

Ministère de l'Enseignement Supérieur

Université de NGAOUNDERE

Faculté des Sciences
Economiques et de Gestion

Département du Management, de la
Stratégie et de la Prospective

B.P. : 454 NGAOUNDERE
TEL/FAX: 22 25 27 65



Ministry of Higher Teaching

The University of NGAOUNDERE

Faculty of Economics and
Management

Department of Management,
Strategy and Prospective

P.O. BOX : 454 NGAOUNDERE
TEL/FAX: 22 25 27 65

COTONTCHAD-SN
SOCIÉTÉ COTONNIÈRE DU TCHAD - SOCIÉTÉ NOUVELLE
شركة قطن تشاد - شركة جديدة



Rapport de Stage en Entreprise

(Cotontchad-SN du 17 octobre au 30 novembre 2015)

Pour l'obtention du Master II Professionnel en Administration des Entreprises.

Thème : Pratique de Contrôle Budgétaire à Cotontchad-SN.

Présenté par : Haroun WAVE

Matricule : 12 C 542 EG

Licence en Informatique Appliquée à la Gestion.

Maître Stage Entreprise :

Mr. M'BAÏNAÏSSEM Elisée
Chef de Département du Contrôle de
Gestion
à Cotontchad-SN.

Maître Stage Ecole :

Dr. NJAYA Joseph Bruno
Enseignant à la Faculté des Sciences
Economiques et de Gestion de
l'Université de NGAOUNDERE.

Décembre 2015

SOMMAIRE

Page

Dédicace	i.
Résumé	ii.
Remerciements	iii.
Avant-propos	iv.
Sigles et abréviations	v.
Liste des tableaux, graphiques et figures	viii.
Introduction générale	1
<u>Première partie</u> : Cotontchad-SN dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire.	6
<u>Chapitre I</u> : Vue synoptique de Cotontchad-SN.	8
<u>Section I</u> : Aperçu de Cotontchad-SN.	9
<u>Section II</u> : Du fonctionnement de Cotontchad-SN.	19
<u>Chapitre II</u> : Processus de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN.	25
<u>Section I</u> : Activités menées à Cotontchad-SN.	26
<u>Section II</u> : Pratique de contrôle budgétaire au Département de Contrôle de Gestion.	32
<u>Deuxième partie</u> : Analyse des insuffisances dans la pratique de contrôle budgétaire et mesures d'amélioration.	39
<u>Chapitre III</u> : Etude analytique des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.	42

<u>Section I</u> : Méthodologie d'investigations.	42
<u>Section II</u> : Analyse des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés	46
<u>Chapitre IV</u> : Mesures d'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.	54
<u>Section I</u> : Contribution à la résolution des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.	54
<u>Section II</u> : Suggestions pour l'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.	58
Conclusion générale	65
Bibliographie	69
Annexes	71
Table des matières	84

DEDICACE

A tous mes enseignants de la Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise de l'Université de MOUNDOU (Tchad) et à tous mes enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de NGAOUNDERE (Cameroun).

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 de fibre et des dépassements budgétaires. D'une part, les parcs automobiles réunis (privé et Cotontchad-SN) couvrent inmanquablement 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.

ABSTRACT

This present report aims at identifying and resolving internal managerial problem in the company and at suggesting justified improvement actions.

At COTONTCHAD-SN, precisely at the Control of Management Department, field of our training, we identified, among others, the problems of high costs of private transport of cotton seed and fiber and budget overtakings.

In one hand, the combined car parks (private and COTONTCHAD-SN) poorly cover the transport needs of the firm, on the other hand, budget overtakings in fuel and lubricants are overlasting.

We advocate the expansion and renewal of the car parks of the company and the prevention, deterrence and emulation concerning budget overtakings.

The implementation of these recommendations requires the consideration of close budgetary control and the possible recruitment of management controllers, the establishment of a strong organizational culture and an effective information management system.

Keywords : COTONTCHAD-SN, budget overtakings, transport seed and fiber cotton.

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport de stage est le fruit de la contribution de plusieurs bonnes volontés. A cet effet, nous tenons à exprimer nos remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, intellectuellement ou moralement, nous ont apporté leur appui.

Nous témoignons notre reconnaissance en particulier à notre directeur de stage école, Dr. NJAYA Joseph-Bruno pour sa simplicité et son large esprit d'ouverture, sans qui, franchement ce travail ne verrait pas le jour. Sa disponibilité constante malgré ses occupations nous a été d'une importance capitale.

Nous exprimons dans l'ensemble nos sincères remerciements à tous les enseignants de la FSEG de l'Université de NGAOUNDERE.

Nous n'oublions pas notre directeur de stage entreprise Mr. M'BAÏNAÏSSEM Elisée, Chef du Département, Mr. TENBOUA François, Chef de Service du Contrôle Budgétaire et tous les Contrôleurs de Gestion du Département pour leur prompt disponibilité et leurs préoccupations de nous voir réussir ce stage.

Nous témoignons, enfin, notre gratitude à toute la famille pour le soutien affectif, moral et matériel qu'elle n'a cessé de nous apporter durant notre formation en Administration des Entreprises, notamment à :

- VOURCHAKBE Joël ;
- PALLAÏ KEDAYE ;
- VOURBOUBE David ;
- Léo, mon épouse ;
- Amadou Haroun WAVE, mon fils ;
- Tous nos enfants dont notre longue présence au Cameroun a privé d'affection.

AVANT- PROPOS

Le Master II professionnel en Administration des Entreprises couronne des cadres gestionnaires d'entreprises privées et publiques et des promoteurs d'entreprises.

L'accès à la formation, sur étude de dossier, conditionne l'obtention de master I ou de maîtrise ou de tout autre diplôme équivalent de niveau Bac + 4. Il vise tout corps de métier : médecins, juristes, économistes, ingénieurs, etc.

La formation en M2P-AE complète les fondamentaux en gestion acquis formellement ou non par un enseignement théorique polyvalent à la FSEG de l'Université de NGAOUNDERE et pratique dans une entreprise sous forme de stage d'une durée minimale de deux mois.

A l'issue du stage, un rapport est produit sous l'encadrement du maître stage école (enseignant à la FSEG) et du maître stage en entreprise (cadre de l'entreprise), le thème retenu étant approuvé par l'entreprise.

Le rapport de stage est soutenu devant un jury composé d'enseignants de l'université et éventuellement du maître de stage en entreprise.

Le stagiaire s'attèle à résoudre un problème interne à l'entreprise, d'ordre managérial et/ou stratégique et suggère des actions d'amélioration, d'où le triple intérêt de ce stage :

- L'entreprise peut prendre acte de l'information reçue dans le rapport du stage ;
- La faculté juge la qualité de la formation dispensée et de l'insertion du stagiaire dans le milieu socioprofessionnel ;
- L'étudiant prouve ses compétences en entreprise et son aptitude à s'insérer dans une communauté professionnelle.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACL	Agents Cotonniers de Liaison
ACT	Agents Cotonniers de Terrain
AEF	Afrique Equatoriale Française
AG	Assemblée Générale
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AUOHADA	Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
AV	Association Villageoise
BCL	Bon de Carburant et Lubrifiant
BM	Banque Mondiale
CA	Conseil d'Administration
CFDT	Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles
CG	Coton Graine
CGI	Centre de Gestion des Intrants
CMU	Chef Mécanicien Usine ou Chef d'Usine
Coton Co	Compagnie Cotonnière Franco-belge
Coton Franc	Compagnie Cotonnière Française
COZOC	Coordonnateur de la Zone Cotonnière
CTD	Cotontchad
Dagris	Développement des Agro-industries du Sud
DAI	Département de l'Audit Interne
DAM	Direction Approvisionnement Magasin
DARH	Direction Administrative et de Ressources Humaines
DCG	Département du Contrôle de Gestion
DCM	Direction Commerciale et de Marketing
DFC	Direction Financière et Comptable
DG	Direction Générale
DHS	Direction de l'Huilerie et Savonnerie
DI	Département de l'Informatique
DLPM	Direction de Logistique, du Parc et du Matériel
DPC	Direction de Production Cotonnière
DTU	Direction Technique des Usines

FCFA	Franc de la Communauté Financière d’Afrique (Centrale)
FMI	Front Monétaire International
FSEG	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
GE	Grande Entreprise
GO	Gas-oil
GPB	Gestion ou Gestionnaire du Pont Bascule
GPS	Global Position System
ha	Hectare
HS	Huilerie-Savonnerie
KFCFA	Kilo (ou millier) de F CFA
Kg	Kilogramme
Kg/ha	Kilogramme par hectare
Km	Kilomètre
Km ²	Kilomètre carré
M2P-AE	Master 2 Professionnel en Administration des Entreprises
mm	millimètre
N, B, T	(Poids) Net, Brut, Tare
OHADA	Organisation pour l’Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONDR	Office National du Développement Rural
PAS	Programme d’Ajustement Structurel
PB	Pont Bascule ou Poly benne
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PR/PM/MCI	Présidence de la République/Primature/Ministère du Commerce et d’Industrie
RAC (ou AAC)	Responsable ou (Agent) Administratif Comptable
RCA	République Centrafricaine
RH	Ressources Humaines
RM	Rayon Moyen
RPF	Responsable des Produits Finis
SA	Société Anonyme
SGBR	Service de Gestion Budgétaire et de Reporting
SGPOE	Service de Gestion de la Performance Opérationnelle et des Etudes
SGT	Société Générale Tchad

SI	Système d'Information
SN	Société Nouvelle
SNE	Société Nationale d'Electricité
Sodecoton	Société pour le Développement du Coton au Cameroun
Sodefitex	Société de Développement de Fibre Textile au Sénégal
Sofitex	Société de Fibre Textile au Burkina-Faso
T ou t	Tonne
TF	Tonne Fibre

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES

Page

<u>Tableau N° 1</u> : Evolution des dépassements budgétaires des consommables à Cotontchad-SN (source : rapports d'activités de gestion budgétaire).	47
<u>Graphique N° 1</u> : Expression graphique de l'évolution des dépassements budgétaires (source : nous-même).	48
<u>Tableau N° 2</u> : Tonnage CG transporté et coûts unitaires de transport (source : rapports d'activités de gestion budgétaire).	50
<u>Graphique N° 2</u> : Tonnage CG transporté et coûts unitaires de transport (source : nous-même).	51
<u>Tableau N° 3</u> : Les réalisations du Plan de restructuration 2011/ 2012 – 2015/ 2016 (source : budgets d'exploitation Cotontchad-SN)	56
<u>Graphique N° 3</u> : Evolution du plan de restructuration (source : nous-même).	56
<u>Figure</u> : Proposition d'organigramme pour une finalité axée sur la performance stratégique, financière et économique (source : nous-même).	61

Introduction générale

Le développement de la culture du coton graine à partir des années 1950 a conduit les pays africains producteurs de coton à créer des sociétés cotonnières d'économie mixte dans les années 1970 : Cotontchad au Tchad, Sodecoton au Cameroun, Sodefitec au Sénégal, Sofitex au Burkina-Faso, etc.

Créée en 1971, la Société Cotonnière du Tchad (Cotontchad) a connu ses

« trente glorieuses » sur le continent, concurrençant sévèrement l'Égypte et le Soudan, leaders d'alors dans le secteur : l'importance de la superficie cultivable (127 000 Km²), la pluviométrie convenable à ce type de culture (800 à 1200 mm), l'engouement des cotonculteurs dont le coton constitue le principal revenu ont fortement contribué à cet essor.

Mais les crises financières internationales (dévaluation du F CFA en 1994, subprimes en 2007/2008) et nationales (sécheresse et famine, guerres civiles et coups d'Etat) ont sapé le développement de ce secteur. A cela s'ajoutent les nominations de certains responsables d'intégrité et de compétences approximatives¹ à la tête de l'institution sans oublier les privatisations mal conduites et sous contrainte du FMI et de la BM dans le cadre du PAS². Ces crises ont pour conséquence la production plancher de 35 000 tonnes de coton graine pendant la campagne 2008/ 2009.

¹ Pour la mauvaise gestion humaine, les exemples de ZOOMTCHAD du Mardi 14 Juin 2011 01:01: *La Cotontchad en état de cessation de paiement* (<http://ow.ly/KNICZ>) en sont une parfaite illustration.

² La branche Huilerie-Savonnerie de Cotontchad a souffert de cette réforme structurelle du secteur coton. En effet, séparée de l'activité coton en 2001 et dénommée Huilerie-Savonnerie Société Anonyme (HS SA), elle a été réintégrée à Cotontchad en 2006 après l'échec de sa privatisation prônée par le programme d'ajustement structurel (PAS).

A cet effet, Cotontchad a été restructurée en société anonyme, la Société Cotonnière du Tchad, Société Nouvelle (Cotontchad-SN), le 31 décembre 2011. Son capital social fut porté à 5 milliards 10 millions de FCFA, les partenaires financiers Dagriss ou CFDT, SGT et Ecobank ayant cédé leurs actions au franc symbolique. L'Etat tchadien devient alors le seul actionnaire³. Le siège social et le Bureau de liaison demeurent à N'Djaména mais la DG, à la tête de laquelle un administrateur général (PDG) a été nommé, est transférée à Moundou, à 500 Km environ du siège, au cœur même des activités culturelles cotonnières !

Néanmoins la reprise de la production cotonnière, avec l'amélioration timide des cours mondiaux de la fibre et la relance de la société par l'Etat pendant les campagnes 2011/2012 à 2012/ 2013, donnent un souffle nouveau à Cotontchad-SN. La branche Huilerie-Savonnerie de Cotontchad-SN a réalisé une économie budgétaire de 1 milliard 511 millions à fin campagne 2014 (Rapport de Contrôle Budgétaire HS, p. 9). Mais les autres branches (Production Cotonnière, Usines, Approvisionnement et Magasin) continuent à battre des ailes :

- Le transport privé du coton graine vers les usines et celui de la fibre à l'exportation engendrent des coûts exorbitants pour la société ;
- Le coût de la consommation énergétique de la production de la fibre (3 à 4000 litres de gas-oil par jour) est très important, la Société Nationale d'Electricité (SNE) n'étant pas capable actuellement de couvrir les besoins de la société ;

³ La *Visite au cœur de la Cotontchad Société Nouvelle* par Orabank Tchad ressort que « Cotontchad Société Nouvelle est une société détenue à 100% par l'Etat tchadien », ce qui veut dire autrement que l'Etat tchadien est le seul actionnaire actuellement (phase de restructuration).

- L’outil industriel, vétuste et obsolète, génère la sous-activité des machines et du personnel, et du coup, entraîne une hausse en consommation d’énergie et des salaires (heures supplémentaires).

En particulier, le Département du Contrôle de Gestion, disposant d’une autonomie réduite et d’un système de gestion de l’information peu efficace, s’attèle vaille que vaille, à mener à bien la mission d’élaboration des budgets prévisionnels, de leur suivi et de la transmission des indicateurs de gestion à la hiérarchie. Ces indicateurs sont incontestablement un outil d’aide précieux aux prises des décisions stratégiques et opérationnelles dans une firme où, le contrôle budgétaire et le système de gestion de l’information devraient constituer un capital et un levier de performance économique et financière de premier plan.

Dans ce contexte, il apparaît donc important d’explorer Cotontchad-SN, dans la limite de l’accès au terrain, d’effectuer l’état des lieux du Département du Contrôle de Gestion, de recenser des problèmes liés à la pratique de contrôle budgétaire et de proposer des recommandations d’amélioration justifiées, d’où le thème : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN.

Le présent rapport de stage s’articule autour de deux parties délimitées par une introduction générale et par une conclusion générale.

La première partie du rapport de stage présente la phase analytique d’identification des problèmes en entreprise et s’intitule Cotontchad-SN dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire.

La deuxième partie du rapport de stage, analyse des insuffisances dans la pratique de contrôle budgétaire et mesures d’amélioration, quant à elle, présente

la démarche méthodologique qualitative de résolution des insuffisances en contrôle budgétaire et propose des mesures d'amélioration.

Première partie : Cotontchad-SN
dans son environnement et
Pratique de contrôle budgétaire.

Cotontchad-SN dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire exposent la phase analytique d'identification des problèmes en entreprise. Cette phase consiste à rechercher, à travers la pratique du terrain, des problèmes managériaux pour analyse et diagnostic.

L'analyse-diagnostic de l'environnement de l'entreprise permet de rechercher au Département du Contrôle de Gestion où nous effectuons le stage, entre autres, les problèmes liés à la pratique de contrôle budgétaire.

Le Département du Contrôle de Gestion, sous l'autorité de la Présidence de la Direction Générale, a pour finalité d'élaborer les budgets et d'en assurer le suivi et le contrôle grâce aux différents rapports (transport, égrenage, huilerie, etc.) et des tableaux de bord d'indicateurs de gestion. Ces rapports de suivi et du contrôle budgétaire ressortent l'examen des dépassements budgétaires sur les prévisions des centres analytiques. Mais comment traite-on en définitive du cas du dépassement budgétaire excessif ? Cette question nous pousse particulièrement à examiner la pratique de contrôle budgétaire et de leur efficacité sur la performance de Cotontchad-SN, d'où le thème du présent rapport : Pratique de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN.

La vue synoptique de Cotontchad-SN (chapitre I) présente le cadre général du stage et situe l'entreprise dans son environnement, en retraçant son historique et ses activités (section I). De plus, la connaissance des organes de Cotontchad-SN et de leur mode de fonctionnement permettent de dessiner in fine l'organigramme de la société (section II).

Le processus du contrôle budgétaire à Cotontchad-SN (chapitre II) décrit nos activités menées durant le stage (section I) et la pratique de contrôle budgétaire au Département du Contrôle de Gestion (section II).

Chapitre I : Vue synoptique de Cotontchad-SN

La superficie de 100 000 Km² dans la zone soudanienne (sud du Tchad) représentant 79 % des terres cultivées et la pluviométrie saisonnière (800 à 1 200 mm) sont autant d'atouts pour la culture du coton au Tchad. Le coton demeure incontestablement l'un des principaux produits d'exportation au Tchad et contribue efficacement au PIB. Il couvre les besoins de quatre millions de Tchadiens et touche 350 000 paysans à travers 5298 associations villageoises organisées en 129 centres de gestion (Rapport activités de fin de campagne 2011/2012, DPC).

