

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

1^{ère} Partie : CONSIDERATIONS GENERALES

Chap1 : Présentation de l'office

Section1 : Connaissance sur l'office

11- Historique

12- Activités et missions

Section2 : Structure organisationnelle

21-Le conseil d'administration

22-La direction générale

Chap 2 : THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION : CONTROLE DE GESTION

Section1 : Définition du Contrôle de gestion

11-Du point de vue « moyen »

12-Du point de vue « technique »

section2 : Eléments caractéristiques du contrôle

21-La dimension « système d'information »

22-La dimension « conseil en gestion »

2^{ème} Partie : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

Chap1 : Problèmes liés au budget

Section1 : Lacune au niveau de l'élaboration du budget

11-Non respect de la procédure d'élaboration

12-Budget élaboré non satisfaisant

Section2 : Difficultés de réalisation de budget

21-Existence d'écart considérable entre Prévision et Réalisation

22-Risques de prise de décision aléatoire

Chap2 : Problèmes liés à la trésorerie

Section1 : Sur liquidité de la trésorerie

11-Mauvaise utilisation de liquidité

12-Manque d'utilisation de liquidité

section2 : Mauvaise gestion de cash-flow

21-Négligence de la gestion de cash-flow

22-Manque de réinvestissement

3^{ème} Partie : SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Chap1 : Proposition de Solutions

Section1 : Solutions concernant le budget.

11-Amélioration au niveau de l'élaboration de budget.

12-Réalisation de budget

Section2 : Solutions concernant la trésorerie

21-Amélioration de la trésorerie et utilisation de liquidité

22-Rendre la gestion de cash-flow bonne

Chap2 : Solutions retenues et résultats attendus

Section1 : Solutions retenues

11-Modèle de schéma de collecte d'information Comptable et Financière

12-Mise en place du Contrôle de Gestion

Section2 : Résultats attendus et Recommandations générales

21-Résultats attendus

211-Résultats économiques

212-Résultats financiers

213-Résultats sociaux

22-Recommandations générales

221-suivi de la réalisation

222-qualité de service

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

A l'échelle de l'économie mondiale, qui est basée sur une vision d'échange, les hydrocarbures jouent un rôle vital dans toute activité économique. L'assurance d'égalité d'accès de tous les consommateurs aux produits pétroliers et services de qualité est indispensable. L'Etat est un agent économique de limitation et de réglementation dans les opérations en vue du développement de Madagascar. L'établissement doit faire face à la mondialisation et assurer sa pérennité. D'où le choix du thème: « MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION EN VUE DE LA PRISE DE DECISION AU SEIN DE L'OFFICE MALGACHE DES HYDROCARBURES ». Ce thème n'est pas le fruit du hasard, mais a pour objet de doter l'office d'un outil efficace pour collecter les bonnes informations nécessaires à la base de prise de décision au niveau de la direction générale. L'intérêt du thème réside dans le fait que une fois en possession de cet outil efficace de gestion, l'OMH sera en mesure d'assurer le rôle qui lui est dévolu. De plus ce thème est une nécessité de l'office.

Le choix de l'Office Malgache des Hydrocarbures est motivé d'abord par l'importance de ses charges dans le secteur pétrolier, sa surveillance pour le bon fonctionnement et pour fournir aux consommateurs un système d'approvisionnement en produits pétroliers adéquat, fiable et efficient. Après le secteur pétrolier est un secteur de notre goût personnel et qui est en expansion de nos jours. Ensuite il nous a donné la permission de stage pour marier la théorie à la pratique

Nous aurions pu choisir d'autres thèmes tels que « Amélioration de la gestion du personnel »; «Optimisation du rôle de l'OMH »...Mais d'abord le thème est d'actualité pour toute entreprise. Le contrôle de gestion est un des éléments fondamentaux dans l'existence des établissements assurant la sécurité, l'efficacité, l'efficience de l'office et même sa survie

Pour entamer le travail, tout d'abord nous avons fait de la recherche au sein de l'office en compilant les documents existants. Il peut s'agir de documents externes (documents spécifiques à l'activité professionnelle exercée) ou de documents internes de l'office (organigramme, manuel de procédure,...). Ensuite, nous avons eu des entretiens avec les dirigeants et le personnel de l'office. Le niveau hiérarchique

des interlocuteurs dépend de l'information recherchée pour obtenir une bonne compréhension de l'office. Enfin nous avons fait notre propre enquête pour recueillir, classer et apprécier les informations afin de nous faire une opinion et de formuler les recommandations nécessaires pour obtenir des améliorations. Notre recherche était aussi complétée par certains ouvrages bibliographiques et par des documents de cours mis à notre disposition.

Afin d'aborder ce mémoire portant sur: « MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION EN VUE DE LA PRISE DE DECISION AU SEIN DE L'OFFICE MALGACHE DES HYDROCARBURES », nous considérons trois parties:

- «Considérations générales» où nous étudierons l'environnement interne de l'OMH et la théorie générale sur l'outil de gestion: « le contrôle de gestion »
- dans la deuxième partie, nous allons voir « Les problèmes de l' OMH » où nous retracerons les problèmes liés, à l'élaboration et à la réalisation du budget, ainsi qu'à la trésorerie.
- enfin, nous allons évoquer « Les solutions retenues et les résultats attendus » à travers lesquels nous examinerons les solutions concernant les problèmes posés et les résultats attendus. Et nous essayerons de fournir quelques recommandations générales d'amélioration que nous jugerons utiles.

PREMIERE PARTIE :

CONSIDERATIONS GENERALES

Cette première partie est consacrée à étudier l'environnement interne de l'OMH, et la théorie sur l'outil de gestion qui est le contrôle de gestion.

PREMIER CHAPITRE: PRESENTATION DE L'OFFICE

Dans ce premier chapitre, nous allons faire connaître l'office et nous allons aussi étudier sa structure organisationnelle.

SECTION 1 : CONNAISSANCE SUR L'OFFICE

Pour avoir une connaissance sur l'office, nous allons faire un petit retour dans le passé en essayant de retracer son historique, ainsi que ses activités et missions principales.

1.1- Historique :

L'OMH a été créé en 1999, notamment par la sortie du Décret n°99-279 du 21 Avril 1999 portant application de la Loi 99-010. Cette création effective de l'OMH s'est matérialisée par la nomination de son premier Directeur Général le 26 Avril 1999 (Décret n°99-319).

Depuis sa création, l'OMH a connu quatre Directeurs Généraux dont un par intérim.

Malgré la nomination d'un Directeur Général en avril 1999, l'OMH n'était opérationnel qu'à partir du mois d'août 2000 à cause de problèmes budgétaires et de ressources humaines y subséquents. Pendant cette période, le Directeur Général a pour principale attribution de participer aux négociations sur la privatisation de la SOLIMA et de préparer avec quelques collaborateurs, des textes réglementaires relatifs à la mise en œuvre des principes énumérés dans la loi.

Au début, l'OMH était un établissement public à caractère administratif (EPA) suivant le Décret n°99-279 où il exerçait des activités administratives financées essentiellement par les subventions de l'Etat.

Ce Décret a été modifié par le Décret n°2003/511 où l'OMH est devenu un Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. En tant qu'EPIC, l'OMH s'est chargé de la production de biens et (ou) de la prestation de services et fonctionne essentiellement au moyen de ses propres ressources.

1.2- Activités et missions

L'Office Malgache des Hydrocarbures a pour objectif la régulation des activités du secteur pétrolier aval sur l'ensemble du territoire de la République. Il veille à l'application des lois et règlements régissant ce secteur.

1.2.1- Activités

L'OMH est chargé notamment d'élaborer le plan annuel indicatif d'approvisionnement en hydrocarbures du pays.

Il élabore les normes, spécifications techniques et standards relatifs à toutes les installations et opérations de la chaîne d'approvisionnement.

Il élabore les spécifications de qualité et les normes de contrôle de qualité de chacun des produits pétroliers qui pourront être commercialisés sur le marché national.

Il reçoit et étudie les demandes des Permis de Construire et des Licences d'Exploitation des Hydrocarbures.

Il calcule périodiquement les prix indicatifs de consommation des produits pétroliers suivant la formule et la procédure établies.

Il conçoit, élabore et actualise périodiquement le Système d'Information National des Hydrocarbures et le Registre Central d'Exploitation.

Il élabore et actualise avec les participants de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'avec d'autres organes de l'Etat, le Plan National de Sécurité Pétrolière.

Il sert de guichet unique pour assister les participants et les investisseurs dans la chaîne d'approvisionnement lors de leurs démarches administratives en vue de faciliter l'application des dispositions de la Loi 99-010 et ses textes d'application pour l'obtention d'autres permis et autorisations nécessaires, délivrés par les autorités locales et les autres départements ministériels.

Il exerce le contrôle des installations et les opérations relatives à la chaîne d'approvisionnement et d'autres activités du secteur pétrolier conformément à la réglementation en vigueur.

Il assure le suivi des normes, spécifications techniques et standards internationaux outre leur interprétation et leur application, produire des notes d'information destinées aux opérateurs, à l'Administration et à toutes les autres parties intéressées.

Il contrôle et fait respecter l'application des principes de libre concurrence en coordination avec les autres organismes étatiques selon la législation applicable.

Il suit et fait appliquer les principes de libre accès aux infrastructures essentielles de la chaîne d'approvisionnement selon la réglementation en vigueur.

Il suit l'impact du développement de la législation nationale et internationale sur le secteur pétrolier à Madagascar.

Il reçoit et étudie les réclamations émanant des consommateurs et prend les mesures nécessaires afin de les résoudre.

Il enquête et constate les infractions à Loi 99-010 et ses textes d'application.

Il propose et applique les sanctions approuvées par l'Administration conformément aux textes en vigueur.

Il collecte toutes les redevances dont la perception aurait été régulièrement autorisée et de les reverser aux organismes autorisés.

1.2.2- Missions

Le but est de fournir au consommateur et au pays un système d'approvisionnement en produits pétroliers adéquat, fiable, efficient et économique afin de sauvegarder la sécurité publique et l'environnement relatif à toutes les opérations et installations. Et puis assurer l'égalité d'accès de tous les consommateurs aux produits et aux services de qualité. Ensuite établir un marché

libre et compétitif et éliminer toute forme de discrimination et de traitement préférentiel. Enfin créer des conditions favorables aux nouveaux opérateurs et investisseurs afin de développer et diversifier les infrastructures d'approvisionnement.

L'OMH est chargé de la régulation des activités d'importation, de transformation, de transport de stockage et de vente des hydrocarbures sur le territoire de la République de Madagascar

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les principaux organes de l'OMH sont:

- ☞ Le conseil d'Administration
- ☞ La Direction générale

Selon les termes des Articles 21 à 29 du Décret N°2004-670 du 29 juin 2004, l'OMH peut être organisé en quatre directions dont les rôles et fonctions sont essentiels et complémentaires afin d'assurer la bonne marche des affaires de l'Office sous la coupe de la Direction Générale, qui sont:

- La Direction Etudes et Réglementation,
- La Direction Contrôle et Normalisation,
- La Direction Administrative et Financière,
- La Direction Juridiques et Communications,

2.1- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration sert de moyen de consultation et de concertation entre le secteur public et le secteur privé. A cet effet, il est composé de représentants du secteur public et du secteur privé, selon les modalités établies dans le texte d'application de la loi 99-010. Le Conseil d'Administration joue également un rôle de médiation pour le règlement des différends, à la demande des parties intéressées.

L'article 16 du Décret définit les pouvoirs et attributions du Conseil d'Administration de l'OMH:

Il formule à l'administration des recommandations portant sur la stratégie d'approvisionnement pétrolier. Il propose à l'administration les projets de révision de la structure ou du système de contrôle des prix maxima de consommation des produits pétroliers. Il soumet à l'administration pour approbation le Plan National de sécurité pétrolière défini dans l'article 33 de la Loi.

- En application des dispositions des articles 29 et 30 de la loi 99-010 régissant les activités du secteur pétrolier aval, statuer sur les demandes de conciliation des conflits qui lui sont soumises par les différents intervenants privés et/ou publics du secteur, en cas de non satisfaction sur la décision du conseil, les parties concernées ont le droit de porter litige devant les juridictions compétentes. Il approuve la structure organisationnelle de l'OMH et le règlement particulier du personnel. Il approuve le budget et le programme d'investissement présenté par le Directeur Général. Il approuve tout projet d'acquisition, d'échange, de cession de biens et de droits immobiliers au delà des limites fixées par le règlement intérieur. Il autorise les emprunts et accepte les dons et les legs. Il approuve tout déplacement du siège et toute création ou suppression d'agence. Il approuve les tarifs des prestations de services effectuées par l'OMH. Il désigne le cabinet d'expertise comptable chargé de la vérification annuelle des comptes. Il approuve le rapport annuel d'activités et les états financiers, après examen du rapport d'audit externe. Il donne quitus de sa gestion au Directeur Général.

- Généralement, il remplit toute mission qui lui sera dévolue par les Lois et Règlements.

Tel que stipulé à l'article 17 du Décret 2004-670, le Président du Conseil d'Administration est en outre chargé de:

«Veiller à l'exécution et à l'application des décisions du conseil.

Il convoque les membres, fait respecter et garantit la régularité des débats ainsi que le Règlement intérieur. Il authentifie les procès-verbaux des séances et signe tous les actes établis ou autorisés par le Conseil.»

2.2- La Direction Générale

2.2.1- Buts essentiels du poste

Les buts essentiels et fonctions principales de la Direction Générale de l'OMH découlent des pouvoirs et attributions qui lui sont conférés en vertu de l'article 22 du Décret 2004-670. Ce sont:

- Planifier, organiser, piloter, et contrôler la mise en œuvre de la mission de l'OMH, telle que définie à l'Article 2 du Décret portant création de l'organisme, pour la régulation des activités du secteur pétrolier aval et à l'application des Lois et règlements régissant le secteur.

- Préparer et soumettre à l'Administration le plan annuel indicatif national d'approvisionnement en hydrocarbures et concevoir et mettre en œuvre le Système d'Information Nationale des Hydrocarbures. (SINH) et le Registre Central d'Exploitation des Hydrocarbures. (RCEH)

- Elaborer et tenir à jour les normes et spécifications techniques nécessaires à la régulation du secteur pétrolier aval et les soumettre à l'approbation de l'Administration.

- Autoriser l'accès aux infrastructures de la chaîne d'approvisionnement, instruire les demandes de Licences d'Exploitation des Hydrocarbures et les Permis de Construire et assurer la délivrance, après approbation par l'Administration, le cas échéant

- Assurer le suivi et l'analyse de l'impact de la législation nationale et internationale sur le secteur pétrolier aval et faire respecter et contrôler l'application des principes de la libre concurrence.

- Définir l'organisation et mode de fonctionnement de l'OMH, en vue de l'accomplissement efficace et efficient de la mission dont il est investi de par sa loi habilitante.

- Agir comme chef des opérations et cadre principal de l'office, assumer la responsabilité de son administration et assurer la planification, la gestion générale, l'encadrement, la coordination et le contrôle de ses activités et opérations.

- Assurer le recrutement du personnel nécessaire pour permettre à l'office d'assumer avec compétence, indépendance et objectivité ses fonctions de réglementation et de suivi de l'industrie.

- Assurer le recrutement, le déploiement, la gestion, l'évaluation et la formation des ressources humaines de l'office.

- Assurer l'acquisition, la gestion et l'utilisation rationnelle des ressources matérielles et financières de l'office.

- Participer aux réunions du Conseil d'administration de l'office.

2.2.2- -La Direction Administrative et Financière

C'est au sein de la Direction Administrative et Financière que nous avons effectué le stage. Elle a pour fonctions principales d'abord de conseiller le Directeur général sur les orientations, politiques, pratiques et directives à adopter au sein de l'Office, afin d'assurer une gestion optimale des ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition.

Ensuite, elle conçoit et met en œuvre les systèmes et procédures de gestion de l'Office en matière de finances et comptabilité, de gestion de ressources humaines et d'Administration.

Après, elle supervise et contrôle les activités liées à la perception des revenus de l'Office et s'assure de leur saine gestion.

Et puis elle supervise et contrôle les activités liées au cycle budgétaire et financier de l'Office.

D'autre part, elle supervise et contrôle l'acquisition et la gestion rationnelle des ressources matérielles de l'Office.

Enfin, elle supervise et coordonne les services de gestion des documents administratifs et financiers de l'office

DEUXIEME CHAPITRE : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : CONTROLE DE GESTION

Dans ce chapitre nous allons analyser du point de vue théorique l'outil de gestion: le contrôle de gestion.

SECTION 1 : DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations et pourtant son analyse soulève encore bien des difficultés. Si le mot «Gestion» fréquemment utilisé pour désigner la recherche des actions à entreprendre afin de réaliser un projet acquiert progressivement un contenu objectif, en revanche le mot «Contrôle» est de ceux pour lesquels la subjectivité vient alerter la sérénité de la réflexion.

-Etymologiquement «le contre rôle» évoque la vérification de la régularité d'un acte, de la validité d'un document. Par exemple: contrôle fiscal, contrôle d'identité, contrôle des changes, contrôle de prix,...

-Un examen d'une situation effectué à travers l'information qui la représente a une connotation progressive négative: Contrôler, c'est d'abord Observer, surveiller puis, éventuellement contraindre.

-Pour un individu, « contrôle » signifie maîtrise de sa propre conduite et évoque la capacité de diriger convenablement des véhicules ou d'autres appareils.

-Plus positivement au sens anglo-saxon, « contrôler » signifie alors maîtriser une activité et peut être illustré par des exemples: emprunté au domaine sportif: contrôler sa course, son ballon,... et évidemment au domaine économique: «Contrôler la gestion de l'entreprise»

-Contrôle scientifique consiste à montrer des expériences dans le but de valider une hypothèse. Cette situation montre clairement la nécessité de la vérification et de la construction raisonnée de cette vérification.

-La surveillance, la vérification et la maîtrise sont seulement compatibles mais interdépendantes comme le montrent les expressions: contrôle de soi, contrôle de navigation aérienne.

-Ce n'est pas sur le concept de contrôle que repose le problème mais sur la relation interpersonnelle Contrôleur-Contrôlé car les questions de domination et de pouvoir apparaissent inévitablement.

Source : Encyclopédie du management

1.1- Du point de vue «MOYEN»

Par définition:«Le contrôle de gestion c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'organisme afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés»

Pour reprendre une image souvent utilisée, on peut comparer le contrôleur de gestion à «un navigateur assis à côté du pilote» soit dans un bateau, soit dans un avion, soit dans une voiture de rallye automobile. Son rôle consiste à définir avec le maximum de précision, la meilleure route à suivre pour atteindre le but poursuivi.

Les dispositifs du contrôle ainsi conçus font appel à trois grandes catégories de moyens: des structures, des procédures, et des règles de jeu des systèmes d'information, l'ensemble formant un système permettant de garantir la permanence du contrôle.

1.2- Du point de vue «TECHNIQUE»

D'après l'Association Nationale des Conseillers et Contrôleurs de Gestion (devenue Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) à la fin des années 60.

Le métier du contrôleur de gestion dont la description de ses missions est très stable, convergente au cours du temps consiste à concevoir le système d'information et le faire fonctionner correctement, puis à contribuer à la conception de la structure de l'organisme sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité, ensuite à participer à l'élaboration des plans à moyen et à court terme. Après à évaluer les réalisations, enfin à effectuer les études économiques et les coordonner.

Il est complété par l'Association Française des Contrôleurs de Banques d'abord pour concevoir, mettre en place, maintenir et faire évoluer le système d'information de gestion décentralisée.

Ensuite pour utiliser et surtout faire utiliser par les responsables les informations qui concernent leurs activités : comme faire l'analyse économique: la rentabilité

Et pour traduire en objectifs et en budget les propositions issues des analyses économiques acceptées par la Direction Générale

Le profil du poste Contrôleur de Gestion consiste en la mission d'élaboration des budgets et des suivis des résultats, après les missions liées à la conception du système d'information pour la partie comptable (Comptabilité Analytique, et Budget), et puis les missions déléguées par la Direction Générale et la Direction Financière: l'élaboration du plan et les analyses financières, enfin la mission de gestion administrative.

Ces missions sont énumérées par DUMOULIN en 1983

SECTION 2 : LES ELEMENTS CARACTERISTIQUES

DU CONTROLE

Le Contrôle de Gestion renferme trois dimensions principales : d'abord, nous allons voir la dimension «système d'information» après, la dimension «procédure de gestion» et enfin, la dimension «conseil en gestion»

2.1- La dimension «SYSTEME D'INFORMATION»

Le contrôleur de gestion participe de manière privilégiée mais partielle cependant à la conception et au fonctionnement du système d'information en se localisant sur l'élaboration des budgets, le suivi des résultats, la mise en place des indicateurs clés, des tableaux de bord

Lorsque l'on parle de système et particulièrement dans le domaine de l'information ceci suppose l'existence d'un ensemble organisé dans un but précis.

