



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Comptabilité

Maîtrise professionnalisée de Techniques Comptables et Financières

3^{ème} promotion

Année Universitaire : 2003-2005

Mémoire de Fin de Formation

***ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE
PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI)***

Présenté par :

Lawè H. F. Diana ANAGONOU

Bibliothèque du CESAG



107213

Maître de stage
Mlle Marième DIOUKHANE
Chef Département
Contrôle de Gestion PCCI

Directeur de mémoire
M. Souleymane BOUSSO
Professeur associé de Contrôle
de gestion au CESAG
Auditeur Interne RTS

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon défunt père **Simon ANAGONOU**, et j'aurais tant aimé qu'il soit là aujourd'hui pour voir le fruit de ce travail ;

A ma très chère mère **Damienne KINVI** que j'adore et qui ne cesse de prier pour moi ;

A mes frères **Yvan, Gaël** et ma sœur **Dorrel** pour leur amour qu'ils ne cessent de me porter bien qu'étant loin de moi ;

Spéciale dédicace à ma **Roxanne** que j'adore du fond de cœur et je rends grâce à **DIEU TOUT PUISSANT** pour cette joie de vivre qu'il a voulu apporter dans nos coeurs.

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenue dans la réalisation de ce travail, plus particulièrement :

- **Mlle Marième DIOKHANE** et **M. Latyr DIACK**, respectivement chef de Département Contrôle de Gestion et contrôleur de processus au PCCI pour leur disponibilité ;
- **M. Cheikh LEYE**, responsable achat au PCCI pour son soutien, ses prières et son entière disponibilité ;
- L'ensemble du personnel du PCCI, en particulier à **M. Ababacar Sadikh DIA** et à ma collègue **Mme Aminata BOYE** pour leur compréhension ;
- **La Direction du CESAG**, le corps professoral et l'ensemble du personnel pour la qualité de l'encadrement, des enseignements et des services rendus ;
- **M. Souleymane BOUSSO** professeur associé au CESAG, pour avoir sacrifié son temps pour faire de ce mémoire une réussite;
- **M. Abdon SOFONNOU** qui m'a beaucoup assisté et prodigué des conseils dans la rédaction de ce mémoire ;
- **M. Babacar SEYE**, pour son soutien indéfectible et pour toutes ses prières ;
- **M. Jacob Geoffroy DJIMAN**, pour son assistance quotidienne, ses encouragements et son soutien indéfectible ;
- **Mme CAPO CHICHI Audry**, pour sa spontanéité vis-à-vis de moi lorsque j'ai eu besoin de son aide ;
- **M. Aurèle SONON**, pour sa présence, son soutien pendant les moments difficiles ;
- **M. Oumar KANTE**, pour tous ses conseils, ses prières et ses encouragements ;
- **Hermine & Gisèle VEDOGBETON, Hermann de CAMPOS, Crespin SIMEDO, Adjaratou NACOULMA, Kader TOURE, Charles OUATTARA, Carine OUEDRAOGO.**

**SIGLES ET
ABREVIATIONS**

APIX	: Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux
BC	: Bon de Commande
CA	: Conseil d'Administration
CC	: Conseillers Commerciaux
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG	: Contrôle de Gestion
COMM	: Commercial
D	: Direction
DA	: Demande d'Achat
DCG	: Département de Contrôle de Gestion
DEVELOP	: Développeurs
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Directeur Général
DGO	: Directeur Général des Opérations
DIR ADJ PROD	: Directeur Adjoint de la Production
DP	: Direction de la production
DPT	: Département
DRF	: Direction du Recrutement et de la Formation
DRH	: Direction des Ressources Humaines
FDB	: Fiche Descriptive de Besoins

PCA	: Président du Conseil d'Administration
PCCI	: Premium Contact Center International
PRG	: Programme
PROD	: Production
RECRUT	: Recrutement
RESP	: Responsable
SA	: Société Anonyme
SCE	: Service
S.I.G	: Système d'Information de Gestion
S.S.I	: Système de Suivi des Engagements

CEGAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLEAUX ET
FIGURES**

Tableaux et Figures	pages
Tableau n°1 : tableau récapitulatif des phases et des outils du processus du contrôle de gestion	16
Tableau n°2 : tableau récapitulatif du système d'information.....	26
Figure n°1 : modèle d'analyse.....	39
Tableau n°3 : tableau récapitulatif des activités de PCCI.....	46
Figure n°2 : organigramme du département de contrôle de gestion du PCCI.....	54
Tableau n°4 : tableau récapitulatif des résultats des questions fermées.....	66
Figure n°3 : proposition d'organigramme pour le département de contrôle de gestion du PCCI.....	81

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Tableaux et figures	v
Table des matières	vi
Introduction générale	1
1^{ère} partie : Le contrôle de gestion à travers ses outils	7
Introduction	8
Chapitre 1 : Notions fondamentales du contrôle de gestion	9
1.1. Notions de contrôle de gestion	9
1.1.1. Historique et raisons d'être du contrôle de gestion	9
1.1.1.1. Le contrôle de gestion à travers la théorie des organisations	9
1.1.1.2. Les raisons d'être du contrôle de gestion	10
1.1.2. Définition du contrôle de gestion	11
1.2. Sources d'informations du contrôle de gestion et ses missions	12
1.2.1. Les sources d'informations du contrôle de gestion	12
1.2.1.1. Les sources d'information internes	12
1.2.1.2. les sources d'information externes	13
1.2.2. Les missions du contrôle de gestion	14
1.3. Le processus du contrôle de gestion	14
1.3.1. Le processus	14
1.3.2. Les phases du processus de contrôle de gestion	15
1.3.2.1. La phase de prévision	15
1.3.2.2. La phase de réalisation	15
1.3.2.3. La phase de contrôle	16
1.4. l'organisation du contrôle de gestion	17
1.4.1. La position hiérarchique du contrôle de gestion	17
1.4.2. La position fonctionnelle du contrôle de gestion	17
Conclusion	18

Table des matières (suite)

Chapitre 2 : Les outils du contrôle de gestion	19
2.1. La planification et la gestion budgétaire	19
2.1.1. La planification	19
2.1.1.1. La planification stratégique.....	20
2.1.1.2. La planification opérationnelle	20
2.1.1.3. La planification à court terme	21
2.1.2. La gestion budgétaire	21
2.1.2.1. La notion du budget	21
2.1.2.2. Le système budgétaire	22
2.2. Le système d'information de gestion et la comptabilité de gestion	25
2.2.1. Le système d'information de gestion (SIG)	25
2.2.2. La comptabilité de gestion	27
2.2.2.1. L'approche traditionnelle	27
2.2.2.2. La comptabilité par activités	28
2.3. La mesure de la performance	31
2.4. Le tableau de bord et le reporting	33
2.4.1. Le tableau de bord	33
2.4.1.1. La définition du tableau de bord	33
2.4.1.2. La conception du tableau de bord	35
2.4.2. Le reporting	38
2.5. Méthodologie de l'étude	39
2.5.1. Modèle d'analyse	39
2.5.2. Collecte de données	40
Conclusion	42
2^e partie : L'état des outils du contrôle de gestion à PCCI	43
Chapitre 3 : Présentation de PCCI et de son système de contrôle de gestion	44
3.1. Présentation de PCCI	44
3.1.1. Historique	44
3.1.2. Activités de PCCI	45
3.2. Organisation de PCCI	47
3.2.1. Le Conseil d'administration	47
3.2.2. Les structures du PCCI	47
3.2.2.1. La Direction Générale	47
3.2.2.2. Les autres directions	48
3.2.2.3. Les structures fonctionnelles (d'appui)	49

Table des matières (suite)

3.3. Missions et organisation du contrôle de gestion	50
3.3.1. Missions du contrôle de gestion	50
3.3.1.1. Le Contrôleur de gestion	50
3.3.1.2. Le Contrôleur des processus	51
3.3.2. La structure organisationnelle	52
3.4. Les outils de contrôle de gestion a PCCI	55
3.4.1. La planification et la gestion budgétaire	55
3.4.1.1. La planification	55
3.4.1.2. La gestion budgétaire	56
3.4.2. Le tableau de bord et le système d'information de gestion	60
3.4.2.1. Le tableau de bord	60
3.4.2.2. Le système d'information de gestion et le reporting	61
3.4.3. La mesure de la performance et les outils de contrôle de processus	63
3.4.3.1. La mesure de performance	63
3.4.3.2. Les outils de contrôle du processus	64
Chapitre 4 : Analyse du système de contrôle de gestion au PCCI et suggestions	65
4.1. Analyse conceptuelle du système de Contrôle de gestion	72
4.1.1. Les forces du système	72
4.1.2. Les faiblesses du système	72
4.2. Analyse fonctionnelle du système de Contrôle de gestion	73
4.2.1. Les forces du système	73
4.2.2. Les faiblesses du système	74
4.3. Suggestions pour l'amélioration des outils existants	75
4.3.1. Apports au niveau du budget et du contrôle budgétaire	76
4.3.1.1. Apports au niveau du budget et du contrôle budgétaire	76
4.3.1.2. Au niveau du contrôle budgétaire	76
4.3.2. Apports au niveau de la comptabilité de gestion	77
4.3.3. Apports au niveau de la mesure de la performance et du système d'information	77
4.3.3.1. Au niveau de la mesure de la performance	77
4.3.3.2. Au niveau du système d'information de gestion	78
4.4. suggestions pour l'amélioration de la mission et de l'organisation	79
4.4.1. Apports au niveau de la mission	79
4.4.2. Apports au niveau de la structure organisationnelle	80
Conclusion générale	82

CESAG BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Avec l'avènement des phénomènes tels que la mondialisation, la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'environnement concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent leur impose aujourd'hui une certaine rigueur dans la gestion à laquelle toutes les composantes doivent se soumettre (audit interne, contrôle de gestion).

Pour le Système Comptable Ouest Africain (1996: 155), le contrôle de gestion est « un ensemble de techniques utilisées pour la maîtrise et le suivi de la gestion de l'entreprise en vue d'atteindre l'efficacité dans l'utilisation des ressources ».

Présent dans la plupart des entreprises, le contrôle de gestion de part sa fonction occupe une place très importante dans les organisations. Etant donné que l'amélioration des performances des entreprises demeure une priorité constante pour les dirigeants, son bon fonctionnement est donc nécessaire, indispensable, voire déterminant pour la prise de décisions.

Notre étude portera sur l'examen du système du contrôle de gestion dans un domaine particulier, celui des centres d'appel (call centers).

Créé depuis quatre (4) années, PREMIUM CONTACT CENTRE INTERNATIONAL (PCCI) est l'un des premiers centres d'appels en Afrique de l'Ouest spécialisé dans la gestion à distance de la relation client.

Il sera question ici d'analyser le fonctionnement du système de contrôle de gestion de cette société, afin de voir si cette structure obéit aux normes qui la régissent et utilise de façon efficiente des techniques et règles appropriées en matière de gestion des entreprises.

I- Problématique

Le développement considérable des Télécommunications et de l'Informatique a favorisé l'installation des centres d'appel en Afrique.

Dans le souci de faire des économies, les entreprises européennes préfèrent souvent confier la gestion de leur portefeuille clients aux centres d'appel africains. En effet, l'activité d'un centre d'appel consiste à fournir un service à ces entreprises et à instaurer un dialogue entre une entreprise et ses clients 24 heures/24 et 7jours/7. Il a donc pour principal objectif d'apporter une réponse adaptée aux demandes et aux besoins des clients à travers une gestion à distance.

Les premiers « call-centers » de la sous région furent créés au Sénégal en raison des nombreux atouts que présente ce pays, notamment:

- une main d'œuvre qualifiée et bon marché ;
- un cadre réglementaire assez souple ;
- une flexibilité horaire ;
- une bonne connaissance de la langue française chez les jeunes ;
- une bonne qualité des réseaux et infrastructures de communication ;
- un coût de communication téléphonique modéré.

Parmi les centres d'appels installés au Sénégal, nous notons PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI), CALL ME et CENTER VALUE (société installée récemment).

Le PCCI qui nous intéresse, connaît aujourd'hui quelques interrogations par rapport à la maîtrise de sa gestion.

Il découle de l'analyse faite des différents bulletins d'information parus au sein de la société que, malgré l'importance des ressources humaines, financières et matérielles déployées par la société, les résultats escomptés par les dirigeants ne sont toujours pas atteints.

En effet, PCCI a connu depuis sa création une augmentation très rapide de son effectif (passage de 200 employés en 2001 à plus de 1500 en 2005)¹. Toutefois, il n'a pas pu conserver sa part de marché en raison de l'environnement devenu très concurrentiel du secteur des call-centers. Les objectifs fixés aux conseillers commerciaux n'arrivent plus à être atteints, d'où une nette régression du chiffre d'affaires de PCCI. Il en résulte également une trésorerie obérée, dégradant quelque peu la situation financière de la société et des charges salariales exorbitantes par rapport aux prévisions des revenus (les revenus perçus n'étant pas conformes aux prévisions).

Pourtant le contrôle de gestion de PCCI met à la disposition des dirigeants des informations leur permettant d'assurer la maîtrise de sa gestion. Il n'en demeure pas moins que des préoccupations se posent par rapport à ce département. Sinon comment comprendre que malgré les outils de gestion et les informations fournies, la société soit confrontée à de pareilles difficultés.

Le contrôle de gestion est l'objet de ce mémoire, parce que s'il est bien maîtrisé, il doit pouvoir aider les dirigeants à suivre quotidiennement l'évolution de leur société, anticiper sur le futur et constater les réalisations pour ensuite prendre des mesures correctives et idoines pour palier à ces différentes difficultés.

Pour amener PCCI à améliorer ses performances en gestion et aider les différents responsables à atteindre leurs objectifs, il nous semble intéressant d'examiner et d'analyser son système de contrôle de gestion.

Dès lors, quelle est l'efficacité du système de contrôle de gestion au PCCI ?

De cette problématique, découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les principales missions du contrôle de gestion au PCCI ?

¹ bulletin d'information de PCCI n°2 du 14/08/2005

- Les outils à la disposition du contrôleur de gestion sont-ils suffisamment pertinents pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer la performance de l'entreprise ?

- Quelles sont les mesures à mettre en œuvre par le contrôle de gestion pour mieux assister les dirigeants dans la bonne gestion du PCCI ?

C'est dans le souci d'apporter des tentatives de réponse à cette série de questions que nous avons porté notre choix sur le thème suivant : **L'analyse du système de contrôle de gestion de Premium Contact Centre International (PCCI).**

II- Objectifs de l'étude

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser le système de contrôle de gestion au PCCI à travers ses différentes missions et son appui aux structures dirigeantes aussi bien dans la prise de décisions que dans l'amélioration de leur gestion.

Pour atteindre notre objectif principal, nous avons identifié quelques objectifs spécifiques :

- a. Examiner les différentes missions qui sont assignées au personnel du contrôle de gestion ;

- b. Présenter les différents outils de travail mis à la disposition du contrôleur de gestion ainsi que l'organisation interne de son département;

- c. Faire des recommandations après avoir analysé le système de contrôle de gestion. Ainsi, les insuffisances éventuellement décelées au niveau cette structure pourront être corrigées pour une meilleure gestion de l'entreprise.

III- Pertinence du thème

Certaines entreprises sont confrontées en permanence à des problèmes de maîtrise de leur gestion souvent liés à un manque (ou à une inexistence de suivi), d'évaluation et de contrôle efficace de son mode de fonctionnement. En d'autres termes, ces problèmes résultent d'une part, de la non maîtrise du système de contrôle de gestion par certains responsables et, d'autre part, de l'inexistence d'outils et de méthodes performants.

A notre connaissance, aucune étude portant sur ce thème n'a été faite à ce jour sur PCCI, donc notre étude apparaît opportune au regard des interrogations qui sont posées sur l'efficacité de son système de contrôle de gestion.

Un examen des différentes contraintes liées à son système de contrôle de gestion s'avère intéressant, d'autant que PCCI opère dans un domaine et marché spécifiques.

Nous exprimons le souhait que ce mémoire sera perçu par PCCI comme une contribution à une gestion plus efficiente de la société, qui en profitant mieux de l'opportunité que lui offre son marché, pourra se hisser à un meilleur rang parmi les entreprises sénégalaises et de la sous-région.

Ce mémoire s'articulera en deux parties :

- La première fera une présentation de la revue de littérature à travers laquelle nous traiterons des fondements théoriques du contrôle de gestion en insistant sur les différents outils.
- Quant à la seconde partie, elle abordera l'analyse du système de contrôle de gestion au PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI), pour ensuite faire des suggestions tendant à l'amélioration de son département.

Première partie

**LE CONTROLE DE GESTION
A TRAVERS SES OUTILS**

Introduction

Le contrôle de gestion joue un rôle capital au sein des organisations parce qu'il aide à définir les objectifs et met à la disposition des dirigeants les outils et les moyens de les atteindre.

Quel que soit l'entreprise, la définition et la réalisation de ces objectifs sont des missions à la fois stimulantes et gratifiantes et les difficultés que rencontrent les dirigeants sont plus ou moins semblables dans toutes les organisations.

Selon GUEDJ & al. (1998: 203), « le rôle du contrôle de gestion consiste à fournir un support aux gestionnaires opérationnels dans l'identification de leurs forces et faiblesses, dans le suivi des actions et des facteurs clés de succès, mais aussi de coordonner les actions des différents responsables ».

A ce rôle du contrôle de gestion peut s'ajouter celui du dirigeant qui est de « fixer les objectifs, rassembler et mobiliser les ressources humaines, les matières premières, les machines, les méthodes, les capitaux et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans les limites de temps, de dépenses d'énergie et de coûts strictement définis à l'avance » (GUEDJ & al., 1998: 204).