Cotontchad emploie 2 000 salariés (permanents et temporaires confondus) et reste l'un des principaux pourvoyeurs d'emploi au Tchad. Elle participe au développement rural (construction d'écoles, de dispensaires, forages des puits, etc.) grâce aux « ristournes » versées aux AV⁴, sorte de primes de motivation aux cotonculteurs ou encore « compensation du service rendu par les cotonculteurs à Cotontchad-SN ».

La culture du coton reste indispensable à la création d'emploi, à l'amélioration du cadre de vie de la population, à la sécurité alimentaire, à la modernisation de l'agriculture (nouvelles techniques culturales par apport d'engrais, fabrication de compost, rotation des cultures et jachère, etc.).

La vue synoptique de Cotontchad-SN (chapitre I) nous permet de connaître cette filière coton.

La section I (aperçu de Cotontchad-SN), cadre général du stage, retrace l'historique et les activités de la firme.

⁴ Associations Villageoises

La section II (du fonctionnement de Cotontchad-SN) relate les missions et attributions des organes de décision et de direction de la société.

Section I : Aperçu de Cotontchad-SN

Un aperçu général de Cotontchad-SN à travers son historique et ses activités présente l'historique de Cotontchad-SN, de la culture artisanale du coton à sa culture industrielle imposée par les colonisateurs et conduit à la compréhension du processus de naissance et de l'évolution de Cotontchad-SN.

Cotontchad-SN détient le monopole de l'achat du coton graine, de la production et de la vente du coton fibre sur le territoire national.

I. Historique de Cotontchad-SN

L'historique de Cotontchad retrace l'histoire de la société et de son évolution de la naissance à sa restructuration actuelle.

A. De la culture artisanale du coton à la création de Cotontchad-SN

Pratiquée pour la première fois en 1911 au Mayo- Kebbi, au Sud- Ouest du Tchad, la culture artisanale du coton servait aux populations à fileter, à tisser et à confectionner des habits (cache-sexes).

En 1928, la culture du coton a été rendue obligatoire par le colon français, après les premiers essais qui se sont révélés concluants en 1921. De 1930 à 1960, la Société Cotonnière Franco-belge Coton Co détenait le monopole de la culture du coton au Tchad. En 1954, le Tchad et l'Oubangui- Chari (actuelle RCA⁵) étaient en tête dans la production cotonnière des territoires de l'AEF⁶ : ils produisaient annuellement de 30 000 à 35 000 tonnes de coton brut (ou coton graine), soit 75

⁵ République Centrafricaine

⁶ Afrique Equatoriale Française

à 80 % du total du coton fibre de l'empire colonial. De 1960 à 1970, la Société Coton Franc (Compagnie Cotonnière Française) rachetait Coton Co. En 1971, l'Etat tchadien s'engageait dans ce créneau en nationalisant la Coton Franc, devenue Société Cotonnière du Tchad (Cotontchad) dans laquelle il détenait la part majoritaire des actions.

Par la suite, Cotontchad a été confrontée aux multiples crises internes au pays (sécheresse, famine, guerres, coups d'Etat et des problèmes de gestion de certains dirigeants...) et externes (la chute des cours du coton sur le marché international et la dévaluation du F CFA arrimé à l'euro, monnaie forte).

Elle a été restructurée en lieu et place de la Société Cotonnière du Tchad Société Nouvelle (Cotontchad- SN) le 30 décembre 2011. Son capital fut porté à 5 milliards 10 millions de FCFA. Cotontchad- SN est détenue à 100 % par l'Etat tchadien à la phase de la restructuration qui débouchera, en principe, sur la privatisation totale de la filière.

Cotontchad-SN est dotée de neuf usines réparties dans le sud du pays en trois zones et localités comme suit (Budget d'exploitation exercice 2015, CA du 23 janvier 2015) : zone de l'ouest (Léré, Pala, Gaya et Kélo) ; zone du centre (Moundou) et zone de l'est (Doba, Koumra, Sarh, Kyabé).

Présentement, sept usines sont opérationnelles et deux en veille (Gaya et Doba) pour diverses raisons, soit environ 77, 78 % du potentiel des activités du parc usines disponible.

La fabrication du savon produit par la branche DHS⁷, plutôt stratégique, ne procurait pas d'avantage économique substantiel à Cotontchad. Eu égard à

⁷ Direction de l'Huilerie et Savonnerie

l'importation non rentable du composant principal, l'huile de palme, l'unité de production du savon de la DHS a dû mettre la clé sous le paillason en 2006.

B. Restructuration de Cotontchad

Nous dévoilons la genèse d'une rénovation, le plan d'affaires quinquennal de Cotontchad-SN et sa constitution, pour aboutir aux activités de la filière et à ses réseaux de distribution.

Le Gouvernement tchadien agréé le plan de restructuration de Cotontchad en septembre 2011 qui prévoit la création de Cotontchad-SN avec transfert des actifs et passifs opérationnels de Cotontchad et la dissolution de celle-ci avec reprise des actifs et passifs résiduels.

Le 30 décembre 2011, le Conseil d'Administration des actionnaires de Cotontchad en son Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) a approuvé la création de Cotontchad-SN, la cession d'activités cotonnières entre Cotontchad et Cotontchad-SN et sa dissolution- fusion.

A l'issue de ces décisions, la constitution d'une Société Anonyme, Cotontchad-SN a été effective.

Les actionnaires minoritaires (Dagris ou CFDT, SGT et Ecobank) cèdent au franc symbolique leurs actions à l'Etat (Tchad) devenu le seul actionnaire.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Cotontchad - SN du 03 avril 2012 a décidé de porter le capital à 5 milliards 10 millions de FCFA et de faire administrer Cotontchad-SN par un Conseil d'Administration dirigé par un Président Directeur Général, assisté d'un Directeur Général Adjoint. Le siège social de Cotontchad-SN reste à N'Djaména ainsi qu'un Bureau de liaison. Par contre la Direction Générale a été déplacée dans la ville de Moundou,

à environ 500 Km au sud du siège, devenue le centre stratégique de mise en œuvre des politiques et des programmes de la filière.

Ainsi donc, la SA Cotontchad - SN est définitivement constituée et met en œuvre son plan d'affaires quinquennal 2011/12 à 2015/2016.

Cette restructuration peut-elle conduire à une orientation vers la privatisation totale de Cotontchad-SN ? Quelle est la planification mise en œuvre (plan d'affaires) à Cotontchad-SN à sa phase de restructuration ?

L'importance de la culture du coton dans l'économie nationale n'est plus à démontrer. Cotontchad-SN est l'une des « mamelles de l'économie tchadienne⁸ ». L'espoir d'une relance de la culture du coton précède sa renaissance avec la disponibilité des surfaces cultivables et l'engouement des cotonculteurs qui y tirent leur principal revenu.

Le plan d'affaires de Cotontchad-SN de la période des cinq campagnes allant de 2011/2012 à 2015/2016 prévoit notamment :

- De porter de 100 000 tonnes de coton graine à 300 000 tonnes en fin du plan ;
- D'accroître la surface totale d'ensemencement de 200 000 hectares à 400 000 hectares ;
- D'augmenter la superficie cultivable de 40 à 70 % ;
- D'accroître graduellement les intrants en fonction de la superficie cultivable ;
- D'améliorer le rendement « productivité » de 750 à 930 Kg/ hectares ;
- D'augmenter le personnel d'encadrement de 102 à 150.

Le Plan semble réaliste certes, mais il faut maîtriser ou contrôler éventuellement certaines contraintes : la constance de la pluviométrie (800 à 1200 mm), le

⁸ *La Cotontchad en cessation de paiement.....Zoomtchad, 14 juin 2001.*

renforcement de la vulgarisation et de l'encadrement des cotonculteurs en matériels agricoles, intrants et conseil, l'enlèvement à temps et en totalité du coton produit et le désengagement effectif des paiements de Cotontchad-SN, etc.

C. De la constitution de Cotontchad-SN

Les Statuts de Cotontchad-SN déterminent la constitution de la société en décrivant la dénomination, la raison sociale, le siège social, le capital social, l'objet social et la mission dévolue (AUOHADA).

A l'issue de la restructuration, Cotontchad est redevenue une société anonyme (SA) et dénommée Société Cotonnière du Tchad Société Nouvelle, en sigle Cotontchad-SN et son capital social porté à 5 milliards et 10 millions de FCFA. Il est détenu par l'Etat tchadien à 100 % pendant la phase de restructuration.

L'objet social, une des caractéristiques de la constitution, spécifie la nature et le domaine d'activité de la société.

Cotontchad-SN détient le monopole d'achat de coton graine aux planteurs individuels ou organisés en associations villageoises, l'égrenage du coton graine et la commercialisation du coton fibre et de ses coproduits (graine, huiles, tourteau).

Cotontchad-SN participe industriellement et commercialement à toutes les opérations de développement agricole au Tchad.

La mission de Cotontchad-SN consiste à assurer exclusivement la commercialisation du coton fibre, à participer au développement de la production et de la productivité agricoles en relation avec ses partenaires et à acheter tout le coton graine aux producteurs.

II. Activités de Cotontchad-SN

Les activités de Cotontchad-SN se répartissent en trois catégories : l'activité coton, l'activité Huilerie et la vente des produits.

A. L'activité coton

L'activité coton consiste en l'achat de coton graine, la production du coton fibre et le transport du coton vers les usines et à l'exportation.

Cotontchad-SN détient le monopole d'achat de coton graine sur l'étendue du territoire, avec l'obligation d'achat de l'ensemble de la production.

Les cotonculteurs sont organisés en associations villageoises regroupées en centres de gestion des intrants (CGI), qui, eux-mêmes sont sous la supervision des usines.

La vulgarisation des intrants et matériels agricoles se fait à crédit auprès des producteurs cotonniers et le suivi est assuré par l'équipe responsable des centres de gestion (superviseurs et agents cotonniers de liaison et de terrain), courroies de transmission entre les AV et les usines.

Cotontchad-SN dispose de neuf usines (dont deux sont actuellement en veille) et sept en activité : usines de Léré, Pala, Kélo, Moundou, Koumra, Sarh et Kyabé. Ces usines pilotent 129 centres de gestion qui encadrent 5298 AV (Rapport de la DPC 2011/2012).

La transformation du coton graine en coton fibre ou égrenage dépend de la capacité des machines à égrener : plus la production du coton graine est importante, plus les égreneuses sont sollicitées pour la transformation, d'où il est important de prendre en compte les paramètres capacité d'égrenage et état des machines (vétustes et obsolètes). Ce sont des machines à 141 Scies

(équipant les usines de Pala, Kélo et Moundou) et 120 Scies (les autres usines fonctionnelles).

La capacité théorique de ces machines est d'environ 255 000 tonnes de coton graine, soit en moyenne 1 700 tonnes de coton graine par jour étalée sur une durée de 150 jours de campagne. Une usine peut tourner 21 heures par jour (3 heures d'arrêt réservées à la maintenance). Le ratio d'utilisation de ces usines (indicateur de gestion des capacités d'égrenage), est sans doute inférieur à la norme prévue, eu égard aux multiples dysfonctionnements.

Les causes des dysfonctionnements des machines sont de trois ordres : causes liées à la structure organisationnelle (nomination des compétences non conformes⁹), causes techniques (pannes mécaniques, hydrauliques, électriques) et causes non techniques ou circonstancielles (manque de coton, de consommables : gas-oil, lubrifiants, emballages, etc.). Et les conséquences sont importantes : sous-activité des machines et du personnel déjà en sous-effectif (Rapport suivi des heures Ateliers à fin mars 2015).

Cotontchad-SN assure le transport du coton graine et des intrants agricoles entre les AV et les usines, de la graine du coton des usines vers la DH et du coton fibre vers l'extérieur (via le Cameroun).

Le transport en fret direct est effectué par les véhicules Cotontchad-SN (poly-bennes) et les véhicules privés tandis que le transport en fret retour est réalisé

⁹ « Le Chef Mécanicien qui est l'élément moteur de l'égrenage est sous l'autorité du Chef d'Usine qui est un agent administratif peu soucieux des obligations techniques » des machines dicit PADACHE F. (2009), *Etude du mécanisme de fixation du prix du coton graine au Tchad : prise en compte des coproduits du coton*, rapport final, Bamako (Mali), mai 2010.

essentiellement par les véhicules de transport sous-traités¹⁰. Les véhicules Cotontchad sont classés en véhicules anciens sériés de 353 à 367 et les véhicules récents sériés de 368 à 377. L'importance de cette « sérification » prend en compte la performance en consommation de carburant par rapport à la distance roulée : 55 litres aux 100 Km pour les anciens véhicules et 50 litres aux 100 Km pour les récents. Les autres paramètres utilisés, outre la distance parcourue aux 100 Km, sont : le kilométrage parcouru, le tonnage transporté, le rayon moyen (moitié de la distance parcourue aller-retour entre les AV et les usines), la rotation effectuée (nombre d'allers retours effectués pour un tonnage moyen donné à transporter), la consommation en carburant, la durée d'une rotation, etc.

Les problèmes de transport rencontrés sont inhérents aux compteurs défectueux de certains véhicules privés, le manque d'engagements contractuels de certains transporteurs privés et le paiement tardif de ceux-ci. Le transport en fret retour se fait généralement par les véhicules privés, les véhicules Cotontchad-SN n'étant pas rémunérés pour ce service¹¹. Par contre, le transport du CG des AV les plus distantes est attribué aux véhicules Cotontchad-SN afin de minimiser les coûts de transport.

Les véhicules Cotontchad-SN sont rémunérés en carburant et pour le fonctionnement du logiciel de Gestion Pont Bascule, la valeur 1 (litre de carburant) est affectée à la consommation des véhicules privés.

L'insuffisance des véhicules de transport de Cotontchad-SN l'amène à sous-traiter avec des partenaires locaux et non locaux. Les coûts de transport sont

¹⁰ Les entretiens avec le personnel chargé de transport de graines de coton et intrants à la DPC et au DCG laissent entrevoir clairement le souci de cette pratique.

¹¹ Idem.

très élevés pour la société à cause de la sous-traitance du transport et de l'enclavement du pays.

B. L'activité Huilerie

L'activité Huilerie consiste en décorticage de la graine du coton, trituration de la graine du coton en amandes, presse des amandes, extraction d'huile des écales et sa pelletisation ou production de tourteaux.

Le décorticage de la graine produit des coques, résidus énergétiques utilisés dans la chaufferie. La presse de la graine triturée (amandes) donne des huiles brutes et des résidus appelés écales contenant encore quelques huiles. L'extraction des huiles des écales grâce à l'hexane et à la vaseline aboutit au tourteau. Enfin, les huiles brutes sont neutralisées en huiles neutres (SAOR) et le raffinage des huiles neutres à l'aide de la terre décolorante produit l'huile raffinée (DIN).

L'Huilerie a réalisé un gain budgétaire de 22 millions de FCFA sur le coût du personnel par une « utilisation efficiente de la main-d'œuvre » et 1,489 millions de FCFA sur les matières consommables, soit 1,511 millions sur sa production (Rapport de contrôle budgétaire à fin décembre 2014).

C. Distribution des produits Cotontchad-SN

Le monopole de distribution est détenu par Cotontchad-SN mais l'exportation des coproduits de Cotontchad-SN se fait indirectement par les grossistes et demi-grossistes tchadiens de la DHS, en particulier¹².

¹² « Les ventes des co-produits à l'exportation ne sont pas effectuées directement par la Cotontchad (ou DHS), mais plutôt par les clients tchadiens de la DHS, en particulier ceux de Moundou. » dicit PADACKE F. (2009), *Etude du mécanisme de fixation du prix du coton graine au Tchad : prise en compte des coproduits du coton*, rapport final, Bamako (Mali), mai 2010.

Le coton fibre, principal produit de Cotontchad-SN, est conditionné en balles, « cerclées » à l'aide de quick link¹³ puis exportés vers l'Europe et l'Asie.

En Europe, la France, le Portugal et l'Allemagne sont les principaux pays demandeurs de la fibre tchadienne tandis qu'en Asie, ce sont la Chine, le Bangladesh et l'Inde qui constituent les clients du produit de Cotontchad-SN.

L'aperçu de Cotontchad-SN, à travers son historique et ses activités, a planté le décor général du stage.

Deux périodes marquent principalement l'histoire de la culture du coton au Tchad : la période d'exploitation artisanale (par la population locale) et la période d'exploitation industrielle. D'abord, l'exploitation industrielle effectuée par les compagnies coloniales (Coton Co et Coton Franc), puis celle de la nationalisation de ces compagnies en Cotontchad.

Les multiples crises internes (sécheresse, famine, guerres, coups d'Etat) et externes (baisse des cours mondiaux de coton, dévaluation du F CFA et son arrimage à l'euro, monnaie forte) ont conduit à la restructuration de Cotontchad en SA Cotontchad-SN. Cette phase transitoire de restructuration permettra-t-elle de redonner une santé financière à la société dans la perspective d'une privatisation totale ?

Quant à la mission de Cotontchad-SN, elle consiste en l'achat exclusif du coton graine aux cotonculteurs, la commercialisation du coton fibre produit et au développement agricole avec les parties prenantes (cotonculteurs, fournisseurs, clients, investisseurs, Etat, banques, etc.).

¹³ Quick link ou « kling-kling » dans le jargon profane.

Cotontchad-SN exporte le coton fibre principalement vers l'Europe (France, Portugal, Allemagne) et vers l'Asie (Chine, Inde, Bangladesh).

Après avoir pris connaissance du cadre général de Cotontchad-SN, nous allons maintenant chercher à comprendre son mode de fonctionnement.

Section II : Du fonctionnement de Cotontchad-SN

Cotontchad-SN est structurée en deux organes principaux : un organe de décisions, le Conseil d'Administration (composé de neuf membres représentant la présidence de la République, la Primature, quatre ministères publics, les administrateurs issus du public et un représentant des cotonculteurs) et un organe de direction (Présidence Direction Générale).

Les quatre ministères publics faisant partie du Conseil d'Administration de Cotontchad-SN sont : ministère du commerce et de l'industrie, ministère des finances et du budget, ministère de l'agriculture et de l'irrigation et ministère du plan représenté par la cellule économique.

Le Président Directeur Général, assisté d'un Directeur Général Adjoint, préside le Conseil d'Administration et les Assemblées Générales, anime la Direction Générale, a autorité sur les Directions opérationnelles et représente la société auprès des tiers.

Par contre les dispositions statutaires et délibérations des AG ou du CA limitatives des pouvoirs du PDG sont inopposables aux tiers (AUOHADA).

