

La gestion budgétaire des projets d'investissements et son impact sur la performance de la société: « Cas d'un groupe d'industrie au Maroc »

Budgetary management of investment projects and its impact on the performance of the company: «Case of an industry group in Morocco »

Fatima Ezzahra El Mobarik

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc

Laboratoire de recherche en management des organisations droit des affaires et développement durable

Fatimaezzahra.elmobarik@um5r.ac.ma

Mustapha Oukassi,

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc

Laboratoire de recherche en management des organisations droit des affaires et développement durable

Date de soumission : 19/01/2022

Date d'acceptation : 04/04/2022

Pour citer cet article :

EL MOBARIK.F.E & OUKASSI.M. (2022) «Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 4» pp : 153-176.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La centralité et l'utilité de la gestion budgétaire comme outil incontournable de la gestion des projets fait preuve de plusieurs recherches. Pour planifier et suivre, motiver et mesurer la performance de l'entreprise, le contrôle de gestion intervient par le biais des outils indispensables qui sont : la gestion budgétaire on peut ajouter aussi la méthode de calcul des coûts, le tableau de bord ainsi que les logiciels.

Toutefois la planification et la gestion peuvent engendrer des impacts positifs ou négatifs sur la performance de n'importe quelle société.

Notre recherche a pour objectif, d'étudier les méthodes et pratique réalisée et suivie par le manager durant la réalisation des projets d'investissement au niveau du secteur d'industrie Marocaine, pour atteindre leur principal but qui est la performance de la société. Pour arriver à nos résultats, nous avons mené une recherche qualitative auprès de plusieurs dirigeants à l'aide de guides d'entretien, auprès desquels nous avons pu utiliser un ensemble de méthodes, comme les 5 pourquoi, pour structurer notre projet de recherche, puis nous avons mené le processus de planification et de gestion de projet Finaliser son principal impact sur la société.

Après la récolte des résultats on a pu réaliser que même s'il excite plusieurs facteurs fréquemment utilisés et mentionnés pour la maîtrise de la planification et la gestion des projets, qui peuvent contribuer à faire d'un projet un véritable succès, toutefois, à l'égard de nombres de risques qui peuvent parvenir à n'importe quelle phase de réalisation du projet la flexibilité et le leadership manifesté par le gestionnaire de projets.

Mots-clés: « Gestion; Budget; Projets; Investissement ; Performance »

Abstract

The centrality and usefulness of budget management as an essential tool for project management is evidence of several studies. To plan and monitor, motivate and measure the performance of the company, management control intervenes by means of the essential tools which are: budget management we can also add the cost calculation method, the dashboard as well as the software.

However, planning and management can have positive or negative impacts on the performance of any company. Our research aims to study the methods and practices carried out and followed by the manager during the realization of investment projects at the level of the Moroccan industry sector, to achieve their main goal which is the performance of the company.

To achieve our result, we conducted a qualitative study using interview guides with several leaders, from whom we were able to use a set of methods such as the 5 whys in order to frame our study project, then we carried out the planning process. And project management to finally define its main impact on society.

After harvesting the results, it was realized that although it excites several frequently used and mentioned factors for the mastery of planning and project management, which can contribute to making a project a real success, however, at the in view of the number of risks that can occur at any stage of the project the flexibility and leadership shown by the project manager.

Keywords: «Management; Budget; Projects; Investment; Performance»

Introduction

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, la gestion budgétaire est devenue la pierre angulaire du fait qu'elle est source de progrès potentiels d'amélioration pour tous les types d'entreprises. Il s'agit d'une fonctionnalité conçue pour motiver les managers. Il est donc une réponse à de nombreuses problématiques métiers pour lesquelles des solutions doivent être recherchées : augmentation des coûts et rupture des services au sein d'une entreprise.

Aujourd'hui, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très féroce sur le marché pour vendre leurs produits, et seules les entreprises bien organisées peuvent s'offrir une large part de Marlet. A l'inverse, on demande aux entreprises faiblement organisées d'être marginalisées, voire de disparaître. La survie de tel projet passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

Donc, la budgétisation de nouveaux projets Peut être vu comme une amélioration de la performance économique de l'entreprise ou inversement. Enfaite, pour prendre des décisions adéquates, il convient de prévoir l'avenir d'où l'intérêt de faire une gestion prévisionnelle.

On peut dire que la gestion prévisionnelle a pour objectif principal de connaître mieux que possible le futur dans le but de rationaliser les prises de décisions.

La prévision constitue d'ailleurs la première impérative, comme étant une tâche prépondérante du gestionnaire, elle excite sous différentes formes : simulations stratégiques macro, plan pluriannuel, budget annuel, rollgin forecast, etc.

Elle peut-être plus au moins détaillée, faire intervenir un nombre d'acteurs variable, porter sur des horizons temporels différents mais la problématique reste la même fournir une vision chiffrée de l'avenir.

Le budget est la représentation valorisée et collective de l'activité à moyen terme. Bien entendu, il ne sert pas qu'à construire une référence. Il permet aussi de décliner la stratégie en objectifs, puis en moyens, affectés ensuite aux responsables en charge de leur réalisation.

La construction du budget et des prévisions est l'un des enjeux majeurs de la réussite des projets mais il s'avère souvent complexe à mener et réaliser dans le temps définis, d'où l'importance de garder une sorte de flexibilité dans la prise de décisions durant la réalisation des projets afin d'assurer la performance.

Notre cas à étudier s'articule autour de la question suivante :

«Comment la gestion budgétaire des projets d'investissement affecte-t-elle la performance de l'entreprise? Cas d'un groupe d'industrie au Maroc »

Notre étude sera portée sur une revue de littérature qui contient une définition générale de la gestion budgétaire, ses enjeux et son rapport avec la performance. Ensuite, nous exposerons les hypothèses qui fondent notre recherche. Au niveau de notre partie pratique, nous exposerons l'ensemble des moyens et méthodes qu'on a pu utiliser pour répondre à notre problématique. Finalement, pour la dernière partie, nous expliquons l'ensemble des résultats qu'on a pu atteindre durant notre recherche.

Revue de la littérature

L'accumulation des travaux sur l'utilisation des budgets pour évaluer la performance a même finalement conduit à une tendance vers l'acronyme RAPM (Reliance on Accounting Performance Measures) (Hartmann 2000). Cependant, malgré l'accumulation de recherches dans ce domaine, les recherches sur les effets positifs et négatifs des budgets et les rôles et critiques qui peuvent être adressés restent contradictoires à bien des égards (MacIntosh 1994 ; Marginson et Ogden 2005). Comment expliquer ce phénomène ?

La première piste est que la plupart des recherches sur les budgets ne tiennent pas compte du fait que les budgets doivent être compris comme un ensemble de pratiques. Par conséquent, la plupart des travaux supposent que les différentes dimensions du budget peuvent être étudiées indépendamment les unes des autres. Par exemple, de nombreuses recherches ont été menées sur la participation budgétaire et son impact.

Cependant, comme le soulignent Shields et Shields, « la participation budgétaire ne peut être considérée indépendamment du système dans lequel elle est intégrée ; elle rassemble un ensemble de variables, y compris la difficulté à atteindre le budget, la contrôlabilité, les incitations liées au budget et le budget- basée sur l'évaluation des performances » (Shields et Shields 1998, p. 66). Brownell et Hirst (1986) confirment l'existence d'interactions entre ces variables en soulignant que la participation exercerait un effet modérateur sur les effets négatifs provoqués par l'utilisation du budget pour évaluer la performance. Shields et Shields (1998) concluent leur analyse en soulignant « qu'il existe de nombreuses opportunités pour des recherches sur les relations entre ces variables car on en sait très peu sur ce sujet » (Shields et Shields 1998, p. 66). La vaste littérature sur les impacts budgétaires (Hopwood 1972 ; Otley 1978 ; Hartmann 2000) se concentre uniquement sur certaines dimensions isolées des budgets (principalement la participation et l'évaluation), de sorte que nous ne pouvons pas tirer de conclusions sur les budgets, ignorant largement les effets positifs de l'outil (Marginson et Ogden 2005).