C'est quoi alors un système?

Il existe de nombreuses définitions et nous pouvons en retirer quelques unes. Un système c'est un ensemble d'éléments pouvant revêtir plusieurs états la combinaison des procédés destinés à produire un résultat (système de défense) ; la combinaison de parties assemblées pour concourir à un résultat ou de matières à former un ensemble (système nerveux); On constate que ces définitions ont en commun l'idée de combinaisons d'éléments, de parties, d'outils, l'exemple de celle-ci pouvant être représenté par le corps humain.

De même qu'il existe plusieurs définitions du mot système, il existe plusieurs types de systèmes.

On distingue en général:

- le système clos: n'ayant pas la relation avec l'environnement extérieur

- le système ouvert procédant à des échanges avec le milieu extérieur dans lequel il vit;

- De même, un système peut présenter des caractéristiques différentes car il peut être:
 - finalisé: il obéit à une volonté que lui imposent ses objectifs;

 - naturel: il est organisé à l'avance (système solaire et ajuste son comportement selon les règles programmées);

 - déterminé: si on est en mesure de connaître tous les états de toutes les variables;

 - indéterminé: dans le cas contraire.

Quelles sont les spécificités du système que constitue l'organisme?

L'organisme constitue un système à la fois ouvert, finalisé et particulièrement déterminé. Son organisation lui permet d'établir les liaisons entre les parties et les éléments qui la composent. Il ne peut subsister que par des échanges d'informations avec l'extérieur. C'est dans ce système que circule l'information et celle-ci va permettre au système d'exister.

En effet, l'information ou informer c'est donner une forme à la matière c'est-à-dire communiquer afin de renseigner une personne ou un groupe sur une question donnée. Cette information peut prendre des formes mais elle doit répondre à des caractéristiques standard de rapidité, de précision et de clarté. Cette information va constituer les dispositions donnant aux dirigeants une mise en forme de la réalité et par là-même être un des critères du concept d'un système:

Exemple:

L'information suppose une communication entre émetteur et un récepteur et un «feed back» du récepteur vers l'émetteur. Ainsi par exemple pour le Directeur Administratif et Financier, pour les achats, le système d'information qui le concerne sera le suivant:

Emetteur: contrôleur de gestion

Destinataire: Directeur Administratif et Financier

Information: niveau d'activité au 30/10 supérieur de 10% aux prévisions.

Constat: mise en évidence d'un écart en valeur et en quantité par produit (charges >aux précisions)

Support: tableau de bord

Analyse: recherche des raisons à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.

Feed-back: plan d'action pour attraper le retard d'activité.

Dans ce contexte, une information ne revêt une signification que lorsqu'elle sert à améliorer une décision ou à la rendre possible. Elle doit viser à réduire l'incertitude donc elle doit être utile.

2.1.1- La dimension «PROCEDURES DE GESTION»

Les procédures de gestion vont de pair avec la conception du système d'information puisqu'il s'agit de définir des règles permettant la réalisation effective des tâches dans les différents domaines de la gestion qui sont: les finances, l'administration, la normalisation commerciale.

Pour la hiérarchie, contrôler, ce n'est donc pas seulement procéder à une vérification *après* une décision, pour s'assurer qu'elle est pertinente, ou *après* une action quelconque pour voir si elle a été menée correctement.

C'est d'abord réunir les conditions qui permettent de penser *avant* la décision, *avant* l'action, que la personne, ou le groupe, chargés de décider ou d'agir feront conformément à ce que la hiérarchie juge souhaitable.

C'est aussi réunir les conditions qui permettent de dire qu'en cours d'action, *encours* d'examen de la décision à prendre, les faits nouveaux seront repérés à temps, interprétés correctement, exploités de façon pertinente pour que l'action ou la décision en cours soient modifiée s'il apparaît qu'elles doivent l'être.

Bref, le contrôle est indissociable de la notion de permanence: il est présent avant, pendant, après la décision ou l'action.

Avant, il définit les buts et les moyens, et ensuite il détermine les procédures et «règles du jeu» qui permettront de bien utiliser les moyens disponibles pour parvenir aux buts poursuivis. Cela s'appelle *finaliser*

Pendant, c'est être vigilant c'est-à-dire faire le point sur la situation du moment où nous en sommes. Mais aussi anticiper le futur: que se passera t il si nous ne réagissons pas? Si nous prenons telle ou telle décision? Et donc éventuellement réagir, prendre des décisions correctives. Cela s'appelle piloter.

Après, c'est-à-dire une fois terminés un chantier, une campagne de vente, la phase d'une recherche, ou plus simplement une fois écoulée une période de temps définie (le mois, le trimestre, l'année sont des références habituelles en contrôle), c'est constater la performance réalisée:

Les buts sont ils atteints? Les moyens respectés? Si non pourquoi?

Le contrat avec la hiérarchie, avec le conseil d'administration, avec les autorités de tutelle, est il rempli? Cela s'appelle *post évaluer*

La figure suivante schématise ces éléments.

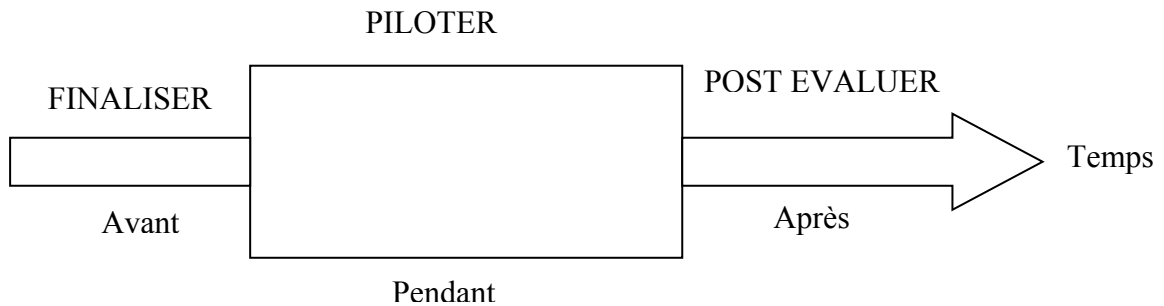


Schéma 1 : procédure de gestion

2.2- La dimension «CONSEIL EN GESTION»

Cette dimension se traduit par la réalisation d'études économiques et financières ponctuelles pour les autres services de l'office. Le contenu de la fonction est large et ses contours sont difficiles à délimiter. Il s'agit en général d'un métier de relation et des relations exprimées par l'information économique qui repose en général ou en partie sur les données comptables et financières.

C'est pourquoi le contrôleur de gestion est souvent rattaché à la Direction Financière de l'entreprise, comme le montre l'organigramme schématique 2, de 40 à 50% d'observation par étude empirique. Les développements précédents suggéreraient plutôt un rattachement direct à la Direction Générale comme le montre l'organigramme schématique 3, de 20 à 30% d'observation.

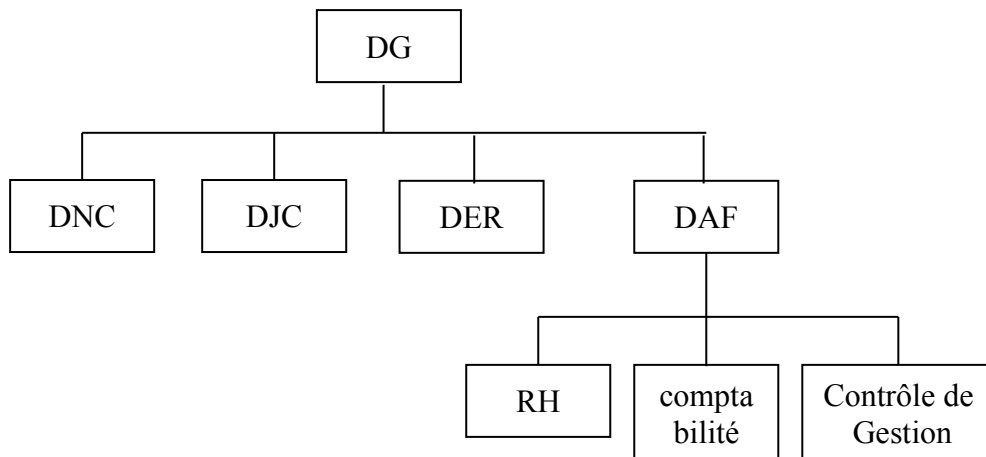


Schéma 2

Dans ce schéma, le contrôleur de gestion est rattaché à la Direction Administrative et Financière

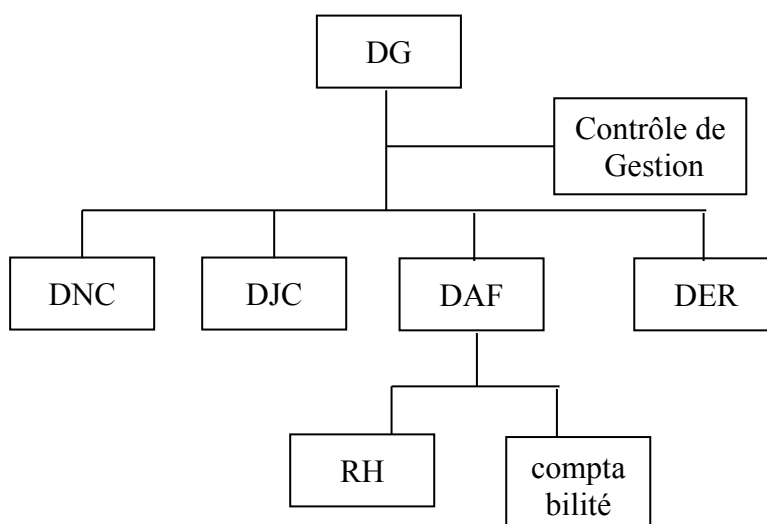


Schéma 3

D'autre part, dans ce schéma il est rattaché directement à la Direction Générale.

La mission est orientée vers l'AIDE à la mise en place du système qui permettra aux responsables de contrôler eux même la gestion. Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assistance pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs d'informations pour effectuer le contrôle économique, la prise de décision,...

Le contrôleur de gestion a mission de contrôle dans l'organisation:

Il choisit les objectifs, pour l'organisme ou pour son sous ensemble. Il détermine et agence les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Il met en place les instruments permettant d'évaluer les méthodes employées et les résultats effectivement obtenus.

Le schéma 4 montre que le contrôle de gestion est tourné vers la conception et la mise en œuvre des instruments de pilotage destinés à assurer la cohérence économique globale de la relation: Objectifs-Moyens-Réalisations, qui est alimentée d'une information de qualité. Surveiller l'existence de l'application:

Par exemple:

-Règle de choix qui sont le critère de rentabilité, et le critère de risque.

-Procédure d'exécution comme les cahiers de charge, l'autorisation de dépense, les règles de comptabilisation, ...

-Les méthodes de suivi de réalisation comme l'évaluation des temps et l'évaluation des coûts.

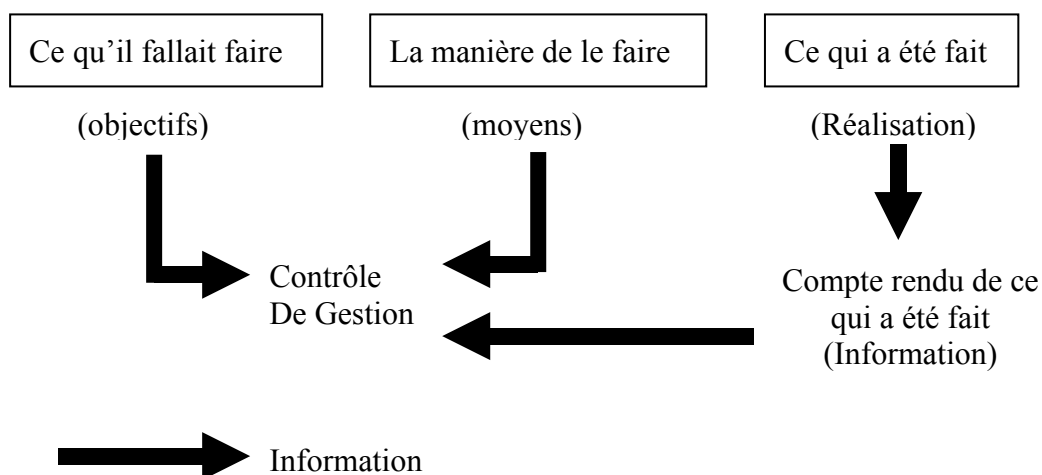


Schéma 4 : Le contrôle de Gestion et le fonctionnement d'une organisation.

Toutefois leurs champs se modifient en partie sous l'influence des contraintes économiques générales mais aussi à cause du mouvement naturel qui fait les informations. On descend aux opérations puis on remonte aux décisions qui leur ont donné naissance.

Malgré les formes de contrôle de gestion qui se traduisent d'abord par une action préventive et prévisionnelle: la prévision des événements en d'autres termes, le contrôle de gestion et la prévision des conduites à tenir par l'organisation des rôles, la fixation des règles et des procédures qui est en d'autres termes le contrôle interne, ensuite par une évaluation des actions et de leurs résultats: dans une optique de Régularité qui est l'audit interne, et dans une optique économique d'Efficacité et d'Efficiency qui est le contrôle de gestion.

Il a des méthodes, des modèles, des outils: l'information, les outils comptables et financiers, autres outils d'aide à la décision et au contrôle, modèle de commande

Alors, le cadre général de description du «système d'aide» du contrôle se situe dans un ensemble de domaine d'exercice du contrôle, un ensemble de fichier de données nécessaires au contrôle, un ensemble de modèle d'outils et de procédures, un ensemble de règles et méta-règles organisant le jeu des acteurs.

Pour conclure cette première partie, l'OMH a été créé en 1999 et il est soumis à la loi 99-010. Il est chargé de la régulation des activités d'importation, de transformation, de stockage de vente des hydrocarbures à Madagascar. Sa structure organisationnelle est composée du conseil d'administration, de la direction générale et de quatre directions. Du point de vue moyen le contrôle de gestion, est un ensemble de moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, disons le contrôleur de gestion comme un co-pilote. Du point de vue technique, il est à base de système d'information qui doit être claire, forte et à temps, de structure, de plan, d'évaluation des réalisations, de la rentabilité. Le contrôleur conseille seulement mais ne prend pas de décision.

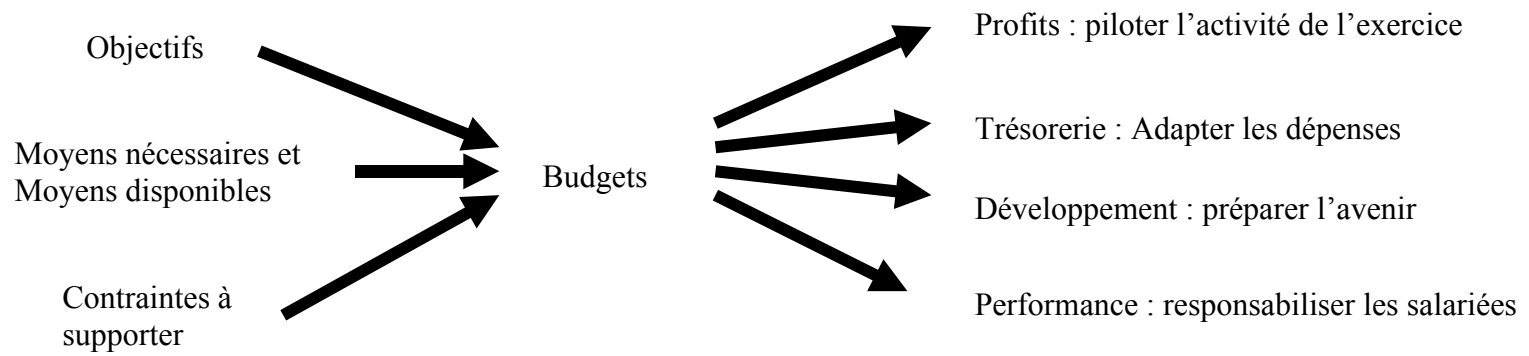


Schéma 5: ENVIRONNEMENT DU BUDGET

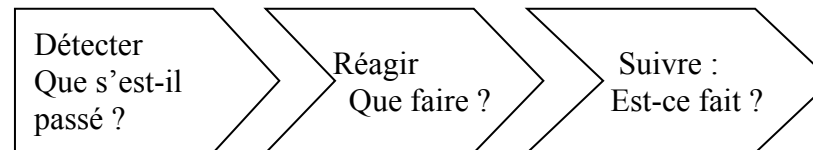


Schéma 6: CONTROLER SON ACTIVITE

DEUXIEME PARTIE :

IDENTIFICATION ET

FORMULATION DES PROBLEMES

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dans cette partie, nous allons analyser les problèmes que nous avons identifiés au niveau du système.

PREMIER CHAPITRE: PROBLEMES LIES AU BUDGET

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse critique de certains points que nous avons identifiés pendant notre passage. D'abord concernant les problèmes qui sont liés au budget, cette analyse est nécessaire dans la mesure où elle va nous permettre de mettre en évidence certains problèmes qui, d'après nous, constituent un handicap majeur quant à la bonne gestion de l'OMH. L'analyse fera ressortir les problèmes d'une façon plus claire, plus apparente, de façon à ce qu'on puisse les remarquer, les discuter et les souligner. Ces difficultés se présentent comme des désavantages qui ont des causes déterminées et qui conduisent à des conséquences désastreuses. Nous allons commencer par l'analyse des causes à effets car l'amélioration de la gestion est ici considérable.

Il nous paraît cependant indispensable de procéder d'abord à un état des lieux concernant certains points qui feront l'objet de notre critique. C'est ainsi que les points suivants ont été retenus :

- la méthode d'élaboration de budget utilisée par l'office
- et le mode de réalisation de budget

En ce qui concerne l'élaboration de budget, l'office n'adopte pas le procédé d'élaboration. L'office se contente d'un programme de travail annuel et de budget. L'élaboration de ce PTA et de budget se présente comme une élaboration précipitée. Alors que nous connaissons les différentes étapes que doit suivre une élaboration de budget et qui sont la stratégie à long terme, le plan à moyen terme, les programmes, les objectifs et enfin les budgets à court terme. Un tel procédé à suivre est adopté par toute entreprise qui confectionne son budget.

En ce qui concerne le mode de réalisation de budget, l'office ne procède pas au suivi de réalisation. Les actions correctives et les interprétations des écarts sont insuffisantes. Les responsables ne sont encouragés aux analyses.

Quand les entreprises élaborent les étapes suivantes : le plan stratégique, le plan opérationnel à moyen terme, après les budgets, puis le tableau de bord et la

comptabilité, l'OMH n'a pas de méthode d'élaboration de budget se fait par l'ensemble des trois méthodes suivantes : la méthode par la direction, la méthode par projection des cinq dernières années et la méthode participative. L'OMH n'emploie pas et ne fait pas la synthèse des trois méthodes. Il se contente de l'élaboration par la direction générale. Alors que l'ensemble de ces trois méthodes clarifie et vérifie le budget. Le handicap c'est que le budget devient comme une décision descendante pour tous les personnels de l'office. Il n'a pas recours au procédé classique, ce qui présente une lacune.

Cette présentation des faits va nous aider à aborder les problèmes relatifs aux points évoqués ci-dessus et qui sont de deux ordres :

Lacune au niveau de l'élaboration de budget et difficultés de réalisation de budget.

SECTION 1 : LACUNE AU NIVEAU DE L'ELABORATION DU BUDGET

Nous avons constaté lors de notre passage dans cet établissement qu'effectivement il existe une lacune au niveau de l'élaboration de budget. La cause principale en est le non respect de la procédure d'élaboration, ce qui engendre l'existence d'un budget élaboré non satisfaisant. Ces deux derniers points vont faire l'objet d'une analyse approfondie dans les sous-sections ci-dessous.

1.1- Non respect de la procédure d'élaboration

Nous pouvons constater que pendant notre passage au sein de l'OMH ce qui nous a frappé c'est que, en tant qu'établissement de service, l'OMH n'a pas respecté la procédure d'élaboration du budget ; d'abord à cause de la fonction de l'établissement, l'OMH n'est ni une entreprise de commercialisation, ni une entreprise industrielle où l'on pourrait citer les différents programmes et budget :

- ✎ Programme de ventes
- ✎ Programme d'achats

- ✎ Programme de production
- ✎ Programme d'activités commerciales
- ✎ Publicité et promotion
- ✎ Administration
- ✎ programme d'investissement et de financement
- ✎ activités discrétionnaires

Tous ces programmes engendrent des différents budgets:

- ✎ Budgets des ventes, des achats avec les budgets de TVA
- ✎ budget de production
- ✎ Budget des moyens commerciaux
- ✎ budget administratif
- ✎ budget d'investissement et de financement
- ✎ et autres budgets

Ceux qui ramènent:

- au résultat prévisionnel
- à la trésorerie
- et au bilan prévisionnel

Après, une plus grande cause, c'est l'attitude des responsables qui n'arrivent pas à l'adapter les différents budgets, c'est-à-dire la non application de la théorie en pratique. Ils n'ont pas utilisé les étapes d'élaboration de budget. Les responsables ne disposent pas des outils de pilotage.