A travers la place et le rôle de chacune de ces composantes dans l'organisation, nous pouvons dire que pour qu'une entreprise soit bien organisée et menée à bien, il faut la définition préalable des responsabilités de chacun.

Ainsi, cette première partie traitera des notions fondamentales du contrôle de gestion tout en insistant sur ses outils classiques, notamment la planification, la gestion budgétaire, la comptabilité de gestion, les indicateurs de suivi et de mesure de la performance.

Chapitre 1

NOTIONS FONDAMENTALES DU CONTROLE DE GESTION

Il est important de rappeler que bien que le contrôle de gestion soit un outil indispensable dans les entreprises, sa pratique diffère d'une entreprise à une autre en fonction de la taille et des besoins de celle-ci.

On peut noter alors l'existence de plusieurs formes ou styles de contrôle de gestion selon les organisations. Toutefois, il sera nécessaire, dans tous les cas, de mettre en place des informations fiables pour aider et assister les dirigeants dans la prise de décisions.

Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord les notions fondamentales sur le contrôle de gestion, puis nous étudierons les différents outils des systèmes utilisés.

1.1. NOTIONS DE CONTROLE DE GESTION

Avant d'aborder la définition du contrôle de gestion, nous évoquerons dans un premier temps son historique puis ses raisons d'être.

1.1.1. HISTORIQUE ET RAISONS D'ETRE DU CONTROLE DE GESTION

1.1.1.1. LE CONTROLE DE GESTION A TRAVERS LA THEORIE DES ORGANISATIONS

La pratique de la gestion a toujours existé, depuis l'école classique où l'Homme était considéré comme étant un être paresseux, irrationnel et mû par des motivations économiques. Ce dernier a donc besoin d'être plus discipliné.

Ainsi, l'Homme doit être contrôlé et la gestion était perçue comme étant simplement un processus de surveillance. Cependant, aucune distinction n'est faite ici entre les moyens de contrôler (MALO & al., 2000).

Par la suite, avec l'école des relations humaines (Elton Mayo, Maslow, Likert), le contrôle a été perçu comme un procédé de reconnaissance et de valorisation de l'individu. Le comportement de l'individu était alors analysé de façon plus approfondie (GUEDJ & al., 1998). Suivant l'analyse des dynamismes de groupe, il apparaît que l'homme avait des motivations non économiques, mais plutôt dues à ses relations entre les individus de son groupe (GUEDJ & al., 1998).

Cette pensée présente cependant quelques insuffisances. D'abord le contrôle était réduit à l'analyse de l'organisation à l'étude des relations entre individus et entre les groupes. Ensuite, l'unité d'analyse n'est plus l'organisation mais les membres qui la composent. Enfin, l'école des relations humaines n'a pas réussi à réconcilier les objectifs de l'organisation et les besoins de l'individu.

Aujourd'hui, la conception du contrôle dans les organisations a beaucoup évolué. Dans un contexte très particulier, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est un processus d'approche systématique dont le principe essentiel est de diviser chaque morceau et étudier les difficultés pour en faire une synthèse. Ce type de contrôle permet de garantir une finalisation correcte du système, de prévoir le bon arrangement des sous-systèmes et d'atteindre les objectifs fixés (MALO & al., 2000).

1.1.1.2. Les raisons d'être du contrôle de gestion

Selon DEMEESTERE (2002: 14-15), plusieurs raisons conduisent les entreprises à adopter une démarche de contrôle de gestion. Parmi ces raisons, nous pouvons citer :

- le souci des dirigeants de faire une bonne utilisation des ressources en les allouant aux usages prioritaires pour remplir les missions assignées ;
- la nécessité de veiller à la qualité des produits ou des services offerts et leur adéquation avec les besoins des consommateurs ;

- le souci de coordination, de mise en cohérence des actions avec les objectifs poursuivis par l'organisation ;
- la nécessité de renforcer la capacité d'adaptation et de réaction rapide vis à vis d'événements imprévus.

1.1.2. DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION

Le concept de contrôle de gestion est assez difficile à définir à cause de ses diverses pratiques dans les différentes structures et des conceptions variées exposées dans les différents ouvrages.

Selon ANTHONY (1998 :52) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Cependant, cette définition qui relève de l'approche classique présente le contrôle de gestion comme étant un simple outil de régulation pour s'assurer un bon fonctionnement de l'entreprise par le biais d'une bonne utilisation des ressources. Cette définition de ANTHONY a constitué le point d'inspiration de plusieurs autres auteurs qui ont relevé ses limites ou l'ont complétée.

Parmi ces auteurs, on peut citer BOUQUIN (2001) qui définit le contrôle de gestion comme étant « la forme des processus et systèmes qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes notamment grâce au contrôle d'exécution ». Pour lui, le contrôle de gestion est en mesure de fournir des informations des décisions passées, des résultats passés et même des situations dépassées à temps aux dirigeants, d'où son caractère réactif. Son rôle est de vérifier si d'une part, les actions posées à tous les niveaux de l'organisation sont effectuées conformément à leurs prévisions et, d'autre part, les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés.

Pour GARMILIS & al. (2001: 33), le contrôle de gestion permet de fournir aux dirigeants à l'aide d'indicateurs très pertinents, des informations bien précises leur permettant de mesurer la performance de l'entreprise, de les assister et de les orienter dans la prise des diverses décisions.

D'une manière générale, le contrôle de gestion vise à introduire des méthodes de gestion prévisionnelle au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, afin d'en rythmer les cycles de fonctionnement. Il tend ensuite à mesurer les résultats des actions par rapport aux objectifs pour s'assurer s'il y a concordance ou discordance entre ce qui a été prévu et ce qui a été finalement fait.

1.2. SOURCES D'INFORMATIONS DU CONTROLE DE GESTION ET SES MISSIONS

1.2.1. LES SOURCES D'INFORMATIONS DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion puise ses informations à plusieurs niveaux. Cependant, la plupart de ces sources sont internes et externes.

Nous exposons brièvement ci-dessous ces sources tirées du codex de BOUSSO (2005).

1.2.1.1. LES SOURCES D'INFORMATION INTERNES

Les sources d'informations internes du contrôle de gestion comprennent les sources comptables et les sources des différentes structures organisationnelles.

- **Les sources comptables**

Il s'agit principalement de la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire.

- La comptabilité générale : elle constitue, à travers les documents de synthèse (bilan, compte de résultat), une importance capitale pour le contrôleur de gestion, car elle doit fournir des données pour mesurer et analyser l'activité économique de l'entreprise.
- La comptabilité budgétaire : elle fournit des informations au contrôleur de gestion sur les réalisations dans l'exécution des plans à court terme. Ces informations permettent de situer la direction générale et les différents responsables sur l'exécution budgétaire et alerter ces derniers en cas d'écarts significatifs.

En somme, on peut dire que les différentes informations comptables permettent au contrôle de gestion d'appréhender les éventuelles anomalies et de mettre en œuvre les actions nécessaires pour une bonne gestion.

- **Les sources des différentes structures**

Ces sources relèvent des divers services fonctionnels de l'entreprise, tels que les services d'audit interne, d'informatique et les services opérationnels. En pratique, ces services renseignent sur les risques de l'entreprise en émettant des rapports d'activités périodiques.

1.2.1.2. LES SOURCES D'INFORMATIONS EXTERNES

Ce sont des éléments extra comptables qui peuvent porter sur l'environnement externe de l'entreprise afin d'identifier ses opportunités et ses menaces. Elles portent en général sur l'économie nationale ou internationale ou sur les marchés boursiers.

Ces informations permettront au contrôleur de gestion de faire une planification stratégique qui conduira les dirigeants à définir les actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise.

1.2.2. LES MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

La mission principale du contrôle de gestion est de concevoir, de mettre en place et de gérer la base et les flux d'informations nécessaires à la bonne conduite de l'entreprise. Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels à la maîtrise de la gestion de l'entreprise (BOUSSO, 2005).

Son rôle consiste principalement à fournir des informations précises aux dirigeants et de les assister dans la prise de décisions. Ainsi, il doit restituer aux dirigeants une photographie claire de l'entreprise afin de leur permettre d'avoir une idée sur l'état de l'entreprise à un moment donné, d'apprécier la situation de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés et, le cas échéant, de proposer des mesures correctives.

Le contrôle de gestion a également une mission de conseil et d'étude dans l'entreprise, car il peut effectuer ponctuellement, selon les exigences du moment, des analyses économiques et financières pour les autres structures de l'entreprise.

1.3. LE PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION

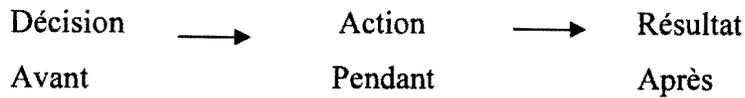
1.3.1. LE PROCESSUS

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est donc un contrôle de régularité qui participe au processus de la gestion :

Information → **Décision** → **Action** → **Contrôle**

Selon GUEDJ & al. (1998: 205), « au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique, c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle. Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation ».

Pour eux, le processus comprend en général trois phases :



Le processus de contrôle concerne toutes les décisions et actions d'une organisation. Dans la mesure où tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à les comparer avec les objectifs fixés pour savoir s'il y a écart ou non, il aboutit à une rétroaction pour rectifier les décisions et les actions entreprises au sein des organisations.

1.3.2. PHASES DU PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION

Selon GARMILIS & al. (1998), le processus de contrôle de gestion se déroule en trois grandes phases. Nous avons d'abord la phase de la prévision, celle de réalisation et enfin celle de contrôle que nous aborderons ci-dessous.

1.3.2.1. PHASE DE PREVISION

La phase de prévision est celle de la définition des options stratégiques qui doivent être exécutées par la suite.

1.3.2.2. PHASE DE REALISATION

C'est la phase pendant laquelle les différentes actions programmées ou prévues sont effectivement réalisées, donc le contrôle de gestion doit suivre le bon déroulement desdites actions.

1.3.2.3. PHASE DE CONTROLE

Elle consiste à comparer les prévisions et les réalisations effectives afin d'analyser les éventuels écarts. Durant cette phase, des explications précises sont données aux dirigeants et des mesures correctives sont mises en place.

Le tableau ci-après récapitule ces trois phases et les outils du processus du contrôle de gestion.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des phases et des outils du processus du contrôle de gestion

Phases		Outils
Prévision ↓	Moyen terme	Plan opérationnel
	Court terme	Budgets
Réalisation ↓	Globales Analytiques Quantitatives	Comptabilité financière Analyse des coûts Statistiques
	Constater et anticiper Rendre compte Comprendre et expliquer	Tableau de bord Reporting Analyse des écarts
Contrôle		

Source : GARMILIS & al. (2001: 45)

1.4. L'ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION

D'une manière générale, le contrôle de gestion est rattaché soit directement à la Direction Générale (position dite hiérarchique), soit à une direction opérationnelle de l'organisation (position fonctionnelle).

Selon MALO & al. (2000: 45), ces différentes positions du contrôle de gestion dans l'organisation ne lui donne pas la même autonomie.

1.4.1. POSITION HIERARCHIQUE DU CONTROLE DE GESTION

Pour MALO & al., la position hiérarchique du contrôle de gestion traduit que le contrôleur de gestion dépend directement de la direction générale. Il joue un rôle principal de conseiller et dispose également d'une délégation d'autorité qui lui confère une bonne exécution de ses missions. Le contrôleur de gestion doit connaître les informations concernant les orientations stratégiques de l'entreprise pour définir les moyens à mettre en place pour leurs réalisations.

Cette position lui permettra de disposer d'un sens d'analyse et de jugement assez approfondi sur le fonctionnement des autres directions opérationnelles. L'avantage de cette forme organisationnelle est que le contrôleur travaille aisément avec les autres membres à l'intérieur du groupe.

1.4.2. POSITION FONCTIONNELLE DU CONTROLE DE GESTION

Cette position est celle que l'on retrouve dans la plupart des entreprises. Ici, le contrôle de gestion est rattaché hiérarchiquement à un responsable opérationnel plus précisément au Directeur Administratif et Financier (DAF).

Dans ce type d'organisation, la décentralisation des structures est beaucoup plus poussée et cela permet aux différents acteurs d'avoir une plus grande maîtrise des actions à entreprendre.

Conclusion

De nos jours, le contrôle de gestion apparaît donc comme une nécessité au sein des entreprises.

Ayant souvent été perçu sous sa forme traditionnelle comme une fonction de surveillance, le contrôle de gestion joue de plus en plus aujourd'hui le rôle de conseil aux dirigeants en s'appuyant sur ses informations et sur ses outils.

Les outils qui sont mis à la disposition du contrôleur de gestion pour lui permettre de mener à bien sa mission varient quantitativement et qualitativement en fonction des exigences de chaque entreprise.

Ces différents outils seront abordés dans le chapitre suivant.

Chapitre 2

LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion tel qu'il apparaît aux yeux du néophyte n'est qu'une succession de processus calculatoire dont le seul but est de sanctionner l'ouvrier qui n'aurait pas réalisé assez d'économie sur les inputs ou le responsable qui aurait utilisé des ressources exagérées dans l'exécution de ses tâches (BOUQUIN, 1997: 207).

Pour l'exercice de sa fonction, le contrôleur de gestion doit disposer d'un certain nombre d'outils, parmi lesquels nous pouvons citer :

- la planification,
- la gestion budgétaire,
- la comptabilité de gestion,
- le tableau de bord,
- le reporting,
- le système d'information et la mesure de la performance.

2.1. LA PLANIFICATION ET LA GESTION BUDGETAIRE

2.1.1. LA PLANIFICATION

Selon LORINO (1997: 270), trois grands modes de planification sont à distinguer parmi les outils du contrôle de gestion, à savoir la planification stratégique, la planification opérationnelle et la planification à court terme.

Il précise que chaque planification joue un rôle précis au sein des organisations, ce que nous résumons ci-dessous.

2.1.1.1. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Pour LORINO (1997: 273), « la planification stratégique permet de définir comment l'entreprise insère son système d'activité dans une chaîne d'activités plus globale créatrice de valeur, de déterminer les points critiques de cette chaîne afin d'identifier les possibilités de transformer la chaîne de valeur au profit de l'entreprise ».

Le plan stratégique résume donc les prévisions à long terme (3 à 10 ans). Il s'agit de préciser les grandes orientations pour l'entreprise, comme celle de devenir leader sur son marché, de se lancer dans un nouveau métier, de doubler le rendement des investissements, etc.

Cette planification résulte donc de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, notamment en termes de savoir-faire, de ressources humaines et financières. Il convient cependant de ne pas oublier que du fait de la planification opérationnelle, le budget permet de concrétiser les objectifs stratégiques.

2.1.1.2. LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

La planification opérationnelle traduit la stratégie en plan d'actions chiffrées couvrant sur un horizon pluriannuel, l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise. Elle permet ainsi d'assurer la cohérence et le lien entre stratégie et budget.

Chaque jour, managers et employés doivent appliquer des plans d'action déterminés par avance, tout en restant attentifs aux divers changements qui interviennent chez leurs clients, sur les marchés, dans la technologie, au sein de la concurrence... Les prévisions à court terme impliquent l'engagement de ce personnel et surtout des opérationnels afin d'atteindre les résultats attendus.

2.1.1.3. LA PLANIFICATION A COURT TERME

Elle vise à obtenir l'efficacité dans la gestion des programmes et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Son élaboration nécessite l'implication de tous les responsables au niveau des différents centres d'activité afin d'obtenir leur adhésion.

2.1.2. LA GESTION BUDGETAIRE

Pour BOUQUIN (2002: 235), « la gestion budgétaire est un système prévisionnel à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle ». Dans cette optique, le contrôle de gestion assure le suivi budgétaire et effectue des rapprochements des résultats réels aux prévisions budgétaires. Il identifie les causes des écarts et informe les différents niveaux hiérarchiques pour leur permettre de prendre d'éventuelles mesures correctives.

La gestion budgétaire selon MYKITA & al. (2002: 15) est « un mode de gestion qui traduit en programmes d'actions quantifiés et valorisés (les budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». De ce fait, elle suppose la participation des acteurs chargés de son animation et de son exécution. Le budget étant au cœur de la gestion budgétaire, il importe de le définir avant d'aborder la gestion budgétaire proprement dite (le système budgétaire).

2.1.2.1. LA NOTION DU BUDGET

La définition du budget revêt tout d'abord un caractère prévisionnel. Selon BOUQUIN (1998), le budget est l'expression chiffrée des recettes et des dépenses pour une période à venir.

Dans la conception classique du contrôle de gestion, BOUQUIN (2001: 312) estime que « le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans prévisionnels ».

Ainsi défini, le budget se présente comme le gouvernail devant indiquer pour le prochain exercice la direction que doit suivre l'entreprise. Il constitue donc une articulation essentielle de la mise en œuvre annuelle des choix stratégiques, quantifiés dans les plans opérationnels.

Pour assurer pleinement cette fonction, BOUQUIN (2001) estime que le budget doit jouer trois rôles fondamentaux dans la vie de l'entreprise, à savoir être :

- un instrument de coordination et de communication ;
- un outil de délégation et de motivation ;
- un outil essentiel de gestion prévisionnelle.

2.1.2.2. LE SYSTEME BUDGETAIRE

Selon MIKITA & al. (2002: 20), « le système budgétaire comprend trois grandes phases que sont : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire » que nous aborderons ci-dessous.

- **La prévision**

Elle s'appuie sur des éléments internes comme externes et doit concerner tous les niveaux de la hiérarchie. Les prévisions définissent les objectifs qui peuvent être déclinés selon leur importance pour l'entreprise, l'étendue de son champ d'application ou leur échéance (long, moyen, court).

En conséquence, une bonne prévision nécessite :

- l'étude des données antérieures en vue d'éventuelles extrapolations ;
- l'analyse de nouvelles hypothèses (la prévision n'étant pas seulement une base de décision).

