



**Institut Supérieur de Commerce &
D'Administration des Entreprises**

Mastère Contrôle de Gestion

REPORTING DE CONTROLE DE GESTION DU GROUPE ONA

REFERENTIEL DE GESTION

Encadrant

Abdelghani BENDRIOUCH

Professeur à l'ISCAE

**Mémoire présenté pour l'obtention
du Master Contrôle de Gestion
par Anas Chraïbi**

Novembre 2003

SOMMAIRE

Introduction

1. OBJET	5
1.1. DEFINITIONS	5
1.2. OBJECTIFS.....	5
1.3. COMPOSANTES.....	5
1.4. LE MODELE ORGANISATIONNEL DU GROUPE ONA	6
2. PERIMETRE COUVERT	7
2.1. SECTEURS D'ACTIVITES ET FILIALES	9
2.2. TYPES ET NATURES DES INFORMATIONS CONCERNEES.....	16
2.2.1. Typologie des filiales et des reporting	16
2.2.2. Nature des reporting Catégorie A et B	17
2.2.3. Typologies des informations contenues dans les reporting	24
2.3. LIENS AVEC LES AUTRES CATEGORIES DE REPORTING.....	27
2.3.1. Analyse comparée des liasses de Consolidation et du Reporting de gestion	27
2.3.2. Lien avec le reporting RH.....	30
2.3.3. Lien avec le reporting Trésorerie	30
3. CONTENU DU REFERENTIEL	31
3.1. PRESENTATION GNERIQUE.....	31
3.1.1. Plan de compte de gestion	28
3.1.2. La procédure budgétaire	32
3.1.3. Contenu des états de reporting	33
3.2. SPECIFICITES PAR SECTEURS D'ACTIVITE.....	60
3.2.1. Agro-alimentaire.....	60
3.2.2. Grande distribution	73
3.2.3. Mines.....	82
4. MODALITES D'ELABORATION.....	87
4.1. FREQUENCES ET PLANNING.....	87
4.2. OUTILS UTILISES	90
5. APPORTS ET UTILSATIONS	91
5.1. DESTINATAIRES ET UTILISATEURS	91
5.2. MODES D'ANIMATION DE LA GESTION.....	92
5.3. L'ETUDE DES INVESTISSEMENTS.....	93
5.4. LA POST EVALUATION DES INVESTISSEMENTS	94
6. MODALITES D'ÉVOLUTION DU REFERENTIEL	96
6.1. LES FAITS GENERATEURS.....	96
6.2. LES PROCEDURES DE MISE A JOUR.....	96
6.3. L'AUDIT DU REFERENTIEL	97
6.4. OUTILS DE GESTION DU REFERENTIEL.....	97
7. ANNEXES : TABLEAUX DE REPORTING	99

Conclusion

Introduction

L'environnement : Modeler , repenser son organisation et utiliser tous les outils disponibles lui est vital. Aussi, si le marché réalise une sélection « naturelle »- dont le critère majeur est la performance – au niveau des entreprises , l'entreprise adoptera le même comportement en interne avec les fonctions sans valeur ajoutée.

Si cela est vrai pour toutes les fonctions de l'entreprise , cela se confirme d'autant plus pour le contrôle de gestion. En effet , son positionnement aux carrefours de la vision opérationnelle et stratégique lui impose d'être réactif voir même proactif afin de devancer l'évolution de son environnement et de réaliser des modèles économiques en conséquence.

Dans une organisation multimetiers comme le groupe Ona, représentant une centaine d'entreprises , et mettant le contrôle de gestion en œuvre sur des milliers de familles de produits , il serait difficile d'imaginer un modèle simplifié basé sur un outil tel que Excel .

Au siège , les contrôleurs passent leur temps à consolider des chiffres pour rendre compte de l'activité . le manque parfois de cohérence des données tenant à leur consolidation ainsi qu'à leur mise en synthèse provoquait des retraitements fastidieux. Il fallait s'accorder sur des données fiables et uniques pour tous.

Au contrôle de gestion central nous souhaitons augmenter notre productivité , faire plus de statistiques , d'analyse de données , plutôt que de se résumer au contrôle de la fiabilité de ces même données. Pour se faire , la mise en place d'un projet décisionnel devient une nécessité .

C'est dans ce contexte que notre mission de contrôleur de gestion apparaît bien placé pour en définir les besoins de cette nouvelle organisation et d'en assurer le déploiement , un rapprochement plus important avec la direction des systèmes d'information semble nécessaire pour valider et bien faire aboutir la solution appropriée.

Relayé par bon nombre d'experts , ces derniers attribuent souvent au contrôleur de gestion des qualités complémentaires : coordinateur , pilote , prescripteur , intégrateur de l'ensemble des données de gestion , voire architecte et maître d'ouvrage pour le référentiel de gestion.

Et pour la réalisation de ce dernier pré requis (référentiel de gestion), Le contrôleur de gestion dans sa vocation qui est à la fois un utilisateur et un aide à la formalisation du besoin, est le mieux placé pour le définir dans sa globalité : définir son objectif (stratégie , efficience , volume,...) , son contenu , l'algorithme qui le compose , la source et la nature des informations nécessaires. Par ailleurs , puisque communicant et «cheval de Troie du changement » , il est bien placé pour en assurer le déploiement.

Nous nous proposons dans ce mémoire l'objet et contenu du référentiel de gestion du groupe ONA, d'en examiner les enjeux liés à l'implantation d'un système de reporting contrôle de gestion dans une entreprise multi métiers telle que le groupe Ona.

Dans une première partie, nous chercherons à définir l'objet et le périmètre d'action du référentiel objet du mémoire.

Puis, dans une seconde partie, nous tenterons de savoir le contenu du référentiel et les modalités de son élaboration . Nous examinerons, à cet effet, une double présentation générique et spécifique des métiers en question des filiales agroalimentaires et de grande distribution .

Nous verrons aussi les apports et utilisations aux différents destinataires , ainsi qu'à la nouvelle définition de leur rôle dans l'exercice de leur fonctions respectives ; les nouveaux modes d'animation de la gestion par le comité exécutif , et des comités de gestion , ainsi qu'à l'apport procuré aux différentes études d'investissements et leur post évaluation .

Nous concluons sur les modalités d'évolution du référentiel de gestion dans le temps à l'occasion du lancement du cycle budgétaire , et dans les faits par l'évolution du périmètre de gestion ; nous esquisserons les diverses procédures de mise à jour et d'audit du référentiel afin d'en assurer la qualité et mise en conformité aux pratiques et exigences spécifiques des métiers.

1. OBJET

1.1. Définitions

Le référentiel de management contient les règles qui permettent d'élaborer le reporting de contrôle de gestion du groupe ONA.

Par règles on entend : description des types de documents, des natures d'informations et des axes de gestion faisant partie du reporting du contrôle de gestion

Ces règles s'imposent à l'ensemble des entités inscrites dans le périmètre de ce reporting, qu'il s'agisse des filiales, des secteurs d'activités et des organismes centraux du groupe.

Elles portent sur des modes de travail communs à l'ensemble des entités, mais sont également spécifiques pour un secteur donné afin d'être adaptées aux caractéristiques des différents secteurs d'activité concernés

Elles couvrent les données réelles et prévisionnelles (Activité , gestion , budget, forecast et plan stratégique).

1.2. Objectifs

L'existence d'un référentiel de management est essentiel pour assurer le niveau de qualité requis au reporting de gestion.

Différents objectifs sont poursuivis :

- élargir le plus possible la bonne compréhension du contenu du reporting ;
- faciliter les travaux d'élaboration en précisant les contenus et les modes de travail ;
- assurer la fiabilité et la pertinence de l'information traitée ;
- rendre plus transparentes les informations de gestion afin de faciliter le dialogue entre les différents décideurs .

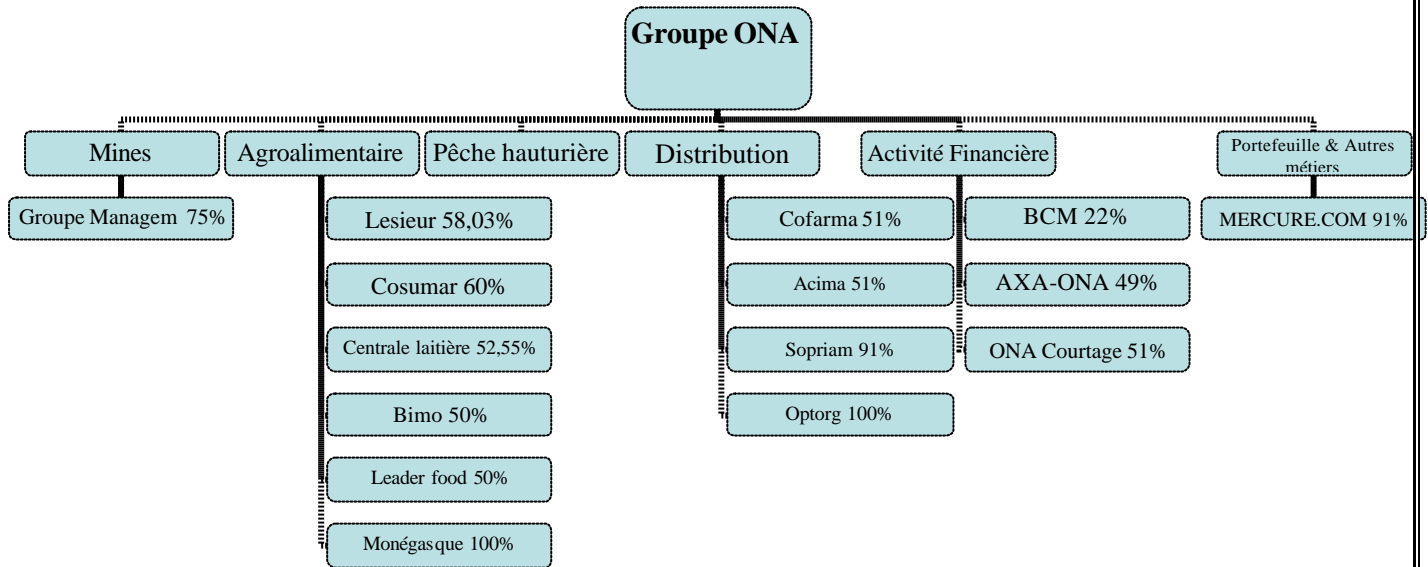
1.3. Composantes

Le référentiel de management est composé des parties suivantes :

- la définition du périmètre couvert ;
- le contenu des rubriques composant les différents états du reporting ;
- les modalités d'élaboration du reporting ;
- les apports et les utilisations du reporting .

cf. système de reporting filiale holding page 23

1.4. Le Modèle organisationnel du groupe ONA

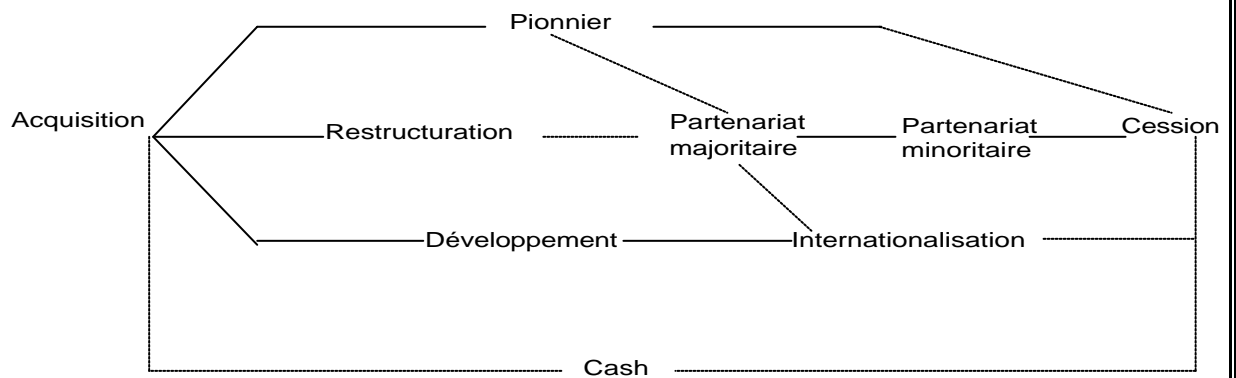


Le groupe ONA a pour vocation la création de valeur par la gestion d'un portefeuille équilibré de sociétés leaders à l'échelle nationale ou régionale où il exerce un rôle de contrôle et d'animation du développement et des synergies.

