

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

Pour l'obtention du Master II Professionnel en Administration des Entreprises
(Cotontchad-SN du 17 octobre au 30 novembre 2015).

Présenté et soutenu par : Haroun WAVE

Matricule : 12 C 542 EG

Licence Professionnelle en Informatique Appliquée à la Gestion.



Maître de Stage Entreprise :
M'BAÏNAÏSSEM Elisée
Chef de Département
du Contrôle de Gestion
à Cotontchad-SN.



Maître de Stage Ecole :
Dr. NJAYA Joseph-Bruno
Enseignant à la FSEG,
Université de NGAOUNDERE.

Décembre 2015

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

RESUME

Le présent rapport de stage a pour but d'identifier et de résoudre un problème managérial interne à l'entreprise et de suggérer des actions d'amélioration justifiées.

A Cotontchad-SN, plus précisément au Département du Contrôle de Gestion, interstice de notre stage, nous avons identifié, entre autres, les problèmes des coûts élevés de transport privé de coton graine et fibre et des dépassements budgétaires.

D'une part, les parcs automobiles réunis (privé et Cotontchad-SN) couvrent immanquablement les besoins de transport de la firme, et d'autre part, les dépassements budgétaires en carburant et lubrifiants sévissent.

Nous préconisons l'élargissement et le renouvellement du parc automobile de la société et la prévention, l'émulation et la dissuasion en ce qui concerne les dépassements budgétaires.

La mise en œuvre de ces recommandations exige la prise en compte du contrôle budgétaire de proximité et du recrutement éventuel des contrôleurs de gestion, de l'instauration d'une culture organisationnelle forte et d'un système de gestion de l'information efficace.

Mots-clés : Cotontchad-SN, dépassements budgétaires, transport de coton graine et fibre.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

Introduction à la présentation du rapport de stage

Nous remercions le Pr du Jury et le jury de nous avoir accordé la parole pour présenter notre rapport de stage.

Du 17 octobre au 30 novembre 2015, nous avons effectué un stage pratique à Cotontchad-SN à Moundou (Tchad) dont le thème est : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous avons l'honneur de présenter le plan du rapport :

- I. Présentation de Cotontchad dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire
 - A. Historique de Cotontchad
 - B. Activités de Cotontchad
 - C. Structure organisationnelle de Cotontchad

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

II. Processus de contrôle budgétaire à CTD-SN

- A. Activités menées à Cotontchad-SN
- B. Pratique de contrôle budgétaire

III. Analyse des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés et mesures d'amélioration

- A. Méthodes d'investigations
- B. Analyse des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés

IV. Mesures d'amélioration du contrôle budgétaire

- A. Contribution à la résolution des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés
- B. Suggestions pour l'amélioration des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

I. CTD dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire

A. CTD dans son environnement

□ Historique de CTD (CotonTchaD)

➤ De la culture artisanale du coton à la création de CTD

- ✓ 1911 : culture artisanale pratiquée dans le sud-ouest du Tchad (Mayo-Kebbi) pour le filetage, le tissage et la confection des habits (cache-sexes)
- ✓ 1928: culture de coton rendue obligatoire par le colon français
- ✓ 1930 à 1960 : détention du monopole de production cotonnière par la Cie belgo-française Coton Co
- ✓ 1960 à 1970 : Rachat de Coton Co par la Cie française Coton Franc (CFDT, Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles)
- ✓ 1971 : nationalisation de Coton Franc en Cotontchad.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

➤ **Restructuration de Cotontchad**

- ✓ Difficultés de développement de la firme : crises internationales et nationales, aléas climatiques, mauvaise gestion.
- ✓ Restructuration de CTD en SA CTD-SN au capital social de 5 milliards 10 millions détenu par l'Etat (CFDT, SGT et Ecobank se désengageant au F symbolique), siège social à N'Djamena, DG à Moundou.
- ✓ Objectif : redonner la santé financière et privatiser totalement.
- ✓ Plan d'affaires
 - Porter de 100 000 à 300 000 t de CG (Coton Graine) ;
 - Augmenter la surface d'ensemencement de 200 000 à 400 000 ha ;
 - Augmenter le rendement « productivité » de 750 à 930 Kg/ha ;
 - Augmenter le personnel d'encadrement de 102 à 150.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

➤ Activités de CTD-SN

- ✓ Activité coton : achat CG, production fibre, transport coton ;
- ✓ Activité huilerie : production huiles et tourteaux ;
- ✓ Distribution : fibre vers l'Europe et l'Asie.

➤ Mission :

- ✓ Commercialisation exclusive du coton ;
- ✓ Production du coton fibre (par égrenage du coton graine) ;
- ✓ Participation au développement agricole.

➤ Organisation générale

- ✓ Cinq zones situées au sud du Tchad, d'est en ouest sur une superficie de 127 000 Km² et chaque zone est sous la responsabilité d'un COZOC (COordinateur de ZOne Cottonnière)
 - Zone est : localités de Kyabé, Sarh, Koumra et Doba ;

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

➤ Organisation générale (suite)

- ✓ Zone du centre : Moundou ;
- ✓ Zone ouest : Léré, Pala, Gounou-Gaya, Kélo ;
 - Neuf usines dont deux en veille : Gaya et Doba.
 - Sept usines opérationnelles et chaque usine est sous la responsabilité d'un Chef Mécanicien Usine (CMU) : Kyabé, Sarh, Koumra, Moundou II, Kélo, Pala II et Léré ;
 - Une micro-usine à Moundou (test de qualité de coton fibre).