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du cadre final du stage (Département du Contrôle de Gestion), retraçons succinctement le rôle des organes de Cotontchad-SN en général, c'est-à-dire les missions et attributions de ces organes (paragraphe I) et celles des départements rattachés à la Présidence de la Direction Générale en particulier (paragraphe II).

I. Des missions et attributions des organes de Cotontchad-SN

Nous rapportons brièvement les missions et attributions du Conseil d'Administration, de la Présidence de la Direction Générale et des Directions opérationnelles.

A. Missions et attributions du Conseil d'Administration (CA)

A la phase de restructuration de Cotontchad, le CA est composé des représentants de l'Etat et des cotonculteurs. Le CA définit et décide des politiques, des programmes et des objectifs stratégiques de la société dont la charge d'exécution est confiée à la Présidence de la Direction Générale.

B. Missions et attributions de la Présidence de la Direction Générale (PDG)

La Présidence de la Direction Générale assure la gestion de la société et met en œuvre les politiques et les plans stratégiques (investissement, par exemple). Trois départements y sont rattachés : Département de l'Informatique, Département de l'Audit Interne et Département du Contrôle de Gestion.

C. Missions et attributions des Directions opérationnelles

Les missions et les attributions des directions opérationnelles qui agissent sous la responsabilité de la Présidence de la Direction Générale consistent à mettre en œuvre les plans opérationnels issus des plans stratégiques de la filière. Les directions opérationnelles sont au nombre de huit, à savoir la Direction de Production Cotonnière, la Direction Technique des Usines, la Direction Logistique, Parc et Matériel, la Direction Commerciale et Marketing, la Direction Financière et Comptable, la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines, la Direction Approvisionnement et Magasin et la Direction de l'Huilerie.

II. Missions et attributions du Département du Contrôle de Gestion

Trois départements sont rattachés à la Présidence de la Direction Générale : le Département Informatique, le Département Audit Interne et le Département du Contrôle de Gestion, cadre descriptif et analytique de notre stage à Cotontchad-SN.

Le Département du Contrôle de Gestion est chargé d'élaborer les outils et instruments indispensables au suivi du contrôle budgétaire et de la gestion de la performance de Cotontchad-SN. Ces outils d'aide à la gestion et aux prises des décisions stratégiques et tactiques de la société permettent de mettre en œuvre les politiques, les programmes et les objectifs de la firme.

Le Département du Contrôle de Gestion est structuré en deux services : le Service de Gestion Budgétaire et de Reporting et le Service de Gestion de la Performance Opérationnelle et des Etudes.

A. Le Service de Gestion de la Performance Opérationnelle et des Etudes

Le Service de Gestion de la Performance Opérationnelle et des Etudes¹⁴ est piloté par des contrôleurs de Gestion nommés dans chaque usine et de quatre contrôleurs de gestion au niveau du Département du Contrôle de Gestion. Il est chargé de la gestion du suivi des opérations et de leur performance au moyen de deux outils : le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

B. Le Service de Gestion Budgétaire et de Reporting

Le Service de Gestion Budgétaire et de Reporting prépare le budget prévisionnel de la société, anime les discussions budgétaires avec les responsables opérationnels, compile les données afin de confectionner le projet du budget.

¹⁴ Selon le projet du manuel de procédures de Contrôle de Gestion, avril 2013.

Celui-ci sera soumis à l'appréciation du Comité de Direction avant la sortie de la version finale, après son adoption en AG.

D'une manière générale, l'Assemblée Générale représente la plateforme des prises des décisions et d'orientations stratégiques de la société (approbation des comptes de fin d'exercice, adoption des projets des budgets d'investissement, etc.).

Le Conseil d'Administration arrête les politiques, les programmes et les objectifs stratégiques de la société. Il est piloté par un Président Directeur Général, assisté d'un Directeur Général Adjoint.

La Présidence de la Direction Générale s'occupe en même temps du pilotage et de la mise en œuvre des politiques, programmes et stratégies de la filière.

Elle a sous ses responsabilités trois départements et huit directions opérationnelles.

Les Directions opérationnelles sont chargées de la mise en place des plans opérationnels de la filière et de leur exécution.

Le Département du Contrôle de Gestion, sous l'autorité de la PDG (statut actuel), a pour rôle que nous estimons restreint, d'élaborer les budgets (exploitation, activités auxiliaires et investissement) et le tableau de bord des indicateurs de gestion et d'assurer leur suivi et contrôle.

La vue d'ensemble de Cotontchad-SN (chapitre I), nous a offert, à travers l'aperçu de Cotontchad-SN (section I), une vue panoramique de la société cotonnière : l'historique de Cotontchad-SN (de la culture artisanale du coton à la création de Cotontchad-SN) et les activités (coton, huilerie et distribution) ont été passés en revue.

L'historique de la Société Cotonnière du Tchad est marqué par l'exploitation industrielle du coton par les compagnies belge Coton Co et franco-belge Coton Franc et la création en 1971 de la Société Cotonnière Nationale, Cotontchad. Puis des difficultés conjoncturelles internes et externes ont conduit à la restructuration de Cotontchad en Cotontchad-SN, société anonyme, au capital social de 5 milliards et 10 millions de F CFA, détenu par l'Etat tchadien. Cette restructuration a pour but de redonner une santé financière à la société avant sa privatisation totale.

Les activités de Cotontchad-SN tournent autour de trois pôles : l'activité coton, l'activité Huilerie et le transport coton graine.

Elles consistent en l'achat exclusif du coton graine aux cotonculteurs, sa transformation en coton fibre en vue de la vente à l'exportation, le transport du coton et des intrants et la trituration de la graine extraite en huiles (brutes, neutres, raffinées) et tourteaux.

La vente à l'exportation vers l'Europe vise principalement la France, l'Allemagne et le Portugal et celle vers l'Asie, la Chine, l'Inde, le Bangladesh.

Le fonctionnement de Cotontchad-SN s'articule autour de l'exposé des missions et attributions des organes de Cotontchad-SN (Conseil d'Administration, Présidence Direction Générale et Directions opérationnelles) et des départements rattachés à la PDG (Informatique, Audit Interne et Contrôle de Gestion).

L'Assemblée Générale est l'organe suprême des prises des décisions où siègent les membres du Conseil d'Administration, pilotée par le Président Directeur Général assisté du Directeur Général Adjoint.

La Présidence de la Direction Générale assure la mise en œuvre des politiques, programmes et objectifs de la filière et du suivi de l'exécution des plans opérationnels des Directions opérationnelles.

Le Département du Contrôle de Gestion élabore les budgets de la société et assure leur suivi et contrôle dans l'optique d'une gestion optimale.

Enfin, nous allons aborder par la suite, le processus de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN au chapitre II de la partie.

Chapitre II : Processus de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN

Le processus de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN mène à la découverte de la société et à la connaissance de ses réalités quotidiennes.

La campagne cotonnière commence traditionnellement de novembre de l'exercice N-1 et s'achève en avril de l'exercice N, avec de fois de rallonge à mai N, voire plus, en cas de perturbation du calendrier de la campagne.

Le calendrier du budget d'exploitation Cotontchad-SN exercice 2016 prévoit du 15 octobre au 30 novembre 2015 correspondant à la période de notre stage au Département du Contrôle de Gestion, la mise en forme du budget et la présentation du projet de budget à la PDG sa finalisation et préparation au CA. Nous devons dire sans ambages que nous avons participé en observateur à la mise en forme du budget, plus précisément à la saisie et traitement informatique des données.

La mise en forme du budget se décompose en plusieurs tâches : révision éventuelle des liaisons entre les fichiers du budget, négociations avec les transporteurs sur les tarifs du transport, réunion budgétaire avec les Directions et Départements, saisie et traitement informatique des données, confirmation des données collectées (surfaces ensemencées, récolte coton graine, charges et frais financiers et chiffres d'affaires).

Les activités menées à Cotontchad-SN (section I) relatent nos activités sous l'encadrement des Contrôleurs de Gestion chargés de transport, des Usines et de l'Huilerie dans les services du Contrôle Budgétaire et de Reporting et au Service de la Performance Opérationnelle et Etudes du Département du Contrôle de Gestion, où est exécuté l'essentiel de nos activités (pratique de contrôle budgétaire, section II).

Section I : Activités menées à Cotontchad-SN

Le suivi et contrôle budgétaire¹⁵ consistent en observations, à la vérification et saisie des données grâce aux documents préparatoires du budget (maquettes budgétaires, lettres de cadrage, calendrier budgétaire) et de l'utilisation des données de base transmises pour la confection des budgets. Nous allons décrire le suivi et contrôle budgétaire effectués avec les Contrôleurs de Gestion au Pont Bascule à l'Usine d'Egrenage de Moundou II.

I. Suivi et contrôle budgétaire de transport au Pont Bascule de l'Usine

Moundou II

Les AV (Associations Villageoises) pèsent une première fois le coton graine (CG) et chargent les véhicules qui transportent le CG vers les Usines, accompagnés de leurs représentants. Un tableau de bord mural permet de gérer cette activité et comporte quatre parties : partie Véhicules de Transport, partie Attente Aspiration, partie Attente Départ et Service Cour et enfin partie Garage Usine et Chargement Intrants. La partie Véhicules de Transport indique la nature du véhicule (Cotontchad ou privé), les conteneurs et leurs références (code, poids...).

¹⁵ Nous avons contracté suivi et contrôle budgétaire du programme de stage annexé p. 81 et repris l'intitulé des rapports des usines, d'égrenage et d'huilerie.

La partie Attente Aspiration s'occupe des véhicules prêts à décharger le coton pour l'égrenage. La partie Attente Départ et Service Cour se charge des départs des véhicules Cotontchad ou privés vers les AV (Attente Départ) et des travaux effectués dans les usines (Service Cour). Enfin, la partie Garage



Usine et Chargement Intrants gère les Tableau de bord PB à la GPB véhicules en panne (Garage Usine) et le transport des intrants.

A. Processus de pesées au PB

Les AV et les Usines disposent des bascules pour les pesées du coton graine. Nous avons effectué une visite à l'Usine Moundou II située non loin du Département du Contrôle de Gestion. La visite au Pont Bascule de Moundou II permet de comprendre le mécanisme des pesées du coton graine. Ce mécanisme comprend le traitement des tickets et bordereaux de transport.

Les intrants désignent l'ensemble des graines de semence (variété STAM F et variété A 51), les fertilisants (engrais et urées), les produits phytosanitaires (EMACOT et CONQUEST), les piles des pulvérisateurs.

Les pesées du coton graine se font d'abord dans les AV, puis au Pont Bascule (PB) à l'arrivée aux usines.

Nous distinguons deux types de pesées : la pesée simple (entrée) pour les véhicules de transport Cotontchad et la pesée double (entrée/sortie) pour les

véhicules privés. Les pesées se font soit manuellement, soit elles sont informatisées.

B. Activités de pesées menées au PB

Nous avons dans un premier temps observé le gestionnaire du PB simuler la pesée manuelle à l'aide de la balance. Ensuite, nous sommes revenus une autre fois lorsqu'un véhicule en provenance de BEBOYE et BEKONGO, pèse au PB son chargement de CG. Cette fois-ci, la pesée informatique s'est effectuée physiquement.

❖ Pesées manuelles

La balance au PB est graduée à 20, 80, 100 Kg et 1, 10 tonnes, le poids maximal de chargement CG bien damé atteignant 15 tonnes. Elle comprend une manette de sélection de Pesage, Sécurité (arrêt fonctionnement) et Impression et une autre de sélection du poids brut (B) et le poids vide ou tare (T).

Pour des écarts entre les pesées au PB et celles des AV, les valeurs du PB sont choisies pour des raisons de précision.

La balance déduit le poids net (N) par l'opération : $N = B - T$.

Avant l'impression des tickets, on entre le code (véhicule, conteneur) et la date grâce aux commandes situées à gauche de l'opérateur.

Une personne adulte est montée sur le PB. Son poids est estimé entre 80 et 100 Kg : nous avons sélectionné la graduation 80 Kg.

Ensuite, nous avons immobilisé le pont en déplaçant la manette en position Sécurité et avons demandé à la personne de quitter le pont : la jauge rouge dans l'ampoule n'est pas revenue parallèlement à sa jumelle de gauche.



La balance à la GPB

Le poids net N de la personne pesée est : $N = B - T = 80 - 0$, le poids brut $B = 80$ Kg, la tare $T = 0$ Kg.

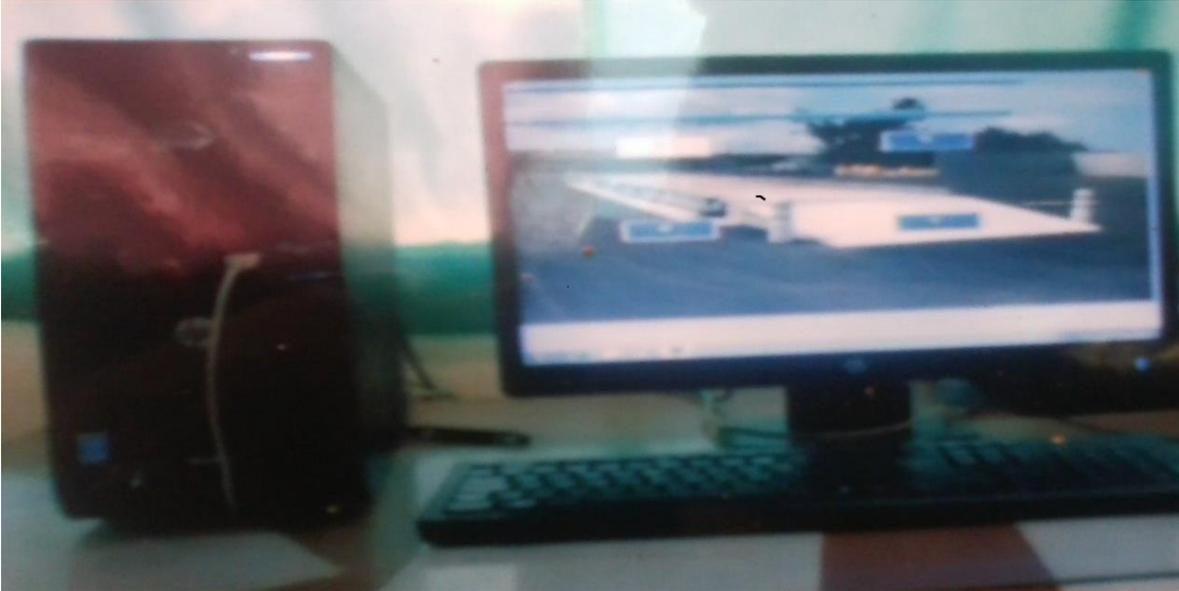
❖ **Pesées informatisées**

La pesée des véhicules Cotontchad s'effectue une fois (pesée simple), à l'entrée à l'usine, car des paramètres connus des véhicules et conteneurs sont stockés d'avance dans l'ordinateur. La pesée de tels types de véhicules donnent automatiquement le poids net du coton graine. L'impression des tickets indique le poids net, le poids brut, la tare et d'autres références (code, date de pesées, etc.). Pour les véhicules privés, la pesée s'opère deux fois (pesée double), avant l'entrée à l'usine et immédiatement après le déchargement du CG.

La pesée au PB juste avant l'entrée à l'Usine d'Egrenage donne le poids brut (B) du coton graine et celle à la sortie usine, la tare du véhicule et son conteneur. Le poids net du coton graine pesé s'obtient par la différence : $N = B - T$.

L'imprimante affiche les résultats des pesées (tickets).

Deux écrans afficheurs communiquent simultanément les résultats des pesées aux opérateurs dans la salle d'informatique et aux représentants des AV dans la salle d'attente.



Le Pont Bascule à l'interface du logiciel GPB.

II. Sortie du ticket de pesée et remplissage du bordereau de transport

Le processus de pesée informatisée a abouti à l'impression du ticket de pesée et au remplissage du bordereau de transport à l'aide du ticket et du bon de carburant et lubrifiant.

A. Première opération : pesée informatisée et sortie du ticket

La polybenne 371 refait le plein du gas-oil (GO) car la mémorisation des pesées est faite au réservoir plein. Le bon de carburant et lubrifiant (BCL) prend en compte le kilométrage roulé (compteur à l'arrivée moins compteur au départ) et la consommation du carburant (quantité à l'arrivée moins quantité au départ) pour la détermination de la consommation du carburant aux 100 Km.

Ensuite, nous revenons à l'ordinateur que le gestionnaire PB allume et entre son code d'accès : l'interface Gestion du PB version 9.1 apparaît. Nous sélectionnons dans Gestion de pesées, la pesée simple (entrée) : nous entrons le code de pesée, entrée matière (CG), code du véhicule (PB 371), code du conteneur (CC338). En outre, nous avons entré une batterie d'informations : client (CTD), produit (CG), Centre d'Achat (BEBOYE), choix ou qualité du coton (non entré car il sera déterminé après égrenage et testé par le service Contrôle qualité de la Direction Commerciale et Marketing), variété vulgarisée dans la zone (STAM F), transporteur (CTD), destination (Usine Moundou II), numéro de bordereau de transport (0236 928), poids entrée, c'est-à-dire la tare (0 Kg).

La tare est remise à zéro (poids entrée) visible à l'aide des afficheurs. Nous invitons alors le chauffeur à faire monter le véhicule sur le PB : la tare étant connue (entrée d'avance dans l'ordinateur), la machine ressort automatiquement le net de 9 660 Kg. Nous validons enfin la fin de pesée, la pesée sortie et passons à l'aperçu et à l'impression du ticket N° 310 003.

B. Deuxième opération : remplissage du bordereau à l'aide du ticket et du BCL

Le remplissage du bordereau du transport se fait à l'aide du BCL et du ticket de pesée. Le BCL permet de calculer la consommation du GO aux 100 Km et le ticket, le poids net du CG transporté à l'usine. Le bordereau de transport récapitule le kilométrage roulé, la consommation du GO aux 100 Km, la durée de rotation (en jour), le rayon moyen (ou kilométrage géographique) et le poids total du coton graine transporté, la polybenne 371 étant chargée de deux conteneurs : 21 006 et CC 338 (cf. ticket et bordereau afférents en annexe, p. 81).

Les activités menées dans les différents services (section I) nous ont conduits principalement au suivi et contrôle budgétaire de transport de coton graine au Pont Bascule.