Pour atteindre sa vocation, le groupe ONA s'appuie sur 3 leviers et sur une philosophie d'investissement claire.

- ✍ Un portefeuille dynamique d'activités
- ✍ Des règles de gouvernance modernes
- ✍ Des partenariats de premier plan

EXEMPLE DE DYNAMIQUE D'INVESTISSEMENT



☞ **Les différents systèmes concurrentiels (Matrice BCG 2)**

		<i>EFFET D'EXPERIENCE</i>	
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
<i>POTENTIEL DE DIFFERENCIATION</i>	<i>Fort</i>	<p>FRAGMENTATION Des concurrents nombreux très flexibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle faibles ou inexistantes - Marchés étroits - Marges instables 	<p>DIFFERENCIATION Nombreuses entreprises très rentables sur des niches</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombreux changements entraînant une redéfinition fréquente de la segmentation - Le prix n'est pas le seul facteur clé de succès
	<i>Faible</i>	<p>IMPASSE CONCURRENTIELLE Les concurrents ont de faibles parts de marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation de volume n'entraîne pas de gains importants sur les coûts - Technologies d'accès facile - Endettement fort et faible rentabilité 	<p>CONCENTRATION Peu de concurrents et course au volume</p> <ul style="list-style-type: none"> - Domination par les coûts grâce à l'effet d'expérience - Rentabilité forte pour le leader - Rentabilité modérée pour les petits

Les différentiels systèmes concurrentiels (Matrice BCG 2)

Domaine d'investissement cible du groupe ONA

2. PERIMETRE COUVERT

ONA est une holding de gestion qui s'implique dans la gestion de ses filiales.

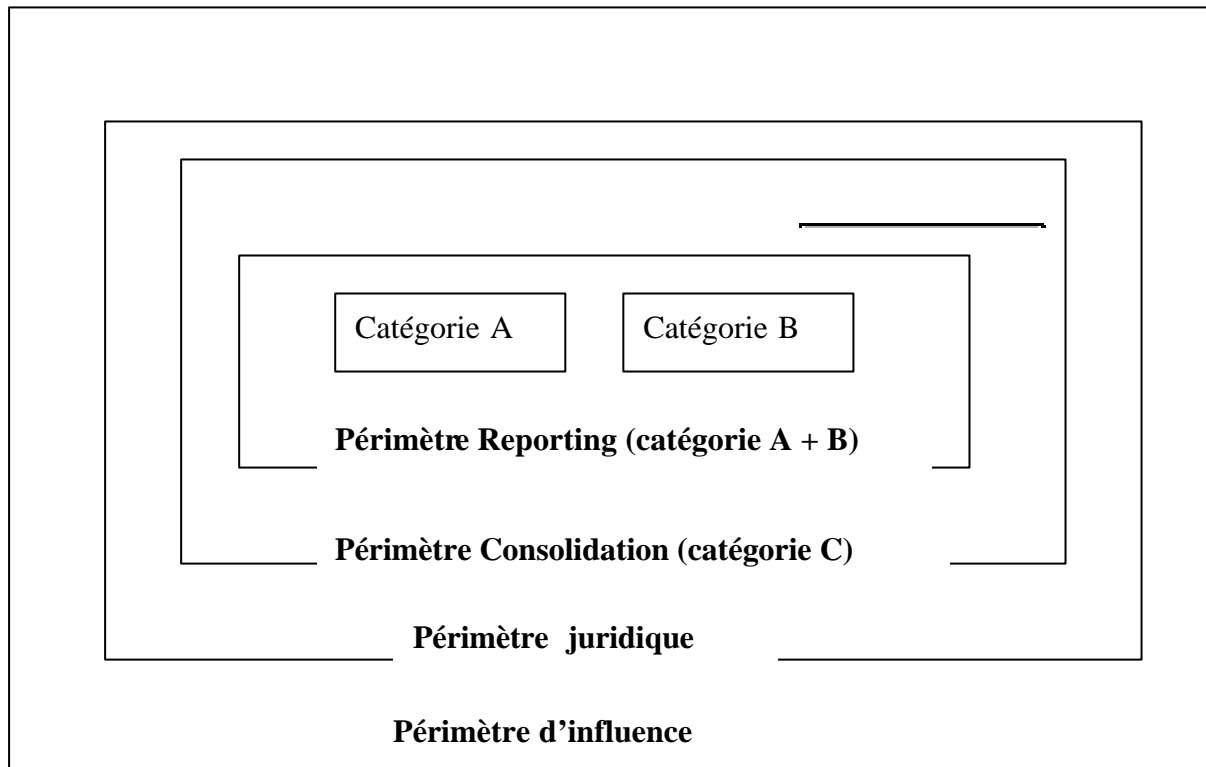
L'articulation ONA/ sous-groupe/ Filiales est régie par un manuel de procédures et un système de reporting.

Avec sa prise de contrôle du groupe SNI en 1999 (holding financière de participation), cette articulation est devenu complexe et les modes de contrôle deviennent hétérogènes. A la sortie de ce mémoire le LBO SNI/ONA a bien eu lieu et le référentiel prend en considération ces dernières modification. D'où la nécessité de distinguer trois catégories disjointes de filiales.

La répartition des filiales entre ces 3 catégories est définie annuellement par le Président Directeur général du groupe.

Le périmètre d'entités auquel s'applique le reporting de contrôle de gestion du groupe est présenté ci-après. Il distingue 3 catégories de filiales. Pour chacune de ces catégories, il existe un mode de reporting spécifique.

PERIMETRE DU GROUPE



Catégorie A : les filiales où le Groupe exerce un contrôle majoritaire ou une influence déterminante dans la gestion.

Catégorie B : les filiales suivies par le Groupe là où il exerce une influence dans la gestion.

Catégorie C : les autres filiales du périmètre de consolidation

Périmètre juridique : les filiales gérées par le Groupe mais non consolidées

Périmètre d'influence : Participations où ONA détient un ou plusieurs postes d'administrateurs (CIH, CIMR, BMCI, ...).

Cette liste est évolutive en fonction des changements de périmètres de gestion.

L'affectation des filiales dans chacun des périmètres est dépendante du taux de participation du groupe ONA au sein de la filiale :

- lorsqu'il est supérieur à 50%, le reporting appliqué est nécessairement de catégorie A
- dans les autres cas il est fonction des conventions définies avec les partenaires actionnaires de la filiale (axa et lafarge)

La distinction entre les trois catégories de reporting est expliquée au sein du chapitre 3.

2.1. Secteurs d'activités et filiales

A- PERIMETRES DE GESTION ET DE CONSOLIDATION AU 30 JUIN 2003

Filiales	Reporting		Périmètre de consolidation
	Catégorie	Niveau Liasse	
Mines & Matériaux de Construction			
GROUPE MANAGEM		Liasse par filiales	
AGM	A	LIASSE	X
CTT	A	LIASSE	X
MANAGEM	A	LIASSE	X
REMINEX	A	LIASSE	X
SAMINE	A	LIASSE	X
TECHSUB	A	LIASSE	X
SOMIFER	A	LIASSE	X
GUEMASSA	A	LIASSE	X
IMITER	A	LIASSE	X
NORATRA	A	AGREGE	X
TECHSUB	A	AGREGE	X
GROUPE SEMAFO	A	AGREGE	X
PROJET DRAA SFAR	A		X
PROJET MANA	A		X

Filiales	Reporting		Périmètre de consolidation
	Catégorie	Niveau Liasse	
Agroalimentaire			
SUCRE, BISCUITS, PRODUITS DE LA MER			
Sucre			
COSUMAR	A	Liasse	X
Snacks			
BIMO	A	Liasse	X
LEADER FOOD	A	Liasse	X
Groupe Marona			
ALBERO	A	Liasse	X
ARPEM	A	Liasse	X
IFM	A	Liasse	X
MARONA	A	Liasse	X
Groupe La Monégasque			
ALMAR	B	Agrégée	X
FRAMOSA	B	Agrégée	X
MONEGASQUE France	A	LIASSE	X
MONEGASQUE MAROC	A	LIASSE	X
PRODUITS LAITIERS ET CORPS GRAS			
Corps gras			
LESIEUR	A	Liasse	X
CMB PLASTIQUE	A	Liasse	X
FIREAL	B	Agrégée	X
OLEOR	B	Agrégée	X
SICAF	B	Agrégée	X
Produits laitiers			
CENTRALE LAITIERE	A	Liasse	X
FROMAGERIE DOUKKALA	A	Liasse	X
PINGOUIN	A	Liasse	X
SOTHERMA	A	Liasse	X

Filiales	Reporting		Périmètre de consolidation
	Catégorie	Niveau Liasse	
Tourisme & Aménagement			
TOURISME en projet			
MARRAKECH OBEROI			
OUARZAZATE OBEROI			
HOTEL AVENUE HASSAN II			
CLUB MED DAKHLA			
IMMOBILIER			
HCO	A	Liasse	X
MANDARONA	A	Liasse	X
CMO	A	Liasse	X
AMENAGEMENT			
SAPINO	A	Liasse	X
TANGER FREE ZONE	A	Liasse	X
Activités Financières			
GROUPE AXA ONA			
AXA ASSURANCE MAROC	C	Liasse spécifique	X
AXA ONA	C	Liasse spécifique	X
GROUPE ONA COURTAGE			
AGMA LAHLOU TAZI	A	Liasse spécifique	X
VIDAL	A	Liasse	X
ONA COURTAGE	A	Liasse	X
BANQUES ET CREDITS			
BCM	C	Liasse spécifique	X

