



**MASTERE SPECIALISE EN CONTRÔLE DE
GESTION**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**CONCEPTION D'UN MODELE DE SUIVI DES
COUTS SELON UNE APPROCHE ABC
«PROCESSUS ETUDIE : TRANSIT DES
CONTENEURS A L'IMPORT»**



PRESENTE PAR :

- **SOUHAIL Mohamed**
- **LACHGAR Redouane**

- **DIRECTEUR DE MEMOIRE (ISCAE)
A. BENDRIOUCH**
- **TUTEUR DE MEMOIRE (ODEP)
A. LHOUAOU**

OCTOBRE 2004

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, nos souhaits les plus chers seront de remercier vivement toutes les personnes, qui, de près ou de loin, se sont impliquées dans la réalisation de ce mémoire, tant par leur soutien opérationnel, que professionnel.

Nous remercions tout d'abord notre directeur de mémoire, Monsieur A. BENDRIOUCH, qui, en tant que Professeur et Directeur du Mastère, a bien voulu accepter de suivre notre travail, nous diriger, afin que nous puissions mener ce projet à terme.

Nous remercions aussi Monsieur T. CHAHIR, Chef de la Division Technique au Département Terminaux Rouliers et Conteneur au Port de Casablanca, pour le temps qu'il a bien voulu nous consacrer afin d'apporter des réponses à toutes nos questions tant opérationnelles, que d'ordre plus général, et dont le savoir pratique nous a permis d'approfondir et d'enrichir nos connaissances du fonctionnement de l'entreprise.

Nous réservons des remerciements particuliers à Monsieur A. LHOUAOUI, Chef de la Division Comptabilité Analytique de Gestion à la Direction Générale, qui a bien voulu accepter d'être notre « Tuteur de mémoire » au sein de l'entreprise, et qui malgré un emploi du temps très chargé, a toujours été présent pour nous apporter les éclaircissements dont nous avons besoin tout au long de l'avancement du projet.

Nous remercions également, Monsieur M. SAHABI, notre Directeur Financier, qui nous a encouragé dans la voie que nous avons choisie, et nous a laissé mener à bien notre projet.

Pour terminer, nous tenons à exprimer toute notre gratitude et nos remerciements aux membres du jury qui ont bien voulu nous honorer de leur présence.

SOMMAIRE

	<u>PAGES</u>
<u>SOMMAIRE</u>	2
<u>INTRODUCTION</u>	3
<u>PREMIERE PARTIE - PRESENTATION DE L'ACTIVITE CONTENEURS ET DE L'ODEP</u>	
I. Place de l'activité conteneurs dans le commerce international	6
II. Présentation de l'Office D'Exploitation des Ports	10
<u>DEUXIEME PARTIE - APERÇU SUR L'APPROCHE ACTUELLE DE GESTION DES COUTS ET EXPOSE DE L'INTERET DE LA METHODE ABC</u>	
I. L'approche actuelle de gestion des coûts	18
1. La démarche de planification stratégique	18
2. La gestion budgétaire	23
3. Le projet de mise en place de la Comptabilité analytique	27
II. Aperçu sur le système d'information actuel	30
1. Le système d'information portuaire.....	30
2. Chantiers d'amélioration en cours.....	35
3. Projet de migration vers un ERP.....	37
III. L'approche des coûts par la méthode ABC	41
1. Emergence de la méthode et principes fondamentaux.....	41
2. Le calcul des coûts avec la méthode ABC.....	47
3. Difficultés et précautions de sa mise en place.....	49
<u>TROISIEME PARTIE - APPLICATION DES PRINCIPES DE L'ABC SUR LE PROCESSUS TRAITEMENT DES CONTENEURS A L'IMPORT</u>	
I. Rappel de la démarche suivie	55
II. Cartographie des activités	62
III. Objets de coûts choisis	80
IV. Extension de l'approche ABC vers une approche ABM	84
1. Apports et pré requis de l'ABM.....	84
2. la mise en place du modèle ABM.....	85
3. Analyse des activités selon l'approche ABM	91
<u>CONCLUSION</u>	110
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	111
<u>GLOSSAIRE</u>	112
<u>ANNEXE</u>	114

INTRODUCTION

Soucieux de l'importance du rôle qu'il doit jouer pour la promotion de l'économie nationale et dans le développement des échanges avec le monde extérieur, l'Office d'Exploitation des ports entreprend depuis quelques années, un certain nombre de restructurations pour moderniser et mettre à niveau ses structures de gestion, dont les plus marquantes sont :

- La nouvelle segmentation stratégique des activités regroupant les services de l'office en domaines d'activités stratégiques (Exemple : DAS transit des conteneurs) ;
- La dernière réorganisation des structures de l'Office opérée en 2001 renforçant l'esprit de décentralisation et l'autonomie de gestion des entités opérationnelles ;
- Et en fin la nouvelle réforme projetée pour l'ensemble du secteur portuaire visant la mise à niveau du secteur à la concurrence internationale.

L'impératif majeur visé, en plus de la recherche de la productivité maximale, est la recherche également d'une performance de réactivité aux perturbations de son environnement.

Ainsi, le point de départ de ce mémoire est de s'inscrire dans le trend de ces restructurations en proposant un outil de gestion permettant l'évaluation et le pilotage des performances de l'office en harmonie avec les impératifs prédéfinis, et qui n'est autre que la méthode de gestion par les activités (ABC/ABM).

En effet, les apports potentiels de cette méthode, nous paraissent concorder parfaitement aussi bien avec les besoins de pilotages actuels de l'office, qu'avec le stade d'évolution de son système d'information.

Pour illustrer l'intérêt de cette méthode, nous avons limité notre étude au domaine d'activité stratégique transit des conteneurs et particulièrement le processus de traitement des conteneurs à l'import.

Ce choix est bien évidemment motivé par l'importance du trafic à l'import dans le trafic global traité par le port de Casablanca. L'idée qui jaillit de cette analyse part du constat que le Maroc se base sur une économie extravertie où l'activité import occupe une part capitale dans les échanges avec l'extérieur.

Ce mémoire est scindé en trois grandes parties. La première partie est consacrée à la l'explication du concept de conteneurisation, de la logistique utilisée et des avantages assurés par ce mode de conditionnement. Dans un deuxième point, sont exposés la présentation de l'ODEP, ses rôles dans les transports maritimes et le projet de réforme portuaire en cours d'établissement.

La deuxième partie se veut théorique où est présentée tout d'abord un aperçu sur le système actuel de suivi des coûts et particulièrement la démarche de la planification stratégique, le suivi budgétaire et le projet en cours de mise en place d'une comptabilité analytique. Sont ensuite présentées les particularités du système d'information de l'ODEP, ses insuffisances, les projets d'amélioration en cours de réalisation et la perspective de migration vers un système d'information intégré (ERP). C'est d'ailleurs ce point qui est le fait déclencheur de la remise en cause de la démarche de gestion des coûts utilisée actuellement, D'où la question pourquoi pas envisager la méthode ABC?

Sont enfin présentées les raisons d'envisager l'ABC, les opportunités, mais aussi les difficultés liées à cette méthode et les précautions à prendre pour sa mise en place.

La troisième partie, empirique, a pour but de concevoir un modèle ABC pour le suivi des coûts du processus étudié « traitement des conteneurs à l'import », en appliquant les principes de base de la méthode ABC, à travers les différentes étapes de sa mise en place. Puis, l'accent serait mis sur les principes et les pre-requis d'extension de l'ABC vers une vision ABM.

Après avoir donné les grandes lignes des trois parties de ce mémoire, il est important de préciser que la simulation chiffrée des résultats du modèle ABC conçu, n'a pas été effectuée, du fait qu'elle nécessite la collecte d'informations extrêmement nombreuses, à la fois sur les processus, les prestations et les fonctions et dont le découpage actuel prévu par le système d'information ne peut en disposer.

PREMIERE PARTIE
PRESENTATION DE L'ACTIVITE CONTENEURS
ET DE L'ODEP

PREMIERE PARTIE – PRESENTATION DE L'ACTIVITE CONTENEURS ET DE L'ODEP

I. Place de l'activité conteneurs dans le commerce international

Si le phénomène de la conteneurisation qui accompagne et génère le processus de globalisation des échanges et des économies est loin de s'essouffler, il affiche encore et encore de nombreuses opportunités d'essor. Ainsi et au terme de l'année 2002, le trafic des conteneurs aux ports marocains a évolué de 12,8 % en tonnage et 13,8 % en nombre de conteneurs Equivalent Vingt Pied (EVP) et a concerné le transport de tout type de marchandises. L'activité de transit des conteneurs a atteint un volume de 456 000 Conteneurs EVP en 2002 (pour un volume de 4,2 MT) contre 400 397 conteneurs EVP en 2001.

Et même si, l'activité se caractérise actuellement par une forte concentration des flux au port de Casablanca (87 %) suivie des ports d'Agadir (9 %) et de Tanger (4 %), de réelles perspectives sont offertes au Maroc pour conquérir de nouvelles part de marché de ce trafic, induites essentiellement par sa place géographique stratégique et des réformes du secteur portuaire en cours.

Comme préambule, nous jugeons utile de porter des précisions sur le concept de conteneurisation, de la logistique utilisée et des avantages assurés par ce mode de conditionnement.

Le conteneur est une unité de charge pouvant être utilisée par plusieurs modes. En effet, il est aussi bien adapté aux modes terrestres que maritimes. Sa forme rectangulaire lui confère une maniabilité inégalée, mais se révèle particulièrement pratique lors du transbordement. Il existe diverses dimensions de conteneur mais la dimension de référence est l'unité **Équivalent vingt pieds (EVP)**. Un conteneur d'une unité EVP mesure 2.5 m de haut par 2.4 m de large et 6 m (20pieds) de long. La longueur des conteneurs varie généralement entre 1.5 m et 18 m mais les mensurations les plus communes se situent à 40 pieds (12 mètres). Le conteneur est fait d'acier et d'aluminium, ce dernier étant plus léger, et sa structure lui confère flexibilité et rigidité.

Parmi les nombreux avantages derrière le succès du conteneur en transport intermodal, certains éléments ressortent:

- **Un produit de transport standard.** . Un conteneur peut être manipulé n'importe où dans le monde. En effet, les infrastructures de transbordement permettent à tous les

intervenants (véhicules) d'une chaîne de transport de le manipuler avec aisé. Il existe enfin des navires tout comme des camions et wagons adaptés au transport de conteneurs.

- **Souplesse d'usage.** Il peut transporter un vaste éventail de biens allant de matériaux bruts (charbon, blé) aux biens réfrigérés en passant par des produits manufacturés et des automobiles. Il existe aussi des conteneurs spécialement conçus pour le transport de liquides (pétrole et produits chimiques).
- **Gestion en logistique.** Le conteneur comme unité élémentaire comporte un numéro d'identification qui facilite la gestion de ses déplacements. La gestion informatisée permet de réduire considérablement les délais d'attente sans perdre de vue la position des conteneurs en tout temps. Elle permet aussi une meilleure affectation des conteneurs selon la priorité établie, la destination ainsi que les capacités de chargement disponibles. Les compagnies de transport louent des compartiments sur des convois maritimes ou sur rail qu'ils emploient pour distribuer les conteneurs sous leur propre responsabilité.
- **Coûts et rapidité.** Comparativement au vrac, le transport par conteneur réduit substantiellement les frais de transport, c'est-à-dire qu'ils se traduisent à environ 20 fois moins que le vrac. Le facteur principal derrière d'aussi faibles coûts relatifs réside en sa rapidité et sa souplesse. Les opérations de transfert sont rapides et minimales. Un porte-conteneurs moderne possède une capacité d'acheminement de 3 à 6 fois supérieure à celle d'un navire à cargo conventionnel. Il s'agit d'un fait notamment attribuable aux gains en temps de transbordement. Seulement de 10 à 20 heures pour décharger 1 000 unités EVP sont requises contre 70 à 100 heures pour une quantité de vrac similaire. Une période réduite d'accostage aux ports correspond à une période potentielle de navigation accrue, ce qui se traduit en une meilleure rentabilité chez les opérateurs sachant qu'un navire à l'arrêt n'est point lucratif.
- **Entreposage.** Par sa structure résistante aux secousses et aux conditions météorologiques, le conteneur offre pour son contenu des risques très limités. L'emballage des biens conteneurisés est grandement simplifié et moins dispendieux. De plus, les conteneurs s'emboîtent pour être gerbés à bord de navires, wagon, (double stacking), ainsi que sur terrains plats. Il est d'ailleurs possible de superposer jusqu'à trois conteneurs chargés par terre. Le conteneur enfin se veut son propre entrepôt en soi.
- **Sécurité.** Le contenu du conteneur est inconnu du transporteur. Il ne peut être ouvert qu'à l'origine, aux douanes et à la destination. Les risques de perte, notamment de produits de haute valeur, sont pour ainsi dire fortement réduits.

En dépit des nombreux avantages rattachés à l'usage du conteneur, quelques **inconconvénients** peuvent également être soulignés:

- **Consommation d'espace.** Un porte-conteneurs de 25 000 tonnes nécessite un minimum de 12 hectares d'espace de déchargement. Les aires portuaires conventionnelles manquent souvent de satisfaire adéquatement les besoins en espace des infrastructures de transbordement de conteneurs. Par conséquent, la montée en force du conteneur n'a pu se faire qu'en repensant la géographie locale des ports.
- **Coûts des infrastructures.** Les infrastructures de transbordement pour les autorités portuaires et les terminaux impliqués représentent des investissements massifs. Plusieurs pays en voie de développement ne peuvent se permettre de telles infrastructures et donc leur participation active dans le commerce international est limitée.
- **Gerbage.** Au moment du chargement l'impératif est de s'assurer que les conteneurs allant être déchargés en premier ne se retrouvent pas sous la pile.
- **Gestion et logistique.** La gestion en logistique du conteneur atteint un degré de complexité si élevé qu'elle présente parfois des inconconvénients. Le recours aux outils informatisés sophistiqués pour le monitoring des conteneurs est des plus nécessaires. Il devient important de connaître le contenu, la position précise et la destination d'un conteneur donné.
- **Retours à vide.** A l'échelle mondiale il est rare que les origines et destinations des mouvements de conteneurs s'équilibrent. Dans de telles conditions, il y a par défaut une accumulation de conteneurs en certains endroits. Le résultat est que bon nombre de déplacements à vide font perdre temps et argent aux compagnies de transport multimodal. L'alternance des biens est une solution communément utilisée à cet effet.

Développement du phénomène de conteneurisation

Un port moderne est un ensemble de terminaux spécialisés, les plus grands jouent le rôle de plate-forme de concentration / éclatement de dimension continentale, ainsi ont émergé des « mains ports » ou ports principaux (Los Angeles, Rotterdam, Hong-kong...).

Dans certains « les hubs », les conteneurs ne font que transiter entre les grands navires mères Est-ouest et les relais Nord-Sud ou entre les navires mères et les feeders régionaux. Parmi les hubs les plus importants on trouve ALGESIRAS (Espagne), GIOIA TAURO (Italie), KINGSTONE (Jamaïque), le tableau suivant donne les cinq premiers Porte-conteneurs dans le monde.

Pays	Ports	Trafic en Milliers d'EVP
Chine	HONG-KONG	18.100
Singapour	SINGAPOUR	17.040
Corée du Sud	BUSAN	7.540
Taiwan	KAOSHIUNG	7.245
Pays-Bas	ROTTERDAM	6.276

Depuis la mise en service des premiers porte conteneurs, on assiste à un accroissement de la taille et de la capacité de ces navires : les premiers porte conteneurs de 3.000 EVP ont vu le jour en 1972, et l'on s'est cantonné jusqu'à la fin des années 80 au gabarit Panamax qui ne permettait pas de dépasser les 4.800 EVP ; ce gabarit est essentiel puisqu'il correspond à la dimension maximale des navires pouvant passer de l'Atlantique au Pacifique via le Canal de PANAMA (largeur maximal 32,36 m).

Au cours des années 1990, on s'est affranchi de ce carcan avec des navires dits Overpanax, dont les plus grandes unités en fonction atteignent 8.000 EVP pour une largeur de 42,80 m et une longueur frisant les 350m.

La tendance ne se dément pas puisque les projets en cours visent à construire des navires de 12.000 EVP voir 18.000 EVP pour les plus avant gardistes dit Malaccamax en raison du tirant d'eau des navires qui leur permettait juste de franchir le détroit de Malacca et le canal de Suez si celui-ci était approfondi.

Les porte-conteneurs sont affectés à des lignes régulières, selon un programme préétabli et stable. La compagnie maritime déploie plusieurs jeux de navires, chaque jeu est affecté à une rotation et sur chacune d'elle on affecte un nombre précis de navires similaires de manière à proposer des départs hebdomadaires à jour fixe.

Les pays de l'hémisphère nord sont les principaux producteurs et consommateurs de biens de consommation et d'équipement, fret privilégié des conteneurs. En conséquence, la quasi-totalité des échanges maritimes Est-Ouest de produits courants et conteneurisés sont sur ces lignes où sont déployés les plus grands navires. Mais, la conteneurisation a aussi conquis les trafics Nord-sud reliant les grands pôles de consommation à l'Afrique, l'Amérique de sud et l'Asie méridionale.

Les opérateurs portuaires

Ce développement du phénomène de conteneurisation a pour effet d'accroître considérablement la pression concurrentielle qui pèse sur les agents économiques, ces derniers pour éviter l'effritement de leurs marges, cherchent à réduire leurs coûts en mettent en concurrence leurs partenaires ; les chargeurs, producteurs et distributeurs

demandent des efforts à leur transporteurs qui, aux mêmes se tournent vers les ports et opérateurs portuaires en vues d'obtenir de meilleurs conditions.

Les attentes des armateurs :

Pour q'un armateur envisage de faire escale dans un port, des conditions élémentaires doivent être remplies :

- Infrastructures, superstructures et outillages doivent être adaptés.
- Fonds de trafic minimal accessible.

Ces critères sont peu discriminants dans la mesure où ils sont satisfaits par la quasi-totalité des ports qui aspirent à de tel trafic.

Productivité et régularité des escales :

Le navire doit être immobilisé le moins longtemps possible, pour « tourner » en un minimum de temps. Cela dépend de l'organisation de la manutention et plus généralement de l'escale :

II. présentation de l'office d'exploitation des ports

2.1- Organisation du secteur portuaire

Le secteur portuaire au Maroc est actuellement placé sous la tutelle du ministère de l'Équipement. Ce ministère intervient au niveau des ports par l'intermédiaire de deux entités différentes :

- La Direction des Ports de Casablanca et Mohammedia et de la Direction des Ports et du Domaine Public Maritime qui prennent en charge toutes les questions de planification et de réglementation et dont les missions portent principalement sur :
 - . L'élaboration et la proposition d'une politique portuaire au gouvernement ;
 - . La réalisation d'études générales relatives aux aménagements portuaires ;
 - . La réalisation d'études et travaux hydrographique la gestion des affaires du domaine public maritimes ;
 - . La coordination entre les divers utilisateurs des équipements portuaires ;
 - . Le suivi de l'édification de l'équipement et de la maintenance des ouvrages portuaires.

- L'*Office d'Exploitation des Ports*, établissement public qui constitue la pièce maîtresse ayant caractérisé l'organisation adoptée en 1984, et qui constitue le prolongement opérationnel de l'Etat.

Pour illustrer, la première entité prend en charge le volet concernant la planification, la réglementation et le dimensionnement de l'infrastructure portuaire.

Quant à l'ODEP, il prend en charge l'exploitation commerciale des ports.

La création de l'ODEP visait les objectifs suivants :

- Redonner une énergie et une dynamique nouvelle à l'exploitation portuaire nationale pour éviter les défaillances des anciens systèmes ;
- Dégager des ressources nécessaires à l'entretien systématique et rigoureux des installations portuaires ;
- Associer les partenaires économiques à la gestion des ports à travers les organes des nouvelles structures ;
- Impulser un développement harmonieux des ports pour qu'ils puissent assurer à leur tour leur rôle de catalyseur au niveau régional.

2.2- Importance stratégique des ports et leurs activités

Les ports marocains, leurs zones industrielles et logistiques, jouent un rôle particulièrement stratégique pour le développement de l'économie de l'arrière-pays marocain dans lequel ils rayonnent et y génèrent des emplois.

Schématiquement, les éléments ci-dessous mettent en exergue l'importance des enjeux du secteur pour le Royaume :

- L'appareil portuaire compte 26 ports, dont 9 ports de pêche, 11 ports ouverts au commerce international et 6 ports de plaisance. Ces ports sont disposés sur un littoral long de 3500 km présent sur les deux principales façades maritimes du pays, à savoir la Mer Méditerranée et l'Océan Atlantique ;
- 98 % des échanges commerciaux avec l'extérieur transitent par les ports qui confèrent aux côtes marocaines un caractère insulaire en matière d'échanges commerciaux ;
- Un trafic portuaire national de 57 millions de tonnes réalisé en 2002 ;
- Un programme d'investissement, concernant la rénovation, l'extension et la modernisation des ports actuels, réparti sur la période 2001-2005 pour une enveloppe de 3 682 MDH.

2.3- Périmètre d'intervention de l'ODEP

La mission principale de l'ODEP est le traitement, dans les meilleures conditions de délai, de coût et de sécurité, de l'ensemble des navires et des marchandises transitant par les ports marocains. Ainsi, l'ODEP assure pour le compte de l'Etat, la gestion des biens qui lui sont ou seront confiés par l'administration dont le domaine public compris dans l'enceinte des ports.

A cet égard, l'ODEP assure :

- La maintenance des terre-pleins, des voiries, des voies ferrées, des réseaux d'eau, d'électricité et d'assainissement dans l'enceinte des ports ainsi que la maintenance des voies d'accès terrestres aux ports ;
- La construction et la maintenance des magasins et des bâtiments, la maintenance des ouvrages d'accostage, lorsque la construction ou la maintenance de ces immeubles sont nécessaires à l'exécution des services qu'assure l'Office ou dont il est gestionnaire ;
- La gestion des gares maritimes et de leurs annexes ;
- La gestion des formes de radoub, des bassins d'armement et des cales de halage.

L'ODEP peut également assurer, à la demande et pour le compte de l'Etat, la réalisation de certains ouvrages portuaires. Il prend en charge d'autres services, sauf s'ils sont confiés à d'autres organismes publics ou privés :

- Le pilotage, le remorquage, le lamanage et l'avitaillement des navires ;
- L'aconage, la manutention et le magasinage des marchandises ;
- Le débarquement, l'embarquement et le transport des produits liquides en vrac, ainsi que la manutention et le stockage des produits solides en vrac.

En outre, il assure pour le compte des usagers la gestion des réseaux d'eau et d'électricité dans l'enceinte des ports.

Dans l'exercice de ses activités, l'ODEP agit en interdépendance avec d'autres opérateurs, notamment les stevedores qui assurent la manutention à bord du navire, la douane, les agents maritimes, les transitaires et ses clients directs importateurs et exportateurs.

Plusieurs actions sont engagées dans l'objectif d'augmenter les synergies entre les différents partenaires, et d'améliorer les conditions de traitement des navires et de transit des marchandises par le port.

Cette volonté est traduite sur le terrain par des actions quotidiennes dont on peut citer :

- Une préparation anticipée et une programmation concertée du travail des navires ;
- Des réunions de concertation périodiques et régulières, tenues avec les différents partenaires, avec des plans d'action pour l'amélioration des conditions d'exploitation portuaire ;
- Une ouverture sur la communauté portuaire, avec l'amélioration des moyens de communication et l'adoption du système EDI ;
- Des contrats de partenariat conclus avec des clients.

2.4- Cadre juridique et mode de gestion de l'ODEP

Forme juridique

L'ODEP est un établissement public, à caractère industriel et commercial doté de l'autonomie financière tout en restant soumis au contrôle financier de l'Etat applicable aux établissements publics, il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Équipement et du Transport.

Organes d'administration

Les organes de directions de l'ODEP sont :

- *Le Conseil d'Administration*, qui sert de cadre de concertation sur les grandes orientations et qui se caractérise par une composition tripartite comprenant les départements ministériels, les opérateurs portuaires du secteur privé à travers leurs associations respectives ainsi que les représentants du personnel de l'Office ;
- *Le Comité de Direction*, qui veille sur l'exécution des décisions du Conseil d'Administration ;
- *les Comités Techniques*, instaurés au niveau de chaque port avec la participation des usagers, donnent des avis sur les problèmes d'exploitation.

Organes de gestion

Afin de permettre aux ports de jouer pleinement leur rôle en faveur du développement économique national et régional d'une part, de promouvoir les échanges commerciaux et servir au mieux les usagers d'autre part, l'organisation de l'ODEP a été finalisée selon les fondements et principes suivants :

- Une organisation décentralisée avec un renforcement des structures opérationnelles assurant une meilleure interface avec la clientèle et les usagers portuaires ;
- Un partage clair des responsabilités : des Directions centrales axées sur les missions principales et des Directions d'Exploitation axées sur les tâches opérationnelles ;
- Une courte ligne hiérarchique rendant les structures flexibles, efficaces et facilement adaptables à l'évolution de l'environnement et aux besoins de la clientèle ;
- Un rapprochement entre la décision et l'action favorisant l'autorégulation et l'autonomie.

Conséquemment, l'idée maîtresse réside dans la décentralisation de la décision au plus près de l'action. L'objectif principal étant d'améliorer la qualité des prestations et de mettre à la disposition des usagers portuaires des structures à valeur ajoutée au service de la compétitivité du commerce extérieur national.

L'Office se compose ainsi :

- D'une part, de la Direction Générale qui définit les stratégies et les politiques, consolide les actions et les résultats, arbitre les dévolutions et les responsabilités ;
- Et d'autre part, d'une Direction d'Exploitation Portuaire (DEP) qui gère chaque place portuaire et qui dispose d'une grande liberté pour son organisation et son fonctionnement, accompagnée d'une véritable responsabilisation financière, avec autant de facilité de fonctionnement et de flexibilité avec les clients.
- De façon tout à fait symétrique, chacun des ports est composé :
 - D'un ensemble de Centres de Production Autonomes (CPAs) chargés de la gestion opérationnelle et structurés en centres de contribution. Ils sont fondés sur l'exercice d'un métier spécifique et supposent la mobilisation de compétences spécialisées,
 - D'un ensemble de services fonctionnels qui apportent aux CPAs, l'aide administrative nécessaire et coordonnent, par spécialités, les actions des CPAs.

2.5- Cycle d'exploitation de l'ODEP

Compte tenu des missions commerciales qui sont confiées à l'ODEP, son cycle d'exploitation est caractérisé par deux grandes familles de prestations :

- Les prestations rendues au navire ;
- Les prestations rendues à la marchandise.

Les prestations rendues au navire portent essentiellement sur le pilotage, le remorquage, le lamanage, le stationnement, la fourniture d'eau et d'électricité.

S'agissant des prestations rendues à la marchandise, celles-ci portent essentiellement sur la manutention et le stockage. D'autres prestations accessoires sont rendues à la marchandise, notamment le pesage, le dépotage, et la location de matériel.

Le transit des marchandises varie selon qu'il s'agisse d'opération à l'import ou à l'export et selon le régime de leur enlèvement ou leur embarquement. Le transfert de responsabilité s'opère directement entre le transporteur maritime et le réceptionnaire ou entre le chargeur et le transporteur maritime.

2.6- Projet de réforme portuaire

Les missions de l'ODEP sont aujourd'hui régies par le dahir 1-84-194 portant promulgation de la loi n° 6-84. Les évolutions économiques que connaît le Maroc depuis quelques années et qui sont motivées par des exigences de développement internes par des engagements du pays dans des accords de libre-échange et par les nouveaux contextes de la mondialisation et du commerce ont amené les pouvoirs publics à engager tout un processus de mise à niveau de l'économie nationale. Ainsi, un projet de réforme du secteur portuaire a été engagé par le Ministère de l'Équipement et du Transport, s'inscrivant parfaitement dans le cadre précité.