Au Pont Bascule, nous avons assisté et effectué la simulation à la pesée manuelle et à la pesée informatisée d'un véhicule de transport de coton graine de la société d'une part et, d'autre part, au traitement de pesée simple pour les polybennes de Cotontchad-SN et de pesée double des véhicules particuliers. Le suivi et contrôle budgétaire s'effectue manuellement et quotidiennement en traitant les tickets à cinq volets dans les bordereaux de transport (cf. annexe p.82).

La section II va nous éclairer sur la pratique de contrôle budgétaire au Département du Contrôle de Gestion.

Section II : Pratique de contrôle budgétaire au Département du Contrôle de Gestion.

Nous avons consulté sur place les documents suivants : les budgets d'exploitation, le budget des activités auxiliaires, le budget d'investissement, deux lettres de cadrage budgétaire 2016, le calendrier du budget d'exploitation exercice 2016, le manuel de procédures de contrôle budgétaire, etc. Nous nous intéressons aux documents entrant dans l'élaboration des budgets (maquette budgétaire, calendrier budgétaire et lettre de cadrage) et les budgets.

Le processus budgétaire se déroule en trois étapes : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

I. Première étape : La discussion budgétaire ou prévision budgétaire

La discussion budgétaire consiste en l'envoi des maquettes budgétaires, du calendrier budgétaire et des lettres de cadrage aux responsables des centres analytiques.

La discussion budgétaire démarre par les Usines d'égrenage et se poursuit jusqu'aux Services centraux.

Chaque Usine d'égrenage reçoit une équipe de contrôleurs de gestion conformément au calendrier budgétaire envoyé au lieu d'un travail de proximité suivant l'esprit de l'organigramme de la structure Contrôle de Gestion prévu dans le manuel de procédures de contrôle de gestion (avril 2013).

La base de la prévision s'effectue sur les moyennes des données réelles des trois derniers exercices comptables. Pour les charges fixes, il s'agit de les prévoir en quantité et prix unitaires (données fournies par la DFC et la DAM) ; les données des charges variables, quant à elles, sont contenues dans le plan des charges de la DTU, DLPM, DPC. Ce plan prend en compte plusieurs paramètres dont ceux de la production (le tonnage de coton graine acheté par usine, la capacité d'égrenage journalier, les rendements de la graine et de la fibre, etc.), ceux du transport du coton graine (nombre de véhicules par usine, le chargement moyen par véhicule, le rayon moyen de transport par usine, etc.) et ceux du personnel (effectif par usine, etc.), ... Quant au plan semencier, il exprime, entre autres, les quantités des graines d'emblavement, etc. Aux Services centraux, les charges sont pour la plupart des charges fixes, contrairement aux centres auxiliaires qui comprennent les charges fixes et les charges variables.

Cotontchad-SN est structurée en 149 centres analytiques correspondant aux centres de gestion dont 120 centres principaux et 29 centres auxiliaires (Budget d'exploitation prévisionnel 2015).

Les centres auxiliaires prennent en compte dans leur comptabilité les unités d'œuvre (heure d'activité, salaire brut d'activité, kilomètre, kilowattheure, lien). Les postes des différentes rubriques comptables des maquettes budgétaires sont sensiblement les mêmes :

- Consommables : métaux, matériaux, carburant, lubrifiant, ...
- Charges diverses : transport, voyage et déplacement, documentation générale, ...
- Frais de personnel : salaires, congés payés, primes, indemnité, ...
- Prestations internes : véhicules, tracteurs, engins, atelier, ...
- Coûts calculés tenant compte des unités d'œuvre (centres auxiliaires) ou non (centres principaux).

Le calendrier budgétaire planifie dans le temps et la durée les différentes tâches d'élaboration du budget qui commence du mois d'août avec l'envoi des maquettes budgétaires au mois de novembre avec la finalisation du budget, en passant par les missions de discussions budgétaires dans les usines, à la ferme de BEKAMBA, à l'antenne de N'Djaména et à l'Huilerie-Savonnerie en septembre et dans les Directions et Services centraux en octobre, etc.

Les lettres de cadrage indiquent aux responsables des centres analytiques les attentes de la hiérarchie en rappelant les objectifs visés par le budget : les prévisions, austères et rationnelles, doivent permettre « de dégager des économies substantielles sur les coûts de production de Cotontchad-SN ». Elles rappellent le cadrage en matière des charges (plans des charges) et des produits (coton fibre, huiles et tourteaux) d'exploitation des centres analytiques.

II. Deuxième étape : La budgétisation

Cette étape consiste à budgétiser ou budgéter, c'est-à-dire à prévoir les charges et les produits de l'entreprise en partant d'une certaine base des données de calculs et ce, pour chaque centre analytique à l'intérieur duquel il peut y avoir plusieurs postes.

La maquette budgétaire, élaborée par le Service de Gestion Budgétaire, sert à cueillir les informations et les données utiles à la confection des budgets. La maquette budgétaire 2015 du Département du Contrôle de Gestion, par exemple, comprend quatre rubriques des charges : consommations, charges diverses, impôts et taxes diverses, frais du personnel et ne comprend pas de produits.

Les valeurs peuvent être déterminées par les coûts standards des activités auxiliaires, les unités d'œuvre, les facturations amortissements compris qui cumulent les facturations internes hors amortissements avec les amortissements.

III. Troisième étape : Suivi et contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire consiste à surveiller la réalisation régulière des budgets préalablement établis. Ce suivi se fait à l'aide des contrôles budgétaires mensuels à Cotontchad-SN et il prête beaucoup d'attention aux usines (égrenage particulièrement), à l'activité coton, à l'activité Huilerie-Savonnerie et à l'activité transport coton graine. Instrument de pilotage et d'arbitrage des équilibres budgétaires entre les prévisions et les réalisations, le contrôle budgétaire a pour objectif « d'aider à la maîtrise des coûts » (moins de charges et/ou plus de produits). L'analyse des écarts budgétaires permet d'apporter éventuellement des actions correctives.

La pratique de contrôle budgétaire (section II) consiste à gérer le quotidien de l'entreprise et l'analyse budgétaire porte essentiellement sur les dépassements budgétaires. Elle n'intègre pas les objectifs de la firme sur le long terme.

Les rapports de contrôle budgétaire des usines arrivent au Département du Contrôle de Gestion qui est chargé de produire le rapport synthétique périodique (mensuel).

A l'Huilerie, Le contrôle budgétaire est divisé en contrôle budgétaire des différentes activités et le contrôle budgétaire des ateliers, soit au total quinze

Centres d'activités : Frais communs (services généraux et laboratoire en instance de codage), Réception graines à Moundou et du Décorticage de Koumra, Production huile brute, Production tourteaux, Neutralisation, Raffinage, Conditionnement huile neutre (SAOR), Conditionnement huile raffinée (DIN), Chaufferie Moundou, Centrale électrique Moundou, Eau Moundou, Atelier électrique et Atelier Mécanique.

De façon générale, la vue synoptique de Cotontchad-SN et pratique de contrôle budgétaire place Cotontchad-SN dans son environnement et relate la pratique de contrôle telle que nous l'avons effectuée. Cotontchad-SN constitue l'une des mamelles de l'économie tchadienne. Elle participe efficacement au PIB du pays. Principal pourvoyeur d'emploi, après la Fonction publique, Cotontchad-SN contribue directement et indirectement à l'économie nationale : création d'emploi, sécurité alimentaire, modernisation de l'agriculture. Le coton constitue le principal revenu des cotonculteurs et Cotontchad-SN contribue directement ou indirectement au développement rural par la promotion des œuvres sociales ou le versement des ristournes servant à la construction des écoles, dispensaires, au forage des puits, etc.

Mais Cotontchad-SN a connu aussi des crises internes (sécheresse, famine, maladies, guerres, coups d'Etat) et externes (baisse des cours du coton, dévaluation du F CFA) qui ont conduit à sa restructuration en Société Anonyme Cotontchad-SN au capital social de 5 milliards 10 millions F CFA, détenu entièrement par l'Etat tchadien pendant cette phase.

La mission de Cotontchad-SN consiste à assurer exclusivement la commercialisation du coton fibre et à participer au développement de la production et de la productivité agricoles.

Les activités de Cotontchad-SN se répartissent en deux catégories : l'activité coton (achat de coton graine, production du coton fibre et transport du coton vers les usines et à l'exportation) et l'activité Huilerie (fabrication des huiles et tourteaux). La destination des ventes à l'exportation se fait vers l'Europe (France, Allemagne, Portugal) et l'Asie (Chine, Inde, Bangladesh).

Le mode de fonctionnement de Cotontchad-SN s'articule autour de deux organes principaux : le Conseil d'Administration (organe stratégique) et la Présidence de la Direction Générale et huit directions opérationnelles (organes de gestion).

Le CA siège en Assemblées Générales en sessions ordinaires ou extraordinaires.

Trois départements sont rattachés à la présidence de la Direction Générale :

Département Audit Interne, Département Informatique et Département Contrôle de Gestion.

Le Département du Contrôle de Gestion, interstice de notre stage, est chargé d'élaborer les budgets et d'en assurer le suivi et le contrôle.

Le tour des différents services de Gestion Budgétaire et de Performance Opérationnelle et Etudes nous ont permis de comprendre le mécanisme de suivi et de contrôle budgétaire et d'identifier un certain nombre de problèmes liés à la pratique du contrôle budgétaire :

- Au Suivi et Contrôle Budgétaire Transport Coton Graine, les coûts de transport privés sont très élevés et la plupart de transports est effectuée par le privé, Cotontchad-SN disposant de très peu de polybennes (25) ;
- La pratique de contrôle budgétaire consiste en analyse des coûts budgétaires portant essentiellement sur les dépassements budgétaires et n'intégrant pas les objectifs de la firme sur le long terme.

La première partie du rapport de stage nous a présenté la vue synoptique de Cotontchad-SN (chapitre I) et le processus de contrôle budgétaire à Cotontchad-SN (chapitre II). Nous allons accéder maintenant à la deuxième partie du rapport qui analyse les insuffisances dans la pratique du contrôle budgétaire à Cotontchad-SN et expose les mesures d'accompagnement.

Deuxième partie : Analyse des insuffisances
dans la pratique de contrôle budgétaire et
Mesures d'amélioration.

La première partie du rapport de stage (Cotontchad-SN dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire) rapporte la phase exploratoire d'identification des problèmes en entreprise qui porte sur la pratique de contrôle budgétaire. La deuxième partie du rapport, l'analyse des insuffisances dans la pratique de contrôle budgétaire et mesures d'amélioration, expose la problématique de la méthodologie d'ensemble de recherche des solutions aux problèmes identifiés en entreprise. Cette méthodologie a pour but de rechercher les informations sur l'institution utiles à notre analyse de résolution des problèmes.

Le chapitre III présente l'étude analytique des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés. Il expose la méthodologie d'investigations (section I) et l'analyse des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés proprement dite (section II).

Nous traitons des supports méthodologiques utilisés ou méthodologie d'investigations (observations, recherche documentaire, entretiens).

Les différents rapports de suivi et de contrôle budgétaire favorisent l'examen des dépassements budgétaires sur les réalisations des centres analytiques. Comment solutionner ces écarts entre réalisations et prévisions, de fois largement défavorables (consommation en gas-oil, par exemple) ?

Le chapitre IV de la partie expose les mesures d'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés tout en dégagant les recommandations pour résorber les problèmes selon notre contribution à la résolution des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés (section I).

Enfin, les suggestions pour l'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés (section II) posent l'argumentaire pour étayer ces

recommandations selon la dimension humaine, structurelle et de gestion d'information.

.

Chapitre III : Etude analytique des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.

La démarche méthodologique d'ensemble d'analyse des insuffisances du contrôle budgétaire reste surtout pratique.

Les connaissances acquises en management constituent le socle constructiviste à la démarche inductive. Celle-ci consiste en observations, recherche documentaire, entretiens et analyse diagnostique in situ des problèmes à caractère managérial ou stratégique.

Cette étude qualitative s'appuie éventuellement sur une méthodologie d'investigations et d'analyse.

Notre stage dans le Département du Contrôle de Gestion a permis **d'assister à la mise en forme du budget d'exploitation exercice 2016**. La lecture des rapports de suivi et contrôle budgétaire des usines, d'égrenage et d'huilerie a permis d'identifier plusieurs problèmes dans les différents services visités dont les principaux sont : les dépassements budgétaires et les coûts exorbitants de transport privé de coton graine et fibre.

Nous traitons dans ce chapitre la méthodologie d'investigations (observations, recherche documentaire, entretiens) servant à l'étude analytique à la section I. En outre, nous approfondissons cette analyse dans la section II (analyse des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés).

Section I : Méthodologie d'investigations

Par méthodologie d'investigations, s'entend un ensemble de moyens matériels qui sert à la collecte des données utiles à l'analyse des problèmes de contrôle budgétaire étudié. Nous disposons à cette fin des fiches de recherche documentaire

et des questionnaires d'enquête et d'entretien permettant de compiler les informations et données nécessaires à la conquête et à l'analyse diagnostique des dépassements budgétaires et des coûts de transport sous-traité. Nous énonçons ces supports dans le paragraphe I de la section. Ils sont utilisés dans l'analyse des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevé (paragraphe II).

Les supports employés dans le cadre de ce rapport sont constitués des observations, de fiches de demande documentaire ou des photocopies des extraits documentaires et des questionnaires d'entretien.

I. Les observations

Plusieurs observations ont été effectuées dont les principales ont eu lieu avec le Chef de Département du Contrôle de Gestion, le Chef de Service de Gestion Budgétaire et de Reporting, les différents Contrôleurs de gestion, le Gestionnaire de Pont Bascule, le Chef de Service commercial de l'Huilerie.

Les observations avec le Chef de Département du Contrôle de Gestion ont pour but de trouver un thème à notre stage en entreprise. Le thème proposé sur les progiciels de gestion intégrée n'a pas reçu notre agrément car les progiciels sont en phase d'installation, donc la matière à recherche n'existe pas encore. De fil à aiguille, nous avons parcouru les problèmes essentiels qui se posent à la société actuellement : le transport de coton graine, l'énergie pour la production du coton fibre, l'évacuation du coton fibre vers N'GAOUNDERE et la vétusté de l'outil industriel.

Les observations avec le Chef de Service de Gestion Budgétaire ont visé le processus du contrôle budgétaire en trois phases : la discussion budgétaire, la budgétisation et l'analyse budgétaire.

Avec les Contrôleurs de Gestion, les observations ont porté sur les rapports de suivi et de contrôle budgétaire, l'organisation des centres analytiques et l'évaluation des coûts par rapport aux prévisions normées ou non, flexibilisées ou non et des coûts standards.

Au Pont Bascule, les observations sont axées sur la pesée manuelle en simulation et la pesée informatisée, l'impression des tickets et le remplissage du bordereau de transport à l'aide du bon de carburant et lubrifiant (BCL) et du ticket de pesée.

II. La recherche documentaire

La recherche documentaire s'est effectuée par le biais de la fiche de demande de documents et/ou de photocopie (cf. annexe p. 76).

Plusieurs fiches de demande et photocopie documentaire ont été adressées aux Contrôleurs de Gestion, au Chef de Service de Gestion Budgétaire, au responsable du Département du Contrôle de Gestion pour la consultation sur place des documents et la photocopie des extraits de certains d'entre eux :

- Statuts de Cotontchad-SN
- Décret N° 024 portant restructuration de Cotontchad
- Organigramme de la société,
- Code de conduite ou d'éthique
- Rapports d'activités du Département du Contrôle de Gestion des exercices de 2012 à 2015, etc.

La plupart de ces documents sont disponibles hormis les Statuts de Cotontchad-SN, le Décret N° 024 portant restructuration de Cotontchad et l'Organigramme de Cotontchad-SN. Les informations sur ces documents ont été tirées des documents annexés à la bibliographie.

Pour ceux des documents disponibles, nous avons demandé des photocopies des extraits pour analyse et diagnostic des problèmes de l'entreprise et constitué

éventuellement les annexes : maquette budgétaire, compte d'exploitation prévisionnel, coûts standards des activités auxiliaires 2015, budget d'investissement 2015, organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion, etc.

III. Les entretiens

Un questionnaire d'enquête en vue de récolter des informations utiles à la rédaction de ce rapport a été élaboré. Il couvre les aspects importants de recherche d'informations nécessaires à notre enquête menée en entreprise. Il prend en compte l'environnement marchand de la société, les produits et la technologie de la société, l'organisation et la culture organisationnelle de la société, la planification et les objectifs de la société, le système d'information et du contrôle mis en place, la croissance économique et le rôle social de la firme.

Les informations et données recueillies à l'aide du questionnaire d'enquête seront confrontées à celles des autres supports pour conformité des données éventuellement.

Plusieurs entretiens ont eu lieu dans les différents services du contrôle de gestion pour compiler des informations ou demander certaines données documentaires. Néanmoins deux entretiens nous ont particulièrement intéressés : l'entretien avec le Chef de Département Informatique et l'entretien avec le Chef de Département Audit Interne. Ces entretiens ont pour but de cerner la mission et les attributions desdits départements qui ont connu des mutations tantôt en Direction, tantôt en Département.

Les différents supports ont débouché sur la collecte des documents dont les principaux sont : Budget d'exploitation prévisionnel exercice 2015, Budget des activités auxiliaires exercice 2015, Budget d'investissement exercice 2015,

calendrier budgétaire 2016, lettres de cadrage 2016, manuel de procédures de contrôle budgétaire (avril 2013), etc.

Section II : Analyse des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.

L'analyse des insuffisances du contrôle budgétaire porte sur les dépassements budgétaires et les coûts de transport de coton graine sous-traité.

La rubrique, source principale des dépassements budgétaires, est celle des **consommables**. Ces dépassements touchent le carburant et le lubrifiant, la consommation d'énergie dont la quasi-totalité est produite par Cotontchad-SN, la Société d'Electricité n'étant pas en mesure actuellement de fournir ce service.

Cotontchad-SN met à la disposition du transport du coton graine 21 véhicules en 2012, 27 véhicules en 2013, 24 véhicules en 2014 et 24 en 2015 (données de base budgets). Bien que ces véhicules soient adaptés au transport de coton graine (poly-bennes) ; mais ils sont en nombre insuffisant, ce qui limite leur efficacité.

Nous analysons les dépassements budgétaires (paragraphe I) et l'incidence de transport privé sur les charges budgétaires de Cotontchad-SN (paragraphe II).

I. Les dépassements budgétaires

L'analyse des écarts budgétaires portent sur la quantité ou la valeur des consommables. Elle a but pour d'apprécier éventuellement les dépassements budgétaires et d'y apporter des correctifs.