Filiales	Reporting		Périmètre de consolidation
	Catégorie	Niveau Liasse	
Distribution			
GROUPE COFARMA			
COFARMA	A	Liasse spécifique	X
Plate-forme	A	Liasse spécifique	X
SODIGEC 1	A	Liasse spécifique	X
SODIGEC 2	A	Liasse spécifique	X
MARJANE MARRAKECH	A	Liasse spécifique	X
MARJANE TWIN CENTER	A	Liasse spécifique	X
MARJANE BOUREGREG	A	Liasse spécifique	X
MARJANE CALIFORNIE	A	Liasse spécifique	X
MARJANE AGADIR	A	Liasse spécifique	X
MARJANE AIN SEBAA	A	Liasse spécifique	X
MARJANE HAY RIAD	A	Liasse spécifique	X
MARJANE FES	A	Liasse spécifique	X
MARJANE TANGER	A	Liasse spécifique	X
MARJANE MOHAMADIA	A	Liasse spécifique	X
ACIMA			
MARJANE TWIN CENTER	A	Liasse spécifique	X
ACIMA S.A	A	Liasse spécifique	X
AUTOMOBILE			
SGA	A	Liasse	X
SOPRIAM	A	Liasse	X
RENAULT MAROC	C	Liasse	X
BERLIET MAROC	B	Liasse	X
GROUPE OPTORG			
TRACTAFRIC et AUTRES			
TRACTAFRIC S.N.C	A	Liasse spécifique	
S.H.O. GABON	A	Liasse spécifique	
S.H.O. CAMEROUN	A	Liasse spécifique	
TRACTAFRIC MAROC	A	Liasse spécifique	
S.H.O. CONGO	A	Liasse spécifique	

S.H.O. TCHAD	A	Liasse spécifique	
TRACTAFRIC RDC	A	Liasse spécifique	
AUTRES	A	Liasse spécifique	
PEYRISSAC COTE D'IVOIRE	A	Liasse spécifique	
OPTORG S.A.	A	Liasse agrégée	

Filiales	Reporting		Périmètre de consolidation
	Catégorie	Niveau Liasse	
Nouvelles Technologies & Médias			
RÉGIE 3	A	Liasse	X
GFI CONSULTING	A	Liasse spécifique	X
GFI SYSTEMS	A	Liasse spécifique	X
NETCOM	A	Liasse spécifique	X
INVOLYS	B	Liasse spécifique	X
RMI	C	Liasse spécifique	X
Holding & Portefeuille			
ONA	A	Liasse	X
DAN MAROC	A	Liasse	X
DIWAN	A	Liasse	X
SFGP	A	Liasse	X
FINANCIERE DIWAN	A	Liasse	X
SNI	A	Liasse	X
OHIO	A	Liasse	X
COPROPAR	A	Liasse	X
ONA INTERNATIONAL	A	Liasse	X
Participations Diverses			
AUTRES			
MAROST	A	Liasse	X
PECHE ET FROID	A	Liasse	X
LONGOMETAL AFRIQUE	A	Liasse	X

B- RELATIONS COMMERCIALES ET FLUX INTRA-GROUPES

La présentation ci-après permet de visualiser l'ensemble des échanges économiques entre les entités du groupe ONA. Cette vision synthétique offre ainsi rapidement la possibilité de mesurer au moment de l'élaboration des reporting aux échelons intermédiaires, par groupe de filiales, par secteur d'activités, à l'échelle groupe, les opérations intragroupes qu'il y a lieu de neutraliser afin d'obtenir des chiffres consolidés fiables. Elle a également l'avantage de percevoir immédiatement les secteurs d'activités en synergie.

Les échanges commerciaux et financiers entre les filiales du groupe sont de deux natures :

- les ventes de biens et de services
- les flux de trésorerie et financiers

1. Les ventes commerciales entre les filiales :

Les flux commerciaux entre les filiales du Groupe sont de deux catégories :

- ✍ **Les flux de biens** : échanges commerciaux de marchandises et de biens de production réalisés entre des filiales d'un même secteur d'activité ou relevant de secteurs d'activité distincts .
- ✍ **Les prestations de services, sous forme de :**
 - ✍ Rémunérations de gestion (versées à ONA SA, SNI SA et à certains holding de métier, MANAGEM SA et COFARMA SA) pour la rémunération des services transverses rendus par les Holding (Direction générale, trésorerie, système d'information, juridique, contrôle de gestion...)
 - ✍ Prestations de services spécifiques : prestations d'ingénierie de Reminex pour les filiales minières...

Les flux commerciaux entre les filiales du Groupe sont représentés dans le tableau ci-après.

Flux de l'activité commerciale intra-groupe

	MINES ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION	AGROALIMENTAIRE	TOURISME AMENAGEMENT	DISTRIBUTION	ACTIVITES FINANCIERES	HOLDING ET PORTEFEUILLE	PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES
MINES ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION	Noratra -> filiales minières Reminex -> filiales minières et Autres filiales du Groupe Techsub -> filiales minières Managem <-> filiales minières Lafarge Ciments <-> Lafarge Cementos						
AGROALIMENTAIRE		Cosumar -> Centrale Laitière, Bimo, Pingouin Fromagerie des Doukalas -> Centrale Laitière CMB Plastique -> Lesieur ET SOTHERMA CL -> FDK, Pingouin SOTHERMA -> CL		Cosumar -> Groupe COFARMA Centrale Laitière -> COFARMA Lesieur -> COFARMA BIMO et Leader Food -> COFARMA SOTHERMA -> COFARMA Monégasque COFARMA			
TOURISME ET AMENAGEMENT	Marodec, & CMO services aux filiales immobilières et de tourisme						
DISTRIBUTION				Sopriam -> SGA Berliet Maroc -> SGA SGA ≄ SOPRIAM			
ACTIVITES FINANCIERES	AGMA -> Filiales du Groupe AXA ASSURANCE MAROC -> Filiales du Groupe BCM -> Filiales du Groupe						
HOLDING ET PORTEFEUILLE	ONA SA -> Filiales du Groupe MERCURE.COM -> Prestations informatiques (ERP , réseaux , outsourcing , ...)						

2. Flux de gestion de trésorerie

Les flux de trésorerie concernent les entités ayant un lien juridique entre elles. Des conventions de trésorerie existent entre les filiales de catégorie A et B et leur Holding.

L'objectif est la centralisation et l'optimisation de la trésorerie du Groupe au niveau d'ONA SA :

- ✍ Les excédents de trésorerie des filiales sont centralisés et rémunérés par ONA SA ;
- ✍ Les besoins de financement sont financés par ONA SA : on distingue les avances de trésorerie (n'excédant pas six mois) et le compte courant d'associé (pour les besoins de financement à long terme)

2.2. Types et natures des informations concernées

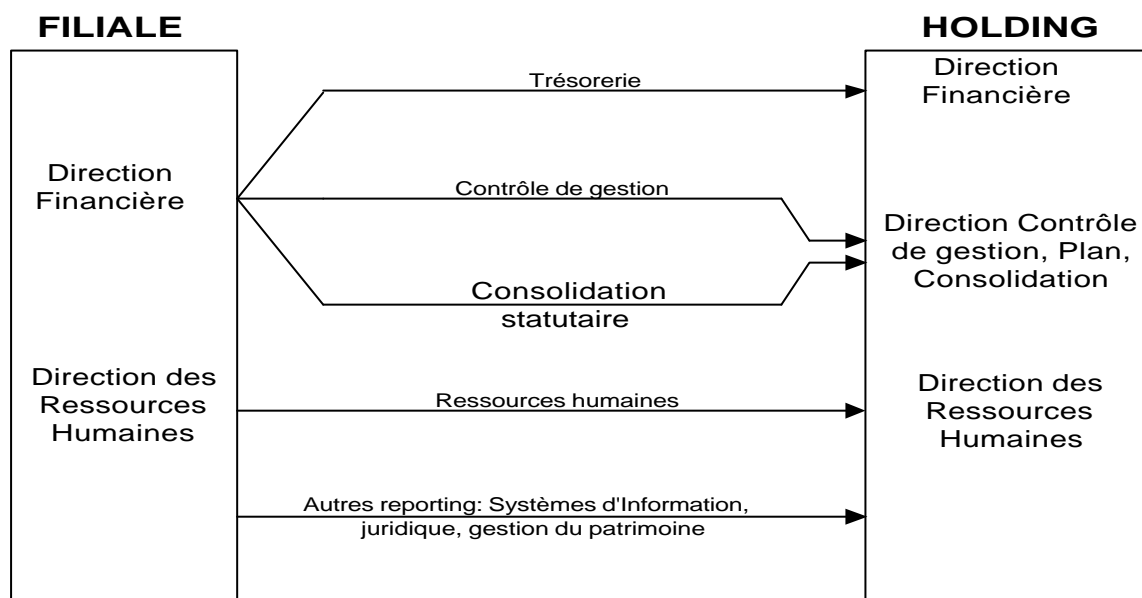


Figure Système de reporting Filiale/Holding

2.2.1. Typologie des filiales et des reporting

ONA est un holding de gestion, qui exerce différents niveaux de contrôle dans ses filiales, classés en 3 catégories :

- ? Catégorie A : filiales où le groupe exerce un contrôle majoritaire ou une influence déterminante dans la gestion (exemple Lesieur , Cosumar)
- ? Catégorie B : les filiales où le groupe exerce une influence dans la gestion (exemple Axa ONA , Involys)
- ? Catégorie C : les autres filiales du périmètre de consolidation (exemple Renault)

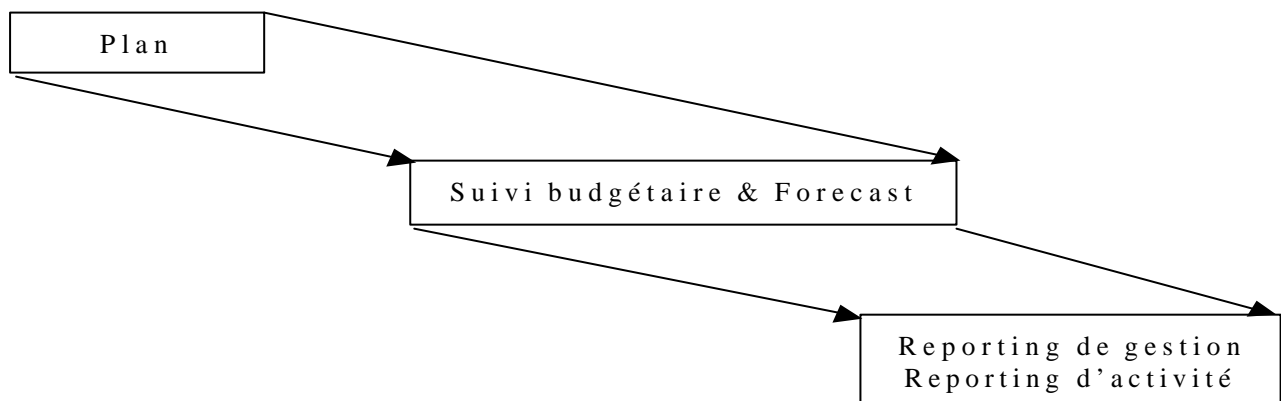
A partir de cette typologie de contrôle, il se dégage 3 formes de reporting Contrôle de gestion qui remontent au holding :

- ? Reporting que l'on peut qualifier de standard, répondant exactement au canevas et au calendrier fixés par le holding : il s'applique aux filiales de **Catégorie A** ;
- ? Reporting dont le format, le contenu et parfois même le calendrier sont décidés en commun accord entre le holding et la filiale : il s'applique aux filiales de **Catégorie B** ;

Dans l'une ou l'autre des 2 catégories, la particularité du métier qui conduit à un plan comptable différent du plan comptable général impose de fait un reporting différent du reporting standard (cas de l'assurance, la banque...)