L'objet de ce projet de loi est de fixer le cadre juridique et réglementaire du secteur portuaire en précisant notamment le mode de réalisation, de gestion et d'exploitation de ports qui pourraient être confiés, totalement ou partiellement, à des personnes morales de droit public ou privé dans le cadre de concessions ou d'autorisations qui seraient accordées.

Les objectifs sous-tendus par la réforme du secteur portuaire s'articulent autour de trois principaux axes :

- La séparation claire des fonctions régaliennes, d'autorité et commerciale ;
- L'introduction de la concurrence entre ports ;

- L'unicité de la manutention.

Le projet de loi vise, la création de deux entités distinctes :

- Une agence d'autorité et de régulation chargée de l'autorité portuaire ;
- Une société anonyme chargée, dans le cadre de la concurrence, des missions commerciales.

L'Agence aura pour attributions :

- L'exercice des missions de la police portuaire ;
- L'entretien, l'adaptation et la modernisation des infrastructures, superstructures, bassins et chenaux portuaires ;
- L'entretien, la gestion et l'exploitation des réseaux de voiries, de voies ferrées, d'eau, d'électricité et d'assainissement ;
- La gestion du domaine public portuaire ;
- L'octroi, pour le compte de l'Etat, des autorisations pour l'exercice des activités portuaires, du suivi et du contrôle du respect de la réglementation en vigueur , des dispositions des cahiers de charges et des termes des conventions des autorisations et des concessions accordées dans le secteur portuaire.

S'agissant de la société anonyme chargée des opérations commerciales, celle-ci aura pour mission, concurremment avec les exploitants et les opérateurs portuaires auxquels aura été délivrée l'autorisation ou la concession d'exploitation, d'exercer toute activité portuaire pour laquelle elle aura été autorisée par l'autorité portuaire compétente.

DEUXIEME PARTIE
APERÇU SUR L'APPROCHE ACTUELLE DE GESTION
DES COUTS ET EXPOSE DE L'INTERET DE LA
METHODE ABC

DEUXIEME PARTIE – APERÇU SUR L'APPROCHE ACTUELLE DE GESTION DES COUTS ET EXPOSE DE L'INTERET DE LA METHODE ABC

I. L'approche actuelle de gestion des coûts

Le présent chapitre fait état des moyens dont dispose l'ODEP pour la constatation et le suivi des coûts. A signaler que l'ODEP ne dispose pas d'un système de comptabilité analytique opérationnel d'autant plus que le système de suivi décentralisé par DEP (Direction d'exploitation du port) des coûts de celle-ci suppose un accompagnement d'un système d'information en temps réel harmonisé et fiable. Or, le système actuel ne permet pas une gestion décentralisée des coûts des différentes fonctions de l'Office de manière efficace et efficiente.

Les parties qui suivent, relatent les différents moyens et démarches prônées par l'ODEP pour la gestion et le suivi de ses coûts, il s'agit notamment :

- De la démarche de planification initiée pour définir les préalables à une gestion efficiente et efficace et préparer le terrain à la mise en place d'un système de gestion des coûts basés sur les résultats analytiques et l'analyse des écarts.
- De la gestion budgétaire qui est le seul moyen actuellement en mesure de gérer l'évolution des coûts dans le temps et dans l'espace, exception faite des situations de la comptabilité générale qui sont de simples constats bruts.
- Enfin le projet de mise en place d'une comptabilité analytique couronnant des années d'étude et qui palliera aux insuffisances du système actuel en épousant la démarche de planification stratégique.

1.1 La Démarche de la planification stratégique à l'ODEP

Soucieux de l'évolution de l'environnement externe imposant à l'organisme de définir un cap et de se donner les moyens pour y parvenir. L'ODEP a réalisé en 1997, une étude de planification stratégique dans le but de mettre en place un système de planification permettant à l'Office de mieux définir ses stratégies et de mieux préparer ses décisions à moyen et long terme. Cette étude a concerné :

La démarche de la planification stratégique proprement dite

C'est un processus systématique et continu par lequel une organisation détermine sa vision à moyen et long terme, son orientation et ses activités. Il implique la formalisation des objectifs et des stratégies et l'exécution des dites stratégies au moyen d'activité de planification.

La démarche de planification a été mise en place par l'Office pour lui permettre de :

- Définir ses stratégies et mieux préparer ses décisions à moyen et long terme,
- Mieux préparer son avenir :
 - De façon systématique et méthodique,
 - De façon rigoureuse, cohérente et convergente,
 - En y consacrant plus de temps et de ressources.
- Développer chez les responsables de l'ODEP une attitude proactive, anticipative et centrée sur l'environnement.

Les principaux concepts de la démarche

La stratégie de l'ODEP est formulée par rapport à trois niveaux fondamentaux :

1^{er} Niveau : La stratégie globale (corporate strategy)

La stratégie globale permet d'avoir une vision d'ensemble sur les grands choix stratégiques de l'office qui conditionnent son développement de son devenir à moyen et long terme. Elle s'articule autour de l'énoncé de :

Vision stratégique de l'ODEP :

La vision à long terme de l'office décrit la façon dont l'ODEP entrevoit son avenir et sa situation à long terme. Elle définit le rôle de l'ODEP en orientant son développement et fournit une base permettant d'établir des priorités et des perspectives communes et partagées par tous les intervenants du système.

Les objectifs stratégiques globaux de l'office :

Les objectifs stratégiques globaux constituent des invariants et une cible à atteindre.

Ils seront déclinés en objectifs concrets, précis et mesurables en prenant en compte la spécificité de chaque activité et la réalité du port.

Les objectifs stratégiques globaux de l'ODEP s'articulent sur trois axes fondamentaux à savoir : La satisfaction du client, la satisfaction du personnel et la satisfaction de l'état actionnaire.

Les orientations stratégiques :

Elles visent à arrêter les grands choix de l'Office qui conditionnent son développement et son devenir à moyen et long terme (choix en matière d'évolution institutionnelle, en matière d'évolution du portefeuille d'activités, etc.).

2^{ème} Niveau : la stratégie par Activité

Le champ d'intervention de l'ODEP est large et ne présente pas la même importance ni par rapport à la chaîne de transport ni par rapport à la mission de l'ODEP.

La formulation de la stratégie par Activité était une étape préalable de segmentation stratégique des activités qui ont permis d'identifier des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) homogène présentant des caractéristiques similaires par rapport au comportement des clients, aux prestations fournis et aux techniques utilisées.

Cette étape a permis d'organiser et structurer les objectifs et de définir les priorités.

3^{ème} Niveau : Stratégies fonctionnelles

Les stratégies fonctionnelles (ou politiques fonctionnelles) sont arrêtées par fonction au sein de l'ODEP (Equipement, Infrastructure, Finance,...) et correspondent aux règles et standards à respecter pour la mise en œuvre des stratégies.

La démarche de planification des investissements

- **Finalité**

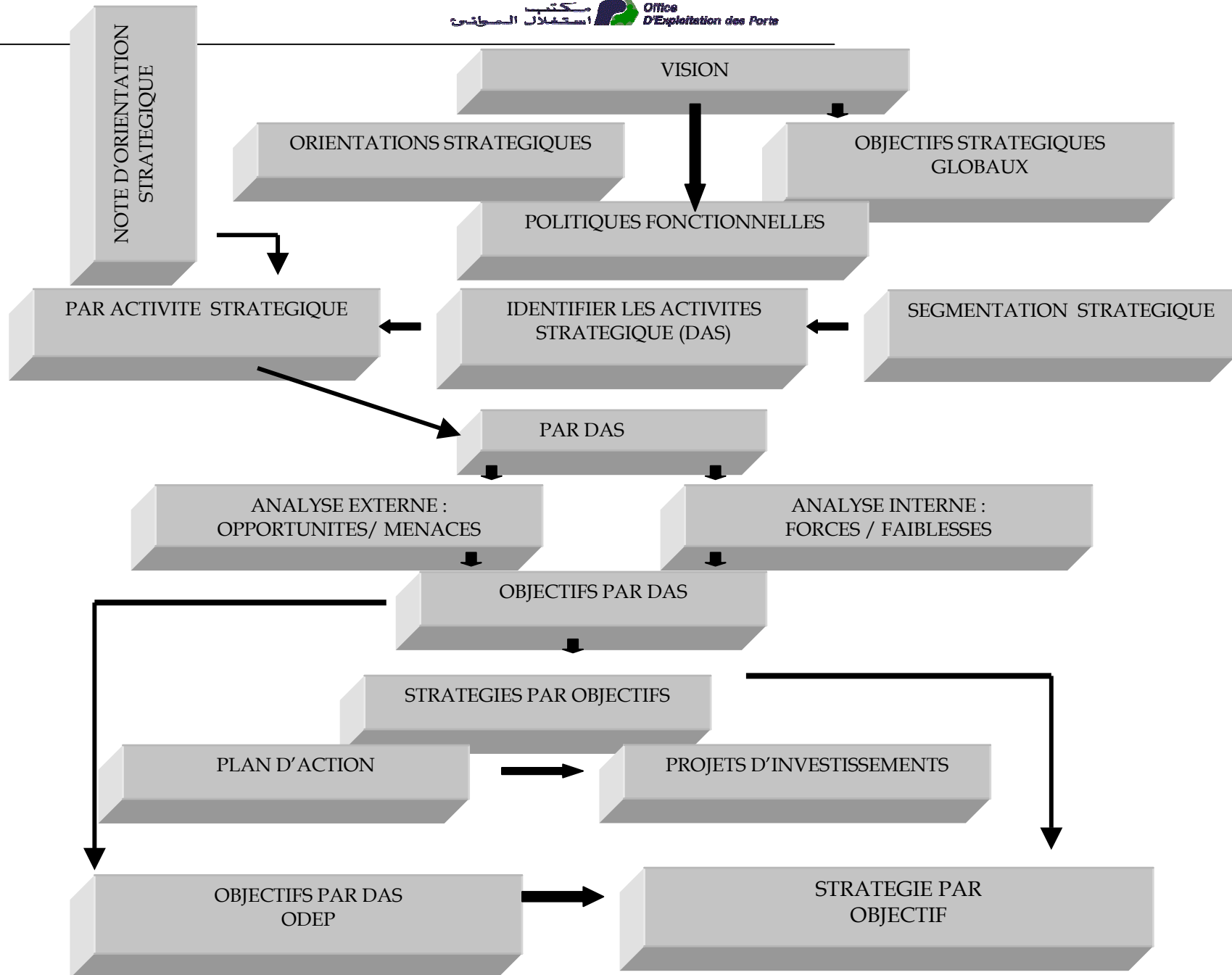
La démarche de planification des investissements est un processus destiné à mieux choisir et planifier les investissements dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ODEP. Elle permet d'étudier la pertinence des projets et guide le choix des investissements à entreprendre.

- **Fonctionnement**

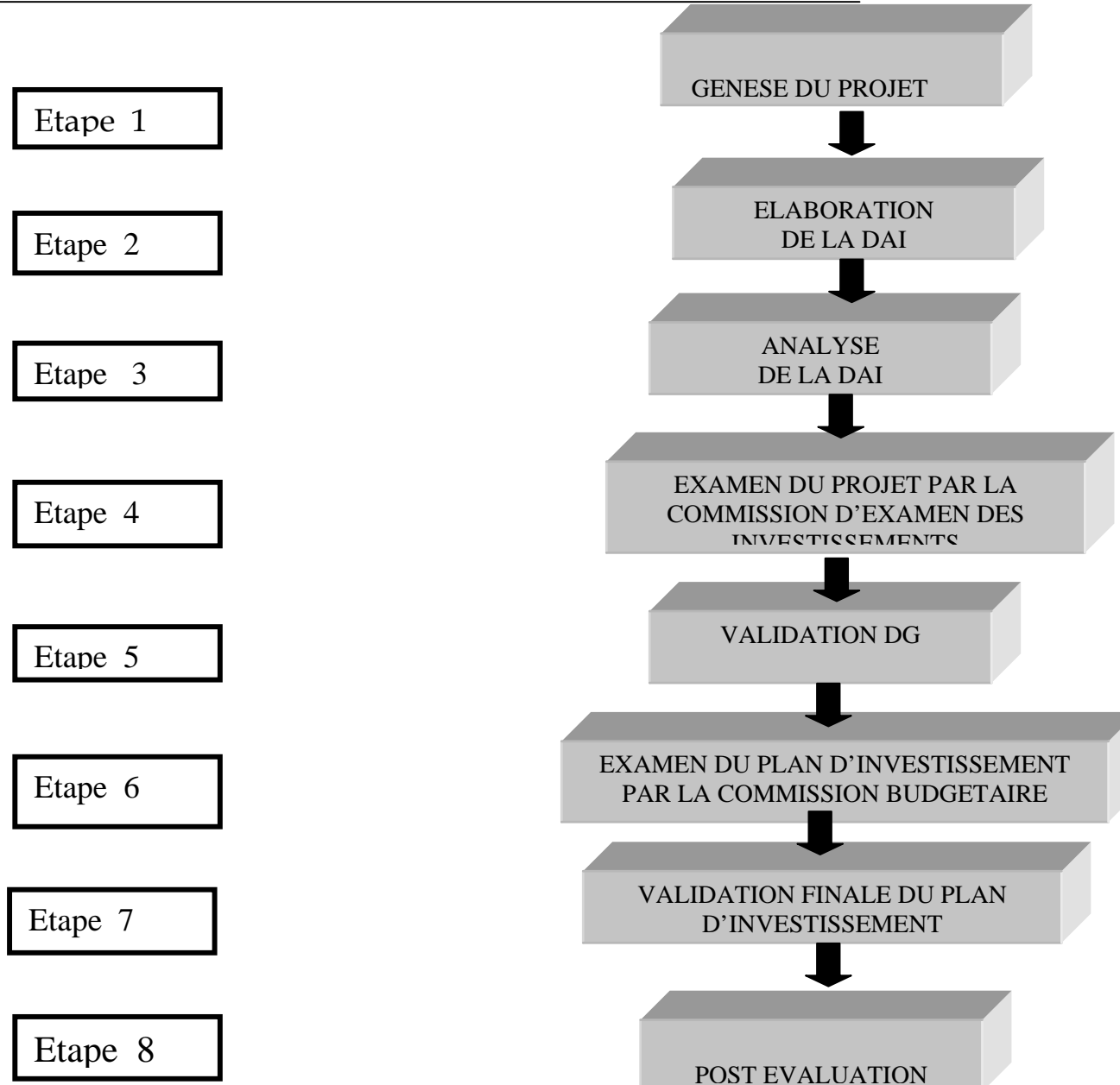
L'étude de justification du bien fondé du projet, est guidée par la Demande d'Autorisation d'Investissement (DAI) qui permet d'examiner les principaux aspects suivants :

- L'étude commerciale ;
- L'étude technique ;
- L'étude de la rentabilité financière et économique pour les grands projets.

PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE A L'ODEP



PROCESSUS DE PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS A L'ODEP



1.2 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire à l'ODEP s'articule autour de deux étapes :

- Préparation des budgets ;
- Suivi de l'exécution des budgets ;

Préparation des budgets:

Cette étape comprend quatre phases :

- **Prévision** : Elle consiste à collecter les informations, et à définir les buts et les moyens pour les atteindre ;
- **Simulation** : Il s'agit de déterminer les hypothèses de prévisions, à valoriser le plan d'action et à assurer la cohérence entre les actions et la stratégie adoptée ;
- **Négociation** : Elle se traduit par la valorisation des performances à réaliser et l'optimisation des résultats ;
- **Décision** : Elle consiste à consolider et à approuver les budgets et les plans d'action et également à fixer un temps pour leur réalisation ;

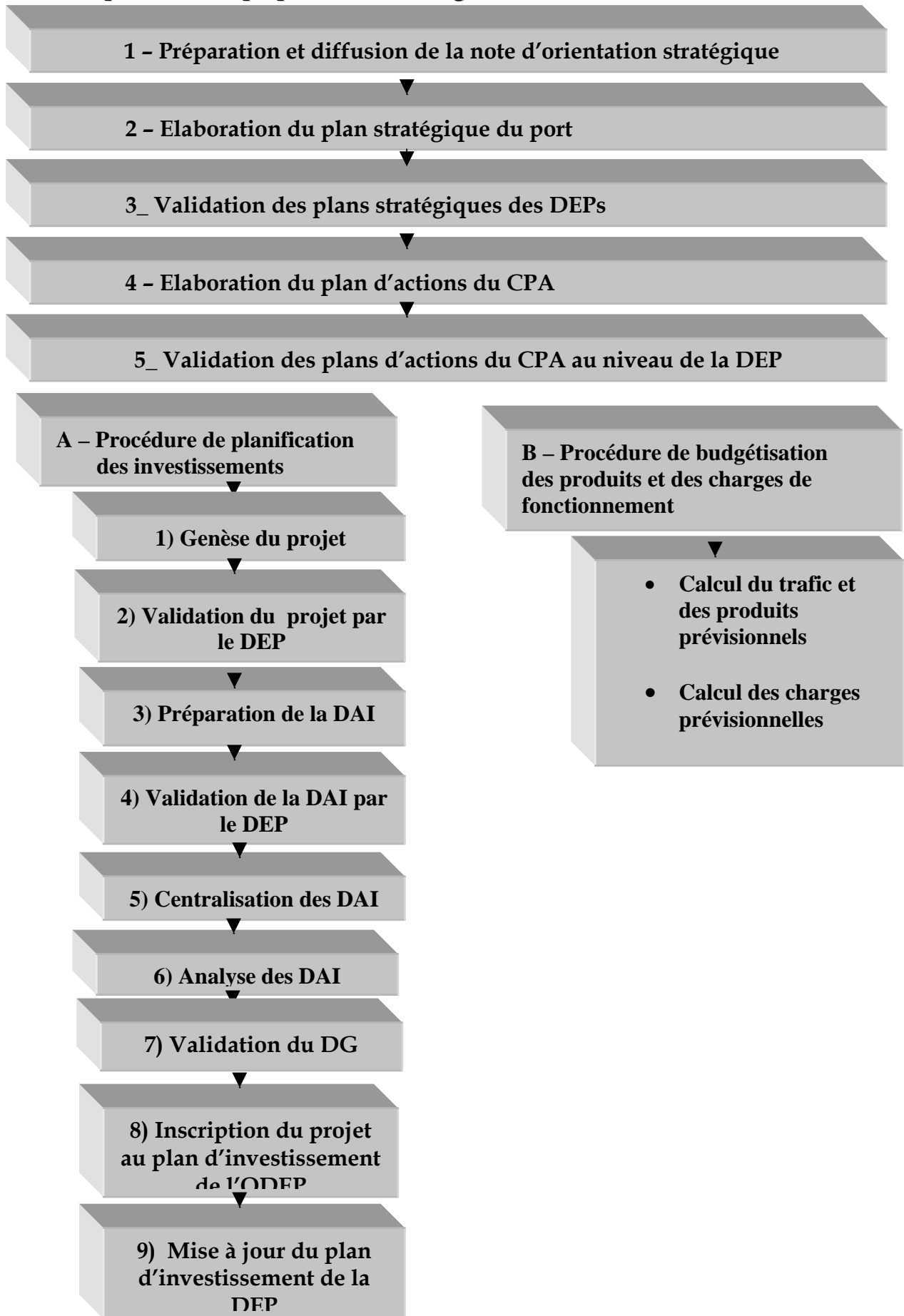
La préparation des budgets est une étape cruciale dans la gestion budgétaire de l'entreprise puisqu'elle conditionne les autres phases de la démarche budgétaire. En effet, un budget bien préparé et bien ficelé facilitera son contrôle et son suivi.

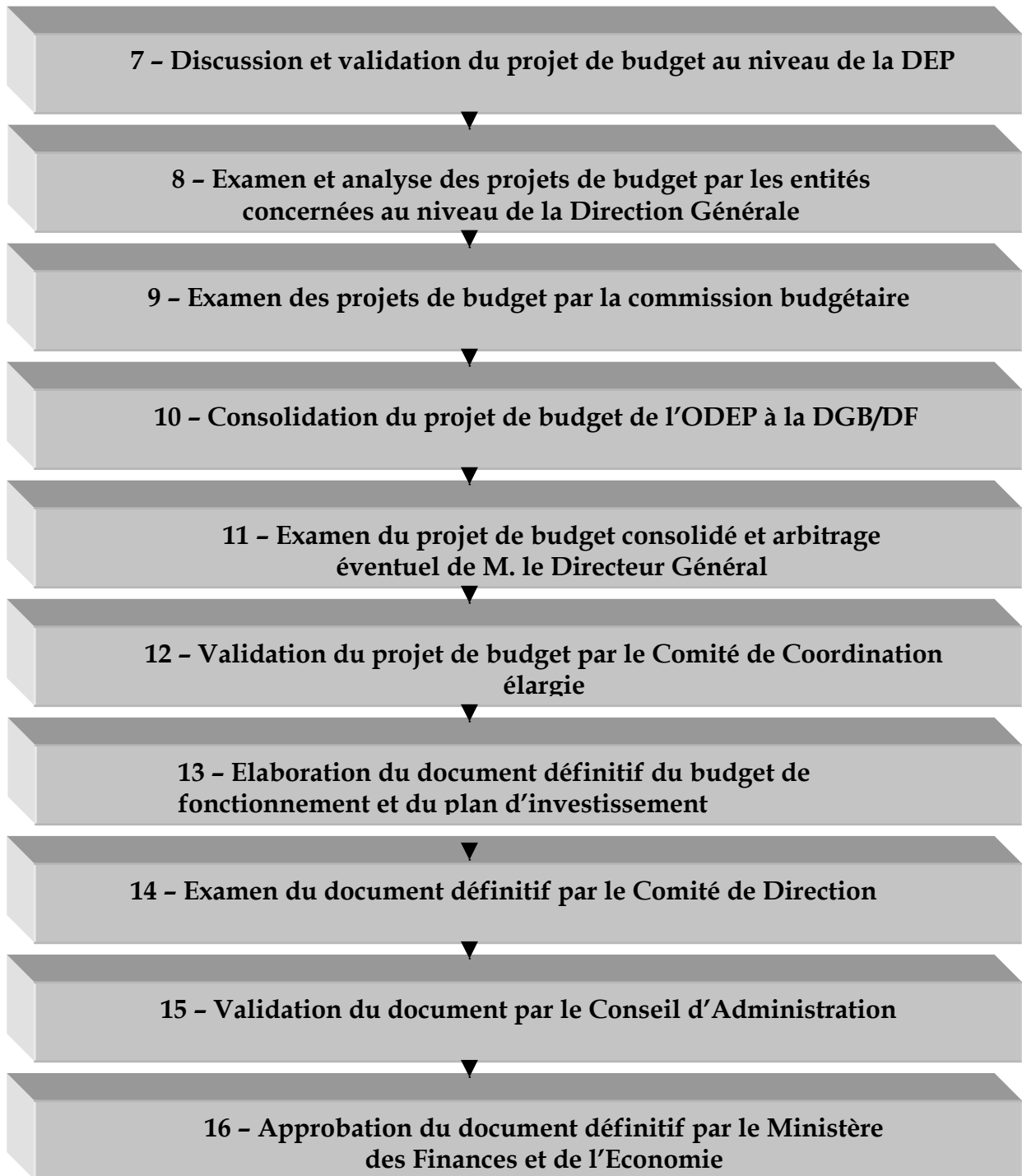
Partant de là, l'ODEP a entrepris une nouvelle démarche de préparation des budgets qui n'est en fait que l'aboutissement de la celle de la planification stratégique.

Cette première étape s'étalera sur la description de :

- Phases de planification stratégique ;
- Phases de planification des investissements ;
- Phases d'approbation des budgets ;
- Documents de travail ;
- Organes intervenant dans les différentes phases du processus.

Schéma du processus de préparation des budgets





Suivi de l'exécution des budgets a l'ODEP

Une fois le budget préparé et dûment examiné et approuvé par les organes désignés à cet effet, vient alors l'exécution qui se matérialise par les engagements des projets et des dépenses prévus dans les temps opportuns.

Pour assurer la bonne exécution du budget, il importe d'effectuer un suivi permanent des engagements et de permettre un remaniement au cours de l'exercice pour pouvoir d'engager des dépenses exceptionnelles.

Il faut, toutefois, préciser que le suivi du budget des produits ne s'effectue pas de manière permanente, contrairement à celui des charges de fonctionnement ainsi que du plan d'investissement, qui se fait mensuellement.

A - Exécution du budget

Pour la satisfaction des besoins en fournitures, en équipements, en infrastructures, en études ou en travaux ; les centres déclencheurs établissent des documents de commande qui peuvent être des bons de commande ou des marchés

Toutefois, avant le lancement de l'opération, le centre déclencheur doit s'assurer de la disponibilité budgétaire, de la compatibilité de la dépense avec le plan d'action arrêté et avec le budget alloué au centre.

B - Suivi de l'exécution du budget

Il s'agit de comparer entre les réalisations et les prévisions permettant ainsi d'analyser les écarts, de rechercher les raisons de ces écarts et d'entreprendre des actions correctives et des ajustements.

Ainsi l'office, dispose d'une comptabilité budgétaire qui permet de suivre l'exécution aussi bien en dépenses qu'en recettes. Cette comptabilité aboutit à l'établissement d'une situation faisant ressortir par rubrique budgétaire :

- En ce qui concerne les dépenses :
 - Crédits inscrits ;
 - Engagements de crédit ;
 - Ordres de paiement émis.

- En ce qui concerne les recettes :
 - Montant des recettes prévues ;
 - Ordres de recettes émis ;
 - Recettes recouvrées.

Cette situation est adressée dans les cinq premiers jours du mois suivant, aux représentants du ministère des finances (Le trésorier payeur et le contrôleur d'Etat)

C - Remaniement du budget au cours de l'exercice

Le remaniement du budget au cours de l'exercice est une composante essentielle de la gestion budgétaire ayant pour objet de changer le budget au cours d'un exercice, l'objectif étant d'introduire une souplesse nécessaire à une bonne maîtrise des budgets.

La nécessité du remaniement budgétaire se justifie par la naissance d'un besoin de fonctionnement ou d'investissement urgent ou exceptionnel – cas de force majeure ou d'accident – et non prévu dans le budget étant entendu que les rubriques d'imputation présentent soit une insuffisance de crédit, soit un dépassement budgétaire ou enfin une absence de crédit.

1.3- Le projet de mise en place de la Comptabilité analytique

Conscient du rôle que peut jouer la comptabilité analytique pour le pilotage de sa gestion, l'ODEP s'est doté de deux cellules une à la Direction générale et la deuxième au Port de Casablanca, dédiées à la conception d'une comptabilité analytique de gestion. Ainsi et vu les difficultés rencontrées notamment organisationnelles, informatiques et culturelles, ce projet est resté gelé pendant toute une durée jusqu'à l'année 2000 où la Direction Générale a relancé le processus mais cette fois en externe sous forme d'étude confiée à un cabinet de conseil.