Les consommables en carburant (gas-oil), lubrifiant (huile) et en énergie attirent particulièrement l'attention. Les rapports de suivi et contrôle budgétaire de fin mai 2012, fin décembre 2013, fin décembre 2014 et fin juin 2015 édifient à plus d'un titre.

A. Dépassements budgétaires en carburant, lubrifiant et énergie

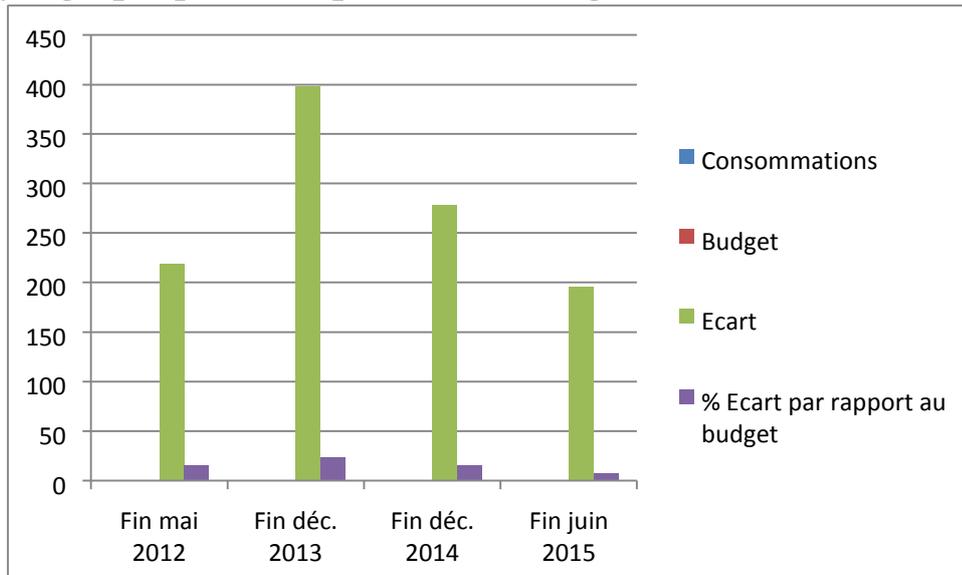
Nous avons relevé les dépenses effectuées en valeur exprimée en millions de F CFA par Cotontchad-SN dans le tableau suivant :

	Fin mai 2012	Fin déc. 2013	Fin déc. 2014	Fin juin 2015
Consommations	1 648,334	2 082,470	2 052,111	2 654,976
Budget	1 429,369	1 684,217	1 773,349	2 675,518
Ecart	218,965	398,253	278,762	196,168
% Ecart par rapport au budget	15,32	23,64	15,72	7,33

Tableau N° 1 : Evolution des dépassements budgétaires des consommables à Cotontchad-SN (sources : rapports de suivi et contrôle budgétaire).

De 2012 à 2015, les dépassements budgétaires en carburant, lubrifiant et énergie varient en dents de scie, c'est-à-dire que cette variation peut être maîtrisée avec une bonne collaboration d'équipe et de prise de conscience que la société est un bien collectif dont les bénéfices réalisés profitent en commun à l'ensemble du personnel et à la population.

B. Analyse graphique des dépassements budgétaires



Graphique N° 1 : Expression graphique de l'évolution des dépassements budgétaires (source : nous-mêmes).

L'écart des budgets par rapport aux consommables le plus culminant se situe en fin décembre 2013 coïncidant à la période où les Contrôleurs de Gestion ont été redéployés des usines vers la DG.

Dans tous les cas, suite à nos entretiens avec les contrôleurs de gestion, le « confinement » des contrôleurs de gestion ne peut à lui seul expliquer les dépassements budgétaires quasi-systémiques. L'outil de production vétuste et obsolète est aussi responsable, sans oublier la mauvaise gestion de certains responsables en charge des usines.

En outre la fourniture d'électricité est une affaire d'Etat, mais dans la plupart des pays africains, cette denrée est un luxe qui amenuise les économies émergentes.

II. Le transport du coton graine

Un contrat de transport est signé entre le transporteur privé et Cotontchad-SN en début de campagne mais de fois non tenu par certains fournisseurs.

Le calcul de base des coûts de transport CG et des intrants varie d'une campagne à une autre, ainsi que la base des coûts (190 & 12828 ; 96 & 6642 ci-dessous) transmis aux contrôleurs pour le calcul des coûts.

A. Transport du CG en fret direct

Le coût de transport en fret direct dépend du rayon moyen (RM) des AV à l'Usine.

Si ce rayon est supérieur à 85 Km, alors :

Coût de transport CG = $190 \text{ FCFA} * \text{Tonnage} * \text{Kilométrage}$.

Sinon, ce coût de transport CG = $12\,828 \text{ FCFA} * \text{Tonnage CG}$.

Les véhicules Cotontchad-SN effectuent généralement les distances géographiques les plus élevées (de 120 à 302 Km) mais malheureusement le nombre de véhicules est insuffisant pour minimiser les coûts de transport.

B. Transport des intrants en fret retour

Le coût de transport des intrants en fret retour dépend du rayon moyen effectué.

Si ce rayon est supérieur à 85 Km, alors :

Coût transport des intrants en fret retour = $96 \text{ FCFA} * \text{Tonnage} * \text{Kilométrage}$.

Sinon, ce coût de transport intrants = $6642 \text{ FCFA} * \text{Tonnage}$.

Le transport en fret retour est confié le plus souvent aux transporteurs privés pour une différenciation de traitement, les transporteurs de la firme n'étant pas rémunérés pour ce service, ce qui ne les motive pas¹⁶.

Les coûts de transport privés sont comparativement très élevés par rapport aux transports par les véhicules Cotontchad-SN. Les polybennes utilisées à cet effet

¹⁶ Cf. note de bas de page, page 16

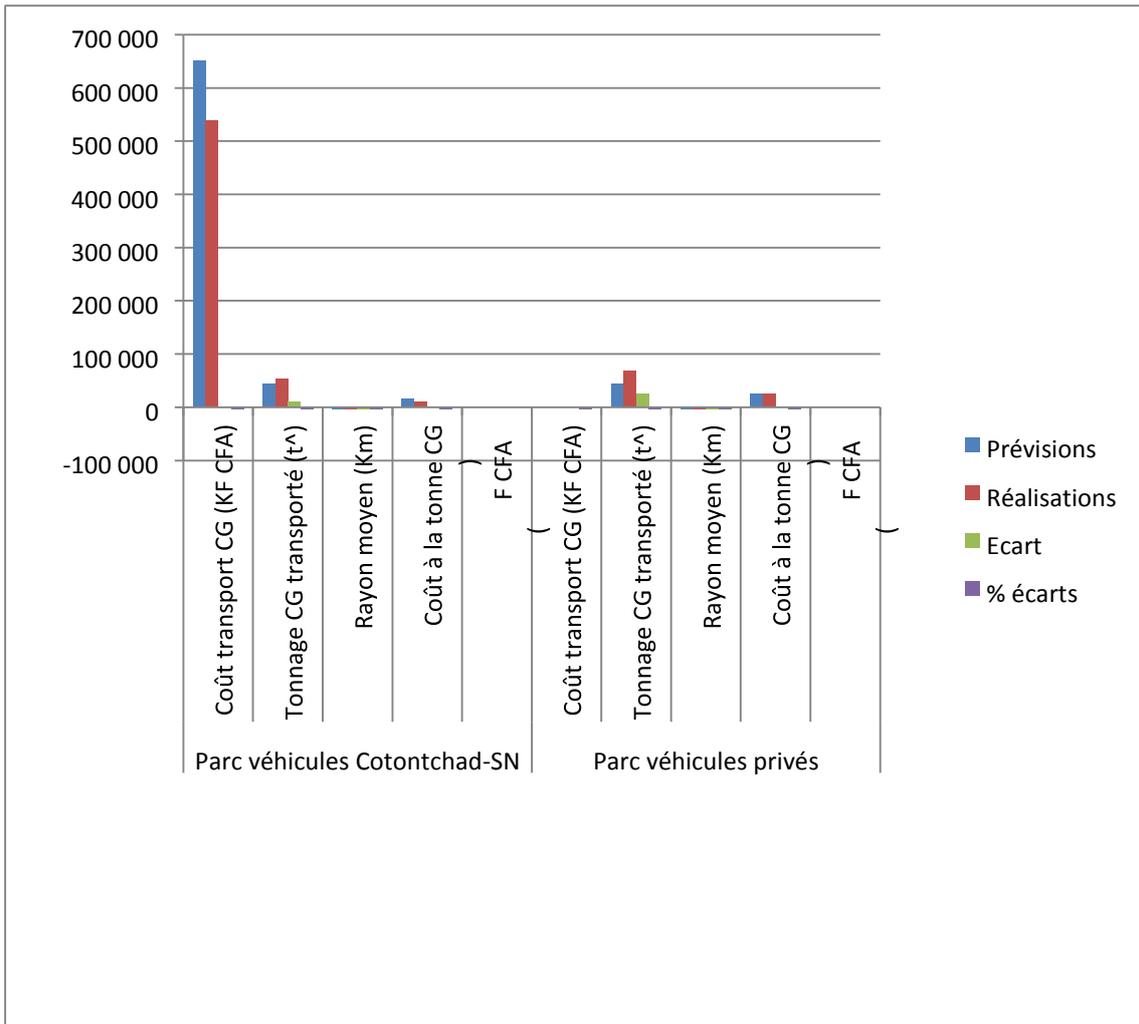
sont vétustes et insuffisantes (15 anciens sur 25, Rapport de Contrôle Budgétaire de transport du CG à fin juillet 2015).

Sur cette base de calculs, le tonnage du coton graine transporté et les coûts unitaires de transport sont les suivants à fin juillet 2015, pour ne prendre que cet exemple (les cases grisées indiquent des dépassements budgétaires).

		Prévisions	Réalisations	Ecart	% écarts
Parc véhicules Cotontchad- SN	Coût transport CG (KF CFA)	651 902	538 473	(113 429)	17,40
	Tonnage CG transporté (t [^])	43 119	52 439	9 320	26,61
	Rayon moyen (Km)	81	75	(6)	7,40
	Coût à la tonne CG (F CFA)	17 029	10 269	(6 760)	39,70
Parc véhicules privés	Coût transport CG (KF CFA)	1 849 336	1 655 492	(193 844)	10,48
	Tonnage CG transporté (t [^])	43 119	67 900	24 781	57,47
	Rayon moyen (Km)	81	119	38	46,91
	Coût à la tonne CG (F CFA)	25 128	24 381	(747)	2,97

Tableau N° 2 : Tonnage CG transporté et coûts unitaires de transport.

Source : Rapport de suivi et contrôle budgétaire à fin juillet 2015.



Graphique N° 2 : Tonnage CG transporté et coûts unitaires de transport.

Cet exemple prouve à suffisance que les prévisions en coûts de transport du coton graine ne sont pas dépassées, c'est-à-dire que les parcs automobiles jumelés (privé et Cotontchad-SN) n'arrivent pas à satisfaire les besoins en terme de transport de la firme. Donc le transport de CG demeure un **handicap sérieux** pour Cotontchad-SN. Pour les autres paramètres (tonnage, rayon moyen et coût à la tonne), la tendance est inversée ; les dépassements budgétaires sévissent. Le tonnage et les coûts unitaires du parc privé sont nettement supérieurs : le tonnage transporté du parc privé de 24 781 est plus grand par rapport à celui du parc public de 9 320 et

le coût unitaire négatif de (747) du parc privé est de plus de 12 fois supérieur à celui du parc public qui est de (6 760) !

La lecture et l'exploitation des rapports de Suivi et Contrôle Budgétaire du transport, des usines, de l'Huilerie et des égrenages, privilégient essentiellement l'analyse des dépassements budgétaires au détriment des gains budgétaires.

Comment remédie-t-on aux dépassements budgétaires lorsqu'ils sont excessifs ?

Le contrôle budgétaire, avec la comptabilité analytique, l'analyse des coûts, le tableau de bord des indicateurs de gestion, est un outil important de contrôle de gestion. Il a pour but effectivement d'assurer le suivi des budgets et de réguler les écarts budgétaires.

La place de cet instrument de gestion dépend de la stratégie de l'organisation, liée elle aussi à la structure organisationnelle mise en place.

Pour une stratégie axée sur la performance économique et financière pérenne, qui devrait être le cas de Cotontchad-SN, le contrôle budgétaire doit occuper toute la place qui lui revient. Il ne doit pas non seulement servir à gérer le quotidien de l'entreprise mais doit être intégré aux objectifs de la firme sur le long terme.

En outre, les parcs automobiles réunis (privé et Cotontchad-SN) ne couvrent pas totalement les besoins de transport de coton graine et fibre de la firme.

Cotontchad-SN peut-elle tenir ses engagements pendant cette phase transitoire de restructuration ? Parviendra-telle à retrouver sa santé financière à la phase de restructuration en vue de développement et de compétitivité ? Aussi, s'orientera-telle vers l'élargissement et le renouvellement de son parc automobile de transport du coton graine et fibre ? Les mesures d'amélioration suggérées aux problèmes cités ci-haut contribueraient-elles à Cotontchad-SN de se redresser financièrement et d'atteindre sa privatisation totale ?

Nos attentes vont être prises en compte dans le chapitre IV suivant (mesures d'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés).

Chapitre IV : Mesures d'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.

Pendant la restructuration qui est une phase transitoire très sensible, Cotontchad-SN doit retrouver sa santé financière afin de « compétir » économiquement de manière efficace pour ne pas sombrer dans ce monde de globalisation et de libre échange. Si Cotontchad-SN tient le pari, elle doit passer à la phase de son développement et rester compétitive. Pour se faire, Cotontchad-SN doit investir pour le renouvellement de ses machines de production et le développement de son capital humain. La mise en place d'un système de pilotage et de gestion efficace associé à un système de contrôle de proximité¹⁷ adéquat contribuerait à redonner à la « mamelle de l'économie nationale » sa lettre de noblesse.

Nous cherchons des pistes de solutions aux problèmes des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés du coton graine (contribution à la résolution des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés, section I).

Nous présentons ensuite nos suggestions en vue de l'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés (section II).

Section I : Contribution à la résolution des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.

Il est impératif de savoir à la fin de la phase de restructuration (reste la campagne cotonnière de 2015/2016), quelles sont les recommandations susceptibles d'amorcer le développement pérenne de Cotontchad-SN ?

¹⁷ Ce contrôle de proximité se pratiquait à Cotontchad jusqu'à fin décembre 2013, date à laquelle les contrôleurs de gestion ont été redéployés des différentes usines et confinés à la Direction Générale, à Moundou.

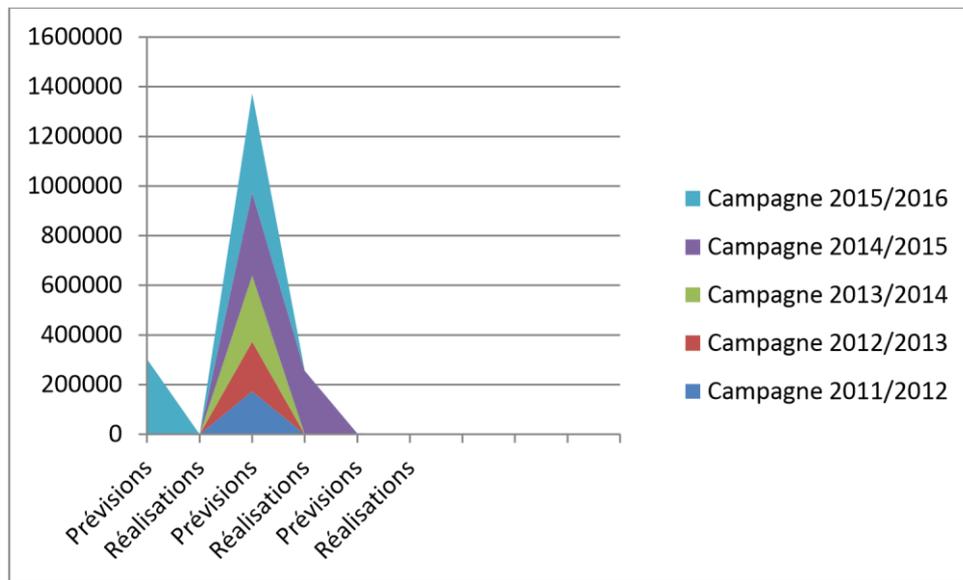
La phase de restructuration est une transition entre la période des crises de l'organisation et la renaissance d'une période de relèvement et de l'atteinte du seuil de productivité économique et financière, si elle est bien conduite. La restructuration permet de redonner la santé financière à l'organisation, c'est-à-dire de pourvoir la société des moyens de sa politique et stratégie. Cotontchad-SN est une GE dont la stratégie dominante est axée sur l'exportation : produire et vendre de fibre bio de bonne qualité. Ses activités doivent lui permettre de faire face à ses multiples engagements (investissements, dettes, actionnaires, salariés, rôle social, etc.).

Pour reconnaître si le plan de restructuration 2011/2012 à 2015/2016 a été mené conformément au Business Plan, nous avons recueilli les données relatives à la production, à la surface cultivée, à la mise en place des intrants et du personnel d'encadrement agricole. Ces réalisations comparées aux prévisions du plan de restructuration conduisent à conclure partiellement des résultats (nous n'avons pas encore les données de la campagne 2015/2016) de la phase transitoire : ces résultats mènent-ils à la privatisation totale de la société comme le préconise la finalité de la restructuration ?

Tableau N° 3 : Les réalisations du Plan de restructuration 2011/2012 – 2015/2016

		Campagne 2011/2012	Campagne 2012/2013	Campagne 2013/2014	Campagne 2014/2015	Campagne 2015/2016
Production CG	Prévisions	70 214	102 000	153 334	218 667	302 400
	Réalisations	70 000	119 141	84 000	125 000	
Superficie Production CG (hectares)	Prévisions	172 961	200 000	266 668	333334	400 000
	Réalisations	172 380	263 711	215 949	255 850	
Rendement « productivité » (Kg/ha)	Prévisions	740	750	800	860	930
	Réalisations					
Semence & fertilisants (tonnes)		17 231,5	23 513,2	37 315,35	45 122,55	
Produits phytosanitaires (sachets 125 & 250 ml)		2 401 114	2 465 920	3 050 851	3 161 700	

Sources : Budgets d'exploitation 2012, 2013, 2014 et 2015 et Business Plan 2011/12- 2015/ 2016



Graphique N° 3 : Evolution du plan de restructuration (source : nous-mêmes)

Nous constatons que l'évolution du plan de restructuration affiche la tendance de la contribution de chaque valeur des prévisions et réalisations dans le temps (campagnes 2011/12 à 2015/16).