Disons qu'il y a non respect de la procédure d'élaboration du budget parce que les responsables n'arrivent pas à adapter les différents budgets, parce que l'OMH n'est ni une entreprise de distribution, ni une entreprise industrielle où l'on peut parler des budgets de vente, des budgets de production ...

Les responsables n'arrivent pas à adapter les budgets en théorie qu'il faut adapter à la pratique. De plus ils n'ont pas recours aux étapes d'élaboration de budget. Ils n'avancent pas à l'élaboration des objectifs c'est à dire chiffrer les objectifs. Ils n'ont pas des outils de pilotage.

Ensuite le non suivi de la hiérarchie de budget se présente comme un trouble au niveau de l'office. La non connaissance et le non respect de la procédure falsifie le budget. Les budgets à dresser ne sont pas découpés mais demeurent globalement cela présente une erreur, parce qu'ils sont trop globaux. Ces budgets sont à découper pour assurer leurs efficacités. Chaque budget découpé a sa propre nature. Ce découpage de budget fait défaut au niveau de l'office.

Le principal problème de l'OMH est donc le problème d'adaptation de budget. La question se pose comment adapter le budget de l'OMH avec le budget donné en théorie? Les responsables n'arrivent pas adapter les budgets de l'office. Quelle est la procédure à suivre dans l'élaboration de budget? Les étapes d'élaboration sont censées ne pas être ignorées. Quels sont les budgets à dresser? Les budgets ne sont pas bien découpés, et la nature de budget à distinguer. Comment marier la théorie avec la pratique? Nous connaissons les étapes : de stratégie, de modèle, de programme, de plan et de budget. Alors que l'OMH ne suit pas ces étapes d'élaboration de budget.

Si tels sont les non respects de la procédure d'élaboration de budget, d'autre part le budget élaboré est non satisfaisant.

1.2- Budget élaboré non satisfaisant

L'une des conséquences du non respect de la procédure d'élaboration est que l'élaboration du budget est devenue non satisfaisante :

- parce que le budget a trouvé des dysfonctionnements. La remise en question de l'élaboration de budget se pose
- parce que le budget est élaboré seulement par la direction et cette élaboration par la direction et par le conseil d'administration est appelée l'approche TOP DOWN

Les personnels de l'exécution sont non satisfaits.

Alors que nous connaissons trois possibilités d'élaboration de budget qui sont :

- l'élaboration par le conseil d'administration et par la direction générale
- la méthode par projection des budgets des cinq dernières années
- et la méthode participative qui consiste à faire participer tout le personnel

La méthode employée par l'OMH présente une lacune parce qu'il manque la participation des autres personnes alors que ce travail de groupe est indispensable pour l'élaboration de budget car il facilite sa réalisation par les personnes d'exécution. Nous pouvons dire que la participation provoque beaucoup d'avantages comme le respect du budget établi, la vérification, la surveillance ainsi que le contrôle. Donc dans ce cas l'office falsifie toujours le budget élaboré. D'autre part il faut bien définir et bien décomposer les charges et les produits de l'OMH car ils ne sont pas bien définis pour élaborer le budget. Les budgets de l'OMH ne sont pas bien décomposés comme les budgets des approvisionnements, les budgets des décaissements et les budgets de trésorerie. Le manque de projection des cinq dernières années ne permet pas d'avoir la moyenne pour procéder à l'estimation des budgets, soit la prévision.

Nous savons très bien qu'il existe cinq moyens pour assurer la bonne gestion : les moyens humains, les moyens matériels, les moyens financiers, les moyens informationnels et les moyens temporels. Nous constatons qu'il y a une mauvaise gestion des moyens temporels au niveau de l'OMH. Cette mauvaise gestion est identifiée lors des missions et inspections qui falsifient le budget car on constate qu'il y a une chronophagie.

La variabilité de la mission se présente comme une faille du budget, que les responsables constatent comme imprévue. Alors que nous jugeons qu'il s'agit d'un manque de politique, un manque de stratégie et un manque de tableau de bord. On peut traduire ce problème par un problème de gestion de temps et de manque d'élaboration de tableau de bord en ce qui concerne la gestion de mission.

Enfin l'utilisation d'une seule méthode d'élaboration de budget par la direction générale représente une lacune. La mise en place d'un budget réaliste découpé en phase, l'objectif non chiffré en terme de mission et le manque de participation du personnel se traduit comme des handicaps.

Dans l'OMH nous pouvons rencontrer des failles au niveau de l'élaboration de Budget à cause de la variabilité de la mission. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de règle. Car il manque une politique, une stratégie, une planification et un tableau de bord.

Et la Fréquence des missions ? Il n'y a pas de fréquence de missions dans l'ordre du temps. Les plus fréquents sont le chargé de mission et les délégués régionaux. Le besoin en mission falsifie l'allocation de budget. On peut alors traduire ce problème en problème de gestion de temps, de planification et de tableau de bord de la gestion de mission.

SECTION 2 : DIFFICULTES DE REALISATION DU BUDGET

Si la théorie se situe tout simplement au niveau de l'esprit, la réalité est plus difficile à concrétiser. Lorsqu'on veut comparer une donnée préétablie et une donnée réelle, on procède aux méthodes des écarts. Les éléments de prévision ne sont pas adaptés à la réalité, d'où l'existence d'écart considérable. L'office présente une difficulté dans la réalisation de budget. Les responsables de l'office trouvent des difficultés dans la réalisation et dans le suivi des budgets, parce qu'ils ne réalisent pas le budget établi c'est à dire qu'il faut des corrections des écarts et une bonne prise de décision. Par conséquent le risque de prise de décision aléatoire survient et qui dépend d'un évènement aléatoire incertain ou hasardeux, alors que décider ayant même un sujet logique en déterminant ce qu'on doit faire en d'autres termes: résoudre. Cette décision aléatoire amène à agir, à prendre une action qui détermine des conséquences et l'avenir de l'office. Ce qui nous conduit au désencadrement, et qui ne nous oriente pas vers l'objectif, d'où l'objectif est mal atteint.

Nous allons étudier et analyser, tout d'abord, l'existence d'écart considérable entre la réalisation et la prévision. Ensuite, nous allons examiner le risque de prise de décision aléatoire et enfin, l'évaluation des objectifs.

2.1- Existence d'écart considérable entre réalisation et prévision

Les responsables de l'office ne renforcent pas l'analyse des écarts entre la réalisation et la prévision. Nous pouvons constater un manque de souplesse dans les relations entre le personnel et les dirigeants. Il y a mal définition des outils à mettre en place, la gestion de mission, les matériels nécessaires à utiliser et la définition du temps approprié. La réalisation des objectifs de l'office n'est pas au maximum alors qu'une bonne gestion nécessite des efforts au maximum pour atteindre les objectifs.

Nous rappelons que l'écart est attendu par la convention:

$$\text{ECART} = \text{REALISATION} - \text{PREVISION}$$

Soit dans les cas de coût:

$$\text{ECART} = \text{COUT REEL (CONSTATE)} - \text{COUT PREETABLI}$$

Les écarts sont liés à l'intervention

En premier lieu des écarts liés à l'attitude personnelle des contrôleurs de gestion: attitudes non conformes à celles qu'ils avaient résolu de prendre vis-à-vis de certains responsables: souplesse dans les relations, les outils à mettre en place, le nombre de missionnaires, les matériels nécessaires, le temps approprié,...

Nous pouvons donner des exemples d'écarts considérables dans le compte de résultat : les charges de relation publique ont un écart pour ajustement en deuxième semestre de 2005, de 346,80%, le budget primitif a augmenté, or c'est une charge donc défavorable pour l'office. Nous pouvons voir aussi le service bancaire qui a connu une hausse de 110,46%. L'excédent brute d'exploitation diminue de 286,41% qui est encore défavorable ou qui n'est pas opportun.

Deuxièmement, des écarts liés à l'attitude et aux comportements des membres de l'équipe «Contrôle». Absence de concertation avec les opérationnels par manque de temps, par exemple, pendant les missions.

Troisièmement, des écarts dus à la fréquence de missions, ils sont liés à des origines et des causes comme la pénurie de carburant. Les charges opérationnelles sont ajustées de 165,78%.

L'observation des écarts n'est pas toujours évidente. Et cependant ces écarts existent, et se doivent d'être analysés.

L'enregistrement comptable des écarts n'a pas été évoqué pour la simple raison que l'auteur est persuadé de l'absence totale d'intérêt, tant intellectuel que pratique, d'une telle démarche. Le lecteur intéressé se reportera par exemple, au Plan Comptable Général.

La généralisation a recours à l'informatique et tend à faciliter les calculs d'écarts élémentaires et la tentation est grande d'en multiplier le nombre, au risque de submerger les responsables qui doivent les analyser. La prochaine révolution en ce domaine sera peut être le recours à l'intelligence artificielle. L'usage de systèmes d'experts en matière d'analyse d'écarts semble à notre connaissance devoir devenir un axe de recherche prometteur à l'heure actuelle.

LES ECARTS CONSIDERABLES DANS LE COMPTE DE RESULTAT

POSTES	PRIMITIF 2005	BUDGET RECTIF 2005	ECART OU AJUSTEMENT EN %	
Chiffre d'affaires				
Production stockée	100%	99,59%	-0,41%	
Production immobilisée				
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	100%	99,59%	-0,41%	Défavorable
Achats consommés				
Services extérieures et autres consommations				
Charges locatives				
Entretien et réparation				
Assurance				
Documentation				
Honoraires				
Charges de relations publiques	100%	446,80%	346,80%	Défavorable
Transports divers				
Missions déplacement réceptions				
Tel – Affranchissement – Internet				
Services bancaires	100%	210,46%	110,46%	Défavorable
Autres charges externes				
II. CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES	100%	120,48%	20,48%	Défavorable
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	100%	78,38%	-21,62%	Défavorable
Subvention d'exploitation				
Charges de personnel				
Impôts et taxes				
IV. EBE (Excédent Brut d'Exploitation)	-100%	-386,41%	-286,41%	Défavorable
Autres produits opérationnels	100%	187,11%	87,11%	Favorable
Autres charges opérationnelles	100%	265,78%	165,78%	Défavorable
Dotations aux amortissements et Prov/pertes de valeur				
Reprise sur prov et pertes de valeurs				

V. RESULTAT OPERATIONNEL	100%	208,40%	108,40%	Favorable
Produits financiers Charges financières				
VI. RESULTAT FINANCIER				
VII. RESULTAT AVANT IMPOTS	100%	138,23%	38,22%	Favorable
Impôt exigibles sur résultats Impôts différés TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	100%	707,13%	607, ;13%	Défavorable
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	100%	102,79%	2,79%	Favorable
Produits extraordinaires Charges extraordinaires				
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	100%	102,79%	2,79%	Favorable
Part des résultats nets de Stés mises équivalence				
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONCOLIDE				

2.2- Risque de prise de décision aléatoire

Même si pour prendre des décisions qui font appel à l'abstraction, au raisonnement par hypothèse, il faut quand même éviter les risques. Le mode de préparation des décisions limite la décision prise. Nous pouvons constater une lacune au niveau de cette préparation de décision.

Lors de notre stage à l'OMH nous pouvons constater quelques exemples de prise de décision aléatoire qui constitue l'analyse de notre critique.

L'office n'emploie pas de tableau de bord pour le nombre de contrôle adapté au fonctionnement, à l'obligation, à la demande et surtout en fonction du nombre de dépôts, des stations à inspecter et à prélever par an. L'office ne considère pas l'importance de la consommation de certains dépôts. Nous pouvons voir des chronophagies pendant les inspections ; les inspecteurs doivent du temps. L'OMH n'a pas de programme de travail annuel précis pour procéder aux inspections. D'autre part l'office ne procède pas à l'analyse des dépenses sur les matériels de transport : l'office se contente de la location de voiture et ne considère pas les économies d'impôts sur charges locatives qui sont à comparer aux économies d'impôts sur amortissement. Il faut comparer l'autofinancement, l'emprunt et autofinancement et le crédit bail.

Dans sa prise de décision l'office dépend des politiques et des décisions d'autres organismes comme les ministères, l'organisme anti-corruption. Prenons l'illustration de l'arbitrage entre projets de nature différente : la création d'un laboratoire et le renouvellement du parc matériel informatique. Sa dépendance envers les autres organismes présente une lacune car l'office risque de ne plus avoir l'indépendance dans sa prise de décision.

Nous pouvons critiquer aussi la méthode de recrutement de l'OMH : il n'a pas recours à des appels d'offre au recrutement des ressources humaines. Cela peut entraîner l'incompétence du personnel. Ce qui a pour conséquence de ne pas avoir

recruté le meilleur candidat, parce qu'il n'a pas adopté la méthode de recrutement, d'où la lacune au niveau de la décision d recrutement persiste.

Le recours à des appels d'offres au recrutement des ressources humaines, la lacune au niveau de la décision de recrutement persiste...

Nous allons essayer d'analyser un exemple de programme dans l'Office Malgache des Hydrocarbures.

Tableau n°1

ORGANISME : OFFICE MALGACHE DES HYDROCARBURES
MISSION : REGULATION DU SECTEUR PETROLIER AVAL
RAPPORT SUR LE PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL 2005

AXES STRATEGIQUES : Fournir aux consommateurs et au pays un système d'approvisionnement, en produits pétroliers, adéquat, fiable et économique

DATE DE REMISE : 13/10/2005

OBJECTIFS	ACTIONS/ACTIVITES	ECHEANCE	Finance ment	Enveloppe (Ariary)	Décaissement (Ariary)
Mise en place réglementation	Elaboration d'un décret complémentaire relatif aux activités spécifiques (gaz, produits aviation, lubrifiants)	Fin août 2005	Fonds propre OMH		
Mise en place réglementation	Finalisation Arrêté fixant cahier des charges (abrogation du texte actuel)	Fin septembre 05 (+)	Fonds propre OMH		
Egalité d'accès des consommateurs aux produits pétroliers	Finalisation Arrêté portant système de péréquation (abrogation du texte actuel)	Attente réponse MEM	Fonds propre OMH		
Conformité à la réglementation	Application du Décret 2004-328 : Elaboration arrêté sur le fonctionnement des comités de contrôle et de suivi au niveau national et provincial	Fin juillet 05 (+)	Fonds propre OMH		
Efficacité des agents	Formation des agents à la détection des pratiques anticoncurrentielles, rédaction PV et application sanctions		Fonds propre OMH		
Mise en place réglementation	Elaboration d'un Arrêté sur les installations des gros consommateurs, poste marina et revendeurs	+ 1 mois après adoption Décret complémentaire	Fonds propre OMH		
Conformité aux standards internationaux	Critères d'acceptation des navires pétroliers à l'importation		Fonds propre OMH		
Conformité aux standards internationaux	Normes sur transport des hydrocarbures liquides		Fonds propre OMH		
Conformité aux standards internationaux	Elaboration des normes techniques des installations GPL : Dépôts et centres enfûteurs	Fin oct 05	Fonds propre OMH		
Conformité aux standards internationaux	Normes de construction des dépôts d'hydrocarbures et aviation	Fin août 05	Fonds propre OMH		

Conformité aux standards internationaux	Normes Essences sans plomb 95 et 93	Fin déc 05	Fonds propre OMH
Conformité aux standards internationaux	Etude sur éradication du plomb dans les carburants automobiles	Fin déc 05	Fonds propre OMH
Conformité aux spécifications	Finalisation critères de contrôle des qualités des produits à l'importation	+ 1 mois après adoption Décret complémentaire	Fonds propre OMH
Sécurité de l'approvisionnement	Suivi continu et permanent sur approvisionnement	Continu	Fonds propre OMH
Sécurité de l'approvisionnement	Elaboration d'un cadre général du Plan National de Sécurité Pétrolière (PNSP)	Fin 2005	Fonds propre OMH
Sécurité de l'approvisionnement	Finalisation du PNSP	Fin juin 2007	Fonds propre OMH
Disponibilité des informations servant pour la prise de décision en temps et	Traitement informations sectorielles	Continu	Fonds propre OMH
Disponibilité des informations	Mise en place sites WEB MEM/OMH	Site OMH : 2 mois après mise en place site MEM	Financement Banque Mondiale (projet PAEPAR)
Respect du principe de libre concurrence et transparence	Détermination prix indicatifs	Continu	Fonds propre OMH
Respect du principe de libre concurrence et transparence	Publication des éléments de prix de revient	Démarrage : fin août 05	Fonds propre OMH
Promotion du secteur	Octroi licences d'exploitation des hydrocarbures	Continu	Fonds propre OMH
Conformité aux standards internationaux	Autorisations de travaux pétroliers	Continu	Fonds propre OMH
Conformité aux standards internationaux	Contrôle des opérations et installations pétrolières et qualité des produits	Continu	Fonds propre OMH
Disponibilité des informations servant pour la prise de décision en temps et	Etablir une coordination des échanges d'informations	Continu	Fonds propre OMH

* SINH : Système d'Information National des Hydrocarbures

RCEH : Registre Central d'Exploitation des Hydrocarbures

(+) transmission au MEM pour validation de principe avant discussion avec opérateurs

Passons au commentaire du tableau:

Les plus faibles taux de réalisation:

Nous pouvons constater le taux de réalisation de la sécurité de l'approvisionnement à 0%, dans l'élaboration d'un cadre général du Plan National de Sécurité Pétrolière (PNPS). Les ventes aux détails d'aujourd'hui sont exploitées de façon à ne pas assurer la sécurité des consommateurs et la sécurité de l'environnement. La sécurité de l'approvisionnement n'est pas assurée, alors que les produits pétroliers sont inflammables et combustibles

D'autre part, dans la mise en place de la réglementation et dans l'élaboration d'un arrêté sur les installations de gros consommateurs, poste marina et revendeurs à 20% nécessitent une adoption d'un décret complémentaire.

Ces faibles taux de réalisation présentent des points faibles.

Les plus forts taux de réalisation:

Par contre, les points forts de l'OMH se présentent dans la réalisation à 100% au niveau de la disponibilité des informations, par la mise en place de site WEB entre l'OMH et le ministère de l'énergie et des mines.

De même, un point fort dans le respect du principe de libre concurrence et de transparence à 100%, car l'OMH l'assure par la détermination des prix indicatifs des produits pétroliers.

Si telles sont les évaluations d'un exemple de programme au sein de l'OMH, nous allons examiner d'autres problèmes comme ceux liés à la trésorerie.

DEUXIEME CHAPITRE: PROBLEMES LIES A LA TRESORERIE

Nous allons procéder dans ce chapitre à l'analyse critique de la trésorerie. Nous allons y faire l'analyse critique sur certains points. Cette analyse est nécessaire pour mieux l'étudier et aussi dans la mesure où elle va nous permettre de mettre en évidence et de souligner certains problèmes et difficultés qui, d'après nous, constituent un handicap majeur pour la prospérité de l'établissement ou un désavantage qui le met en état d'infériorité. Pourtant il faut une bonne gestion et une meilleure gestion de l'OMH. Ces analyses critiques, après avoir été identifiées et discutées, assureront une meilleure gestion de l'office.

Il nous paraît cependant indispensable de procéder d'abord à un état des lieux. Il faut voir et évaluer les réalités concernant certains points qui feront l'objet de notre critique afin de les rendre meilleurs. C'est ainsi que les points suivants ont été retenus : la surliquidité de la disponibilité et la mauvaise gestion de cash-flow.

En ce qui concerne la surliquidité de la disponibilité, ce n'est pas le fait d'avoir une surliquidité de la disponibilité qui est le problème mais la mauvaise utilisation de cette disponibilité. L'office a un fond de roulement net négatif de 11,02% et un besoin en fond de roulement négatif de 34,06%.

Du haut de bilan les capitaux permanents ne peuvent pas protéger les actifs non courants alors que les mobilisations doivent être protégées. Cela présente un très grand handicap. Le besoin en fonds de roulement est négatif c'est à dire que les actifs courants sauf trésorerie ne peuvent pas couvrir les dettes à court terme non bancaire. Cela constitue aussi une lacune. Mais la trésorerie est positive de 23%, ce qui nécessite une bonne affectation et une bonne utilisation. En ce qui concerne la mauvaise gestion de cash-flow : l'office ne procède pas à l'analyse de cash-flow, cela risque de ne pas analyser son autofinancement. Alors que nous connaissons

trois méthodes de gestion de cash-flow. La bonne gestion de ce cash-flow est indispensable. Il est obtenu par le bénéfice ou la perte ajouté des dotations aux amortissements et provisions, et soit un autre calcul l'inflow retranché de l'outflow, et puis le cash-flow est analysé avec le financement.