1. Définition et principes de la GB:

1.1 Définition:

Le plan comptable représente la gestion budgétaire comme (un modèle de gestion qui implique la traduction des décisions prises par la direction avec la participation des managers en un plan d'action quantitatif appelé "budget").

Il comprend des mises en œuvre réalistes de prévisions à court terme (moins d'un an) à l'aide de tableaux montrant des données mensuelles pour des périodes de 3, 6 ou 12 mois. Le but ultime est d'utiliser le budget de trésorerie pour prévoir le mouvement et l'état de la trésorerie au cours de la période.

Ces prévisions Mensuelles vont être réalisées concernant les différents éléments qui auront une incidence sur la trésorerie. Elles seront regroupées dans des budgets spécifiques.

1.2 Principes de la GB :

La gestion budgétaire est une approche de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

- La définition des objectifs reflète ce que l'entreprise souhaite faire ou croit pouvoir faire ;
- Des organisations permettant des prévisions sous forme de budgets, cohérents entre eux, intégrés à l'organigramme de l'entreprise et couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise (fonctions et opérations) ;
- Implication et engagement des managers dans le cadre de la gestion décentralisée

Les budgets peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses commerciales. Nous parlons de budgets flexibles.

2. Enjeux de la gestion budgétaire:

2.1 Intérêts/avantages de la gestion budgétaire:

Les avantages de la gestion budgétaire peuvent être résumés comme suit :

- Les méthodes de prévision budgétaire permettent de mieux comprendre les forces et les faiblesses d'une entreprise et d'améliorer sa réactivité en anticipant les réalisations.
- Il responsabilise et délègue les opérateurs.
- Il impose une action coordonnée.

2.2 Les limites de la gestion budgétaire :

La budgétisation est largement basée sur les modèles antérieurs.

- Il existe un risque de perpétuer des programmes budgétaires inefficaces. Cela est particulièrement vrai pour tous les budgets de fonctionnalités.

- Attribution des responsabilités, les contrôles peuvent être médiocres. Une formation qui met l'accent sur la valeur de la gestion budgétaire devrait motiver les employés.
- Dans le cas d'une décentralisation peu sincère, le budget a le potentiel de devenir un ensemble rigide de règles imposées aux responsables. La gestion budgétaire devient une source d'inertie plutôt que de créativité.
- A l'inverse, donner la liberté aux managers peut conduire à la « féodalité », c'est-à-dire à des lieux de pouvoir qui peuvent nuire à la stratégie et aux intérêts généraux de l'entreprise.
- Des changements de circonstances peuvent rendre la budgétisation obsolète. Le suivi doit être continu afin de tenir compte des plans d'action et des prévisions.

3. La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise

3.1 Le lien général entre la gestion budgétaire et la performance :

Créer un budget pour les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est un guide pour chaque utilisateur car il rassemble toutes les ressources de l'entreprise et explique comment les utiliser au mieux pour atteindre les objectifs fixés. La gestion budgétaire, comprenant l'établissement de différents budgets pour les services et départements, est un outil de contrôle a priori permettant aux managers de s'organiser et de prendre des décisions. Au final, le budget constitue la référence par rapport à laquelle est évaluée son entreprise, car il mesure la performance de l'entreprise par rapport à la bonne exécution du budget.

3.2 La contribution de la gestion budgétaire comme outil de la performance

Les dirigeants doivent s'assurer que les moyens mis en œuvre sont conformes à leurs plans, et qu'ils ont préalablement prévu d'atteindre leurs objectifs. Ils doivent ensuite comparer les résultats réels avec les résultats prévus pour prendre les mesures correctives nécessaires.

De telles comparaisons révèlent souvent des différences découlant de normes irréalistes. Quelle que soit la source du biais, la cause systémique est probablement humaine.

De même, comprendre la motivation masculine est un facteur très important pour mesurer la performance.

3.3 La contrôlabilité

Evaluer la performance d'un individu passe par l'idée de quantifier certains éléments qui sous-tendent cette mesure, qu'il peut contrôler efficacement. Cela ne veut pas dire qu'il s'agit simplement de mesurer des charges variables. En fait, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. Si la dépense est engagée par quelqu'un dans l'entreprise, la dépense est gérable quel que soit son niveau. Par exemple, le loyer est une redevance fixe sur laquelle

le service de production n'a aucun contrôle, mais la personne responsable du service de l'équipement devrait être celle qui choisit l'emplacement et négocie sa valeur.

Ainsi, la notion de responsabilité implique le pouvoir d'une personne de supporter une dépense, le montant dont elle accepte cette dépense et les obligations qui en découlent.

3.4 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Utilisez des critères pour mesurer les performances. Cependant, la qualité de la quantification doit être assurée afin que son évaluation soit la plus objective possible. Pour cela, le système d'évaluation doit se caractériser par sa fiabilité, sa sensibilité et sa précision.

- Précision : L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque la situation mesurée est strictement la même. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments de l'indicateur (qu'est-ce qu'un "manquant", qu'est-ce qu'un "défaut" ?) et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement des informations.
- Fidélité : Pour des mesures de performances précises, la référence doit être correcte.

Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations erronées.

Au niveau des résultats, les calculs peuvent déterminer des intervalles de performances acceptables plutôt que des performances absolues.

- Sensibilité : Pour être interprétable, le biais doit être significatif. Les estimations de cette importance sont généralement tirées de l'expérience des responsables. Par exemple, une différence de rendement de 5 % peut être très importante dans certaines activités et moins dans d'autres.

4. Les hypothèses

Notre cas à étudier s'articule autour de la question suivante :

« Quels sont les impacts que peuvent causer les projets d'investissements sur la performance des sociétés? Cas d'industrie marocaine »

Pour le traitement de ce sujet les hypothèses qui fondent notre recherche sont :

« La faible efficacité de suivre le processus d'élaboration du budget des projets d'investissements constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion des différentes fonctions au sein de l'entreprise et par conséquent freine la performance ».

« La bonne gestion budgétaire, étude et analyse des projets d'investissements peuvent éviter l'ensembles des risques qui s'introduisent après le démarrage des projets ».

La vérification de ces hypothèses, nous permettra de détecter les meilleures méthodes et pratiques, de gestion des projets d'investissement au sein du secteur industriel, afin de favoriser la performance de l'organisation.

Etat des lieux

La promotion de l'investissement est une priorité nationale qui s'inscrit au cœur des grands chantiers de réformes lancés par le Maroc (cadre macro- économique, réformes institutionnelles, cadre législatif des affaires, stratégies sectorielles...).

Les bonnes performances réalisées en matière d'amélioration du climat d'affaires témoignent des efforts entrepris par le Maroc dans ce cadre.

Le Maroc a annoncé, le lancement de 73 projets d'investissement, d'une valeur totale de 2,8 milliards de dirhams soit l'équivalent de 318 millions de dollars, selon un communiqué du ministère marocain du Commerce et de l'Industrie.

Le communiqué indique que le ministre du Commerce et de l'Industrie, Hafid El Alamy, a présidé à Casablanca, une réunion consacrée à la signature de 73 projets d'accords d'investissement, qui offriront 10 600 opportunités d'emploi dans 10 secteurs industriels.

Selon le communiqué, les nouveaux projets d'investissements représentent un potentiel d'exportation de 1,4 milliard de dirhams soit l'équivalent de 159 millions de dollars et un potentiel d'importation de 4,1 milliards de dirhams soit 465 millions de dollars.

Un débat a été engagé au Maroc sur l'efficacité de l'investissement, plus particulièrement sur les moyens de renforcer les effets sur la croissance des politiques économiques menées et surtout des dépenses publiques en investissement. Un rapport récent du Haut-commissariat au Plan (HCP, 2016) considère en effet que le taux de croissance du Maroc ne reflète pas l'effort d'investissement accompli depuis plusieurs années.