La projection faite sur la fin de campagne (2015/2016) permet sans risque de se tromper, de prédire que la relève financière de Cotontchad-SN est assurée. Sauf indication contraire, Cotontchad-SN s'achemine vers la privatisation, avec le désengagement total de l'Etat.

Les dépassements budgétaires récurrents doivent trouver des solutions idoines afin que Cotontchad-SN assure son développement dans la sérénité. Il y va de la globalisation où le libre échange est le cheval de bataille, pour ne pas sombrer dans la faillite et retrouver les vieux démons des campagnes 2008/09 !

I. Investir pour l'élargissement du parc automobile de transport et de l'outillage industriel

A court terme, le transport de coton graine sous-traité se règle en priorisant le parc des véhicules Cotontchad-SN et en motivant les transporteurs salariés par le versement des primes au même titre que les transporteurs privés, même pour le transport en fret retour.

A long terme, Cotontchad-SN doit investir pour l'élargissement de son parc automobile de transport CG, en sous-traitant moins et en prenant en charge l'évacuation du coton fibre à destination de NGAOUNDERE pour l'exportation.

Pour une bonne gestion de la production, l'outillage industriel vétuste et obsolète doit être renouvelé avec du matériel neuf et performant : les coûts d'arrêt des égreneuses dus aux pannes et à la consommation excessive de carburant se

réduiront, sinon s'estomperont. En outre, les coûts en salaire des heures supplémentaires compensatoires des temps d'arrêt trouveront également leur compte.

II. Prévention et émulation en ce qui concerne les dépassements budgétaires

Les dépassements budgétaires solutionnés par conscientisation et émulation sont une piste de solution non négligeable à ce problème : prévenir les dépassements excessifs injustifiés, primer les meilleurs gestionnaires et punir les mauvais conformément aux textes en vigueur.

Le responsable d'un meilleur résultat en dépassements budgétaires (écart budgétaire nul ou proche de l'équilibre) mérite une prime forfaitaire d'une fraction indexée sur le montant budgétaire prévu versé soit immédiatement, soit réparti sur l'exercice budgétaire. Cette prime peut être aussi convertie en échelons indiciaires.

Effectivement, les mauvais élèves des dépassements budgétaires sont punis conformément aux textes en vigueur à réparer le crime commis.

Parallèlement, la société organisera des sessions de moralisation du patrimoine de la filière à l'intention des responsables chargés de l'exécution des budgets.

Section II : Suggestions pour l'amélioration des dépassements

budgétaires et des coûts de transport privé élevés.

Cotontchad-SN assure le monopole d'achat du coton graine aux cotonculteurs, la commercialisation du coton fibre produite et la participation au développement agricole en relation avec ses partenaires. Cette mission, pour être accomplie, engage la Cotontchad-SN à se pérenniser et à se développer. La pérennité et le

développement obligent l'organisation à se maintenir et à atteindre un niveau acceptable et convenable des résultats nets financiers.

Pour l'optimisation de la rentabilité et de la survie de Cotontchad-SN, il est naturel d'engager la firme sur la voie de la privatisation avec le désengagement total de l'Etat. Celui-ci doit s'atteler plutôt à résorber le sempiternel problème de fourniture d'énergie électrique qui plombe le développement économique de la société.

Les suggestions prennent en compte les dimensions essentielles du management, à savoir, la planification, l'organisation et la culture organisationnelle, les ressources humaines et le système de gestion d'information et visent à la fois les dépassements budgétaires et les coûts de transport privé élevés.

I. De la planification stratégique de gestion budgétaire

Le contrôle budgétaire, bien qu'il soit fructueux de l'opérationnaliser par périodes courtes, ce qui se fait à Cotontchad-SN (période journalière, décadaire, mensuelle ou trimestrielle) doit intégrer le processus de planification à long terme ou planification stratégique : quels sont les objectifs sur le moyen et long terme de la société ? Quel est le volume des prévisions à étaler pendant cette période ? Quels sont les résultats périodiques et les corrections apportées éventuellement en cas des dépassements budgétaires (favorables ou défavorables) ?

II. De l'organisation et de la culture organisationnelle

L'organisation fonctionnelle est adaptée aux grandes entreprises comme c'est le cas de Cotontchad-SN. Huit directions opérationnelles fonctionnent tant bien que mal (fluidité insuffisante de communication entre certaines directions due

essentiellement à la mise en place d'un système de gestion d'information adéquat) et assurent la mise en œuvre des plans routiniers de l'organisation.

Le contrôle budgétaire devrait constituer un capital et un levier de performance économique et financière de premier plan.

La mission actuelle du Département de Contrôle de Gestion donne peu d'autonomie au contrôle budgétaire, raison pour laquelle les dépassements budgétaires demeurent endémiques.

L'élargissement de mission et d'autonomie en érigeant le Département du Contrôle Budgétaire en Direction serait une première étape à la mise en place d'un système de gestion budgétaire approprié.

A cela va s'ajouter la prévention des risques, quasi-inexistante à Cotontchad-SN. Comment pouvons-nous contenter seulement de contrôle continu ou rétroactif au détriment du contrôle préventif¹⁸ ?

A cela adjoignons encore la culture organisationnelle : une culture faible (cas de Cotontchad-SN) et sans valeurs spécifiques communes influencent moins la structure d'organisation. Une culture organisationnelle forte, c'est-à-dire que les principales valeurs de l'entreprise sont fortement ancrées et partagées impacte positivement la structure organisationnelle, les principes des pratiques managériales (planifier, organiser, diriger et contrôler) et remplace avantageusement les règles formelles intériorisées par un sens de prévisibilité et de cohérence.

¹⁸ Le Service de Prévention et de Gestion des Risques, chargé exclusivement du contrôle préventif, ne figure pas encore dans l'organigramme de Cotontchad-SN.

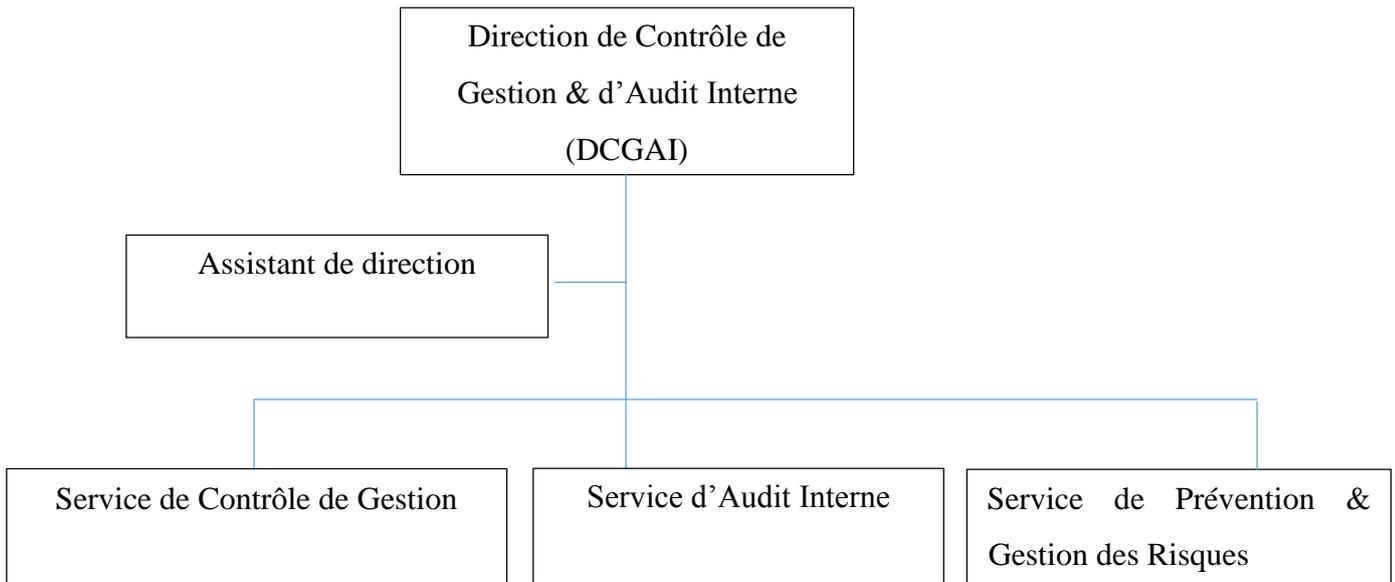


Figure : Proposition d'organigramme pour une finalité axée sur la performance stratégique, financière et économique.

L'évolution de la structure actuelle du Département du Contrôle de Gestion vers une Direction de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne (DCGAI) serait souhaitable pour la mise en place des solutions préconisées aux problèmes des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.

La DCGAI sera organisée en trois services : Service de Contrôle de Gestion, Service d'Audit Interne et Service de Prévention et Gestion de Risques. Le Service de Contrôle de Gestion sera scindé en deux cellules : la cellule de gestion budgétaire et la cellule de planification du contrôle stratégique et opérationnel.

La cellule de gestion budgétaire s'occupera de l'élaboration des budgets, du suivi et contrôle budgétaire à court, moyen et long terme.

La cellule de planification du contrôle stratégique et opérationnel s'intéressera à la planification tant stratégique qu'opérationnelle du contrôle budgétaire et à la confection des tableaux d'indicateurs de gestion de la firme.

Le Service d'Audit Interne s'attèlera à l'évaluation des processus du management des risques, de contrôle et de gouvernance de la société.

Enfin, le Service de Prévention et Gestion des Risques s'occupera de la prévention (contrôle préventif) et de la gestion des risques survenus (contrôle continu et rétroactif).

Les risques peuvent avoir une origine externe à Cotontchad-SN (atteinte de l'environnement du fait des activités de la firme, vol, attentats, actes de vandalisme ou de sabotage) ou interne (incendie, vol, acte immoral comme le harcèlement sexuel ou le détournement du patrimoine de la société).

III. Des ressources humaines et du système de gestion informationnelle

A long terme, le redéploiement des contrôleurs de gestion dans les usines, au cœur même de la performance économique et financière de la société, serait salubre. Le contrôle de proximité à une cadence acceptable et impliquant toutes les parties prenantes semble idoine pour une GE comme Cotontchad-SN.

Le recrutement en cas d'insuffisance de contrôleurs et qui semble actuellement le cas de Cotontchad-SN, peut s'opérer à travers le vivier du personnel interne, des stagiaires ou par voie de test organisé par la société ou sous-traité à des agences de recrutement.

Le recrutement interne ou à défaut, dans le vivier des stagiaires, semble le plus avantageux. Pour une bonne performance de recrutement des stagiaires en qualité et en quantité, nous préconisons de mettre sur pied une **cellule à la DARH chargée d'accueillir, d'orienter et de participer à l'encadrement de nouveaux recrues (stagiaires)**.

Le progiciel intégré de gestion d'information qui sera mis en place (dans un futur proche) doit s'étaler aux usines et utiliser l'intranet et le GPS pour assurer la

liaison et la communication entre les usines et la DG, de la source à la destination, sans oublier le transit (évacuation coton graine et fibre).

Ainsi donc, les dépassements budgétaires endémiques et le transport de coton solutionnés permettraient une rentabilité plus accrue de la société.

Un contrôle budgétaire de proximité à l'aide d'un système de gestion d'information adéquat est un atout pour le développement de Cotontchad-SN.

L'organisation prendra en compte la culture d'organisation et développera celle-ci car l'instauration d'une culture forte réduirait de moitié les problèmes de la filière. La vétusté et l'obsolescence des machines de production doivent être résolues par investissement par fonds propre de préférence, sinon par endettement dès que possible, pour permettre à Cotontchad-SN d'accomplir sa mission.

Les supports d'analyse des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé (observations, recherche documentaire et entretiens) au sein du Département du Contrôle de Gestion ou à l'usine Moundou II et à l'Huilerie ont débouché sur la collecte des budgets (exploitation, investissement et activités auxiliaires) et des documents de préparation des budgets (maquette budgétaire, calendrier budgétaire, lettre de cadrage).

L'exploitation de ces documents, en plus des rapports d'activités de suivi et contrôle budgétaire du transport, des usines et égrenage, de l'Huilerie ont abouti à l'analyse diagnostique des dépassements budgétaires et coûts de transport privé élevés et aux recommandations permettant d'optimiser Cotontchad-SN :

- investir pour l'élargissement du parc automobile de transport du coton graine ;
- prévenir et émuler en ce qui concerne les dépassements budgétaires.

La mise en place de ces recommandations exige la prise en compte de la planification stratégique de gestion budgétaire, de la réorganisation structurelle du contrôle de gestion et de l'instauration d'un contrôle budgétaire de proximité, doté d'un système de gestion d'information efficace.

Conclusion générale

La Société Cotonnière du Tchad, Cotontchad, née en 1971 sur les cendres de la Compagnie coloniale française Coton Franc a connu ses « trente glorieuses ». Sa production plafond record est atteinte pendant la campagne 1997/1998 avec 263 476 tonnes de coton graine.

Cependant, les crises internes (sécheresse, famine, maladies, guerres, coups d'Etat, mauvaise gestion, etc.) et internationales (baisse des cours cotonniers en dollars et dévaluation du F CFA arrimé à l'euro) ont failli mener Cotontchad au gouffre, avec une production plancher record de 35 000 tonnes de coton graine pendant la campagne 2008/2009.

Ce contexte a conduit Cotontchad à se restructurer en Société Cotonnière du Tchad Société Nouvelle (Cotontchad-SN) dans la perspective de retrouver sa santé financière en vue d'une éventuelle privatisation totale. A la phase de restructuration (2011/2012 à 2015/2016), Cotontchad-SN reste une société anonyme mais son capital social a été porté à 5 milliards 10 millions de F CFA, détenu par l'Etat tchadien, les autres partenaires financiers initiaux (CFDT, SGT, Ecobank) se sont désengagés au franc symbolique.

Cotontchad-SN est organisée en trois zones situées dans la partie méridionale du pays sur une superficie de 127 000 Km². Il s'agit de la zone est, de la zone centre et de la zone ouest. La zone est comprend quatre localités : Kyabé, Sarh, Koumra et Doba ; la zone centre, une localité : Moundou. La zone ouest compte quatre localités : Léré, Pala, Gounou-Gaya et Kélo.

La mission dévolue à Cotontchad-SN, la commercialisation exclusive du coton, l'égrenage du coton graine et la vente à l'exportation du coton fibre, se fonde autour des activités suivantes : l'achat du coton graine des cotonculteurs, la production du coton fibre, le transport du coton. La filière a étendu ses activités à la production des huiles et du tourteau.

Les débouchés de la fibre Cotontchad-SN ciblent l'Europe vers la France, l'Allemagne et le Portugal et l'Asie vers la Chine, l'Inde et le Bangladesh.

Deux organes principaux assurent le fonctionnement de Cotontchad-SN : le Conseil d'Administration et la Présidence de la Direction Générale.

Le Conseil d'Administration arrête les politiques, les programmes et les objectifs stratégiques de la société. Il est piloté par un Président Directeur Général, assisté d'un Directeur Général Adjoint.

La Présidence de la Direction Générale s'occupe en même temps du pilotage et de la mise en œuvre des politiques, programmes et stratégies de la filière.

Elle a sous ses responsabilités trois départements et huit directions opérationnelles.

Les Directions opérationnelles sont chargées de la mise en place des plans opérationnels de la filière et de leur exécution.

Le Département du Contrôle de Gestion fait partie des trois départements sous l'autorité de la PDG (statut actuel) et a pour rôle d'élaborer des budgets (exploitation, activités auxiliaires et investissement) et le tableau de bord de gestion, du suivi et du contrôle budgétaire.

Cadre descriptif et analytique de notre stage pratique en entreprise, le Département du Contrôle de Gestion constitue la plateforme de nos travaux de stage. Il est animé par sept contrôleurs et trois postes ne sont pas pourvus actuellement : le poste d'Assistant de Direction, de Chef de Service de Gestion de Performance Opérationnelle et Etudes et le poste de Contrôleur de Gestion chargé de l'HS et des services centraux.

Nous avons visité le Pont Bascule de l'Usine Moundou II et la Micro-Usine pour des explications du mécanisme de pesées et d'égrenage du coton graine.

La phase de restructuration semble réussie et touche à sa fin, Cotontchad-SN envisage une autre orientation visant son développement économique et financier en vue d'accomplir sa mission.

Nous avons identifié un certain nombre de problèmes liés à la pratique de contrôle budgétaire : les coûts élevés de transport sous-traité du coton graine et les dépassements budgétaires quasi-habituels sur les consommations en carburant et lubrifiant et sur la consommation d'énergie produite en grande partie par la filière elle-même.

La gestion du transport de coton graine privilégie l'octroi des longs RM aux véhicules Cotontchad-SN mais leur nombre insuffisant ne permet pas de résoudre l'insuffisance des réalisations sur les prévisions des coûts de transport de CG (cf. graphique N° 2, p. 51). L'élargissement du parc véhicules de la filière en vue de rétrécir la sous-traitance dans un premier temps avec la suppression de celle-ci à long terme et la motivation des transporteurs employés de la société réduiront drastiquement les coûts élevés de transport, pour ne pas les supprimer.

La pratique de contrôle budgétaire consiste en analyse des coûts budgétaires portant essentiellement sur les dépassements budgétaires.

Un contrôle budgétaire de proximité, c'est-à-dire en redéployant les contrôleurs de gestion dans les usines, à la fin de la phase de restructuration de Cotontchad-SN et doté d'un système de gestion de l'information intégré et intégrant les objectifs de la firme sur le long terme pourraient substantiellement constituer un atout de développement et de compétitivité pour la firme.