Cette présentation des fait va nous aider à aborder les problèmes relatifs aux points évoqués ci-dessus et qui sont de deux ordres : surliquidité et la trésorerie, puis mauvaise gestion de cash-flow.

SECTION 1 : SUR LIQUIDITE DE LA DISPONIBILITE

Nous avons constaté lors de notre passage dans cet établissement qu'effectivement, il existe des lacunes au niveau de la gestion de la trésorerie. La cause principale en est la mauvaise utilisation de liquidité et le manque d'utilisation de liquidité. Ces deux derniers points vont donc faire l'objet d'une analyse approfondie dans les sous-sections ci-dessous, mais calculons d'abord la trésorerie.

La relation fondamentale de trésorerie donne une vision synthétique du bilan arrêté à une date donnée, en dégagant sa structure financière grâce à la mise en évidence de la liaison suivante entre:

-le fonds de roulement net (FRN);

A partir du haut du bilan:

FRN =capitaux permanents - actifs non courants

Les capitaux permanents donnés par la somme des capitaux propres et les passifs non courants, ces dettes financières peuvent remplir les capitaux propres qui rendent les capitaux permanents à 3,38% du total des passifs, mais ces derniers ne

peuvent, hélas, protéger les actifs non courants. Ce qui produit un effet négatif, sur le Fonds de Roulement Net 11,02%, disons une menace.

A partir du bas du bilan:

$$\text{FRN} = \text{Actifs courants} - \text{passifs courants}$$

Les actifs courants de 85% inférieurs aux passifs courants de 96,61% ne peuvent pas être couverts d'où le même résultat qu'auparavant.

-le besoin en fonds de roulement (BFR);

Du bas du bilan:

$$\text{BFR} = \text{Emplois Cycliques} - \text{ressources cycliques}$$

Soit en d'autres termes:

$$\text{BFR} = \text{Actifs courants sauf trésorerie} - \text{Passifs courants Non bancaire}$$

Les actifs courants sauf trésorerie c'est-à-dire non bancaire de 62,56% ne peuvent pas couvrir les passifs courants non bancaires de 96,61%, qui souffre d'un besoin négatif de 34,05%, c'est un besoin à financer.

-la trésorerie (T)

Le besoin est à couvrir avec le fonds de roulement lui-même, l'excédent est la trésorerie par la règle générale:

$$\text{T} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Faisant grâce aux jeux de règles de signes, les ennemis de mes ennemis sont mes amis, nous avons une trésorerie positive de 23% et améliorée de 7,3% en 2004

Le Fonds de Roulement divisé par le Besoin est inférieur à un mais positif.
 Le besoin n'est pas couvert, mais la trésorerie est positive

$$\frac{\text{FRN}}{\text{BFR}} = \frac{11,012}{34,05} = 0,32 < 1$$

Pour établir cette relation, on prépare le bilan de façon à ressortir certains éléments, qui peuvent se schématiser ainsi:

Tableau n 2 :

		Actif		Passif	
Haut de bilan	Actifs		CP		} Capitaux permanents
	Non courants		DLMT		
Bas de bilan	Actifs courants	Stock	Fonds de roulement propre	DCT	} Dettes à court terme
		Créance			
		Disponible			
			FRN		
			Fonds de roulement Net		

Tableau n 3 :

Désignation	2004	2003	Commentaire
FRN	(11,012%)	0,61 %	Variation négative de (11,62 %)
Haut du Bilan Capitaux permanents	3,38%	19,5 %	
(12,62) 16,008		(1,8) 21,3	
Actifs non courants	14,4 %	18,89 %	
FRN	(11,012%)	0,61 %	
A partir du bas du bilan			
Actifs courants	85,6 %	81,11%	
Passifs courants	96,61 %	80,5 %	
BFR	(34,05 %)	(15,13)	Négative (18,92 %)
Actifs courants sauf trésorerie	62,56 %	65,37 81,11	
85,6 - 23,04	96,61 %	- 15,74 80,5 %	
passifs courants non Bancaire			
TRESORERIE	23,04 %	15,74 %	Trésorerie vérifiée positive Variation de 7,3 %
FRN (11,012%) BFR (34,05 %)			

Nous pouvons constater une liquidité de 23,04%. Cette liquidité nécessite une bonne utilisation, une bonne affectation. Alors ce qui nous a frappé c'est qu'il y a mauvaise utilisation et manque d'utilisation de liquidité au niveau de l'OMH.

1.1- Mauvaise utilisation de liquidité

Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour la mauvaise utilisation de liquidité. Nous allons citer la mauvaise affectation de liquidité et la non couverture des charges. L'usage de liquidité autre que la couverture des charges du compte de résultat se traduit comme mauvaise gestion de liquidité parce qu'il faut appliquer l'affectation de liquidité par le degré d'affectation. La raison c'est que l'attitude des responsables qui utilisent la disponibilité autrement donne comme conséquence la non couverture des charges, alors que les charges doivent être couvertes

puisqu'elles sont les premiers degrés d'affectation des liquidités. Il y a non couverture des charges en échéance.

Nous disons qu'il y a mauvaise utilisation de liquidité parce que l'office utilise la liquidité à d'autre utilisation comme le bon de trésor par adjudication alors que le résultat est déficitaire. De plus il y a manque d'utilisation de liquide alors que les charges au compte de résultat ne sont pas payés. La disponibilité doit être utilisée à recouvrir les charges de l'office par priorité et non pas à utiliser pour d'autres utilisations. Ces autres utilisations se présentent comme handicap parce que les charges ne sont pas payées alors qu'elles sont le premier degré d'affectation de liquidité.

Si nous examinons la sur liquidité,
Le bas de bilan de l'OMH est très gonflé auparavant
A sa création, l'office a reçu des revenus sur les travaux d'opération pétrolière:

- Les licences de distributions de carburants et combustibles;
 - Les licences de distributions de gaz,
 - Les licences de transport routier d'hydrocarbures
 - Les licences d'importation d'hydrocarbures;
 - Les licences d'exportation des produits pétroliers
- Ces autorisations sont dues aux créations.

Pendant les périodes de crise dans l'histoire de Madagascar, la consommation en hydrocarbure avait été très faible. Par conséquent, les produits de redevances de l'OMH étaient très inférieurs à la moyenne. Alors que les charges n'avaient pas subi de modification, dans le compte de résultat. Ces lacunes ont engendré un déficit, ou une insuffisance des recettes par rapport aux dépenses soit une perte. Or on sait que sur le plan de continuité des exercices et la trésorerie globale, ce déficit continue à exister:

Le cumul des résultats successifs souffre de déficit. Toute organisation à but lucratif a pour objectif le profit. Il est porté à notre intention que ce n'est pas le fait d'avoir une grande liquidité qui est le problème mais son affectation et ou son utilisation. L'OMH avait une grande quantité de liquidité alors que le résultat est déficitaire. L'absence d'usage de disponibilité ainsi que l'usage à d'autres usages comme le bon de trésor par adjudication se présente comme lacune.

1.2- Manque d'utilisation de liquidité

Ce qui nous a frappé, c'est que l'OMH dispose de liquidité. Cette liquidité est à utiliser. La non utilisation de cette disponibilité est une mauvaise gestion. Les responsables n'arrivent pas à bien utiliser la liquidité de l'OMH. Le problème, c'est la liquidité reste non employée. Ce manque d'utilisation se présente comme handicap majeur.

Si on part de la relation fondamentale:

$$T = FR - BRF$$

Qui en terme de variation, s'écrit:

$$\Delta T = \Delta FR - \Delta BRF$$

L'analyse par la méthode des Ratios:

Le ratio de liquidité générale:

$$R = \frac{\text{Réalizable à Court Terme} + \text{Disponible}}{\text{Passif Courant}}$$

$$R = \frac{23\%}{96,61\%}$$

$$R = 0,24 < 1$$

Le ratio est inférieur à un, le disponible ne peut pas couvrir les dettes immédiatement exigibles

Le ratio de trésorerie immédiate:

$$R = \frac{\text{Disponibilité}}{\text{Passif Courant}}$$

De même le ratio est inférieur à un.

D'autre part le problème de l'OMH c'est sur l'utilisation de liquidité

Nous disons qu'il y a manque d'utilisation de liquidité parce que , si on regarde le bilan,l'office présente une disponibilité de 23,04% qui reste alors que les dettes courantes ou les passifs courants sont à 96,61%. Ces dettes courantes ont des historiques et peuvent rester non payées. Même si le disponible ne peut pas couvrir les dettes immédiatement exigibles, les disponibilités peuvent s'employer..

Les disponibilités sont insuffisantes pour faire face aux échéances à court terme. Mais le non paiement des dettes à court terme rend la liquidité abondante parce que les dettes à court terme ne sont pas en grande partie des dettes fournisseur mais ce sont des autres dettes d'exploitation.

Le problème c'est la liquidité en abondance qui reste non employée alors que cette liquidité restante doit être utilisée. L'office a besoin d'aide à la recherche des emplois de liquidité. L'insuffisance d'usage de disponibilité se montre et apparaît comme une nécessité. La liquidité de l'office mérite d'être utilisée

SECTION 2 : MAUVAISE GESTION DE CASH-FLOW

Nous avons constaté lors de notre passage dans l'établissement qu'effectivement il existe une mauvaise gestion de cash-flow. La cause principale est la négligence de la gestion de cash-flow, qui a engendré le manque de réinvestissement. L'office laisse de côté le cash-flow pourtant il y a manque de réinvestissement. Les responsables n'emploient pas ce cash-flow alors que c'est un fluide susceptible de permettre le réinvestissement.

Si nous étudions l'environnement des hydrocarbures, d'après la statistique, la consommation ne cesse de s'étendre.

Cette extension va modifier la situation de l'OMH, rappelons qu'à titre de son fonctionnement, l'office reçoit en possession des redevances par litre des produits vendus liquides ou gazeux.

L'office est bénéficiaire de tout ce qui apparaît comme *flux d'encaisse*, mais cette traduction serait assurément incomplète, plus précisément, *le surplus potentiel d'encaisse* dans son activité.

Dans le cas où l'office a un cash-flow, car son résultat varie de 18% de 2003 en 2004.

Nous disons qu'il y a mauvaise gestion de cash-flow parce qu'il y a omission de sa gestion et manque de réinvestissement. Ces deux derniers points vont donc faire l'objet d'une analyse approfondie dans les sous sections suivantes.

2.1- Négligence de la gestion de cash-flow

Nous pouvons constater qu'il y a négligence de la gestion de cash-flow parce que l'établissement n'emploie aucune méthode pour gérer son cash-flow. Les responsables n'accordent pas de l'importance à son suivi. L'omission de gérer la liquidité se présente comme lacune au niveau de l'office. Si nous parlons d'application par prudence de cash-flow, l'office n'en a pas. Disons qu'il y a non attention et non accord d'importance. Nous savons que la gestion de cash-flow existe en trois méthodes. D'abord il est à rappeler que le cash-flow est la somme du bénéfice et des dotations aux amortissements et provisions. D'où la formule du cash-flow.

$$\text{Cash-flow} = \text{Bénéfice ou perte} + \text{dotations aux amortissements et provisions}$$

C'est le bénéfice ou la perte, soit le résultat ajouté des produits et charges calculés car le déficit n'exclut pas le cash-flow. Ensuite nous avons une autre formule, le cash-flow fluide composé : soit les inflow : les encaissements, les produits, les entrées, les accroissements retranchés des outflow : les décaissements, les sorties, les diminutions

D'où la formule :

$$\text{Cash-flow} = \text{inflow} - \text{outflow}$$

Il y a un manque d'application au niveau de cash-flow. L'office laisse de côté les calculs et les analyses de cash-flow. Il y a manque de précision dans leurs études. Enfin l'analyse du cash-flow et le financement : ces derniers ont pour but l'analyse de l'autofinancement. C'est à dire l'étude de cash-flow comme source de financement. L'office ne procède ni à l'analyse ni à l'emploi de cash-flow, parce que son cash-flow reste non utilisé.

2.2- Manque de réinvestissement

Le manque de réinvestissement se présente au niveau du matériel de transport et au niveau du matériel informatique. Il y a insuffisance ou inexistence même du matériel du transport. Les responsables ne prêtent pas attention à l'investissement alors que c'est une nécessité parce que le déplacement est une obligation.

L'office possède six chauffeurs et huit voitures de location, qui servent de transport du personnel et de déplacements aux agences en province, les carburants sont à la charge de l'OMH. Une nécessité de matériel de transport survient au sein de l'office parce que, en immobilisation, l'office n'a qu'une seule moto. Alors que le déplacement est indispensable pour son activité. D'autre part, le personnel souffre de problème de matériel informatique et de logiciel informatique. Nous savons que les matériels sont l'une des plus précieuses ressources. Chaque responsable a besoin de matériel approprié à ses tâches.

Prenons l'exemple de gestion de stock.

Le matériel informatique de l'office est déjà obsolète. Chaque responsable a besoin d'un matériel -approprié à ses tâches. Il y a non accomplissement de tâche à cause de manque de logiciel. Nous pouvons prendre l'exemple de gestion de stock. Le coût unitaire moyen pondéré est la méthode d'évaluation de stock employé simple et de plus traitée avec le logiciel excel. Les autres employés souffrent de leurs machines qui sont déjà obsolètes, par exemple celle de la comptabilité générale, celle des ressources humaines, celle des statistiques Elles ont besoin d'une maintenance. Alors les employés sont non satisfaits. De plus ils ont le désir de s'ouvrir à de nouvelles technologies, c'est à dire l'ouverture à l'intranet. La communication interne par intranet devient une nécessité. De nos jours l'office prévoit d'acquérir un terrain de construction d'immobilier pour servir de bureau. L'office a un manque de bureau pour le siège ainsi que les représentants en province.

Pour conclure cette deuxième partie, l'office ne respecte pas la procédure d'élaboration des budgets qui a comme conséquence, un budget élaboré non précis. Il lui est nécessaire un outil de pilotage. Un écart considérable entre prévision et réalisation existe d'où le risque de prise de décision aléatoire. Ce risque persiste en d'autres activités. Une mauvaise et un manque d'utilisation de liquidité demeurent, alors que l'office présente un manque de réinvestissement.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITION DE SOLUTIONS ET
SOLUTIONS RETENUES

Cette troisième partie est consacrée à la proposition de solutions et aux solutions retenues. Dans cette partie, nous allons apporter les propositions de solutions, les solutions retenues, les résultats attendus, et les recommandations générales que nous jugerons indispensables pour le développement de l'office.

PREMIER CHAPITRE: PROPOSITION DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre nous allons proposer des solutions que nous jugeons utiles d'abord concernant le budget et après concernant la trésorerie

SECTION 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LE BUDGET

Nous suggérons dans cette section des propositions de solutions appropriées pour résoudre les problèmes et les faiblesses au niveau du budget. Nous allons les regrouper en amélioration au niveau de l'élaboration du budget et en réalisation du budget.

1.1- Amélioration au niveau de l'élaboration du budget

L'élaboration des budgets est l'aboutissement du travail d'une équipe ou d'un ensemble d'équipes:

Celle de la Direction Générale, responsable de la stratégie d'entreprise, puis celle du contrôleur de gestion, assurant le soutien logistique et la mise en forme des procédures, et après celles des directions sectorielles jouant un rôle essentiel dans la collecte et dans l'utilisation ex-post des données nourrissant le système budgétaire.

Ces différentes équipes doivent construire un modèle de gestion qui sera traduit en plans, qui seront découpés en budgets. Nous allons alors proposer d'adapter les normes d'élaboration de budget à l'OMH, et élaborer un budget fiable.

1.1.1- Adapter les normes d'élaboration de budget

LES ETAPES DE L'ELABORATION DE BUDGET

Le budget c'est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, le plus souvent mensuel. Il suit les quatre étapes suivantes pour son élaboration que nous proposons : d'abord l'élaboration du modèle de gestion, ensuite l'élaboration du plan, après l'élaboration des objectifs et enfin l'élaboration de budget.

L'ELABORATION DU MODELE DE GESTION:

Le milieu où vit l'organisme est en changement constant; il doit donc tenir compte du développement des techniques, des variations de la demande de contrôle des consommateurs, de l'actualité, de l'environnement, des imprévus,...

Les responsables de l'office doivent identifier les changements significatifs, le changement des services destinés à accomplir ses obligations.

Les objectifs, ainsi que les hypothèses y afférentes, doivent être clairs tels que: le service contrôle que nous privilégions. Notre but c'est de couvrir 80% de l'inspection des dépôts et des stations services. Le résultat net comptable de notre organisme doit être 15% de notre encaissement. C'est-à-dire que ces objectifs doivent être chiffrés.

Les objectifs se traduisent par des hypothèses générales faisant objet de discussions contradictoires entre la direction générale et le contrôleur de gestion. L'accord débouche sur la mission confiée aux quatre directions afin de formuler des hypothèses pour leur secteur. La direction normalisation et contrôle sur: les

conséquences d'une hausse des demandes de contrôles sur chaque secteur géographique, sur chaque opérateur et distributeur, en tire les conséquences, comme opération de structuration des équipes,

La direction étude et réglementation étudie les mêmes conséquences sur les inspections qui nécessitent une nouvelle charge, ou qui doivent faire l'objet de nouveaux investissements. La direction juridique et communication étudie les sanctions pouvant être engendrées par des non suivi des réglementations. La direction administrative et financière étudie l'augmentation des charges, la motivation du personnel pouvant faire l'objet d'un accroissement des produits. Il faut ensuite chiffrer les hypothèses en utilisant les économies et comptabilité de l'organisation. Un tel chiffrage peut mettre en lumière des contradictions:

Si l'accroissement des missions de 10% entraîne une restructuration du personnel, et un effort d'investissement important associé à des emprunts, il ne sera pas possible d'obtenir un résultat de 5%. Il faudra alors choisir entre l'accomplissement des missions à 80% et une hausse de résultat de 1%. Il faudra complètement revoir une partie de structure de l'office, améliorer ou augmenter les agences. La décision finale débouche sur des états de synthèses prévisionnels dans une période, en tenant compte des moyens matériels, humains, financiers, informationnels et temporels.

Nous avons alors besoin d'aides du conseiller de gestion, entre les directions sectorielles et la direction générale, ainsi que de la prise en connaissance des informations.

ELABORATION DU PLAN

Le plan est la conséquence directe du modèle choisi: c'est son expression en termes financiers, pour des périodes qui sont fréquemment de cinq ans. De manière globale, pour chaque année, les plans montrent l'impact des opérations de contrôle sur la capacité et aptitude de l'office et les résultats financiers espérés

Les conséquences du plan pour l'année qui vient doivent être particulièrement mesurées: l'activité économique en général, celle du secteur pétrolier en particulier, l'évolution de l'inflation, des coûts, des revenus doivent être estimés avec attention et précision.

Concrètement les plans doivent être de plus en plus détaillés, c'est en partant du modèle général stratégique élaboré par la direction que les responsables déterminent le plan à moyen terme, en général à cinq ans, exprimé sous forme de *programmes*, détaillés en programme de travail annuel ou PTA.

Processus d'élaboration du plan

Tableau n 4

Modèles				
Programmes				
Objectifs				
Budgets				
	1 ^{ère} PHASE	2 ^{ème} PHASE	3 ^{ème} PHASE	4 ^{ème} PHASE
	Ebauche des programmes en partant du modèle choisi	Ebauche des objectifs conditionnés par les programmes	Ebauche des budgets découlant des objectifs	Etablissement des budgets
	Mise en évidence des incohérences	Mise en évidence des incohérences	Mise en évidence des incohérences	Budget déterminant
				Budgets résultants
	Choix du modèle définitif	Définition des programmes	Définition des objectifs	Synthèse

ELABORATION DES OBJECTIFS

Le choix définitif du modèle permet de préciser les objectifs assignés à l'office et conditionnés par les programmes. Ils sont à ce niveau plus quantitatifs que qualitatifs, c'est-à-dire mesurés et chiffrés.

Un comité de budget utilisant un manuel de procédure budgétaire est chargé de la bonne fin des opérations. Il est indispensable qu'il existe une unité d'approche et une présentation des objectifs, (normalisation, contrôle, réglementation, gestion des ressources, des produits) et de promouvoir un dialogue entre la direction générale et les directions de grandes fonctions de l'office.

Elaborer ensemble des prévisions annuelles, sous la responsabilité de la direction, et élaborer des budgets découlant des objectifs. L'approbation de l'étape de budget par les responsables au plus haut niveau permet de commencer la réalisation matérielle de l'ensemble budgétaire.

ELABORATION DES BUDGETS

Bien plus qu'une simple série de prévisions, l'ensemble budgétaire est l'affirmation de la politique qui sera poursuivie l'année prochaine par l'office. La poursuite de cette politique ne sera pas gratuite: comme elle fait l'objet d'appréciations, elle doit s'appuyer sur des repères, et surtout sur des moyens. Ce qui nous conduit à analyser les possibilités d'élaboration de budget ultérieurement où le budget élaboré est fiable.