- **La budgétisation**

Pour MIKITA & al. (2002: 21), « la budgétisation est la phase d'inscription dans les budgets des données résultants des prévisions ».

Les budgets sont établis pour des périodes relativement courtes. Nous décrivons ci-dessous les étapes qui interviennent selon MIKITA dans l'élaboration du budget.

- **L'élaboration des projets de budgets**

Après la réalisation d'études préparatoires (études économiques générales basées sur l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise), le service de contrôle de gestion devra estimer les résultats possibles pour l'année à « budgéter ». Il s'agit alors de tester plusieurs scénarii et d'élaborer plusieurs projets de budgets.

- **Le choix du pré-budget**

Il est établi une fois la simulation achevée. La direction générale réunie en comité budgétaire choisit parmi les projets de budgets, celui qui lui paraît le meilleur. Lequel prendra le nom de pré-budget.

- **L'élaboration des prévisions définitives**

Après la construction et la négociation des budgets détaillés, les réajustements intervenus dans le projet budgétaire initial y sont intégrés afin de les consolider. Le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé l'organe de direction compétent de l'entreprise (en général le conseil d'administration).

- **Le contrôle budgétaire**

Pour BOUQUIN (2001), les budgets une fois élaborés n'ont de sens que s'ils sont comparés périodiquement avec des réalisations. D'où la nécessité d'un suivi budgétaire.

Bien que l'élaboration du budget soit un élément important du système budgétaire, le contrôle budgétaire revêt un caractère prépondérant pour la pérennité de l'entreprise. En effet, il est indispensable de suivre les réalisations pour chaque période pour laquelle un budget avait été établi. Le rapprochement des réalisations aux prévisions doit permettre de dégager divers éléments caractéristiques susceptibles d'apprécier le niveau de réalisation, à analyser les différents écarts et à provoquer des actions correctives.

Il est important que les réalisations effectuées dans chaque entité fonctionnelle soient en harmonie avec le budget. La comparaison des résultats obtenus avec les prévisions est une étape importante dans le processus de contrôle de gestion. « Il s'agit de suivre le degré de réalisation des budgets en calculant les écarts qui constituent les indicateurs de suivi. La mission du contrôle budgétaire est précisément de comparer l'état réel du système à son état prévu ». Le suivi budgétaire fournit une information financière essentielle, mais elle n'est utile que si elle est complétée par le suivi des plans d'actions.

Pour BOUQUIN (2001: 388), « le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts et doit obéir à quelques principes bien établis qui éviteront de se focaliser sur tous les écarts ». En principe, seuls les écarts significatifs seront analysés. Mais ce principe d'analyse en exception doit être appliqué avec beaucoup de vigilance dans la mesure où un écart global non significatif peut être la résultante de "sous écarts" importants qui se sont compensés.

Une fois les causes des écarts décelées grâce à la décomposition, des actions correctives s'imposent.

- **L'élaboration d'actions correctives.**

L'analyse des écarts doit permettre à l'entreprise de s'inspirer de ces dysfonctionnements pour améliorer ses prévisions, mais également pour prendre des mesures correctives concernant ses réalisations. La détermination des écarts doit permettre à l'entreprise de s'assurer que les réalisations évoluent ou non selon les prévisions.

Selon GERVAIS (2000: 563), « pour qu'une action corrective soit efficace, il faut qu'elle soit rapide et adaptée. La rapidité de l'action est importante car plus vite elle sera initiée, plus réaliste sera le budget ou meilleures seront les réalisations futures ».

Les actions correctives qui seront menées consistent à réviser le niveau du standard, puis à mettre en œuvre des actions d'amélioration visant à infléchir le résultat attendu (contrôle anticipé) ou à influencer les résultats ultérieurs (contrôle à posteriori).

2.2. LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION ET LA COMPTABILITE DE GESTION

2.2.1. LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION (SIG)

GUEDJ & al. (1998) définissent le système d'information de gestion comme étant un dispositif de production, de collecte, de traitement et de diffusion des informations quantitatives et qualitatives caractérisant tous les aspects de la vie, de l'organisation et nécessaires à la prise de décisions et/ou à son contrôle.

Le contrôle de gestion étant défini comme étant un système d'information pour le système de décision, le système d'information de gestion constitue le point de départ de la prise de décision. L'entreprise doit donc se doter des moyens susceptibles de lui faire prendre la décision adéquate pour sa survie ou son épanouissement.

Le système d'information couvre trois grands domaines, qui se sont historiquement développés les uns après les autres (automatisation des tâches opérationnelles, aide à la décision et communication), mais qui continuent tous à évoluer de façon significative. Le tableau suivant en donne l'explication.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif du système d'information

	Rôle du système d'information	Exemples d'applications
Système d'information opérationnel	Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité. Automatiser, fluidifier et optimiser les procédures.	Achats, stocks, logistique. Gestion de production, gestion des données techniques. Comptabilité générale et analytique.
Système d'information d'aide à la décision	Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité. Connaître les clients, offrir des outils d'analyse et de stimulation. Gérer la connaissance.	Budget, tableau de bord des activités, reporting. Base de données des connaissances.
Système d'information de communication	Communiquer les informations en interne. Echanger avec les partenaires.	Messagerie, réseau d'échanges internes, outlook.

Source : SYLLA (2005: 49)

Quelle que soit sa nature, une bonne information doit avoir les qualités ci-après (SYLLA , 2005) :

- la fiabilité ; l'information doit être complète, précise et exacte ;
- la pertinence ; elle doit être utile ;
- la rapidité ; elle détermine la qualité de l'information ;
- la disponibilité ; l'information doit pouvoir être obtenu sans difficulté.

En résumé, un bon système d'information de gestion devra être cohérent et simple à appliquer, s'intégrant facilement aux tâches des usagers.

2.2.2. LA COMPTABILITE DE GESTION

La comptabilité de gestion permet aux dirigeants de se situer par rapport à la rentabilité de leurs activités. Elle a connu une évolution lente mais décisive au cours de ces dernières années.

En effet, restée pendant longtemps comme une science des calculs des coûts, elle s'est progressivement tournée vers d'autres objectifs qui au-delà de la simple détermination des coûts de production et autres prévisions, cherchent de plus en plus à concilier satisfaction des besoins des clients et performance. L'on est donc passé d'une approche traditionnelle à une approche moderne de calcul des coûts que nous exposons ci-dessous (BOUSSO, 2005).

2.2.2.1. L'APPROCHE TRADITIONNELLE

Basée sur l'analyse des coûts des produits et services, l'approche traditionnelle consiste à rattacher les charges indirectes à des centres de responsabilité, puis à les rapprocher des centres de lots de produits qui transitent par ces centres de responsabilité.

De nos jours, le système traditionnel ne s'adapte plus à la gestion moderne qui vise à diriger et à orienter les activités en fonction des stratégies. C'est ainsi que, pour évaluer la rentabilité des activités futures et mesurer le rendement des gestionnaires, cette méthode ne se base que sur des indicateurs financiers qui ne rendent compte qu'en partie de la rentabilité et du rendement.

Pour remédier à ces faiblesses et limiter les distorsions entre d'une part ressources et activités, et d'autre part, coût des activités et produits, il a fallu une deuxième génération de techniques de représentation de l'entreprise : c'est l'approche par les activités.

2.2.2.2. LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES

Au cours des années 80, les dirigeants d'entreprises commençaient à prendre conscience des dangers résultant d'une valorisation de produits et de services uniquement basés sur les méthodes de calcul de coûts de revient traditionnelles. Aussi le système de comptabilité et des coûts devenait-il très important pour la prise de décision.

C'est alors qu'un groupe d'étude international, le CAM-I², publie un ouvrage intitulé « Cost Management for Today's Advanced Manufacturing : The CAM-I Conceptual Design »³, lequel ouvrage a entraîné l'ouverture réelle des discussions sur les systèmes de coûts. Dès lors, de nombreuses publications et articles se sont succédés pour jeter les bases d'une approche de plus en plus adoptée par les entreprises.

Née de l'inadéquation croissante de la comptabilité d'exploitation et de la nécessité stratégique du coût complet, la méthode ABC (Activities Based Costing) fait appel à différents termes dont la maîtrise est indispensable pour son application. Il s'agit des ressources, de l'activité, du processus, de l'inducteur de ressources, de l'inducteur d'activité et de l'objet de coût.

Si ces termes sont bien maîtrisés, alors nous pouvons dire que la comptabilité par activités repose sur un découpage de l'entreprise en activités. Elle exige donc une démarche préalable d'analyse d'activités. Cette dernière est réalisée au moyen d'entretiens avec tous les responsables de l'entreprise, afin d'identifier le portefeuille d'activités de chaque centre de responsabilité (BESCOS, 1997).

Dans la mise en place de la comptabilité par activités, il convient d'expliquer ci-après les cinq étapes retracées par BESCOS (1997).

² The Consortium Advanced Manufacturing – International

³ Berliner, C. and Brimson J. A, Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design, Harvard Business School Press, Boston, 1988

- **Identification des activités**

Cette première étape est d'une importance capitale, car les activités constituent le point central de la démarche. Il est alors nécessaire de se focaliser sur des objectifs clairs afin de savoir le degré de précision servant à définir les activités afin que le système à mettre en place reste simple à gérer, compréhensible par ses acteurs tout en donnant des résultats pertinents.

Aussi, il convient de s'assurer de l'homogénéité des activités et permettre une affectation de leur coût représentative de la consommation effective des ressources. La précision apportée au recensement des activités dépendra donc principalement du degré de pertinence souhaité au regard du coût d'obtention de l'information, car plus le nombre d'activités augmente et plus les relations entre activités et objets de coût sont coûteuses à mesurer. Il convient de faire alors une distinction entre tâche et activité et de ne pas retenir un trop grand nombre d'activités. En effet une définition trop fine des activités les rendrait complexes et difficiles à gérer (BESCOS, 1997).

- **Calcul du coût des activités**

Une des principales hypothèses de la méthode ABC est que les produits ne consomment pas directement des coûts ; ils consomment des activités qui elles-mêmes, nécessitent des ressources ayant un coût.

Après l'identification des activités, la deuxième étape consiste à répartir entre elles les charges représentant le coût des ressources mobilisées : salaires, coût des matières premières et fournitures, loyers, amortissement, etc.

Une répartition de ces charges par nature est souvent faite grâce à la comptabilité générale, celle entre les objets de coût par le biais de la comptabilité analytique. Il reste donc à ventiler d'une autre façon ces charges indirectes entre les activités selon les objectifs recherchés (BESCOS, 1997).

• Identification des inducteurs de coûts

Le choix des inducteurs est souvent complexe et doit être opéré avec attention en fonction des objectifs. Il s'agit donc d'une phase déterminante qui conditionne directement la qualité des résultats.

Ces inducteurs sont de trois ordres :

- les unités d'œuvre qui correspondent à l'unité de mesure de travail de l'activité ou du résultat de l'activité,
- les déclencheurs d'activités correspondant aux éléments d'une activité ou d'une série d'activités,
- et les facteurs de consommation des ressources qui sont les éléments influant sur la consommation de ressources par les activités.

Il faudra faire un choix judicieux des inducteurs en tenant compte des objectifs poursuivis, du degré de finesse des activités, de la disponibilité et du coût des informations (BESCOS, 1997).

• Valorisation des objets de coûts

Cette valorisation consiste à gérer le rattachement des activités aux produits sur un horizon pluriannuel à l'aide d'inducteurs. Il est souvent souhaitable de recenser d'abord et de la manière la plus exhaustive possible les objets de coût faisant l'objet d'une consommation des différentes activités de l'entreprise (BESCOS, 1997).

• Interprétation des résultats

L'un des avantages de l'approche par les activités est qu'elle permet d'identifier plus finement les liens de causalité entre les ressources consommées et les objets de coûts (BESCOS, 1997).

Avant de conclure sur ce point, il convient de retenir que pour MALO & al. (2000: 209), « la comptabilité par activité est une technique permettant d'identifier, sur la base d'un inventaire des activités et d'une analyse d'identifier les liens de causalité entre les ressources consommées et des ressources nécessaires pour mener une série d'activités, les facteurs de coûts réels et les économies potentielles ».

Au titre des innovations de cette méthode, MALO & al. citent :

- l'allocation des coûts sur la base d'activités, qui permet une prise en compte effective de l'activité entraînant un coût donnant une image plus fidèle de la réalité ;
- l'allocation de coût des diverses activités sur la base des indicateurs d'activité (activity drivers) qui mesurent avec précision la destination des activités, permettant ainsi d'identifier les facteurs de coûts ;
- une meilleure intégration des informations sur les coûts due à l'obtention d'informations plus précises sur les activités.

Selon MALO & al. (2000), la comptabilité par activités est de même un système qui permet d'obtenir des coûts plus précis, de rendre visibles des activités cachées, de rendre « variable » des charges fixes et de donner un nouveau modèle de fonctionnement pertinent et cohérent.

2.3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La notion de mesure de la performance est difficile à appréhender. BOUQUIN (2001: 196) précise que « la mesure des performances est directement dérivée du vocable anglo-saxon qui est ici entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent souvent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord ».

La mesure de performance donne donc une évaluation d'une part, des résultats de la stratégie pour savoir si le diagnostic global s'est amélioré et, d'autre part, d'une comparaison entre l'évaluation de l'entreprise avant et après la mise en œuvre de la stratégie, pour en connaître l'impact.

De manière générale, « évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, d'une personne consiste à estimer sa contribution à l'entité de niveau supérieur à laquelle il ou elle se rattache, in fine à celle de l'entreprise ou de l'organisation dans son ensemble ».

Par conséquent, elle constitue un aboutissement du processus de contrôle. Des changements peuvent subvenir compte tenu de l'instabilité de l'environnement, d'où l'entreprise doit être réactive face à ces changements (HUBERT & al., 2001). Il s'agit de décoder la capacité de l'entreprise à développer et à maintenir un avantage concurrentiel.

Selon BOUQUIN (2001: 197), « une bonne mesure de la performance nécessite quatre conditions :

- le rattachement de l'indicateur à une responsabilité précise ;
- la définition d'un objectif ;
- la capacité d'obtenir une mesure de la performance ;
- la séparation fonctionnelle entre décisions et gestion de l'information ».

D'une part, la mise en œuvre de la performance consiste à la modéliser, c'est-à-dire la décomposer en un ensemble de performances intermédiaires et de variables d'actions reliées entre elles par des relations de cause à effet. D'autre part, elle doit être déployée en clarifiant la façon dont chaque entité peut contribuer à sa révision.

Pour LORINO (1997: 179), « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Il en découle qu'il est impossible de parler de performance sans parler de pilotage dans la mesure où cette mesure est une boucle entre la stratégie et les opérations.

Toutefois, il faut noter que ce qui est performance dans une situation donnée, caractérisée par des objectifs précis, peut ne pas l'être dans une autre situation, caractérisée par d'autres objectifs. Les enjeux concrets de la performance relèvent donc des objectifs stratégiques (LORINO, 1997). Selon ce même auteur, la performance s'apprécie non seulement en terme de moyens ou de résultats, mais également en termes de capacité à planifier.

La mesure de la performance d'un produit ou d'une activité, d'une unité ou encore de l'individu qui la gère, laisse apparaître une obligation de clairvoyance, de diligence, de compétitivité, de décision, de valeur et surtout de pertinence. Les systèmes de pilotage doivent donc être explicitement conçus pour mettre en œuvre la stratégie. La mesure de la performance permet notamment à l'entreprise de connaître sa situation réelle et de prendre les décisions dans une vision stratégique.

2.4. LE TABLEAU DE BORD ET LE REPORTING

Dans cette section nous parlerons d'abord du tableau de bord à travers sa définition et sa conception puis nous allons aborder le reporting.

2.4.1. LE TABLEAU DE BORD

2.4.1.1. LA DEFINITION DU TABLEAU DE BORD

Le système d'information de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont certaines sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Parmi les informations, il existe celles relatives à l'évolution des activités qu'ils dirigent et qui contribuent à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement et les aide à la prise de décisions. Ainsi, elles doivent être recherchées et mises à disposition desdits responsables à travers le tableau de bord. Le tableau de bord constitue donc un élément essentiel du reporting (BOUQUIN, 2001).

BOUQUIN (2001: 48) précise que « le tableau de bord au-delà de toutes les autres fonctions qu'il peut avoir est un outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux, conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent, d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction ». Le tableau de bord constitue ainsi l'outil de pilotage à court terme des responsables et permet une anticipation et une diffusion rapide « d'informations clés » pour le suivi opérationnel.

GUEDJ & al. (2001) pour leur part, définissent le tableau de bord comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiel permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise. Ainsi, le tableau de bord de gestion est un document d'informations sur mesure et de synthèse orienté vers le contrôle et la prise de décisions.

Notons que d'autres auteurs ont également complété la définition du tableau de bord. C'est ainsi que MYKITA & al. (2002: 180) trouvent le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs de pilotage, élaborés périodiquement pour un responsable et centrés sur les facteurs clés de gestion », alors que pour GERVAIS (2000: 23), le tableau de bord joue cinq rôles principaux:

- faire ressortir les écarts significatifs et autoriser les responsables à se focaliser sur les failles afin de réagir rapidement et au bon endroit : c'est un système d'alerte ;
- indiquer aux responsables s'il faut entreprendre une action ou une analyse approfondie et préciser les pistes à explorer : c'est un déclencheur d'enquête ;
- permettre aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus par les subordonnés et de rendre compte à leurs délégués de leurs propres résultats : il contrôle l'autonomie conférée ;

- favoriser la communication et la motivation dans la mesure où il permet la comparaison et la consolidation des résultats et fournit des informations claires et objectives tout en permettant l'autocontrôle ;
- permettre de mieux situer l'action du responsable aussi bien sur le plan interne qu'externe.