Cette question importante concerne l'ensemble des pays de l'OCDE et un constat s'est imposé ces dernières années : les obstacles à un investissement public efficace sont souvent plus liés à des questions de gouvernance, qu'à des questions de financement. Le FMI a calculé qu'une meilleure gouvernance de l'investissement public permettait d'augmenter de 30% les gains potentiels de cet investissement dans un échantillon de 25 pays du monde. La dimension territoriale de l'investissement public étant centrale, l'OCDE a développé des principes pour la bonne gouvernance de l'investissement public entre niveaux de gouvernement, qui ont été adoptés par le Conseil de l'OCDE en mars 2014 comme un instrument de l'Organisation.

Pour explorer la conceptualisation de la gestion budgétaire des projets d'investissement au Maroc, sa planification, ses outils, ses obstacles ainsi que son impact sur la performance, nous

avons mené une étude sur une entreprise industrielle installée au Maroc qui adopte la gestion de projet comme un style de management.

Notre étude sera focalisée sur un grand projet d'investissement qui est une véritable avancée économique

Une prouesse d'ingénierie qui allie développement industriel et respect de l'environnement. Consciente de cette responsabilité, l'entreprise a lancé en 2008 une nouvelle stratégie de transformation industrielle. Mobilisant plus de 21 milliards de dollars d'investissements, la stratégie vise à doubler la capacité minière et tripler la capacité de traitement d'ici 2028, tout en réduisant l'empreinte environnementale du groupe.

Pilier de cette stratégie industrielle, le nouveau projet révolutionne les modes de transport des matières premières, permettant aux entreprises de relever les défis de la performance industrielle tout en répondant durablement aux enjeux de sécurité alimentaire posés par le changement climatique.

Il constitue une véritable prouesse technologique et environnementale qui modifie profondément le fonctionnement de la chaîne de valeur d'une entreprise.

Cette évolution majeure des processus industriels vise à atteindre une intégration complète de la chaîne de valeur et a le potentiel d'atteindre le double objectif d'optimisation des coûts et d'augmentation de la capacité des entreprises à transporter les matières premières nécessaires à leur production.

Moyens et méthodes

1. Moyen de collecte des données :

En ce qui concerne les moyens de collecte des données, c'est une approche systématique qui consiste à réunir et à mesurer des informations en provenance des sources variées, afin d'obtenir une vue entière et précise d'un domaine d'intérêt.

Elle permet à une personne ou à une entreprise de répondre à des questions pertinentes, d'évaluer des résultats et de mieux anticiper les probabilités et les futures tendances.

A cet égard, nous avons opté pour la méthode d'entretien qui est un entretien semi-directif. Ce type d'entretien nous permettra de bien maîtriser notre terrain de recherche.

Et aussi, de guider les interviews lors du déroulement de l'entretien.

Pour parvenir à nos fins, nous avons élaboré un ensemble de thématique afin d'en discuter et tirer profit lors de l'échange d'informations.

Le guide d'entretien se compose de trois thématiques et dans chaque thématique, quatre questions pertinentes en relation avec notre cas à étudier, ces thématiques sont:

Thème 1 : Procédures de l'élaboration et la concrétisation des budgets

Thème 2 : La méthode de gestion et du contrôle budgétaire au sein de la société

Thème 3 : Le processus de la planification et le démarrage du projet ainsi que son impact sur la performance.

Après la réalisation de notre guide d'entretien la plupart des manager ont confirmé que le projet été très bénéfique pour la société sauf qu'il a impacter quand même la performance.

Cet impact a été remarqué sur une partie des installations qui été utiliser auparavant pour la transformation de leurs matières premières mais après le démarrage du projet ils ont plus besoin de ces installations et donc elles étaient arrêtées.

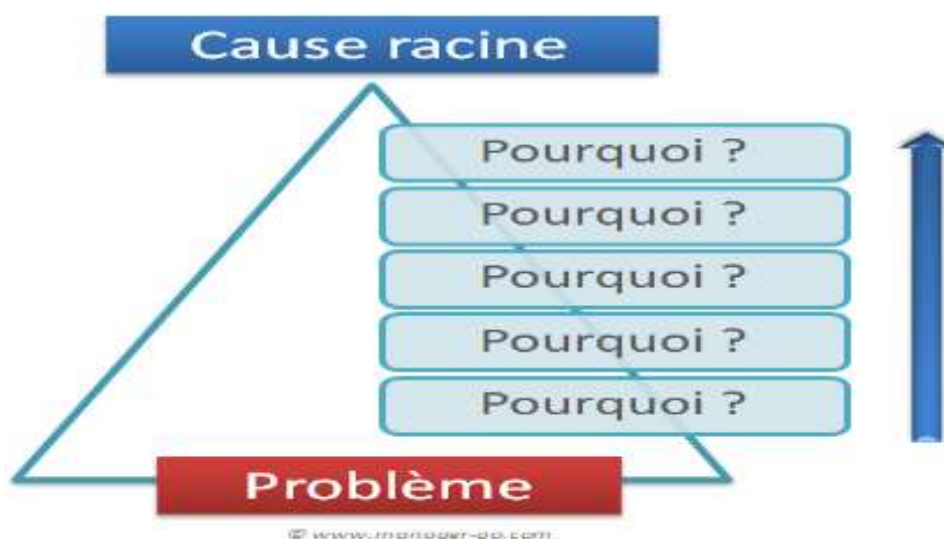
D'autant plus, nous avons sélectionné d'autre modèles d'analyse qui nous aidera d'élargir notre collecte des données.

2. Modèle d'analyse pour définir l'impact du projet sur la performance de la société

Sur ce point, le modèle d'analyse est de définir une structure robuste et extensible qui nous servira à avoir une réponse claire sur la cause principale de notre problème ainsi que la méthode Quintilien a la détection des anomalies qui l'engendre.

- **La méthode 5 Pourquoi ou les 5Why:**

Figure1 : Illustration de la méthode cinq pourquoi



« Source : Manager GO »

La méthode cinq (5) Pourquoi est une méthode proposée par l'ingénieur Industriel Japonais Taiichi OHONO (1912-1990), qui vise à chercher les causes racine d'un problème.

La méthode est simple et très efficace, elle consiste à se poser cinq fois la question« *Pourquoi*

? » en vue de remonter à la source réelle du problème. Par la suite, elle permet d'identifier la cause superficielle.

Pourquoi 1 : Pourquoi y a-t-il des installations mise en arrêt ?

Pourquoi 2 : Pourquoi la suspension s'est manifester ?

Pourquoi 3 : Pourquoi ne pas réutiliser ces installations ?

Pourquoi 4 : Pourquoi ne pas vendre ces installations ?

Pourquoi 5 : Pourquoi la nécessité de trouver une solution pour ces installations?

En outre autre, cette méthode n'est pas suffisante pour l'analyse de notre cas à étudier, alors on a joint une autre méthode pour compenser notre recherche.

- **La méthode Quintilien QQQQCP :**

La méthode QQQQCP (Quoi ? Quand ? Où ? Qui ? Comment ? Pourquoi ? Ou Pour Quoi?) Est une méthode de Quintilien qui permet de poser toutes les questions nécessaires pour avoir des réponses aux problèmes identifiés. Par ailleurs, c'est une collecte de données indispensables et suffisante pour analyser et rendre compte d'une situation, d'un problème ou d'un processus.

Tableau 1: Méthode QQQQCP

QQQQCP	REPONSES
Quoi ? De quoi s'agit-il ?	Des installations mise en arrêt
Qui ? Qui est concerné par le problème	-Le service de production -Le service responsable des installations -Les prestataires
Où ? Ou se passe le problème ?	Au sein de l'usine de production
Quand ? Quand apparait le problème ?	-Après l'installation du projet -Lors de la réception de la matière première
Comment ? Comment se déroule la situation ?	Des installations était utilisées pour la transformation de la matière première Mais après le démarrage du projet une partie de ces installations était mise en arrêt
Combien ? Combien cela coûte à l'organisation ?	On n'a pas pu avoir plus d'information car c'est Confidentiel.
Pourquoi ? Pourquoi résoudre ce problème ?	Résoudre ce problème permettra à la société de trouvé une solution pour l'amortissement de ces installations qui était arrêté

« **Source :** Christian HOMMAN Lean Management »

Cette méthode nous a permis de déterminer les Responsables de chaque département en tenant compte sur le partage des informations et le respect de la qualité des produits finis étudier.