Tableau n 5 : Les outils de pilotage

LES OUTILS DE PILOTAGE

PREVISIONS	PLAN STRATEGIQUE Vocation objectif global			LONG TERME 5 à 10 ans
	Plan d'investis- sement	Plan de financement	Comptes de résultats prévisionnels	
	Budget d'investis- sement	Budget de trésorerie	Budget d'exploitation	COURT TERME 1 an
REALISATIONS	Résultats	Objectifs	Ecart	RESULTATS ESTIMES
	COMPTABILITE		CONTROLE BUDGETAIRE	RESULTATS REELS
	GENERALE	ANALYTIQUE		

D'abord voyons la hiérarchie des budgets

LE SUIVI DE LA HIERARCHIE DES BUDGETS.

Nous proposons le suivi de la hiérarchie des budgets suivants :

D'abord par les programmes de travaux annuels

- ensuite, les budgets des charges, regroupant:

- les budgets administratifs:
- avec les budgets des approvisionnements,
- les budgets de communication,
- les budgets du personnel,
- les budgets des investissements
- et les autres budgets

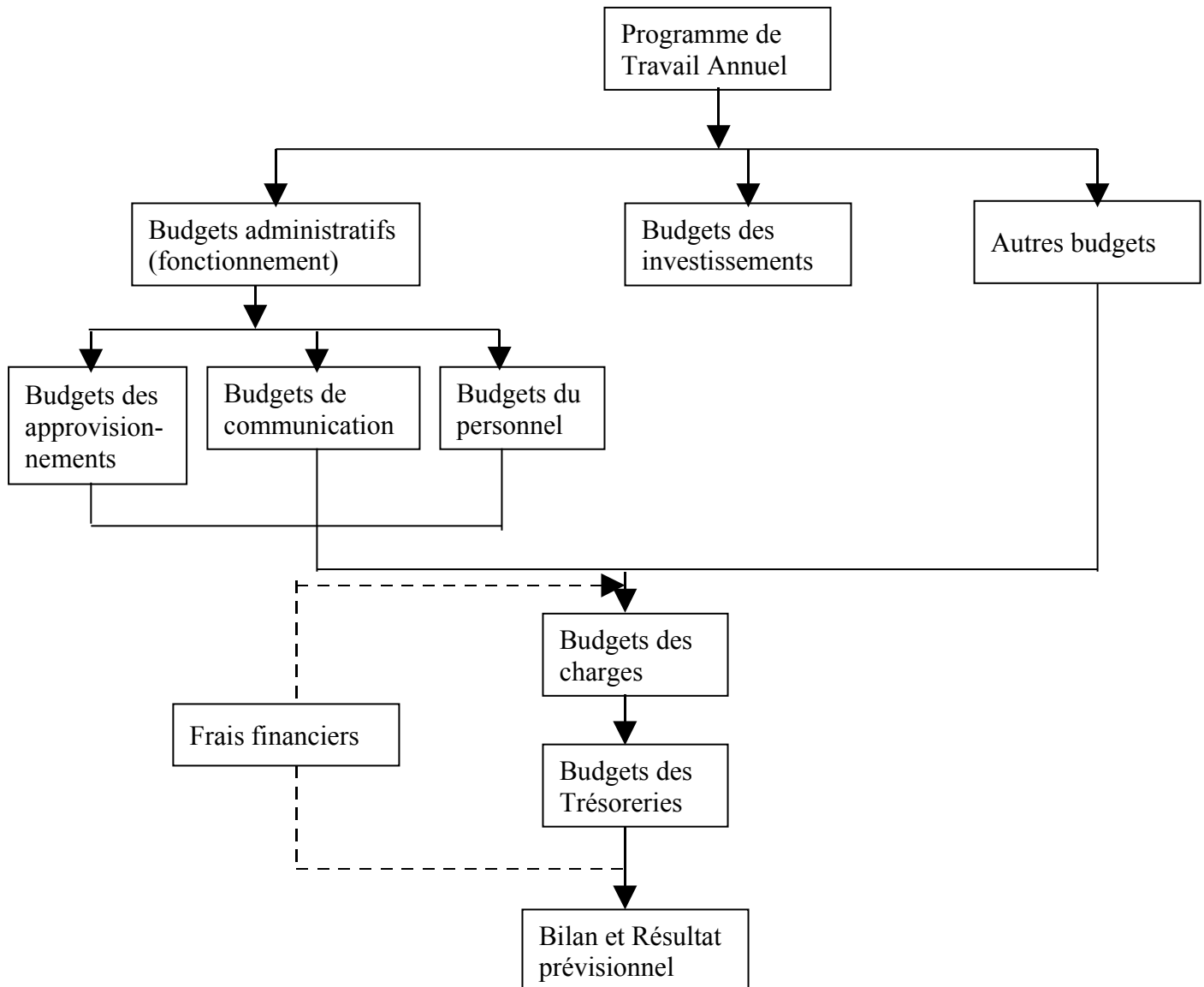
-après les budgets des trésoreries

-et enfin le bilan et le résultat prévisionnel.

Nous pouvons schématiser la hiérarchie des budgets comme suit:

Schéma n 6 : La hiérarchie des budgets

HIERARCHIE DES BUDGETS



Après les budgets des trésoreries, il peut y ressortir les frais financiers qui forment une boucle, et qui entrent dans les budgets des charges

1.1.2-Budget élaboré fiable

Tout d'abord, nous connaissons qu'il existe trois possibilités d'élaboration de budget:

-L'élaboration par le conseil d'administration et par la direction générale. Après la méthode par projection des cinq dernières années. Ensuite la méthode participative.

Nous allons expliquer une par une

L'ELABORATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GENERALE:

Ce sont les dirigeants de l'organisme qui élaborent le budget, chaque année, lequel descend vers les managers et les gestionnaires qui effectuent le suivi ainsi que le contrôle, et enfin vers l'opérationnel qui assure l'exécution du budget. Ce dernier est dans ce cas une décision des dirigeants

Nous pouvons y appliquer la Direction Par Objectif ou (DPO). Comme son nom l'indique, l'office peut fonctionner dans ce cadre : la base des objectifs généraux qui sont arrêtés par la Direction Générale, puis repartis entre les Directions Opérationnelles et qui sont la DAF, la DNC, la DER, et la DJC.

Il s'agit de l'approche d'élaboration appelée «TOP DOWN»

Dans la pratique, ces objectifs coïncident avec ceux de chaque direction lorsque le résultat constitue un critère de jugement de performance réalisée. Il est cependant rapidement apparu qu'il fallait aller plus loin car le système portait à lui-même ses propres limites. En effet, la principale critique provenait de l'aspect unilatéral, voire arbitraire de la fixation des objectifs qui pourrait engendrer frustration et démobilisation. Pour remédier à ceci, on a impliqué plus étroitement un dirigeant opérationnel dans leur gestion: ainsi née la Direction Participative Par Objectif ou (DPPO).

Tout particulièrement aujourd'hui, dans un monde de mutation rapide, les dirigeants d'organisation doivent s'efforcer de préparer l'avenir s'ils ne veulent pas le subir. La gestion prévisionnelle conduit à la fixation d'objectif et facilite ainsi un nouveau style de direction, permettant une utilisation optimale à tous les niveaux des moyens de l'office.

Nous pouvons schématiser la hiérarchie de gestion et l'élaboration de budget par les dirigeants.

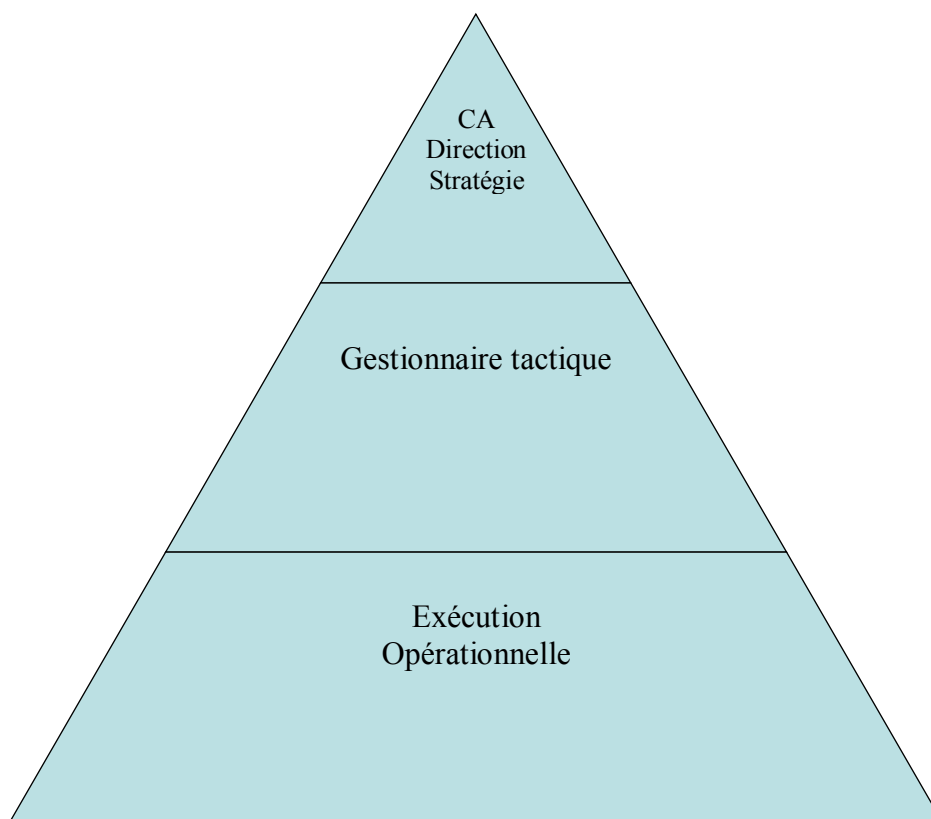


Schéma n 7 : La hiérarchie de gestion et l'élaboration du budget par les dirigeants

Le budget est élaboré par la direction et exécuté par la hiérarchie.

L'ELABORATION DE BUDGET PAR LES CINQ DERNIERES ANNEES:

Dans cette méthode on a recours à la consultation et à l'analyse des budgets élaborés ainsi que les réalisations dans le passé. Cette méthode est le fruit des différentes techniques quantitatives de gestion, tels que les mathématiques, les statistiques, les recherches opérationnelles, et surtout la projection.

Nous pouvons y appliquer:

- La méthode de MAYER

Elle consiste à partager les données, ou les nuages en deux groupes comportant les mêmes nombres de points.

Après, calculer les coordonnées des deux points moyens de ces deux groupes.

Ensuite tracer la droite qui s'appelle DROITE DE MAYER.

Enfin, calculer son équation: $Y = a x + b$

Les deux points moyens sont trouvés par les deux groupes et chaque groupe contient des points de plus en plus près.

Le premier groupe:

En x_1 et y_1

Puis calculer les coordonnées moyennes : \bar{x}_1 et \bar{y}_1 le total des données dans le groupe divisé par leur nombre.

De même pour le deuxième groupe:

En x_2 et y_2

Puis calculer les coordonnées moyennes: \bar{x}_2 et \bar{y}_2 obtenues par le total des données dans le groupe divisé par leur nombre

La droite de MAYER ($G_1 G_2$) a pour équation générale:

$$Y = m x + p$$

$$m = \frac{\bar{y}_{G2} - \bar{y}_{G1}}{\bar{x}_{G2} - \bar{x}_{G1}}$$

Le coefficient directeur m est donné par la formule :

Avec $G_1 : Y_1 = m x_1 + p$

Pour trouver la valeur de p il suffit de remplacer les coordonnées de G_1 ou G_2 dans l'équation: $p = Y - m x$

- La méthode de MOINDRE CARRE

La méthode de moindres carrés permet d'établir LA DROITE DE REGRESSION:

La droite de régression de Y en x

La droite de régression de x en Y

La droite de régression de Y en x notée Dy/x a pour équation: $Y = a x + b$

Avec a : coefficient directeur
$$a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n (\bar{x})^2}$$

Et $b = \bar{y} - a \bar{x}$

La droite de régression de x en Y notée: Dx/y a pour équation: $x = a y + b$

Avec a = coefficient directeur
$$a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n (\bar{y})^2}$$

Et $b = \bar{x} - a \bar{y}$

Puis le coefficient de corrélation linéaire:

Le coefficient de corrélation linéaire est un indicateur qui permet d'évaluer la qualité de l'ajustement linéaire notée: r

donné par la formule: $r =$

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\sum x_i^2 - n(\bar{x})^2)(\sum y_i^2 - n(\bar{y})^2)}}$$

avec $-1 \leq r \leq 1$

ENFIN LA METHODE PARTICIPATIVE:

La Direction Participative Par Objectif ou (DPPO)

Comme son nom l'indique, elle consiste à faire participer les personnels dans l'élaboration de budget. Il est bien connu que les directions autocratiques entraînent la congestion des services de direction, l'absence de travail d'équipe. En introduisant la participation, l'office demande à l'encadrement de jouer le rôle dans la fixation des objectifs. Pour qu'un objectif soit accepté, il doit alors posséder certaines caractéristiques:

Avoir été négocié puis accepté par l'intéressé, le personnel ; être clairement chiffré et défini ; pouvoir être réalisé voire même dépassé ; enfin comporter en annexe les moyens disponibles pour l'atteindre.

D'autre part, l'élaboration des budgets des approvisionnements, des personnels, nécessite leur participation. Contrairement aux approches précédentes, nous sommes là dans le système appelé: «BOTTOM UP»

La mise en œuvre de la (DPPO) suppose:

-la présentation de plusieurs hypothèses d'activités, conduisant à plusieurs niveaux de résultats. Ensuite nécessite de nombreuses relations entre la Direction et les responsables concernés ; après, une réelle volonté d'aboutir, donc de trouver une solution de compromis lorsqu'il y a blocage ; et enfin, de faire coïncider les objectifs repartis entre les responsables concernés avec les objectifs généraux de l'organisme.

Mais le contrôle de gestion n'est pas figé, il consiste aussi à imaginer des solutions nouvelles à rechercher constamment l'amélioration de la gestion. Il implique aussi de vendre ses idées à l'intérieur de l'office afin de mettre en application les nouvelles méthodes et procédures...

Voici quelques exemples de modèle de budgets que nous proposons :

Tableau n 6 : Budget des approvisionnements

Eléments	Stocks			Approvisionnements		
	Entrées	Sorties	Stocks	Achat HT	TVA	Achat TTC
Stock initial			40 000			
Janvier	32 500	31 500	41 000	32 500	6 500	39 000
Février						
Mars						
Avril						
Mai						
Juin						

Comment utiliser ce tableau ? Les stocks initiales sont à placer premièrement, ensuite remplir les entrées et les sorties et calculer les soldes pour stocks.

Tableau n 7 : Budget des investissements

Eléments	J	F	M	A	M	J	Totaux
Matériel			40 000				40 000
TVA			8 000				8 000
TTC			48 000				48 000

Ici remplir dans le mois de paiement de l'investissement

Tableau n 8 : Budget des recettes

Eléments	J	F	M	A	M	J	Bilan
Créances au bilan	40 000	40 000					80 000
Opération de la période							
Redevance							
J	156 000						
F		156 000					
M			156 000				
A				156 000			
M					156 000		
J						156 000	
TOTAUX	196 000	196 000	156 000	156 000	156 000	156 000	

Comment utiliser ce tableau ? Remplir d'abord les créances au bilan après remplir les redevances par mois et en faire les totaux.

Tableau n 9 : Budget de décaissement

Eléments	J	F	M	A	M	J	Bilan
Dettes au bilan Fournisseur Emprunt	80 000						80 000
Achat			39 000				
Salaires	33 500	33 500	33 500				
Frais administ			12 000				
IBS							
Matériel							
TOTAUX	113 500						

Comment utiliser ce tableau ? Remplir d'abord par les dettes au bilan, après les fournisseurs, les emprunts, ensuite les achats, les salaires par mois, les frais administratifs, l'IBS puis le matériel, enfin calculer les totaux .

Tableau n 10 : Budget de trésorerie

Eléments	J	F	M	A	M	J	Totaux
Situation initiale							
+ Recettes							
- Dépenses							

Situation finale							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Comment utiliser ce tableau ? La situation initiale ajoutée de la recette du mois de janvier retranchée de la dépense du mois de janvier donne la situation finale qui est reportée comme situation initiale en février.

1.2- Réalisation de budget

Dans la réalisation de budget, il faut mesurer les résultats périodiquement, les comparer au budget, interpréter les écarts, pour décider les actions correctives afin d'atteindre les objectifs.

La finalité du suivi de la réalisation permet aux opérationnels de prendre des décisions d'ajustement nécessaires, un système d'information de gestion est mis en place, à savoir où l'on est dans les progressions vers la réduction des écarts. Le fondement du suivi est l'utilisation des informations par les opérationnels et la direction générale afin de prendre les décisions nécessaires.

1.2.1- Réduction progressive des écarts

La conséquence de la classification du «contrôleur de gestion » parmi les «responsables de l'office» est immédiate et impérative s'il doit s'appliquer à lui-même le processus qu'il propose aux autres opérationnels.

Appliquer les techniques de contrôle de gestion à lui même c'est donc en premier lieu, élaborer un plan d'action, et ensuite, procéder à une analyse d'écart par rapport aux prévisions du plan d'action, et les actions correctives.

Et donc il faut pouvoir mesurer les résultats obtenus: on voit donc l'importance de définition du plan d'action, qui s'il n'est pas élaboré avec rigueur, empêchera toute analyse d'écarts; et donc toute action corrective justifiée.

On peut distinguer les écarts qui tiennent aux outils et ceux qui tiennent à l'application de l'intervention

-En premier lieu, des écarts techniques de mise en œuvre. Tel outil, un matériel de transport, devrait fonctionner à une date prévue, et ce n'est pas le cas, une panne est apparue. L'écart dans l'entretien et la réparation est de 29,90%. Il faut réduire petit à petit cet écart par une meilleure entretien et réparation qui réduira cet écart.

-Deuxièmement, si les charges de mise en place d'un outil ont été normalement budgétés, on peut constater un écart sur les charges engagées. Les charges de relation publique de 346,80% d'écart sont à surveiller pour les réduire. Les responsables doivent faire un grand suivi de réalisation. Pour réduire les écarts de service bancaire il faut choisir une banque à un minimum de coût de service bancaire. Pour les autres charges opérationnelles chercher les causes comme le non suivi des opérations.

-Troisièmement, pour réduire les charges opérationnelles, il faut la bonne stratégie et la bonne politique des opérations. Il faut suivre les tableaux de bord après analyser les causes, comme la pénurie de carburant. Il faut donc la réglementation des niveaux de stock qu'il faut appliquer.

De notre point de vue, l'analyse des écarts doit éviter certains écueils. Parmi les plus importants on peut citer :

Ne s'attacher qu'aux écarts psychosociologiques et donc à ceux liés à l'intervention. Après omettre de dissocier les causes techniques, des causes psychologiques, les erreurs de conception d'outils et le manque de motivation des opérationnels. Ensuite analyser les écarts sur le plan des moyens et des coûts uniquement et non pas sur le plan des résultats atteints. Et enfin, ne pas lier l'analyse d'écarts aux changements de l'environnement.

Lorsque les causes d'écart ont été identifiées et discutées entre le contrôleur de gestion et les responsables, les actions correctives peuvent se situer à des niveaux:

D'ajustement du plan d'action technique, s'il apparaît qu'il s'agit de causes d'outils.

Après la modification de l'intervention, s'il s'agit de causes psychosociologiques.

Et puis une nouvelle définition de programme, car il y a eu une erreur de diagnostic au départ.

La réduction des écarts ne peut être faite une fois ou tout de suite, elle se fait progressivement

En tout état de cause, le contrôle de gestion doit faire le point de l'avancement de son plan de développement plusieurs fois par an. Le suivi est d'autant plus en plus nécessaire

L'enregistrement comptable des écarts n'a pas été évoqué pour la simple raison que l'auteur est persuadé de l'absence totale d'intérêt, tant intellectuel que pratique, d'une telle démarche.

1.2.2- Bonne prise de décision

La prise de décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions qui se posent. Le processus de décision favorise sa cohérence avec les objectifs de l'organisme.

Les objectifs de la prise de décision poursuivent quatre étapes:

-Eclairer la décision par le choix d'un sous ensemble aussi restreint que possible en vue de choix final d'une seule action, ce sous-ensemble contenant les meilleures actions (optimums) ou à défaut, des actions satisfaisantes.

Qui a comme résultat un choix ou procédure de sélection.

-Eclairer la décision par un résultat d'une affectation de chaque action à une catégorie: les catégories étant définies à priori en fonction de normes ayant trait à la suite à donner aux actions qu'elles sont destinées à recevoir.