- ? Reporting des comptes semestriels et annuels à l'occasion des arrêtés de consolidation : il s'applique aux filiales de **Catégorie C**. Il est commun aux besoins de la consolidation et du contrôle de gestion.

2.2.2. Nature des reporting Catégorie A et B



Les reporting Contrôle de Gestion du groupe ONA sont les suivants :

? **Reporting d'activité :**

- *fréquence* : mensuel
- *utilisation* : informe le holding sur l'activité commerciale estimée du mois.
- *caractéristiques* : porte sur le chiffre d'affaires commerciale de base de la filiale, et des volumes par famille de produits, à l'exclusion des autres revenus accessoires de cette dernière.

Le reporting d'Activité vise à alerter rapidement la Direction Générale du Groupe sur les réalisations commerciales du mois en vue d'une action appropriée.

Tous les mois à (j+7), les filiales renseignent le holding sur leur Chiffre d'Affaires et sur les ventes en quantité et en valeur détaillées par produit ou secteur accompagnés de commentaires succincts.

Le reporting doit être transmis par les filiales de la catégorie A après accord de la Direction Générale concernée selon le calendrier communiqué au début de chaque année par la Direction du Contrôle de Gestion.

✍ DELAI DE RECEPTION:

Élément	Date	TRAITEMENT	Validation	Remise DG
Activité	J+7	+ 48 h	+1	J+10

☞ ANALYSE & TRAITEMENT DES DONNEES:

Le contrôleur de gestion réceptionne les reporting, procède en premier par une analyse des chiffres afin de déterminer la tendance de l'activité de l'entreprise, l'importance de ces tendances devra être expliquée via les détails du chiffre d'affaires (produits, sous produits, site de production....) qui servira à l'élaboration du commentaire d'activité.

Ensuite, une analyse par la rationalisation (1) du chiffre d'affaires s'avère importante. Cette analyse s'appuie sur la base d'indicateurs (part de marché, conjoncture, effet lancement et promotion) pour l'explication des différents effets notamment:

- L'effet volume qui est calculé **variation de la quantité * prix prévisionnel**

La variation de la quantité peut être due à l'évolution de la consommation nationale, la commercialisation d'un nouveau produit, ou au lancement d'une nouvelle ligne de production...

- L'effet prix qui est égal **variation du prix * quantité réelle**

Cette variation peut être due à la variation des prix à un effort promotionnel, à une variation de parité, ou à un effet macroéconomique...

- L'effet mix correspond à un changement de la structure des ventes sur un segment donnée.

(1) La rationalisation d'un résultat est égale à la somme des effets des indicateurs (volume, quantité) qui constituent ce résultat.

? **Reporting de gestion :**

- *fréquence* : mensuel
- *utilisation* : est l'outil de base de suivi et de pilotage par le groupe des résultats de ses filiales.
- *caractéristiques* : les informations du réel doivent répondre aux règles comptables définies par le groupe, notamment en matière de provisions, des dotations aux amortissements... (cf manuel des procédures comptables du groupe).

Ces 2 reporting doivent être accompagnés d'une note de commentaire sur les faits saillants du mois, ainsi que sur les éléments explicatifs des écarts par rapport au budget et éventuellement par rapport à l'historique.

Le reporting de résultats, est un outil de suivi qui regroupe l'essentiel des agrégats clés de pilotage dans le groupe. Tous les mois, des tableaux regroupant, à ce jour, les éléments analytiques (contributions), les résultats consolidés (RBC) et les agrégats de création de valeur intégrant les dernières évolutions du modèle de gestion et accompagnés des commentaires appropriés, et éventuellement de rationalisations sont envoyés par les filiales de la catégorie A.

Un contrôle et une analyse sont effectués sur chaque liasse de données provenant des filiales, et une synthèse est générée afin d'aider la hiérarchie à la prise de décision (cf. figure système de reporting filiale / holding).

☞ DELAI DE RECEPTION:

Élément	Date	Traitement	Validation	Total
Gestion	J+17	+ 48h	+1	J+20

Quand on parle de gestion, on fait référence au résultat d'exploitation et à la notion de contribution des produits qui le génère, cette dernière est composée du chiffre d'affaires, la variation de stock et les coûts variables et fixes de production ainsi que les coûts de commercialisation.

✍ ANALYSE DES DONNEES:

L'analyse du reporting de gestion, s'opère par une rationalisation du résultat d'exploitation en 3 parties : la rationalisation de la contribution , des frais généraux , et des non incorporables.

a) Rationalisation de la contribution :

Cette dernière se fait par famille de produit et selon l'importance significative de chacune de ces familles. Cette rationalisation se fait sur la base de plusieurs effets, ces derniers doivent être calculés ligne par ligne.

L'effet volume : $\text{variation volume} * \text{contribution unitaire prévisionnelle}$

L'effet prix : $\text{variation prix} * \text{quantité vendue Réelle}$

L'effet coût variable de production : $\text{variation coûts variables de production unitaire (N)} * \text{quantité produite (N)}$

- L'effet coût fixe de production : $\text{variation du coût fixe global}$

- L'effet du coût commercial : $\text{variation du coût de commercialisation unitaire} * \text{quantité vendue}$

NB : Un contrôle de vraisemblance s'impose dans le calcul de tous chiffre.

L'étape qui suit sera l'explication de ces effets , dans un souci de synthèse des commentaires , on ne prendra en compte que les principaux effets. Ceci dit, les effets qui concernent l'activité ayant déjà fait l'objet d'explication au niveau du commentaire du reporting d'activité n'ont pas à être ré expliquer . Par conséquent ,le commentaire sera centré principalement sur l'évolution des coûts de production et de commercialisation.

b) Analyse des Frais généraux

Sont calculés par la différence entre la contribution et le résultat d'exploitation.

Ils concernent en partie:

- Autres charges externes
- Charges du personnel
- Dotation aux amortissements
- Impôts et taxes qui diffèrent d'une filiale à une autre.
- Autres charges d'exploitation : ces charges comprennent les charges du siège.

Leur analyse: comme ce sont des charges non liées à la production, elles sont analysées par écart ; si l'écart est important, l'analyse est faite à périmètre comparable , c'est à dire l'écart au niveau des primes d'assurances peut être expliquer par l'augmentation des accidents de travail, ou bien l'écart au niveau des amortissements peut être du à la construction d'un nouveau siège...

Les réceptions concernent le **Compte de produits et de charges, la contribution par** (produit/famille de produits/ sites de production...), **la contribution totale ;**

c) analyse des éléments non incorporés

ces éléments font partie du résultat d'exploitation , ce sont des éléments non récurrents biaisant le raisonnement du coût direct dans l'analyse de la contribution.

Exemple : bonis sur stock , augmentation de l'assurance travail au milieu d'année , ...

Indicateurs spécifiques:

L'analyse des tableaux d'indicateurs spécifiques peut se révéler nécessaire puisque ces derniers constituent l'ensemble des ratios et des indicateurs financiers liés au métier, que les responsables estiment révélateurs de la situation actuelle de l'entreprise en question.

Ceci étant dit, la tâche la plus difficile reste au moment de l'appel des responsables de filiales. Ces appels servent de relance au cas où une rationalisation de chiffre s'impose.

Contrôle fait, les documents sont envoyés à un contrôleur de gestion désigné par le groupe pour l'établissement des récapitulatifs.

Une réunion est programmée par la suite avec le responsable du contrôle de gestion pour valider les données afin qu'elles puissent être envoyées en dernier lieu au directeur général.

Ces 2 reporting doivent être accompagnés d'une note de commentaire sur les faits saillants du mois, ainsi que sur les éléments explicatifs des écarts par rapport au budget et éventuellement par rapport à l'historique.

? **Budget :**

- *fréquence* : une fois par an
- *utilisation* : fixation des objectifs d'activité et des résultats de l'année. Constitue l'engagement du responsable de la filiale vis-à-vis du holding.
- *caractéristiques* : le groupe demande aux filiales de lui communiquer suivant un plan et des hypothèses de base prédéfinis, leurs objectifs et prévisions pour l'année à venir. Les tableaux du budget sont soit mensualisés, soit quadrimestrialisés, suivant leur périodicité dans le reporting de gestion.

Il permet le suivi des budgets prévus pour chacune des filiales et les compare aux performances réalisées pour contrôler l'efficacité des entités. Autrement dit, il s'assure que les objectifs fixés sont atteints. Si une dérive est toutefois détectée, le contrôleur de gestion cherchera à analyser la cause de l'écart, et pourra proposer des scénarios d'action pour remédier à une telle situation.

Le budget est annuel, mais son suivi est mensuel. En effet, ONA recommande l'approche qui stipule que le budget de l'année soit la somme des budgets mensuels résultant du chiffrage du plan d'action de progrès étalés sur l'année.

? **Forecast :**

- *fréquence* : il est établi 2 fois par an, 4+8 avec les prévisions de clôture du semestre, et 8+4.
- *utilisation* : est l'anticipation des clôtures semestrielle et annuelle, au vu des réalisations sur les mois écoulés, afin de piloter les résultats du groupe et de dresser éventuellement les plans d'actions appropriés
- *caractéristiques* : à l'occasion des forecast, le point est fait sur les indicateurs qui ne sont pas demandés mensuellement au niveau des reporting de gestion, notamment les indicateurs de création de valeur, le besoin en fonds de roulement, les investissements, le détail des provisions...etc.

Le Forecast est le système prévu pour que le budget annuel soit glissant. En effet, à l'occasion du Forecast, les budgets prévus sont révisés suivant les résultats réalisés jusqu'alors (A fin avril pour le 1^{er} forecast, et à fin août pour le 2^{ème} forecast). En mai et en Septembre, les prévisions pour les mois à venir sont actualisées selon ce qui a été réalisé pendant l'année en cours.

Il tient compte des performances réalisées, des nouvelles hypothèses sur certaines variables pour une meilleure anticipation exhaustive de la clôture annuelle (CPC, bilan, éléments de création de valeur, investissements, désinvestissements...).

L'estimé réalisé en Décembre ou Janvier a pour but d'anticiper les résultats de fin d'année à la base de l'exercice de 11 à 12 mois avec une estimation des écritures comptables à passer avant la clôture des comptes et la consolidation statutaire basée sur les chiffres arrêtés.