Enfin, SELMER (2003) considère qu'il existe dans l'organisation différents tableaux de bord, notamment ceux des centres de responsabilité, par niveau hiérarchique, transversaux tenant compte des processus.

2.4.1.2. LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD

Il existe des points communs aux tableaux de bord des entreprises, même si leur contenu est variable selon les responsables concernés et leur niveau hiérarchique, la nature de l'activité exercée par l'entreprise ainsi que sa taille...

Son importance pour une bonne gestion exige que le tableau de bord soit élaboré avec pertinence, urgence, cohérence, efficacité et systématisme (SELMER, 2003).

Nous aborderons ci-dessous chacune des exigences posées par SELMER (2 pour son élaboration.

- **La pertinence**

La pertinence du tableau de bord réside dans le fait que les indicateurs doivent être centrés sur les points clés, à savoir des indicateurs de performance portant sur des résultats attendus de la mission du Centre de Responsabilité Budgétaire (CRB), et des indicateurs de pilotage traduisant les conditions de réalisation des plans d'action. Qui plus est, il convient de s'assurer que les indicateurs retenus sont justes, exacts et fiables.

Toutefois, il est possible de tolérer une marge d'erreur si celle-ci s'avère constante dans le temps. Dans ce cas, les indicateurs mis en cause seront alors répertoriés dans un tableau mentionnant leur source, leur mode de calcul et le service responsable (SELMER, 2003).

- **L'urgence**

L'urgence du tableau de bord traduit le rapport entre la périodicité et le niveau de décision (chiffre d'affaires : quotidien pour le service vente, hebdomadaire pour la direction commerciale et mensuel pour la direction générale). Elle traduit également des délais de réactivité (SELMER, 2003).

- **La cohérence**

Compte tenu de l'existence de plusieurs tableaux de bord au sein d'une organisation (un par centre de responsabilité au moins), il est alors indispensable qu'il existe une cohérence entre ces différents tableaux ; en conséquence, les tableaux seront en réseau et tiendront compte de la structure de l'organisation et des projets transversaux (SELMER, 2003).

- **L'efficacité**

Le tableau de bord doit être facile à lire et compréhensible pour tous. C'est dire qu'il doit comporter des chiffres, des graphiques et des commentaires clairs.

Par exemple, les résultats doivent présenter par mois avec leur cumul et comparés à une référence : objectifs, budget et seuil critique. Les écarts en valeur absolue et en pourcentage mettront en exergue les indicateurs servant à constater des dérives significatives (SELMER, 2003).

Il est souhaitable que le tableau de bord contienne des commentaires portant sur :

- des faits marquants, notamment la situation économique (inflation, taux de change, évolution de la réglementation ...), les risques et opportunités de la période à venir (pays, social, législatif...), des points spécifiques concernant la direction opérationnelle ;
- l'activité de la période, c'est-à-dire l'évolution du marché et les volumes réalisés ;
- l'explication des écarts afin de savoir si la dérive constatée est uniquement ponctuelle ou récurrente sur les périodes à venir ou correspond à un décalage dû à une cause externe qui doit donner lieu à une action correctrice (SELMER, 2003).

• Le systématisme

Il réside dans le fait que le contrôleur de gestion doit fixer des dates des réunions périodiques pour discuter du tableau de bord. Ces discussions porteront sur des points essentiels et les actions à entreprendre. De ce fait, les tableaux de bord évolueront avec les besoins des utilisateurs et devront intégrer les futures orientations stratégiques.

Outils d'alerte et d'anticipation, les tableaux de bord permettent d'appréhender dans les meilleurs délais, une information plus opérationnelle que l'information complète (classique) qui elle, est souvent transmise après certain délai à partir du suivi budgétaire.

Avec l'aide de bons indicateurs, le responsable opérationnel pourra identifier d'éventuels dérapages ou contre performances (et même déceler leur source) et sera de ce fait, efficacement éclairé dans sa prise de décision.

Pour finir, LORINO (1977: 158) trouve que « le tableau de bord apparaît plus comme un déclencheur, un outil de recherche et un support du travail collectif qu'un modèle à examiner en chambre en examinant le temps des réunions et des concertations ». Il devient alors un cadre référentiel au dispositif de pilotage.

2.4.2. LE REPORTING

GUEDJ & al. (1998: 319), « le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité ».

Mais, pour PIGE (2003:13), « il s'agit, de mettre en œuvre dans des organisations complexes, un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise ».

Un système de reporting doit ainsi permettre de disposer d'informations sur les réalisations d'entités dépendantes et de pouvoir agréger ces informations afin d'avoir une vision globale des réalisations de l'organisation.

PIGE (2003) ajoute que le reporting doit nécessairement permettre :

- de rendre compte de ce que l'on fait ;
- de centraliser et consolider les informations diverses ;
- et d'harmoniser les cycles et les structures de gestion.

Le reporting fait référence à de nombreux outils de gestion, notamment le contrôle budgétaire et le tableau de bord. Il se trouve également confronté au tableau de bord qui peut recouvrir tout ou partie ses fonctions. Il sert ainsi de base pour collecter les informations devant figurées dans le tableau de bord.

Il est un processus et non un état. Par conséquent, étudier le reporting consiste à faire ressortir les mécanismes et les procédures permettant de fournir l'information demandée au niveau supérieur.

Pour communiquer cette information le reporting fait appel à des indicateurs sous forme monétaire, en termes de volume pour les correspondre à des facteurs qualitatifs. Il fait appel à des éléments telles que les données comptables qui sont retraitées périodiquement afin de disposer d'états financiers susceptibles de fournir au supérieur hiérarchique une

image fidèle des opérations de la période, les volumes et la productivité nécessaires pour mesurer et évaluer l'activité réellement réalisée.

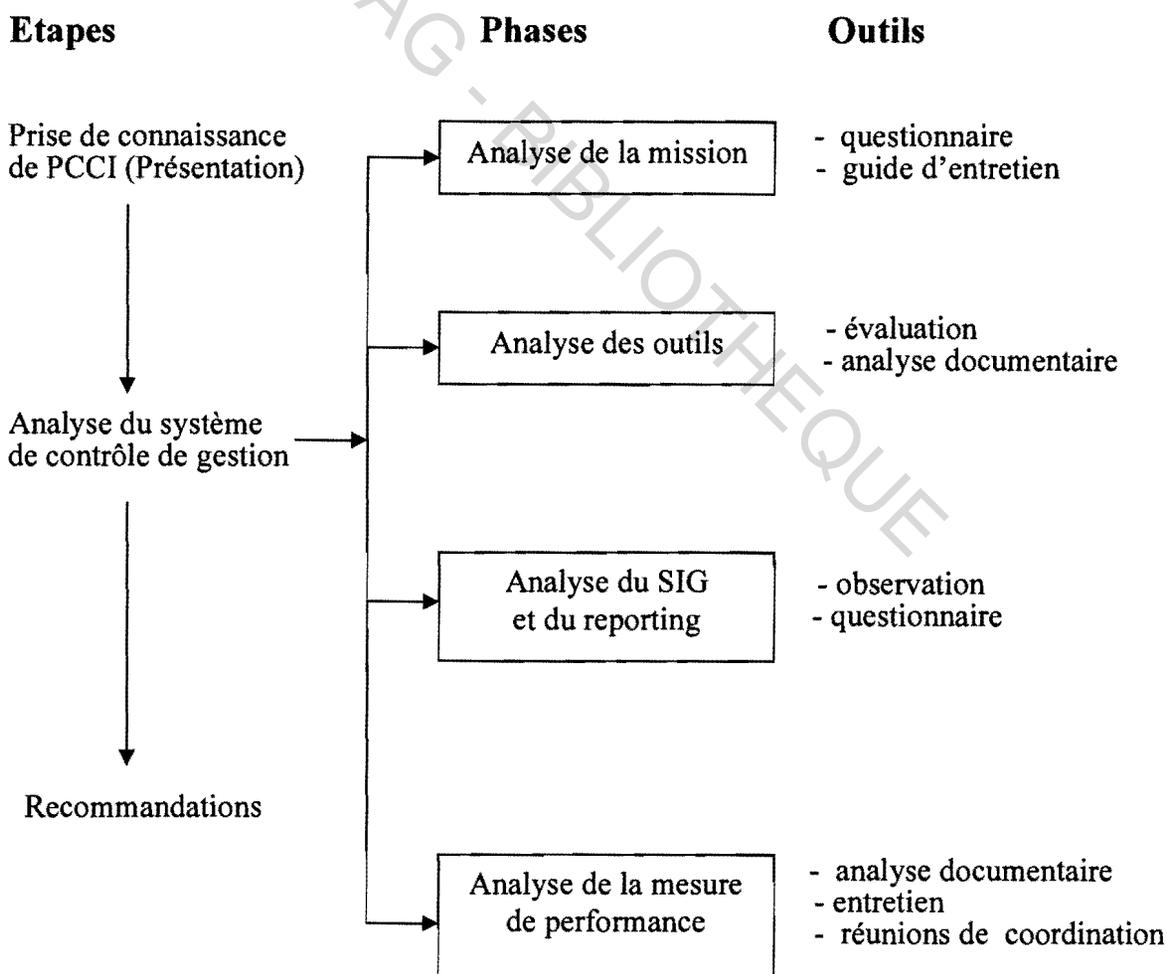
En considération de ce qui précède, il convient de retenir que le reporting sert à maîtriser les coûts et assurer une fiabilité dans la qualité.

2.5. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous présentons ci-dessous le modèle d'analyse de notre travail :

2.5.1 Modèle d'analyse

Figure 1 : Modèle d'analyse



Suivant le modèle d'analyse ci-dessus, nous nous intéresserons au fonctionnement et à l'analyse du contrôle de gestion au sein de PCCI.

Pour les besoins de notre étude, il sera nécessaire d'explorer plusieurs terrains afin de pouvoir bien apprécier le système mis en place à PCCI.

Par conséquent, nous chercherons à savoir :

- les missions du contrôleur de gestion au sein de PCCI ;
- l'organisation mise en place par le contrôle de gestion ;
- et les outils de contrôle de gestion qui sont utilisés par le contrôle de gestion à PCCI.

2.5.2 Collecte de données

Compte tenu de notre choix porté sur le contrôle de gestion à PCCI, il sera nécessaire de faire une connaissance générale de l'entreprise, et pour cela nous avons fait appel à trois outils de collecte de données.

- Un entretien avec les quatre agents que compte le département de contrôle de gestion a été effectué au moyen du guide d'entretien et destiné exclusivement au Contrôleur de gestion qui occupe également le poste de Chef dudit département.
- Un questionnaire est adressé ensuite à l'ensemble des directeurs (6) et chefs de département (8) de PCCI afin de recueillir leur avis sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise.
- Enfin, une analyse de documentation sur la base des différentes tâches et des rapports d'activités est faite. Cette analyse permettra de déterminer les différentes interactions entre le contrôle de gestion et les différentes structures de l'entreprise.

Pour vérifier la pertinence des outils du contrôle de gestion, nous insisterons sur :

- La planification : qui est un outil de contrôle de gestion assez important que l'entreprise doit d'utiliser pour sa bonne marche et la définition des plans stratégiques et opérationnels.
- La gestion budgétaire : principal outil de contrôle de gestion basé sur la comparaison des prévisions faites et des réalisations dans le but de déterminer les écarts et faire des propositions correctives.
- Le tableau de bord : outil qui permet d'avoir une vue globale de la gestion de l'entreprise.
- Le S.I.G. (Système d'Information de Gestion) et le reporting : toute entreprise doit en disposer car il est nécessaire que l'information de gestion circule bien à tous les niveaux de l'entreprise et à temps ;
- La mesure de la performance, parce qu'elle permet le suivi des activités, du personnel et des différentes directions.
- Des outils de contrôle des processus qui, s'ils sont bien utilisés, concourent à atteindre les objectifs fixés.

Cette dernière partie du travail constituera notre troisième outil de travail et nous permettra de faire nos propres analyses et remarques afin de pouvoir donner notre avis sur le système de contrôle de gestion à PCCI.

L'objectif recherché ici est de retrouver les différentes informations susceptibles de nous éclairer sur la mission, l'organisation et les outils de contrôle de gestion à PCCI.

Conclusion

Deux principales remarques à retenir :

- i. Les outils mis à la disposition du contrôleur de gestion pour lui permettre de mener à bien sa mission varient en fonction des besoins des sociétés afin que ceux ci puissent répondre correctement aux exigences.
- ii. Les méthodes classiques de gestion budgétaire apparaissent de plus en plus insuffisantes pour répondre aux besoins de pilotage des entreprises. De nouvelles approches de gestion sont maintenant introduites, notamment l'approche ABC pour pallier à leurs limites. Il apparaît donc que les motivations principales poussant vers l'approche ABC concernent les limites des systèmes actuels.

Deuxième partie

**L'ETAT DES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION
AU PREMIUM CONTACT CENTER
INTERNATIONAL (PCCI)**

Chapitre 3

PRESENTATION DE PCCI ET DE SON SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

Dans le présent chapitre nous ferons une présentation globale du PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI) à travers son historique, ses activités et ses différentes directions. Nous insisterons particulièrement sur le département de contrôle de gestion pour y voir son fonctionnement.

3.1. PRESENTATION DE PCCI

3.1.1. HISTORIQUE

- PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI) est la concrétisation d'un projet de jeunes entrepreneurs sénégalais désireux d'investir dans leur pays dans un projet rentable, avec la possibilité d'offrir de nombreux emplois aux jeunes sénégalais dans un secteur d'activité novateur et porteur.
- En effet, trois jeunes entrepreneurs sénégalais ont voulu intégrer un secteur d'activités en pleine expansion, tout en respectant les exigences de qualité des clients.
- Ce projet de grande envergure a pu se réaliser grâce à la jonction de plusieurs facteurs non exhaustifs que sont :
 - la disponibilité des ressources humaines diplômées des universités (l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar et l'Université Gaston Berger de Saint-Louis) et établissements supérieurs de formation en marketing, commerce et management existant au Sénégal ;
 - la mise en phase de compétences locales et/ou délocalisées ;

- la qualité du réseau téléphonique de la SONATEL et informatique ;
 - la flexibilité horaire ;
 - la francophonie et la francophilie des sénégalais ;
 - l'appui de l'Etat Sénégalais à travers l'APIX (Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands travaux).
-
- PCCI est créé le 2 septembre 2001 sous la forme d'une société anonyme, avec un conseil d'administration.

 - C'est une société de droit sénégalais, au capital d'un milliard (1.000.000.000) de francs CFA.

 - Ses activités ont réellement démarré en avril 2002.

 - Aujourd'hui, PCCI est un groupe en pleine extension qui comprend actuellement :
 - un holding à Londres ;
 - une direction Commerciale et Marketing à Paris ;
 - une unité de production à Dakar.

Notre étude porte sur PCCI Dakar, société spécialisée dans la gestion à distance de la relation clients.

3.1.2. ACTIVITES DE PCCI

PCCI est le premier spécialiste au Sénégal de la délocalisation francophone du télémarketing, télé service, télé travail et des centres de contacts ou centre d'appel clients.

Son activité principale est la gestion à distance de la relation client. L'activité consiste notamment à de l'émission et de la réception d'appels mais aussi de la saisie de données.

En somme, il accompagne le particulier ou l'entreprise tout au long du cycle de vie du client que nous avons résumé dans le tableau ci-dessous

Cette gestion de la relation client est essentiellement effectuée par les conseillers commerciaux qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise (voir paragraphe 3.2.2.2. ci-dessous, page 48).

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des activités de PCCI

Etapes	Appels entrants	Appels sortants
Avant-ventes	<ul style="list-style-type: none"> – Informations produits et services – Support au lancement d'un produit – Campagne de communication – Création de localisation de point de vente 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualification prospects – Support force de vente – Prise de rendez-vous – Etudes de marché, test marketing
Vente	<ul style="list-style-type: none"> – Service commercial – Prise de commandes – Réservations 	<ul style="list-style-type: none"> – Télévente – Relance sur processus d'achat
Après vente	<ul style="list-style-type: none"> – Support technique – Accueil téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> – Ventes additionnelles – Facturations – Recouvrement
Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion du programme 	<ul style="list-style-type: none"> – Campagne de réactivation

Source : nous-mêmes

3.2. ORGANISATION DE PCCI

3.2.1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a en charge la définition de la politique stratégique de l'entreprise et est composé de quatre (4) membres à savoir :

- le Président du Conseil d'Administration (PCA) ;
- le Directeur Général de PCCI Sénégal ;
- le Directeur Général de PCCI France ;
- un représentant de PCCI UK (Grande Bretagne).

Le conseil d'administration délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de la Société notamment :

- le programme pluri annuel d'investissement ;
- les acquisitions et aliénation de patrimoine ;
- les prises de participation financière ;
- les comptes de fin d'exercice ;
- le règlement intérieur.

Il veille également à l'application de ses délibérations par le Directeur Général.

3.2.2. LES STRUCTURES DU PCCI

Comme la plupart des sociétés anonymes, PCCI a une Direction Générale et plusieurs autres directions que nous verrons à travers leurs missions respectives.

3.2.2.1. LA DIRECTION GENERALE

Un Directeur Général (DG) est nommé par le conseil d'administration pour présider aux destinées de la société. A ce titre, il en assure toute la gestion et veille à l'exécution des décisions qui ont été auparavant prises par le conseil d'administration.

Des états financiers annuels commentés ainsi qu'un rapport d'activité sont alors présentés et exposés au conseil d'administration qui pourra alors apprécier les résultats obtenus par rapport à l'état d'exécution des programmes pluriannuels d'action.