Qui a comme résultat un tri ou une procédure d'affectation

-Eclairer la décision par un rangement obtenu en regroupant tout ou en partie les plus satisfaisantes des actions en classes d'équivalence, ces classes étant ordonnées, de façon complète ou partielle, conformément aux préférences.

Qui a comme résultat un rangement ou une procédure de classement

-Eclairer la décision par une description, dans un langage approprié, des actions et de leurs conséquences.

Qui a comme résultat une description ou une procédure cognitive.

Nous pouvons le schématiser comme suit:

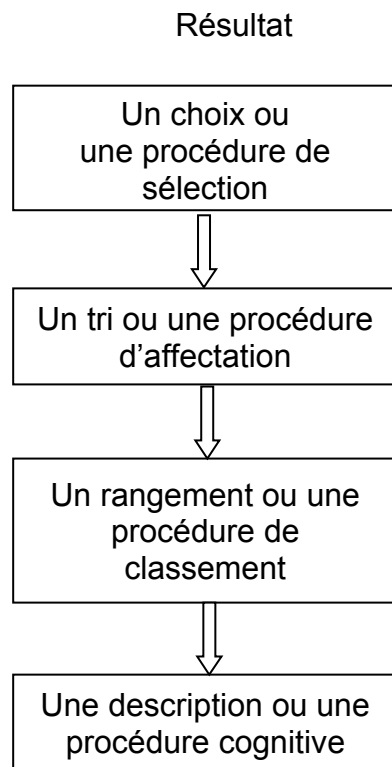


Schéma n 8 : les résultats de prise de décision:

Nous allons proposer des solutions aux problèmes posés.

La fréquence des inspections peut s'analyser en fonction

-de l'importance des dépôts: comme la quantité consommée en hydrocarbure d'abord au dépôt d'Alarobia, puis, Soanierana, Mahajanga, Fianarantsoa, Terminal Toamasina, Vohémar, Antsirabe, Antsiranana Grand Pavois, , Toliara, Nosy be, Morondava, Morarano Chrome, Antalaha, Manakara, Antsohihy, Taolagnaro, Moramanga, Morombe, enfin Belo Tsiribihina.

Plus la consommation est importante plus l'inspection est fréquente.

La fréquence des inspections peut être en fonction du suivi de l'installation des stations services, et de contrôle de qualité des produits. Cette fréquence peut être aussi en fonction des requêtes des consommateurs.

Cette démarche est faite dans une gestion de temps suivant les activités journalières, hebdomadaires, mensuelles. Le temps est une ressource la plus précieuse : Il faut analyser et évaluer l'emploi du temps ; Identifier et choisir des solutions permettant les chronophagies ; établir les priorités quotidiennes en terme de résultat.

Le diagramme de GANTT est en fonction du temps, des activités à accomplir, des responsables qui les exécutent et des résultats escomptés.

Tableau n 11 : Tableau de GANTT:

Temps / Activités	Jour 1	Jour 2	Jour 7	Responsable	Résultat escompté
Tache 1	3	15		Rakoto	

Comment utiliser ce tableau ? Lorsque le responsable accomplit sa première tâche il faut identifier dans le temps sont début et sa date de finition puis arranger le début du deuxième tâche pendant les inspections. La proposition de programme de travail annuel des inspections que nous allons prendre comme tableau de bord sera aperçu ultérieurement. L'allocation des ressources: le choix entre la location autofinancement plus emprunt et achat de matériel de transport. Le décaissement réel est un critère de choix de décision soit l'autofinancement, soit l'emprunt et l'autofinancement, et soit le crédit bail La rentabilité d'un projet d'investissement ayant été démontrée, il est logique de financer avec la ressource qui nécessitera en contre partie les décaissements réels les plus faibles. On raisonne sur les décaissements réels c'est-à-dire que l'on prendra compte des économies d'impôts liés à la source de financement considéré. La comparaison des décaissements réels induits par les sources de financements en compétition nécessite souvent l'actualisation de ces décaissements. Cette actualisation est réalisée au coût du capital et à défaut on peut prendre comme référence le taux pratiqué sur le marché financier.

Le critère de choix par décaissement réel ; analysons d'abord l'autofinancement total: la sortie de fonds initiale est en totalité le prix du matériel à acquérir, ce dernier est inscrit au bilan, subit un amortissement sous un taux précis, et engendre un impôt sur les bénéfices de 1/3, qui résulte une économie d'impôt sur amortissement à réduire. Le tout actualisé et donne le décaissement d'autofinancement.

Tableau n 12 : Tableau pour l'autofinancement:

AUTOFINANCEMENT	0	1	2	3	4
Sortie de fonds initial	120 M				
Economie d'impôt sur amortissement		- 10	- 10	- 10	- 10
Total	120	- 10	- 10	- 10	- 10

Formule de l'amortissement linéaire: $a = M \times t$

Avec $t = \frac{100}{n}$

On a: a: l'amortissement

M: le montant du matériel

Et n: la durée d'amortissement

Enfin t : le taux d'amortissement:

Formule d'impôt sur amortissement:

$IBS = 1/3 \times a$

IBS : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

Avec IBS sur amortissement= économie d'impôt sur amortissement.

Formule d'actualisation: $D = V (1+i)^{-n}$

Avec D: décaissement réel actualisé

V: la Valeur à actualiser

Et i: le taux d'actualisation

Enfin n: la durée

Le décaissement réel avec l'autofinancement plus emprunt remboursable in fine: la sortie de fonds initial d'une part, il y a amortissement du matériel inscrit au bilan, qui engendre l'économie d'impôt sur amortissement, et d'autre part les charges financières dues à l'emprunt engendrent une économie d'impôt sur charge financière.

Tableau n 13 : pour l'autofinancement comme à 50% et plus un emprunt à 50%:

Autofinancement à 50 % et emprunt à 50 %

Autofinancement et Emprunt	0	1	2	3	4
Sortie de fonds	60 Millions				
Economie d'impôt sur amortissement		- 10			
Charge financière		9			
Economie d'Impôt sur charge financière		- 3			
Remboursement					60 Millions
Décaissement	60 Millions	- 4			

Formule de l'économie d'impôt sur charge financière:

Charge financière: $i = E \times t$

Avec i: la charge financière

E: l'emprunt

Et t: le taux d'emprunt

$IBS = 1/3 \times i$

On sait que IBS sur charges financières = économie d'impôt sur charges financières.

Analysons maintenant le crédit bail: avec le loyer le matériel n'est pas une propriété de l'office, d'où sans amortissement et d'autre part les charges locatives engendrent une économie d'impôt sur charges locatives.

Tableau n 14 : pour le CREDIT BAIL

Crédit bail	0	1	2	3	4	5
Charge locative		36				
Economie d'impôt sur charge locative		(12)				
Totaux		24				

Le loyer annuel est constant

Formule de l'économie d'impôt sur charges locatives:

$$IBS = 1/3 \times L$$

Avec L: les charges locatives

On sait que économie d'impôt sur charges locatives = IBS sur charges locatives

Donc Il faut choisir le plus petit décaissement réel pour prendre le choix entre location et achat.

- La création d'un laboratoire

C'est tout à fait un projet qui doit suivre les phases de développement d'un projet, les études y afférentes: le cadre logique, les objectifs, les résultats les intrants, les activités, les IOV, les MDV, les hypothèses...

Mais les étapes peuvent se résumer ainsi et doivent suivre les phases suivantes:

Analyse des problèmes existant dans le domaine des produits pétroliers, l'existence d'eau dans la composition des produits, le besoin de bonne qualité des produits, les objectifs de bonne composition des produits, le projet de création de laboratoire, les intrants, le recrutement du personnel, les matériels, la mise en œuvre, le suivi des résultats, les évaluations et ceux des problèmes.

L'acquisition des matériels informatiques nécessite une étude d'investissement que nous allons étudier ultérieurement

Le choix se pose sur la présélection, l'ordre de priorité entre les projets, l'évaluation préliminaire du projet prioritaire. D'abord par les caractéristiques, ensuite les résultats, après les principaux aspects techniques, et puis l'estimé des coûts, ensuite les avantages et inconvénients, enfin les conclusions et les recommandations.

- L'acquisition des ressources humaines:

On procédera aux principes de recrutement pour recruter des candidats compétents. Les objectifs de meilleur coût possible, du meilleur candidat sont à respecter. L'appel d'offre, les canaux peuvent servir d'intermédiaire entre le candidat et l'office.

Les outils nécessaires aux recrutements, le curriculum vitae, la grille d'évaluation, sont d'abord à préparer, la présélection, le ramassage des renseignements, à collecter les phases de sélection: l'analyse des documentations reçues qui procède au tamisage des documents ; les 95% des candidats sont éliminés, après l'entrevue préliminaire et le test psychologique, enfin les différents tests :

La grille d'évaluation met en relief les qualifications (formations, expérience), le comportement (présentation, expression, sociabilité), la personnalité (attitude, intérêt, objectifs), le potentiel (créativité, jugement, leadership), les emplois sollicités (responsabilité, compréhension) du candidat. Selon les principes de bon recrutement

l'office doit employer un modèle de grille d'évaluation que nous proposons et qu'on doit suivre

Tableau n 15 : Modèle de grille d'évaluation

Facteurs	Candidats		Charlie Brown	Phil LeRocher	Ali Baba	Total de notes	Le pourcentage
	Sous-facteurs						
Qualification	Formation	Générale Née au poste	8	7	6	8	35 %
	Expérience	Générale				10	
		Née au poste	7				
Comportement	Présentation					6	20 %
	Expression					4	
	Sociabilité					4	
	Interaction					6	
Personnalité	Attitude générale					4	10 %
	Intérêts actuels					3	
	Objectifs futurs					3	
Potentiel	Créativité					5	35 %
	Jugement					5	
	Initiative					5	
	Dynamisme					5	
	Leadership					5	
Emplois sollicités	Raisons					3	10 %
	Compréhension et responsabilité					4	
	Salaire désiré					3	
	Tests et autres méthodes utilisées		N.B. : leur utilisation suppose un remaniement de la pondération			100 %	100 %
	Total des points						100 %
	Rang des candidats						
	Décision						

Il est conseillé que le critère de choix pour l'embauche est pour le candidat qui a le plus grand total des points

SECTION 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LA **TRESORERIE**

Nous allons proposer des solutions que nous jugeons utiles, que nous trouvons dans l'amélioration de la trésorerie et cela pour rendre la trésorerie satisfaisante.

2.1- Amélioration de la trésorerie et utilisation de liquidité

La gestion de la trésorerie constitue un domaine spécialisé de la gestion financière de l'office orienté vers la réalisation des ajustements et des opérations à court terme.

Nous avons vu le besoin en fonds de roulement de l'office. Il faut principalement la recherche de moyens de financement à court terme permettant d'assurer, au moindre coût, la solvabilité de l'office.

En cas de besoin, les responsables doivent tout d'abord rechercher des sources de financement auprès des banques comme les découverts ou les facilités de caisse ou les escomptes ou auprès des marchés de capitaux comme émission de billets de trésorerie par exemple.

L'office doit rechercher des financements de l'Etat ou des subventions pour financer ses investissements.

2.1.1- Rendre l'utilisation de liquidité bonne

D'abord, par le degré de l'affectation de liquidité doit d'abord par priorité recouvrir les charges en échéance:

Nous devons passer à l'analyse du compte de résultat, nous pouvons constater que les stocks ne présentent qu'une faible quantité, tandis que les achats consommés ont des échéances. Les charges du personnel ont une part majoritaire ainsi que les charges financières et les charges des activités ordinaires. Nous pouvons alors suggérer de recouvrir les charges non couvertes par les produits grâce à la liquidité, parce que les échéances des dettes arrivent à terme. Cela nous permet alors d'y développer la relation entre le compte de résultat et le bilan qui est le paiement des charges en échéance par la trésorerie du bilan.

-Ici nous pouvons suggérer de réduire les achats consommés ainsi que de diminuer les services extérieurs et autres consommations.

-Il est à remarquer que les charges du personnel sont à tenir constantes et à ne pas réduire pour motiver le personnel, parce que l'activité principale de l'OMH réside surtout dans la motivation du personnel, pour bien accomplir sa mission.

2.1.2- Procéder a l'utilisation de liquidité

Il existe plusieurs utilisations de liquidité mais nous proposons les usages monétaires suivants:

- Le dépôt à terme:

C'est le fait de déposer de l'argent à la banque pendant une période fixée dans le temps ou à une date donnée. L'avantage c'est que le montant est confié contre des risques mais à faible taux d'intérêt.

- La participation à une immobilisation financière:

Elle consiste à parquer le capital en étant actionnaire dans une autre société pétrolière.

- Le billet de trésorerie:

Il est émis par les entreprises du secteur public, les sociétés coopératives agricoles, les entreprises hors établissement de crédit, les sociétés par actions pouvant faire appel public à l'épargne. Domiciliation auprès d'un établissement de crédit habilité à recevoir des dépôts à vue

- Le Bon de Trésor par Adjudication:

Un engagement souscrit par le trésor public ou par des sociétés financières de payer une somme déterminée à une certaine époque au porteur ou au titulaire du titre. L'avantage est que c'est le porteur qui fixe le taux et offre au plus offrant. Le bénéfice par le taux est plus élevé.

Voici un tableau récapitulatif d'utilisation de liquidité:

Tableau n 16 : Récapitulatif d'utilisation de liquidité

	Dépôt à terme	Billets de trésorerie	Bons du Trésor négociables	Bon des institutions et sociétés financières
Date de création	Mars 1985	Décembre 1985	Décembre 1985	Mai 1986
Emetteurs	Etablissement de crédit	Entreprise, hors établissement de crédit, secteur publique agricole	Trésor	Institutions et sociétés financières
Durée minimum	6 mois puis 3 mois et 10 jours	10 jours	En pratique 4 semaines	2 ans puis 10 jours
Durée maximum	2 ans puis 7 ans	150 jours puis 2 ans, 7 ans	En pratique 5 ans	7 ans
Autres caractéristiques	Dépôt obligatoire auprès des établissements de crédit	Publication par l'émetteur Notation d'une agence à plus de 2 ans Domiciliation	Emis par adjudication à la Banque Géré en compte courant	Gérés en compte courant Dépôt par les résidents auprès d'un établissement de crédit

2.2- Rendre la gestion de cash-flow bonne

Pour résoudre les problèmes de trésorerie et améliorer le cash-flow pour les investissements. Il faut éviter les trop forts montants d'investissements. D'autre part, il faut augmenter les bénéfices c'est-à-dire augmenter les capitaux permanents. Ensuite il faut diminuer les niveaux de stock. Enfin, il faut activer les règlements des distributeurs pétroliers. Dans ce cas la trésorerie sera satisfaisante.

Nous allons voir comment avoir une bonne gestion de cash-flow et un réinvestissement satisfaisant.

2.2.1- Bonne gestion de cash-flow

Imaginons une rivière. Elle prend sa source dans la montagne, dévale la pente, serpente dans la plaine, reçoit l'apport d'un affluent, poursuit sa course, s'enrichit de l'apport d'un second affluent, traverse une ville et lui fournit l'eau pour la consommation urbaine, reprend son cours et reçoit un troisième affluent, subit encore ensuite un nouveau prélèvement au profit d'une deuxième agglomération et vient enfin déverser le reste de ses eaux dans l'océan.

Remplaçons la rivière par une substance aussi fluide que l'eau, la Trésorerie.

L'analyse schématique du flux peut être représentée ainsi:

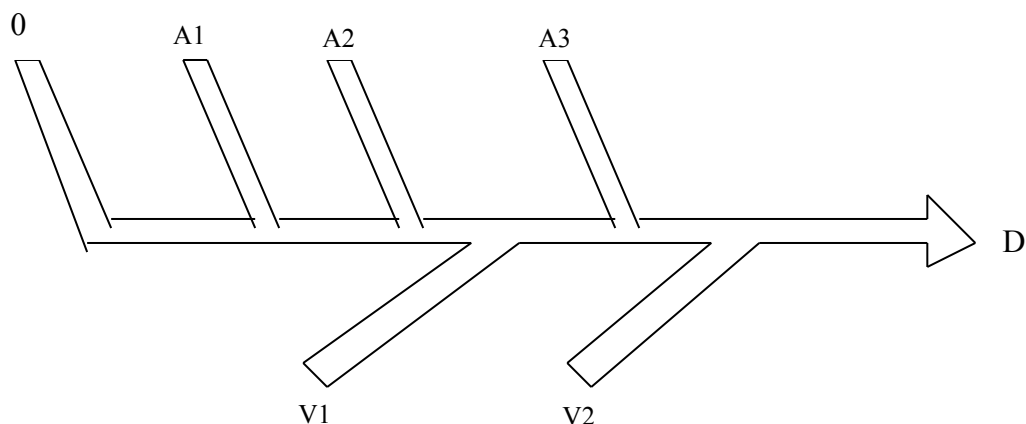


Schéma n 9 : Schéma du flux

Ces sources de trésorerie pourront indifféremment s'appeler encaissement, apports, entrées, ressources, origines, productions, accroissements, ou cash inflow.

Les emplois de trésorerie seront les décaissements, prélèvements, sorties, utilisations, consommations, diminutions ou cash outflow.

Cash sera synonyme de trésorerie, liquidités, disponibilités, argent liquide, caisse, available money. L'argot pourrait, bien sûr, ajouter des équivalents imagés.

En anglais, puisque cash flow est une expression anglo-saxonne, on peut écrire la définition synoptique:

$$\text{CASH FLOW} = \text{CASH IN FLOW} - \text{CASH OUT FLOW}$$

Ou en simplifiant:

$$\text{CASH FLOW} = \text{INFLOW} - \text{OUTFLOW}$$

Si le bénéfice peut se matérialiser par un accroissement égal de la trésorerie correspondant au bénéfice, il peut être concrétisé par la création d'un nouvel actif comme si la trésorerie augmente d'un montant et diminue par un paiement d'un local, ou être utilisé pour le remboursement d'une dette comme lorsqu'il y a un remboursement d'un emprunt en fin d'année. Dans le dernier cas, la trésorerie est alimentée par le bénéfice et par le produit de la réalisation d'un élément d'actif.

Il n'y a donc pas identité entre le flux de trésorerie et le bénéfice d'une organisation.

LE CASH FLOW ET LE FINANCEMENT

L'autofinancement peut être défini comme l'ensemble des ressources financières trouvées par l'organisation en elle-même. Ces ressources vont lui servir à poursuivre et développer son activité et si possible, ou le cas échéant, à se libérer d'un financement extérieur.

L'autofinancement pourrait être égal au cash flow provenant de l'exploitation augmenté des ressources occasionnelles hors exploitation.

Donnons un exemple:

A- CASH FLOW OPERATIONNEL (Perte) (100)

B-CASH FLOW EXTRA OPERATIONNEL

1-Réalisation d'actif	50	
Remboursement de l'avance à court terme	(25)	<u>25</u>
<i>Autofinancement net</i>		(75)
2-Ressources à long terme		
Emprunt à 5 ans		<u>90</u>
<i>Financement net</i>		15

L'autofinancement net est négatif, malgré la réalisation d'actif pour 50. L'apparition d'un déficit sévère, de 100, et l'obligation de rembourser l'avance bancaire de 25 ont pompé les disponibilités. Le financement externe de 90 remédie à la situation et accroît l'encaisse de 15.

La variation du cash flow est la somme de l'autofinancement net et du financement net externe. Elle égale le montant du financement net total. *C'est l'enrichissement.*

2.2.2- Réinvestissement satisfaisant

Pour avoir un réinvestissement satisfaisant, il est nécessaire de rappeler les différentes sources de financement et les méthodes d'investissement.

LE CHOIX DES FINANCEMENTS LES MIEUX APPROPRIES:

Ils sont à déterminer mais de façon générale on distingue;

- Le financement par fonds propres
- Le financement par quasi-fonds propres
- L'endettement

D'abord, analysons le financement par fonds propres:

Voyons la capacité d'autofinancement

Elle est l'ensemble des ressources générées par l'office au cours d'une opération courante

Voici un schéma représentatif:

Schéma n 10 :

(-) charges décaissables	EBE (+) produits encaissables
CAF	
(-) charges calculés	Produits calculés
Résultats	

(-) charges décaissables	EBE (+) produits encaissables
CAF	

(-) charges calculées	CAF Produits calculés
Résultat	

Par la méthode soustractive, à partir de l'EBE:

$$\text{CAF} = \text{EBE (70\text{à}74)} - (60\text{à}64) - \text{Autres charges décaissables} \\ + \text{Autres produits encaissables}$$

-Par la méthode additive à partir du résultat:

CAF = Résultat + Dotation aux amortissements

- -Reprise sur provisions
- +ou – Résultat cession

-Par la récession d'éléments d'actifs immobilisés:

Les cessions d'éléments des actifs immobilisés résultent:

Du renouvellement normal des immobilisations qui s'accompagnent chaque fois que cela est possible, de la vente des biens renouvelés.

