges			
Dispositif budgétaire <table border="1" data-bbox="873 965 1254 1141"> <tr><td>Prévisionnel</td></tr> <tr><td>Réalisé</td></tr> <tr><td>Écart</td></tr> </table>	Prévisionnel	Réalisé	Écart	Prévion des ressources par centre d'analyses et contrôle des écarts
Prévisionnel				
Réalisé				
Écart				
Tableaux de bord 	Pilotage stratégique et aide à la décision			

Évolution des outils du contrôle de gestion

- **L'ABC/ABM : des coûts plus justes ou une nouvelle modélisation de l'organisation?**
- **Le Target Costing : le coût comme outil de gestion de la valeur**
- **Le BSC: utiliser des données non comptables pour piloter l'organisation**
- **EVA/MVA: le retour des actionnaires?**
- **Du *Better Budgeting* au *Beyond Budgeting* : la fin du budget?**

Figure 14 : Les pratiques évoluées du contrôle de gestion

Pratiques	Objectifs
<p>Évaluation des entreprises</p> 	<p>Valorisation financière de l'entreprise</p>
<p>Veille et <i>benchmarking</i></p> 	<p>Informations externes et comparaisons</p>
<p>Informatique de gestion</p> 	<p>Conception et utilisation des systèmes d'information décisionnels</p>
<p>Gestion des actifs et des revenus</p> 	<p>Optimisation des actifs pour maximiser les revenus</p>

Le contrôle de gestion est au service de la stratégie de l'entreprise. Il contribue de manière permanente à améliorer la performance globale de l'entreprise. Il identifie et maîtrise les sources de la création de valeur.

Le nouveau contrôle de gestion :

- Acquérir des aptitudes comportementales et managerielles (Business Partner);**
- La maîtrise des systèmes d'information décisionnel (ERP), les TIC, l'E-business, la prise en compte du digital;**
- La maîtrise des nouveaux outils, des nouvelles méthodes et approches de mesure et de pilotage de la performance globale de l'entreprise (Approche par processus, Démarche d'analyse de la valeur, Méthodes ABC/ABM, Target Costing, Gestion des coûts cachés et des coûts de non qualité, EVA/MVA, Balanced Scorecard, Re-engineering, Benchmarking, Gestion de projets, Gestion des risques, Gestion de l'immatériel, Evaluation des entreprises etc...)**

Mesure de la performance du contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est actuellement au cœur des problématiques de pilotage et de gouvernance des entreprises. La tension économique qui s'exerce depuis la crise des années 80 a donné une place privilégiée à cette fonction dont le rôle de contrôleur budgétaire tend à s'estomper au profit de celui de business analyste.

Le métier de contrôleur de gestion devient de plus en plus complexe, et la capacité d'un service du même nom nécessite des évaluations pour savoir s'il réalise au mieux l'activité qui lui est attribuée (mesure de la performance du contrôle de gestion).

Mesure de la performance de la fonction Contrôle de gestion