Résultat :

L'élaboration du budget lié au projet se fait à travers les étapes suivantes :

1. L'élaboration du budget prévisionnel :

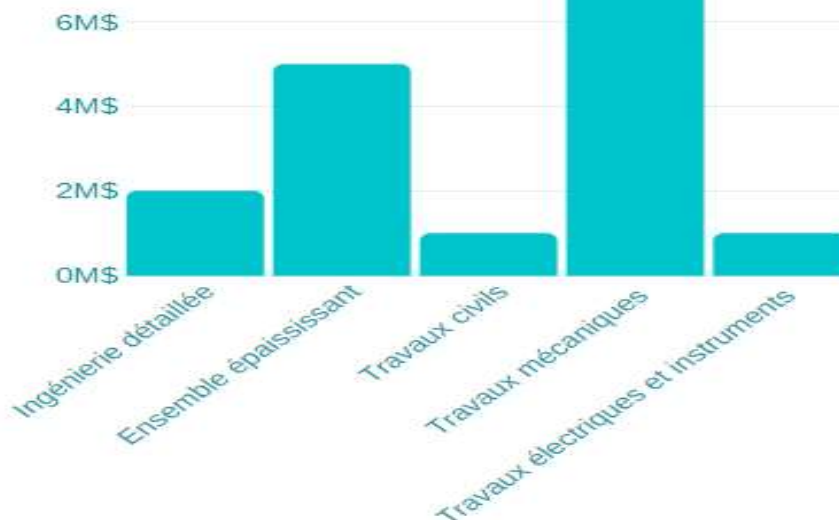
L'élaboration du budget prévisionnel sur la base des besoins exprimés pour la réalisation du projet ce budget contient les besoins en quantités et en valeurs estimatives.

2. Approbation et validation du budget :

Après avoir organisée la réunion pour pré-approbation du budget prévisionnel par les membres du Managing committee qui se fait à la présence du Directeur d'exploitation, du Directeur financier, du responsable Support de Gestion, des membres de Direction du groupe.

Le montant qui a été validé par le Conseil d'Administration pour le projet était de 16000000 de dollar (valeurs approximatives), afin d'accomplir plusieurs travaux relatifs à ce projet répartis comme suite 200000 de dollar pour l'ingénierie détaillée 5000000 pour l'ensemble épaississant 1000000 pour les Travaux civils 7000000 pour les travaux mécaniques et les autres équipements et 1000000 pour les travaux électriques et instruments.

Figure2 : le budget approuvé pour les différents travaux du projet



« *Source* : Auteur à l'aide des chiffres approximatifs »

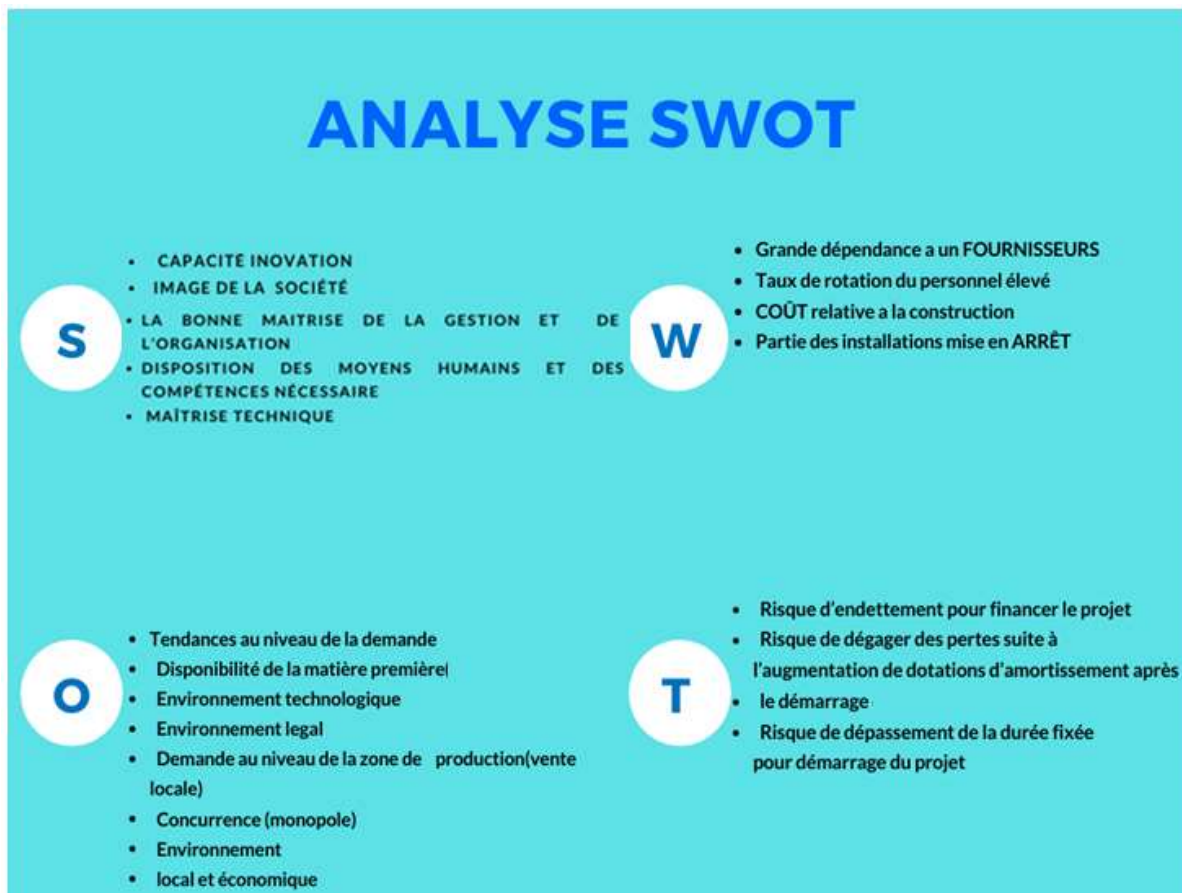
3. Analyse SWOT (force, faiblesse, opportunité et menace) :

Afin de déterminer les options offertes dans le domaine d'activité stratégique du projet il est nécessaire d'identifier les facteurs internes et externes, favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. SWOT a été décrit comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique.

- Strengths (Forces) : caractéristiques du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.

- **Weaknesses (Faiblesses)** : caractéristiques qui désavantagent le projet par rapport aux autres.
- **Opportunities (Opportunités)** : éléments de l'environnement que le projet pourrait exploiter à son avantage.
- **Threats (Menaces)** : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes au projet.

Figure3 : Analyse SWOT relative au projet



« Source: Auteur »

4. La gestion du projet par le logiciel MS Project :

4.3 Définition MS Project :

MS Project permet la planification d'un projet : il est possible à tout moment de créer des tâches et des jalons, définir les liens entre chaque tâche, les hiérarchiser.

MS Project a également la capacité d'estimer la durée ainsi que la charge de travail nécessaire pour accomplir une tâche définie.

Microsoft Project permet aussi la création de modèles qui permet à l'utilisateur de respecter une méthodologie ou un processus quelconque.

Le projet peut être représenté graphiquement de différentes manières : diagramme de Gantt, réseau des tâches...

Le pilotage du projet est possible par de multiples façons telles que la définition de la planification initiale, la saisie de l'avancement des tâches ou bien la re-planification.

Il est possible de mettre à jour l'avancement du projet de différentes façons :

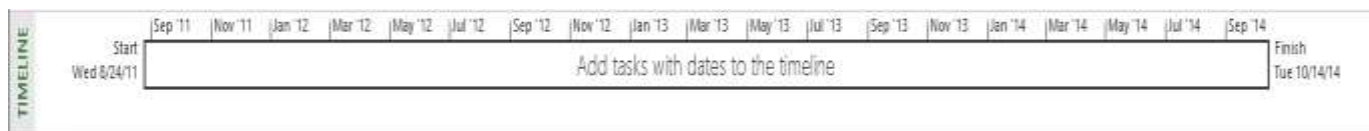
- avec la saisie d'un pourcentage d'avancement,
- avec la mise à jour de la durée réelle et de la durée restante,
- avec la mise à jour de la quantité de travail effective (qui a été réalisée) et restante.