3.2.2.2. LES AUTRES DIRECTIONS

• La Direction Générale des Opérations (DGO)

Directement rattachée à la direction générale, la Direction Générale des Opérations s'occupe de l'évolution des différentes campagnes réalisées au sein du PCCI. Le Directeur Général des Opérations contrôle la bonne marche des activités liées à la production et assure au besoin l'intérim du Directeur Général.

• La Direction de la Production (DP)

La Direction de la Production est chargée de l'élaboration des politiques commerciales du PCCI. Elle se met en rapport avec les différents clients et définit les objectifs à atteindre par les conseillers commerciaux en fonction des différentes campagnes retenues. Dans une certaine mesure, c'est cette Direction qui gère en réalité la relation clientèle du PCCI, principalement par le conseiller commercial.

Le conseiller commercial de PCCI a pour principales missions de prospecter de potentiels clients, de leur vendre des biens ou des services et de les fidéliser. Il peut également conseiller les clients. La particularité au PCCI est que ces conseillers sont basés à Dakar alors que ses principaux clients sont situés en Europe (surtout en France). Pour bien accomplir sa mission, le conseiller commercial dispose comme outil de travail de base d'un ordinateur et d'un téléphone et doit avoir obligatoirement les qualités suivantes :

- une force de persuasion très poussée pour obtenir l'adhésion du prospect ;
- une excellente maîtrise des nouvelles technologies pour être assez réactif et efficace ;
- une très bonne qualité d'expression orale pour que le client ne se rende pas compte de la délocalisation ;
- une certaine aisance au téléphone et être très décontracté.

- **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle centralise l'ensemble des écritures comptables relatives aux opérations réalisées au sein de l'entreprise, gère les relations avec les banques et les fournisseurs. C'est la DFC qui a également en charge la gestion de la trésorerie de PCCI.

Le département de contrôle de gestion qui fait l'objet de notre étude est placé sous sa tutelle.

- **La Direction de Recrutement et de la Formation (DRF)**

La Direction de Recrutement et de la Formation est chargée de l'ensemble des recrutements effectués au PCCI. Elle organise une série de formations pour les nouveaux conseillers commerciaux recrutés afin que ceux-ci se familiarisent avec le métier de centre d'appel. Elle met en place tous les processus pour un bon recrutement au sein de la société.

- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle est chargée du suivi et de l'évolution du personnel au PCCI. Cette Direction a pour obligation de garantir de meilleures conditions de travail à l'ensemble du personnel. Les promotions et les mutations des employés relèvent également de sa compétence, suivant les instructions de la Direction Générale.

3.2.2.3. LES STRUCTURES FONCTIONNELLES (D'APPUI)

Nous entendons par structures fonctionnelles tous les autres départements et services au sein de PCCI qui concourent directement à l'exécution de son activité. Parmi eux, nous avons les réseaux, les télécoms, la sécurité, le contrôle de gestion et l'informatique. Le contrôle de gestion n'est pas une direction mais plutôt un département d'appui et d'aide à l'équipe managériale à travers l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience.

C'est cette structure qui fait l'objet de notre étude dans cette deuxième partie de notre mémoire (voir organigramme en annexe).

3.3. MISSIONS ET ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION

3.3.1. MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

Le souci des dirigeants de PCCI d'avoir un regard attentif sur l'activité qu'ils exercent ont conduit à la création le 3 juin 2002, du Département de contrôle de gestion (DCG).

Au début, ce département était composé seulement du contrôleur de gestion et de son assistant. Par la suite (en avril 2005), le contrôleur des processus et son assistant sont venus étoffer le département.

En somme, le Département de contrôle de gestion de PCCI regroupe aujourd'hui deux types de contrôle qui sont bien distincts, à savoir le contrôle de gestion lui-même et le contrôle des processus.

Des missions bien précises ont été assignées à chacun des contrôleurs. Ainsi, le principal rôle du contrôleur de gestion est de pouvoir maîtriser le couple coût / création de valeur de manière à garantir la rentabilité des actions entreprises par la société. Quant au contrôleur des processus, il a pour rôle essentiel de maîtriser les activités de l'entreprise en vue d'optimiser l'efficacité de l'organisation.

Nous avons résumé ci-dessous les missions spécifiques assignées à ces différents contrôleurs.

3.3.1.1. LE CONTROLEUR DE GESTION

Dans la gestion du PCCI, les missions du contrôleur de gestion consistent à :

- Elaborer les budgets annuels par centre de coûts et actualiser les prévisions en fonction du niveau de l'activité réelle ;
- Assurer le contrôle de l'exécution budgétaire par centre de coût ;

- Mesurer les écarts et expliquer leur origine ;
- Déterminer la rentabilité prévisionnelle des propositions commerciales sur demande de l'équipe commerciale ou de la Production ;
- Conseiller la Direction Générale et les opérationnels sur les orientations stratégiques à privilégier en leur fournissant des indicateurs chiffrés et fiables ;
- Participer aux réponses d'appels d'offres sur des aspects financiers (exemple : fournir les éléments de coûts pris en compte dans la détermination des prix de vente) ;
- Mettre en place les indicateurs permettant de rendre compte de l'activité de l'entreprise et de sa performance ;
- Collecter les informations nécessaires pour la production des tableaux de bord de Direction en relation directe avec les Responsables opérationnels ;
- Mettre en place des normes destinées à maîtriser les achats ;
- Contrôler l'adéquation des demandes d'achats émises par rapport aux prévisions.

3.3.1.2. LE CONTROLEUR DES PROCESSUS

Dans le cadre de l'amélioration continue des processus au niveau des départements opérationnels, la direction générale a mis en place en avril 2005, un service de contrôle des processus dépendant de celui du contrôle de gestion.

Ce service effectue des missions au niveau des directions opérationnelles de PCCI en vue de déceler les dysfonctionnements opérationnels qui peuvent s'y produire et de préconiser des mesures à mettre en œuvre pour une plus grande maîtrise des opérations. Pour ce faire, les tâches suivantes lui sont assignées :

- Rassembler l'ensemble des procédures existantes au niveau de la fonction des Ressources Humaines (RH) ;
- Effectuer l'évaluation critique de ces procédures et suggérer toute modification pertinente ;

- Définir, développer et proposer un ensemble de procédures couvrant les processus critiques de la fonction des Ressources Humaines en relation avec les directions concernées ;
- Assurer le suivi de la mise en place des procédures (chronogramme des tâches avec reporting à la direction générale) ;
- Proposer un plan de communication interne relatif à la divulgation de l'ensemble des procédures retenues ;
- Superviser et participer avec les opérationnels à la mise en place des procédures dans les activités ciblées ;
- Superviser les réunions périodiques de suivi et de reporting au management ;
- Superviser et valider les plannings d'intervention et coordonner les travaux dans le cadre des missions d'audits opérationnels.

3.3.2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le Département de contrôle de gestion est placé sous l'autorité directe de la Direction Financière et Comptable (DFC). Il intervient dans son domaine d'activité auprès des différentes structures de l'organisation. Au PCCI, c'est le contrôleur de gestion lui-même qui est le chef de son département.

Au sein du contrôle de gestion, on retrouve une organisation hiérarchique avec un assistant à chacun des niveaux de contrôle. De ce fait, chaque assistant dépend de son chef, avec la possibilité cependant d'entretenir des relations fonctionnelles avec les directions au besoin.

Le DCG est appelé à coopérer avec toutes les autres structures de la société, par exemple lors de la budgétisation. Néanmoins, il traite plus régulièrement avec les directions suivantes :

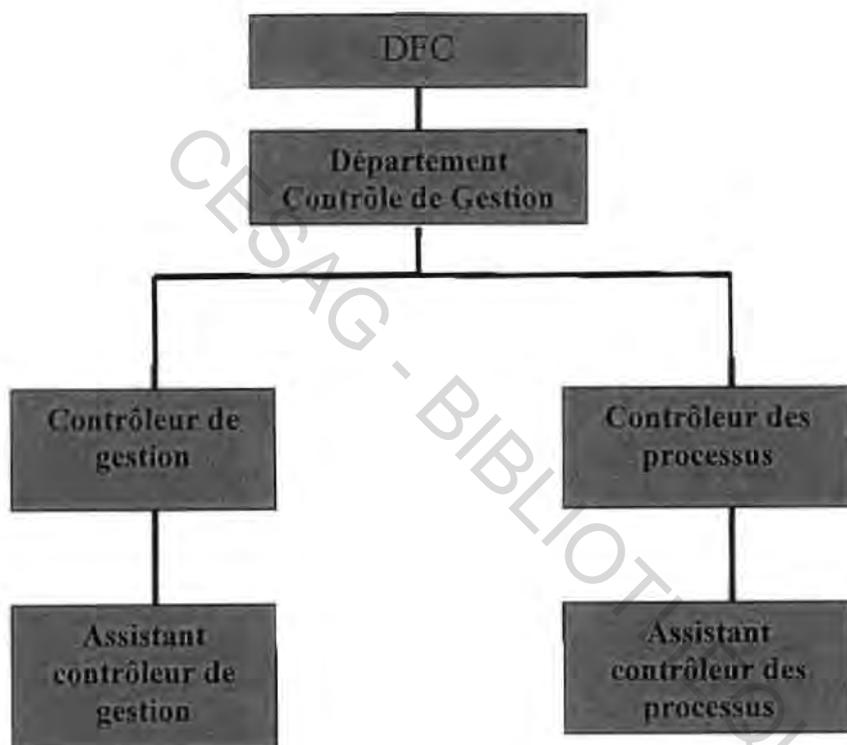
- La Direction Générale (DG), en l'assistant dans la maîtrise de la gestion des affaires de la société ;
- La Direction de la Production (DP), en mettant à la disposition de son directeur des indicateurs de suivi de l'activité permettant de rendre compte de l'activité et de sa performance ;

- La Direction Financière et Comptable (DFC), pour coordonner l'utilisation rationnelle des ressources mises à la disposition des services opérationnels ;
- La Direction Générale des Opérations, pour fournir des informations précises concernant les diverses campagnes puis, faire des analyses et des interprétations pour compenser les déséquilibres constatés.

Pour mener à bien sa mission, le Département de contrôle de gestion dispose de certains moyens, à savoir :

- **Les moyens humains** : le Département compte actuellement (04) agents dont deux au contrôle de gestion et deux autres au contrôle des processus (voir organigramme page suivante).
- **Les moyens matériels** : DCG dispose des matériels suivants :
 - un logiciel d'application bleue PCCI appelé « appli bleue » (logiciel spécifique au PCCI, conçu dans le but de déterminer les heures de production de chaque conseiller commercial) ;
 - deux (2) imprimantes laser ;
 - quatre (4) ordinateurs pentium 4 ;
 - 1 véhicule de fonction pour le chef de Département (le contrôleur de gestion) ;
 - 1 téléphone portable pour le chef de Département au titre de ses fonctions

Figure 2 Organigramme du département de contrôle de gestion au PCCI



Source : d'après entretien avec le chef de Département de contrôle de gestion

3.4. LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION A PCCI

Le contrôle de gestion de PCCI a recours à un certain nombre d'outils pour l'exécution de ses missions. Nous avons classé ces outils suivant les différentes phases du processus du contrôle de gestion.

3.4.1. LA PLANIFICATION ET LA GESTION BUDGETAIRE

3.4.1.1. LA PLANIFICATION

La Direction de la Production de PCCI organise un ensemble d'actions en vue d'atteindre des objectifs bien définis par rapport à son environnement et à ses différentes opérations, et surtout d'assurer une certaine pérennité au niveau de l'organisation tout en respectant un meilleur niveau de performance.

Ainsi, une étude des forces et des faiblesses de PCCI est réalisée par la production (le directeur et les différents responsables de programmes) pour pouvoir déboucher à un diagnostic interne comme externe (les différentes opportunités et les menaces, les atouts et les points faibles).

Ces évaluations étant faites, des facteurs clés de succès de PCCI sont sélectionnés, parmi lesquels on peut citer le positionnement sur le marché en terme de prix et le savoir-faire technologie de qualité.

Les facteurs ainsi retenus par la production sont destinés à la direction générale de PCCI afin de l'aider à définir sa stratégie en ciblant l'ensemble des marchés à explorer, les différentes campagnes réalisables, les différentes technologies sur lesquelles elle compte assurer le développement futur de la société.

Ainsi, la stratégie de PCCI pour l'année 2005 écoulée, visait à relever un certain nombre de défis majeurs pour une période de 3 années.

Les principaux défis sont :

- être reconnu par ses clients comme le meilleur fournisseur de services, opérant le meilleur centre d'appels off shore ;
- devenir le centre d'appels de référence en Afrique, en termes de résultats et d'exécution opérationnelle ;
- favoriser le développement et l'épanouissement de ses employés pour être reconnu comme un vivier de personnel de choix ayant des compétences globales.

L'objectif final est de faire de PCCI un bien précieux pour tous en l'an 2008, capable de jouer un rôle de moteur dans le développement économique du Sénégal.

3.4.1.2. LA GESTION BUDGETAIRE

La procédure budgétaire conduit à l'élaboration en fin d'année des budgets sectoriels par les différents responsables de PCCI.

Par la suite, ces budgets sectoriels sont transmis au contrôleur de gestion pour consolidation afin d'obtenir le budget définitif de l'entreprise qui sera adopté. Dans le cadre de l'élaboration des budgets, PCCI est découpé en vingt quatre centres de responsabilité qui regroupent la direction générale ainsi que les différentes directions et départements de la société.

• L'établissement des prévisions et élaboration du budget

Après avoir défini et retenu sa nouvelle stratégie, la Direction de PCCI fixe chaque année des objectifs à atteindre. Les nouveaux objectifs de PCCI s'analysent souvent en termes d'augmentation de son chiffre d'affaires pour la nouvelle année, en passant par une nette réduction des différentes charges.

En début d'année, le chef du Département du contrôle de gestion (qui est en même temps le contrôleur de gestion) envoie une fiche descriptive de besoins aux différents responsables opérationnels.

Sur cette fiche, le responsable inscrit toutes ses prévisions (charges de l'année, revenus, investissement etc.). Les informations dont le montant ne peut pas être identifié par le responsable opérationnel font l'objet d'une étude par le contrôleur de gestion.

Les différentes fiches descriptives de besoins sont renvoyées au contrôleur de gestion qui se charge alors de combiner les besoins chiffrés par centre de responsabilité. Tous ces petits budgets sont par la suite compilés et additionnés aux prévisions reçues de la production en termes de chiffres d'affaires par le contrôleur de gestion en vue d'obtenir le projet de budget définitif de PCCI.

Une fois ce travail effectué, le contrôleur obtient le projet de budget global de PCCI qui, s'il est retenu par la Direction Générale et adopté par le Conseil d'administration, sera le budget définitif et suivi pour l'année suivante. Ce budget comprend le budget des ventes, le budget des frais généraux, le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel, le Tableau de Financement des Ressources et des Emplois (TAFIRE). A PCCI, le budget de trésorerie et d'investissement sont tous regroupés dans le budget des frais généraux.

- **Le suivi budgétaire**

L'exécution du budget commence dès l'année qui suit l'élaboration du budget. Donc, on peut retenir que les prévisions faites et votées en fin d'année N seront mises en application en début d'année N+1 au PCCI.

Le contrôleur de gestion de PCCI compare de façon permanente, toutes les opérations réalisées et celles qui avaient été prévues dans le budget pour s'assurer de l'exécution effective du budget dans le respect des prévisions.

Notons ici que seul un suivi des achats a été mis en place au PCCI depuis bientôt deux ans. Hormis le contrôle et le suivi des achats de PCCI qui est relativement rigoureux, il n'existe pas de suivi ni de contrôle des autres charges par le contrôle de gestion pour permettre de maîtriser les autres charges de l'entreprise.

Parmi ces charges non maîtrisées, nous avons surtout les charges financières de l'entreprise ainsi que les charges salariales. Et la responsabilité est imputée à la comptabilité pour la non fourniture à temps des arrêtés mensuels.

Néanmoins, nous résumons ci-dessous le processus de suivi des achats au PCCI qui se présente en trois phases :

➤ **Expression du besoin par la structure ou l'agent**

L'agent se présente au responsable des achats avec sa fiche descriptive de besoin (voir en annexe 4) remplie et signée par lui et par son supérieur hiérarchique.

En fonction des besoins, le responsable des achats contacte un fournisseur pour en connaître le montant. Si ce montant excède 200.000 francs CFA, deux autres fournisseurs sont contactés obligatoirement pour réclamer à chacun un devis.

Une fois le meilleur fournisseur sélectionné par le responsable des achats sur la base du rapport qualité/prix, celui-ci émet une Demande d'Achat (DA) qu'il envoie au contrôleur de gestion qui s'assure de l'inscription du besoin dans un chapitre budgétaire avant d'y porter son avis et le transmet au DG.

Qu'il y ait inscription ou non dans le chapitre budgétaire, le contrôleur de gestion transmet la DA au Directeur Général qui est seul habilité à autoriser les commandes. Une fois accordée, la DA est renvoyée au responsable des achats (avec copie au contrôleur de gestion) pour l'établissement d'un bon de commande (BC). Ce bon de commande signé par le responsable des achats et par la suite transmis au DG pour signature ou par délégation au Directeur Général des Opérations.

La dernière étape consiste à mettre le cachet et à re-contacter le fournisseur sélectionné pour livraison.

➤ **Contrôle de conformité et de régularité procédurale**

Le fournisseur choisi livre le produit avec un bordereau de livraison à l'appui, il s'en suit alors un contrôle par l'unité d'engagement fait par le même responsable des achats qui vérifie:

- si les termes de la commande sont conformes à la demande préétablie (désignation des articles, montant,...) ;
- si la DA était bien signée par le responsable d'achat, le contrôleur de gestion et a été approuvée par le Directeur Général ;
- si la commande du fournisseur est conforme à l'offre (facture pro forma, devis) ;
- si le calcul du montant des articles contenus dans la commande est juste ;
- s'il y a régularité ou conformité constatée lors du contrôle d'usage de la commande, auquel cas la DA est alors saisie dans le logiciel appelé SSI (Système de Suivi des Engagements).