La consistance et les hypothèses de travail qui ressortent de l'étude peuvent être résumées comme suit :

1 Contexte du projet

- Le système de CAG devra permettre de déterminer :
 - Les coûts des ressources humaines et matérielles engagées par le port pour rendre les prestations.
 - Les coûts et les recettes des prestations rendues aux clients.
 - Les coûts et les recettes des escales des navires.
 - Les coûts et les recettes des trafics/marchandises transitant par le port (toutes prestations confondues)
 - Les résultats des CPA

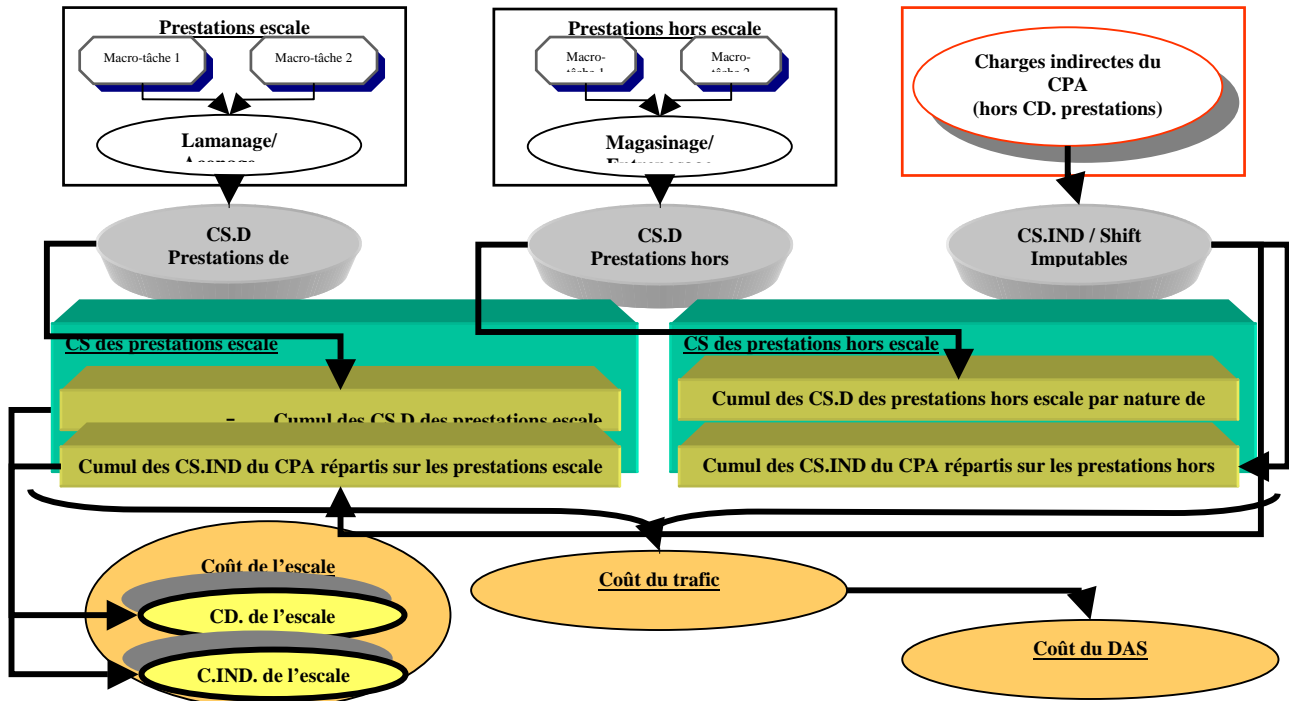
- Les résultats des activités stratégiques ou DAS
- Axes analytiques retenus pour l'étude
 - Centres de profit ou centres de coût : les entités opérationnelles et les CPA sont à la fois des centres de profits et centres de coûts; les entités fonctionnelles étant des centres de coûts.
 - Prestation rendue au client (Services rendus au navire ou à la marchandise)
 - Escale du navire
 - Trafic (conteneurs, roulier, agrumes et primeurs, céréales, bois...)
 - Domaine d'activité stratégique ou filière (DAS)

2 Principes directeurs :

- Le principe des coûts standards a été retenu pour l'évaluation des coûts :
 - Des DAS
 - Des trafics,
 - Des escales
 - Des prestations
- Les coûts standards seront calculés au niveau de chaque CPA (centre de production autonome) pour :
 - la main d'œuvre
 - Les équipements
 - Les infrastructures
- Les coûts standards de la main d'œuvre sont calculés par fonction et intègrent les charges suivantes:
 - Salaire brut moyen annuel par fonction
 - Charges sociales moyennes correspondantes
- Les coûts standards des infrastructures générales d'exploitation (viaducs, voies d'accès, murs de clôture, signalisation et éclairages) intègrent les charges suivantes :
 - Amortissements ;
 - Entretien ;

- Coût de financement
- Une partie de la redevance domaniale

3 Schéma de calcul des coûts analytiques



▪ Coûts des prestations :

Les coûts standards seront calculés pour les prestations suivantes :

- Prestations rendues à l'escale
 - Droits de port sur navire et marchandises
 - Lamanage
 - Aconage (manutention et acheminement vers la zone de stockage)
 - Fourniture d'eau aux navires
- Prestations rendues hors escale :
 - Magasinage et entreposage
 - Dépotage
 - Pesage
 - Location de matériels
 - Fourniture d'électricité aux usagers du port
 - Occupation temporaire du domaine public
 - Autres prestations (ZCN, Port de pêche, ...)

▪ Coûts des escales et compte d'escale :

- Le coût de l'escabe sera établi sur la base du cumul des coûts des prestations rendues à l'escabe
 - Les recettes générées à l'escabe seront récupérées de l'application de facturation de SIPOR.
- Coûts des trafics

Les coûts des trafics seront obtenus par addition des coûts standards des prestations rendues au profit d'une même nature de trafic, que ce soit au niveau de l'escabe ou en dehors de l'escabe
 - Coûts des DAS

L'établissement des coûts au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS) sera fait sur la base des coûts par nature de trafic
 - Compte de produits et de charges du CPA

Les comptes de produits et charges des CPA seront établis à partir des données financières saisies dans les applications du SIPOR qui sera interfacé avec le système de CAG afin de retraiter et de ventiler l'ensemble des données sur les CPA.

II. Aperçu sur le Système d'information actuel

I.1 Le système d'information portuaire

Architecture du système

Depuis sa création, l'ODEP a appuyé le développement de son infrastructure matérielle par des innovations technologiques et par la maîtrise de ses flux d'information. C'est ainsi que depuis les années 90, plusieurs projets à ce niveau ont été concrétisés. Ils ont trait aussi bien aux aspects de gestion et de traitement de l'information qu'au développement de la communication. Les principaux projets concernent :

- au niveau software : la mise en place d'un système d'information fiable et performant ;
- au niveau hardware : la modernisation des infrastructures de réseaux et de télécommunications ainsi que les équipements informatiques.

L'architecture du système d'information de l'ODEP se décline en plusieurs niveaux :

- l'ODEP a opté depuis 1989 pour des équipements informatiques de type mini-ordinateurs, et ce dans le souci de doter chaque direction d'exploitation d'un système fiable, intégré et évolutif ;
- les infrastructures de télécommunications, présentes sur tous les sites, sont dotées de réseaux locaux qui assurent des fonctions de partage de ressources, travaux d'impression partagés, serveur de messagerie et serveur d'émulation ;
- l'installation d'autocommutateurs sur les sites, afin de diminuer le coût des communications internes de l'organisme
- en matière de logiciels de communication, les serveurs de réseaux locaux sous Windows NT, gèrent les travaux d'impression et les droits d'accès aux ressources partagées. Le serveur de messagerie électronique est Microsoft Exchange Server, il est installé à la Direction Générale, à la Direction d'Exploitation du Port de Casablanca et déployé dans les autres ports ;
- l'ODEP dispose de serveurs Lotus Domino implantés dans les différents sites. Ces serveurs abritent une application Workflow de gestion de projets depuis l'idée projet jusqu'à sa réalisation ;
- quant à l'aspect sécurité (gestion des accès, filtrage, ...), celui-ci est assuré par un serveur Microsoft Proxy Server placé en architecture Firewall simple.

Les composantes du SIPOR

Le Système d'Information Portuaire (SIPOR) fut la première grande réalisation de l'office en la matière. Ce système sécurisé et opérationnel dans tous les ports, prend en charge l'ensemble des opérations et procédures liées d'une part, au traitement des navires et marchandises, et d'autre part, à l'exploitation portuaire qu'elles soient d'ordre commercial, technique, d'exploitation, financier ou ressources humaines.

A titre d'illustration, ce système prend en charge notamment :

- **la gestion automatisée de l'exploitation portuaire et le traitement des navires et leurs marchandises**

Ainsi, ce système automatise l'ensemble des opérations portuaires par la prise en charge informatique de l'escale et de la marchandise depuis son annonce jusqu'à la liquidation des lots de marchandises qui constituent la cargaison. Ces processus sont supportés par sept modules qui englobent les prévisions des escales, le suivi des mouvements des navires, la programmation des escales, le suivi des escales, l'entreposage et la livraison et les prestations rendues aux navires.

- **la maintenance assistée par ordinateur des équipements et des infrastructures ainsi que la gestion des stocks et des achats**

La gestion de la maintenance assistée par ordinateur assure à travers cinq fonctions essentielles, la gestion des données techniques du parc des matériels, la gestion de la maintenance préventive et curative, la gestion des stocks et des approvisionnements de pièces de rechange et la gestion des coûts de la maintenance.

- **la gestion commerciale automatisée**

Les champs d'application usuels de la gestion commerciale sont la gestion du plafond des crédits accordés (caution initiale résiduelle) aux clients, le chiffre d'affaires réalisé avec le client, le compte de l'escale du client, le taux de couverture des impayés des clients, les dispositions particulières pour un client, la facturation des produits et des services rendus par l'ODEP à ses clients et le recouvrement des créances auprès des clients débiteurs.

- **la gestion des ressources humaines**

Ce module comprend la paie, la mutuelle, la retraite et la gestion des prêts, la gestion administrative, la gestion de la carrière, la gestion sociale, la gestion de la rémunération et de la masse salariale. Ce système est interfacé avec d'autres systèmes pour la prime de productivité et la disponibilité du personnel, le journal comptable de la paie, ...

- **la gestion automatisée de l'ensemble des opérations comptables et financières**

Elle incorpore le module Comptabilité Générale et Auxiliaire comme noyau central du produit. Ce noyau permet de tenir tous les plans de compte (général, auxiliaire et analytique) et de recevoir tous les flux de gestion provenant des différents sous systèmes de SIPOR et destinés à être comptabilisés.

L'échange de données informatisées, (EDI)

Afin d'intégrer toute la communauté portuaire dans un système d'information qui œuvre pour la simplification des procédures et des opérations et l'échange de l'information opportune, un système d'information EDI (Echange de données informatisées), basé sur un échange de documents informatisés, a été mis en place. EDI est un ensemble de technologies qui permet à la communauté portuaire de gagner en productivité en éliminant les activités routinières et manuelles (saisies répétitives d'informations redondantes,

traitements et tâches associés aux documents, ...). Ce système a été installé en site pilote à Casablanca en 1999 pour être étendu dans tous les ports par la suite.

Ce système EDI porte sur le processus des escales et comporte les fonctionnalités suivantes :

- traitement des prévisions des arrivées des navires à travers un échange d'informations sur l'état prévisionnel, l'avis d'arrivée et les marchandises dangereuses ;
- traitement du manifeste, c'est-à-dire la description de la marchandise qui sera manipulée ;
- la gestion des additifs et rectificatifs au manifeste ;
- la gestion d'état différentiel qui compare la description du manifeste ;
- la diffusion des résultats de conférence.

Ce système permet également :

- d'échanger les messages entre l'agent maritime et l'ODEP (prévisions d'arrivée, demandes d'attribution de poste, liste des marchandises dangereuses, résultats de conférence,...) ;
- d'échanger les messages entre les agences maritimes et la douane sur le manifeste et les réponses douanières.

Le système VTS (Vessel Traffic Services) permet de superviser les mouvements des navires et engins flottants entrants et sortants, d'une part, et de surveiller le balisage de la rade du port d'autre part. Il permet également d'assurer l'interfaçage avec le système d'information portuaire à travers un échange d'informations réciproque.

Le système actuel de localisation des conteneurs

La Direction d'Exploitation du Port de Casablanca a introduit en 1994, dans le cadre de l'automatisation du processus de travail au parc à conteneurs, un système de terminaux portables et mobiles de transmission de données par voie radiocommunication et ce dont l'objectif de répondre aux attentes suivantes :

1°/ Fiabilité de la situation du parc à conteneurs :

- o Le suivi de l'état de stock du parc en temps réel
- o La maîtrise de la localisation des TCs

- o Cellule de placement généré automatiquement par système informatique.
- o Optimisation des manipulations (shifling).

2°/ Meilleur suivi du chargement/déchargement des navires

- o Livraison du visa de reconnaissance dans le même shift de travail ;
- o Evacuation rapide des Tcs (Cas sortie Directe)
- o Le système est actuellement opérationnel uniquement pour le volet pointage à l'import et l'inventaire du parc.

L'application actuellement en exploitation au niveau des terminaux à conteneur avait prévu lors de sa conception les modules suivants :

- o Evacuation zones (préparer des zones proche du quai de débarquement).
- o Pointage sous palan (interfacé avec le module gestion des escales de SIPOR).
- o Gestion des sorties Directe.
- o Chargement Camion Wagon.
- o Dépotage.
- o Inventaire, Localisation.
- o Visite Douanière.

Seuls les modules suivants sont aujourd'hui opérationnels :

- o Pointage sous palan : Effectué par le pointeur au fur et à mesure du débarquement, les informations du manifeste seront reprises pour mise à jour, si le TC est manifesté, il sera considéré en sus sinon, et repris dans le cadre de l'état différentiel. Les réserves sur l'état du conteneur sont saisis à ce niveau. Les TCs déclarés en sortie directe seront gérés à part.
- o Inventaire, localisation : L'inventaire est repris sur l'AS400 en temps réel , l'opération d'inventaire pour une zone donnée , annule et remplace la précédente.

Au moment de la sortie, le système renseigne l'agent de parc sur la travée où se situe le conteneur.

Au niveau de la localisation, seule la zone et la travée sont enregistrés, la cellule à l'intérieur de la travée est recherchée physiquement.

Insuffisances actuelles du système d'information (SIPOR) de la DEPC :

1- Au niveau de la maintenance des équipements et des infrastructures:

- o Aucune application ne permet de gérer les données de la maintenance interne ;
Le sous-système est sous-exploité et ne répond aux besoins réels des opérationnels ;
- o Aucune application ne permet également de suivre la maintenance externe. Les marchés relatifs à cette maintenance externe ne permettent pas souvent de répartir les dépenses de maintenance par engin ou par terminal/entité ;

2- Au niveau de la consommation interne des pièces de rechange :

L'application actuelle GESMAIN ne permet de pas de gérer les sorties de stock par engin ou équipement destinataire mais uniquement par entité demandeur ;

3- Au niveau de l'affectation des équipements par entité et de l'imputation des amortissements par engin :

Le fichier actuel des immobilisations dans le sous-système COFI n'est pas structuré pour permettre d'imputer à chaque engin ou CPA les charges d'amortissement qui lui correspondent ;

1.2 – Les chantiers d'amélioration en cours

Fourniture d'un nouveau système pour l'automatisation de la gestion des terminaux à Conteneurs du Port de casablanca.

L'objectif de la fourniture et installation d'un système pour l'automatisation de la gestion des terminaux à Conteneurs du Port de Casablanca vise deux volets essentiels.

- o Planification et optimisation des ressources du terminal à conteneurs (Aires de Stockage, Equipements et personnel).
- o Suivi en temps réel des conteneurs traités par les terminaux à conteneurs.

Les résultats escomptés du présent projet sont entre autres :

1. Pilotage de l'ensemble des mouvements des conteneurs par la maîtrise de l'identification et la localisation des conteneurs.

2. Génération automatique des emplacements dans le parc (Cartographie réelle du parc).
3. Optimisation des mouvements des chariots cavaliers.
4. Optimisation des ressources de stockage.
5. Minimiser l'intervention de l'homme dans le processus de traitement des conteneurs.
6. Suivi précis en temps réel de l'avancement des opérations navires et la connaissance de la situation et de l'activité des terminaux à conteneurs.
7. Contrôle des données des conteneurs en entrée/sortie.
8. Interfaçage avec le système d'information portuaire en exploitation au Port de Casablanca (SIPOR).
9. Constitution d'un système performant d'information et de gestion dans ses deux composantes logiciels et procédurale.
10. Fluidité des opérations de transit des navires et marchandises par les terminaux à conteneurs.

Système informatique de gestion des marches de l'ODEP

L'objectif de ce système est de :

- o Définir le périmètre fonctionnel du domaine des Achats
- o Formaliser les besoins de gestion de l'ODEP en termes d'Achats, sous forme de processus cibles,
- o Satisfaire les besoins en matière de formulaires états, et reporting
- o Prendre en charge les impacts comptables des processus

Périmètre fonctionnel du système :

Le projet concerne la mise en place d'un système de gestion des marchés et bons de commandes objet des achats de l'ODEP siège et différents DEP. Ce système prendra en charge l'ensemble du processus achat en partant de l'appel d'offre ou consultation, établissement du contrat, exécution et réception, décompte jusqu'au solde. Ce système doit être interfacé avec le système SIPOR.

Gestion du référentiel articles :

Parmi les volets les plus critiques dont manque le système d'information actuel est la gestion du référentiel articles. Ainsi le projet de gestion des marchés prévoit dans sa

articles de l'ODEP qui sera régie par une procédure de codification. Cette procédure doit permettre de codifier d'une

manière unique et centralisé chaque article au moment de la création du fichier article dans le système.

Il est à noter que le fichier article englobe l'ensemble des articles achetés à savoir produits, prestations ou travaux.

Ce même fichier sera partagé également avec l'application de gestion de maintenance et de gestion de stock en cours de mise en oeuvre à l'ODEP et ce via une procédure de codification à mettre en oeuvre.

Nouveau système informatique de gestion de la maintenance (APIPRO)

Pour palier aux insuffisances de gestion de maintenance exposées ci haut, l'ODEP a opté pour le renouvellement du sous-système maintenance des équipements et des infrastructures.

Le projet actuellement est dans sa phase de mise en place finale.

Les objectifs escomptés :

- o Permettre l'imputation des charges par engin ;
- o Disposer d'un historique des interventions réalisées par engin ;
- o Suivre le mouvement des engins par entités d'affectation ;
- o Produire régulièrement un reporting sur l'état des consommations.

1.3 Perspective de migration vers un ERP

Certes, l'ODEP à l'instar des grandes et moyennes entreprises, avait progressivement informatisé la plupart de ses grandes fonctions (Trafic, commercial, comptabilité, magasin, ressources humaines, etc...) mais cette informatisation était effectuée modules par modules dans le cadre d'un schéma directeur informatique reproduisant l'organisation ainsi que les méthodes de travail antérieures.

Ainsi cette informatisation permettait globalement de répondre plus rapidement aux différentes demandes, mais montrait également ses limites car elle s'appuyait sur des applications souvent interfacées dont les fréquences de mise à jour sont extrêmement variables.

D'autant plus, il faut connaître les systèmes pour aller recueillir les données à la source et il n'est pas rare d'attendre plusieurs jours et de faire intervenir plusieurs personnes pour obtenir la synthèse d'une situation mettant en jeu plusieurs fonctions et systèmes.

Conséquence, cette situation commençait à

devenir intolérable notamment pour les responsables financiers et logistiques. D'où la genèse de l'idée de se doter d'un ERP dont le but est de :

- Satisfaire les utilisateurs qui souhaitent disposer d'un seul et unique progiciel sur une seule plate-forme informatique afin de pouvoir gérer toutes les informations dont ils ont besoin pour être plus efficace dans leur travail et répondre plus rapidement aux différentes demandes de leur hiérarchie, des clients ou des fournisseurs.
- Eviter la redondance d'informations et la gestion de multiples bases de données ;
- Simplifier la traçabilité des opérations et permettre de remonter la piste de contrôle.

En l'absence de données précises sur la consistance et le type d'ERP ciblé, nous nous limitons à exposer d'une manière générale les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un ERP. Puis, et en relation avec notre thème, nous examinerons quelques fonctionnalités proposées par le SAP pour la prise en charges de la comptabilité par activité (ABC).

Les avantages et inconvénients des ERP

Parmi les avantages qu'apportent les ERP aux entreprises, les plus importants sont :

- Une meilleure réactivité pour répondre aux besoins Clients, une réduction des coûts informatiques, une disponibilité immédiate des informations, une réduction des délais administratifs, tous obtenus par la suppression des applications et données redondantes, des plate-formes hétérogènes ainsi que des interfaces.
- La fiabilité des données obtenue par une saisie unique et à la source des informations ;
- La réduction des coûts de fonctionnement obtenue par la remise en cause et la simplification des processus ainsi que l'application des bonnes pratiques de gestion.
- Une meilleure communication dans l'entreprise, facilitée par l'utilisation d'un vocabulaire unique et commun.

En revanche, les inconvénients reprochés aux ERP et allègrement colportés sont :

- Les lourdeurs, lenteurs et coûts de mise en œuvre, générés par la nécessaire remise en cause des processus.
- Une sensation de perte de pouvoir et d'autonomie due au partage des informations, au décloisonnement des fonctions et aux réorganisations.
- Des blocages de toute l'entreprise provoqués par les (rares) pannes du système unique.

Il est à noter que si les inconvénients sont d'abord et systématiquement évoqués lorsque les Utilisateurs parlent de leur ERP, c'est généralement parce qu'ils commencent par exprimer leur vision locale et leurs frustrations dues aux réorganisations, aux changements d'habitudes mais ensuite ils s'accordent tous pour admettre que globalement l'entreprise fonctionne mieux depuis la mise en œuvre de son ERP.

En réalité, il ne faut pas oublier qu'avec un ERP, c'est toute l'entreprise qui devient plus performante et qui gagne, même si localement il existe parfois des régressions.

Structure du module ABC dans un ERP : Cas de SAP

1- Traitement des coûts

En plus de la comptabilité des centres de coûts, la méthode de calcul par activités proposée par SAP utilise d'autres données de base générées par les processus de gestion.

Ces derniers représentent les processus d'une entreprise qui, généralement, engage plusieurs centres de coûts.

Les processus consomment donc une importante variété de ressources en provenance des centres de coûts ou des types d'activités. On peut les définir à travers leur structure qui est constituée des points énumérés ci-après.

- **Les relations entre les processus de gestion**

Les processus de gestion peuvent mettre en évidence des relations de réciprocité entre eux.

- **La formation de groupes de processus de gestion**

En créant des groupes, on rassemble des processus différents et indépendants les uns des autres, pour ne former qu'un seul groupe ou une hiérarchie.

On peut par exemple regrouper plusieurs processus d'achats : achats internes, achats à des fournisseurs externes, pour former un groupe « tous les achats », à partir duquel on peut faire des reportings.

- **Les relations d'imputation**

un processus auxiliaire, pour les affecter ensuite à un processus principal, par exemple.

- **Les processus structurés**

Ils sont constitués par plusieurs sous-processus, susceptibles d'être eux-mêmes décomposés en sous-processus complémentaires. Le niveau le plus bas est composé par des tâches élémentaires.

- **Les tâches**

Elles représentent le découpage le plus fin d'un processus et elles peuvent être imputées à des types d'activités, au niveau des centres de coûts.

Les ressources qui font appel aux tâches sont valorisées en fonction des types d'activité effectivement consommés.

- **La subdivision des processus en sous-processus**

Un processus peut se décomposer en sous-processus, qui sont liés par imputation.

Par exemple, le processus « gestion des commandes » peut se décomposer en trois sous processus : la préparation de l'offre, le suivi de la commande et l'expédition.

Il faut voir maintenant comment les coûts sont affectés, par le biais des supports de coûts.

2. Les objets de coûts

SAP les définit comme des objets d'imputation auxquels les coûts sont affectés. Les objets de coûts les plus classiques sont les articles, les commandes clients, les ordres de production.

Mais les types de objets de coûts dépendent du type de l'entreprise et du type de production. Dans un premier temps, il s'agit de les énumérer pour voir comment les coûts sont affectés aux objets de coûts.

Déversement des coûts sur les objets de coûts

Le module ABC dans SAP comporte deux types de procédures d'imputation sur les objets de coûts : une imputation en valeur ou une imputation en quantité.

- **L'imputation en valeur**

Dans cette formule, les coûts sont affectés du centre émetteur vers le centre récepteur et les quantités des liens sous-jacents entre les différentes activités n'apparaissent pas.

Ce type d'imputation ne permet pas de chiffrer le

rendement et pas non plus de faire des répartitions de coûts en parts fixes et en parts variables.

On ne peut faire qu'une analyse en fonction des coûts budgétés et des coûts réels.

- **L'imputation en quantité**

Elle est plus complexe et plus coûteuse à mettre en place que l'imputation en valeur car elle nécessite une comptabilité analytique et la prise en compte de quantités réelles.

Pour appliquer cette imputation, il faut bâtir une structure de quantité en fonction des relations qui lient les activités de l'émetteur à celles du récepteur. Après cela, cette structure est valorisée par le biais d'un prix de cession standardisé.

Elle présente un avantage par rapport à l'imputation en valeur : celui de définir le taux d'activité à partir d'une activité réalisée connue, et d'une activité budgétée, ce qui permet de faire des analyses en fonction d'un budget, d'une théorie et d'un réel aussi bien des coûts que des quantités.

Consommation de ressources et les inducteurs de coûts

L'affectation des frais généraux n'est possible que si les facteurs qui ont un impact sur les frais généraux ont bien été identifiés.

Les facteurs essentiels qui génèrent des frais généraux sont les inducteurs de ressources ou inducteurs de coûts. On peut citer comme exemples d'inducteurs : le nombre d'ordres de fabrication, le nombre de commandes traitées, le nombre de fournisseurs.

C'est la consommation de ressources qui permet d'affecter les frais généraux des centres de coûts aux processus de gestion. D'ailleurs, l'affectation se fait par le biais de procédures d'imputation.

III. L'APPROCHE DES COUTS PAR LA MÉTHODE ABC

Devant un écart croissant entre les méthodes « traditionnelles » de la comptabilité analytique et les nouveaux besoins de gestion des entreprises. La venue d'une nouvelle méthode de calcul des coûts basée sur les activités : Activity Based Costing (ABC) a suscité un véritable débat pour juger de son utilité, de sa pertinence et de sa faisabilité.

Dans ce sens, nous avons jugé opportun d'exposer dans un premier temps, dans quel contexte la méthode ABC est apparue, de quelles méthodes prétend-elle se distinguer et pourquoi, puis nous verrons comment elle « fonctionne », quels sont ses concepts-clé...Et

difficultés, et les précautions à prendre pour sa mise en place ?

1. LA MÉTHODE ABC, ÉMERGENCE ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

1.1. EMERGENCE DE LA MÉTHODE ABC

L'émergence de la méthode était le résultat de diverses mutations dont les principales sont :

Un nouveau contexte économique et technique

Les entreprises sont confrontées à un nouveau contexte où la masse financière mise en jeu pour l'achat de moyens de production plus complexes et plus performants, devient plus importante. Conséquence, les structures des coûts de l'entreprise vont dans le sens d'un renforcement des coûts fixes au détriment des coûts variables :

- L'évolution de la réglementation tend à rendre fixe l'essentiel des coûts salariaux, en même temps qu'elle oblige les entreprises à étoffer leurs services administratifs ;
- L'automatisation remplace certains frais de personnel variables (primes de rendement par exemple) par des amortissements de matériels, fixes, ou par des salaires, fixes également, distribués à des agents de maintenance ;
- La sophistication due aux progrès techniques oblige souvent les entreprises à créer ou développer des services "non directement productifs" (méthodes, qualité, maintenance, etc.).

Ainsi, il devient primordial pour bon nombre d'entreprises d'accroître la finesse et la précision de leurs systèmes d'évaluation, de manière à ce que ces systèmes puissent continuer à supporter des prises de décision stratégiques dans un contexte où la sensibilité des résultats financiers de l'entreprise est de plus en plus grande, face à la moindre variation des conditions de l'exploitation.

Le besoin d'une vision nouvelle du pilotage

Comme nous venons de le voir, le contexte de concurrence induit alors le besoin d'une vision nouvelle du pilotage de l'entreprise, prenant en compte des indicateurs plus nombreux et plus variés. En effet, les schémas classiques des systèmes de décision hiérarchisés ne suffisent plus, face au besoin de suivre avec finesse l'ensemble des activités de l'entreprise et de disposer rapidement des informations nécessaires pour réagir

peuvent affecter la vie de l'organisation.