Après, pour le financement par quasi fonds propres : l'OMH ne présente pas de titres participatifs subordonnés ni de prêts participatifs dans ses capitaux propres

Enfin pour le financement par endettement:

-le prêt :

Le prêt est un capital mis à la disposition de l'office lequel s'engage à le rembourser dans des conditions prédéterminées. Un prêt se caractérise par :

Son montant à 70% du coût de cet investissement, sa durée 2 à 5 ans pour les moyens termes et >5 ans pour les prêts à long terme, son taux qui peut être fixe ou variable, ses modalités de remboursement versement échelonné ou remboursement in fine, et les garanties exigées, hypothèque et caution.

-le crédit bail : c'est un contrat de location, le crédit bail permet de financer à 100% les biens; ses avantages sont: il ne se trace pas au bilan, constitue une assurance contre les risques technologiques.

LES METHODES DE REINVESTISSEMENT

Le réinvestissement est représenté par l'immobilisation de capitaux destinés à l'accomplissement des activités de l'office.

Un projet d'utilité sociale : pour se mettre en conformité avec la loi ou améliorer les conditions de travail qui sont les matériels informatiques et les matériels de transport

Un projet d'abandon : ces projets en font partie aussi ; ils ont pour objet de diminuer ou de supprimer les flux monétaires négatifs

Un projet de remplacement : ils servent à remplacer les outils rudimentaires et maintenir les flux positifs

Et ils correspondent aussi à des projets d'expansion.

Le projet d'investissement comprend généralement trois parties, à savoir une partie technique, descriptive du projet, après une partie chiffrage du projet, et enfin une partie calcul de rentabilité

Le flux de travail produit n'est pas à négliger. L'investissement de matériel informatique ou du matériel de transport doit être en fonction de l'utilisation, c'est à dire en fonction du besoin par poste et des employés.

Exemple : gestion de stock logiciel sage saari

Pour appliquer la méthode de gestion de stock FIFO, First In and First Out, la formule la plus adaptée

Ensuite le recours à l'appel d'offre est nécessaire en précisant le matériel et sa spécification. Il est conseillé à l'OMH l'offre à prix moindre et celle qui répond mieux aux caractéristiques du matériel attendu. L'utilisation de la facture proforma est nécessaire. Le paiement n'est pas toujours en espèce mais peut être à crédit.

L'investissement doit être administré, le parc matériel informatique doit être administré ou géré. Il est mis en place sans défaillance, opérationnel et à bonne productivité, comme la connexion réseau, la rapidité,...

L'entretien, le suivi et le contrôle des matériels de transport sont nécessaires.

Comme suggestion, nous proposons des matériels uniformes, l'égalité de type de matériel et de leurs caractéristiques. Ils sont avantageux pour leur maintenance et pour les pièces de rechange,...

DEUXIEME CHAPITRE: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Nous verrons dans ce chapitre les solutions qui seront à retenir, pour les problèmes, les résultats attendus suite à l'application correcte des moyens et des principes de contrôle de gestion et enfin les recommandations générales que nous jugeons utiles pour le bien de l'Office.

SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES

Les solutions à retenir sont l'adoption d'un modèle de schéma de collecte d'information, et la mise en place du contrôle de gestion. Nous proposons un modèle de schéma de collecte d'information.

1.1- Modèle de schéma de collecte d'information

Nous allons proposer un modèle de collecte d'information comptable et financière et une collecte d'information par enquête pour chaque échantillon de consommateur comme les transporteurs, les voitures de plaisir.

1.1.1- Information comptable et financière

Le contrôle de gestion est un outil de gestion pour collecter les informations pour prendre des décisions. L'outil : contrôle de gestion, et la fonction : contrôleur de gestion. Ces informations sont comptabilisées et récapitulées sous forme de tableau de bord.

Voici le schéma d'ensemble de la gestion ou schéma de collecte d'information que nous proposons :

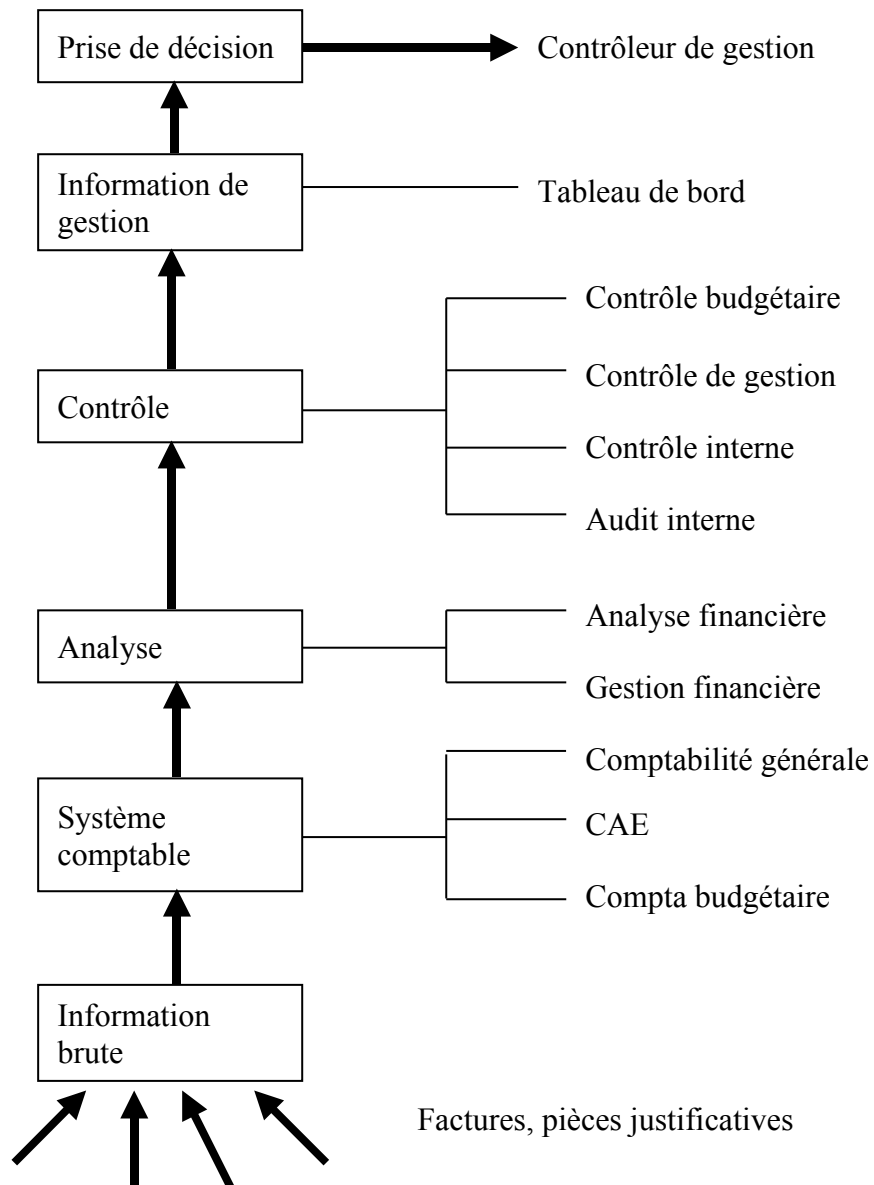


Schéma n 11 : Ensemble de la gestion et collecte d'information

Comment utiliser ce schéma d'ensemble de la gestion et collecte d'information ?

D'abord il faut la collecte des informations brutes qui sont les factures et les autres pièces justificatives. Ces informations brutes sont traitées d'abord par le système comptable à savoir les premiers traitements : la comptabilité générale, la

CAE et la comptabilité budgétaire. Ensuite, elles passent à l'analyse qui est assurée par l'analyse financière et la gestion financière. Lorsque l'analyse est faite, les informations y sortant sont contrôlées par le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, le contrôle interne et l'audit interne. Après on aura ce qu'on appelle : information de gestion qui sert de tableau de bord, ces derniers assurent la prise de décision qui est faite par le contrôleur de gestion.

1.1.2- Information par enquête

Voici l'exemple de questionnaire d'enquête que nous proposons :

-Est ce que vous achetez des hydrocarbures ?

-Que pensez vous des produits pétroliers ?

Nécessaires utiles indispensables

-Que pensez vous de la sécurité sur les hydrocarbures ?

Nécessaire indispensable à votre choix

- Est-ce-que vous avez déjà entendu parler de l'OMH ?

-Connaissez-vous ses missions et ses activités

-Quels sont les produits qui vous seraient utiles ?

Gaz oil (GO) essence tourisme (ET) fuel oil (FO)

-Au dessus de quel prix estimez vous que le tarif d'un litre d'essence tourisme est cher?

-Quels sont les risques et les freins qui vous poussent à ne pas acheter des hydrocarbures ?

- Pouvez vous donner votre nom ?

Nom et prénoms

Profession

Age

Adresse

Ce questionnaire est utile pour augmenter la consommation en hydrocarbures et pour retracer l'intervention sur les activités de l'OMH

1.2- Mise en place du contrôle de gestion

La mise en place d'un contrôle de gestion, fonction d'un contrôleur de gestion est nécessaire au sein de l'OMH.

Dans le cadre organisationnel actuel, le contrôle de gestion, plus qu'un ensemble de technique, est mis en place et utilisé pour répondre à deux dimensions de pilotage, essentielles pour l'OMH aujourd'hui :

-le pilotage de la performance

-le pilotage de changement

- Le contrôle de gestion pour piloter la performance :

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle doit remplir deux rôles : qui sont d'abord aider à piloter l'efficacité : c'est à dire à gérer les facteurs clés par un ensemble de décision et d'actions stratégiques exemple un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un service.

Et après l'autre rôle, aider à piloter l'efficience : c'est à dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

- Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement :

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement : d'abord aide à la réactivité stratégique en permanence, après aide à l'amélioration opérationnelle, enfin aide au changement organisationnel, comme la régulation des comportements.

Ainsi le contrôle de gestion, défini aujourd'hui comme un outil de maîtrise de la performance doit traiter et intégrer quatre variables :

Coût	+	qualité	+	temps	+	organisation
-inspection		-indicateurs		-temps réel		-implication
conception		-amélioration		-délai réduit		des acteurs

Tableau n 17 : Les demandes actuelles au système d'information du contrôle de gestion :

Auparavant	Maintenant
Pour l'activité principale	Pour toutes les activités
Pour une structure verticale cloisonnée stable	Pour une structure dynamique transversale
Pour le court terme	Pour le court terme, le moyen terme et le long terme
Pour des exécutants dans une entité	Pour des acteurs responsables dans des réseaux

Actuellement, le contrôle de gestion ne reste plus pour l'activité principale mais s'ouvre pour toutes les activités de l'établissement. Il n'est pas pour une structure verticale cloisonnée stable, mais pour une structure dynamique transversale. Il n'est pas seulement pour le court terme mais actuellement pour le court, le moyen et le long terme. Enfin il n'est pas fait pour les exécutants dans une entité mais pour les acteurs responsables dans des réseaux.

Le contrôle de gestion connaît une grande ouverture dans l'établissement de nos jours.

Tableau n 18 : Besoins actuels

Besoins demandes initiales	Extension des besoins
Analyse, suivi de l'activité principale	Analyse, suivi de toutes fonctions, toutes activités
Vision interne	Interne et externe, réseau, partenariat
Organisation verticale cloisonnée	Structure transversale aplatie
Données quantitatives et financières	Quantitatif et qualitatif, financier et physique
Analyse statique, ponctuelle	Analyse dynamique avec amélioration permanente
Analyse de passé	Analyse rétrospective et anticipative
Analyse opérationnelle	Analyse stratégique, tactique opérationnelle
Homme exécutant	Acteur décideur responsable
Concept lié : productivité	Concept lié : valeur

Les besoins et les demandes initiales de contrôle de gestion ne sont plus pour l'actualité. Ces besoins sont en extension. L'analyse et le suivi sont pour toutes fonctions et toutes activités. Si on parle de vision elle est devenue interne et externe, elle emploie des réseaux et partenariat. L'organisation n'est plus cloisonnée mais transversale aplatie. Les données sont en même temps quantitatives et qualitatives, financières et physiques.

L'analyse est devenue dynamique, rétrospective et anticipative, elle n'est plus opérationnelle mais aussi stratégique et tactique. L'acteur est devenu décideur et responsable non plus exécutant. Le concept est maintenant lié à la valeur non plus à la productivité.

Tableau n 19 : TABLEAU DE BORD n° 1

Voici le tableau de bord d'inspection annuelle que nous proposons :

TABLEAU DE BORD

INSPECTION /PAR AN	PREVISION			REALISATION			ECART			COMMENTAIRE, INTERPRETATION
	Nombre	Prix	Coût	Nombre	Prix	Coût	Nombre	Prix	Coût	
1) Travaux avant exécution										
- Inspection de travaux	2	x	X	2	y	Y	0	Z	Z	OK
- Inspection parc de stockage	2						0			OK
2) Travaux d'inspection systématique (travaux en cours)										
- Nombre d'inspection par dépôt par an	2			1			1			Défavorable
- Nombre d'inspection par station par an	2			1			1			Défavorable
- Visite d'installation et suivi de la réglementation	2			2			0			Favorable
3) Travaux d'inspection à la suite d'un événement :	15			8			7			Défavorable
- suite d'une plainte	15			10			5			Défavorable
- suite d'une enquête										

Comment utiliser ce tableau de bord n°1 ?

Il faut d'abord élaborer la prévision et puis chiffrer les inspections de travaux et de parc de stockage à maximum. Ce nombre est multiplié par un prix qui devient un coût d'inspection. On procède au suivi de la réalisation en prenant un nombre à calculer avec le prix réel pour avoir un coût réel. Ensuite procéder au calcul de l'écart et en tirer interprétation et conclusion. De même pour le nombre d'inspection par dépôt par an, celui d'inspection par station par an, celui de la visite d'installation et suivi de la réglementation. Les travaux d'inspection à la suite d'un événement comme la suite d'une plainte doivent être à maximum, sinon ils peuvent être défavorables.

Comment utiliser ce tableau de bord n°2 ?

D'abord remplir les éléments budgétés par la quantité le prix et qui donnent un coût. Ensuite les éléments réels par la quantité en litres et la redevance multipliée par la quantité réelle donne la marge réelle. Il faut y mettre les éléments préétablis : le coût d'inspection et le chiffre d'affaire donnant la marge préétablie. Enfin on calcule les écarts sur marge entre les deux marges, l'écart sur les deux prix et l'écart sur les deux quantités.

Tableau n 20 : TABLEAU DE BORD n° 2

ELEMENTS BUDGETE			ELEMENTS REELS			ELEMENTS PREETABLIS			ECART		
Quantité	Prix	Coût	Quantité	redevance	Marge réelle	Coût d'inspection	Chiffre d'Affaire	Marge préétabli	Sur marge	Sur prix	Sur quantité

Le contrôleur de gestion ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information évalue les performances, met en place les indicateurs de qualité.

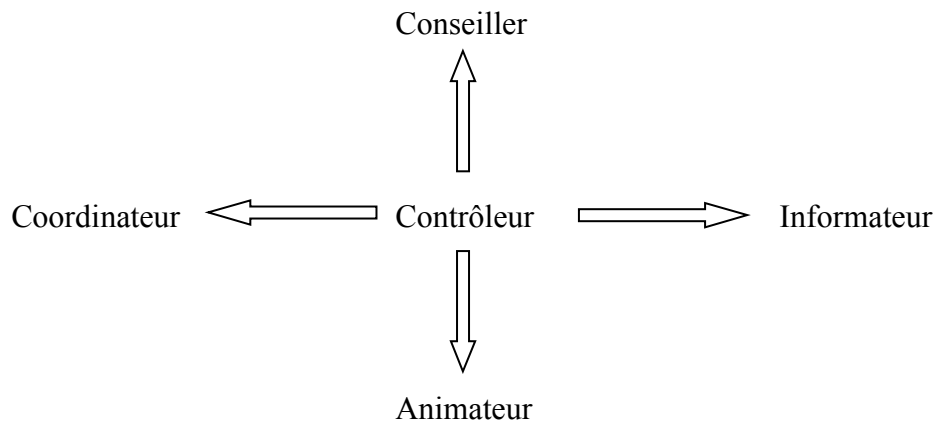


Schéma n 12 : Le contrôleur de gestion

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

La mise en place du contrôle de gestion au sein de l'OMH devra aboutir à des résultats tangibles et nous allons énumérer les recommandations générales que nous jugeons nécessaires pour le profit de l'OMH.

2.1- Résultats attendus

Les résultats attendus sont de trois ordres :

- Résultats économiques
- Résultats financiers
- Résultats sociaux

2.1.1- Résultats économiques

D'abord, une organisation a toujours une finalité économique, les bonnes activités de l'OMH ont des buts sur économie nationale. Et puis, les fruits de nos suggestions au cours de notre recherche dans l'Office Malgache des Hydrocarbures. Ensuite l'accroissement de la valeur de l'ensemble des prestations de services offerts par l'office. Après, l'accroissement de la consommation en hydrocarbures est une conséquence très économique. L'augmentation de la valeur ajoutée survient et enfin l'augmentation des services rendus par l'office.

2.1.2- Résultats financiers

L'organisation est un système dont l'activité consiste à produire des biens et services en vue d'obtenir un revenu monétaire. Notre objectif est le recouvrement des dettes fournisseurs par les créances des opérateurs pétroliers à une date fixée exigée par les fournisseurs. Ce sont des résultats financiers. Les états financiers propres à l'OMH donnent les renseignements nécessaires. Les études partent toujours des états financiers, toutes les décisions à prendre devraient être tirées des états financiers si bien qu'elles conviennent vraiment au problème que l'on veut résoudre sur le lieu. Les différentes valeurs (les différents ratios, les différentes valeurs de gestion) de la représentation aident les responsables dans le choix des décisions.

2.1.3- Résultats sociaux

L'estimation d'une amélioration de la grille salariale entraînera une augmentation du niveau de vie. L'embauche de nouveaux employés ce qui entraîne une diminution du taux de chômage. Il peut y avoir une diminution des tâches de chacun. Le fruit de notre recherche a pour amélioration qui incite une dignité de travail; en ce cas le travail est de valeur humaine et on obtient davantage de travail de bonne qualité. Les hommes agissent avec plus de sens de responsabilité, quand

ils se sentent responsables personnellement de la fixation de leurs propres objectifs, leurs carrières,...

-Les hommes travaillent mieux quand il y a probité ou intégrité commune, sans considération du niveau de qualification professionnelle en leur donnant une certaine responsabilité claire et bien définie. On aura des impacts sur les objectifs, le respect de l'environnement contre la pollution concernant la règle des hydrocarbures.

Impacts au niveau de l'OMH:

Les décisions sont mieux adaptées, il peut y avoir la motivation des collaborateurs. Efficacité et efficience sont les buts du contrôle de gestion. Ensuite, il y a une amélioration du travail en groupe, le jugement plus juste des performances de chaque personnel enfin la bonne conduite des responsables.

2.2- Recommandations générales

Les recommandations générales que nous jugeons utiles au profit de l'OMH sont le suivi de la réalisation et la qualité de service rendu.

2.2.1- Le processus de suivi des réalisations

La direction générale ne peut pas se contenter de recevoir un tableau analytique, qui lui donne une information globale. En fait, la direction générale a délégué une partie de son autorité aux responsables opérationnels pour mettre en œuvre les plans d'action budgétaires. Ce n'est donc pas à elle de prendre des décisions correctives à court terme, nécessitées par les écarts qu'elle constate entre les réalisations et le budget. Cependant, elle a deux fonctions majeures : s'assurer qu'un suivi efficace fonctionne et détecter les besoins d'adaptation du plan d'action d'ensemble de l'entreprise s'il paraît probable que l'objectif ne sera pas atteint. Ainsi la direction générale doit se poser deux types de questions :

1-Quelles sont les origines des écarts constatés ? Les centres de responsabilités concernés ont ils mis en place les actions correctives nécessaires ?

2-Compte tenu de l'effet prévisible des actions correctives, l'office va t il atteindre ses objectifs ? Si non que peut on faire face à cette situation prévisible ?

La direction générale a donc essentiellement besoin d'une information de synthèse et surtout prévisionnelle. Par contre, un processus de suivi plus détaillé doit être mis en place pour les opérationnels.

Pour les responsables :

Alors que le processus budgétaire démarre du sommet de l'office (par la fixation des objectifs et des politiques par la direction générale), le processus de suivi des réalisations démarre par la base. Ce sont les responsables de base qui ont pour mission de mettre en œuvre les plans d'action budgétaire qui ont été approuvés. Ils sont donc responsables d'identifier très rapidement les écarts entre réalisations et budgets pour décider ou proposer, selon les cas, les décisions correctives.

Pour le contrôleur :

Les services de contrôle de gestion ont pour fonction d'aider chaque niveau hiérarchique opérationnel et la direction générale à assumer sa fonction spécifique. Ils ont donc trois rôles propres :

1-Fournir rapidement à chaque responsable opérationnel et à la direction générale les informations fiables et pertinentes pour son niveau de responsabilité.