4.3 MS-Project pour planification du projet :

La planification des projets par MS-Project se fait suivant plusieurs étapes :

- **Détermination de la date de début du projet :**

Figure4 : détermination de la durée du projet



« Source : Auteur »

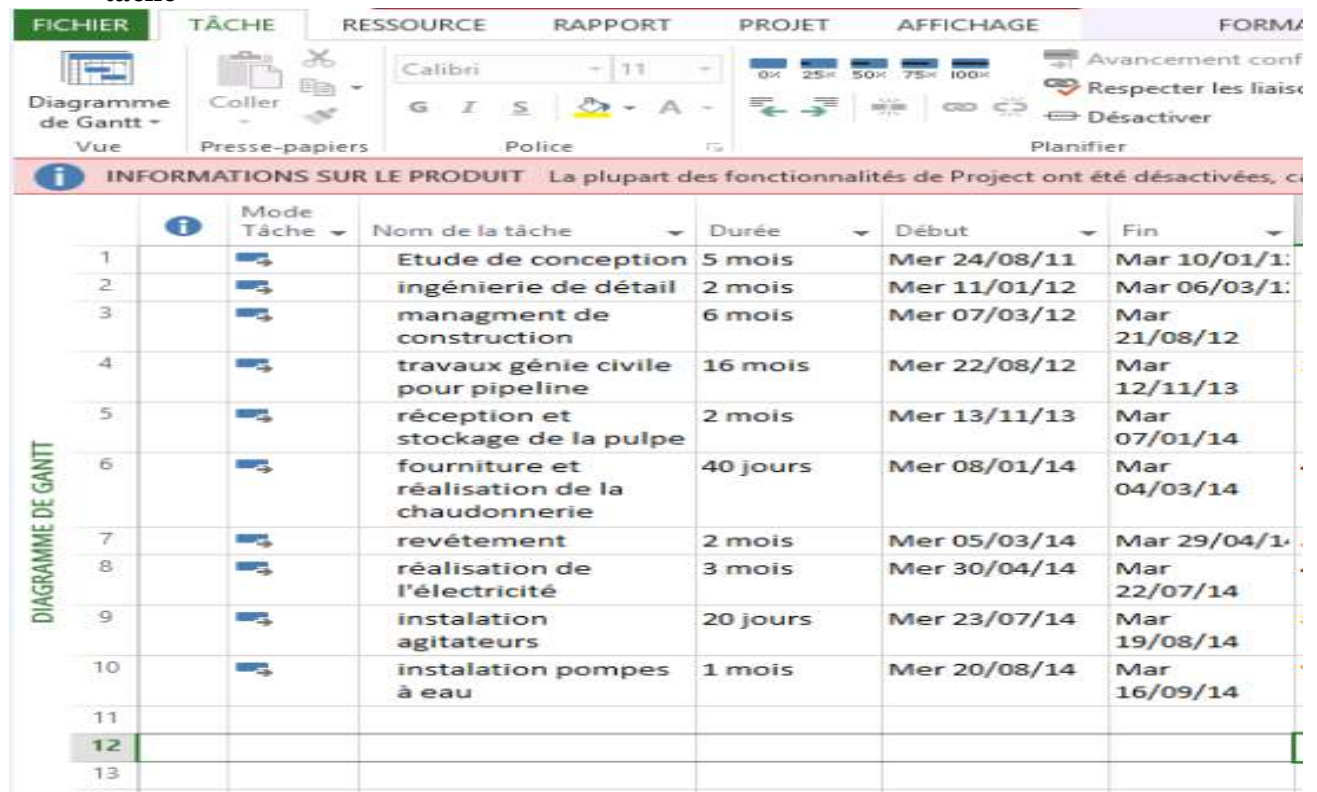
Par défaut, la date de début de tous les nouveaux projets correspond à la date du jour.

Bien entendu, on peut choisir un horaire de début différent pour le cas de notre projet

- **Saisie des tâches** : Une fois on est sur le diagramme de gantt ont saisi l'ensemble de nos tâches « au kilomètre », sans se soucier de les hiérarchiser. Sur chaque ligne, une tâche.

Pour notre projet, il y a 10 tâches qui sont catégorisées afin de maintenir l'héritage et les conditions nécessaires à l'avancement du projet.

Figure5: de la saisie des tâches et le classement de la durée de chaque tâche



	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
1		Etude de conception	5 mois	Mer 24/08/11	Mar 10/01/12
2		ingénierie de détail	2 mois	Mer 11/01/12	Mar 06/03/12
3		management de construction	6 mois	Mer 07/03/12	Mar 21/08/12
4		travaux génie civile pour pipeline	16 mois	Mer 22/08/12	Mar 12/11/13
5		réception et stockage de la pulpe	2 mois	Mer 13/11/13	Mar 07/01/14
6		fourniture et réalisation de la chaudonnerie	40 jours	Mer 08/01/14	Mar 04/03/14
7		revêtement	2 mois	Mer 05/03/14	Mar 29/04/14
8		réalisation de l'électricité	3 mois	Mer 30/04/14	Mar 22/07/14
9		installation agitateurs	20 jours	Mer 23/07/14	Mar 19/08/14
10		installation pompes à eau	1 mois	Mer 20/08/14	Mar 16/09/14
11					
12					
13					

« Source : Auteur »

- **Planification automatique :**

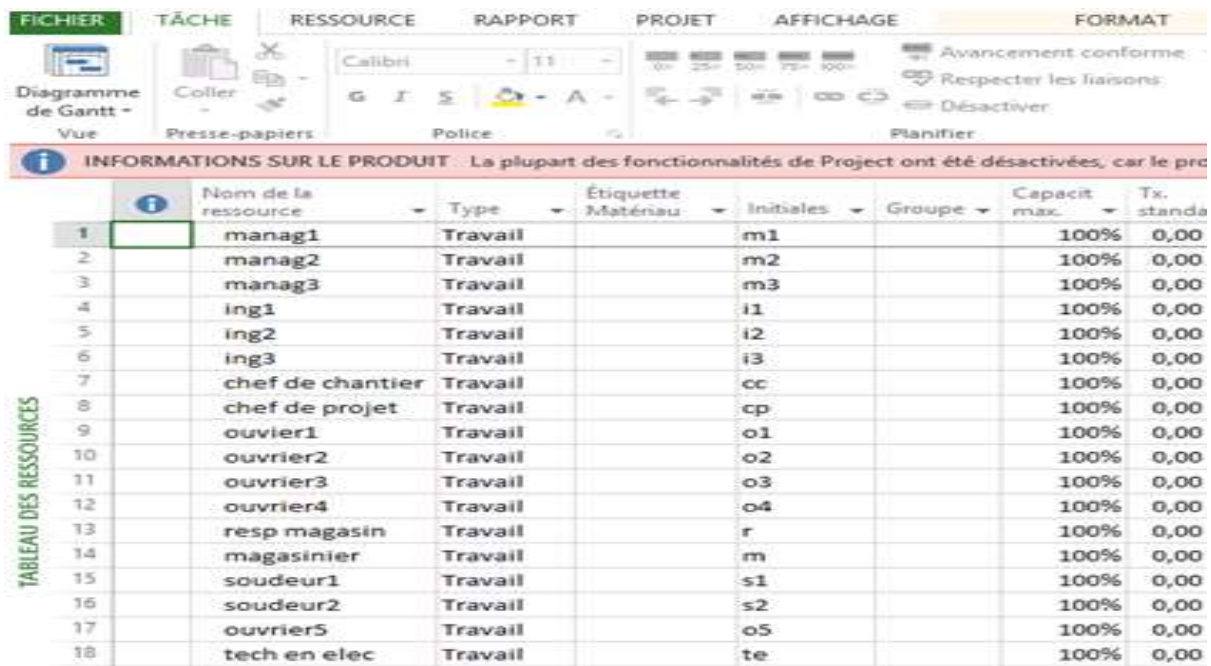
	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
1		Etude de conception	5 mois	Mer 24/08/11	Mar 10/01/12
2		ingénierie de détail	2 mois	Mer 11/01/12	Mar 06/03/12

En **mode automatique**, toutes les données de la tâche relative à notre projet (durée, date de début, date de fin...) sont liées entre-elles et recalculées automatiquement par le moteur de planification de Project lors de tout changement.