? Plan triennal :

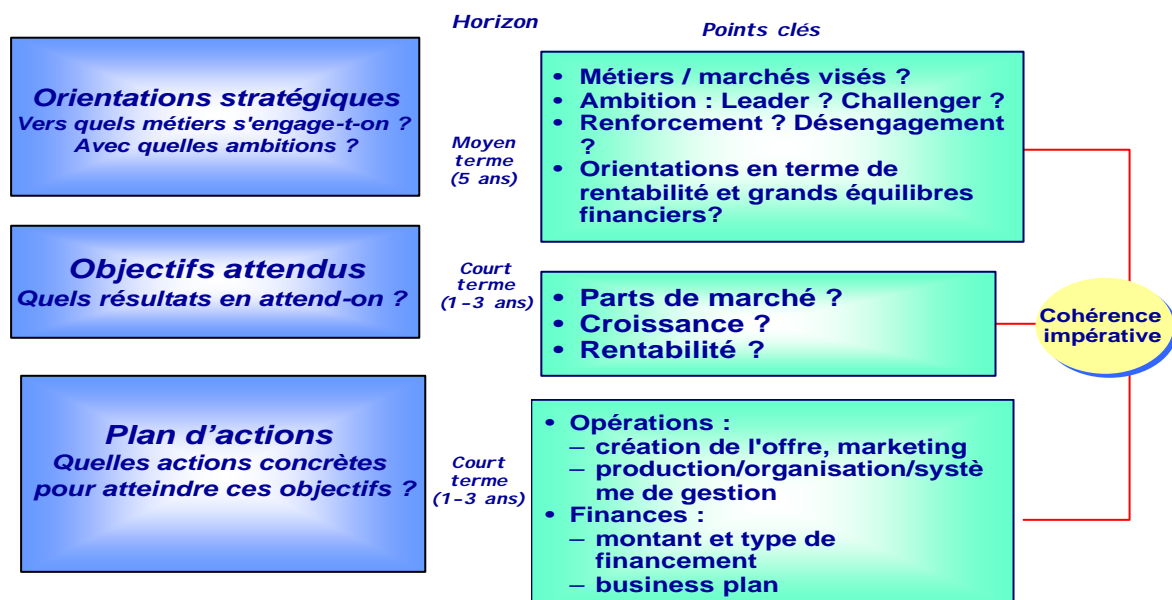
- *fréquence* : tous les 3 ans, mais actualisé chaque année à l'occasion du budget
- *utilisation* : est l'occasion pour chaque filiale de marquer un temps d'arrêt, pour faire d'abord le diagnostic et le bilan du plan précédent, en tirer les enseignements pertinents, et construire ensuite une analyse et une réflexion stratégique, précisant les leviers et plans d'actions annuels qui vont être mis en œuvre pour atteindre la cible du plan.
- *caractéristiques* : le plan stratégique de la filiale doit être la traduction opérationnelle des grandes orientations stratégiques, préalablement définies par le groupe pour les 3 années à venir

C'est le processus de préparation du plan triennal des filiales qui prévoit une démarche entre le holding et les filiales pour pouvoir asseoir un plan :

- Les orientations stratégiques du comité exécutif du groupe sont déclinées chez les filiales,
- La stratégie des filiales : les filiales s'inscrivent dans la stratégie générale en fonction de leur secteur d'activité. On obtient ainsi le plan de la filiale, chacune selon son métier,
- ONA Holding : Analyse les stratégies et vérifie leur adéquation avec les objectifs généraux à atteindre ,
- L'établissement du plan final de la filiale,
- Le plan du groupe est arrêté avec une vue globale sur le plan de l'ensemble des filiales.

Grands principes: Une vision cible à moyen terme (5 ans) définie par des orientations stratégiques (métiers/marchés visés et ambition) et complétée par des objectifs chiffrés et un plan d'actions à court terme (année budgétaire + 2 ans = 3 ans)

Le plan stratégique du groupe ONA vise à répondre, pour l'ensemble des entités du groupe, aux trois questions suivantes

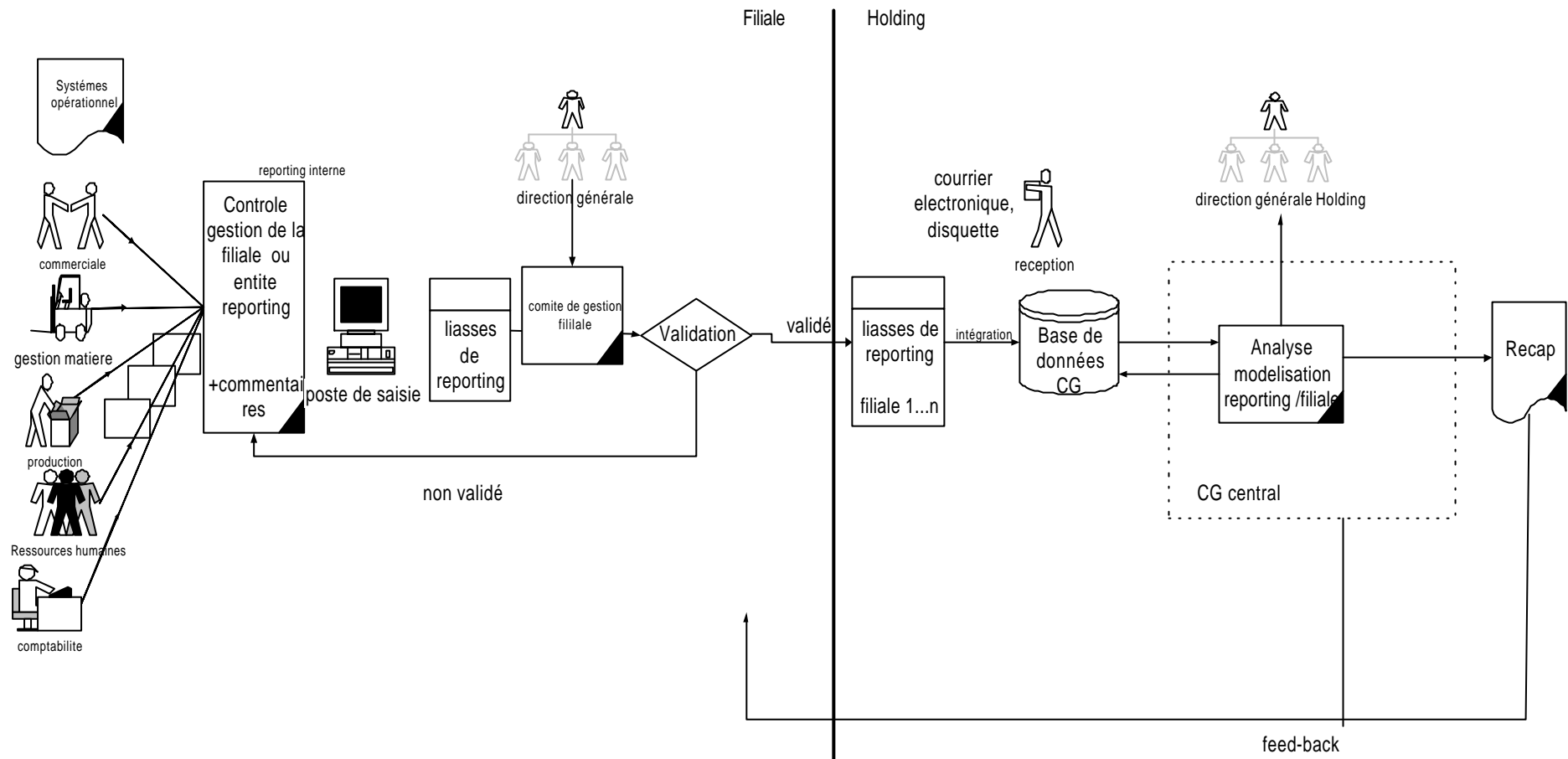


Le holding élabore et consolide les plans d'actions et les forecasts

Ces reporting se font selon des canevas en annexe , élaborés par le contrôle de gestion du holding et communiqués au début de chaque année ou à l'occasion du changement du canevas à toutes les filiales qui se doivent de s'y conformer.

Il est à noter que les banques et les assurances font l'objet d'un canevas particulier propre au métier (cf. annexe canevas du reporting par métier)

Ces reporting doivent être transmis par la Direction Générale concernée selon le calendrier communiqué au début de chaque année par la Direction du Contrôle de Gestion.



Système de reporting Filiale / Holding

2.2.3. Typologies des informations contenues dans les reporting

Les reporting Contrôle de gestion du groupe contiennent 5 classes de nature d'informations :

1. **Informations commerciales, financières et de consolidation :**

- **L'activité commerciale en volume et valeur :** il s'agit des ventes et du chiffre d'affaires relatifs aux produits de base de la filiale.
 - **Le compte de produits et de charges :** qui est demandé sous le format de la liasse comptable officielle.
Il intègre en outre le calcul du résultat brut consolidé, et du chiffre d'affaires consolidé.
 - **Le bilan :** il reprend les comptes à 2 chiffres de l'actif immobilisé, les principaux comptes du passif du haut de bilan, et les comptes à 3 chiffres de l'actif et du passif circulants, mettant en évidence les principales composantes du besoin en fonds de roulement.
 - **Le tableau des investissements/désinvestissements :** les investissements sont reportés en terme d'engagement et de comptabilisation, l'engagement correspondant à l'autorisation accordé par le holding à la filiale (cf. procédure d'approbation des investissements), suivie par le lancement des commandes et des appels d'offre auprès des fournisseurs.
Les investissements sont classés en 5 catégories :
 - ? développement et amélioration de la capacité et de la productivité,
 - ? remplacement, maintenance et investissements obligatoires,
 - ? recherche développement, infrastructures minières et investissements à caractère incorporel,
 - ? systèmes d'informations,
 - ? investissements financiers.
- Les désinvestissements détaillent en intra et hors groupe les produits de cession et les valeurs nettes comptables des immobilisations vendues.
- **Le suivi des grands projets d'investissements :** un grand projet est un programme d'investissements, constitué de plusieurs investissements indissociables, souvent pluriannuels, et ayant un caractère stratégique, la qualification d'un investissement en grand projet étant établie d'un commun accord entre la filiale et le holding.
 - **Le tableau de financement :** présenté sous le format comptable officiel, ce tableau décrit les flux de la période (ressources et emplois stables, et variation du besoin en fonds de roulement) qui expliquent la variation de la trésorerie.
 - **Le budget de trésorerie mensualisé :** cet état permet de rationaliser le résultat financier et la situation de l'endettement net de la filiale, au budget. Il part de l'endettement net initial, détaille les flux de cash d'exploitation et hors exploitation, pour arriver à l'endettement net fin de période.
Ce document annuel est transmis de la Direction Centrale du Contrôle de Gestion à la Direction Financière du groupe, qui ne le reçoit pas directement de la filiale.
 - **Le détail des provisions intra et hors groupe :** au-delà de la nécessité de suivre l'état des provisions au niveau des filiales, ce détail répond également aux besoins de la consolidation, du calcul de la capacité d'autofinancement, et permet de faire une meilleure appréciation des délais de rotation des stocks, et des délais accordés aux clients, sur une base brute avant écritures de provisions.