BIBLIOGRAPHIE

01	ALI S. G. (2012), <i>La pratique du contrôle de gestion à la Société Cotonnière du Tchad (Cotontchad)</i> , Travail de fin d'études, Fondation universitaire Mercure, Bruxelles (Belgique).
02	COTONTCHAD SN-DGA/DPC. <i>Intervention de la Cotontchad SN, du 7 au 12 octobre 2012</i> , Rapport du Tchad à la 71 ^{ème} réunion plénière CCIC 04 octobre 2012. www.icar.org/.../chad.pdf
03	HAMADOU O. (2015), <i>Pratique de l'analyse des comptes fournisseurs à la Sodécoton</i> , Rapport de stage à la Direction Générale de la Sodécoton, Université de NGAOUNDERE (Cameroun).
04	HATTABY (2012), <i>Tchad : Enorme potentiel économique, beaucoup d'entraves au développement</i> , Afriqinfos.
05	JO OHADA N° 2, <i>Le droit des entreprises en Afrique francophone, Acte uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique</i> , 1 ^{er} octobre 1997, adopté le 17 avril 1997. www.Droit-Afrique.com
06	LIANG C., <i>Filière coton : les acteurs veulent accroître la production</i> , Journal du Tchad, 28 mai 2014, source Xinhua. www.journaldutchad.com/article.php?aid6200
07	M'BAREK O. B. (1983), <i>Contribution à la connaissance de concept de performance économique et financière des PMI/ PME : étude comparative franco-marocaine</i> , Thèse de doctorat en sciences de gestion.
08	MADJIASRA N. (2012), <i>Tchad : le phénix du coton</i> Jeune Afrique in «Tchad : après la tempête, s'ouvrir au monde», N'Djamena (Tchad). www.jeuneafrique.com/206895/economic/tchad-le-pb-nix-du-coton/
09	MBAÏNAÏSSEM Elisée (2012), <i>Audit stratégique de la Cotontchad SN</i> , mémoire de fin d'études, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Institut Supérieur de Comptabilité de banque et de finance (ISCBF), Dakar (Sénégal).

BIBLIOGRAPHIE

	<i>Offre de formation et diplômes</i> de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de NGAOUDERE, Guide de l'étudiant, Première édition, Septembre 2011.
10	PADACHE F. (2009), <i>Etude du mécanisme de fixation du prix du coton graine au Tchad : prise en compte des coproduits du coton</i> , rapport final, Bamako (Mali), mai 2010.
11	STRATEGOR, <i>Politique générale de l'entreprise</i> , Dunod, 2004, 4 ^{ème} édition.
12	TEXTIER P. H. (2008), Grain de sel, <i>Quel avenir pour le coton des pays africains de la zone franc ?</i> N° 45, Décembre 2008- Février 2009.
13	Wikipédia, <i>Cotontchad</i> , Wikipédia encyclopédie, Dernière modification, le 4 mai 2014 à 22:32. https://fr.wikipedia.org/wiki/cotontchad
14	ZOONTCHAD : <i>La Cotontchad en état de cessation de paiement : la mamelle de l'économie du Tchad ravagée par les métastases du régime DEBY : la BBAD, le FMI et la BM n'ont cessé de le dénoncer... en vain</i> , 14 juin 2011. http://ow.ly/KNICZ
15	ZOONTCHAD : <i>La Cotontchad en état de cessation de paiement : la mamelle de l'économie du Tchad ravagée par les métastases du régime DEBY : la BBAD, le FMI et la BM n'ont cessé de le dénoncer... en vain</i> , 14 juin 2011. http://ow.ly/KNICZ

ANNEXES

01	Fiche de prospection et de renseignements de stage de fin d'études 2014/2015	Page 72
02	Contrat de stage Cotontchad-SN	73
03	Convention tripartite de stage 2014/2015	74
04	Correspondances adressées aux entreprises n'ayant pas retenu le stage	75
05	Fiche de demande de documents et de photocopie	76
06	Plan de localisation de la société	77
07	Organigramme de Cotontchad-SN	78
	Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion selon le manuel de procédures d'avril 2003	79
08	Organigramme du Département du Contrôle de Gestion	80
09	Ticket de pesée N° 310 003	81
10	Bordereau de transport N° 0236928	82
11	Programme de stage	83

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
 Paix - Travail - Patrie
 * * *
 UNIVERSITE DE NGAOUNDERE
 * * *
 Faculté des Sciences Economiques et de gestion
 * * *
 B.P. 454 Tél. Fax : (237) 25 27 65
 Tel : 74 83 08 40
 Tel : 98 45 56 48
 Département Management Stratégie et Prospective



REPUBLIC OF CAMEROON
 Peace - Work - Fatherland
 * * *
 UNIVERSITY OF NGAOUNDERE
 * * *
 Faculty of Economic's and Management
 * * *
 P.O Box 454 Tel (237)225 27 65
 Tel : 74 83 08 40
 Tel : 98 45 56 48
 Department of Management Strategy and prospective

FICHE DE PROSPECTION ET DE RENSEIGNEMENTS DE STAGE DE FIN D'ETUDES Année académique
 2014/2015
 STAGE MASTER PROFESSIONNEL EN ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

La présente fiche de renseignement est à déposer, dûment remplie et signée au décanat de la Faculté (Cellule Stage et carrière), soit avant le départ en stage soit immédiatement après le début effectif du stage

Nom (s) et Prénom (s) de l'étudiant : HAROUN WAVE
 Filière de formation : Master professionnel Adm. Entreprises Matricule : 12C542EG

Nom de l'entreprise : Cotontchad-SN
 Adresse postale : ASA Ville Maroua Téléphone 22691459 Fax :
 e-mail : secret-eg@cotontchad.com Secteur d'activité : Agro-Industrie
 Période du stage : (mois/jours) :
 du 17 oct. au 30 nov. (Période ouverte pour le stage : septembre /octobre 2015)

Nom et signature du responsable ayant accordée le stage

Représentée par : MOUSSAHEROUM B. Fonction : Directeur Adm. & RH
 Numéro de téléphone (si différent du précédent) ou poste :

Thème du stage (à définir par l'entreprise)

Intitulé : Pratique du Contrôle Budgétaire pour une Cotontchad-SN plus performante.

Grandes lignes du travail : Reconnaître le processus d'élaboration des budgets, identifier un problème lié à la pratique du contrôle budgétaire et proposer des recommandations justifiées.

Objectifs à atteindre à la fin du stage : Etre capable d'élaborer des budgets et bien assurer leur suivi et contrôle.

Maître de Stage Ecole : Dr. M'JAYA Joseph Bruno

Date et visa : 03/11/15

COTONTCHAD SN

SOCIETE COTONNIERE DU TCHAD SOCIETE

شركة قطن تشاد - شركة جديدة

SOCIETE ANONYME AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CAPITAL SOCIAL DE 5.010.000.000 FCFA
SIEGE SOCIAL N'DJAMENA RUE DU CAPITAINE D'ABZAC B.P. 1116- RCCMTC/ NDJ 12B 37

SIEGE SOCIAL ET BUREAU DE LIAISON
B.P. :1116 N'DJAMENA TEL. : (+235) 22 51 66 79



DIRECTION GENERALE
B.P.:151 MOUNDOU TEL.: (+235) 22 69 14 59

**DIRECTION ADMINISTRATIVE
ET DES RESSOURCES HUMAINES**
N°0224/DARH/SF/NB/MKA/2015

Moundou, le 13 Octobre 2015

Visas : CSF 

DARHA

CONVENTION DE STAGE

Article 1 : La présente Convention règle les rapports de la Société Cotonnière du Tchad Société Nouvelle "COTONTCHAD SN" représentée par le Directeur Administratif et des Ressources Humaines domicilié à MOUNDOU

Avec

Monsieur HAROUN WAVE domicilié à MOUNDOU.

Article 2 : Le stage a pour objet de permettre à Monsieur HAROUN WAVE d'étudier sur un plan pratique les problèmes liés à l'Administration des entreprises.

Article 3 : Le stage a lieu 17 Octobre 2015 au 30 novembre 2015 au Département Contrôle de Gestion.

Article 4 : Le stagiaire est soumis à l'observation du Règlement Intérieur de la COTONTCHAD SN. En cas de manquement à la discipline, la COTONTCHAD SN se réserve le droit de mettre fin au stage.

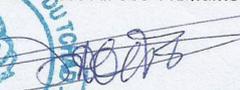
Article 5 : Aucune rémunération n'est due au stagiaire.

Article 6 : La COTONTCHAD SN n'a pas souscrit une assurance responsabilité civile en faveur des stagiaires en cas d'accident survenu, soit au lieu du stage, soit au cours du trajet. Par conséquent, sa responsabilité n'est pas engagée en cas de sinistre.

Article 7 : À l'issue de ce stage, une attestation sera délivrée à l'intéressé sur présentation d'un rapport de stage dûment annoté par le Responsable du stage.

" Lu et approuvé "


HAROUN WAVE

Le Directeur Administratif
et des Ressources Humaines

NODJHOROUM BERAL


E-mail : secret.dg@cotontchad.com

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix- Travail – Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE NGAOUNDERE

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE
GESTION

Département de Comptabilité-Finance
B.P. :454

Tel : 22 25 40 98

Cel : 677 08 53 77/ 67625 00 62

Email : fsegstage@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work – Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

THE UNIVERSITY OF NGAOUNDERE
P.O Box: 454

FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMEN

Department of Accounting-Finance
P.O. Box :454

Tel : 22 25 40 98

Cel : 677 08 53 77/ 67625 00 62

CONVENTION DE STAGE

La présente convention doit être signée par les trois parties au plus tard le premier
jour du stage, chaque signataire en conservant un exemplaire.

ANNEE ACADEMIQUE _____ 2014/2015 _____

Nature du stage : Obligatoire Facultatif

Nom de l'entreprise Cotontchad - Société Nouvelle

Adresse postale : 151 Secteur d'activité : Agro-Industrie

Localisation (ville, quartier) : Moundou, quartier Doyon

Représentée par M. MBAINAÏSEM Fonction : Chef de Département Contrôle de Gestion

Téléphone : +237 66369510 Fax : _____ Mail : _____

Nom de l'étudiant : M, M. HAROUN WAWÉ

Matricule 12C542EG Filière / Niveau : MPCF MP-AE MPMKG

Durée du stage : 45 jours du 17 oct. au 30 nov. 2015

Maître de stage Ecole : Dr. NJAYA Joseph Bruno

Les signataires acceptent se conformer aux clauses de la convention figurant au dos du présent document.

Le Chef d'entreprise

Ou son représentant

Date: 17/10/15

Le Doyen de la Faculté de Sciences

Economiques et de gestion ou son
représentant

Date: 17/11/2015

Le stagiaire

Date: 17 oct. 2015

Document à retourner à la Cellule des Stages et Carrières de la FSEG

HAROUN WAVE
Etudiant en Master II Administration des
Entreprises
Université de NGAOUNDERE
Faculté des Sciences Economiques et
de Gestion Matricule 12C542EG
Contacts email

Moundou, le

<input type="checkbox"/> Monsieur Le Directeur des Ressources Humaines des Brasseries du Tchad (BDT) Moundou	<input type="checkbox"/> Monsieur Le Directeur Technique de Manufacture de Cigarettes du Tchad (MCT) Moundou
<input type="checkbox"/> Monsieur Le Chef d'Exploitation de la Société Nationale d'Eau (SNE) Moundou	<input type="checkbox"/> Monsieur Le Directeur Général de la Société Nationale de Ciment du Tchad-Pala
<input type="checkbox"/> Monsieur Le Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines de Cotontchad-SN- Moundou	

Objet : Suite à ma demande de stage adressée à votre entreprise en dates du 03 et 11 août 2013.

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance mon engagement contractuel dans une des entreprises du pays comme stagiaire en Administration des entreprises.

Par conséquent, je vous demanderai de sursoir à une réponse favorable dans votre entreprise à ladite demande.

Veillez agréer, l'expression de ma sincère considération.

Haroun WAVE
Master II Administration des Entreprises
Matricule 12 C 542 EG
Département de Management, Stratégie et Prospective
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de NGAOUNDERE
Stage en Entreprise à la Cotontchad-SN
Tél. 66229186/ 95229186
MOUNDOU

Fiche de demande de documents et/ou de photocopies

Destinataire Mr/Mme Chef de Service de Gestion Budgétaire

Fonction : _____

Nature de la demande :

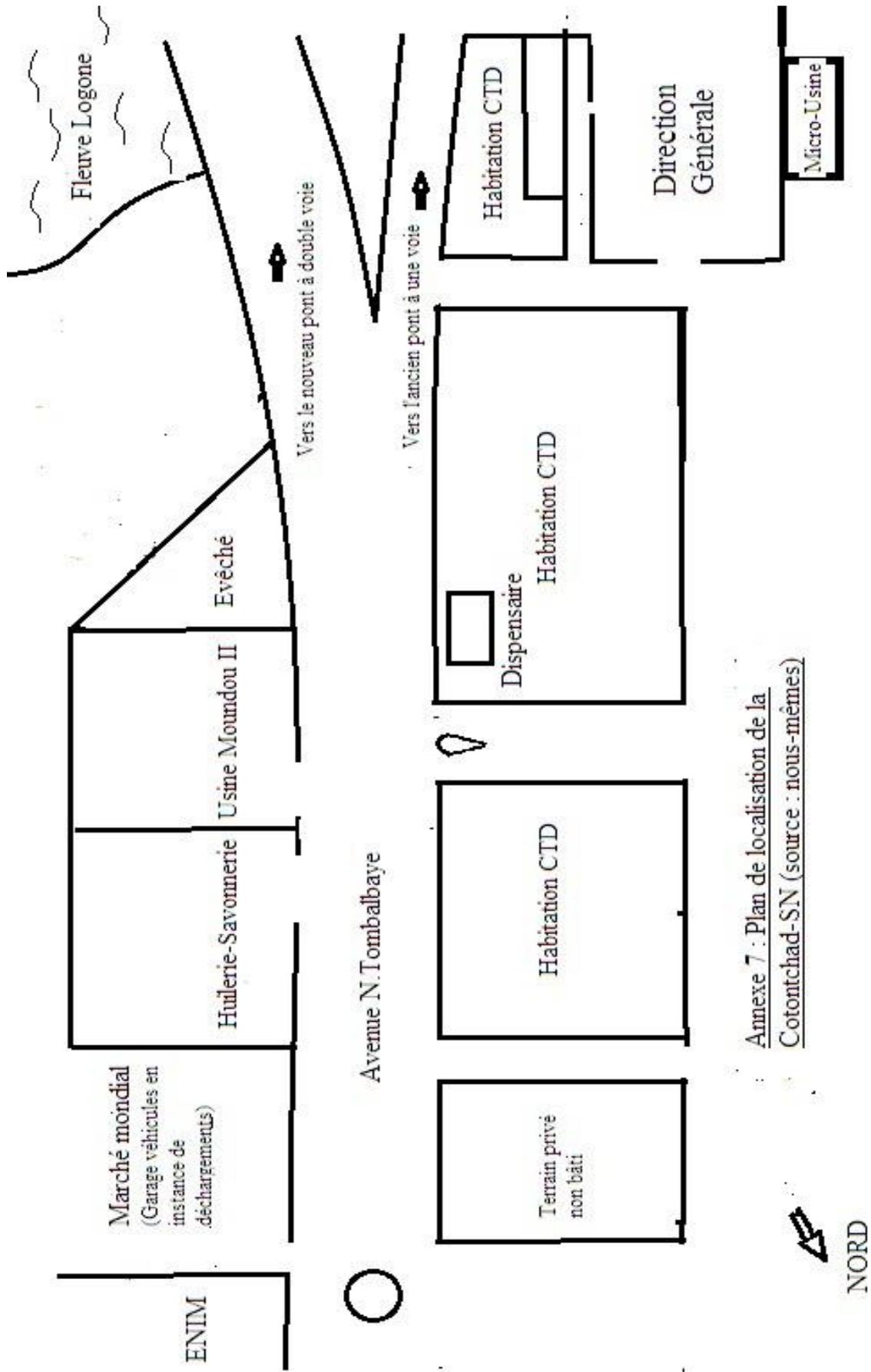
Document

Photocopie

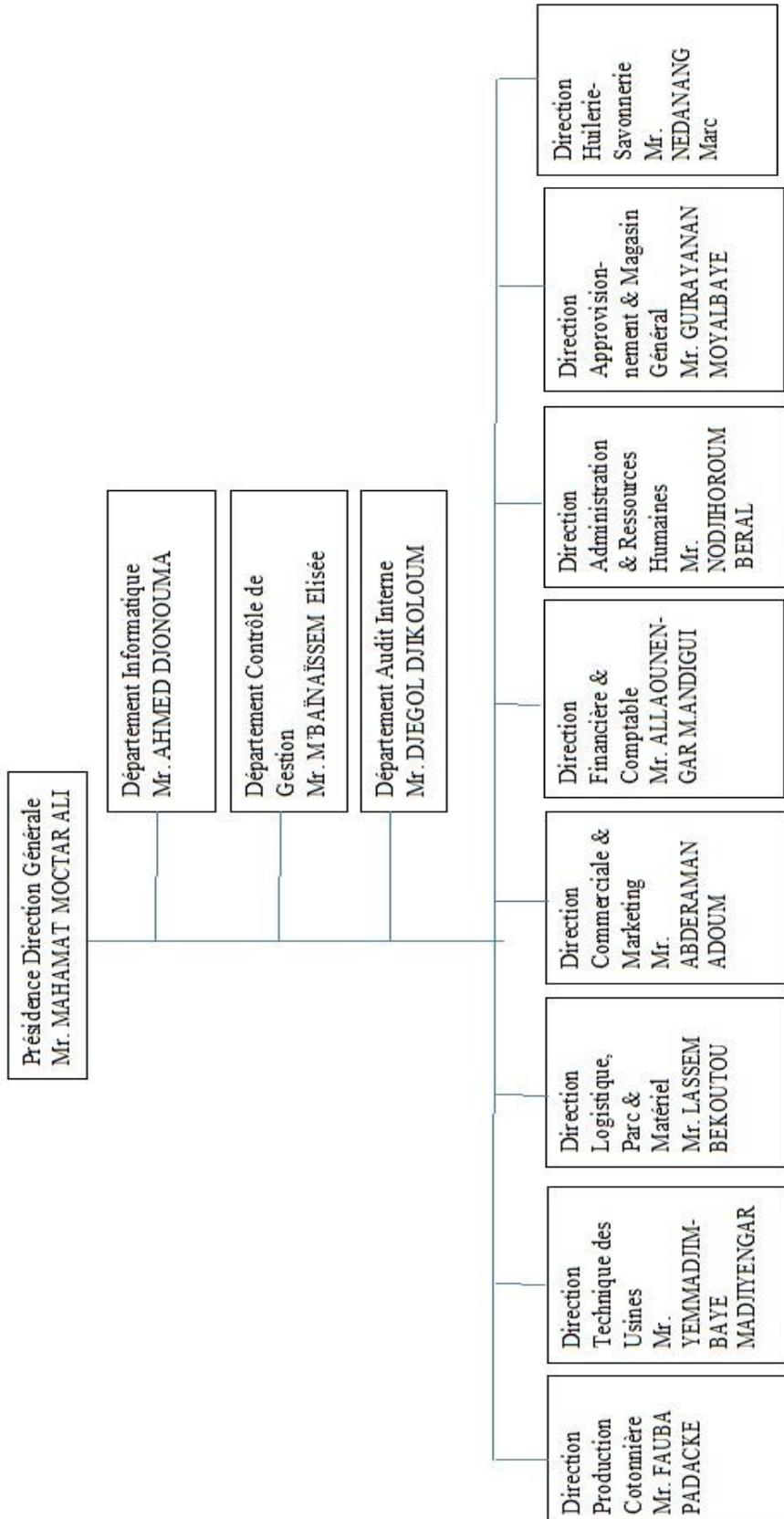
N°	Désignation	Quantité	Observations
01	Budget d'exploitation 2014	01	Consultation sur place
02	Budget d'exploitation 2013	01	Consultation sur place
03	Budget d'exploitation 2012	01	Consultation sur place