- **Classement des ressources :**

Ce sont l'ensemble des ressources nécessaires pour le démarrage du projet dans MS-Project sont soit, des ressources humaines ou matériel, dans ce cas-là on a classé les ressources travail selon l'ordre.

Figure 6 : classement des ressources



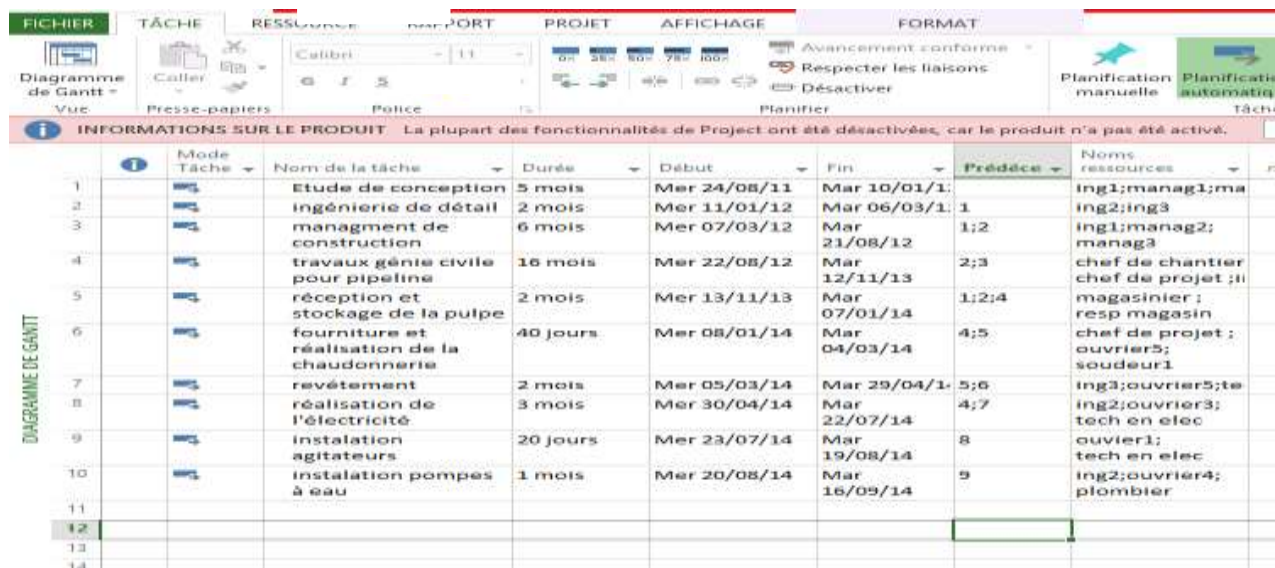
	Nom de la ressource	Type	Étiquette Matériau	Initiales	Groupe	Capacit max.	Tx. standa
1	manag1	Travail		m1		100%	0,00
2	manag2	Travail		m2		100%	0,00
3	manag3	Travail		m3		100%	0,00
4	ing1	Travail		i1		100%	0,00
5	ing2	Travail		i2		100%	0,00
6	ing3	Travail		i3		100%	0,00
7	chef de chantier	Travail		cc		100%	0,00
8	chef de projet	Travail		cp		100%	0,00
9	ouvrier1	Travail		o1		100%	0,00
10	ouvrier2	Travail		o2		100%	0,00
11	ouvrier3	Travail		o3		100%	0,00
12	ouvrier4	Travail		o4		100%	0,00
13	resp magasin	Travail		r		100%	0,00
14	magasinier	Travail		m		100%	0,00
15	soudeur1	Travail		s1		100%	0,00
16	soudeur2	Travail		s2		100%	0,00
17	ouvrier5	Travail		o5		100%	0,00
18	tech en elec	Travail		te		100%	0,00

« Source : Auteur »

- Affectation des ressources à chaque tache :

Une fois les tâches entrées dans le planning, les personnes sont affectées à des tâches.

Figure 7 : affectation des ressources en travail



	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédece	Noms ressources
1		Etude de conception	5 mois	Mer 24/08/11	Mar 10/01/12		
2		Ingénierie de détail	2 mois	Mer 11/01/12	Mar 06/03/12	1	ing1;manag1;ma
3		management de construction	6 mois	Mer 07/03/12	Mar 21/08/12	1;2	ing1;manag2;manag3
4		travaux génie civile pour pipeline	16 mois	Mer 22/08/12	Mar 12/11/13	2;3	chef de chantier; chef de projet; ii
5		réception et stockage de la pulpe	2 mois	Mer 13/11/13	Mar 07/01/14	1;2;4	magasinier; resp magasin
6		fourniture et réalisation de la chaudière	40 jours	Mer 08/01/14	Mar 04/03/14	4;5	chef de projet; ouvrier5; soudeur1
7		revêtement	2 mois	Mer 05/03/14	Mar 29/04/14	5;6	ing3;ouvrier5;te
8		réalisation de l'électricité	3 mois	Mer 30/04/14	Mar 22/07/14	4;7	ing2;ouvrier3; tech en elec
9		installation agitateurs	20 jours	Mer 23/07/14	Mar 19/08/14	8	ouvrier1; tech en elec
10		installation pompes à eau	1 mois	Mer 20/08/14	Mar 18/09/14	9	ing2;ouvrier4; plombier
11							
12							
13							
14							

« Source : Auteur »

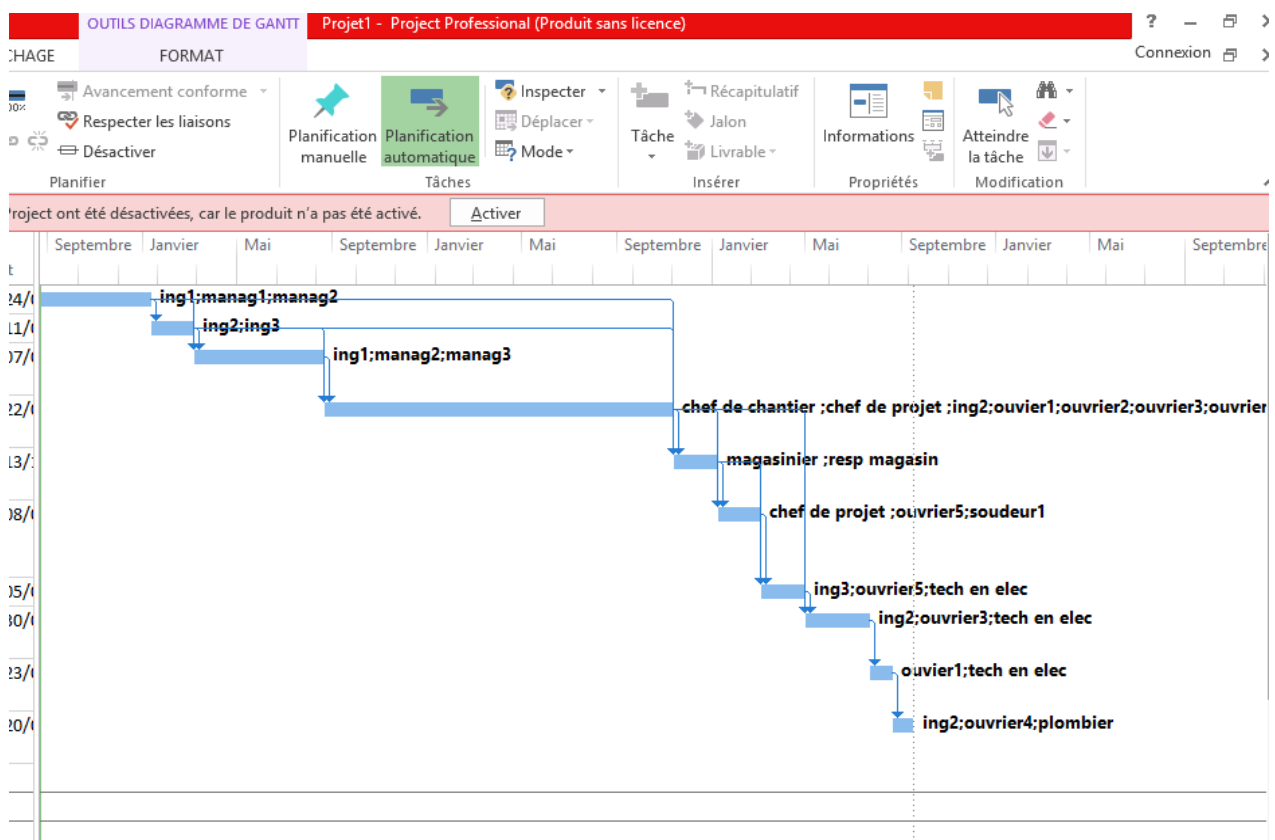
L'affectation du travail nous permet la bonne organisation du travail afin d'éviter des postes vides ou du personnel en surcharge.