2. Informations analytiques et techniques :

- **Contributions par produit ou famille de produits et contribution totale** : le suivi mensuel des contributions des filiales traduit l'importance et l'attention particulières portées par le groupe sur les efforts de réduction des coûts de revient, l'optimisation des structures de ventes pour une croissance rentable, la rationalisation des gammes des produits commercialisés...
L'amélioration continue des contributions unitaires et totales est l'un des leviers d'action majeurs de la création de valeur par les filiales.
A ce jour, les contributions correspondent à la ventilation par produit ou famille de produits, du chiffre d'affaires et des charges de la comptabilité générale, classées en charges directes variables et fixes, pour le calcul des coûts de production et de commercialisation.
Les frais généraux et tous autres coûts indirects aux produits ne rentrent pas dans le calcul des contributions.
- **Les indicateurs spécifiques** : ce tableau décrit les variables techniques pertinentes du métier, qui permettent de comprendre et de rationaliser les écarts du réel par rapport au budget et à l'historique.
Les indicateurs spécifiques constituent également une information importante dans la modélisation des métiers, en vue d'une meilleure réactivité par rapport aux reporting, forecast et budget des filiales, et en vue de l'anticipation par le holding des résultats annuels ou semestriels du groupe à n'importe quel moment de l'année.

3. Informations de la création de valeur :

- **Résultat opérationnel net** : le modèle conceptuel du système de gestion par création de valeur s'appuie sur le principe de base de la séparation entre la gestion opérationnelle et la gestion de l'actionnaire. De ce fait, le résultat opérationnel net correspond au résultat produit par les équipes opérationnelles des filiales, à partir des moyens d'exploitation qui sont mis à leur disposition par les actionnaires.
Le RON est constitué des contributions des produits, diminuées ou augmentées des frais généraux et des autres comptes du CPC non affectables, mais liés à l'exploitation, pour donner le résultat d'exploitation opérationnel.
Le résultat financier et le résultat non courant opérationnels intègrent tous les éléments de produits et de charges relevant de la gestion opérationnelle, et ignorent tout ce qui découle des choix de financement, des politiques de distribution de dividendes, de la gestion des excédents ou insuffisance de trésorerie, des provisions financières sur titres de participations et comptes courants...etc.
- **Les capitaux d'exploitation employés** : il s'agit des moyens d'exploitation dédiés à la gestion opérationnelle, soit l'actif immobilisé et le besoin en fonds de roulement opérationnels.
- **Rentabilité des capitaux d'exploitation employés** : c'est le rapport du RON sur les CEE moyens.

A ce jour, le RON et les CEE sont exclusivement extraits des données de la comptabilité générale des filiales, et ne subissent aucun ajustement de création de valeur qui garantit notamment une meilleure comparabilité entre les filiales.

4. Informations sur les ressources humaines et les systèmes d'informations

- Investissements système d'informations
- Effectifs
- Rémunérations et charges sociales
- Budget de formation.

5. Informations sur le tableau de bord stratégique (balanced scorecard)

(Voir en annexe la balanced scorecard du contrôle de gestion central)

Objectifs et bénéfices attendus

- ✍ Piloter le groupe ONA avec une vision équilibrée, incluant non seulement des indicateurs financiers, mais aussi des perspectives clients et internes (satisfaction client, compétitivité, risques, R&H, innovation) qui peuvent préfigurer de la performance de demain.
- ✍ C'est donc aussi un moyen d'anticipation permettant de prendre des mesures correctives, en cas de problèmes identifiés, avant que ce soit trop tard.
- ✍ Mesurer la contribution des filiales à ces orientations stratégiques
- ✍ Partager des indicateurs de performance et un langage de gestion communs
- ✍ S'assurer que les orientations stratégiques sont déclinées au sein du groupe et dans les actions quotidiennes

Dans le groupe ONA, deux sociétés ont déjà mis en place un Balanced Scorecard, à savoir AXA et CMB Plastique.

Tableau récapitulatif des classes de natures d'informations par typologies de reporting

	<i>Reporting d'activité</i>	<i>Reporting de gestion</i>	<i>Budget</i>	<i>Forecast</i>	<i>Plan triennal</i>
A- Informations commerciales, financières et de consolidation					
1- Activité commerciale	X	X	X	X	X
2- CPC		X	X	X	X
3- Bilan			X	X	X
4- Inv./désinv			X	X	X
5- Tableau de financement			X	X	X
6- Budget de trésorerie			X		
7- Provisions			X	X	X
B- Informations analytiques et techniques					
8- Contributions		X	X	X	X
9- Indicateurs spécifiques			X		
C- Information de création de valeur					
10- RON			X	X	X
11- CEE			X	X	X
12- RON/CEE			X	X	X
D- Systèmes d'information et RH			X	X	X
E- Tableaux de bord stratégique					X

2.3. Liens avec les autres catégories de reporting

Les différentes directions centrales reçoivent chacune selon un calendrier fixe des liasses de données des filiales se rapportant à différents domaines de gestion : comptabilité et consolidation statutaire, contrôle de gestion, trésorerie et ressources humaines. Il est utile de repérer les différences et les similarités entre ces données en vue, à terme, d'optimiser la remontée des informations.

Nous proposons dans ce qui suit de mettre en évidence les points communs et les points de différenciation entre la liasse du contrôle de gestion et les liasses des autres reporting, notamment celui de la Consolidation statutaire, des Ressources Humaines et de la Trésorerie.

2.3.1. Analyse comparée des liasses de Consolidation et du Reporting de gestion

Cette analyse porte sur les données envoyées par les filiales au Holding.

Consolidation	Fréquence
Bilan + CPC	Semestriel
Impôt différé	semestriel
Intra-groupe	semestriel
Répartition du capital	semestriel
Tableaux des flux	semestriel

Contrôle de gestion	Fréquence
Gestion	
? CPC	Mensuelle
? CA conso. et RBC	Mensuelle
? Bilan	Quadrimestrielle
? Contributions	Mensuelle
? Indicateurs spécifiques	Quadrimestrielle
? Indicateurs de création de valeur	Quadrimestrielle
? Investissements	Quadrimestrielle
? Désinvestissements	Quadrimestrielle
? Provisions	Quadrimestrielle
Activité	
? Chiffre d'affaires	Mensuelle
? Ventes /produit	
Budget	Annuelle
Forecast	2 fois par an
Plan	Triennale
Balanced scorecard	Annuelle

Si les besoins d'exactitude et d'exhaustivité des consolidateurs nécessitent des données comptables détaillées, ceux de la gestion, orientés action nécessitent l'introduction d'indicateurs agrégés dédiés au suivi permanent de la gestion des filiales.

? LE BILAN

Les rubriques du bilan utilisées pour la Consolidation et pour le contrôle de gestion sont identiques. Ces rubriques sont plus détaillées pour les besoins de la Consolidation.

Par exemple, **les immobilisations en non valeur** doivent être expliquées par *les frais préliminaire, les charges à répartir et les primes de remboursement sur obligations*. Pour le contrôle de gestion, seul l'agrégat **Immobilisations en non valeur** est retenu et n'est pas éclaté.

Exemples :

Consolidation	Reporting de gestion
+ Immobilisation en non valeur -Frais préliminaires -Charges à répartir/ +exercice -Primes de remb./obligations	Immobilisations en non valeur
+ IMMOBILISATIONS INCORPORELLES - Immo en recherche et développe -Brevets, marques, droits & ass -Fonds commercial -Autres immo incorporelles -Prov/depreciat/immo incorporelles	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES
+IMMOBILISATIONS CORPORELLES -Terrains -Constructions -Instal. Techniques et matériels -Matériel de transport -Mobilier, mat.bureau & aménagement divers -Autres immo. Corporelles -Immo corporelles en cours	IMMOBILISATIONS CORPORELLES

? Le Compte de Produits et Charges CPC

On retrouve dans les liasses de Reporting toutes les données envoyées par les filiales pour la Consolidation, même si ces dernières apparaissent avec plus de détail.

Consolidation	Reporting de gestion
+Ventes de marchandises -filiale 1 -filiale 2 -.... -filiale n	Ventes de marchandises Ventes intra-groupe
+Produits des participations - Dividendes sociétés intégrées globalement - Dividendes des sociétés mises en équivalence	Produits des titres de participation - Dividendes sociétés intégrées globalement - Dividendes des sociétés mises en équivalence
+retraitement des éléments non courants	+retraitement des éléments non courants -provisions dérogatoires -provisions réglementées

On constate que les contrôleurs de gestion traitent des données agrégées dans le bilan et le CPC, alors que la Consolidation explique chaque donnée en les affinant. Toutefois, les données utilisées dans les deux processus restent globalement identiques.

Le contrôle de gestion dans sa mission de consolideur de gestion du groupe assume sa mission d'extrapolation des données affinées de la consolidation.

LES DONNEES ET LEUR NATURE

La nature de ces données varie selon le processus considéré :

- **Consolidation** : les valeurs saisies concernant l'exercice de la période seront comparées aux valeurs correspondant à l'exercice de la période précédente.
- **Reporting de gestion** : Quant aux données du contrôle de gestion, elles sont organisées et saisies de manière à pouvoir comparer la valeur réelle de chaque indicateur avec celle de l'exercice précédent (N-1 ; m-1) et celle prévue dans le budget et l'écart constaté. Sont saisis également, l'écart du réel avec les autres natures de données gérés par le contrôle de gestion comme le Forcast ou le plan.

INTRA - GROUPE

La Consolidation et le Reporting de gestion traitent tous les deux des données qui concernent les opérations intra-groupe réalisées par les filiales. Mais le niveau d'intra-groupe traité dans la gestion n'est pas aussi fin que celui de la Consolidation.

Ces opérations intercos sont ventilées par société sœur et par nature de compte pour les besoins de la Consolidation. Dans le Reporting de gestion, la filiale renseigne sur un montant global regroupant toutes les autres filiales du groupe et les retraitements sont fait par la filiales dans le CPC.

FLUX

Les filiales envoient les données relatives aux différents flux expliquant les mouvement réalisés durant la période considérée. Ces mouvements sont contenus dans les tableaux du Reporting tels que les tableaux de financement, ceux des investissements et désinvestissements, des provisions ...

COMPLEMENTS

Pour les besoins de Consolidation, un tableau de répartition du capital de chaque filiale est nécessaire. D'autres indicateurs sont spécifiques au contrôle de gestion : analyse des contributions, les indicateurs de création de valeur (RON, CEE, RCE), le besoin en fonds de roulement ...

D'autres liasses parviennent des filiales aux contrôleurs de gestion destinées à alimenter les autres processus comme le budget, le plan ou le forecast et qui n'existent pas pour la Consolidation.

CONCLUSION

La Consolidation et le Reporting de gestion se basent sur un plan de compte identique en terme d'indicateurs mais pas en nature. Car si la Consolidation gère plusieurs périodes pour les données réelles, le contrôle de gestion gère pour une période fixe, une variété de nature de données distincte .