Il y a alors aujourd'hui un besoin de suivi analytique détaillé des coûts des opérations. Il ne suffit plus d'évaluer simplement le coût de revient des produits : il faut d'abord que ce coût de revient soit évalué avec précision, et que cette connaissance permette, pour les

productions futures, de chiffrer des devis avec une fiabilité accrue. Il faut, de plus, connaître les coûts associés aux clients, afin d'orienter la politique commerciale de l'entreprise. Il faut enfin cerner les coûts induits par le fonctionnement.

L'inadaptation des méthodes classiques d'évaluation des coûts

Le but principal des méthodes de comptabilité analytique est de calculer le prix de revient des prestations rendues. Ce prix de revient peut être décomposé en charges directes (qui peuvent être clairement affectées à l'un ou l'autre des produits dont on veut calculer le coût) ; et en charges indirectes (qui seront imputées forfaitairement à ces produits). La difficulté de connaître avec précision quelle part de charges indirectes est supportée par chacun des produits explique la multiplicité de ces méthodes. La méthode de base la plus

connue est celle des coûts complets. Son principe consiste à découper l'entreprise en centres d'analyse, chacun d'eux étant constitué par un groupement de moyens concourant au même but, et dont l'activité peut se mesurer en unités physiques dénommées "unités d'œuvre".

On constate donc une inadéquation grandissante de cette méthode par rapport à la réalité modélisée. Tout d'abord le découpage de l'entreprise en centres d'analyse a un caractère très arbitraire. Il devient de plus en plus inadapté aux logiques de gestion actuelles. En effet, toutes ces nouvelles formes d'organisation visent, d'une manière ou d'une autre, à mieux assumer la complexité croissante des produits et des processus de production en maillant les différents centres de décision de l'entreprise dans un réseau d'interrelations multiples. Ce découpage des fonctions est par conséquent fondamentalement en contradiction avec l'une des hypothèses de base des méthodes de comptabilité analytique qui est la possibilité d'effectuer un découpage clair en centres d'analyse. Le découpage de l'entreprise en centres d'analyse pose le problème de la définition des clés de répartition et des unités d'œuvre : si l'on veut que ceux-ci soient clairs et traduisent bien la réalité, le découpage en centres doit être fins, mais cela complique alors considérablement les calculs et enlève au modèle sa transparence pour l'utilisateur. Par ailleurs, l'évolution actuelle de la structure des coûts des entreprises : augmentation importante des coûts fixes et des

coûts indirects, du fait de l'automatisation et du

développement de services "non directement productifs". Ce phénomène vient renforcer la critique que l'on peut faire sur l'arbitraire des clés de répartition des centres auxiliaires sur les centres principaux de la comptabilité analytique. Ainsi, l'imprécision liée à cette répartition voit son importance relative augmenter dans l'évaluation des prix de revient et des coûts complets des produits et services commercialisés. Enfin, on peut retenir une contradiction de plus en plus

flagrante entre la nécessaire flexibilité de l'organisation de l'entreprise dans un contexte incertain et la rigidité des modèles de comptabilité analytique. Ces modèles impliquent en effet une stabilité du découpage de l'entreprise en centres, ainsi que de la détermination des clés de répartition entre ces derniers. Sinon, aucune analyse comparée de l'évolution des coûts et des budgets dans le temps n'est possible. Cette remarque vaut également dès lors que le mix des produits et services commercialisés par l'entreprise évolue, et que cette évolution implique une modification des unités d'œuvre. On se trouve donc confronté au besoin de nouvelles techniques de calcul permettant de réaliser des évaluations par rapport à un référentiel stable qui ne peut pas être issu des approches traditionnelles de la comptabilité analytique.

1.2. Principes de base de la méthode ABC

Les insuffisances et les limites des approches classiques du calcul et du contrôle des coûts telles qu'on vient de les voir, et qui sont les éléments majeurs de la gestion, ont favorisé la recherche de nouvelles méthodes plus adoptés et parmi lesquelles on retrouve l'ABC.

Les concepts de la méthode

La notion d'activité est au cœur de la démarche ABC. Qu'est-ce qu'une activité ?

« Une activité est définie comme une combinaison de personnes, de technologies, de matières premières, de méthodes et d'environnements qui permet de produire un produit ou un service donné ».

Les objectifs de la méthode ABC ?

« Cette démarche vise donc à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés ».

Le processus est une combinaison

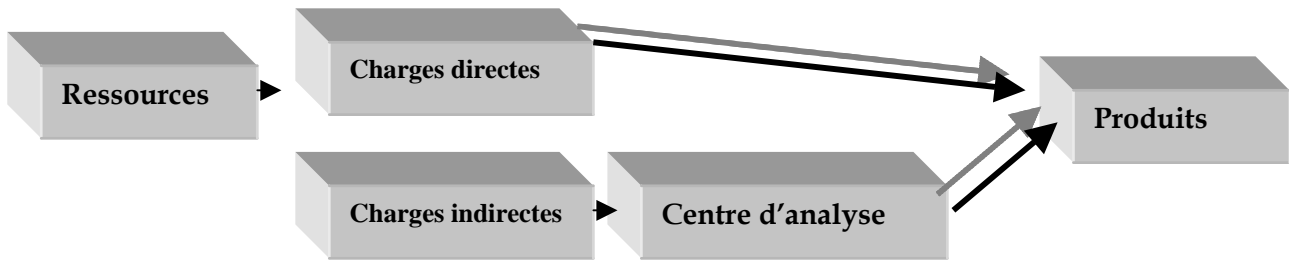
d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un objectif commun. (Ex : processus de développement et de mise au point de nouveaux produits, processus de facturation)

En quoi la méthode ABC donne-t-elle une vision renouvelée de l'entreprise ?

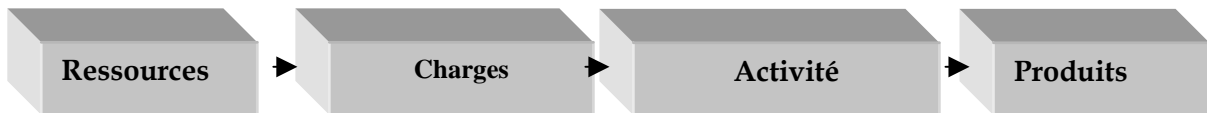
- La notion d'activité favorise une approche dynamique de la prise de décision. Les systèmes de coût traditionnels relèvent d'une analyse statique et partielle focalisée sur le produit. Or, les activités sont ce que l'organisation fait. Si l'on veut introduire des changements, il convient de changer le mode de fonctionnement des activités identifiées.
- Elle conduit à une meilleure appréhension de la création de la valeur et à une maîtrise plus grande des coûts. Beaucoup de charges indirectes par rapport aux produits sont directes par rapport aux activités. Les systèmes de coûts traditionnels assimilent la valeur et le travail direct. Actuellement, on constate que ce qui apporte de la valeur pour le client est de plus en plus lié à la qualité, au sérieux des contrôles, au service après - vente, donc au travail indirecte.
- Elle permet un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts et des performances à l'intérieur d'une entreprise. Elle a pour but d'identifier les inducteurs, c'est à dire les facteurs expliquant les coûts et les performances : rationaliser l'organisation de l'entreprise et mieux utiliser les ressources disponibles.
- La notion d'activité est compatible avec la démarche de qualité totale. Dans un processus permanent d'amélioration, l'approche par les activités facilite l'évaluation des coûts de non - qualité et des coûts d'obtention de la qualité.
- Elle permet d'établir un lien immédiat entre le calcul des coûts et l'analyse stratégique. La notion d'activité est essentielle dans la position concurrentielle d'une organisation, puisque l'avantage peut se construire au niveau d'une ou de plusieurs activités qui constituent la chaîne de valeur soit en maîtrisant d'avantage la coopération et la coordination des activités.
- Elle ne cherche pas uniquement à évaluer le coût des produits finis. La démarche consiste à évaluer le coût de tous les éléments susceptibles de présenter un intérêt pour les responsables afin de les éclairer dans leur prise de décision.

affectation des charges indirectes plus fine que dans les méthodes traditionnelles.

APPROCHE TRADITIONNELLE



APPROCHE DE LA METHODE ABC



Dans l'approche traditionnelle, l'affectation des charges indirectes aux produits se fait sur des choix arbitraires, ce qui engendre des distorsions sur les marges et donne donc de mauvaises indications sur les facteurs à l'origine des consommations des ressources.

La méthode ABC a pour ambition d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources. Cela doit permettre de mieux gérer les ressources, d'obtenir des coûts plus pertinents et d'améliorer les performances. Le postulat de base de cette méthode est : Les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources.

ABC versus coûts complets

Concernant les deux méthodes, on distingue cinq différences sur les points suivants :

- Le terme d'activité est plus fin que celui de centre d'analyse. Un centre d'analyse représente généralement un service. Une activité est un sous ensemble d'un centre d'analyse. Elle est un ensemble de tâches élémentaires. La méthode ABC permet de hiérarchiser les activités en sous ensemble différents afin d'analyser aussi finement que nécessaire l'organisation du travail.
- La méthode ABC utilise des inducteurs de coût ou d'activité (à la place des unités d'œuvre), pour répartir le coût des activités entre les produits. Cette

vision est proche de celle des unités

d'œuvre, mais l'optique est différente. L'unité d'œuvre classique est un moyen de répartir des charges, de les faire supporter par des services ou des produits alors que la notion d'inducteur de coût met l'accent sur la relation causale qui existe entre un événement et la génération d'une charge. La répartition des charges indirectes dans la méthode classique est souvent dénoncée comme la principale source d'arbitraire dans le calcul des coûts. Dans la méthode ABC, il n'y a pas de distinction entre des centres auxiliaires et principaux : toutes les activités doivent créer de la valeur et les charges correspondantes doivent pouvoir être reliées aux produits par le biais d'un inducteur pertinent.

- La méthode ABC permet d'avoir une vision globale de l'entreprise par la mise en évidence des processus dans lesquels plusieurs services sont impliqués. La prise de conscience des interdépendances permet de cerner le rôle de chaque activité dans la chaîne de valeurs.
- La méthode ABC peut déboucher sur une analyse pluriannuelle permettant ainsi le calcul des coûts et des marges sur la durée du cycle de vie du produit.
- La méthode ABC a des objectifs plus larges que le Plan comptable général. Si elle met en évidence ce que chaque activité entraîne comme consommation de ressources, elle permet aussi de penser le management des activités en ce qui concerne l'affectation des ressources. La recherche des causes est plus pertinente car la méthode établit des relations entre ressources, activités et produits. La vision des performances est plus globale par la mise en évidence des processus.

2. Calcul des coûts avec la méthode ABC

Quelles sont les différentes étapes à suivre pour calculer les coûts ?

2.1 Identification des activités :

Il s'agit de trouver une cartographie pertinente des activités sans tomber dans une trop grande simplification ou dans une description trop détaillée. La précision dépendra quant à elle du coût d'obtention de l'information. D'autre part, plus le nombre d'activités augmente et plus les relations entre activités et objet de coût sont coûteuses à mesurer. Il convient donc de différencier tâches et activités. Différentes tâches d'un

service peuvent se regrouper autour de 2 à 5 activités principales. Ainsi la mise en évidence de 25 à 100 activités est suffisante pour une entreprise qui débute dans l'implantation de la méthode ABC.

2.2 L'attribution des ressources aux activités :

Cette deuxième étape consiste à répartir entre elles les charges (directes ou indirectes) représentant le coût des ressources mobilisées : salaires, coûts des matières premières ; fournitures, loyers, amortissements. Dans les entreprises, la comptabilité analytique permet déjà une affectation des charges directes entre les objets de coût. Pour les charges indirectes, la répartition est souvent faite par service avant le calcul des unités d'œuvre traditionnelles. Il reste à ventiler d'une autre façon les charges indirectes entre les activités selon les objectifs recherchés et le degré d'arbitraire inévitable dans le choix

des conventions. La répartition peut se faire d'après les données passées de la comptabilité analytique ou selon les prévisions (budgets). Pour qu'elle se fasse de la manière la moins arbitraire, il convient de rechercher les inducteurs de ressources, c'est à dire les facteurs expliquant le mieux possible les consommations des ressources. Cette démarche sera ensuite utile pour gérer les activités et pour mettre en évidence les indicateurs de performance les plus pertinents avec la recherche des inducteurs de coût.

2.3 L'identification des objets de coût :

Il s'agit maintenant d'identifier les différentes catégories types faisant l'objet du calcul des coûts. Selon le secteur d'activité, une ou plusieurs catégories peuvent être retenues : par produit, par commande, par contrat, par service offert, par client, par projet...Il convient de recenser de manière la plus exhaustive possible l'ensemble des catégories faisant l'objet d'une consommation des différentes activités de l'entreprise. Dans le cas contraire, les coûts de certaines activités risquent d'être attribuées par défaut à des catégories qui ne sont pas à l'origine des consommations.

2.4 L'attribution des coûts des activités aux objets de coût :

Cette étape a pour objectif le calcul des coûts proprement dit à partir de données passées ou prévisionnelles. Trois possibilités d'affectation sont envisageables :

- l'attribution directe
- l'estimation
- l'imputation arbitraire

Il s'agit de trouver des inducteurs d'activité permettant d'affecter aux objets de coût leur consommation d'activités. On distingue principalement deux types d'inducteurs

d'activités :

- Ceux concernant des opérations répétitives.
- Ceux concernant des opérations spécifiques où le temps passé est fonction de l'objet de coût concerné.

L'intérêt de distinguer plusieurs niveaux d'imputation en fonction du type d'activité nécessaire est double. Elle permet de mieux connaître les caractéristiques de chaque produit et les différents types d'activités le concernant. La gestion des activités permet de mettre en évidence des sources d'amélioration. La gestion des produits peut se trouver facilitée. Des informations plus pertinentes seront disponibles sur les marges réalisées.

2.5 L'analyse des informations obtenues :

Le découpage en activités d'une entreprise en fonction des objectifs recherchés détermine l'organisation de la saisie des informations et, les possibilités d'analyses ultérieures pour améliorer le management des coûts. Le regroupement des activités se fait principalement selon :

- Les processus : Toutes les activités concernées par un même processus seront regroupées en centres d'activité. L'intérêt de ce regroupement est de donner une vision transversale de l'entreprise.
- Les hiérarchies : Il existe des activités qui interviennent à différents niveaux dans les processus de production. D'autres hiérarchies peuvent être retenues pour regrouper les activités. Il est possible de regrouper les activités spécifiques à une même ligne de produit, à une usine, à une zone géographique. L'intérêt est de mieux choisir les inducteurs d'activité et d'analyser la composition du coût des différentes productions.
- La chaîne de valeur : Dans l'optique d'un management des coûts est opérée une classification selon la valeur apportée par l'activité : l'apport de la valeur pour le consommateur, l'efficacité (quelles sont les activités performantes ?), le métier de l'entreprise (quelles sont les activités indispensables ?).

Ces divers regroupements ou classifications peuvent se combiner ou être adaptés selon les besoins des entreprises ; ceci démontre la richesse des concepts de la méthode ABC.

3. L'intérêt de la méthode ABC, difficultés et précautions à prendre pour sa mise en place

3.1 L'intérêt de la méthode ABC

-
- Avoir une vision plus claire de la réalité, et aussi plus explicite ;
- Mettre en lumière des moyens d'action ;
 - Mesurer les performances opérationnelles grâce à des indicateurs adaptés aux activités correspondantes : on peut prendre en considération le nombre de composants, de particularités client, ... ;
 - Employer un vocabulaire en adéquation avec celui des responsables métier ;
 - Privilégier les aspects métier, par rapport aux structures organisationnelles et budgétaires ;
 - Faire apparaître que les activités de production ne sont pas toujours les plus porteuses de valeur, d'où l'intérêt de positionner sur le même plan toutes les activités et de leur appliquer les mêmes outils d'analyse ;
-
- Réaliser des tableaux de bord explicites pour prendre les décisions ;
 - Analyser et de mesurer les performances par rapport aux activités et aux processus, ce qui permet de faire des comparaisons de type benchmarking ;
 - Avoir une nouvelle approche du contrôle de gestion : le contrôleur de gestion ne fait plus seulement du contrôle mais il propose des indicateurs, pose des questions en permanence. Le contrôle n'est plus seulement opérationnel, mais aussi stratégique.

L'ABC reprécise le but principal de la comptabilité de gestion : « informer sur les coûts et sur leur(s) origine(s) plutôt que de se contenter d'allouer, par quelque algorithme, des coûts constatés (ou même prévus) pour trouver un coût de revient de produit ».

Alors, la « reconception des processus » devient la préoccupation principale et passe au premier plan : elle vaut pour la manière « d'exercer les activités qui composent les processus, la réorganisation des liens entre ces activités et leur coordination ».

L'ABC répond à cette préoccupation : en effet, la décomposition de l'entreprise en « réseau de processus » est un des traits les plus innovants de l'ABC.

L'ABC fournit donc un nouveau cliché de l'entreprise : on ne voit plus l'entreprise comme « un ensemble d'unités administratives et l'organisation des personnes comme une pyramide de responsables » mais surtout « comme un ensemble de processus qui coupent à travers les centres de responsabilité ». On ne peut maîtriser les coûts que si l'on maîtrise les processus.

Cela est possible si l'on maîtrise les « facteurs déclencheurs ou inducteurs de processus » et si l'on connaît et l'on maîtrise les « inducteurs de consommation de ressources par les activités qui composent ce processus ».

C'est une nouvelle interprétation de la manière dont se comportent les coûts : ils proviennent des activités et de la manière dont celles-ci sont reliées.

De plus, ce sont encore des facteurs différents qui entraînent la consommation de ressources par ces activités. Ces facteurs représentent la « cause véritable des coûts ». Ce sont les « éléments clés » d'une stratégie de réduction des coûts. C'est pourquoi l'ABC découpe l'entreprise par processus et non par centres de responsabilité ou d'analyse, et essaie de répondre à la question : « pourquoi les coûts sont-ils engagés ? », alors que le système traditionnel cherche à répondre à « où les coûts sont-ils engagés ? ».

3.2 Liste des difficultés rencontrées

- Définition des activités avec un niveau de détail plus ou moins grand, en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur économique ;
- Élaboration des inducteurs qui permettent de mesurer la performance ;
- Dépendance par rapport à la collecte et à la qualité des données nécessaires ;

- Trouver un bon compromis entre d'une part le niveau de finesse de l'analyse et d'autre part les possibilités de suivi et les coûts de collecte et de traitement de l'information ;
- Risque d'« usine à gaz » qui va à l'encontre de l'objectif recherché ;
- Risques de devoir gonfler les effectifs du contrôle de gestion ;
- Remise en cause de la culture de l'entreprise : le projet ABC doit être bien préparé, avec une véritable approche marketing. Il faut savoir vendre le concept, afin que les collaborateurs ne voient pas là un moyen de surveillance des personnes et de ce qu'elles font réellement, mais un moyen d'obtenir des coûts de revient plus justes, avec une véritable analyse des performances et des pistes d'action, et une réelle connaissance de l'origine des coûts ;
- Vision nouvelle du contrôle de gestion : en effet, sa mission devient une mission d'explication et de proposition, au lieu d'une simple mission de contrôle et d'évaluation ;

3.3 Précautions à prendre pour la mise en place de l'ABC

« Ne pas se poser suffisamment la question « pourquoi ? »

Souvent, quand la mise en place de l'ABC échoue, c'est parce que les personnes chargées d'effectuer cette tâche, n'ont pas « clairement compris pourquoi elles mettaient en œuvre un tel projet ».

La question « pourquoi » doit être posée jusqu'à ce que tout le monde ait bien compris les tenants et aboutissants de l'ABC. Le problème doit être posé le plus clairement possible.

« Ne faire appel qu'à des « financiers » et non à une équipe pluridisciplinaire »

Rien n'est plus facile que de former une équipe au sein de la direction financière mais il ne

~~faut pas perdre de vue que pour la mise en place de l'ABC, il faut découper les différents processus en activités. Or, seuls les opérationnels connaissent parfaitement leur domaine et peuvent définir parfaitement leurs activités.~~

Il est donc impératif d'avoir une équipe « multi compétences ».

« Ne pas s'adresser aux bonnes personnes »

Le projet de mise en place d'ABC doit être absolument soutenu par la direction générale. Cette dernière doit exposer nettement ses attentes, ses besoins, mettre en forme son processus. Mais pour la mise en forme de ce processus, il vaut mieux s'adresser à des hommes de terrains, des opérationnels, qui maîtrisent bien les processus et connaissent les « générateurs de coûts ». D'ailleurs, les opérationnels doivent aussi exprimer leurs besoins dans le domaine des coûts de revient.

Ensuite, il faut s'adresser aux financiers pour bien comprendre les systèmes d'information comptable et de gestion qui fournissent les données de base de notre future méthode ABC. Les financiers doivent aussi nous indiquer leurs besoins.

« Essayer de développer un système maison »

Il est déconseillé de se lancer tout de suite dans la mise en pratique d'un système maison. Il existe en effet des outils informatiques qui « permettent de couvrir les besoins de 90 % des entreprises qui souhaitent démarrer des projets » d'ABC. Pour débiter, ils évitent de perdre du temps à rédiger « un cahier des charges informatique », à choisir un langage, des bases de données. Quand le progiciel atteint ses limites, l'expérience alors acquise permet plus facilement de passer à des systèmes plus compliqués.

« Sélectionner trop de générateurs de coûts »

Avoir trop de générateurs de coûts rend le modèle trop compliqué. Si le modèle est trop compliqué et pas assez compréhensible pour les utilisateurs, et si les résultats ne sont pas faciles à interpréter, il finit par être mis de côté et inutilisé.

Un bon système doit avant tout être juste et pas forcément précis. Il doit donner les informations qui permettent de prendre des décisions.

« Ne pas créer une fonction projet ABC à part entière »

La mise en place d'un projet ABC a besoin d'avoir un chef de projet qui lui est attribué à part entière. Si cette personne a en parallèle des responsabilités surtout opérationnelles, celles-ci risquent de prendre le dessus et le projet ABC sera alors mis de côté. Si un chef de projet à plein temps ne suffit pas, il est possible de « créer une fonction de responsable des systèmes de coût de revient » qui travaille en étroite collaboration avec les comptables et les opérationnels.

« Ne pas avoir lancé le projet sur un site pilote »

Un site pilote permet d'éviter les mauvaises surprises. En effet, les entreprises qui n'ont jamais appliqué l'ABC ont « souvent des attentes irréalistes ».

Grâce à un site pilote, on peut voir si on ne s'est pas assez posé la question « pourquoi ? ». Si tel est le cas, on peut alors redéfinir le projet, ou bien y renoncer avant d'avoir engagé trop de frais.

La difficulté réside dans le choix du site pilote, qui ne doit pas être trop complexe, sous peine d'être décourageant, inexploitable, et de faire passer la mise en place de l'ABC pour une mission impossible. Inversement, si le site pilote est trop simple, les résultats ne sont pas assez significatifs, et le site risque de laisser penser qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place l'ABC.

Le choix d'un site pilote est une phase primordiale dans la mise en place d'un projet ABC.

« Ne pas accompagner le changement »

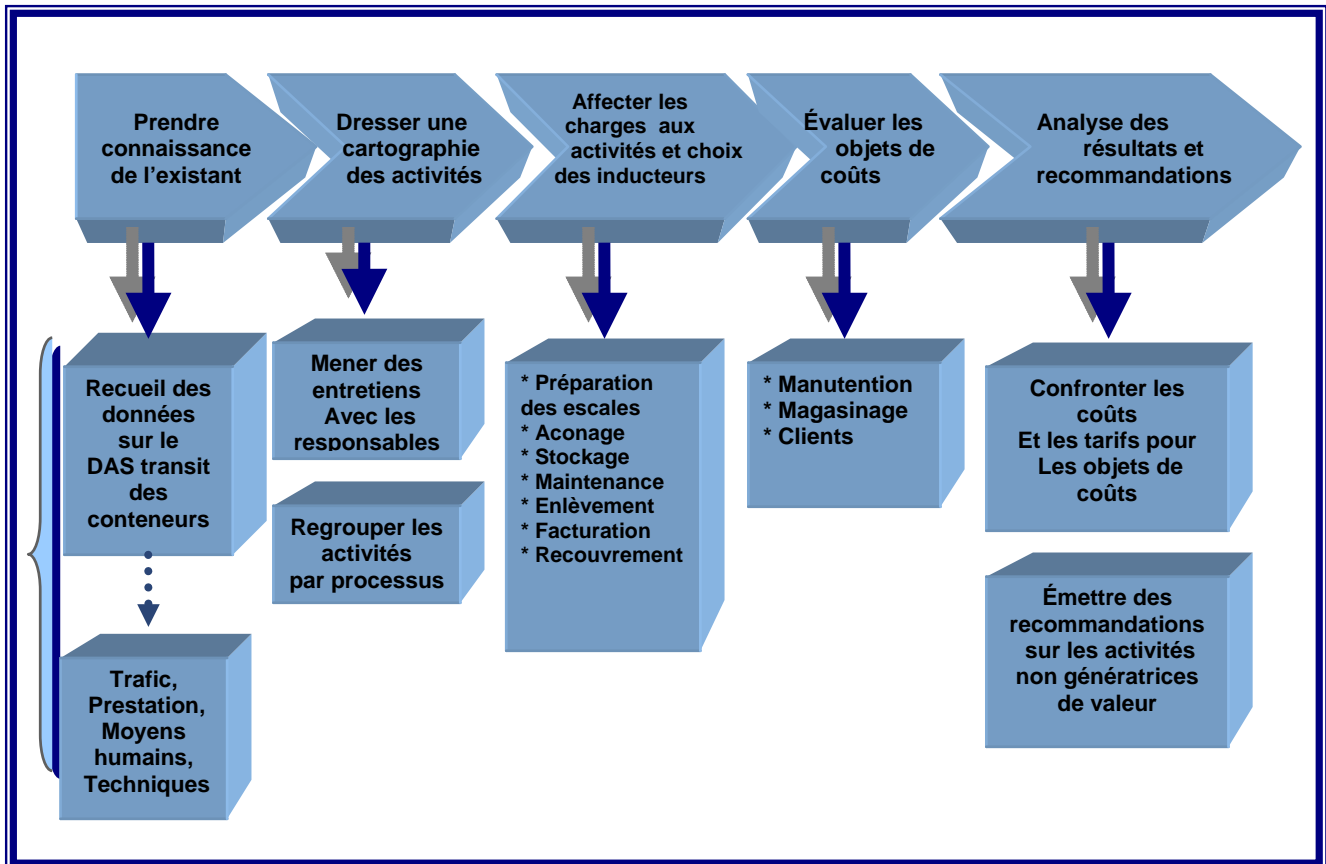
Le changement doit absolument être accompagné d'explications, de formation. Il faut parvenir à « dédramatiser » et même « donner une image sympathique du projet ».

D'ailleurs, c'est pour cela qu'un site pilote est un « bon moyen pour accompagner le changement et pour montrer ce vers quoi l'on va ».

TROISIEME PARTIE
APPLICATION DES PRINCIPES DE L'ABC SUR LE
PROCESSUS TRAITEMENT DES CONTENEURS A
L'IMPORT

TROISIEME PARTIE – APPLICATION DES PRINCIPES DE L'ABC SUR LE PROCESSUS TRAITEMENT DES CONTENEURS A L'IMPORT

I – Rappel de la démarche suivie



1. Prendre connaissance de l'existant

Durant, cette phase il était question de prendre connaissance de l'état actuel du domaine étudié et recueillir toutes les informations susceptibles de nous aider dans notre démarche. Il s'agissait notamment de cerner l'activité conteneurs, de la situer dans le contexte de l'ODEP en tant qu'unique opérateur portuaire et de réunir toutes les particularités qui sont utiles pour notre démarche à savoir les prestations offertes par l'Office et les moyens mis en œuvre ainsi que les organes de gestion qui en sont responsables.