➤ Deux organes principaux de fonctionnement

- ✓ Un organe de décisions : le Conseil d'Administration (9 membres publics majoritairement).
- ✓ Un organe de gestion : Direction Générale (sous l'autorité du PDG)

➤ 8 Directions opérationnelles : DPC, DTU, DCM, DLPM, DAMG, DARH, DFC et DHS (pour la signification des sigles, cf. Rapport, pp. iv à vii).

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

- 3 Départements rattachés à la PDG
 - ✓ Département Informatique ;
 - ✓ Département Audit interne ;
 - ✓ Département Contrôle de Gestion (2 services) :
 - Service de Performance opérationnelle et études ;
 - Service de Gestion budgétaire.

II. Processus du CB à CTD-SN

A. Activités menées à CTD-SN

- Suivi et CB (Contrôle Budgétaire) de transport au PB (Pont Bascule)
 - ✓ Pesée manuelle ;
 - ✓ Pesée informatisée.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

- ✓ Remplissage de bordereau de transport de CG à l'aide de :
 - Ticket de pesée ;
 - Bon de Carburant et Lubrifiant.

B. Pratique du CB

- Lecture et consultation des documents de préparation des budgets (calendrier, maquette, lettre de cadrage) ;
- Entretien sur le processus du CB (pendant ou après consultation des rapports d'activités usines, égrenage, huilerie) :
 - ✓ Discussion budgétaire ;
 - ✓ Budgétisation ;
 - ✓ Suivi et CB.
- Discussion budgétaire au service commercial ;
- Saisie et utilisation du logiciel Excel de gestion budgétaire et assemblage du budget au SGBR (Service de Gestion Budgétaire et Reporting).

Conclusion partie I : identification des problèmes de dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

III. Analyse des dépassements budgétaires et coûts de transport privé et mesures d'amélioration

A. Méthodologie d'investigations

1. Les observations : Contrôle de gestion, Pont bascule, micro-usine.
2. La recherche documentaire : budgets, rapports de suivi et CB, tickets de pesée, bordereau de transport.
3. Les entretiens : Départements d'Informatique, d'Audit Interne, Contrôle de Gestion et tous les Contrôleurs de Gestion.

B. Analyse des dépassements budgétaires et coûts du transport privé élevés.

Dépassements budgétaires

- Dépassements en CL (Carburant & Lubrifiants) et énergie.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

- ✓ Relevé des dépenses effectuées en valeur de consommations en CL et énergie par rapport au budget (cf. Tableau 1 du Rapport)
- ✓ Analyse graphique : dépassements omniprésents (Graphique 1)

☐ Coûts de transport privé de CG

- ✓ Relevé de tonnage de CG transporté et coûts unitaires de transport (cf. tableau 2 du Rapport)
- ✓ Analyse graphique (graphique 2) :
 - les réalisations sont toujours inférieures aux prévisions (insatisfaction des besoins de transport de CG des 2 parcs auto jumelés) ;
 - Dépassements budgétaires pour les autres paramètres (tonnage, RM, coût à la tonne).

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

IV. Mesures d'amélioration du CB

A. Contribution à la résolution des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés

- ✓ Les réalisations budgétaires comparées aux prévisions du plan de restructuration (cf. tableau 3 du Rapport) ;
- ✓ Analyse graphique : relève financière (rentabilité) de CTD-SN assurée (CTD-SN s'achemine vers la privatisation) ;
- ✓ Développement de CTD-SN passe par les règlements des dépassements budgétaires et des coûts de transport, entre autres.
- Pour les dépassements budgétaires : prévention, émulation et dissuasion.
- Pour les coûts de transport privé de CG : investir pour l'élargissement du parc automobile de transport de la firme.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

B. Suggestions pour l'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé

Prise en compte des dimensions essentielles du management : planification, organisation et culture organisationnelle, ressources humaines et système de gestion informationnelle.

❑ De la planification stratégique de gestion budgétaire

- ✓ Planification à M et LT ;
- ✓ Objectifs fixés sur le M et LT ;
- ✓ Prévisions étalées sur le M et LT ;
- ✓ Résultats (écarts) et corrections.

❑ De l'organisation et de la culture organisationnelle

- ✓ Autonomie de gestion budgétaire (érection du département en direction)
- ✓ Prévention des risques (contrôle préventif) ;

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

- ✓ Culture organisationnelle forte (les valeurs de l'organisation fortement ancrées et partagées par le personnel remplacent avantageusement les règles formelles par un sens de prévisibilité et de cohérence) ;
- ✓ Suggestion d'organigramme de Contrôle de Gestion et d'Audit interne (cf. Rapport; p. 61).

□ **Des ressources humaines et du système de gestion d'information**

- ✓ Contrôle budgétaire de proximité (recrutement interne, dans le vivier des stagiaires ou par voie de test) ;
- ✓ Elargissement des progiciels aux usines, intégrant un contrôle omniprésent (de la source à la destination en passant par le transit à l'aide de l'intranet et du GPS).

Conclusion partie II : suggestions aux problèmes

- ✓ aux dépassements budgétaires : prévention, émulation et dissuasion.
- ✓ aux coûts de transport privé de CG : investissement pour élargir le parc automobile de transport de CG de la firme.

Présentation du Rapport de Stage en Entreprise

Thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

Mot de la fin ;

Le jury examinateur, présidé par le Professeur TSAPI Victor, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de NGAOUNDERE, a décerné la mention bien pour ce travail.