2-Aider les responsables opérationnels et la direction générale à interpréter les résultats et prendre des décisions correctives :

-participer aux réunions mensuelles de suivi des réalisations.

-chiffrer avec les responsables opérationnels les résultats prévisibles des actions correctives envisagées et évaluer avec eux l'impact prévisible sur les résultats en fin d'année.

3-Adapter les outils de suivi aux besoins des opérationnels.

2.2.2- Qualité de service rendu

L'OMH doit améliorer sa qualité de service pendant l'inspection :

D'abord le suivi des travaux avant, en cours, et après

L'inspection sur les travaux d'installation, par exemple le suivi de la réalisation de la station service d'Antalaha actuellement, le suivi comme l'existence d'un puits, des rizières autour d'une station n'est pas à accepter. Les travaux effectués sont conformes à la réglementation

La visite systématique se fait dans un court délai. L'inspection est à faire à la suite d'un événement, d'une enquête ou d'une plainte

La qualité porte sur la facilité d'inspection ; il s'agit de rendre le plus aisé possible la passation d'inspection demandée par les consommateurs, sur les délais : la gestion de temps est indispensable, avec le délai approprié, sur la formation : elle englobe toutes les actions destinées au personnel pour leur travail, sur le conseil : il peut s'agir d'une mise à disposition d'information aux dépôts auprès des stations services et des consommateurs. Le conseil doit être abondant qui est la marque de qualité.

Il faut un nouveau service qui est adapté aux besoins des consommateurs :

-Qualité de service : qui est le produit lui-même, nous savons que c'est le produit de l'office, pour les caractéristiques du produits : répondant aux missions de l'OMH suivant les réglementations en vigueur.

Pour le style, un nouveau style d'inspection, une inspection de qualité pour la marque, la réputation de la marque de l'OMH, relations publiques, la marque doit être reconnue, célèbre et populaire.

Pour les tailles, de nombreuses inspections dans diverses régions, elle doit couvrir Madagascar.

Pour la garantie, une garantie aux consommateurs sur le travail effectué, il y a confiance des consommateurs. Et le service, de plus en plus meilleur.

Pour conclure cette troisième partie, l'office doit suivre l'outil de pilotage et le processus d'élaboration des budgets et du contrôle de gestion. Il est conseillé de suivre la réalisation de budget. L'utilisation de liquidité doit respecter le degré d'exigibilité, couvrir d'abord, les charges en échéance, ensuite, employer en bon de trésor par adjudication. L'office doit se soucier de la rentabilité même si sa vocation est non lucrative. Construire d'après le modèle de collecte d'information, procéder aux recherches d'amélioration de la qualité de service.



CONCLUSION GENERALE

Nous sommes arrivés au terme de notre étude. Nous trouvons que l'importance du thème est encore à approfondir. La structure de l'OMH a besoin d'un contrôleur de gestion, rattaché à la direction générale, pour mieux accomplir son travail et nécessite une décentralisation. Le contrôleur de gestion est en fait un conseiller qui ne reçoit d'ordre ni donne de l'ordre, mais conseille tous ceux qui sont à entreprendre. Son rôle nécessite une intelligence artificielle de management, une capacité intellectuelle d'analyse, pour une bonne prise de décision. L'ensemble budgétaire tel que nous l'avons présenté essaie de décrire tous les aspects économiques de l'office malgache des hydrocarbures. Le budget nécessite une précision et un suivi de réalisation. Il ne faut pas oublier que derrière les chiffres on trouve des individus ou même des individualités et une structure organisationnelle qui les relie. Les responsables doivent lutter sur plusieurs fronts. La participation et le respect de l'autre responsable doivent demeurer. Les activités de l'office sont à base d'inspection accomplie par le personnel, ce dernier nécessite une forte motivation. L'usage de liquidité est d'ordre très professionnel. Le bon de trésor par adjudication est un meilleur emploi de disponibilité: les investissements sont à ne pas négliger. La collecte d'information est une grande force de réussite. Elle doit être claire, simple, à temps et efficace. L'accomplissement correct des rôles de l'OMH peut augmenter la consommation, qui pour Madagascar est en état de récession économique; pourtant les hydrocarbures, constituent un secteur qui va s'étendre et être en croissance actuellement. La vocation non lucrative n'est pas dans son fonctionnement pour assurer sa survie et sa pérennité. L'office doit chercher profit. D'où la vérification du but de l'entreprise au cours de notre initiation d'étude en gestion, à savoir le bénéfice. Pour terminer ne jamais fermer la porte de la recherche, au contraire, il faut inciter les chercheurs à approfondir d'avantage ce thème.

ANNEXES

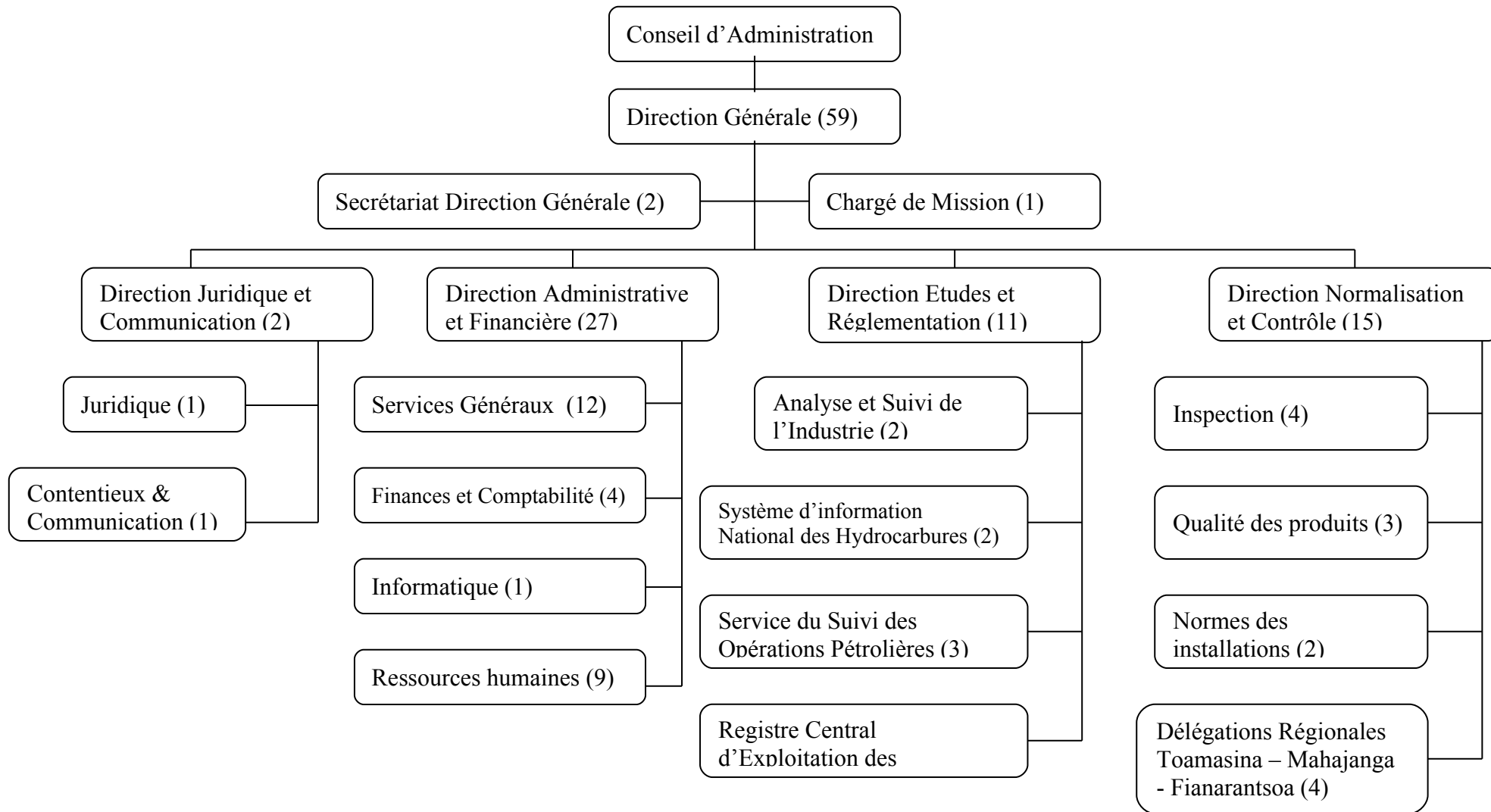


Schéma n 13 : ORGANIGRAMME DE L'OFFICE MALGACHE DES HYDROCARBURES
 Source : OMH

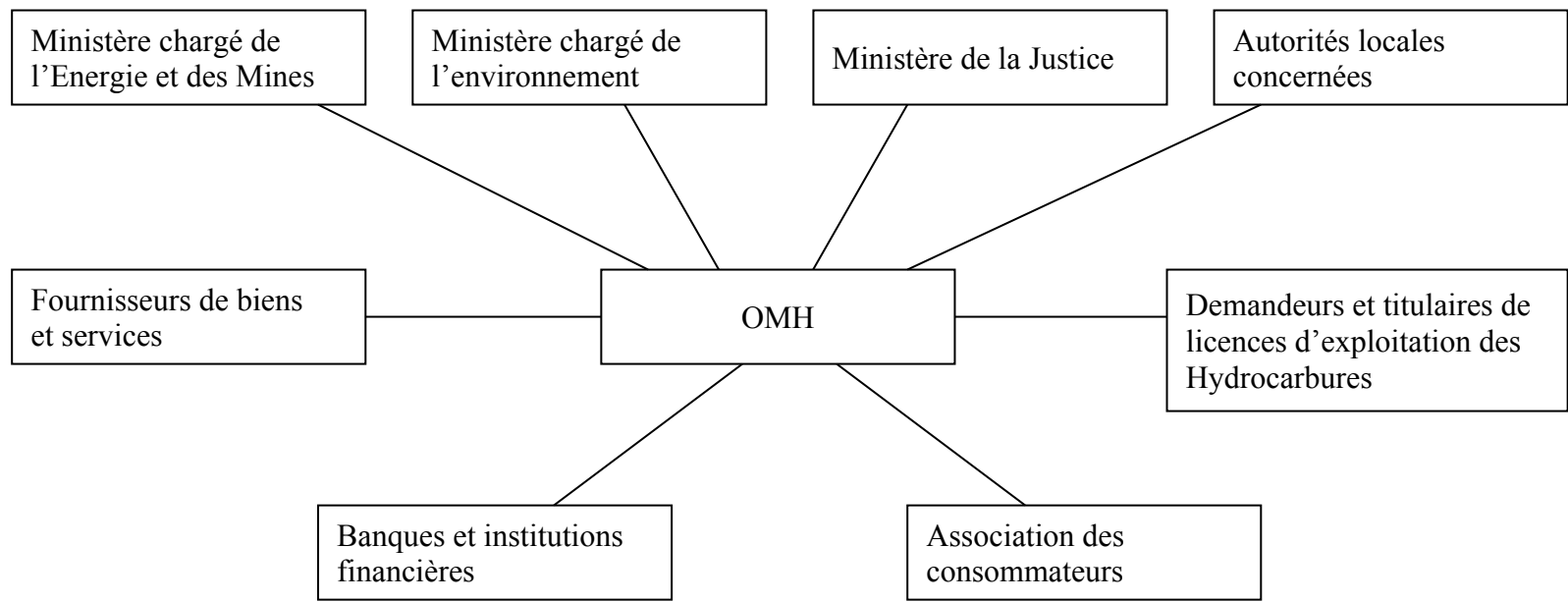


Schéma n 14 : Environnement de OMH

Tableau n 21 : LE BILAN

BILAN ACTIF

Exercice clos le

	N	N	N	N - 1
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Termes en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières				
TOTAL ACTIFS NON COURANTS				
Stocks et en cours				
Créances et emplois assimilés				
Clients et autres débiteurs				
Impôts				
Autres créances et actifs assimilés				
Trésorerie et équivalent de trésorerie				
Placements et autres équivalents de trésorerie				
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)				
TOTAL ACTIFS COURANTS				
TOTAL DES ACTIFS				

Source : PCG 2005

BILAN PASSIF

Exercice clos le

	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES		
Capital		
Primes et réserves		
Ecart d'évaluation		
Ecart d'équivalence		
Report à nouveau		
Résultat net		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		
PASSIFS NON-COURANTS		
Produits différés : subventions d'investissement		
Impôts différés		
Emprunts et dettes financières		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS		
PASSIFS COURANTS		
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Provisions et produits constatés d'avance-passifs courants		
Autres dettes		
Compte de trésorerie (découverts bancaires)		
TOTAL PASSIFS COURANTS		
TOTAL DES PASSIFS		

Source : PCG 2005

Tableau n 22 : Le compte de résultat :

COMPTE DE RESULTAT (par nature)

Période du

au

	N	N - 1
Chiffres d'affaire		
Production stockée		
Production immobilisée		
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE		
Achats consommés		
Services extérieurs et autres consommations		
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE		
III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		
(I – II)		
Charges de personnel		
Impôt, taxes et versements assimilés		
IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeurs		
Reprise sur provisions et pertes de valeurs		
V – RESULTAT OPERATIONNEL		
Produits financiers		
Charges financières		
VI – RESULTAT FINANCIER		
VII – RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)		
Impôts exigibles sur résultats		
Impôts différés (variations)		
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser		
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser		
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE		

Source : PCG 2005

COMPTE DE RESULTAT (par fonction)

Période du au

	N	N - 1
Produits des activités ordinaires		
Coût des ventes		
MARGE BRUTE		
Autres produits opérationnels		
Coûts commerciaux		
Charges administratives		
Autres charges opérationnelles		
RESULTAT OPERATIONNEL		
Produits financiers		
Charges financières		
RESULTAT AVANT IMPOT		
Impôts exigibles sur les résultats		
Impôts différés		
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		
Charges extraordinaires (à préciser)		
Éléments extraordinaires (charges) – à préciser		
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE		

Source : PCG 2005

Tableau n 23 : **TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)**

	N	N - 1
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		
Intérêts et autres frais financiers payés		
Impôts sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués		
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
Variation de trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : PCG 2005

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE INDIRECTE)

Période du

au

	N	N - 1
<i>Flux de trésorerie liés à l'activité</i>		
Résultat net de l'exercice		
Ajustement pour :		
- Amortissement et provisions		
- Variation des impôts différés		
- Variation des clients et autres créances		
- Variation des fournisseurs et autres dettes		
- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts		
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
- Décaissements sur acquisition d'immobilisations		
+ Encaissements sur cessions d'immobilisations		
Incidence des variations de périmètre de consolidation		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Dividendes versés aux actionnaires		
Augmentation de capital en numéraire		
Emission d'emprunt		
Remboursement d'emprunt		
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		
Incidence des variations de cours de devises		
Variation de trésorerie		

Source : PCG 2005

BIBLIOGRAPHIE

- 1].ANALYSE DES COUTS ET CONTROLE DE GESTION
BURLAUD A, SIMON C, James MARCH, MALLARD, J M DOUBLET
VUIBERT, 1985, 331p

- 2].COURS DE CONTROLE DE GESTION 4^{ème} année
Monsieur RALISON Roger

- 3].COURS DE EGP 4^{ème} année
Madame Ravalitera

- 4].COURS DE G.F.A. 4^{ème} année
Monsieur Origène et Monsieur Florent

- 5].COURS DE GESTION BUDGETAIRE 4^{ème} année
Monsieur Florent

- 6].ENCYCLOPEDIE DU MANAGEMENT Tome 1 et Tome 2
HELPER J Pierre, ORSONI Jacques
Paris librairie Vuibert, 1992, 1002p, et 1108p

- 7].GESTION FINANCIERE
Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE
Dunod, 1991, 454p

- 8].INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT
MARGERINI Jacques, AUSSET Gérard
Paris Edition d'organisation, 1990, 251p

- 9].LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE
Henri BOUQUIN
EDICEF, 1992, 222p

- 10].LA MAITRISE DES FLUX FINANCIERS DANS L'ENTREPRISE
ROCHE Marc, GUERNY, JACO
Paris Dubois, 1986, 143p
- 11].LE CASH-FLOW
RIEBOLD Gilbert
Paris Edition d'organisation, 1975, 252p
- 12].LE CONTRÔLE DE GESTION
ALLEGRE Hervé, MOUTERDE François
Paris le moniteur, 1989, 166p
- 13].LE CONTROLE DE GESTION
ARDOIN Jean Loup, MICHEL Daniel, SHMIDT Jean
Publi-union, 1986, 454p
- 14].LES FONDEMENTS DU CONTROLE DE GESTION
Henri BOUQUIN
Paris PUF, 1994, 127p
- 15].MANUEL DU CONTROLE DE GESTION
DUPUIS Yves, ROLLAND Gérard
BORDAS, 1991, 277p
- 16].MONNAIE, INSTITUTION FINANCIERE ET POLITIQUE MONETAIRE
PATAT J Pierre
Economica, 1993
- 17].REPORTING ET CONTROLE BUDGETAIRE
PIGE, Benoît, LARDY Philippe
Paris: EMS, 2003

18].THEORIE ET POLITIQUE MONETAIRE

DIATKINE Sylvie

Paris, 183p

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE: PRESENTATION DE L'OFFICE.....	3
SECTION 1 : CONNAISSANCE SUR L'OFFICE.....	3
1.1- Historique :.....	3
1.2- Activités et missions.....	4
1.2.1- Activités.....	4
1.2.2- Missions.....	5
SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	6
2.1- Le Conseil d'Administration.....	6
2.2- La Direction Générale.....	8
2.2.1- Buts essentiels du poste.....	8
2.2.2- -La Direction Administrative et Financière.....	9
DEUXIEME CHAPITRE : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION :	
CONTROLE DE GESTION.....	11
SECTION 1 : DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION.....	11
1.1- Du point de vue «MOYEN».....	12
1.2- Du point de vue «TECHNIQUE».....	13
SECTION 2 : LES ELEMENTS CARACTERISTIQUES DU CONTROLE.....	14
2.1- La dimension «SYSTEME D'INFORMATION».....	14
2.1.1- La dimension «PROCEDURES DE GESTION».....	16
2.2- La dimension «CONSEIL EN GESTION».....	18
PREMIER CHAPITRE: PROBLEMES LIES AU BUDGET.....	23
SECTION 1 : LACUNE AU NIVEAU DE L'ELABORATION DU BUDGET.....	24
1.1- Non respect de la procédure d'élaboration.....	24
1.2- Budget élaboré non satisfaisant.....	26
SECTION 2 : DIFFICULTES DE REALISATION DU BUDGET.....	28
2.1- Existence d'écart considérable entre réalisation et prévision.....	29
2.2- Risque de prise de décision aléatoire.....	33
DEUXIEME CHAPITRE: PROBLEMES LIES A LA TRESORERIE.....	38
SECTION 1 : SUR LIQUIDITE DE LA DISPONIBILITE.....	39
1.1- Mauvaise utilisation de liquidité.....	42
1.2- Manque d'utilisation de liquidité.....	44
SECTION 2 : MAUVAISE GESTION DE CASH- FLOW.....	46
2.1- Négligence de la gestion de cash-flow.....	47
2.2- Manque de réinvestissement.....	48
PREMIER CHAPITRE: PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	50
SECTION 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LE BUDGET.....	50
1.1- Amélioration au niveau de l'élaboration du budget.....	50
1.1.1- Adapter les normes d'élaboration de budget.....	51
1.1.2- Budget élaboré fiable.....	58
1.2- Réalisation de budget.....	65

1.2.1- Réduction progressive des écarts.....	65
1.2.2- Bonne prise de décision.....	68
SECTION 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LA TRESORERIE.....	76
2.1- Amélioration de la trésorerie et utilisation de liquidité.....	76
2.1.1- Rendre l'utilisation de liquidité bonne.....	77
2.1.2- Procéder a l'utilisation de liquidité.....	77
2.2- Rendre la gestion de cash-flow bonne.....	79
2.2.1- Bonne gestion de cash-flow.....	80
2.2.2- Réinvestissement satisfaisant.....	82
DEUXIEME CHAPITRE: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS...	87
SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES.....	87
1.1- Modèle de schéma de collecte d'information.....	87
1.1.1- Information comptable et financière	87
1.1.2- Information par enquête	89
1.2- Mise en place du contrôle de gestion.....	90
SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS	
GENERALES.....	96
2.1- Résultats attendus.....	96
2.1.1- Résultats économiques.....	97
2.1.2- Résultats financiers.....	97
2.1.3- Résultats sociaux.....	97
2.2- Recommandations générales.....	98
2.2.1- Le processus de suivi des réalisations.....	98
2.2.2- Qualité de service rendu.....	100
CONCLUSION GENERALE.....	102
ANNEXES.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	112
TABLE DE MATIERES.....	115