2. Dresser une cartographie des activités

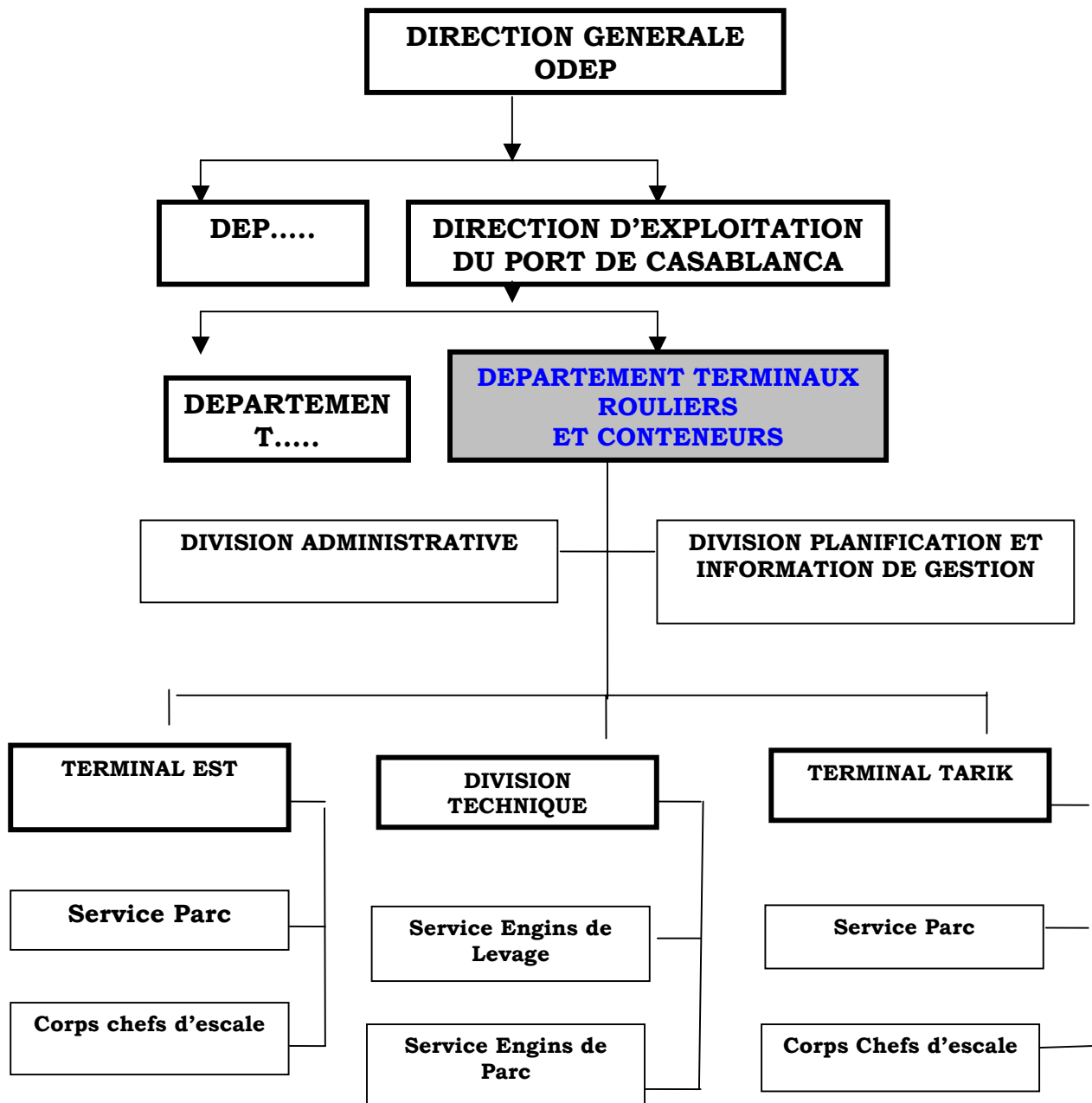
Une fois le domaine de notre étude a été bien assimilé, nous avons ciblé les personnes impliquées dans le processus « Traitement des conteneurs » et nous avons administré des questionnaires, complémentaire à ce que nous avons recueillis à travers les notes de services et procédures organisant les tâches et les rôles de chaque intervenant dans le processus.

Les phases qui s'ensuivent sont dédiées uniquement à la mise en place d'une approche ABC dans l'appréciation des coûts, n et notamment :

- Affecter les charges aux activités et choix des inducteurs
- Évaluer les objets de coûts
- Analyse des résultats et recommandations

II- Présentation du processus traitement des conteneurs à l'import

1- Rappel des organes de gestion en charge du processus



2- Les décisions à prendre quotidiennement pour les opérations

Les terminaux à conteneurs travaillent au port de Casablanca en 3*8. Chaque jour de travail est donc fait de période de huit heures. Le plan de travail est organisé en shift de 8 heures. Pour chaque journée les gestionnaires des terminaux à conteneurs sont confrontés à plusieurs décisions opérationnelles. Ces décisions opérationnelles sont principalement :

Planification des affectations des postes d'accostage aux navires prévus

Cette allocation est telle qu'elle minimise le temps d'attente des navires, les coûts portuaires, et telle qu'elle maximise l'utilisation des postes d'accostage et des portiques.

Affectation des portiques aux escales

Cette allocation des ressources portiques aux escales et aux postes à quai est telle qu'elle minimise le délai de séjour du navire et maximise le rendement des postes et des portiques.

Allocation des postes de stockage

Allouer les espaces de stockage des conteneurs pour minimiser le volume de chiffling.

Déploiement des chariots cavaliers

Déterminer combien de chariots cavaliers à allouer à chaque zone et à chaque portique et comment et quand les déplacer d'une zone à une autre. Cette décision impacte le délai de séjour des navires, et le délai d'attente des portiques et des chariots cavaliers.

Ces décisions sont interdépendantes et influencent les unes les autres. Et de ce fait, elles nécessitent de doter les gestionnaires d'outils de gestion capables de résoudre toute contrainte en temps réel.

3- Traitement des conteneurs à l'import :

3.1 Processus de traitement des navires

Le déchargement et pointage

L'ordre de déchargement des conteneurs vers le quai n'est pas connu, et le portique décharge selon l'instruction du bord qui contrôle l'assiette d'équilibre global du navire.

Les conteneurs déchargés sont pointés. Ce pointage est saisi dans SIPOR.

A ce stade du processus, les principaux constats sont :

- o L'agent de parc ne peut pas donc planifier l'emplacement des conteneurs au parc avant le début du déchargement.
- o L'ordre des sorties des conteneurs n'est connu à priori et le client n'est connu qu'une fois il se présente pour le visa de reconnaissance de sa marchandise.
- o Une anticipation de la date de sortie des conteneurs peut contribuer à la planification des sorties, ce qui n'est pas le cas actuellement au terminal à conteneurs.

L'entreposage des conteneurs au parc

Les chariots cavaliers transportent les conteneurs en assurant la liaison entre le quai et le parc. Ramené dans la zone spécifiée par l'agent du parc, le conducteur du chariot cavalier place le conteneur dans la première position disponible.

Au parc, les chariots cavaliers opèrent des mouvements des conteneurs de deux types :

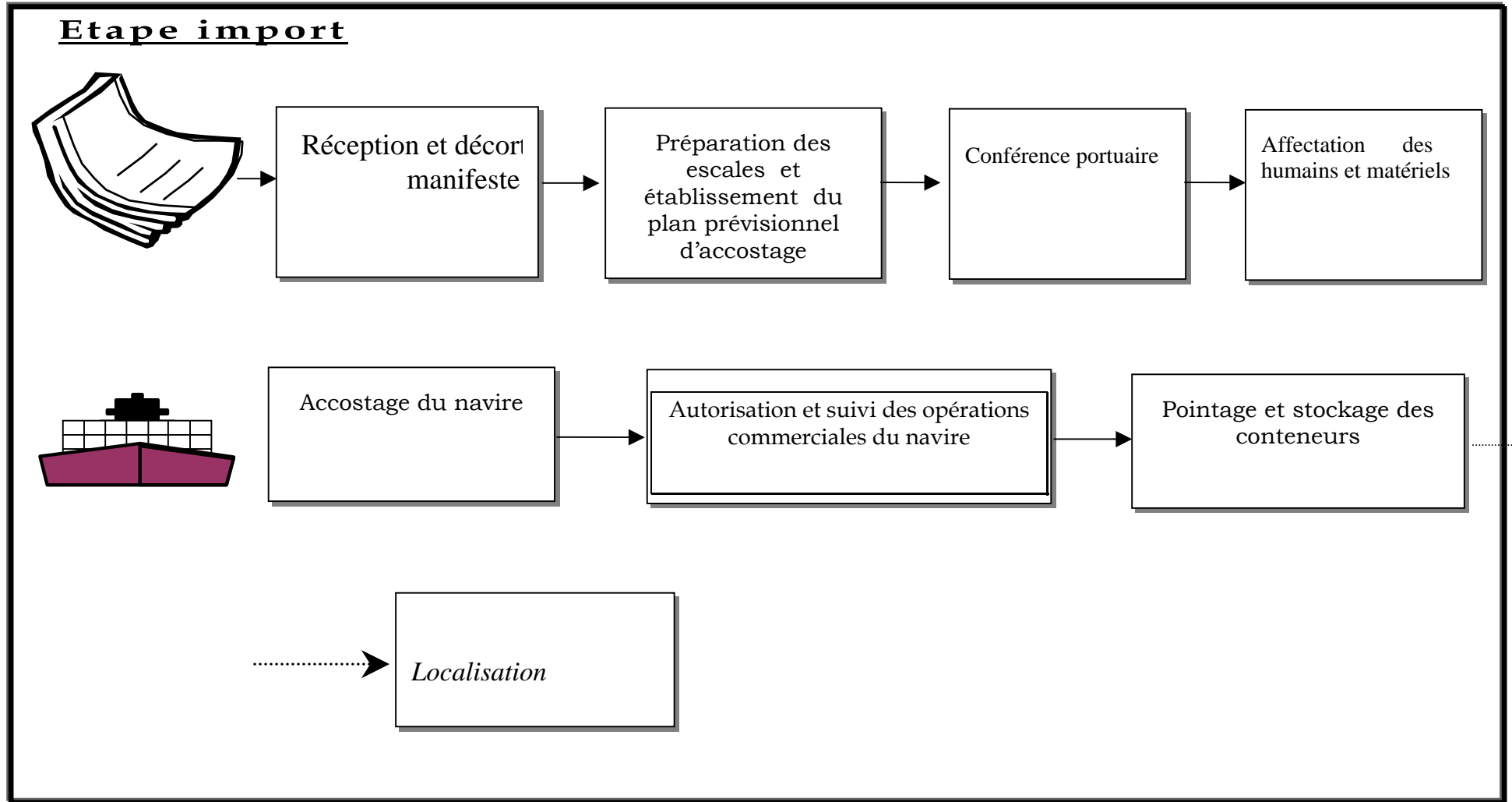
- o Un mouvement productif, si le conteneur est manipulé directement à partir de sa position de stockage sans occasionner le chiffling d'autres conteneurs.
- o Un mouvement improductif ou chiffling, s'il est nécessaire de déplacer des conteneurs pour arriver à manipulé les conteneurs recherchés.

Le nombre de chiffling dépend dans une large mesure de la stratégie adoptée pour le stockage des nouveaux conteneurs entrant au parc.

Le parc de stockage des conteneurs est organisé en :

- o Zones
- o Travées
- o Des espaces entre les travées sont aménagés pour le passage des roues des chariots cavaliers
- o Des voies de circulation des tracteurs, chariots cavaliers et véhicules.

PROCESSUS DE TRAITEMENT DES NAVIRES



3.2 Processus d'enlèvement des conteneurs

L'enlèvement d'un conteneur commence par l'octroi du visa de reconnaissance au client.

C'est une édition par SIPOR sur le bon à délivrer B/L. Le visa de reconnaissance reprend certaines données du manifeste et du pointage du conteneur.

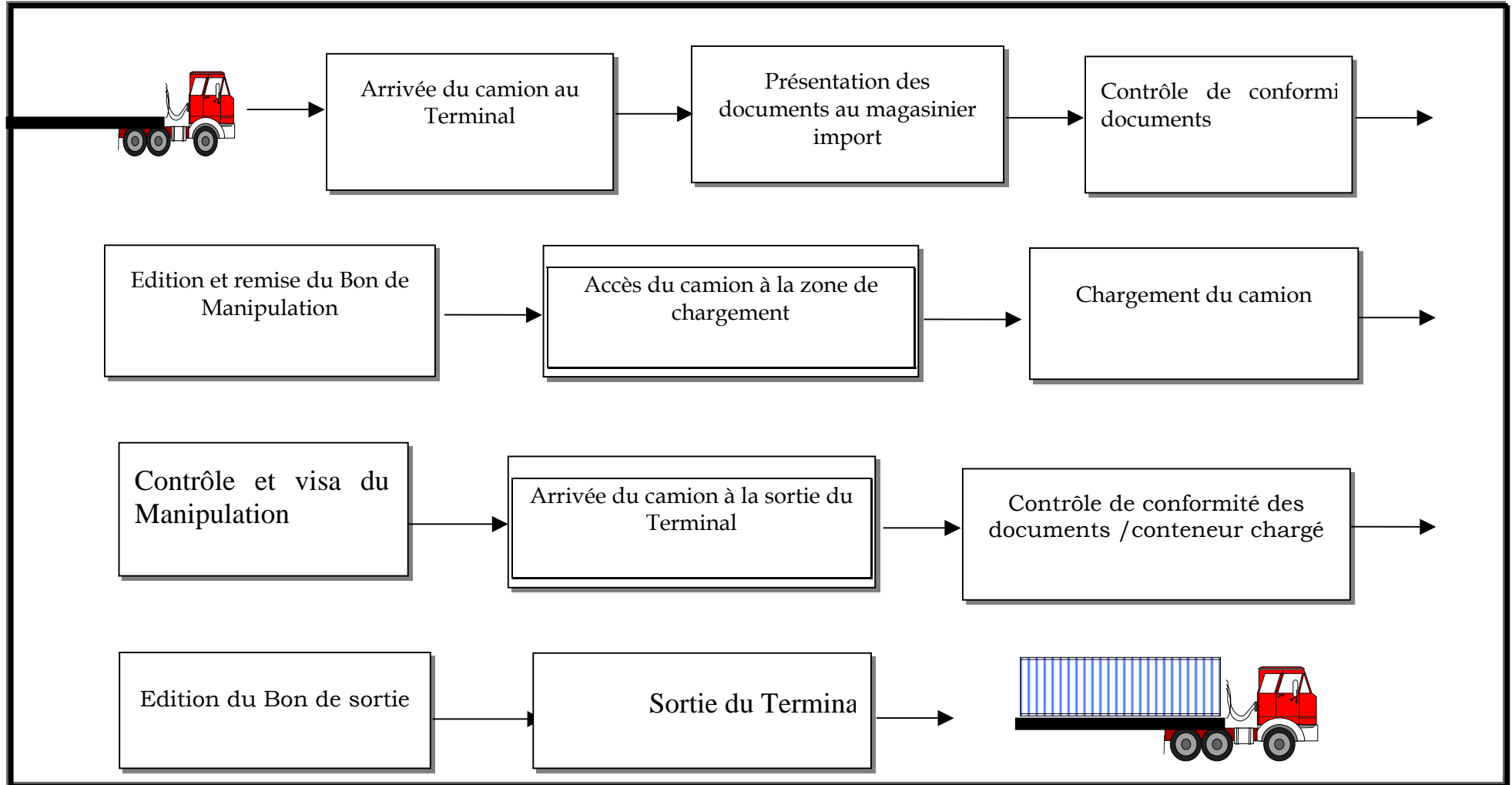
Après avoir procédé à la déclaration douanière DUM, le client se présente à la facturation pour disposer de la facture aconage. La facture est émise par SIPOR. Le camion d'enlèvement se présente à la Guérite pour sortir le conteneur où il reçoit un bon de manipulation indiquant les informations sur le conteneur et son emplacement.

A la sortie du terminal (la Guérite), le conducteur du camion chargé du conteneur reçoit le bon de sortie. L'octroi de la facture et la présentation de la main levée de la douane permettent l'émission du bon de sortie.

Pour chaque shift un rapport d'escale est établi par le chef d'escale, ce dernier indique le nombre des conteneurs manutentionnés par dimension, les ressources affectées à l'escale, les arrêts enregistrés et leurs causes, les rendements d'escale, etc.

Les rendements réalisés servent à la paie de la prime de productivité aux agents des terminaux à conteneurs. Cette prime est une composante mensuelle du salaire de ces agents.

PROCESSUS DE LIVRAISON DES CONTENEURS IMPORT



III- CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES DU PROCESSUS TRAITEMENT DES CONTENEURS A L'IMPORT :

1. Pré-requis :

Pour le développement de cette partie, nous avons retenu trois axes. D'une part, la présentation et l'analyse du processus traitement du conteneur à l'import, puis la décomposition du processus étudié en activités homogènes et présentation de la démarche de calcul des coûts des activités retenues ainsi que les objets de coûts.

Si on part d'un projet de mise en place d'une comptabilité ABC, quelles sont les étapes que doit suivre un responsable du projet pour mener à bien sa quête ?

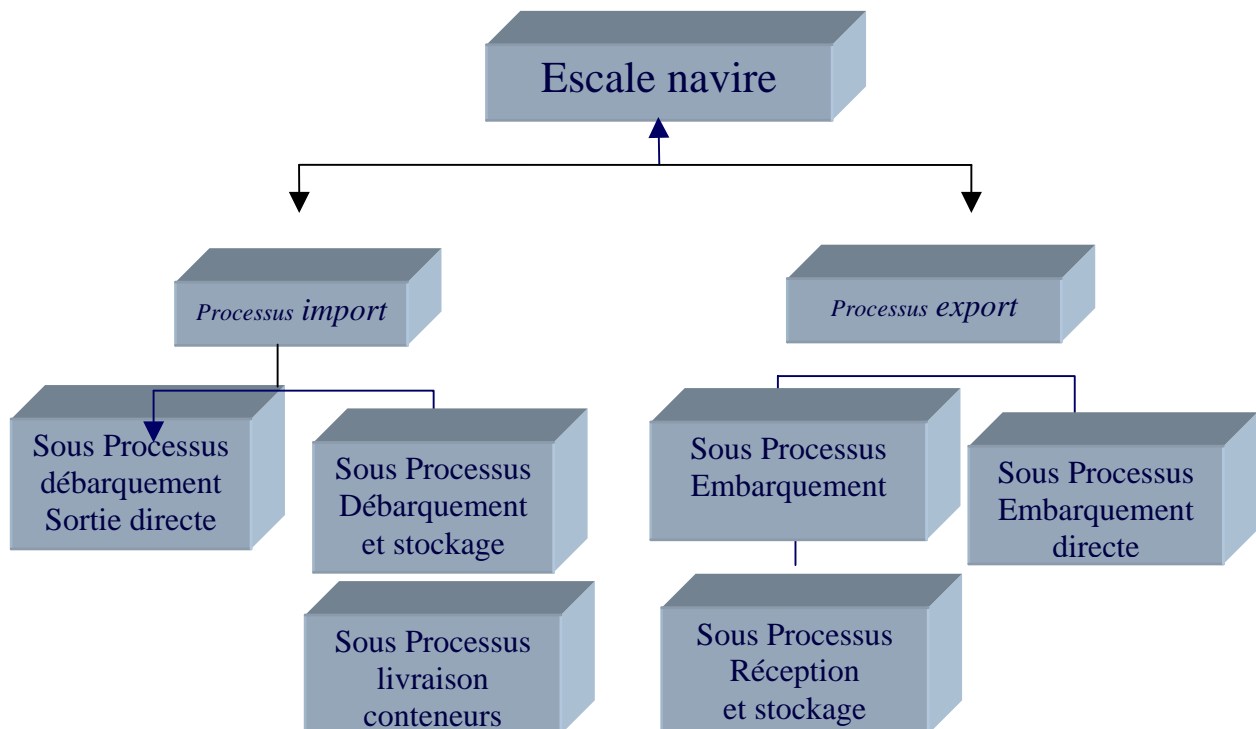
Cette question sera traitée au préalable comme partie introductive avant d'entamer le détail de notre démarche adoptée.

2. Limitation du domaine étudier au traitement des conteneurs à l'import :

Ce choix est bien évidemment motivé par l'importance du trafic à l'import dans le trafic global traité par le port de Casablanca.

L'idée qui jaillit de cette analyse part du constat que le Maroc se base sur une économie extravertie où l'activité import occupe une part capitale dans les échanges avec l'extérieur. De ce fait, il est également pour l'ODEP puisque il représente 68% du trafic global des conteneurs, Tout en sachant que la part du port de Casablanca du trafic des conteneurs à l'import, dépasse les 80% du trafic global des conteneurs à l'import.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



3. Les étapes de la mise en place

Il s'agit de respecter un certain nombre d'étapes dont la première est d'abord l'élaboration de la liste des activités. Ensuite, il s'agit de répartir toutes les ressources consommées entre les activités listées, et de définir les inducteurs de coûts.

3.1. Élaborer la liste des activités : 6 étapes

3.1.1. La définition du groupe de projet

Il est nécessaire que les opérationnels soient impliqués car ils connaissent parfaitement le processus et savent bien définir les tâches qui le composent. Pour mettre en œuvre la méthode ABC, il est indispensable qu'il y ait au moins un responsable dans le groupe de projet : en effet, c'est lui qui est le plus compétent pour bien définir et expliquer le processus, ce qui permet de définir les tâches qui peuvent être regroupées en activités, puis les inducteurs, indispensables pour effectuer les calculs. Cette étape n'a pas été suivie à la lettre dans notre étude ; en effet, on s'est limité à des entretiens avec les différents opérationnels susceptibles de bien connaître le processus étudié en étayant leur propos par les notes d'organisation et les procédures formalisées en vigueur, sans pour autant constituer un véritable groupe de projet et donc de travail.

3.1.2. Définir la première liste d'activités

Pour définir cette liste, il faut :

- Informer le groupe de projet sur ce qu'est la méthode ABC : ses objectifs et ses principes ;
- S'entretenir individuellement avec le plus possible de salariés de l'entreprise ;
- Mettre en place des réunions collectives, afin que les personnes provenant de services différents comprennent bien le processus.

3.1.3. Accepter la liste d'activités

Pour valider la liste, deux objectifs doivent être atteints :

- Vérifier que chaque activité est bien significative et représente bien ce qui est fait : soit elle est créatrice de valeur, soit elle est consommatrice de ressources ;
- Veiller à ce que le nombre d'activités ne soit pas trop important, afin d'éviter le risque d'« usine à gaz »

3.1.4. Recenser tout les composants des activités retenues



Nom de l'activité	A formuler sous forme de verbe ou de groupe de verbes
Définition	Pour que chacun dans l'entreprise mette le même contenu dans une activité, il faut donner la définition précise des opérations ou tâches qu'elle contient.
Fournisseur	Qui déclenche l'activité ? Cela peut être un fournisseur externe ou un service interne.
Client	Qui exécute l'activité suivante ? Cela peut être un client externe ou un service interne.
Ressources consommées	Tous les moyens humains, financiers, commerciaux, matériels utilisés par l'activité

3.1.5 Le regroupement des activités

Regrouper les activités s'avère nécessaire pour ne pas avoir une liste d'activités trop longue, pour limiter le nombre de lignes de calcul et éviter ainsi d'avoir un système trop compliqué à utiliser ou à mettre à jour. Plusieurs types de regroupements sont envisageables : par processus (activités enchaînées), par grande famille d'activités ou grandes fonctions. Les activités sont à regrouper par souci de cohérence et de logique et en fonction de ce qui paraît le plus réaliste. Après avoir effectué les six étapes de la mise en place de l'ABC, l'étape suivante consiste à répartir les ressources consommées et à déterminer les inducteurs de coûts.

3.1.6 Répartition des ressources consommées entre les activités listées et détermination des inducteurs de coûts

Les informations utilisées dans notre projet ont fait l'objet d'entretiens avec les responsables et/ou les opérationnels des différents services participant aux activités retenues (voir annexe)

Après avoir listé les activités, il faut répartir les charges, directes ou indirectes : salaires, frais d'entretien, fournitures, consommations diverses (fournitures, énergie, gasoil...), amortissements,...) sur ces activités.

Pour attribuer le coût des ressources aux activités, on peut employer plusieurs méthodes :

- Se reporter aux facturations internes s'ils existent, avoir recours à des enquêtes ou des entretiens avec le personnel des différents services.
- Les informations ainsi récupérées permettent de définir les inducteurs de ressources les plus pertinents pour effectuer les calculs par la méthode ABC.

4. La décomposition du processus traitement des conteneurs à l'import :

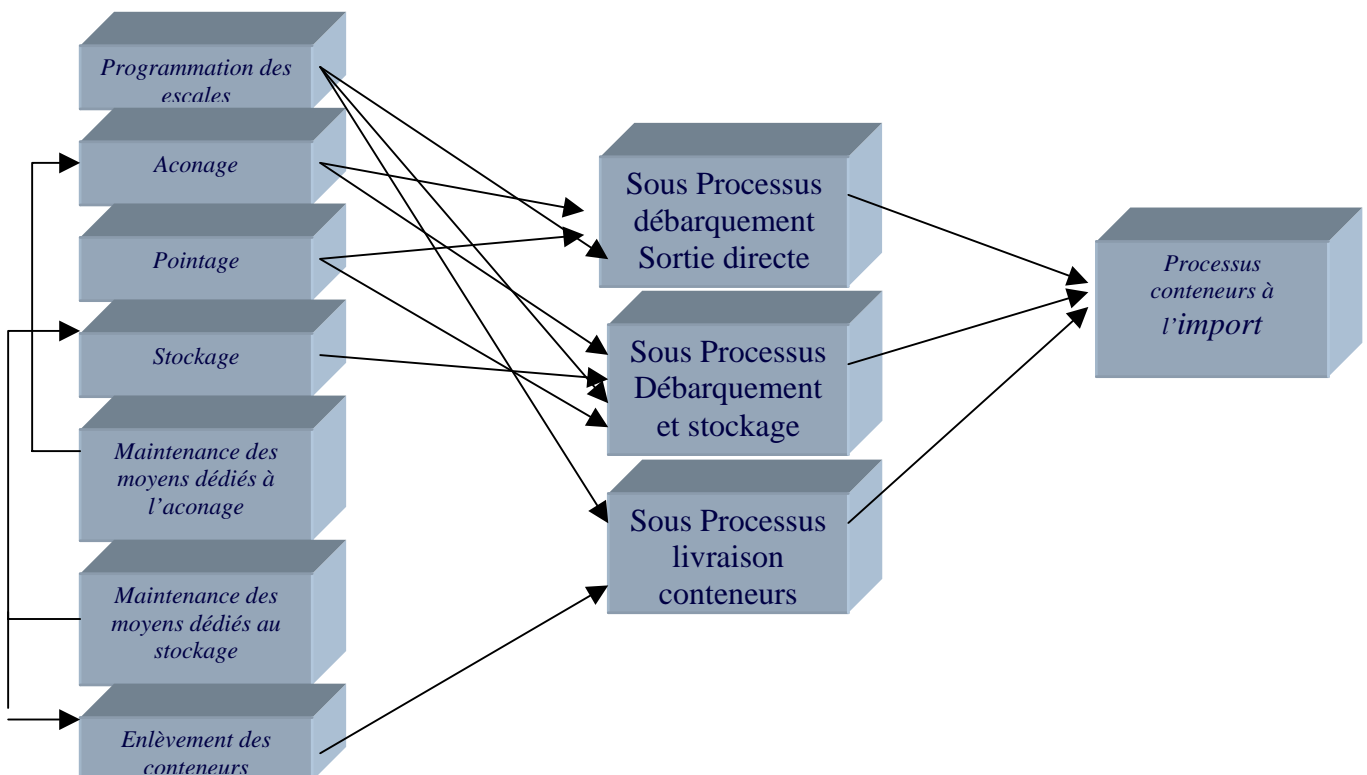
Dans ce point, il s'agit bien de mettre en évidence les caractéristiques du processus « conteneurs à l'import », ainsi que les différentes activités qui le composent en précisant pour chacune, les objectifs tracés, les principes, la mission et les indicateurs de performance.