- **Le diagramme de GANTT :**

Le diagramme de Gantt est un outil utilisé en ordonnancement et en gestion de projet, permet de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet.

Il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, qui permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

Figure 8 : diagramme GANTT relatif au projet



« Source : Auteur »

Le diagramme nous permet de tracer le chemin critique c'est la plus longue séquence de tâches qui doit être accomplie pour que le projet soit terminé à la date due afin de minimiser le temps et les ressources en personne.

5. Concrétisation budgétaire du projet :

L'organisation du projet d'achat et construire l'expression du besoin la plus précise possible.

Il s'agit de prendre en compte l'efficacité et l'efficacité en termes d'organisation d'achat

- **Efficienc**e : optimisation des outils et des personnes mis en œuvre pour parvenir à un résultat
- **Efficacit**é : La capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre ses buts et ses objectifs.

Il permet aussi d'assurer un bon contrôle des facteurs nécessaires pour la réussite du projet (interne, externe, motivation, coût total, retour sur investissement...).

Tableau2 : Cout du projet en M/\$

Description	Budget approuvé	Engagements	Paiements effectués
Ingénierie détaillée	2000000	2000000	2000000
Ensemble épaississant	5000000	3000000	2000000
Travaux civils	1000000	1000000	1000000
Travaux mécaniques assurance et transport	7000000	5000000	4000000
Travaux électriques et instruments	1000000	1000000	1000000
TOTAL	16000000	12000000	10000000

« **Source** : Auteur à l'aide des chiffres approximatifs »

Le processus d'approvisionnement du projet passe par 5 étapes on distingue :

- **L'expression du besoin** :

Pour notre cas tous les besoins ont été manifesté en tant qu'immobilisation déjà précisé au niveau du budget approuvé donc les demandeurs ont rempli des formulaires de demande d'achat qui contient :

- L'objet.
- Les suggestions pour les fournisseurs à consulter.
- La justification du besoin.
- L'estimation du prix.
- Le délai de réception des offres.
- Les descriptifs techniques

Il est donc signé par le responsable de service, puis son chef de service hiérarchique, puis validé par le service de contrôle technique et le coordinateur des achats, et enfin soumis aux directeurs pour signature.

- **L'établissement des commandes :**

Après sélection d'un fournisseur adéquat garantissant le rapport qualité/prix : Indique le soumissionnaire minimum qualifié, la demande d'achat validée fait l'objet de la commande établie par le Service Achats.

La commande sera signée par le fournisseur et les dirigeants de l'entreprise. Il doit détailler avec précision toutes les clauses du contrat afin d'éviter tout risque de non-respect des termes et délais de livraison. Toutes les commandes au sein de l'entreprise sont enregistrées dans le suivi EXCEL afin de conserver leur traçabilité

- **La réception des approvisionnements :**

La Société dispose d'un magasin sur site pour stockage. Une fois le fournisseur livre le bien, il sera contrôlé par les responsables concernés par la réception. Ce contrôle porte sur le côté quantitatif et qualitatif.

Le bien doit respecter le descriptif technique convenu et tout élément non conforme à la commande ne sera pas accepté. Dans ce cas, le fournisseur est saisi pour la levée de ces non-conformités.

Dans le cas du retard de la livraison le fournisseur doit supporter une pénalité de retard qui constitue 1% du prix du marché c'est une charge pour cette société qui sera déduite du montant de la nouvelle facture.

Les frais d'approches tels que la DOUANE, TRANSIT et L'ASSURANCE relative au projet sont considéré comme immobilisation et non pas une charge leurs utilité est de valorisé le coût du projet à la fin. Les achats étrangers sont exonérés de la TVA d'après l'article 262-I du CGI mais la TVA relative à l'assurance transit et la douane est applicable sauf qu'elle est récupérable.

- **La facturation :**

Après la réception de la facture il est nécessaire de vérifier le fond et la forme ensuite on procède à un rapprochement de la facture avec la réception afin de s'assurer que ce qui était commandé est déjà livré.

Les suivis relatifs aux factures doivent contenir :

- Les numéros de factures
- La date de réception des factures

- Les montants en devise (s'il s'agit d'un fournisseur étranger)
- Les montants en Dirhams
- Le total des factures

• **Le règlement :**

Les paiements des factures s'effectuent toujours à la date d'échéance, mais il peut se faire à l'avance s'il y a un escompte financier ou s'il s'agit des conditions déjà mentionner dans la commande.

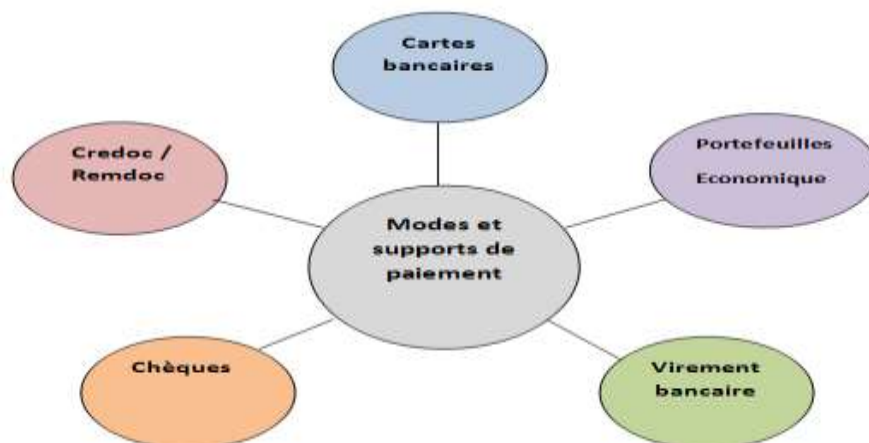
Tableau 3 : calcul du règlement selon les modalités de paiement

N° de facture	Désignation	Montant hors taxes	TVA20%	Montant TTC	Règlement
1	Commande	2534038	506807,60	3040845,60	3040845,60
2	Avance sur travaux	4507293,39	901458,68	5408752,07	5408752,07
3	Equipements	2641227,81	528245,56	3169473,37	3169473,37
4	Fourniture	1666666,67	333333,33	2000000,00	2000000,00
5	Main D'œuvre	1267019,00	253403,80	1520422,80	1520422,80
TOTAL		12616244,87	2523248,97	15139498,84	15189493,84

« **Source:** Auteur à l'aide des soldes approximatifs »

Le règlement se fait selon les modes de paiement :

Figure 9 : différents modes de paiements



« **Source:** Auteur »

Afin d'assurer un contrôle efficace au niveau de toute les phases, La société garde une traçabilité par des suivis EXCEL de chacune de ces phases.

Discussion :

Le projet était trop bénéfique pour la société c'était remarquable au niveau des résultats Sauf que son implantation a causé une mise en arrêt d'une partie d'immobilisation.