Moundou, le 23/11/16

Le Stagiaire

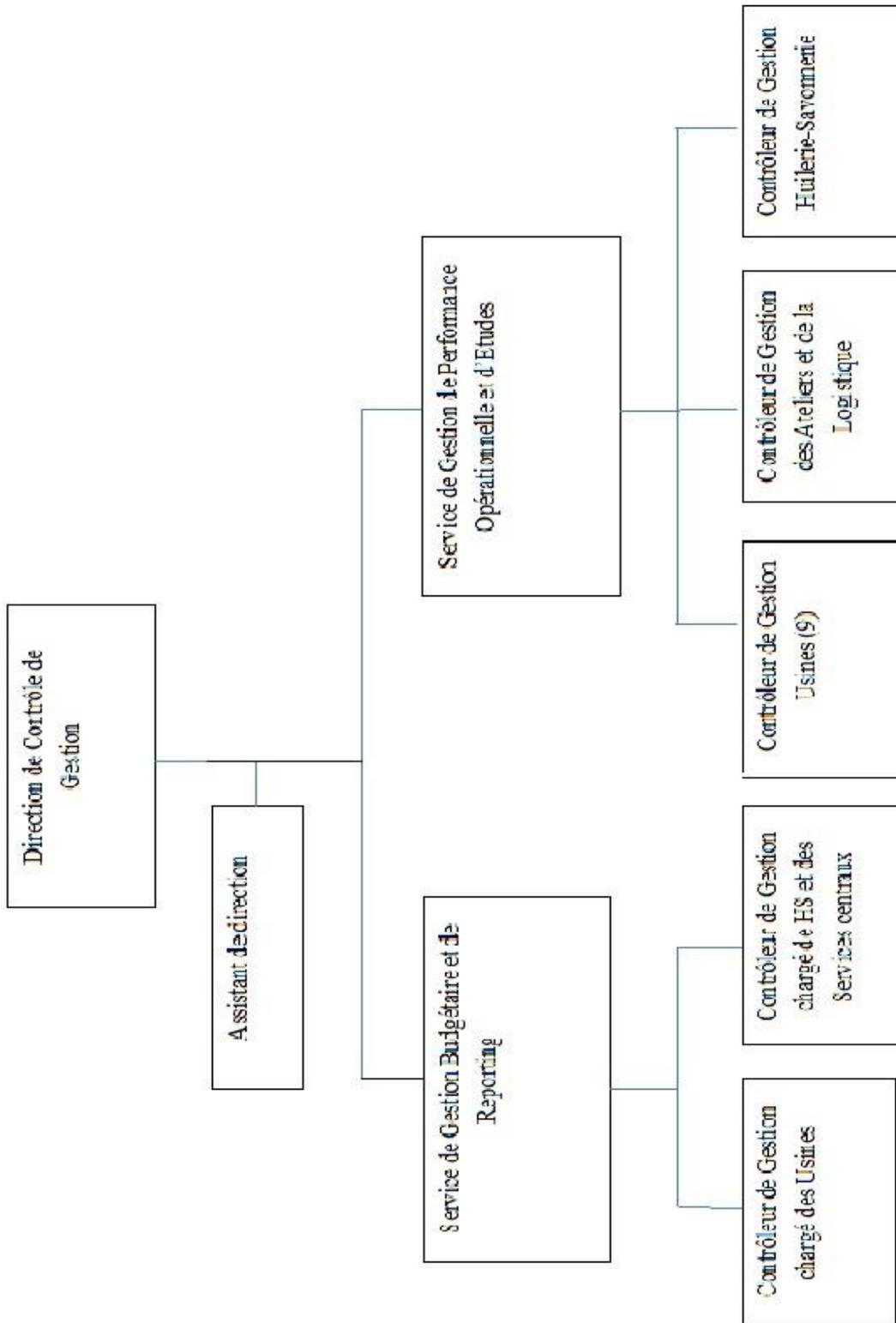


Annexe 7 : Plan de localisation de la Cotontchad-SN (source : nous-mêmes)

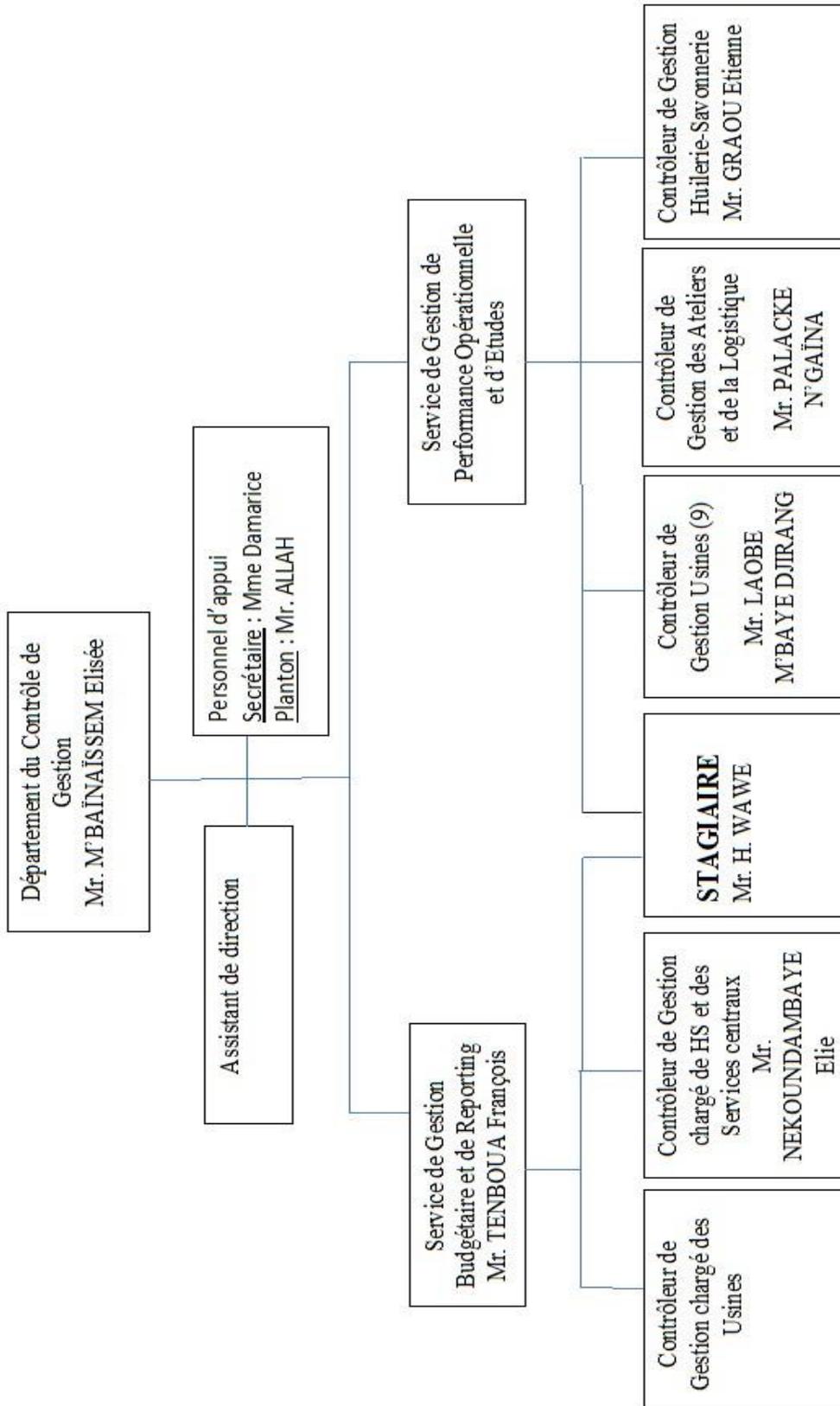


Annexe 8 : Organigramme de la Cotontchad-SN.

Source : Nous-mêmes et travail de fin d'études, la pratique du contrôle de gestion à la Cotontchad, Ali SOLALTA G. (avril 2012)



annexe 9 : Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion
 Source : Manuel de procédures-Contrôle de Gestion (avril 2013)



Annexe 10 : La place du Stagiaire dans l'organigramme du Département du Contrôle de Gestion

Source : Manuel de procédures-Contrôle de Gestion (avril 2013) et nous-mêmes.

	DIRECTION GENERALE BP 151 MOUNDOU Tél: 22-52-77-00 22-52-77-09 USINE MOUNDOU II		Date édition: 16/11/2015 Heure édition: 09:01:32		
	TICKET PESEE N° 310 003				
Campagne	: 2015/2016	N° Caisse	: CC 388	Code pesée	: 01 ENTREE
N° du Véhicule	: PB 371	Produit	: CG	COTON GRAINE	
Date P1	: 16/11/2015	Heure P1	: 09:01:34	Variétés/Multi: STAM F	
Date P2	: 16/11/2015	Heure P2	: 9:01:44		
Client	: CT	COTONTCHAD SN		Centre d'achat	: REF AV
Association Villageoise	: D5H002	BEBOYE		Destination	: MOUNDOU II
Transporteur	: COTONTCHAD SN			Choix	:
N° Bord.Transp	: 236928			CGI	: BEDDJAL
Observation			Poids P1	: 13 780	Kg
Nom du peseur : Chauffeur NGARONDJE YAN MARCEL			Poids P2	: 9 660	Kg
			Tare	: 14 100	
			Poids Net	: 9 660	Kg

COTONTCHAD

BORDEREAU de TRANSPORT

0236928

IDT B3 11684

Campagne

Usine de H. DEU II Responsable (1) NGARONDJE Date 15/11/15

(1) Nom et Fonction de celui qui établit le bordereau

		Compteur	Date	Heure(2)	Immatriculation	N° CTT/TTS	Conteneurs (3)
Départ usine	D	125055	15/11/15	12 h ⁰⁰	Camion		
Arrivée marché				h	Remorque	PB 371	
Départ marché	M			h	Chauffeur	MARCEL	
Arrivée usine	A	125390	16/11/15	06 h ⁰⁰	G.O.	MM	
Km Roulés	A-D	335	≠ Jours	18 h ⁰⁰	Durée Rotation (i)	0,75	

(2) par 1/4 d'heures (3) N° Conteneurs retour

BE N°	Mise en place ou autres transports Village AV / DESTINATAIRE	Km Géo	CODE COMPLET					Marchandises	POIDS Total (kg)
			P	SP	C	VL	AV		

Mise en place des conteneurs	N° 1	31/003	Lieu de mise en place	BEBOYE
	N° 2	31/007	Lieu de mise en place	BEKONGO

Chargement Coton-Graine	N° 1	CC388	Marché / AV	BEBOYE
	N° 2	23/006	Marché / AV	BEKONGO

Ligne	C R	Transport coton graine		Km Géo	CODE COMPLET					Variété Nom	POIDS Total (kg)	
		Centre d'Achat	Village AV		P	SP	C	VL	AV			
1		BEBOYE	BEBOYE (BEBO)		D	5	H	0	0	2		
2		BEKONGO	BEKONGO (BEK)		D	5	I	0	0	1		9660
3												6860
4												

23/006
6860

CC 388
9660

(4) Multiplication CG				Total PB	P	16520
N° Ticket 1	310003	N° Ticket 3		Marché		
N° Ticket 2	310002	N° Ticket 4		Ecart	+	

Répartition coton graine pour choix, variétés ou marchés multiples des baches de séparation et les N° de ligne.

Expéditeur: [Signature] Le Chauffeur au départ (5) Le peseur pont-Basculé (5) L'accompagnateur AV (5)

RETOUR PONT BASCULE

Montant Frais de chargement CG F/kg x P = _____ F

Nom en maj: _____ et Signature
Exemplaires: Expéditeur, 2-DE-Service transport, 3-Usine d'Egrenage (CG), 4-Transporteur, 5-Souche

Rédigé et soutenu par Haroun WAVE, 12C542EG-UN

82

COTONTCHAD SN

DEPARTEMENT DU CONTRÔLE DE GESTION

PROGRAMME DE STAGE

Mr HAROUNE

28 oct. – 03 novembre : Nékoundambaye Elie

- ✓ Suivi de transport
- ✓ Contrôle budgétaire de transport

04 - 08 novembre Palacké Ngaïna

- ✓ Suivi exploitation des usines,
- ✓ Contrôle budgétaire des usines

09 – 15 : novembre Graou Etienne

- ✓ Suivi de l'huilerie
- ✓ Tableau de bord Huilerie
- ✓ Contrôle budgétaire de l'huilerie

16 – 20 : novembre : Laobé

- ✓ Suivi égrenage (Tableau de bord usine)
- ✓ Masse salariale (reporting)
- ✓ Contrôle budgétaire usine

21 - 26 novembre : Chef de Service de gestion budgétaire

- ✓ Maquette budgétaire
- ✓ Discussions budgétaire
- ✓ Assemblage du budget
- ✓ Synthèse du contrôle budgétaire
- ✓ Suivi des usines
- ✓ Contrôle budgétaire des usines

27 – 29 novembre : Ali Solalta

- ✓ Echange avec le stagiaire sur le thème de rapport de stage,
- ✓ Plan de rapport de stage,
- ✓ Suivi de rédaction de rapport.

30 novembre : CDCG

- ✓ Synthèse des travaux,

Fait à Moundou, le 27 octobre 2015

Le Chef du Département

MBAINAISSÈM ELISÉE

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Résumé.....	ii
Remerciements.....	iii
Avant-propos.....	iv
Sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux, graphiques et figures.....	viii
Introduction générale	1
<u>Première partie</u> : Cotontchad-SN dans son environnement et pratique de contrôle budgétaire.....	6
<u>Chapitre I</u> : Vue synoptique de Cotontchad-SN.....	8
<u>Section I</u> : Aperçu de Cotontchad-SN.....	9
I. Historique de Cotontchad-SN.....	9
A. De la culture artisanale du coton à la création de la Cotontchad-SN.....	9
B. Restructuration de Cotontchad.....	11
C. De la constitution de Cotontchad-SN.....	13
II. Activités de Cotontchad-SN.....	14
A. L'activité coton.....	14
B. L'activité Huilerie.....	17
C. Distribution des produits Cotontchad-SN.....	17
<u>Section II</u> : Du fonctionnement de Cotontchad-SN.....	19
I. Des missions et attributions des organes de Cotontchad-SN.....	20
A. Missions et attributions du Conseil d'Administration.....	20

B. Missions et attributions de la Présidence Direction Générale.....	20
C. Missions et attributions des Directions opérationnelles.....	20
II. Missions et attributions du Département du Contrôle de Gestion.....	21
A. Service de Performance Opérationnelle et Etudes.....	21
B. Service de Gestion Budgétaire et Reporting.....	21
<u>Chapitre II</u> : Processus du contrôle budgétaire à Cotontchad-SN.....	25
<u>Section I</u> : Activités menées à Cotontchad-SN.....	26
I. Suivi et Contrôle Budgétaire de transport au Pont Bascule de l’Usine de Moundou II.....	26
A. Processus de pesées au Pont Bascule.....	27
B. Activités de pesées menées Pont Bascule.....	28
❖ Pesées manuelles.....	28
❖ Pesées informatisées.....	29
II. Sortie du ticket de pesée et remplissage du bordereau de transport de CG.....	30
A. Première opération : pesée informatisée et sortie du ticket.....	30
B. Deuxième opération : remplissage du bordereau de transport.....	31
<u>Section II</u> : Pratique de contrôle budgétaire.....	32
I. <u>Première étape</u> : la discussion budgétaire ou prévision budgétaire.....	32
II. <u>Deuxième étape</u> : la budgétisation.....	34
III. <u>Troisième étape</u> : Suivi et contrôle budgétaire.....	35
<u>Deuxième partie</u> : Analyse des insuffisances dans la pratique de contrôle budgétaire et mesures d’amélioration.....	39

<u>Chapitre III</u> : Etude analytique des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.....	42
<u>Section I</u> : Méthodologie d'investigations.....	42
A. Les observations.....	43
B. La recherche documentaire.....	44
C. Les entretiens.....	45
<u>Section II</u> : Analyse des dépassements budgétaires et des coûts du transport privé élevés.....	46
III. Les dépassements budgétaires.....	46
A. Dépassements budgétaires en carburant, lubrifiant et énergie.....	47
B. Analyse graphique des dépenses budgétaires.....	48
IV. Le transport du coton graine.....	49
A. Transport du coton graine en fret direct.....	49
B. Transport des intrants en fret retour.....	49
<u>Chapitre IV</u> : Mesures d'amélioration des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé élevés.....	54
<u>Section I</u> : Contribution à la résolution des dépassements budgétaires et des coûts de transport privé.....	54
I. Investir pour l'élargissement du parc automobile de transport et de l'outillage industriel.....	57
II. Prévention et émulation en ce qui concerne les dépassements budgétaires.....	58
<u>Section II</u> : Suggestions pour l'amélioration des coûts de transport privé et des dépassements budgétaires.....	58

I. De la planification stratégique de gestion budgétaire.....	59
II. De l'organisation et de la culture organisationnelle.....	59
III. Des ressources humaines et du système de gestion informationnelle....	62
Conclusion générale.....	65
Bibliographie.....	69
Annexes.....	71
Table des matières.....	84