Pour ce faire, il est important de passer en revue le grand processus de traitement des conteneurs et son importance en tant que domaine stratégique du port de Casablanca. Il s'agit de faire une description du point de vue analyse stratégique du segment Conteneurs tel qu'il est érigé parmi les priorités du plan stratégique de l'ODEP et en particulier la Direction D'Exploitation du Port de Casablanca (cf. page 91 « *Analyse du processus selon le modèle ABM* »).

Cette présentation n'est pas dénuée d'intérêt pour notre projet, étant donné que l'analyse des coûts par la méthode ABC doit partir d'une connaissance très fine de l'ensemble des tâches du processus étudié et partant, définir l'objectif, la mission et les facteurs clés de succès de chaque activité afin d'étendre l'analyse et la faire aboutir à mesurer les indicateurs de performance par le biais d'une analyse ABM (Activity based management).

Nous estimons, par ailleurs que c'est la lointaine finalité de toute approche ABC dans l'absolu et bien évidemment celle dévolue à notre projet.

Cartographie des activités



5. Analyse des activités :

➤ Tableau récapitulatif des activités du processus manutention des conteneurs à l'import :

Activités	Centres de responsabilité	Objectifs	Taches	Critères de performance
Programmation des escales	Division Planification et information de gestion (DPIG)	Planifier et programmer le travail des navires affectés aux terminaux Conteneurs	-collectes des informations en amont de l'escale -planification -participation à la pré conférence Mesure et suivi des résultats -Participation à la pré conférence - Mesure et suivi des résultats	Ecart des prévisions et de la programmation par rapport aux réalisations
Aconage	Service engin de levage Service corps chefs d'escale Division Terminal EST Division Terminal Tarik Division Technique	- Réaliser les objectifs de rendements, de délai de séjour, de sinistralité et de la qualité de service. - Traiter les escales qui sont programmées dans les meilleurs objectifs de rendement, de délai de séjour, de sinistralité et de qualité.	La gestion du personnel de conduite et d'entretien des Grues et Portiques de la Division. Affecter les corps de métier au travail opérationnel. Doter ce personnel en tenues de travail et de sécurité nécessaire. Etudier le dossier navire Selon le programme établi par la division DPIG, Préparer l'escale du navire : moyens humains, matériels etc... Veiller à la bonne disposition des moyens de l'escale. Organiser la manutention et transit des conteneurs et des remorques Coordonner l'activité du navire avec le stevedore. Etablir les rapports d'escale shift par shift et les historiques annexes.	Taux de disponibilité des engins du département. Taux de performance technique des engins Portiques, Grues et Rampe du Département. Taux de formation du personnel technique (entretien + conduite). Rendements par shift et par main. Arrêts de travail. Sinistralité de la marchandise Respect des règles de sécurité.
Pointage	Division Terminal EST + TARIK Deux corps chefs d'escale	Vérifier la conformité de l'identification des TC avec le manifeste	Observer l'état physique du TC débarqué Etablir sur bordereau de pointage Saisir le bordereau sur SIPOR	Ecart de pointage Exhaustivité
Maintenance des moyens dédiés à l'aconage	Division technique Service engin de levage Département infrastructure Département approvisionnement et Etude	Assurer le bon fonctionnement du processus de maintenance Assurer le suivi du matériel sur le site d'utilisation	Elaborer les marchés d'entretien et des pièces de rechange Suivi des réalisations des marchés encours Réalisation des plans de formation au profit des opérationnels Gestion des pièces de rechange et des consommables Assurer les interventions rapides pour le dépannage des engins affectés.	Taux de disponibilité des engins de 85% Taux de panne inférieur à 2%

Activités	Centres de responsabilité	Objectifs	Taches	Critères de performance
Maintenance des moyens dédiés au stockage	Division technique Service engin de levage Département outillage Département infrastructure Département approvisionnement et étude	Assurer le bon fonctionnement du processus de maintenance Assurer le suivi du matériel sur le site d'utilisation	Elaborer les marchés d'entretien et des pièces de rechange Suivi des réalisations des marchés encours Réalisation des plans de formation au profit des opérationnels Gestion des pièces de rechange et des consommables Assurer les interventions rapides pour le dépannage des engins affectés.	Taux de panne inférieur à 1,5% Taux de disponibilité des engins de parc à 80%
Stockage	Service de parc Terminal EST et Tarik Service engins de parc Division technique Deux corps chefs d'escala	Suivi des mouvements des TC stockés Sécuriser et assurer la gestion du parc des TC Gestion des moyens affectés au stockage	Affecter les corps de métier au travail opérationnel. La préparation, le suivi et la tenue du plan de situation des conteneurs et des remorques dans la zone de stockage. La réalisation des travaux d'inventaire des conteneurs et des remorques La localisation des conteneurs et des remorques La réception des documents liés au passage des conteneurs et des remorques. Assurer le gardiennage des conteneurs et des remorques sur parc.	Taux de localisation Délai de chargement des camions Performance technique des engins
Enlèvement des conteneurs	Service parc Corps chef d'escala Division terminal Tarik Division terminal Est Service engin de parc Division technique	Délivrer les conteneurs dans les meilleurs conditions de délais, coûts et de sécurité	Localisation des conteneurs Prise en charge des activités liées à la clientèle	Célérité et rapidité d'enlèvement Taux de localisation Taux de sinistralité
Facturation	Service facturation Division commerciale et administrative	Edition de la facture dans les meilleurs délais Respect des clauses tarifaires	Réception et contrôle des éléments de base à la facturation Edition sur système de la facture client Contrôle et validation des factures	Taux d'annulation des factures émises Nombre de réclamation client ayant trait aux erreurs de facturation
Recouvrement	Service recouvrement Division engagement financier	Recouvrement des créances Gestion des cautions clients	Signalétique des clients Suivi des encaissements clients Dispatching des factures pour les clients à crédit Blocage des clients dépassant la caution Relance des clients	Taux d'encaissement du chiffre d'affaires Niveau des créances anciennes Niveau des créances douteuses

6. Identification des moyens matériels et humains par activité

Activités	Moyens humains	Moyens matériels	Processus	Références
Programmation des escales	Effectif D.P.I.G Participants conférence	Bâtiments administratifs Mobilier de bureau Matériel informatique Voitures de service Consommations diverses (Eau, électricité, carburants, fourniture de bureau, téléphone)	-Dépôt du manifeste par le consignataire -Traitement et décorticage -Consultation de l'état de disponibilité des engins de levage et de parc -Prévisions des navires préparation de scénarios de travail ou planning prévisionnel de traitement des navires -L'affectation dans le temps d'un poste à quai et des magasins ou terre plein -L'affectation des ressources humaines et matérielles -Conférence -Établissement du planning définitif de traitement des navires	-Procédure qualité « Manutention des conteneurs à l'import » -Repérage de la DPIG (bâtiments administratifs) Inventaire des immobilisations (moyens affectés à la DPIG source GESTINV). -Listing de paie (effectifs DPIG) GEOPAD
Aconage	6 Chefs d'escales 12 Chefs d'équipe 9 Chefs de zone Conducteurs (Grues et portiques) (Grues et portiques) (un seul conducteur par engin main/shift)	6 portiques 2 grues de 100T 1 grue KOKS Infrastructures (voie de roulement source GESTINV et fichiers comptables) Superficie totale 64 Ha (terre pleins)	-Préparation des moyens humains (main-shift) suivant le planning de l'escale -Supervision du chef d'escale et chef d'équipe -Accostage du navire -Déchargement (stevedore, commandant de bord, chef d'équipe)	-Procédure qualité « manutention des conteneurs à l'import » -Rapport de l'escale Fichier des immobilisations
Pointage	Pointeur	Terminaux portables	-Manifeste déjà saisi -Pointage des boîtes déchargées et manifestées -Constater l'état physique des conteneurs	-Procédure qualité -Fichiers comptables Gestinv
Activité maintenance des moyens dédiés à l'aconage	Effectif : Division technique Service engin de levage Division outillage Division approvisionnement et Etude Magasin de stockage	Consommations des pièces de rechange et produits d'entretien Coût annuel des marchés cadres entretien préventif et entretien curatif	Soit que l'engin en question fait l'objet d'un marché cadre aussi bien pour l'entretien préventif que pour l'entretien curatif, soit que les deux volets sont pris en charge par les propres moyens du Département roulier et conteneur Il convient donc de distinguer entre les équipements dont l'entretien est sous traité de ceux qui ne l'ont pas.	-Marché cadre d'entretien des grues -Marché cadre d'entretien des portiques -Consommations en terme d'entretien et nombre d'heure de travail des techniciens à puiser des fiches individuelles des engins (sous système GERME/APIPRO)

Activités	Moyens humains	Moyens matériels	Processus	Références
Activité maintenance des moyens dédiés au stockage	Effectif : Division technique Service engin de parc Division outillage Division approvisionnement et étude Magasin de stockage	Consommations des pièces de rechange et produits d'entretien Coût annuel des marchés cadres entretien préventif et entretien curatif	Soit que l'engin en question fait l'objet d'un marché cadre aussi bien pour l'entretien préventif que pour l'entretien curatif, soit que les deux volets sont pris en charge par les propres moyens du Département roulier et conteneur Il convient donc de distinguer entre les équipements dont l'entretien est sous traité de ceux qui ne l'ont pas.	-Marché cadre d'entretien des engins de parc -Marché cadre d'entretien des engins de parc -Consommations en terme d'entretien et nombre d'heure de travail des techniciens à puiser des fiches individuelles des engins (sous système GERME/APIPRO)
Stockage	Effectif : 49 agents de parc Conducteurs (1 conducteur par type d'engin de parc et par shift) 9 chefs de zone 7 agents de sécurité (gardiennage) 26 magasiniers	64 Ha avec 4100 EVP de capacité maximale de stockage au sol (TC plein). 17 chariots cavaliers 4 chariots élévateurs (TC pleins) 5 chariots élévateurs (TC vides) 22 tracteurs à sellette 27 remorques hautes 87 remorques basses Consommations diverses (carburant, énergie) Bâtiment administratif Frais d'assurance d'engin de parc Frais de formation agents de parc et conducteurs des engins de parc	-Chargement par engin de parc et cheminement vers la zone de stockage -Pointage à l'entrée de la zone de stockage	-Fichiers des immobilisations -Fichier inventaire GESTINV -Listing de paie auprès de la Division administrative -Fiches individuelles des engins de parc -Plan de formation des agents de parc et conducteurs
Enlèvement des conteneurs	Magasinier import Agents de parc Conducteurs d'engin de parc	Chariots cavaliers Elévateurs Carburant Bâtiment administratif service par cet magasin de stockage import	-Après formalités et visa de reconnaissance -Localisation par l'agent de parc -Shiffling -Chargement du conteneur par un chariot cavalier sur le camion -Contrôle de conformité du bon de manipulation de l'agent de parc à la sortie	-Procédure qualité -Fiches individuelles engins de parc -Fichier inventaire GESTINV -Plan de formation des engins de parc et conducteurs

Activités	Moyens humains	Moyens matériels	Processus	Références
Facturation	Taxateur Agent de contrôle de la facturation Chef de service facturation Division commerciale	Bâtiments administratifs facturation Matériel informatique Mobilier de bureau Matériel de transport dédié Consommations diverses (carburant, fourniture de bureau, électricité, eau)	Réception des éléments de base à la facturation soit logique ou physique Contrôle des réceptions Saisie des éléments physiques Edition des factures par escale Contrôle des factures (tarifs) Validation	GESTINV Exécution du budget de fonctionnement service facturation et division commerciale Procédure de facturation Questionnaires et entretiens Nombre des éditions de factures totales Nombre des éditions de facture trafic conteneur import Nombre d'escalas conteneurs Nombre total d'escalas
Recouvrement	Agents de recouvrement Chef de service recouvrement Chef de division engagement financier Coursiers Caissier	Bâtiments administratifs recouvrement Matériel informatique Mobilier de bureau Matériel de transport dédié Consommations diverses (carburant, fourniture de bureau, électricité, eau)	Procédure de recouvrement créances clients Suivi des cautions clients	GESTINV Exécution du budget de fonctionnement du service recouvrement et de la division engagement financier Nombre de relance client conteneurs Nombre total de relances Nombre de clients conteneurs Nombre des clients Montant des encaissements par rapport aux chiffre d'affaires conteneurs à l'import pondéré par la quote-part des factures émises conteneurs à l'import.

7. Répartition des ressources consommées entre les différentes activités

Il s'agit de déterminer les clés de répartition des ressources (charges consommées) entre les activités pour avoir un coût total par activité. Ces clés de répartition des charges indirectes dans une approche ABC se nomment les inducteurs de ressources.

Pour les charges jugées directes sont affectées directement à l'activité concernée sans passer par les inducteurs de ressource.

7.1 Activité Programmation des escales

Un inventaire des moyens humains et matériels pour tout acteur participant dans cette activité permet de définir une base de charges directes et indirectes.

La distinction charges directes et charges indirectes est relative puisque le choix du processus étudié « conteneurs à l'import » nous contraint de prendre toutes les charges (directes et indirectes) est les répartir entre processus import et export suivant le trafic manipulé à l'import par rapport au trafic global des conteneurs (nombre d'EVP).

Pour les charges on note les charges affectées à la Division programmation et gestion de l'information, puisque suivant la note d'organisation et les différents entretiens de confirmation, il s'avère que cette division est à ériger en centre de responsabilité de cette activité et dont la mission touche directement à l'activité programmation des escales suivant des critères de performance établis par la note d'organisation du port de Casablanca. (cf. cartographie des activités)

Bien évidemment, les charges calculées pour la D.P.I.G vont être réparties au prorata du nombre d'EVP à l'import par rapport au nombre d'EVP total.

❖ Récapitulatif des charges affectés à la D.P.I.G :

- Inventaire des immobilisations (logiciels GESTINV donnant les immobilisations étiquetées par affectation)

- Amortissement du Bâtiment administratif
- Entretien du bâtiment
- Amortissement du mobilier de bureau
- Amortissement du matériel de transport (voitures de service)

- Frais de personnel (listing de paie édité du sous-système GEOPAD par la Division administrative, DRH/DEPC, DRH/DG)

Les charges de personnel comprennent toutes les rétributions primes et indemnités et avantage en nature des agents et cadres supérieurs affectés à la D.P.I.G.

- Consommations diverses :

Toutes consommations de matières et fournitures affectées à la D.P.I.G. il s'agit :

- Du carburant des voitures de service :

Le menu gestion des carburants sous système GMAO (APIPRO) peut être une base d'information concernant le carburant, ainsi que le suivi de l'exécution du budget pour la rubrique de charge carburant par centre déclencheur.

Cette dernière est une source d'information non négligeable puisqu'elle permet d'avoir les réalisations par rapport au budget alloué à chaque centre déclencheur. Un centre déclencheur est celui qui est à l'origine de la commande.

De ce fait, elle est à considérer comme base de calcul des consommations d'Eau, électricité et fournitures de bureau de chaque division ou centre déclencheur.

Vu ce qui précède, les charges de la D.P.I.G calculées ainsi, seront affectées directement à l'activité Préparation des Escales.

7.2 Activité Aconage (cf. Cartographie des activités)

Il s'agit de recenser tous les frais ayant contribué à l'opération déchargement du navire porte conteneur à l'import. Mais étant donné que les charges constatées sont allouées aussi bien pour l'aconage import que pour l'aconage export, il convient de fixer comme inducteur de ressource principal **la part du trafic import dans le trafic global des conteneurs**.

❖ Les charges relatives aux moyens matériels :

Un recensement de ces moyens peut les répertorier comme suit :

Type d'engin	Nombre	Nombre de postes à quai (deux mains/shift par poste)	Conducteurs	Chefs d'équipe	Chefs d'escale
Portique	7	4	36	12	6
Grue (100 T et KOKS)	3	4 (trois mains/shift par poste)	36		
Total			60		

- Amortissement des engins de levage dédiés à l'aconage des conteneurs à l'import.
- Amortissements des voies de roulement et des réseaux de branchement moyenne tension pour les portiques.
- Frais de consommation de la moyenne tension pour les portiques à puiser des fiches individuelles par engin indiquant l'état technique de chaque engin, les différentes interventions préventives et curatives ainsi que les consommations d'énergie).

❖ **Les charges relatives aux moyens humains :**

- Frais de personnel des conducteurs (grutiers et portiqueurs) éléments fixes et éléments variables indexés sur le rendement et le tonnage (prime de rendement et prime de tonnage) à tirer des éléments de la paie calculés par la DRH.
- Frais de personnel des chefs d'équipe et des chefs d'escale (un chef d'équipe et un chef d'escale par mains/shift).
- Frais de formation des conducteurs et portiqueurs doivent être inclus totalement aux frais de personnel.

Une analyse des coûts de formation par entité bénéficiaire, s'avère nécessaire pour avoir les frais à inclure. Cette analyse doit être initiée par l'institut de formation portuaire (I.F.P).

❖ **Autres sources de charges :**

- Frais de fonctionnement (amortissement, consommations diverses et frais de personnel) des entités support :
 - Service engin de levage
 - Service corps chefs d'escale (EST et TARIK)
 - Division Terminal EST
 - Division Terminal Tarik
 - Division Technique

7.3 Activité Maintenance dédiée à l'aconage

Les frais concernant cette activité seront alloués totalement à l'activité aconage. Le choix de cette rubrique comme activité se justifie par le souci de cerner de manière plus ou moins précise les frais de maintenance des engins de levage, dont une partie a été sous traitée et une autre se fait toujours par les propres moyens de l'ODEP.

A noter que l'on constate ces dernières années un recours massif à la sous traitance de la maintenance des engins, particulièrement les portiques sous traité totalement, maillon clé dans la chaîne d'exploitation portuaire.

Le calcul du coût de cette activité correspond au coût des marchés cadres de maintenance préventive et curative conclus entre l'ODEP et ses fournisseurs pour les engins de levage. Sans oublier bien sûr, le coût inhérent aux interventions des entités internes (Département outillage, Département infrastructure) qui inclut salaire des techniciens et frais d'achat et de stockage des pièces de rechange et fournitures d'entretien.

Les fiches individuelles par engin permettent d'avoir de plus amples détails sur la nature, la fréquence et le coût de ces interventions. (Pièces et main d'œuvre) y compris la sous traitance (système GMAO/ APIPRO).

Les frais de stockage doivent être calculés sur la base d'un quotient d'amortissement du magasin général de stockage et frais de personnel des magasiniers.

Les frais de fonctionnement et d'amortissement des entités de support :

- Division technique
- Service engin de levage
- Département infrastructure
- Département approvisionnement et études
- Département outillage

7.4 Activité Pointage

Les charges relatives aux moyens humains sont limitées aux salaires des pointeurs (un pointeur par main/ shift).

Les autres rubriques de charges sont :

- Les frais d'amortissement des portables de reconnaissance des conteneurs débarqués.
- Les charges de fonctionnement des entités support (charges indirectes) :
 - Division Terminal Tarik
 - Division Terminal EST
 - Deux services Corps chef d'escale.

7.5 Activité Stockage

Les charges relatives au stockage peuvent être regroupées comme suit :

❖ **Moyens matériels :** (17 chariots cavaliers et 9 chariots élévateurs)

- Les frais d'amortissement du matériel et engin de parc sont à puiser du fichier comptable d'immobilisation de la DEPC.
- Les frais de consommations du carburant sont intégrés au niveau des fiches individuelles des engins de parc. (APIPRO)
- Amortissement des infrastructures de stockage (murettes revêtements des terres pleins, signalisation...)

❖ Les moyens humains :

- Les conducteurs des engins de parc qui sont au nombre de 80 (terminal Tarik et EST)
- 7 gardiens des zones de stockage (Capacité de stockage au sol des conteneurs pleins 4100 EVP)
- 49 agents de parc
- 9 chefs de zone

Les frais de personnel (fixes et variables) sont intégrés au niveau du listing de paie auprès de la DRH.

7.6 Activité de maintenance dédiée au stockage :

Les frais concernant cette activité seront alloués totalement à l'activité stockage.

Le calcul du coût de cette activité correspond au coût des marchés cadres de maintenance préventive et curative conclus entre l'ODEP et ses fournisseurs pour les chariots cavaliers. Sans oublier bien sûr, le coût inhérent aux interventions des entités internes (Département outillage, Département infrastructure) qui inclut salaire des techniciens et frais d'achat et de stockage des pièces de rechange et fournitures d'entretien pour les autres engins de parc.

Les fiches individuelles par engin permettent d'avoir de plus amples détails sur la nature, la fréquence et le coût de ces interventions. (pièces et main d'œuvre) y compris la sous traitance (système GMAO/APIPRO).

Les frais de stockage doivent être calculés sur la base d'un quotient d'amortissement du magasin général de stockage et frais de personnel des magasiniers.

Cette activité traite également la maintenance des infrastructures de stockage en coordination avec le Département infrastructure.

Les frais de fonctionnement et d'amortissement des entités de support :

- Division technique
- Service engin de parc
- Département infrastructure
- Département approvisionnement et études
- Département outillage

7.7 Activité enlèvement des conteneurs

Les charges relatives à cette activité peuvent être regroupées comme suit :

- ❖ **Moyens matériels** : (17 chariots cavaliers et 9 chariots élévateurs)
 - Les frais d'amortissement du matériel et engin de parc sont à puiser du fichier comptable d'immobilisation de la DEPC.
 - Les frais de consommations du carburant sont intégrés au niveau des fiches individuelles des engins de parc. (APIPRO)
 - Infrastructures (Guérite : guichet de contrôle à la sortie) et matériels informatiques (système de localisation sur AS400) affectés aux chefs de zone.

- ❖ **Les moyens humains** :
 - Les conducteurs des engins de parc qui sont au nombre de 80 (terminal Tarik et EST)
 - 49 agents de parc
 - 9 chefs de zone
 - 26 magasiniers

Les frais de personnel (fixes et variables) sont intégrés au niveau du listing de paie auprès de la DRH.

Une analyse des coûts de formation par entité bénéficiaire, s'avère nécessaire pour avoir les frais à inclure. Cette analyse doit être initiée par l'institut de formation portuaire (I.F.P).

7.8 Activité facturation

Cette activité est allouée pour tout le trafic transitant par le port. De ce fait, il est nécessaire de faire une répartition globale des ressources consommées pour avoir la part qui revient au trafic conteneur à l'import.

Pour le cas du trafic du conteneur à l'import, nous avons choisi le nombre de factures éditées pour ce trafic par rapport au nombre global de factures éditées. Une simple requête sur le sous-système PREST permet de disposer de cette information.

Les charges allouées à cette activité sont recensées comme suit :

- ❖ **Les moyens matériels** (cf. tableau récapitulatif des activités) :
 - Amortissements et frais d'entretien des éléments suivants :
 - ✓ Bâtiments administratifs
 - ✓ Mobilier et Matériel de bureau (service facturation et division commerciale)
 - ✓ Matériel informatique
 - ✓ Système d'information PREST

- Consommations diverses :
 - ✓ Carburant voitures de service
 - ✓ Eau et électricité
 - ✓ Fournitures de bureau

❖ **Les moyens humains** (cf. tableau récapitulatif des activités) :

- Salaires relatifs :
 - ✓ A l'encadrement de la Division commerciale
 - ✓ Aux Taxateurs
 - ✓ Aux agents de contrôle de la facturation.

7.9 Activité recouvrement :

Pour la répartition des charges consommées par cette activité, nous avons choisi comme inducteur de ressource la quote-part des encaissements dans le chiffre d'affaires conteneurs à l'import par rapport à la quote-part des factures conteneurs à l'import émises dans le total des factures émises. Une simple requête sur le sous-système PREST permet de disposer de cette information.

❖ **Ressources consommées :**

- Salaires des :
 - ✓ Agents de recouvrement
 - ✓ Chef de service recouvrement
 - ✓ Chef de division engagement financier
 - ✓ Coursiers
 - ✓ Caissier
- Amortissement et frais d'entretien :
 - ✓ Bâtiments administratifs recouvrement
 - ✓ Matériel informatique
 - ✓ Mobilier de bureau
 - ✓ Matériel de transport dédié
- Consommations diverses (carburant, fourniture de bureau, électricité, eau)

• **Récapitulatif de la répartition des ressources consommées aux activités :**

Activités	Ressources consommées	Inducteurs proposés
Préparations des escales	Charges consommées par la D.P.I.G	Pourcentage des EVP manipulés à l'import par rapport aux nombre total des EVP
Aconage	Charges de personnels affectés à l'activité	Le taux de rendement moyen à l'import
	Amortissement des moyens matériels	Nombre de conteneurs à l'import
	Consommations d'énergie	Nombre de conteneurs à l'import
	Charges consommées par les entités de support	Nombre de conteneurs à l'import
Maintenance des moyens dédiés à l'aconage	Sous traitance	Charges directes
	Maintenance des infrastructures (Département infrastructures)	Nombre d'intervention pour les voies de roulement par rapport aux nombres d'interventions totales
	Entités de support	Taux de vétusté des engins de levage par rapport aux taux de vétusté des équipements du DTRC Nombre d'interventions réalisées sur les engins de levage par rapport au nombre d'interventions globales
stockage	Charges de personnel affectées à l'activité	Nombre de conteneurs à l'import stockés/ nombre de conteneurs en stock
	Amortissement des moyens matériels	Nombre de conteneurs à l'import stockés/ nombre de conteneurs en stock
	Consommations d'énergie	Nombre de conteneurs à l'import stockés/ nombre de conteneurs en stock
	Charges consommées par les entités de support	Nombre de conteneurs à l'import
Maintenance des moyens dédiés à l'activité stockage	Sous traitance	Charges directes

Activités	Ressources consommées	Inducteurs proposés
	Maintenance des engins de parc (Département outillage)	Nombre d'intervention pour le parc conteneur par rapport aux nombres d'interventions totales
	Maintenance des infrastructures (Département infrastructures)	Nombre d'intervention pour le parc conteneur par rapport aux nombres d'interventions totales
	Entités de support	Taux de vétusté des engins de parc par rapport aux taux de vétusté des équipements du DTRC Nombre d'interventions réalisées sur les engins de parc par rapport au nombre d'interventions globales
Activité enlèvement des conteneurs	Charges de personnel affecté à l'activité	Nombre de conteneurs enlevés / nombre de conteneurs traités
	Amortissement des moyens matériels	Nombre de conteneurs enlevés / nombre de conteneurs traités
	Consommations d'énergie	Nombre de conteneurs enlevés / nombre de conteneurs traités
	Charges consommées par les entités de support	Nombre de conteneurs à l'import
Activité facturation	Sommations de toutes les charges consommées par la fonction facturation (Salaires, consommations, amortissements)	Nombre de factures conteneurs à l'import émises par rapport au nombre de factures totales
Activité recouvrement	Sommations de toutes les charges consommées par la fonction recouvrement (Salaires, consommations, amortissements)	Nombre de relance client conteneurs / Nombre total de relances Montant des encaissements par rapport aux chiffre d'affaires conteneurs à l'import pondéré par la quote-part des factures émises conteneurs à l'import.

IV. PRESENTATION DES OBJETS DE COUTS CHOISIS

A- Présentation des objets de coûts de l'ODEP :

A.1- La segmentation des revenus fait ressortir six branches d'activité

- la manutention ;
- les services de péage ;
- les services aux navires ;
- les redevances liées aux ports de pêche ;
- les chantiers navals ;
- la fourniture en eau et électricité.