➤ **Saisie des engagements dans le système de suivi des engagements**

La saisie des engagements dans le système de suivi est effectuée par le responsable des achats et consiste à enregistrer :

- la date de saisie et d'échéance sont générées par le système ;
- le numéro de la commande donnée par le responsable des achats, le libellé, la nature et le montant TTC ;
- la date de modification ou d'annulation d'une commande.

Une modification ou annulation de la commande peut intervenir s'il y a une erreur constatée sur celle-ci. L'annulation peut intervenir si le fournisseur ne peut pas livrer ou si la commande n'est pas conforme même après la signature du DG. Après cette approbation, une copie de la commande est envoyée à l'unité engagement pour validation. C'est à partir de ce moment qu'on peut dire que le PCCI s'est engagée à régler le montant de la commande vis à vis du fournisseur. La validation est d'autant plus importante qu'elle nous permet d'établir à la fin de chaque période un tableau de bord des engagements.

3.4.2. LE TABLEAU DE BORD ET LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION

3.4.2.1. LE TABLEAU DE BORD

Outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord de PCCI est élaboré par le contrôleur de gestion lui même chaque vendredi soir et regroupe un ensemble d'indicateurs (les heures de production des conseillers commerciaux, les heures de formations, les heures d'actions, les opérations réalisées au cours de la période par les différents commerciaux, les heures non produites dues aux diverses pannes techniques etc.).

Le tableau de bord de PCCI est conçu spécialement pour le Directeur Général et lui est rendu chaque lundi matin avant démarrage de toute autre activité et cela, pour lui permettre de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des différentes campagnes déjà effectuées par les conseillers commerciaux à la production. Cet outil de pilotage à court terme lui permet d'anticiper sur les risques du marché et des diverses opérations réalisables. Il est aussi un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. Le tableau de bord du DG est aussi mis à la disposition du DGO et du DP et est beaucoup plus détaillé en termes d'heures pour chaque conseiller commercial.

- **La partie hebdomadaire du tableau de bord**

A la fin de chaque semaine, le Directeur de la Production procède à l'arrêt des opérations. Cela consiste à recenser toutes les opérations validées par campagne et par période. Une opération est validée si à la fin de la journée le responsable de la production reçoit l'accord définitif du client. Le traitement effectué ensuite par le contrôleur de gestion consiste à trier les opérations validées par campagnes en recherchant les charges.

Un autre traitement plus détaillé du tableau de bord se fera par rubrique budgétaire. Ce traitement permettra au Directeur Général de savoir l'ensemble des engagements par rapport aux prévisions durant la semaine et d'entrevoir les possibilités pour diminuer les charges si nécessaire. C'est cette dernière partie qui servira de cumul hebdomadaire des opérations.

- **La partie cumulative du tableau de bord**

C'est la partie récapitulative de tous les engagements des semaines précédentes, elle permet de contrôler en permanence des réalisations faites au cours des périodes précédentes par rapport aux objectifs annuels fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Ce tableau est l'aboutissement logique du suivi budgétaire, il reflète l'activité de l'entreprise.

Toutes les différentes parties qui interviennent dans l'élaboration du tableau de bord de PCCI décrites ci-dessus sont effectuées par le contrôleur de gestion et son assistant suivant les informations reçues de la Production.

3.4.2.2. LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION ET LE REPORTING

- **Le système d'information de gestion.**

Le système d'information de PCCI permet la diffusion de toutes les informations aussi bien dans l'entreprise qu'au niveau des partenaires extérieurs. C'est un dispositif de collecte, de traitement et de diffusion des informations tant quantitatives que qualitatives qui caractérisent la vie de l'entreprise et sont nécessaires à la prise de décision.

Au sein de PCCI, la gestion de l'information s'opère de la manière suivante :

- Réunion de coordination hebdomadaire entre les chefs de département et leurs subordonnés.
- Réunion des directeurs par quinzaine, ce qui permet d'échanger les informations de tout ordre concernant la vie de l'entreprise. le procès verbal dressé à l'issue de ces réunions et diffusé à l'ensemble des participants tient lieu de journal d' « information » de l'entreprise.

- La situation de la trésorerie ainsi que des dettes et créances est faite périodiquement (par quinzaine).
- Les informations suivent un traitement dont la périodicité diffère selon leur nature.
- La Direction de la Production émet des rapports journaliers relatifs au nombre d'opérations réalisées à l'attention de la Direction Générale et de la DGO. Chaque mois, les directeurs de départements tiennent des réunions avec les responsables de leur département pour faire le point sur les diverses activités réalisées par leurs subordonnés. Ainsi, des recommandations peuvent sortir de ces réunions de coordination pour être mises en œuvre dans des délais précis par le responsable concerné.

- **Le reporting**

Le reporting de base de PCCI est fait par les analystes reporting à la fin de chaque journée et retraité par le contrôleur de gestion en fin de semaine. Il s'agit de reporter dans un tableau tous les éléments susceptibles de rendre compte l'ensemble des opérations effectuées au cours d'une période au sein de PCCI. Parmi ces éléments nous avons les heures de production, les heures non produites, le nombre de clients contactés, le nombre de clients convaincus, etc.

Ainsi, la production envoie chaque semaine au contrôleur de gestion les devis des différentes opérations signées. Ce dernier y ajoute des flashs reports qui sont mis à sa disposition sur le serveur de PCCI avec le nombre d'opérations qui ont été réalisées et leur prix de vente afin de pouvoir faire une estimation et déterminer le revenu prévisionnel hebdomadaire.

Un taux de rejet des opérations est alors estimé par rapport aux tendances passées et pondérées à ce revenu prévisionnel pour avoir le résultat prévisionnel par campagne, par opération et par période.

Tous les indicateurs du reporting de PCCI cités ci-dessus sont présentés au Directeur Général pour juger de l'efficacité des plans d'actions et apprécier la compétitivité de PCCI sur son marché et son environnement.

Le reporting de PCCI fait aussi appel à des éléments comme, les données comptables qui sont retraitées chaque période pour disposer d'états financiers susceptibles de fournir au Directeur Général une image fidèle des opérations de la période, les volumes et la productivité nécessaires pour mesurer l'activité réellement réalisée et évaluer la productivité des employés et surtout la qualité du produit ou du service qui constitue une information importante pour mesurer la satisfaction du client.

D'autres indicateurs peuvent permettre de suivre l'application de la stratégie de PCCI sur le terrain, cela en fonction de la pertinence qu'ils revêtent et qui sont retenus par la Direction elle-même. Il faut dire que le reporting effectué au PCCI sert à maîtriser les coûts et assurer une fiabilité dans la qualité de toutes les opérations réalisées.

3.4.3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET LES OUTILS DE CONTROLE DE PROCESSUS

3.4.3.1. LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Il est nécessaire pour PCCI de formaliser son système d'évaluation de la performance, car la mesure de la performance au PCCI est beaucoup tournée vers la direction de la production à travers les diverses opérations réalisées par les conseillers commerciaux et leurs superviseurs. Ainsi, des primes sont allouées aux conseillers commerciaux en fonction des objectifs.

Notons que dans les autres directions et départements de PCCI, la mesure de la performance est presque inexistante, alors qu'elle devrait être un mécanisme d'orientation et de contrôle de comportement du personnel. Son instauration contribuera à revaloriser et à re-dynamiser le fonctionnement de l'organisation de PCCI.

En effet, si les responsables à tous les niveaux savent qu'ils seront évalués sur la base de leur rendement, ils s'évertueront à être beaucoup plus productifs et exigeront même de leur subordonnés un certain niveau de performance.

D'où, par les remontées successives, la performance générale augmentera. toutefois, le succès d'une telle initiative nécessite d'autres réaménagements qui devraient tous concourir à une meilleure performance des responsables, ainsi que de leurs subordonnés.

Ainsi, l'évaluation de la performance nécessite un contrôle de conformité et de régularité avec le respect de toutes les politiques et stratégies de l'entreprise. Il s'agit d'un moyen de contrôle à base d'indicateurs financiers en vue d'analyser les écarts. Les objectifs précis fixés doivent être atteints et permettre à l'entreprise d'être performante.

3.4.3.2. LES OUTILS DU CONTROLE DE PROCESSUS

Après avoir fait un diagnostic général des procédures existantes au PCCI, le contrôleur de processus doit les formaliser et en faire un manuel de procédures qui regroupera l'ensemble des procédures mises sur place au PCCI.

La priorité a été donnée à l'élaboration des procédures de la production par rapport aux incidents avec les clients et à l'identification du rôle et de la responsabilité des différents intervenants dans les diverses opérations. Au PCCI, l'outil principal de contrôle des processus est le manuel de procédures qui est actualisé chaque fois que cela est nécessaire, selon les réalités du terrain.

Chapitre 4

ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU PCCI ET SUGGESTIONS

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé la pratique du contrôle de gestion à PCCI et nous y avons exposé toutes les informations reçues auprès du contrôleur de gestion, la perception que les autres structures ont du département du contrôle de gestion, et enfin nos commentaires sur les faits constatés.

Dans la présente partie, nous émettrons des suggestions sur le système de contrôle de gestion du PCCI, après l'avoir analysé.

Avant, nous présentons ci-dessous les résultats de notre questionnaire adressé aux directeurs et chefs de département de PCCI.

Tableau 4 : Récapitulatif des résultats du questionnaire aux Directeurs et Chefs de département de PCCI

Questions	Oui	Non	% réponses positives
Les directeurs et chefs de département face au contrôle de gestion			
1- Le contrôle de gestion est-il, selon vous, une fonction indispensable pour une bonne gestion au sein d'une organisation ?	14	0	100
2- Demandez-vous des prestations au contrôle de gestion ?	8	6	57
3- Quelle est la nature de ces prestations ? ⁴			
➤ aide à la budgétisation	2	-	25
➤ appui dans la fixation des objectifs	2	-	25
➤ aide à la prise de décision	4	-	50
4- Bénéficiez-vous des services du contrôle de gestion ?	6	8	42
5- Pensez-vous que le contrôle de gestion vous aide à améliorer votre gestion ?	9	5	64
6- Le contrôle de gestion au PCCI est pour vous un service qui :			
➤ vous éclaire et vous oriente dans votre gestion	8	6	57
➤ évalue les résultats de votre gestion	8	6	57
➤ vise des documents à caractère financier	0	14	0
➤ est un service uniquement de la direction générale.	6	8	42

⁴sur la population des 8 personnes qui ont répondu à la question n° 2

Questions	Oui	Non	% réponses positives
7- Le contrôle de gestion est pour vous :			
➤ un service d'appui et d'assistance aux autres services	8	6	57,14
➤ un service de surveillance des autres services l'œil et l'oreille de la direction générale	10	4	71,42
	14	0	100
8- Y a t-il des prestations que vous souhaitez recevoir du contrôle de gestion	12	2	85
Les directeurs et chefs de département face au budget			
9- Elaborez-vous un plan d'actions au niveau de votre direction (service) ?	14	0	100
10- Dans le cadre de l'élaboration du budget, transmettez-vous votre avant-projet de plan d'action et de budget à la direction générale dans les délais requis ?	13	1	93
11- Vos prévisions en matière de recettes et de dépenses sont faites sur la base de :			
➤ votre programme d'activité ;	14	0	100
➤ des réalisations de l'année budgétaire précédente.	10	4	71
12- Le contrôle de gestion vous assiste t-il techniquement durant l'élaboration du budget ?	10	4	71
13- Que représente pour vous le budget établi pour l'année ?			
➤ un engagement à respecter	14	0	100
➤ une orientation à titre indicatif	-	-	-
➤ une prévision sans plus	-	-	-

Questions	Oui	Non	% réponses positives
14- Dans le suivi du budget, le contrôle de gestion établit-il périodiquement des analyses pour vous édifier sur les écarts entre prévisions et réalisations afin de permettre d'effectuer des actions correctives ?	3	11	21
15- Avez-vous une bonne appréciation du processus budgétaire tel qu'il est mis en œuvre au PCCI ?	9	5	64
Les directeurs et chefs de département face à la planification et au SIG			
16- Avez-vous connaissance des orientations stratégiques ou de la politique générale de la direction générale ?	5	9	36
17- Votre supérieur hiérarchique vous donne-t-il son programme d'activité ?	5	9	36
18- Fixez-vous des objectifs précis aux responsables ou employés relevant de vous ?	8	6	57
19- Les responsables de structures sous votre contrôle vous envoient-ils leurs rapports d'activité ?	4	10	29
20- Les informez-vous de votre appréciation sur leurs rapports ?	4	10	29
21- Prenez-vous des actions ou décisions après exploitation des rapports d'activité de vos subordonnés ?	4	10	29
22- Pensez-vous que le contrôle de gestion puisse vous aider plus efficacement dans la réalisation de vos missions?*	14	0	100

Source : nous-mêmes

* les explications sont précisées dans le développement suivant

Commentaire des résultats du questionnaire aux Directeurs et chef de Département au PCCI

Dans le but d'obtenir des informations bien précises sur la perception du contrôle de gestion au PCCI par son personnel, nous avons administré aux différents directeurs et responsables fonctionnels un questionnaire.

En effet, celui-ci s'adresse à un échantillon composé de six (6) directeurs et de (8) chefs de départements de PCCI. Ces différentes personnes (6 directeurs et 8 chefs de département) soumises à ce questionnaire n'ont pas eu des avis unanimes. Malgré cela, nous avons essayé de dégager une tendance générale par rapport aux réponses.

Les résultats des questions posées au sein de l'entreprise sont présentés sous forme de tableau ci-dessus et il en ressort les conclusions suivantes :

- **Les directeurs et chefs de département face au contrôle de gestion (Questions 1 à 8)**

Dans un premier temps, il ressort de ce questionnaire que 100% des directeurs et chefs de département de PCCI reconnaissent l'importance du contrôle de gestion au sein de l'entreprise pour les aider à améliorer leur gestion.

Bien qu'étant conscients que le contrôle de gestion est une fonction indispensable au sein de l'organisation, 43% avouent ne pas demander assez souvent des services ou informations à ce département. Parmi les 57% de réponses positives qui reçoivent parfois des prestations, nous avons 25% pour une aide à la budgétisation, 25% pour la fixation des objectifs et 50% pour l'aide à la prise de décisions.

Pour 100% des directeurs et chefs de département de PCCI, le contrôle de gestion est une structure au service de la direction générale et de la production pour maîtriser les coûts et atteindre les objectifs de l'entreprise. Ils estiment que le contrôle de gestion doit être « l'œil » de la direction générale tout en étant en mesure de les aider à améliorer leur gestion.

La mission du contrôle de gestion n'est pas bien perçue par le personnel puisque que nous avons relevé près de 42% des directeurs et chefs de départements qui estiment que le département de contrôle de gestion est uniquement au service de la direction générale.

De cette série de questions adressées aux directeurs et chefs de département de PCCI, nous notons donc une appréciation erronée du rôle réel du contrôle de gestion par les responsables.

- **Les directeurs et chefs de département face au budget (Questions 9 à 15)**

Pour les 14 directeurs et chefs de département, le processus budgétaire (avant, pendant et après l'élaboration du budget) est pour eux toute la base de travail du contrôle de gestion au PCCI. 100% des directeurs et chefs élaborent des plans d'actions au niveau de leur direction respective et 7% seulement ne les transmettent pas à temps au contrôleur de gestion pour l'élaboration du budget en raison de la lenteur dans la réception des informations nécessaires à divers niveaux de leur département.

Après l'élaboration de leur avant-projet, nous relevons que 79% des directeurs et chefs affirment que le contrôle de gestion n'établit pas périodiquement des analyses pour les édifier sur les écarts entre les prévisions et les réalisations afin de leur permettre d'effectuer des actions correctives, d'où l'absence d'un suivi et d'un contrôle budgétaire au PCCI ce qui expose la société à certains risques.

De plus, ils déplorent presque tous (soit 79%) l'absence de la sensibilisation à leur égard sur les techniques de gestion et d'évaluation budgétaire. Ils préconisent d'organiser périodiquement des séances de formation au sein de l'entreprise afin d'expliquer (ou sensibiliser) à chacun le rôle et l'importance du contrôle de gestion dans une organisation et surtout pour les chefs de département.

- **Les directeurs et chefs de département face à la planification et au SIG (Questions 16 à 22)**

Les directeurs sont les seuls à être bien informés sur les orientations stratégiques de l'entreprise, car 64% de la population étudiée, soit les chefs de département en particulier, estiment n'avoir aucune connaissance sur les orientations stratégiques ou sur la politique générale définie par la Direction et cela est la conséquence d'une mauvaise circulation des informations au sein de la société.

Nous avons relevé 43% des directeurs et chefs de département qui ne parviennent pas à fixer des objectifs bien précis à leurs subordonnés tandis que 57% y parviennent. Le fait de ne pas pouvoir fixer des objectifs précis aux subordonnés est dû essentiellement à l'absence de « job-description » concret à certains niveaux de l'organisation. De façon générale, les responsables ne reçoivent pas des rapports d'activité formalisés de leurs agents selon une périodicité donnée du fait que d'une part, les activités ne peuvent pas être contrôlées et, d'autre part, les objectifs spécifiques ne sont pas définis au préalable. Cette situation a entraîné que 71% parmi eux n'arrivent pas à prendre des mesures correctives.

Toutefois, quelques réunions sont tenues avec les subordonnés pour faire le point des activités réalisées. Il faut noter que ces réunions ne sont généralement organisées que lorsque le supérieur hiérarchique remarque un problème spécifique et souhaite en savoir d'avantage.