		Données communes			Gestion: multi-nature Budget, Forecast, Plan	
spécificités	BILAN +CPC+ Tableau de financement	BILAN +CPC + Tableau de financement Réel et N-1				
	<u>Consolidation</u> : Intra-groupe, tableaux des flux					
	<u>Gestion</u> : création de valeur RON, CEE, RCE					

Tableau 1- liasses de Consolidation et de gestion : différences

2.3.2. Lien avec le reporting RH

Les Ressources Humaines sont considérés **annuellement** dans la liasse budgétaire du contrôle de gestion, à l'occasion des forecast, budget et plan.

Le budget établi par la filiale et remonté dans la liasse budgétaire au contrôle de gestion servira à alimenter les rubriques de budget du reporting RH pour un suivi continu et mensuel de l'évolution des indicateurs et les écarts constatés entre le budget et le réalisé.

En effet, à l'occasion du budget, les filiales renseignent sur les effectifs, les rémunérations et charges sociales, et puis sur le budget de formation.

Bien entendu, les indicateurs du reporting RH sont plus détaillés et sont construits selon plusieurs axes d'analyse de manière à permettre le suivi **mensuel** approprié.

LES RESSOURCES HUMAINES :

- ? Reporting quardimestriel
- ? Bilan Social Annuel (Février),
- ? Plan Stratégique triennal (repris de chez les Contrôleurs de Gestion du Holding),
- ? Budget (repris de chez les Contrôleurs de Gestion du Holding).

La direction des ressources humaines utilise HRACCESS d'IBM . c'est un produit modulaire dont les principaux bénéfices est l'établissement d'un référentiel ressources humaines groupe qui unifie des indicateurs et la vision stratégique de la gestion de ses ressources.

2.3.3. Lien avec le reporting Trésorerie

Le reporting de trésorerie porte sur la trésorerie dirhams et Devises.

Le budget annuel mensualisé de trésorerie est remonté dans la liasse budgétaire reporté au contrôle de gestion.

Cette dernière contient les éléments relatifs à la trésorerie Dirhams mais ne renseigne pas sur la trésorerie devises.

- ? Le reporting de trésorerie dirhams comprend la trésorerie à court et à moyen terme ainsi qu'une situation de trésorerie prévisionnelle pour le mois suivant avec une comparaison avec le budget mensualisé.
- ? Le reporting sur la devise et les matières premières porte sur les positions de change par quinzaine sur le semestre suivant, ainsi que d'autres opérations de financement.

Les outils de reporting actuels sont limités (Excel, tel).d'autres outils comme reuters, cbi.com, megafi sdi sont utilisés pour effectuer les opérations relatives à la trésorerie mais n'offrent cependant pas toutes les fonctionnalités nécessaires aux trésoriers.

3. CONTENU DU REFERENTIEL

3.1. Présentation générique

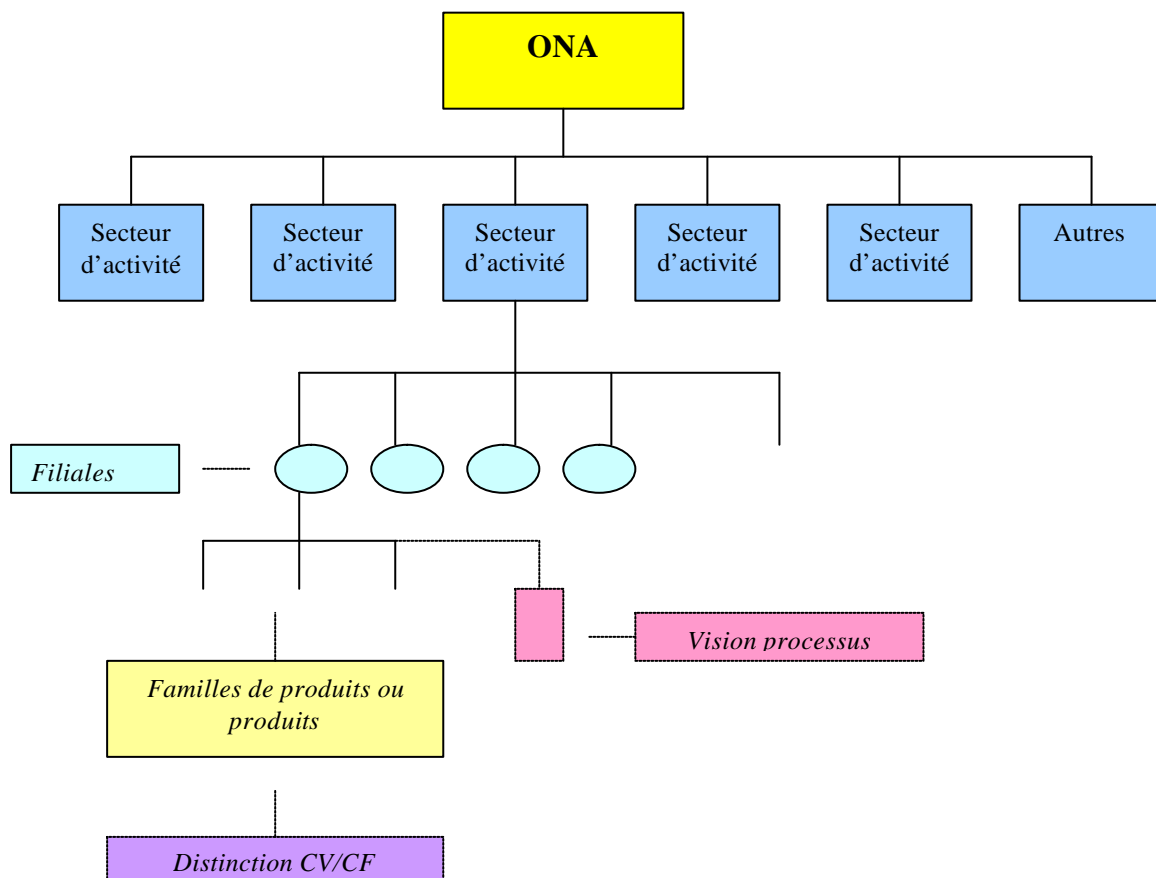
3.1.1. Plan de comptes de gestion

Le plan de compte de gestion se compose de deux axes d'analyse de base :

- Métiers/activités (ex. : secteurs d'activités, filiales, ...)
- Natures (comptes comptables : charges, produits, bilan, hors bilan)

? **L'axe métiers/activités se composent des éléments suivants :**

- le secteurs d'activité
- la filiale
- un ou plusieurs niveaux en fonction de la filiale et du secteur d'activité au sein duquel on se situe :
 - . la famille de produit ou le département, ou autre
 - . et/ou le produit
 - d'autres niveaux existants à ce jour, par exemple des sections d'activités (ex. raffinage, ...)
- ou à envisager ultérieurement en fonction de l'évolution des possibilités de la comptabilité analytique et des besoins
 - . une distinction est opérée entre les charges variables et les charges fixes des activités



? L'axe nature comprend les éléments suivants :

BILAN

Frais préliminaire
Autres immobilisations en non valeur
Immobilisation incorporelles
Immobilisation corporelles
Immobilisation financières
Etat de conversion - Actif
Actif immobilisé
Stocks
Clients et comptes rattachés
Etat débiteur
C/C de trésorerie
Autres C/C
Autres créances de l'actif circulant
Titres et valeurs de placement
Etat de conversion - actif
Actif circulant
Trésorerie Actif
Total actif
Capital social
Report à nouveau
Résultat Net
Autres
Capitaux propres
Subvention d'investissement
Provisions réglementées
Capitaux propres assimilés
Dettes de financement
Provisions durables pour risques et charges
Ecart de conversion - Passif
Total
Fournisseurs et comptes rattachés
Etat créditeur
C/C de trésorerie
Autres C/C
Autres dettes du passif circulant
Autres provisions pour risques et charges
Ecart de conversion - Passif
Passif circulant
Trésorerie passif
Total Passif
Endettement net
Capitaux propres moyens
Rentabilité capitaux propres (RoE)

CPC

Ventes de Marchandises en l'état
Vente de biens et services
Chiffres d'affaires social
Variation de stocks
Immobilisations produites par l'entreprise
Subvention d'exploitation
Autres produits d'exploitation
Reprises sur amortissements
Reprises aux provisions, Transfert de charge
Reprises d'exploitation
PRODUITS D'EXPLOITATION
Achats revendus de marchandises
Achats consommés de matières et fournitures
Autres charges externes
Impôts et Taxes
Charges de personnel
Autres charges d'exploitation
Dotations aux amortissements
Dotations aux provisions
Dotations d'exploitation
CHARGES D'EXPLOITATION
RESULTAT D'EXPLOITATION
Produits des titres de participation
Gains de change
Intérêts et autres produits financiers
Reprises aux provisions sur immobilisations financières
Reprises aux provisions, transfert de charge
Reprises financières, transfert de charge
PRODUITS FINANCIERS
Charges d'intérêts
Pertes de change
Autres charges financières
Dotations aux provisions sur immobilisations financières
Dotations aux provisions
Dotations financières
CHARGES FINANCIERES
RESULTAT FINANCIER
RESULTAT COURANT
Marge opérationnelle sociale (%)
Dont dotations aux frais préliminaires

Produits des cessions d'immobilisations physiques
Produits des cessions d'immobilisations financières
Subventions d'équilibre
Reprises sur subventions d'investissements
Autres produits non courants
Reprises sur amortiss.exceptionnels des immos
Reprises sur amortiss.dérogatoires
Reprises sur autres prov.réglémentées (PAL, PRG, Invest...)
Reprises aux autres provisions, transferts de charge
Reprises non courantes, transfert de charges
PRODUITS NON COURANTS
Valeurs nettes des immobilisations physiques cédées
Valeurs nettes des immobilisations financières cédées
Subventions accordées
Autres charges non courantes
Dotations aux amortiss.exceptionnels des immos
Dotations aux amortiss. dérogatoires
Dotations à caractère de réserves (PAL, PRG, Invest...)
Dotations aux autres provisions
Dotations non courantes
CHARGES NON COURANTES
RESULTAT NON COURANT
RESULTAT AVANT IMPOT
Impôts sur les résultats
RESULTAT NET
RESULTAT AVANT IMPOT
- Dividendes intragroupes reçus des IG
- Dividendes intragroupes reçus des MEE
- Dividendes intragroupes
+(Dot -Rep) aux provisions sur titres
+(Dot -Rep) aux provisions sur créances intragroupe
+(Dot-Rep) aux provisions pour investissement
+(Dot-Rep) aux provisions pour reconstitution de Gisement
+(Dot-Rep) aux provisions pour acquisition de Logement
+(Dot-Rep) aux amortissements dérogatoires (dégressifs)
+(Dot-Rep) aux amortissements dérogatoires (accélérés)
- Plus values intra-groupe
+(Dot-Rep) des frais préliminaires
+ (Dot-Rep) des Provisions de Consolidation
+ (Dot-Rep) Autres
RESULTAT D'ENTREPRISE
Chiffre d'affaires Intragroupe
CHIFFRE D'AFFAIRES RETRAITE
CA intragroupe / CA social (en %)

Le tableau ci-après montre les filiales pour lesquels il est adopté un découpage des contributions par axes d'analyse famille de produits, produits, processus

METIER	Famille de produits	Produit s	Vision processus
Agroalimentaire & Pêche hauturière	Cosumar Lesieur Centrale laitière Bimo Groupe Marona Groupe Monégasque	Oui Oui Non OUI NON OUI	Non Oui Oui Non Non Non
Distribution	Sopriam Optorg Cofarma Acima	Oui Non Non Non	Non CPC économique CPC économique CPC économique
Mines	AGM CTT MANAGEM REMINEX SOMIFER GUEMASSA SMI	OUI OUI NON NON OUI OUI OUI	OUI OUI NON OUI OUI OUI OUI

3.1.2. La procédure budgétaire

La procédure budgétaire couvre la période d'octobre à janvier selon le calendrier exposé au chapitre 4.