A.2 Analyse des revenus par branche d'activité

La manutention reste, en constituant plus de la moitié du chiffre d'affaires enregistré en 2002, l'activité la plus génératrice en revenus, l'activité de péage en assurant le tiers. Les services rendus aux navires, les redevances liées aux ports de pêches, aux chantiers navals et à la fourniture en eau et électricité participent à la formation du revenu à hauteur de respectivement 6 %, 2 %, 1 % et 3 %.

- *Manutention :*

Le chiffre d'affaires au titre de l'activité manutention enregistré s'élevait à 1 088 MDH contre 1 045 MDH en 2001 (+4 %) et 973 MDH en 2000 (+12 %).

La Manutention inclut les prestations suivantes :

- Manutention terre
- Stockage
- Ad valorem¹
- Manutention des hydrocarbures
- Autres prestations
- Annulations / avoirs

- *Péages*

Les recettes au titre des péages pour usage des infrastructures ont totalisé 681 MDH contre 670 MDH en 2001 et 633 MDH en 2000, soit respectivement +1,5 % et +7,5 %. La structure des recettes de cette prestation est la suivante :

¹ Ad Valorem : complément du tarif d'aconage calculé sur la base de la valeur de la marchandise

- les droits de ports sur navires
- les droits de ports sur marchandises
- les droits de ports sur passagers
- occupation du domaine public

- *Services aux navires*

Ces recettes ont enregistré une légère amélioration de +2 % s'établissant à 118 MDH au terme de l'année 2002. Au niveau des composantes du CA de cette prestation sont les suivantes :

- Remorquage
- Pilotage
- Lamanage

- *Fourniture d'eau et d'électricité*

Cette branche d'activité, qui consiste à fournir de l'eau et de l'électricité aux navires et aux usagers des ports, a permis de drainer un CA de 52 MDH au cours de l'exercice 2002, en baisse de 8 % par rapport à 2001. Au cours de l'exercice 2001, cette activité a généré un chiffre d'affaires de 57 MDH en hausse de +8 %.

A.3 Place du port de Casablanca

Naturellement, le port de Casablanca, en réel poumon de l'économie nationale, accapare 44 % du CA réalisé sur le territoire national. Suivent les ports de Tanger, Mohammedia, Agadir et Nador avec respectivement 14 %, 11 %, 10 % et 6 %.

A.4 Les clients de l'ODEP :

Les clients de l'ODEP peuvent être répartis en quatre grandes catégories :

- les importateurs et exportateurs directs ou leurs représentants notamment les transitaires, les transporteurs et/ ou les chargeurs ;
- les agents maritimes et compagnies de navigation ;
- les clients de la pêche hauturière ;
- les clients divers occupants du domaine public portuaire.

Les six premiers clients de l'ODEP compte tenu de leur part dans le chiffre d'affaires réalisé en 2002 sont la SAMIR (103 MDH), le Groupe OCP (89 MDH), la Comanav (65 MDH), Comarship (61 MDH), Acacia (48 MDH), Noratra (41 MDH) et la Comarit (37 MDH).

Le délai de paiement accordé aux clients, tel que prévu par le cahier des tarifs de l'ODEP est de :

- ✓ 15 jours pour les opérations d'aconage et de magasinage
- ✓ 30 jours pour les autres prestations

Toutefois, certains clients peuvent bénéficier de délais de paiement négociés dans le cadre de convention ou contrat de partenariat et qui peuvent aller jusqu'à 60 jours.

B- L'importance des objets de coût choisi (chiffre d'affaires) :

Vu ce qui précède, notre étude va porter sur les trois principaux objets de coûts du point de vue la part de chacun des objets de coûts listés ci - haut, dans le chiffre d'affaires, il s'agit notamment des prestations suivantes : la manutention, le magasinage et les clients.

Bien évidemment, cette limitation n'est justifiée que par un souci de réduction de l'étendu des analyses à mener dans notre projet, et rien n'empêche de procéder à la généralisation de notre démarche adoptée pour le calcul des coûts relatifs aux autres prestations fournies par l'ODEP.

Une fois nos objets de coûts définis, l'étape suivante nous permettra de faire la liaison entre les activités consommées et nos objets de coûts à travers les inducteurs d'activités. Le tableau ci-après récapitule cette démarche ainsi que les inducteurs d'activité retenus :

Activités	Objets de coûts	Inducteurs d'activité
Préparations des escales	ACONAGE	Nombre d'escales X Part de l'aconage import dans le chiffre d'affaires
	STOCKAGE	Nombre d'escales X part du stockage dans le chiffre d'affaires
	CLIENTS	Nombre d'escales du client
Aconage	ACONAGE	L'activité aconage est dédiée à la prestation ACONAGE
	STOCKAGE	
	CLIENTS	Montant des factures aconage
Maintenance des moyens dédiés à l'aconage	ACONAGE	Consommée par l'activité Aconage
	STOCKAGE	
	CLIENTS	
stockage	ACONAGE	
	STOCKAGE	L'activité stockage est dédiée à la prestation stockage
	CLIENTS	Montant des factures stockage
Maintenance dédiée à l'activité stockage	ACONAGE	Consommée par l'activité Stockage
	STOCKAGE	
	CLIENTS	
Activité enlèvement des conteneurs	ACONAGE	
	STOCKAGE	Cette activité est dédiée à la prestation stockage
	CLIENTS	Nombre de conteneurs enlevés
Activité facturation	ACONAGE	Nombre de facture aconage émise + facture aconage annulées
	STOCKAGE	Nombre de factures stockage émise + factures de stockage annulées
	CLIENTS	Nombre de facture totale import

Activités	Objets de coûts	Inducteurs d'activité
Activité recouvrement	ACONAGE	Nombre de relance X part des créances aconage dans la créance totale à l'import
	STOCKAGE	Nombre de relance X part des créances stockage dans la créance totale à l'import
	CLIENTS	Nombre de relance X part du chiffre d'affaires import

V. La contribution de l'ABC au pilotage de la performance : l'extension ABM

1. les apports et pré requis de l'ABM :

Les apports de la méthode ABC apparaissent dépasser le seul champ du calcul et toucher davantage aux possibilités de diagnostic et plus loin de pilotage. Nous parlerons alors d'ABC/ABM.

En effet, sur la base de ce qui a été évoqué précédemment, la méthode ABC/ABM semble s'illustrer comme un outil permettant un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts. En identifiant les activités responsables des coûts majeurs, il est possible d'orienter les efforts pour baisser le coût global. Ainsi contrairement aux approches traditionnelles qui tronçonnent la chaîne de production ou d'exploitation et tentent d'optimiser les phases de manière séparée, l'analyse par activités fournit des références et un langage communs à toutes les phases, pilotées de manière intégrée. Elle ne se concentre pas uniquement sur le contrôle des phases opérationnelles aval, mais tend à prendre en compte le fait que la majeure partie des coûts du cycle est prédéterminée par les choix de conception. Tout cela apparaît donc concourir à de plus grandes possibilités d'amélioration des rendements et des performances d'une manière générale. En effet, cette approche conduirait à une meilleure appréhension de la création de la valeur.

Cette méthode répondrait donc au souci d'un repérage très fin de l'origine des résultats permettant de décider et d'agir en toute connaissance de cause. Elle constituerait un outil permettant d'agir pour la réduction des coûts, pour les arbitrages entre faire et faire-faire, pour la sélection des produits et segments de clientèle les plus rentables...

Comme nous l'avons précisé, les « changements » accompagnant la méthode ABC ne se limitent pas au seul niveau du calcul des coûts. Un des apports principal de la méthode ABC/ABM est d'inviter à regarder l'état du fonctionnement courant de l'entreprise avec un œil critique.

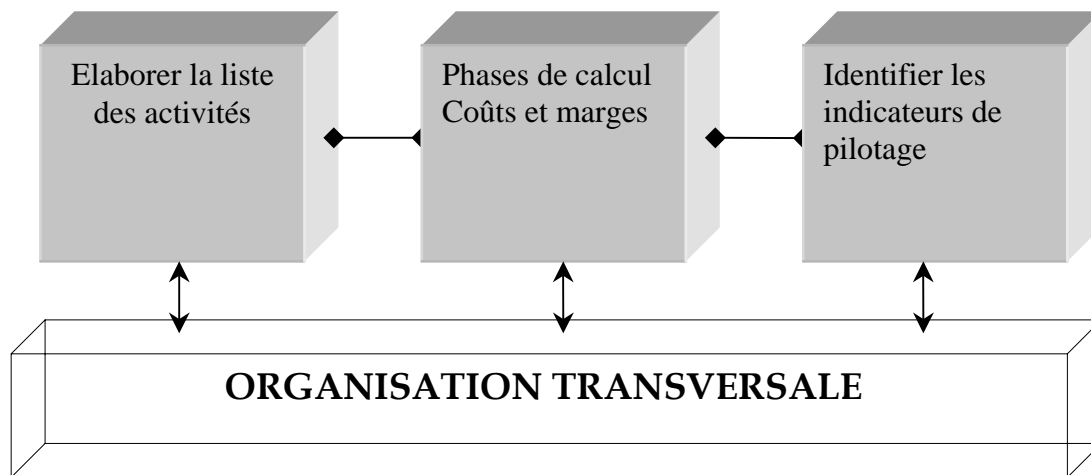
L'approche fondée sur les activités ne se contente pas de proposer une méthodologie différente de calcul des coûts. Elle suggère d'élargir le champ d'intervention de l'analyse des coûts en intégrant cette dernière dans un système cohérent de pilotage stratégique. La méthode ABC propose ainsi une démarche permettant d'intégrer une analyse des coûts dans la réflexion stratégique. C'est, en effet, vraisemblablement, sur la base d'une meilleure appréhension de la création de la valeur que le positionnement stratégique d'une firme peut être d'autant plus pertinent. En se référant au concept de « différenciation » développé par M. Porter, la notion d'activité peut s'avérer utile dans l'optique de construire un avantage concurrentiel. Ainsi, la méthode ABC/ABM contribuerait à l'identification des facteurs clés de succès d'une entreprise. Aussi, cela la conduirait à une réflexion « en interne » (comment favoriser ces FCS...) et à une réflexion quant à son positionnement sur la marché (quels FCS favoriser par rapport à la concurrence...). Par ailleurs, la notion d'activité est compatible avec la démarche de qualité totale. L'approche par les activités faciliterait la détermination de l'effet économique des changements introduits par la démarche de qualité totale dans les processus de production c'est à dire l'évaluation des coûts de non-qualité et des coûts d'obtention de la qualité.

2. la mise en place du modèle ABM :

La méthode ABC/ABM permettrait d'avoir une vision plus globale de l'entreprise par la mise en évidence des processus dans lesquels plusieurs services sont impliqués. Elle conduirait, en effet, à une vision moins parcellaire. La prise de conscience des interdépendances permettant de cerner le rôle de chaque activité dans la chaîne de valeur. Ainsi, l'accent est très souvent mis sur le terme de processus, défini comme une combinaison d'activités reliées entre elles.

La méthodologie utilisée pour mettre en place la démarche ABC/ABM s'appuie sur les notions puisées des étapes et pré requis de la mise en place d'une comptabilité ABC déjà développées précédemment mais avec une vision transversale de l'organisation et un couplage avec la segmentation stratégique et les mesures des performances au sein de chaque segment.

Le schéma ci-après, récapitule le cheminement d'une démarche ABC/ABM :



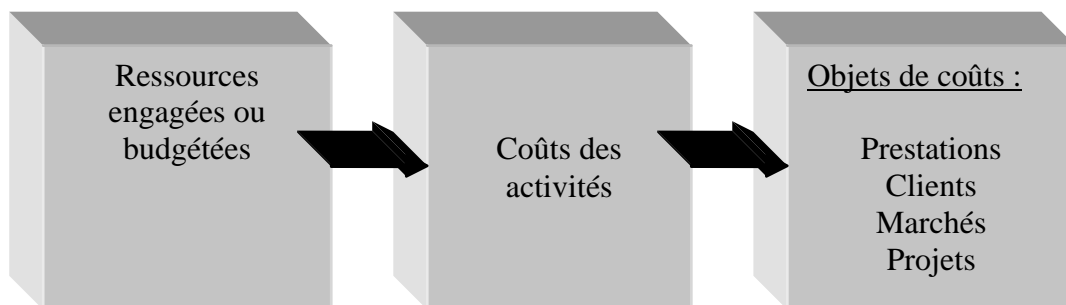
L'établissement de la liste d'activités est la phase essentielle commune à toute démarche ABC/ABM.

La détermination des objectifs poursuivis est un préalable qui guide l'entreprise tout au long de son projet ABC/ABM, notamment pour choisir le degré de détail dans la description des activités.

Les trois objectifs courants possibles qui qualifient l'approche soit ABC ou ABM :

2.1- La maîtrise des coûts de revient et des marges :

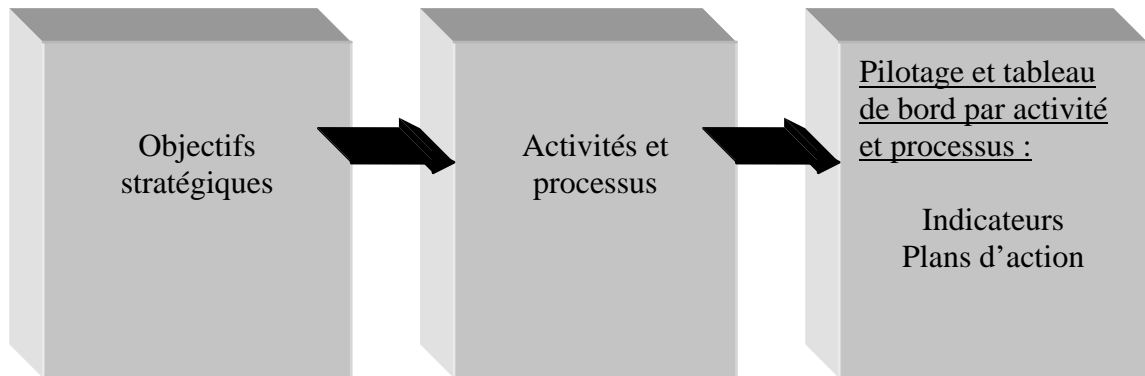
La démarche ABC apporte une réponse à la maîtrise des coûts et des marges selon l'enchaînement suivant :



2.2- Extension ABM : identifier les indicateurs de pilotage

Les activités identifiées fournissent un moyen de pilotage si les indicateurs pertinents sont sélectionnés pour permettre de suivre l'avancement des objectifs stratégiques sur ces activités.

Le schéma ci-dessous récapitule l'enchaînement des étapes dans le modèle ABM :



Les indicateurs vont mesurer les performances d'une activité sous différents aspects :

- Volume ;
- Efficacité ;
- Efficience ;
- Qualité ;
- Coût ;
- Délai.

Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La carte de processus et activités va constituer la base du travail effectué pour définir les indicateurs : un ou plusieurs indicateurs vont être définis par activité en couvrant l'ensemble des ressources utilisées.

Cependant, sans une démarche de planification stratégique claire et bien définie, le modèle ABM ne peut être opérationnel puisque la base des mesures de la performance et les objectifs fixés par activité sera sans aucun doute biaisée et arbitraire, soit trop ambitieux soit en deçà des compétences de l'entreprise.

De ce fait, l'adduction de la démarche ABM à la démarche de planification stratégique est une condition sine qua non pour la réussite et l'efficacité du modèle ABC/ABM. Delors, l'analyse des forces et faiblesses et des opportunités et menaces de chaque segments stratégique ou domaine d'activité stratégique est d'une importance capitale puisqu'elle permet de définir des objectifs stratégiques et d'en mesurer le degré de performance dans leurs réalisations à l'aide des indicateurs de pilotage, et ceci est bien évidemment défini par activité.

C'est pour cette raison d'ailleurs que lors des parties précédentes, on a jugé utile de présenter la démarche de planification stratégique tel qu'elle est suivie à l'ODEP, en mettant en exergue le domaine d'activité stratégique traitement conteneurs en tant que centre d'intérêt pour notre étude.

2.3- Extension ABM : vue transversale de l'organisation

La problématique de l'ABM concernant l'organisation résulte du rapprochement de l'organigramme hiérarchique ou fonctionnel avec la liste des activités. L'amélioration survient lorsqu'on se rend compte du paradoxe suivant :

Le mode de représentation des responsabilités est vertical ; il est cloisonné en services. Entre ces services et à l'intérieur de chacun d'eux, les liens hiérarchiques prévalent. Mais le fonctionnement réel est transversal - ou devrait l'être. Il aboutit à identifier les besoins des clients et à leur apporter la meilleure réponse. Or ce fonctionnement n'est ni représenté ni visualisé de manière explicite.

Il en résulte que l'organisation efficace ne peut être bâtie qu'à partir d'une représentation transversale en activités. Les besoins des clients et les solutions (prestations rendues) se rejoignent alors par un enchaînement d'activités au sein de processus.

Le découpage transversal a pour objet de décrire les actions qui sont menées en interne afin de s'organiser suivant une logique de finalité et de coopération. Cette vision permet de faire le lien entre les objectifs stratégiques et leur concrétisation en actions.

- *La méthodologie pour obtenir une organisation transversale :*

Il est proposé une démarche en six phases :

- ✓ Communiquer les objectifs et les enjeux d'une organisation performante ;
Expliquer avant d'agir, définir les objectifs avant d'entrer dans un changement d'organisation, définir les enjeux pour lever les réticences, telles sont les intentions de cette première phase.
- ✓ Établir la carte des processus, activités et opérations ;
Si l'on intervient sur plusieurs segments stratégiques (ou domaines d'activité stratégiques), la carte des processus doit mettre en évidence :
 - les activités spécifiques à chaque segment stratégique ;
 - les activités communes à tous les segments stratégiques.

Les facteurs clés de succès par segment stratégique permettent de déterminer les compétences requises à mettre en œuvre, et facilitent la définition de la carte des processus et activités du segment.

Le modèle ABM requiert un niveau d'activités plus fin que le modèle ABC. En effet, une démarche de coût de revient ABC s'attache aux coûts des activités sans nécessiter la construction d'un modèle trop complexe. En revanche, l'amélioration de l'organisation avec l'ABM conduit à analyser les actions et leur enchaînement, elle nécessite donc une description d'activité plus fine.

- ✓ Placer les acteurs dans l'organisation transversale ;
L'acteur est une personne ou un groupe de personnes homogènes du point de vue de leurs rôles et de leurs compétences techniques et managériales.
Les acteurs seront positionnés sur le plan vertical habituel (selon les lignes hiérarchiques), mais surtout, selon son rôle dans chacune des activités.

- ✓ Concevoir l'organisation cible ;

Idéalement, il s'agit de déterminer quelle est l'organisation en processus et activités qui permet de répondre le mieux aux spécificités de chaque segment stratégique.

- ✓ Comparer l'organisation cible à l'organisation actuelle et dégager les écarts qui en ressortent ;

- ✓ Mettre en oeuvre les mesures pour améliorer le mode d'organisation.

Toutes les améliorations doivent correspondre à des résultats visibles pour le client.

Pour cela il faut distinguer entre trois catégories d'activité :

- Les activités et les opérations à valeur perçue par le client ; ces activités doivent être réalisées mieux que les concurrents ;
- Les activités et les opérations de support à valeur perçue par le client qui sont des opérations non visibles par le client mais qui contribuent à garantir une qualité au processus ; ces activités sont à conserver et optimiser en coût et en efficacité ;
- Les activités et opérations sans valeur perçue, qui ne peuvent être valorisées aux yeux du client ; ces activités sont à réduire, à sous traiter voire à éliminer.

L'analyse des activités selon leur valeur créée permet d'identifier des activités sans valeur qui peuvent être externalisées. Le coût actuel d'une activité à externaliser est calculé aisément à l'aide d'une approche ABC. Il peut être comparé au coût global d'un prestataire extérieur. On prendra soin d'ajouter à cette évaluation le coût de l'activité de coordination avec ce prestataire.

3- Analyse du processus « traitement des conteneurs à l'import » selon le modèle ABM :

Pour notre cas d'étude et suivant les étapes de mise en place du modèle ABM, développées ci haut, une analyse de la cartographie des activités dressée par le modèle ABC suppose que l'entreprise a déjà mis en place un système de management basé sur la planification stratégique.

Or, l'ODEP dans sa quête pour la modernisation et l'efficacité de ces modes de gestion a mis en place tout un système de planification stratégique (cf. première partie) fixant les domaines d'activités stratégiques ainsi que les objectifs par DAS qui sont le résultat d'une analyse plus fine au sein de chaque segment dégagant les forces et faiblesses, les opportunités et menaces puis un certain nombre d'indicateurs mesurant le degré d'efficacité et d'efficience dans la réalisation des objectifs.

Lors de cette partie, on passera en revue les différents résultats et l'analyse S.W.O.T (opportunités et menaces) de l'environnement ODEP et enfin une présentation du domaine de notre étude le DAS conteneur. L'objectif étant d'exploiter de manière critique les résultats de cette analyse lors des préalables à la mise en place d'un modèle ABM. On pense notamment aux fixations des indicateurs de performance de l'activité conteneurs et au tableau de bord de pilotage de chaque activité alimentant ainsi le tableau de bord global du DAS.

3.1 Analyse stratégique du processus « traitement des conteneurs »

3.1.1 Description et analyse de l'environnement externe

➤ Description et analyse des concurrents actuels et potentiels

Concurrents	Avantages compétitifs offerts (facteurs clés de succès)
<p align="center">Port futur de Mohammedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité de l'hinterland du centre : Coût d'acheminement réduit. - Accès routier - Tirant d'eau du port permettant la réception des gros navires.
<p align="center">Port futur de Tanger Méditerrané</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité de port de l'Europe - Accès au réseau d'autoroute à partir du port - Important infrastructure et équipement prévus
<p align="center">Future concession du terminal Tarik</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité de port de l'Europe - Accès au réseau d'autoroute à partir du port - Important infrastructure et équipement prévus

➤ **Description et analyse des clients**

Clients	Services rendus	Attentes	Réclamations
Armateurs/ Agents maritimes	- Manutention - Location de matériel - Eau et électricité - Entreposage - Postes d'accostage	- Rendement fiable - Court délai de séjour - Manipulation correcte des TCs. - Sécurité - Qualité du service et célérité.	- Délai de franchise des TCs vides. - Travail des Dimanche et jours fériés. - Pannes des engins
Chargeur	- Eau et électricité - Location du matériel - Entreposage - Accostage	- Sécurité de la marchandise - Tarifs adaptés	- Frais de magasinage - Vols et manquants
Transitaire	- Dépotage/Empotage - Formalités portuaires - Eau et électricité - Location du matériel - Visite douanière.	- Facilité des formalités - célérité	- Retard des opérations - Retard visite douanière.
Transporteurs terrestres	Chargement et déchargement des TCs	Célérité des opérations	File d'attente

3.1.2 Description et analyse de l'environnement interne

➤ **Offre de l'ODEP**

Services offerts :

- Manutention
- Lamanage et défense de Quai.
- Fourniture d'eau et d'électricité aux navires.
- Evacuation des déchets.
- Chargement et déchargement des camions et wagons.
- Transfert pour visite douanière.
- Dépotage et empotage.
- Débarquement et réembarquement des conteneurs non manifestés.
- Shifling à bord des conteneurs.
- Ouverture et fermeture des panneaux.
- Transbordement.

- Fourniture d'électricité aux conteneurs frigos.
- Entreposage et gardiennage.
- Location de matériel.

Services manquants :

- Centre logistique.
- Déchargement et chargement des conteneurs vides sur camions.
- Pilotage et remorquage.
- Assistance des navires.
- Ravitaillement des navires en vivres.
- Manutention à bord.
- Opérations de transit.

Performances : (Données de l'année 2002)

- Rendements :
 - Import : 19.74 B/H
 - Export : 15.98 B/H
- Délai de séjour à Quai des navires : 30,40 heures.
- Délai moyen de chargement des camions : 52 mn
- Sortie moyenne par jour : 441 conteneurs
- Zoning du parc des conteneurs vides à l'export.
- Affectation par armateur, d'une zone pour les conteneurs vides et des travées pour les conteneurs pleins.
- Facilitation des procédures des conteneurs à l'export par la facturation après embarquement des conteneurs vides.
- Pointage à l'import par terminaux portables.
- Localisation systématique par travée (Inventaire quotidien)

3.1.3 Analyse S.W.O.T

➤ Analyse en terme d'opportunités et menaces

	OPPORTUNITES	MENACES
Evolution de la demande	- Trafic en forte croissance - Cargaison des navires de plus en plus importante.	- Clients exigeants et sensibles à la qualité de service. - Navires de grande taille, occupant 2 postes à Quai et faible cargaison - Arrivée massive et non programmée des navires.
Evolution de l'offre de la concurrence	Professionalisme	- Port de Tanger Méditerranée. - Futur terminal à conteneurs du Port de Mohammedia
Evolution de la technologie	- Amélioration de la qualité de service. - Sous-traitance.	- Problématique de maîtrise de la nouvelle technologie.
Evolution des facteurs de production	Terminaux correctement équipés.	Absence d'un système fiable de localisation.
Evolution réglementaire	- Baisse droits de douane. - Facilitation des procédures douanière. - Dématérialisation des procédures douanières.	- Concentration des sorties. - Exigence de la visite douanière en temps réel.
Evolution de l'environnement économique et financier	Arrière pays prometteur.	
Evolution de l'environnement social	Paix sociale	Conflits sociaux
Règles d'accostage	Organisation par ligne maritime et par terminal	1 ^{er} arrivé, 1 ^{er} servi.

➤ **Analyse en terme de forces et faiblesses**

	Points forts	Points faibles
Emplacement géographique	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Port au centre de la ville. ☺ Disponibilité de fournisseurs et prestataires de services sur le marché local. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Port enclavé par la ville, d'où problème d'extension. ☹ Desserte terrestre du port très insuffisante et difficile.
Actifs (Infrastructures et équipements)	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Importance actuelle des aires de stockage au terminal EST. ☹ Engins utilisés adaptés à la manipulation des conteneurs. ☹ Zoning du parc des conteneurs à l'export. ☹ Manque d'infrastructures d'accueil au terminal EST (espace client, locaux administratifs, vestiaires, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Non disponibilité et fiabilité des engins de levage. ☹ Tirant d'eau du T.TARIK limité
Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Sous- traitance ☺ Organisation des services de maintenance par terminal et par type d'engin (levage, roulant). ☺ Renforcement des effectifs de techniciens. <p>Formation des techniciens et des conducteurs d'engins de levage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Politique de maintenance non formalisée. ☹ Inadéquation de l'entité technique à l'organisation actuelle.

	Points forts	Points faibles
Qualité de service	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Continuité du service 7j/7 et 24h/24. ☺ Prise en charge par le système informatique des conteneurs à l'export dès leur entrée au terminal. ☺ Facilitation des procédures des conteneurs à l'export par la facturation après embarquement des conteneurs vides. ☺ Mise en service des portables pour le pointage des conteneurs à l'import. ☺ Localisation quotidienne et systématique par travées à l'aide des terminaux portables. ☺ Réunions de concertation avec les différents partenaires ayant abouti à des engagements mutuels pour l'amélioration de la qualité de service. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Localisation des TCs non effectuée en temps réel, impliquant des retards aussi bien à l'embarquement qu'à la livraison. ☹ Système de localisation présente encore des lacunes. ☹ Dualité d'opérateur stévedore et ODEP. ☹ Qualification insuffisante des représentants des navires. ☹ Insuffisance de professionnalisme pour certains corps de métiers (agents de parc, conducteurs engins roulants, magasiniers..). ☹ Procédures lentes ☹ Multitude de tarifs pour même prestation.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Système de travail en 3x8 réglementé. ☺ Formation et qualification de l'effectif conducteurs et techniciens ☺ Formation à l'étranger, des grutiers et de l'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Politique de rémunération. ☹ Prime de productivité. ☹ Rotation mensuelle du personnel entre les deux terminaux. ☹ Travail des jours fériés non réglementé.