Des immobilisations non utilisées doivent automatiquement être vendues, transférés, louées ou échangées d'une manière isolée ou avec un contrat. Pour le cas de ces immobilisations, la vente ne sera pas utile puisqu'elles ne sont pas totalement amorties. Après le démarrage du projet, ces installations ne seront pas utilisées fréquemment sauf en cas d'arrêt du projet.

Parmi ces installations on peut citer :

- Des moteurs
- Des réducteurs
- Des broyeurs
- Des épaisseurs
- Des vibreurs

Les installations arrêter ont des durées de vie différentes ceci varie entre 5 à 10 ans donc le calcul de leurs amortissements ne sera pas le même.

Tableau 4 : les installations mise en arrêt leurs durée de vie et leur date de fin

Equipements	Date d'acquisition	Cout d'acquisition	Taux linéaire	Durée de vie	Date de fin
Moteurs	01/01/2009	6000000	20	5	01/01/2014
Réducteurs	01/01/2009	2000000	20	5	01/01/2014
Variateurs	01/01/2010	600000	14,29	7	01/01/2017
Vibreurs	01/01/2010	7000000	14,29	7	01/01/2017
Circuit de broyage	01/01/2008	15000000	12,50	8	01/01/2016
Agitateurs	01/01/2008	25000000	10	10	01/01/2018
Broyeurs	01/01/2008	10000000	10	10	01/01/2018

« **Source: auteur** à l'aide des données approximatives) »

Donc on remarque que la plupart de ces installations ont une durée de vie supérieure à 5 ans et leurs dates de fin de dotation seront après le démarrage du projet.

De ce, fait la première solution proposée est de passé au calcul d'amortissement par la méthode accélérée, c'est un régime de faveur qui peut être accordé (ou non) par l'administration fiscale si l'entreprise en fait la demande.

Il concerne des investissements très précis (matériels agricoles, nouvelles technologies) pour un amortissement très élevé de quelques mois (déduction du résultat imposable).

L'amortissement accéléré constitue un soutien de l'administration en faveur de la politique d'investissement de l'entreprise.

Il est conseillé de vous tourner vers un expert-comptable pour valider la possibilité d'un amortissement exceptionnel et d'établir une demande auprès de l'administration fiscale.

Tableau 5 : deux méthodes de calcul d'amortissement relatif aux installations mise en arrêt

	tx lin			durée de vie	date fin	annuel	cumul amort à fin 2015	reliquat	années restantes
Moteurs	20,00	01/01/2009	6 000 000,00	5	01/01/2014	1 200 000,00	6 000 000,00	-	0
Réducteurs	20,00	01/01/2009	2 000 000,00	5	01/01/2014	400 000,00	2 000 000,00	-	0
variateurs	14,29	01/01/2010	600 000,00	7	01/01/2017	85 714,29	514 285,71	85 714,29	1
éclairage	10,00	01/01/2008	700 000,00	10	01/01/2018	70 000,00	560 000,00	140 000,00	2
vibreurs	14,29	01/01/2010	700 000,00	7	01/01/2017	100 000,00	600 000,00	100 000,00	1
circuit de broyage	12,50	01/01/2008	15 000 000,00	8	01/01/2016	1 875 000,00	15 000 000,00	-	0
broyeurs	10,00	01/01/2008	25 000 000,00	10	01/01/2018	2 500 000,00	20 000 000,00	5 000 000,00	2
agitateurs	10,00	01/01/2008	10 000 000,00	10	01/01/2018	1 000 000,00	8 000 000,00	2 000 000,00	2
			60 000 000,00				52 674 285,71	7 325 714,29	
							88%	12%	
							linéaire	accéléré	
						amort 2015	5 630 714,29	12 956 428,57	
						amort 2016	3 755 714,29		
						amort 2017	3 570 000,00		
							12 956 428,57		

« Source: auteur à l'aide des chiffres approximatifs »

C'est effectivement ce qu'on a fait pour ces installations à l'aide des chiffres approximatifs, le montant totale de l'amortissement accéléré est de **12 956 428,57 DH** représente **5 630 714,29 DH** pour **2015**, **3 755 714,29 DH** pour **2016** et **3 570 000,00 DH** pour **2017**

Conclusion

Le principe de la gestion budgétaire des projets au sein des sociétés s'élargit. C'est un style de management de plus en plus adopté par les entreprises pour accompagner la recherche accrue de la performance.

La gestion budgétaire se base principalement sur la planification et la prévision dans le but d'atteindre le pilotage de la performance globale des projets de l'entreprise. En effet, il prend en compte les objectifs stratégiques assignés au projet sans oublier les objectifs opérationnels et décisions quotidiennes.

Son objectif principal est de prévoir, planifier, budgétiser, suivre et contrôler. Il ne sait pas seulement de contrôler les couts mais aussi de s'assurer de la réalisation en respectons l'ensemble des stratégies décidées au niveau de l'entreprise.

Au terme de notre étude, il convient de faire un tour sur l'ensemble de notre travail effectué afin d'en tirer les conclusions à propos de la situation traitée, de nos apports et des conditions de mise en place de la démarche poursuivie. La particularité de notre étude repose sur le fait que l'activité principale de notre structure d'accueil est le département finance comptabilité et contrôle de gestion de la société.

La structure est donc une unité de production industrielle en garantissant un produit de qualité. A partir d'un constat sur la nécessité d'accroître la production du Group, nous avons pu révéler l'importance de la mise en place du projet. Ce projet constitue un point fort pour la société car il a dégagé de meilleur bénéfice. Ce dernier a pu s'accroître grâce à la bonne gestion budgétaire, vu qu'elle est le moteur qui fait fonctionner l'entreprise et garantit la qualité et la sécurité de l'ensemble de ces projets, une organisation, une sélection des problèmes probable, et la prise en comptes des risques liés au démarrage des projets.

C'est pourquoi nous avons définis notre cadre de travail par le principe de la planification et la gestion budgétaire ainsi nous avons pu retracer l'établissement des différents budgets.

Par la suite nous avons pu démontrer aussi le processus de la réalisation et le contrôle budgétaire, ainsi que les différents outils qui nous ont permis de planifier, gérer, le projet tels que le logiciel MS Project et l'analyse SWOT.

Par ailleurs nous avons mis en lumière notre boîte à outils qui nous a aidés à résoudre notre cas étudiant.

Nous avons remarqué que le processus de la planification et la gestion budgétaire des projets donnent plus d'importance aux méthodes de sélections et de choix des projets ainsi que les méthodes d'estimation des couts, alors que d'autres variables tels que : l'étude du lancement

des projets, la gestion du temps, la communication et surtout la gestion des problèmes inattendus, restent malheureusement dans l'ombre.

Cependant l'équipe projet doit être rompue aux pratiques flexibles et agiles pour appliquer et assurer le rythme adéquat. Il est important de bien choisir les solutions qui s'y prêtent et d'accompagner le changement. Pour cela il faut analyser et évaluer le contexte du projet.

Identifier les risques et les résistances au sein de l'organisation et transformer les entreprises en organisations apprenantes, pour relever les défis d'un environnement performant en perpétuelle évolution et accompagner une équipe autonome et auto-organisée.

Bibliographie :

1 - Article de revue :

- Facteur influençant l'importance de la gestion budgétaire au sein du contrôle organisationnel (Isabelle GUIGNON-MARCONNET).
- Ressources en gestion pour les départements secondaires(le campus numérique des IUT)
- Chapitre 2. Plan, budget et investissement René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis Dans Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion (2017)

2 - LIVRE :

- L'ouvrage de Russell L. Ackoff "Méthodes de Planification dans l'entreprise" (Editions de l'Organisation – 1973) -Caroline SELMER, Construire et défendre son budget Outils, Méthodes, comportements -2e édition.
- LAARIBI Mohamed, Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines, Ed FACOGEM.
- Peter PYHR, « à zero base budgeting », harvard business review, novembre décembre 1970
- Méthodes de planification dans l'entreprise Russell. l.Ackof Cahier du Lipsor n° 20 – Prospective stratégique : problèmes et méthodes
- L'essentiel de la gestion budgétaire Didier leclère.