Le budget n'étant pas suivi quotidiennement et des rapports trimestriels n'étant pas produits pour faire ressortir l'état d'exécution du budget, les responsables concernés ont souligné la nécessité d'en être informés, afin de leur permettre de faire des réajustements à mi-parcours.

4.1. ANALYSE CONCEPTUELLE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

4.1.1. LES FORCES DU SYSTEME

Il s'agit ici d'analyser les éléments positifs du département de contrôle de gestion du PCCI. Nous entendons par forces les efforts qui ont été réalisés par PCCI dans la conception dudit système.

La mise en place du département contrôle de gestion assiste les directions opérationnelles dans l'exécution de leurs tâches. On remarque à PCCI une prise de conscience de la fonction contrôle de gestion et cela constitue un véritable atout. Du fait qu'il traduit l'engagement du management à instaurer une culture de contrôle aussi bien dans les fonctions administratives que celles fonctionnelles, cela permet aux différentes fonctions de l'entreprise de persévérer pour éviter tout dysfonctionnement.

Le système informatique « Application bleue » contribue à la rapidité du traitement de toutes les informations. Nous pouvons dire aujourd'hui que l'interrelation informatique - contrôle de gestion est évidente et est au beau fixe, dans la mesure où l'objectif de l'application du service informatique est la production d'un certain nombre d'informations précises, fiables et disponibles à temps pour le contrôleur de gestion. Avec l'informatisation du système de contrôle de gestion, il y a une diffusion plus rapide des informations et une diminution des erreurs.

4.1.2. LES FAIBLESSES DU SYSTEME

A côté des forces énumérées ci-dessus, le système de contrôle de gestion du PCCI comporte sur le plan conceptuel des faiblesses abordées ci-dessous.

En se référant à la définition du contenu de la mission assignée au Département contrôle de gestion, on se rend compte qu'il a pour principale mission, la mise en œuvre de la gestion budgétaire ainsi que le suivi strict de l'activité au sein de PCCI. Bien qu'elle soit une

mission essentielle au sein de l'entreprise, le système ne permet pas au contrôleur de gestion de disposer de toutes les informations pouvant lui permettre de mener à bien sa mission. Cette insuffisance du suivi budgétaire des charges est due à la non disponibilité des informations comptables, comme les factures d'électricité, d'eau, de téléphone etc.

Le Département de contrôle n'étant pas lié directement à la Direction Générale, il est limité dans la fourniture des informations pouvant aider au pilotage de l'entreprise. Cela le dispense d'une certaine autonomie lui permettant d'alerter la Direction Générale sur les disfonctionnements observés à son niveau. Cette position du contrôle de gestion par rapport au DFC réduit forcément sa marge de manœuvre au regard de la pertinence des éléments qu'il devrait fournir.

Le contrôleur de gestion est le supérieur hiérarchique du contrôleur de processus ; en effet, il est en même temps contrôleur et chef de son Département, d'où un cumul de fonction.

A notre avis, le système d'information de gestion doit être amélioré, bien que beaucoup d'efforts aient été faits dans ce domaine. Les difficultés relevées sont principalement dues à la lenteur dans la production de l'information de gestion, l'irrégularité de la collecte, l'insuffisance dans le traitement des informations. Le reporting reste affecté par ce dysfonctionnement, car il doit être équilibré en données financières, physiques et qualitatives.

4.2. ANALYSE FONCTIONNELLE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

4.2.1. LES FORCES DU SYSTEME

A travers le suivi des achats, le contrôle de régularité et de conformité des dépenses, le contrôle budgétaire permet une prise de mesures pertinentes. L'évaluation des performances de la production par des indicateurs et l'élaboration des manuels de procédures complémentaires permet de se conformer aux normes et législations en vigueur et de contrôler les diverses réalisations au sein de l'entreprise.

On note également une implication des responsables opérationnels notamment dans le contrôle budgétaire par le traitement des commandes à divers niveaux.

En effet, les responsables opérationnels sont de plus en plus conscients, de la nécessité d'avoir une vue globale de la gestion et utilisent le tableau de bord. Etant bien conçu, le tableau de bord de PCCI permet des prises de décisions stratégiques par les dirigeants.

Le département de contrôle de gestion utilise de façon rationnelle une approche qui s'inscrit dans la dynamique d'optimisation de la rentabilité des ressources en dessous d'une sous utilisation du capital humain. Dans ce cas, le contrôle de gestion n'est pas seulement un outil de gestion mais aussi un outil social d'animation et de coordination des membres de la société.

Toutefois, l'analyse du système de contrôle de gestion du PCCI fait ressortir la nécessité d'élargir ses objectifs et les outils de contrôle de gestion.

4.2.2. LES FAIBLESSES DU SYSTEME

Face à l'absence de statistiques fiables et à un manque de moyens logistiques, le suivi budgétaire, tel qu'il est actuellement effectué au niveau des engagements et charges maîtrisables, n'est que partiel.

Le PCCI ne dispose pas de comptabilité analytique proprement dite. Cette situation entraîne une sous-exploitation des informations fournies par la comptabilité générale. De ce fait, l'analyse des coûts des produits et services fournis et l'évaluation du niveau de satisfaction de la clientèle ne peuvent pas être bien affinées. Il est de même pour l'analyse des écarts et des dysfonctionnements.

A part le contrôle des achats qui est apparemment rigoureux pour permettre au contrôleur de maîtriser certaines charges de l'entreprise, aucun contrôle des autres charges n'est réalisé. En effet, les charges qui ne passent pas par le processus des achats ne font l'objet

d'aucun suivi. Ainsi, l'absence de contrôle budgétaire peut entraîner des risques dans l'entreprise.

Le contrôle de gestion étant l'organe qui devrait être concerné sur tout ce qui se passe au sein de l'organisation de PCCI ; par exemple, il devrait trouver des moyens pour remédier à la faible productivité des conseillers commerciaux qui a été détectée au cours de l'année 2005 et qui a eu un impact très négatif sur leur rendement.

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au PCCI nous a permis d'identifier des faiblesses qui exposent la société à un certain nombre de risques que nous avons explorés plus haut. La prévention des risques par PCCI impose une re-dynamisation de son système de contrôle de gestion. Celle-ci passe notamment par une nouvelle conception et pratique du contrôle de gestion. Pour corriger ses faiblesses, nous émettrons dans les lignes à suivre quelques suggestions, tant en ce qui concerne l'amélioration des outils existants qu'en ce qui concerne la mission et l'organisation du département.

4.3. SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DES OUTILS EXISTANTS

Dans le souci de parfaire les outils déjà existants et de proposer d'autres que nous jugeons assez pertinents pour une meilleure réalisation de la mission du contrôle de gestion de PCCI, nous pensons que ce Département doit se doter d'une comptabilité analytique beaucoup plus poussée dans la méthode « ABC » car actuellement elle est presque inexistante ou, à tout le moins, est faite sensiblement selon la méthode traditionnelle qui, aujourd'hui n'est plus adaptée dans les organisations modernes.

Dans l'ensemble, les outils paraissent suffisants, mais nous estimons pouvoir contribuer à leur amélioration au niveau du budget, du contrôle budgétaire, de la comptabilité et du système d'information de gestion.

4.3.1. APPORTS AU NIVEAU DU BUDGET ET DU CONTROLE BUDGETAIRE

4.3.1.1. AU NIVEAU DU BUDGET

Nous préconisons l'adoption d'un « Budget à Base Zéro » (BBZ). C'est un modèle de budget dont l'établissement se fait en réévaluant les objectifs et les activités comme si on repartait à zéro chaque année.

Le BBZ répond à un souci de recherche d'une plus grande efficacité dans l'affectation des ressources. Ainsi, au lieu d'appliquer des coefficients de variations ventes réalisées les années antérieures (par exemple, pour les prévisions) ou d'appliquer d'autres méthodes empiriques, les chefs de responsabilités concernés vont partir des objectifs réels et concrets, en tenant compte de la réalité du moment pour établir leur projet de budget.

Des séminaires et des séances de sensibilisation doivent être organisés à l'intention des différents utilisateurs du budget pour les sensibiliser sur les techniques d'élaboration et de gestion budgétaire. Ainsi, le contrôle de gestion devra aussi mieux les assister et les informer périodiquement sur l'exécution de leurs budgets sectoriels afin de leur permettre de faire des corrections avant la fin de l'année considérée. Cela pourrait éviter selon nous, tout malentendu éventuel entre les centres de responsabilité et le Département de Contrôle de Gestion.

4.3.1.2. AU NIVEAU DU CONTROLE BUDGETAIRE

Pour remédier à l'absence de contrôle budgétaire aux niveaux des charges dont les justificatifs passent par la comptabilité, nous suggérons que le contrôle de gestion tienne des réunions périodiques avec la Direction Générale pour informer ceux-ci de la non réception des arrêtés par la comptabilité. Ainsi, les dirigeants doteront le Département de contrôle de gestion des moyens efficaces car, la Direction Générale n'a pas une idée claire sur l'évolution réelle des réalisations par rapport au budget.

Lors des prévisions budgétaires des ventes et contrats à la production, le contrôle de gestion devrait analyser plus profondément l'impact de l'environnement externe de l'entreprise sur ses activités ainsi que les opportunités du marché afin d'éviter toutes les approximations de prévisions qui sont faites sur la base de certains coefficients par rapport aux exercices passés. Il s'ensuit bien souvent des incompréhensions entre les opérationnels et le contrôle de gestion à certain niveau et cela démontre la nécessité de sensibiliser les opérationnels sur tout le processus budgétaire.

4.3.2. APPORTS AU NIVEAU DE LA COMPTABILITE DE GESTION

Nous conseillons la mise en place d'une comptabilité de gestion par activité au PCCI. Cette comptabilité a pour avantage de détecter la qualité à tous les niveaux d'activités.

En effet la mise en place de la méthode ABC permettra d'obtenir des informations concrètes sur les facteurs qui ont un impact sur les coûts et la qualité des activités des centres. Ainsi, tous les coûts cachés seront mis en lumière et cela permettra d'avoir une idée réelle des informations que la comptabilité traditionnelle ignorait.

La qualité de toutes les activités sera alors recherchée et exigée en amont comme en aval et cela à tous les différents niveaux d'activités. A ce titre, et au regard de l'activité de PCCI, nous estimons que la comptabilité par activités est adéquate et adaptable à la structure.

4.3.3. APPORTS AU NIVEAU DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET DU SYSTEME D'INFORMATION

4.3.3.1. AU NIVEAU DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Nous suggérons à PCCI de formaliser son système d'évaluation de la performance. Cela contribuera à revaloriser et à redynamiser le fonctionnement de l'organisation toute entière.

Pour trouver des tentatives de solutions aux insuffisances signalées plus haut, le contrôle de gestion doit aider la Direction Générale et les Ressources Humaines dans la mise en place de plusieurs instruments, notamment :

- Elaborer pour chacune des fonctions existantes à PCCI, un descriptif indiquant les missions et les pré requis rattachés à la fonction, puis les communiquer aux personnes concernées ;
- mettre en place des objectifs opérationnels ;
- élaborer un référentiel pour chaque poste ;
- instaurer un système d'évaluation efficace du personnel ;
- informer le personnel sur le système d'évaluation mis en place ;
- définir les outils d'évaluation pertinents du personnel ;
- mettre un système objectif de récompense / sanction.

4.3.3.2. AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION

Pour le système d'information existant, nous pensons qu'il faudrait l'actualiser en fonction des besoins réels des utilisateurs. Ainsi, les différents utilisateurs pourront éviter de retraiter à chaque fois les informations, ce qui entraîne un retard dans l'exécution des tâches.

Dans son application, il doit être un support d'évaluation de la performance dans l'entreprise. En effet, en tant que dispositif de collecte, de traitement et de diffusion des informations au sein de la société, le système d'information joue un rôle très important dans la prise de décisions et dans la mesure de la performance.

4. 4. SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA MISSION ET DE L'ORGANISATION

Les quelques insuffisances constatées au niveau de la mission et de l'organisation du système de contrôle de gestion au PCCI peuvent trouver les tentatives de solution ci-dessous.

4.4.1. APPORTS AU NIVEAU DE LA MISSION

En ce qui concerne le contrôleur de processus et le contrôleur de gestion qui est en même temps chef dudit département, nous pensons que le département devrait être animé et dirigé par un responsable autre que les deux précités, et ce dernier devrait se charger de coordonner les activités réalisées par chacun d'eux.

Le service contrôle de processus peut aussi changer de dénomination pour être appelé service audit interne et sera chargé de la gestion de l'ensemble des procédures dans le cadre de la bonne circulation de l'information financière et comptable. Il se chargera également de la sauvegarde du patrimoine, de la formalisation des procédures existantes pour confectionner un manuel de procédures et de la rédaction des procédures non formalisées. Le suivi et l'application des procédures par tout le personnel ainsi que la mise à jour de ces procédures feront aussi partie de ses tâches.

De plus, nous pouvons ajouter à ce service audit trois autres services qui, ensemble, formeront le nouveau Département de Contrôle de Gestion dans le souci de remédier aux différentes faiblesses ci dessus soulignées.

- **Un service budget**

Il aura pour principales tâches :

- la coordination du processus budgétaire en aidant les autres services à élaborer leur budget

- le contrôle budgétaire (comparaisons des prévisions des réalisations et des prévisions, analyse des écarts),
- l'adoption du budget à base zéro.

- **Un service comptabilité de gestion**

Il sera chargé de la conception de la mise en place et du fonctionnement du système de comptabilité par activité que PCCI devra installer dans les meilleurs délais. Cela peut générer une réduction des charges de fonctionnement par la connaissance des inducteurs de coût et une certaine pertinence des décisions.

- **Un service de mesure de la performance**

Concevoir et gérer un système d'évaluation de la performance, ainsi que des tableaux de bord en concertation avec les services, constituera l'essentiel de la mission de ce service. En outre, il aura en charge l'évaluation des indicateurs de performance.

4.4.2. APPORTS AU NIVEAU DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle actuelle du PCCI ne donne pas assez d'autonomie au département de contrôle de gestion. Ce qui, comme nous l'avons dit auparavant, risque de limiter les activités du contrôle de gestion.

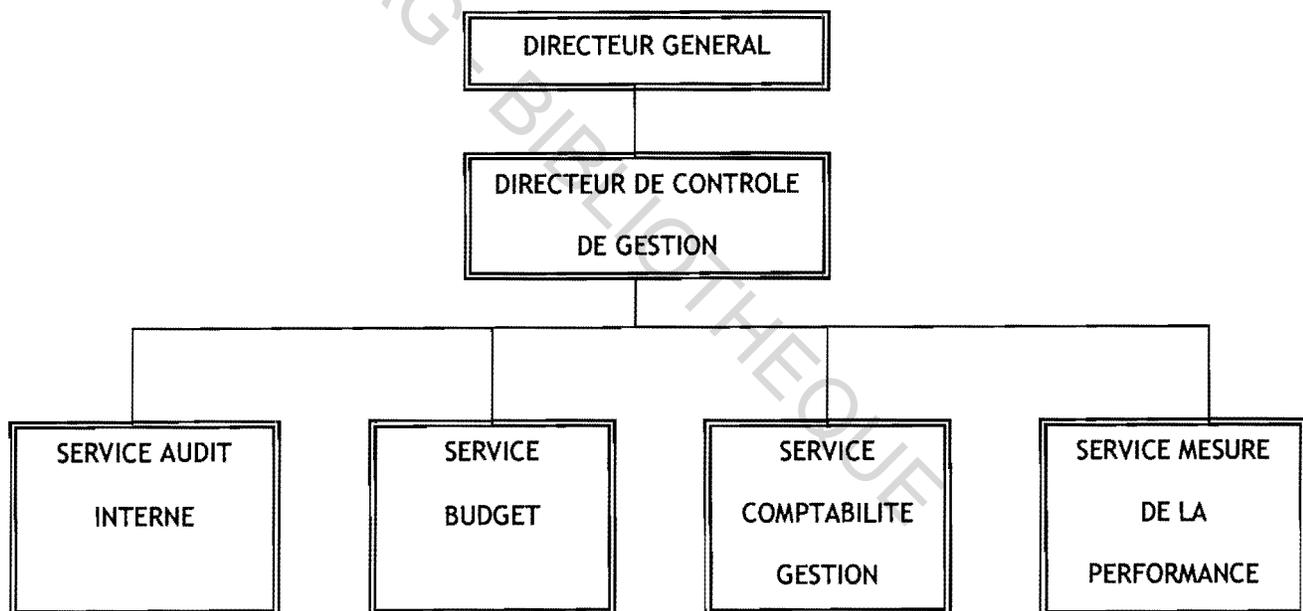
Pour solutionner ce handicap et permettre au contrôle de gestion de jouer pleinement son rôle, deux solutions sont possibles :

- Soit procéder à une réorganisation de l'organigramme en le rattachant directement à la direction générale avec les services ci dessus proposés ;
- Soit conserver l'organisation actuelle avec les services ci dessus proposés, tout en laissant une certaine autonomie au contrôle de gestion.

Pour l'application de ces solutions, la Direction Générale peut organiser des rencontres avec les opérationnels afin de mettre en place des réformes consensuelles sur la base d'une décentralisation effective des pouvoirs de décision ou d'un découpage avec définition précise des responsabilités.

La première solution paraissant la meilleure, nous proposons le nouvel organigramme ci-après :

Figure 3 : Organigramme proposé pour la solution retenue



Source : nous-mêmes

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Le secteur des centres d'appel et de contacts clients étant en pleine expansion en Afrique de l'Ouest, la maîtrise de leur gestion s'avère nécessaire. Les dirigeants de ce type de société ont alors en charge la mise en œuvre de moyens permettant à celle-ci d'être qualitative et satisfaisante pour leur clientèle. Pour se faire, ils doivent utiliser des outils de gestion appropriés et modernes. Dans cette perspective, le contrôle de gestion est l'outil nécessaire pour les assister dans la gestion pour atteindre leurs objectifs.