	Points forts	Points faibles
Rendement	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Rendement à l'import de référence atteint 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Insuffisance de coordination entre le bord et la terre. ☹ Insuffisance de préparation des escales. ☹ Contrôle des clandestins
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Existence du système d'information portuaire (SIPOR). ☺ Lancement du système global d'échange de données informatiques(EDI). 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Manque de visibilité pour l'évolution du trafic et le comportement du marché. ☹ Absence d'information décisionnelle. ☹ Faible restitution des données statistiques par le système informatique.
Innovation		<ul style="list-style-type: none"> ☹ Manque de « veille » dans le domaine du traitement du conteneur (exploitation, matériel, infrastructure,...)
Situation financière	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Activité « Conteneurs » bénéficiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Inexistence de données financières sur l'activité conteneurs (produits, charges, comptes d'escales....)

	Points forts	Points faibles
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Diminution des accidents de chariots cavaliers contre portiques. ☺ Suivi rigoureux de la zone haute sécurité ayant abouti à une maîtrise de la sinistralité ☺ Accord de partenariat entre le DEPC et sapeurs pompiers. ☺ Sensibilisation et organisation d'une semaine sans accident. ☺ Maîtrise de la sinistralité des marchandises. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Accès au port non maîtrisé. ☹ Circulation des piétons dans les travées. ☹ Circulation de personnes et de véhicules étrangères sur Quai. ☹ Phénomène des clandestins qui endommagent les TCs. ☹ Accès aux terminaux non réglementé. ☹ Le plan de circulation dans les deux terminaux ne répond pas aux exigences de la sécurité. ☹ Sécurité des terminaux assurée par des dockers occasionnels

3.2 Identification des insuffisances du processus :

Domaine	Dysfonctionnements	Activités
1- Prévisions des escales et réception des documents	D1 - Anticipation très limitée des prévisions d'arrivées et problème de leur fiabilité. D2 - Transmission tardive et incomplète des documents. D3 - EDI non opérationnel. D4 - L'occupation abusive des postes après terminaison des navires pour problème de fouille de clandestins, d'approvisionnement en vivres, d'équipage absent..., ceci perturbe la programmation. D5 - Les séances de préparation et d'évaluation des escales ne sont pas systématiques.	Préparations des escales
2- Communication et informations	D1 - Les consignataires ne sont pas tous informés des procédures en vigueur. D2 - Multiplicité d'interlocuteurs pour les mêmes clients. D3 - L'image ou la réputation de l'ODEP auprès de la communauté maritime internationale et auprès des clients ne reflète pas la réalité. Elle est véhiculée par de simples commis.	Tout le processus
3- Traitement de l'escale	D1 - Difficulté de coordination du travail du navire entre le bord et l'ODEP. D2 - Démarrage tardif du shift. D3- Demandes systématiques d'ajouts de conteneurs à la séquence au cours du travail des navires malgré l'accord de l'ASSAMAT sur la procédure en vigueur. D4 - Absences d'interlocuteurs valables côté navire pendant le travail. D5- Temps morts importants en raison de l'insuffisance de coordination . D6- Contacts très insuffisants avec les commandants de navires.	Aconage

Domaine	Dysfonctionnements	Activités
	<p>D7- Problème d'application de la procédure concernant les marchandises dangereuses et matériel militaire et notamment l'information du pointeur et du chef d'escale.</p> <p>D8- Manque de moyen d'évacuation pour la sortie directe de produits dangereux engendrant un arrêt des opérations des navires.</p> <p>D9- Lenteur des opérations de dessaisissement à l'import.</p>	
<p>4- Traitement des marchandises</p>	<p>D1- Existence de pics de files d'attente des camions pendant certains jours de la semaine et certaines heures de la journée pour la sortie des conteneurs à l'import.</p> <p>D2- Blocage au moment de la sortie des conteneurs frigorifiques pour non dépôt des bons de branchement.</p> <p>D3- Problématique des conteneurs en souffrance : Non dégagement des conteneurs en souffrance à partir du délai arrêté qui est de 60 jours.</p> <p>D4 - Le retour des conteneurs dépotés n'est pas effectué en respectant les zones qui leur sont réservées.</p> <p>D5- Non localisation en temps réel des conteneurs.</p> <p>D6- Utilisation non optimisée des engins de parc.</p> <p>D7- Stockage des conteneurs non optimisé.</p> <p>D8- Multiples shiflings des conteneurs sur le parc avant leur sortie.</p> <p>D9- Manipulation des conteneurs vides par les clients à l'aide des élévateurs à fourches.</p>	<p>Stockage et enlèvement</p>

Domaine	Dysfonctionnements	Activités
	<p>D10- Absence de procédure de gestion des conteneurs frigorifiques, d'où un problème de responsabilité.</p> <p>D11- Absence de procédure de gestion des conteneurs empotés destinés à la MFB.</p>	
5- Sécurité	<p>D1- Les accès aux deux terminaux non réglementés (personnes et véhicules).</p> <p>D2-Absence d'une zone de stockage sécurisée, pour la réception des conteneurs en stationnement, renfermant des produits dangereux.</p> <p>D3 - Circulation des piétons dans les travées.</p> <p>D4 - Le plan de circulation des engins d'exploitation et voitures de service dans les deux terminaux ne répond pas aux exigences de la sécurité.</p> <p>D5 - Signalisation verticale et horizontale insuffisante.</p> <p>D6 - Absence de moyens de prévention pour la lutte contre les incendies.</p> <p>D7 - Sécurité des terminaux assurée par des dockers occasionnels.</p> <p>D8 - Nombre important des accidents de travail , de matériel et de marchandise, parce que les consignes de sécurité ne sont pas formalisées (Personnes, matériel, marchandises et infrastructure).</p>	
6- Relations avec les clients	D1- Plusieurs interlocuteurs pour le client (6 responsables de services parc en 3x8).	Stockage et enlèvement

3.3 Risques lié à l'exploitation portuaire

Compte tenu des dysfonctionnements développés ci-dessus répartis par activité et qui sont la résultante d'un diagnostic effectué dans le cadre de la réflexion stratégique concernant le processus traitement des conteneurs, les risques encourus par l'office dans le même volet stratégique sont mis en exergue et qui peuvent être considérés comme étant la conséquence éventuelle des anomalies soulevées.

Il s'agit du risque d'exploitation qui est, par principe, un risque entièrement affecté à l'Office, tout au moins pour sa part endogène, à l'exclusion des risques exogènes partagés avec les différents partenaires.

Le risque endogène d'exploitation se décompose principalement en :

- un risque de non performance qui peut entraîner des conséquences commerciales et donc financières pour l'ODEP ;
- un risque de dépassement des coûts d'exploitation ;
- un risque de perte de recette non lié à la baisse du trafic : non recouvrement, fraude, recours contentieux de clients.

Pour appréhender ces risques, l'ODEP est en mesure de privilégier les actions suivantes :

- un système de pilotage conforté par des indicateurs pertinents et périodiques sélectionnés parmi les indicateurs d'exploitation techniques, financiers et de ressources humaines, ... ;
- une écoute active des clients et une démarche qualité à engager jusqu'au bout. Cette démarche de qualité doit être la source d'inspiration d'une nouvelle culture d'entreprise et une source de motivation pour le personnel ;
- un projet de suivi des coûts par domaine d'activité stratégique et par prestation devant être couronné par la mise en place d'un système de comptabilité analytique de gestion.

3.4 Les indicateurs de performance

L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gestion portuaire passe par l'examen des indicateurs de performance suivants :

a. les taux d'occupation des postes à quai

Cet indicateur, qui permet d'évaluer l'utilisation des infrastructures d'accostage, dépend des principaux facteurs suivants :

- le nombre d'escale des navires ;
- les caractéristiques des navires ;
- le volume des trafics ;
- la productivité de la manutention, etc.

Au terme de l'année 2002, la situation des taux d'occupation des postes à quai dans les ports de commerce a été marquée par des taux d'occupation de 60% en moyenne dans l'ensemble des ports eu égard au niveau du trafic et à l'amélioration de la productivité d'une part, et un fort taux d'occupation des installations d'accostage spécialisées telles le quai à conteneurs et les installations de transit des céréales au port de Casablanca, d'autre part.

b. les attentes des navires

Le nombre de navires ayant fait escale dans les ports de commerce en 2002 a atteint 16 181 escales représentant 152 millions de tonneaux de jauge brute (TJB), soit des augmentations respectives de 5,2 % et 11,9 % par rapport à l'année 2001.

Pour l'année 2000, le nombre de navires ayant fait escale dans les ports a atteint 15 078 escales représentant 131,8 millions de tonneaux de jauge brute.

Ainsi, la situation des attentes des navires en 2002 s'est améliorée par rapport à l'année 2001 puisque la part des escales ayant subi un retard dans l'accostage a enregistré une baisse de 4,6 %. Cette amélioration provient surtout de celles des attentes pour causes portuaires, qui ont baissé de 6 %. Toutefois, la part des attentes extra-portuaire dans les attentes globales, reste prépondérante puisqu'elle est de l'ordre de 70 %.

Par ailleurs, on note une baisse de la durée moyenne d'attente par escale en passant de 9,8 h/escale en 2001 à 9,4 h/escale en 2002.

c. la productivité de la manutention

Cette productivité permet d'évaluer d'une part l'efficacité de la manutention à travers la mesure du rendement et d'autre part l'efficience de l'utilisation des moyens matériels et humains. Elle dépend de nombreux facteurs, dont :

- la disponibilité des moyens humains et matériels affectés au traitement des navires ;
- la coordination et la concertation entre tous les acteurs de la chaîne de manutention, etc.

Au terme de l'année 2002, la productivité sur la manutention des marchandises diverses a atteint 653 tonnes par main-shift, contre 613 tonnes par main-shift en 2001, soit une augmentation de 6,5 % et 476 tonnes par main-shift en 2000.

La productivité moyenne enregistrée sur la manutention des minerais s'est élevée à 1 904 tonnes mains-shift en 2002 contre 1 696 tonnes mains-shift en 2001, soit une hausse de +12 % due à l'augmentation de la productivité de la manutention des minerais aux ports de Casablanca, de Safi et d'Agadir de respectivement +12 %, +12 % et +20 %. En 2000, la productivité obtenue sur la manutention des minerais s'est établie à 1 609 tonnes mains-shift.

Quant à la manutention des conteneurs, leur productivité s'est élevée à 19,7 conteneurs/heure à l'import et 16 conteneurs/heure à l'export, soit respectivement une évolution de +5 % et +7 % par rapport à l'année précédente.

Cette hausse s'explique par les efforts déployés par l'ODEP en matière d'organisation et de modernisation des équipements des terminaux à conteneurs du port de Casablanca.

d. Les arrêts de travail sur les navires

Le bilan des arrêts de travail sur les navires a été globalement positif au terme de 2002. Sur le plan quantitatif, ces arrêts ont atteint environ 49 000 main-heures en 2002, soit une baisse de 8 % par rapport à 2001. Au terme de l'année 2000, les arrêts de travail ont atteint 55 000 main-heures. Ces arrêts peuvent être dus à des dysfonctionnement portuaires (changement d'équipes en fin de shift, panne de matériel,...) ou extra-portuaires.

Cette diminution des arrêts de travail sur les navires s'explique par la mise en œuvre d'un dispositif de mesures en concertation avec les clients portuaires, dont :

- la désignation d'une commission mixte tripartite, composée de l'ODEP, des stevedores et de l'administration portuaire (DPCM et DPDPM), pour le suivi du démarrage et de la terminaison des shifts ;
- le contrôle inopiné des chantiers de travail ;
- l'institutionnalisation des réunions de préparation et d'évaluation des escales, etc.

e. le séjour du trafic unitarisé

Le délai de séjour des conteneurs a enregistré une baisse aussi bien à l'import (- 5 %) qu'à l'export (- 8 %). Par contre, le délai de séjour des remorques TIR a enregistré une hausse de +5 % à l'import et +11 % à l'export.

f. la disponibilité des équipements

La disponibilité des engins de levage affectés au traitement des conteneurs a été d'un niveau satisfaisant en 2002. Celle des engins de transfert des conteneurs a pu répondre aux besoins de l'exploitation et ce malgré la mise à l'arrêt de certains engins pour la réalisation de grandes opérations de maintenance. Les taux d'exploitation des équipements dédiés à l'activité conteneurs se sont situés entre 41 % et 51 % selon les ports.

La disponibilité des engins dédiés au traitement des marchandises diverses et des minerais, a atteint des niveaux moyens supérieurs à 90 % ayant pu ainsi répondre largement aux besoins de l'exploitation portuaire.

g. Sinistralité de la marchandise au port de Casablanca

Le taux de sinistralité au port de Casablanca a enregistré une hausse en passant de 0,018 % en 2000 et 2001 à 0,049 % en 2002. Cette évolution se situe dans des proportions insignifiantes. Par ailleurs, pour renforcer la sécurité des marchandises transitant par le port, l'ODEP a investi dans un système de vidéosurveillance des zones sensibles aux ports de Casablanca et de Mohammedia.

Une deuxième analyse que permet l'extension ABM est celle d'établir un tableau de bord par activité qui non seulement réunit les réalisations en terme de coûts calculés suivant l'approche ABC mais renseigne également sur les missions dévolues à chaque activité ainsi que les performances enregistrés mesurant le degré d'efficacité dans la réalisation des missions. Ceci dit, on a pu collecter un certain nombre de critère de performance de chaque activité qu'on a pu identifier dans le processus étudié. Ces critères combinés avec l'objectif de chaque activité vont alimenter le tableau de bord de l'activité qui à son tour alimentera le tableau de bord du processus « traitement des conteneurs à l'import » et celui du DAS conteneur globalement.

3.5 Préalable au tableau de bord par activité

Le tableau ci-après, résume parfaitement ces critères de performance, ainsi que les objectifs.

Bien entendu, et partant du principe qu'un critère de performance et les objectifs par activité doivent être assignés à un centre de responsabilité, un découpage transversal de l'organigramme et des fonctions hiérarchiques permet d'affecter ou d'assigner chaque activité à un certain nombre de centres de responsabilité dont la motivation suivant un système participatif, dépendra des performances réalisées par activité.

Activités	Centres de responsabilité	Objectifs	Critères de performance
Programmation des escales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Division Planification et information de gestion (DPIG) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planifier et programmer le travail des navires affectés aux terminaux Conteneurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecart des prévisions et de la programmation par rapport aux réalisations
Aconage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Division Terminal EST ➤ Division Terminal Tarik ➤ Division Technique ➤ Service engin de levage ➤ Service corps chefs d'escale 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Réaliser les objectifs de rendements, de délai de séjour, de sinistralité et de la qualité de service. ⇒ Traiter les escales qui sont programmées dans les meilleurs objectifs de rendement, de délai de séjour, de sinistralité et de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de disponibilité des engins du département. • Taux de performance technique des engins Portiques, Grues et Rampe du Département. • Taux de formation du personnel technique (entretien + conduite). • Rendements par shift et par main. • Arrêts de travail. • Sinistralité de la marchandise • Respect des règles de sécurité.
Pointage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Division Terminal EST + TARIK ➤ Deux corps chefs d'escale 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Vérifier la conformité de l'identification des TC avec le manifeste 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecart de pointage • Exhaustivité
Maintenance des moyens dédiés à l'aconage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Division technique ➤ Service engin de levage ➤ Département infrastructure ➤ Département approvisionnement et Etude 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Assurer le bon fonctionnement du processus de maintenance ⇒ Assurer le suivi du matériel sur le site d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de disponibilité des engins de 85% • Taux de panne inférieur à 2%
Maintenance des moyens dédiés au stockage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Division technique ➤ Service engin de levage ➤ Département outillage ➤ Département infrastructure ➤ Département approvisionnement et étude 		<ul style="list-style-type: none"> • Taux de panne inférieur à 1,5% • Taux de disponibilité des engins de parc à 80%
Stockage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service de parc Terminal EST et Tarik ➤ Service engins de parc ➤ Division technique ➤ Deux corps chefs d'escale 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Suivi des mouvements des TC stockés ⇒ Sécuriser et assurer la gestion du parc des TC ⇒ Gestion des moyens affectés au stockage 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de localisation • Délai de chargement des camions • Performance technique des engins

Activités	Centres de responsabilité	Objectifs	Critères de performance
Enlèvement des conteneurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service parc ➤ Corps chef d'escale ➤ Division terminal Tarik ➤ Division terminal Est ➤ Service engin de parc ➤ Division technique 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Délivrer les conteneurs dans les meilleures conditions de délais, coûts et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Célérité et rapidité d'enlèvement • Taux de localisation • Taux de sinistralité
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service facturation ➤ Division commerciale et administrative 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Edition de la facture dans les meilleurs délais ⇒ Respect des clauses tarifaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'annulation des factures émises • Nombre de réclamation client ayant trait aux erreurs de facturation
Recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service recouvrement ➤ Division engagement financier 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Recouvrement des créances ⇒ Gestion des cautions clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'encaissement du chiffre d'affaires • Niveau des créances anciennes • Niveau des créances douteuses

CONCLUSION

En guise de conclusion, et à l'instar des résultats obtenus du nouveau découpage analytiques résultant de l'application de la méthode ABC, il conviendrait de signaler que l'ABC est une méthode qui nécessite une adaptation du personnel, une remise en cause de la façon de manager, un changement radical des mentalités, une remise à plat des activités et tâches de chaque service et de ses effectifs, ce qui est difficile à réaliser, surtout en période de réforme et de restructuration.

Ainsi, l'obtention des informations de gestion est difficile à réaliser car la méthode ABC n'est pas connue des opérationnels. En effet, nous pensons qu'ils verront en elle une méthode d'audit, destinée à faire apparaître un sur-effectif ou une sous-activité dans leur service.

Par ailleurs, l'ABC est une méthode lourde à mettre en place, en effet, elle nécessite des moyens humains et matériels importants, surtout en période de réorganisation et de changement de système d'information.

D'ailleurs, étant donné qu'un projet d'installation d'un ERP va progressivement être installé pour le volet « Finance et comptabilité », il serait opportun d'installer son module ABC qui permettrait d'avoir une vision plus réaliste des coûts, et par conséquent la méthode pourrait ainsi être étendue à d'autres processus. Surtout, que l'office est entré dans un nouveau contexte où la compétitivité et les performances sont des notions très importantes, et par la force des choses, induisent une interrogation présente « N'est ce pas le moment de se poser les bonnes questions, et d'apporter des solutions grâce aux nouveaux outils existants ? »

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- LAUREN RAVIGNON, PIERRE-LAURENT BESCOS, MARC JOALLAND, SERGE LE BOURGEOIS ET ANDRE MALEJAC « GESTION PAR LES ACTIVITES : METHODE ABC/ABM » EDITIONS D'ORGANISATION ET NOUVELLES EDITIONS FIDUCIAIRES 1998
- CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI : DECF EPREUVE N°7 « CONTROLE DE GESTION » 5 EME EDITION, DUNOD SEPTEMBRE 2001
- H. BOUQUIN « CONTROLE DE GESTION POUR LA MSG DAUPHINE» 2001-2002
- OLIVIER VOYANT, NATHALIE KRIEF, « UTILISER DES OUTILS DE GESTIONS POUR AMELIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE : CAS D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES » UNIVERSITE LUMIERE LYON 2

REFERENCES PROFESSIONNELLES

- RAPPORT DE LA PREMIERE CONFERENCE PANAFRICAINE « MUTATIONS TECHNOLOGIQUES DANS LES TRANSPORTS MARITIMES, QUELLE STRATEGIE POUR LES PORTS AFRICAINS» DECEMBRE 2001.
- ETUDE DE LA COMPETITIVITE DU PORT DE CASABLANCA.
- PROJET DE LOI PORTANT REFORME DU SECTEUR PORTUAIRE ET SCINDANT L'ODEP EN AGENCE NATIONALE DES PORTS ET SOCIETE D'EXPLOITATION DES PORTS.
- RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ODEP AU TITRE DE 2002.
- RAPPORT DE GESTION DU PORT DE CASABLANCA EXERCICE 2002

AUTRES

- TRANSPORT ET MONDIALISATION (WWW.GESOSCOPIE.COM)
- CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE) UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE
- PORT DE MARSEILLE (WWW.MARSEILLE-PORT.FR)

GLOSSAIRE

LEXIQUE ABC

Activité/ activity :

C'est un ensemble homogène de tâches élémentaires qui caractérise un processus. C'est tout ce que l'on peut décrire par des verbes : assembler, négocier un contrat, traiter des commandes, ... Pour synthétiser, c'est tout ce qui contribue à une production.

Une activité consomme des ressources.

Analyse des coûts par activité/ Activity Based Costing (ABC) :

C'est le terme employé pour désigner l'évaluation des coûts et des performances des activités, des consommations de ressources et des objets à valoriser. Selon cette méthode, les activités consomment des ressources et elles sont elles-mêmes consommées par les objets à valoriser. L'ABC met en évidence les causes des consommations de ressources.

Gestion basée sur les activités/ Activity Based Management (ABM) :

Cette méthode se base sur l'ABC pour obtenir les informations dont elle a besoin. Ce n'est pas une méthode de calcul mais une méthode d'analyse et de conseil pour la prise de décision. L'ABM peut initier une remise en cause des processus et donner des pistes d'action, émettre des suggestions.

Inducteur d'activité/ activity driver :

C'est l'unité d'œuvre qui permet de répartir les coûts des activités entre les productions d'une entreprise (objets de coût). On peut citer en exemple les heures de main d'œuvre directe, le nombre de séries fabriquées, le nombre de commandes, ... Ces inducteurs sont liés aux différents types d'activités assurées au sein d'une entreprise.

Inducteur de coûts/ cost driver :

C'est le facteur qui influence le niveau de performance d'une activité et sa consommation de ressources (par exemple la qualité des matières premières reçues par un atelier de fabrication, la formation et l'expérience professionnelle d'une équipe, ...).

Inducteur de ressources/ resource driver :

C'est la clé de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre activités (par exemple, le nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires). On utilise ce type d'inducteur pour le management des coûts.

Objet de coût /Cost object :

C'est une catégorie type utilisée pour analyser les coûts des productions d'une entreprise (par exemple, les types de produits, services, commandes, ...).

Processus/ process :

C'est un ensemble d'activités reliées entre elles afin d'atteindre un objectif commun (par exemple, l'ensemble des activités nécessaires à la facturation d'un client, ou à la conception d'un produit). Une analyse par processus aide à mieux assurer une gestion transversale de l'entreprise (par exemple, la gestion des commandes).

Ressource/ Resource :

C'est un objet ou un service porteur de valeur, qui peut être consommé ou consommable par l'entreprise pour la réalisation d'une activité. Il est possible de mesurer la ressource consommée (main d'œuvre, matières premières, ...).

Tâche :

C'est un sous-ensemble de l'activité. Une activité regroupe donc plusieurs tâches.

LEXIQUE MARITIME

Aconage (steevedoring)	Opération de manutention qui consiste à assurer le chargement ou le déchargement des navires
Bon à délivrer	Cachet apposé sur le connaissement par les consignataires prouvant que le client s'est acquitté du paiement du fret.
Chariot cavalier	Engin de manutention de conteneurs se positionnant au-dessus de sa charge
Conférence (résultat de)	Réunion qui se tient deux fois par jour à la capitainerie permettant aux représentants des centres de production autonomes (CPA) et des consignataires (représentants des armateurs) de se concentrer sur l'affectation des moyens disponibles qui peuvent être accordés aux navires.
Conteneur	Boîte métallique destinée au transport des marchandises
CPA	Centre de production autonome Division opérationnelle chargée d'assurer toutes les activités spécifiques qui se rapportent au chargement ou au déchargement de différents types de navires qui peuvent accoster à des postes dans chacune des zones spécialement équipées à leurs besoins.
Dépotage	Opération de déchargement de marchandises à l'intérieur d'une unité de transport intermodale (UTI). Par UTI, on entend tout conteneur, caisse mobile, semi-remorque ou ensemble routier adapté au transport modal
EDI	Échange de Données Informatisées
EVP	Équivalent Vingt Pied
Portique	Grue spécialisée dans le chargement et le déchargement des conteneurs
Shift	Vacation d'une équipe de dockers Le shift, ou le travail en shift, est un travail portuaire sans interruption, équivalent, en principe, à deux vacations. Sa durée est de 8H d'affilée.
Sinistralité	Avaries subies par les marchandises lors des opérations de manutention ou pertes sur marchandises subies pendant leur séjour au port
SIPOR	Système d'Information Portuaire
Steevedores	Entrepreneurs de manutention maritime responsable seulement (contrairement au manutentionnaire-terre) des manipulations (chargement, déchargement, arrimage, fixation etc...) des marchandises sous l'exclusive responsabilité du Transporteur (il n'accomplit que des actes physiques)
Terminal	Espace constitué d'un quai et d'un terre-plein d'où partent et aboutissent les voyageurs et les marchandises
Terminal conteneurs	Emplacement équipé pour la manutention et le stockage des conteneurs
Tonneaux de jauge brute	Unité de mesure de taille du navire
Trafic roulier	Trafic des navires conçus pour le chargement ou le déchargement par roulage (manutention par des portes placées à l'arrière ou sur les côtés et par des rampes intérieures fixes ou mobiles)
Trafic unitarisé	Trafic à l'unité notamment les conteneurs et les remorques TIR

ANNEXES

Objet : identifier les tâches relatives à l'activité RECONNAISSANCE

Destinataire : SECTION IMPORT
Opérateur : Magasinier IMPORT

Inventaire des tâches : Décrire les tâches manuelles de la présentation du client jusqu' à délivrance du VISA.

Q1 : Est ce qu'il y a d'autres tâches qui ne concernent pas l'import des conteneurs ?

Q2 : Est ce qu'il est possible qu'un client se présente pour une opération autre que l'import ?

Si oui décrire la procédure à suivre.

Q3 : Quels sont les moyens matériels dont disposent le Magasinier Import pour délivrance du visa ? Inventaire matériel des outils affectés au magasinier (meubles et immeubles).

Q4 : le magasinier suit-il des formations spécifiques ? Si oui décrire lesquelles ?

F1..... lieu.....fréquence.....

Q5 : Le magasinier reçoit-il d'autres informations des autres intervenants à même de l'aider dans le contrôle et la vérification avant la délivrance du visa ?

Q6 : Inventaire des moyens humains ?

.
. .
. .
. .

Q7 : Travaillent-ils par shift ou horaire normal ?

Destinataire : Service Facturation : Emission et Contrôle

Opérateur : Responsable Emission et Responsable Contrôle

Q1 : Quelles sont les prestations pouvant être facturées dans un dossier Import Conteneur ?

Q2 : Listez les documents nécessaires pour la facturation de chaque prestation, leur provenance et leur nature soit Physique ou LOGIQUE ou bien les deux.

Q3 : Combien de souches émises par facture ? Est-ce que ça peut différer d'une prestation à l'autre ?

Q4 : les consommations des matières et fournitures concordent-elles avec les besoins en moyens matériels ?

Q5 : Suivent-elles un planning d'affectation des moyens ou un budget précis ?

Q6 : Ce Budget est ce qu'il est dépassé souvent Rarement... ?

Q7 : L'élaboration des besoins matériels matières et fournitures suit-elle une vision logique réparti par type de trafic et son évolution corrélée à l'évolution du chiffre d'affaires ?

Q8 : Qui décide des formations des agents de facturation ? est-elle volontaire, suivant un plan annuel du service ou la Division ? ou bien répond-elle à d'autres critères ? précisez.....

Q9 : Listez les entités qui reçoivent les souches des factures ODEP Conteneurs et les opérateurs destinataires.

Q10 : Estimez en moyenne le nombre de lot des factures émises par jour ?

Q11 : Combien de guichet existent-ils pour l'encaissement des règlements ?

Q12 : Les taxateurs travaillent-ils en horaire normal ou par shift ?

Q13 : Combien de taxateurs existent – ils ?