PREMIUM CONTACT CENTER INTERNATIONAL (PCCI), société exerçant dans le domaine des télé-services, télé marketing, télé travail, a installé pour le besoin de sa gestion un système de contrôle de gestion relativement adapté à son activité.

Le but de notre étude est de savoir si ledit système est efficace et si les outils de contrôle de gestion qui y sont utilisés sont assez performants et pertinents.

Ce travail nous a permis de constater de façon globale que, par rapport à la mission qui lui a été définie, le Département de Contrôle de Gestion de PCCI joue son rôle de façon acceptable.

En effet, pour exercer pleinement ses activités, le Département de Contrôle de Gestion utilise principalement le budget, le tableau de bord, le reporting et la mesure de la performance comme outils de contrôle de gestion. Cette situation, au regard des objectifs de l'entreprise et des missions qui sont assignées au Département contrôle de gestion n'est pas, à notre avis, propre à garantir un système de contrôle de gestion efficace.

Il est nécessaire pour PCCI de prévenir les risques de contre performance en dynamisant son système de contrôle de gestion. Cette dynamisation s'inscrit dans une logique d'encouragement de l'orientation du système vers une pratique renouvelée sera basée sur :

- une réorganisation du Département de Contrôle de Gestion et la définition claire et précise de ses missions ;

- la mise en place d'une comptabilité par activités.

Nous avons relevé des forces et des faiblesses au niveau du Département de Contrôle de Gestion. S'agissant des faiblesses, nous estimons qu'il convient d'améliorer le système en place, à défaut elles risquent d'annihiler les efforts qui ont été faits depuis la création de ce département.

Ainsi, la mise en œuvre des propositions faites plus haut, même si elles ne sont pas exhaustives, permettra d'améliorer le système en place et de prévenir les risques de contre performance. Mais pour que ces mesures soient efficaces, il est nécessaire au préalable que la Direction de PCCI sensibilise son personnel afin de l'impliquer d'avantage pour que chacun adhère à cette dynamique de restructuration de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1

**GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AU
CONTROLEUR DE GESTION DE PCCI**

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AU CONTROLEUR DE GESTION

- **Les missions du contrôleur de gestion au PCCI**

1. Quelles sont les différentes missions qui vous sont assignées en tant que contrôleur de gestion ?
2. Rencontriez-vous des difficultés dans l'exercice de vos missions ? si oui les quelles ?
3. Dans la pratique, vos missions empiètent-elles sur d'autres structures ? quelles sont ces structures ?
4. L'environnement interne de PCCI vous permet-il d'accomplir aisément votre mission ?
5. Vu le domaine d'activité assez spécial de PCCI quelles sont les principales particularités du contrôle de gestion appliqué ?
6. S'il y a particularités, rendent-elles les tâches beaucoup plus faciles ou difficiles ?

- **La structure organisationnelle et interaction avec les autres départements**

7. Quels sont les départements avec lesquels vous travaillez conjointement ?
8. Quelle est votre position dans l'organigramme ? Comment la trouvez-vous ? Quels sont les avantages et inconvénients qui en découlent ?
9. Le département de contrôle de gestion a-t-il une autorité morale ?
10. Comment ce département est-il perçu par le personnel ?
11. Les informations vous parviennent-ils à temps ? Quels sont les organes responsables ?
12. Il y a-t-il une comptabilité de gestion ?

- **Questions sur les outils de contrôle de gestion**

13. Quels sont les différents outils de contrôle de gestion utilisés au PCCI ?
14. Pensez-vous qu'ils sont assez suffisants et pertinents pour vous permettre de mener à bien votre mission ? L'utilisation de nouveaux outils relève-t-elle de votre structure ou d'autres organes ?
15. Selon vous quels sont les outils actuellement utilisés dans d'autres entreprises qui pourraient vous aider à mieux accomplir votre mission ?

- **Le budget**

16. Qui met en œuvre la stratégie adoptée au PCCI ?
17. Pouvez-vous décrire le processus budgétaire au PCCI en précisant votre rôle à chaque étape ?
18. Le processus budgétaire suit-il la forme et le fond prévu à cet effet ?
19. Le budget découle-t-il d'un plan d'action donné ? Ou il se réaménage par rapport au budget de l'année précédente ?
20. Qui réalise les différents plans d'actions ?
21. Existe-t-il une comptabilité budgétaire ? Si oui comment fonctionne-t-elle ?
22. Les différents acteurs de l'élaboration du budget (chef service et directeur) sont-ils sensibilisés afin de leur permettre de participer plus efficacement à cette élaboration ?
23. Existe-il de grands écarts entre prévisions et réalisations ?
24. Quelles sont les principales causes de ces écarts ?
25. Les objectifs fixés sont-ils réalisables ?
26. Qu'est ce qui explique l'improductivité massive des conseillers commerciaux ?
27. Avez-vous un système de sanction-récompense pour l'atteinte ou non des objectifs par les conseillers ?
28. Pensez-vous que la mise en place d'un tel système améliorera le rendement des conseillers commerciaux ?
29. Le budget est approuvé par qui ?

- **Les autres outils du contrôle de gestion**

30. Qu'est ce qui explique la non tenue d'une comptabilité de gestion au PCCI malgré sa taille ?
31. S'il n'y a pas de comptabilité de gestion au PCCI pensez-vous la mettre en place à court terme ?
32. Que pensez-vous de la méthode ABC de calcul des coûts par activités ?
33. Pourquoi n'essayez-vous pas de l'adapter à PCCI ?
34. Pensez-vous qu'elle permettra de maîtriser plus de coûts cachés que supporte PCCI actuellement ?
35. Existe-t-il un système d'informations de gestion au PCCI ? Comment fonctionne-t-il et quel est votre rôle dans son application ?
36. Existe-t-il des tableaux de bord à PCCI ? Lequel est le plus souvent utilisé ? Est-il propre à l'activité du PCCI ?

- **Les relations avec la Direction Générale**

37. Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans la définition des orientations stratégiques de la Direction Générale ?
38. Avez-vous une marge de manœuvre pouvant vous permettre d'accomplir avec objectivité votre mission ?
39. Les conseils et recommandations qui découlent de vos analyses sont-ils mis en œuvre au niveau de la Direction Générale ?

Annexe 2

**QUESTIONNAIRE AUX DIRECTEURS
ET CHEFS DE DEPARTEMENTS DE PCCI**

Questionnaire aux Directeurs et Chefs de Département de PCCI

Veillez cocher les cases pour indiquer vos réponses

- Directeur
- Chef de département

❖ **Le contrôle de gestion**

1- Le contrôle de gestion est-il, selon vous, une fonction indispensable pour une bonne gestion au sein d'une organisation ?

- oui
- non
- plus ou moins

2- Demandez-vous des prestations au contrôle de gestion ?

- très souvent
- assez souvent
- pas du tout

3- Quelle est la nature de ces prestations ?

- aide à la budgétisation
- appui dans la fixation des objectifs
- aide à la prise de décision
- autre à préciser

4- Bénéficiez-vous des services du contrôle de gestion ?

- très souvent
- assez souvent
- pas du tout

5- Pensez-vous que le contrôle de gestion vous aide à améliorer votre gestion ?

- oui
- non

6- Le contrôle de gestion à PCCI est pour vous un service qui

- vous éclaire et vous oriente dans la gestion
- évalue les résultats de votre gestion
- vise des documents à caractère financier
- est au service uniquement de la direction générale

7- Le contrôle de gestion est pour vous :

- un service d'appui et d'assistance aux autres services
- un service de surveillance des autres services
- l'œil et l'oreille de la direction générale
- autre à préciser

8- Quelles sont les prestations non encore reçues que vous souhaiteriez recevoir du contrôle de gestion ?

❖ **Le budget**

9- Elaborez-vous un plan d'actions au niveau de votre direction (département) ?

➤ oui

➤ non

10- Dans le cadre de l'élaboration du budget, transmettez-vous votre avant-projet de plan d'action et de budget à la direction générale dans les délais requis ?

➤ oui

➤ non

11- Vos prévisions en matières de recettes et de dépenses sont faites sur la base de :

➤ votre programme d'activité

➤ des réalisations de l'année budgétaire précédente

➤ autre à préciser

12- Le contrôle de gestion vous assiste t'il techniquement durant l'élaboration du budget ?

➤ oui

➤ non

13- Que représente pour vous le budget établi pour l'année ?

➤ un engagement à respecter

➤ une orientation à titre indicatif

➤ une prévision sans plus

➤ autre à préciser

14- Dans le suivi du budget, le contrôle de gestion établit-il périodiquement des analyses pour vous édifier sur les écarts entre prévisions et réalisations afin de permettre d'effectuer des actions correctives ?

➤ oui

➤ non

15- Quelle est votre appréciation du processus budgétaire tel que mis en œuvre à PCCI ?

❖ **Planification et système d'information de gestion**

16- Avez-vous connaissance des orientations stratégiques ou de la politique générale de la direction générale ?

➤ oui

➤ non

17- Votre supérieur hiérarchique vous donne t-il son programme d'activité ?

➤ oui

➤ non

18- Fixez-vous des objectifs précis aux responsables ou employés relevant de vous ?

➤ oui

➤ non

19- Les responsables de structures sous votre contrôle vous envoient-ils leurs rapports d'activité ?

➤ oui

➤ non

20- Les informez-vous de votre appréciation sur les rapports ?

➤ oui

➤ non

21- Prenez-vous des actions ou décisions après exploitation des rapports d'activité de vous subordonnés ?

➤ oui

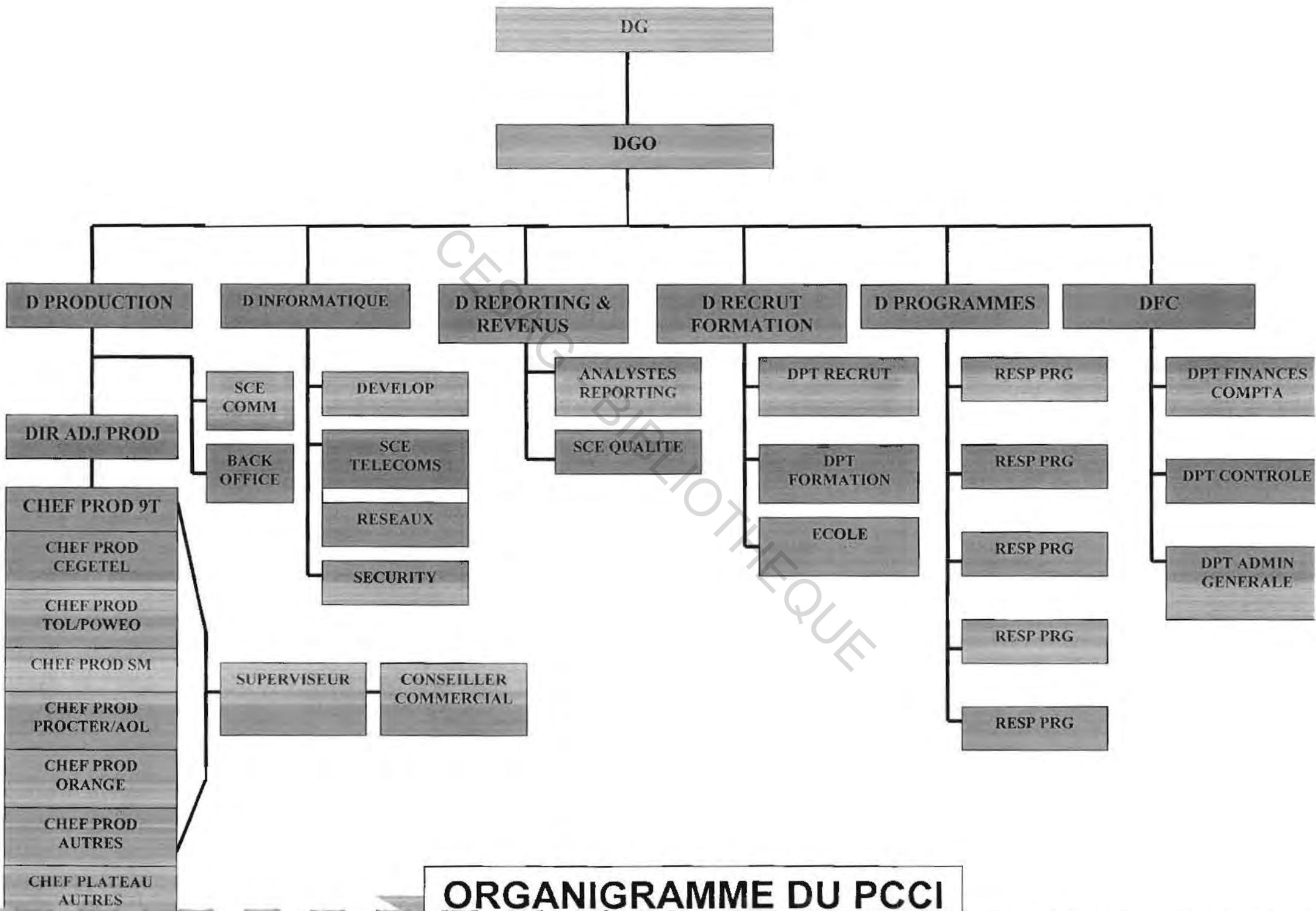
➤ non

22- Selon vous, comment le contrôle de gestion peut-il vous aider à être plus efficace dans la réalisation des missions dévolues à votre direction (département) ?

Annexe 3

ORGANIGRAMME DE PCCI

CESAO - BIBLIOTHEQUE



ORGANIGRAMME DU PCCI

Annexe 4

FICHE DESCRIPTIVE DE BESOINS DE PCCI

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FICHE DESCRIPTIVE DE BESOINS

Date

Service

N° CC

Type de besoin

Fournitures de bureau

Autres frais généraux

Prestations de service

Investissements

Désignation articles ou caractéristiques de la prestation**Quantité****Date de livraison**

Désignation articles ou caractéristiques de la prestation	Quantité	Date de livraison

Fournisseurs ou Prestataires proposés (facultatif)

--

Visas	Demandeur	
	Responsable du CC	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5

FICHE DE DEMANDE D'ACHAT (DA) DE PCCI



Date 18/05/2005
N° DA 1

Fournisseur :

Adresse :

Téléphone :

Fax :

e.mail :

Délai de paiement :

Comptant 30 jours 60 jours 90 jours

Moyen de paiement :

Espèces Chèque Virement Autres

CC	Désignation articles	Code articles	Quantité	Prix Unitaire	Total HT	TVA	Total TTC

Total HT	
Total TTC	

Autres fournisseurs contactés		
Nombre	Noms & Cotations	Commentaires
1		
2		
3		

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (1998), *Contrôle de gestion, manuel et applications*, 4^{ème} Edition, Dunod, Paris.
2. BESCOS P.L, Carla MENDOZA (1997), *Contrôle de gestion et Management*, 4^{ème} Edition, Montchrestien, Paris.
3. BOISVERT Hugues (1991), *Le Contrôle de Gestion vers une pratique renouvelée*, 3^{ème} édition, Renouveau Pédagogique, Paris.
4. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de Gestion*, 5^{ème} Edition, PUF, Paris.
5. DEMEESTERE René (1993), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, L.G.D.J, Paris.
6. . GARMILIS A. et al (2001), *Le contrôle de gestion en action*, 2^{ème} édition, Liaisons, Paris.
7. GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de Gestion*, 7^{ème} édition, Economica, Paris.
8. GUEDJ N et collaborateurs (1998), *Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3^{ème} Edition, Organisations, Paris.
9. HUBERT Jean-François, Laurent LEMAIRE (2001), *Comptabilité de gestion*, 4^{ème} édition, PUF, Paris.
10. KAPLAN Robert S et David P. Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique*, 2^{ère} Edition, Organisations, Paris.
11. LAUZEL Pierre, Robert TELLER (1994), *Contrôle de gestion et budgets*, 7^{ème} Edition, Sirey, Paris.
12. LORINO Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique ; la gestion par les activités*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris.
13. LORINO Philippe (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} Edition, Organisations, Paris.
14. MALO J-L et J-C Mathé (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 3^{ème} Edition, Organisations, Paris.

15. MYKITA et TUSZYNKI (2002), *Contrôle de gestion*, 3^{ème} Edition, Fourcher, Paris.
16. NIFLE Roger, *Sens et cohérences humaines, théorie et pratique*, 3^{ème} Edition, Organisations, Paris.
17. PIGE Benoît, Philippe LARDY (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, 3^{ème} Edition, Ems, Paris.
18. SELMER Caroline (2003), *Construire et Défendre son Budget*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris.
19. Système Comptable Ouest Africain (1996), *Plan comptable général des entreprises*, Edition N°12274, Fourcher, Paris.

MEMOIRES ET RAPPORTS DE STAGE

- ABARI Abdou Malam (2002), *Le contrôle de gestion dans une société nationale des eaux : cas de la SONEES/ SENEGAL*, Mémoire de fin d'études, CESAG.
- ADISSODA Ifémi Emmanuel (2004), *Pratique de contrôle de gestion à la Loterie Nationale du Sénégal (LONASE)*, Mémoire de fin d'études, CESAG
- KEKEH Hermine (2004), *Analyse du contrôle de gestion à la SENELEC SENEGAL*, Mémoire de fin de Bachelor 3, ISM.

COURS

- BOUSSO Souleymane (2005), *Codex de cours de contrôle de gestion*, CESAG.
- DIOUF Abdoulaye (2005), *Manuel de cours de contrôle de gestion*, HECL.
- SYLLA Tijiane (2005), *Codex de cours de Management des systèmes d'information*, CESAG.