A- Le processus budgétaire est lancé avec la note du budget adressé par le Holding aux filiales.

Cette note décrit les éléments suivants :

- **le contexte** dans lequel le Groupe va évoluer, durant la nouvelle année budgétaire :
 - la croissance estimée des résultats du Groupe, de l'année en cours,
 - les incertitudes, difficultés ou données favorables qui vont marquer l'environnement économique marocain : réglementation, perspectives d'évolution à l'échelle nationale, des marchés dans lesquels le Groupe opère,
 - les réalisations stratégiques du Groupe durant l'année en cours (partenariat, prise de participations...)
- **les axes d'amélioration et leviers d'action** que le Groupe met en avant pour assurer la croissance des résultats :
 - synergies à mettre en œuvre,
 - abaissement des coûts de revient
 - action plus soutenue sur le besoin en fonds de roulement,
 - politique commerciale appropriée
 - sélectivité dans les investissements
- **les hypothèses de base retenues pour le calcul des postes budgétaires**
 - évolution de la masse salariale,
 - taux d'inflation
 - taux de rémunération des comptes courants
 - taux d'intérêt hors groupe
 - parités dh/devises

B- A l'aide de ces informations, la filiale entame la construction budgétaire. Il est recommandé de raisonner par mois et de déterminer le budget annuel en additionnant les 12 mois budgétaires.

Après accord de la Direction Générale de la filiale, celle-ci transmet le budget annuel à la holding. Ce budget doit être accompagné d'une note de commentaire, sur les points suivants :

- Action commerciale :
 - analyse de l'environnement et croissance du marché
 - situation de la concurrence
 - réponse de la filiale à la concurrence
 - objectifs des ventes et parts de marché
 - plan d'actions argumenté et chiffrage des moyens à mettre en œuvre
- Autres actions :
 - plan d'actions détaillé avec chiffrage des gains escomptés et moyens mis en œuvre, sur tous les axes de progrès et d'amélioration recensés par la filiale, et qui correspondent aux leviers d'action mis en avant par le Groupe
 - les investissements
 - rationalisation des résultats : comparaison du budget N+1 avec le forecast de l'année N
 - plan d'actions système d'informations et ressources humaines.

3.1.3. Contenu des états de reporting :

3.1.3.1. Tableau des Ventes par produit ou famille de produits

Ce tableau indique le détail des ventes relatives aux produits de base et à l'activité principale de la filiale, y compris les sous-produits.

Les ventes éventuelles de produits accessoires, ou de matières premières... ne sont pas reportées dans ce document.

Les informations sont présentées par produits ou par famille de produits Une famille de produits est un regroupement homogène et pertinent de produits pouvant avoir en commun une problématique stratégique au niveau de la production ou de la commercialisation.

Pour chaque produit ou famille de produits le tableau indique :

- Le chiffre d'affaires qui est le chiffre d'affaires hors TVA, net des rabais, remises et ristournes, facturés ainsi que des avoirs éventuellement accordés (établis ou à établir).
- Les ventes en quantité, quand l'expression des ventes en quantité existe et a un sens.

EXTRAIT DE TABLEAU DES VENTES PAR PRODUIT OU FAMILLE DE PRODUITS
(tableau complet en annexe 1)

Chiffre d'affaires et volumes de ventes	CUMUL A FIN AOUT 2003					
	Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02
P.206						
Chiffre d'affaires	142 683	130 686	11 997	9%	136 090	5%
Ventes en volume	1 279	1 220	59	5%	1 288	-1%
P.306						
Chiffre d'affaires	369		369	NS	86 866	-100%
Ventes en volume	3		3	NS	727	-100%
P.307						
Chiffre d'affaires	242 442	256 182	-13 740	-5%	255 574	-5%
Ventes en volume	1 577	1 730	-153	-9%	1 762	-10%
P.406						
Chiffre d'affaires	48 918	59 724	-10 806	-18%	74 530	-34%
Ventes en volume	276	328	-52	-16%	405	-32%
P.607						
Chiffre d'affaires	26 267	42 977	-16 710	-39%	28 236	-7%
Ventes en volume	69	108	-39	-36%	79	-13%
P.806						
Chiffre d'affaires	1 361		1 361	NS		NS
Ventes en volume	4		4	NS		NS
P.Partner CBU						
Chiffre d'affaires	53 926	43 726	10 200	23%	49 724	8%
Ventes en volume	418	350	68	19%	406	3%
Peugeot VP						
Chiffre d'affaires	515 966	533 295	-17 329	-3%	631 020	-18%
Ventes en volume	3 626	3 736	-110	-3%	4 667	-22%

3.1.3.2. Le compte de produits et charges

Il se présente sous la forme comptable et **obéit aux règles comptables préconisées par le code général marocain de normalisation comptable.**

- **les produits d'exploitation regroupent :**

- Ventes de marchandises en l'état : y compris les ventes de matières premières ou tous autres produits accessoires achetés et revendus en l'état.
- Ventes de biens et services produits : y compris les produits accessoires, produits résiduels...ayant subi une transformation dans le processus de production de la filiale.
- Variation de stocks de produits et services : relative aux biens et services produits, et aux biens et services en cours.
- Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même : ce compte comprend le coût des travaux faits par la filiale pour elle-même, et qui doivent être portés en immobilisations corporelles ou incorporelles.
- Subvention d'exploitation
- Autres produits d'exploitation : regroupent les jetons de présence reçus, les revenus des immeubles non affectés à l'exploitation, les profits sur opérations faites en commun, les transferts de pertes sur opérations faites en commun, et les autres produits d'exploitation des exercices antérieurs.
- Reprises d'exploitation et transfert de charges : les reprises d'exploitation sont destinées à réajuster à la clôture les montants de dotations aux amortissements et provisions comptabilisés au cours des exercices antérieurs.
- Les transferts de charges sont notamment utilisés pour le transfert de charges supportées pour le compte de tiers, ou le transfert de charges d'une catégorie de charges à une autre (exploitation, non courante...).

- **les charges d'exploitation** correspondent à la somme des charges consommées par la filiale au cours de son activité normale et courante d'exploitation. Elles ne doivent pas inclure les sommes affectées aux investissements (à l'exception des immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même).

Elles regroupent :

- Achats revendus de marchandises : correspond au montant des achats de l'exercice déduction faite des réductions commerciales, et corrigé de la variation de stocks des marchandises.
- Achats consommés de matières et fournitures : regroupent les achats de matières et fournitures stockées et non stockées, les achats de travaux, études et prestations de services, déduction faite des réductions commerciales, et corrigé de la variation de stocks des matières et fournitures stockées.
- Autres charges externes.
- Impôts et taxes
- Charges de personnel : n'incluent pas les charges de restructuration (indemnités de départ ou autres), classées dans le résultat non courant.
- Autres charges d'exploitation : regroupent les jetons de présence, les pertes sur créances irrécouvrables, les pertes sur opérations faites en commun, les transferts de profits sur opérations faites en commun, et les autres charges d'exploitation des exercices antérieurs.
- Dotations d'exploitation : intègrent les dotations d'exploitation aux amortissements des immobilisations en non-valeur, incorporelles et corporelles, les dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations, les dotations aux provisions pour risques et charges, pour dépréciation de l'actif circulant, ainsi que les dotations d'exploitation des exercices antérieurs.
- Les écritures de provisions doivent obéir aux règles comptables générales, tout en se conformant aux normes Groupe en matière de provisions pour dépréciation de l'actif circulant.
- **le résultat d'exploitation** est la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation.

- **les produits financiers** regroupent les comptes suivants :
 - o Produits des titres de participation
 - o Gains de change
 - o Intérêts et autres produits financiers : comprennent notamment les intérêts et produits assimilés, les revenus des titres et valeurs de placement, les produits nets sur cession de titres et valeurs de placement...
 - o Reprises financières et transferts de charges
- **les charges financières** regroupent les comptes suivants :
 - o Charges d'intérêts : comprennent les intérêts des dettes de financement, des comptes courants, et dépôts créditeurs.
 - o Pertes de change.
 - o Autres charges financières : comprennent notamment les moins-values sur cessions de titres et valeurs de placement.
 - o Dotations financières.
- **le résultat financier** est la différence entre les produits financiers et les charges financières.
- **les produits non courants** regroupent les comptes suivants :
 - o Produits de cession d'immobilisations
 - o Subvention d'équilibre
 - o Reprise sur subvention d'investissements
 - o Autres produits non courants
 - o Reprises non courantes - transferts de charges
- **les charges non courantes** : regroupent les comptes suivants :
 - o Valeur nette des immobilisations cédées
 - o Subventions accordées
 - o Autres charges non courantes
 - o Dotations non courantes
- **le résultat non courant** est la différence entre les produits non courants et les charges non courantes.
- **le résultat avant impôts** est constitué de la somme du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat non courant
- **Impôts sur les sociétés** : incluent l'impôt sur les bénéfices ou l'imposition minimale, ainsi que les rappels et dégrèvements des impôts sur les résultats
- **Résultat net** est le résultat avant impôts diminué de l'impôt sur les sociétés
- **Résultat brut consolidé** est la notion de résultat d'entreprise généralisée aux filiales mises en équivalence.

C'est le résultat avant impôts

- (-) plus-values et (+) moins-values sur cession d'immobilisations intra-groupe
- (-) dividendes intra-groupe reçus sur titres de participation
- (+) dotations (-) reprises de provisions sur titres, créances d'exploitation ou financières intragroupe
- (+) dotations (-) reprises de provisions réglementées (amortissements dérogatoires, provisions pour investissements, provisions pour acquisition de logements, provisions pour reconstitution de gisements)
- (+) dotations (-) reprises sur amortissements accélérés
- (+) dotations aux frais préliminaires
- (-) montant brut au bilan des nouveaux frais préliminaires comptabilisés durant l'exercice.

(+) autres qui peuvent être (+) surplus de dotations aux amortissements se rattachant à une plus-value sur cession intra-groupe d'immobilisations amortissables, ou (-) dotation complémentaire en cas de moins-value intra-groupe,
 (+) différence entre la plus-value consolidée et la plus-value sociale sur cession en hors groupe de titres de participation....

- **Chiffre d'affaires** : c'est la somme des comptes du CPC ventes de marchandises en l'état et ventes de biens et services produits.
- **Chiffre d'affaires intra-groupe** : est renseigné par les filiales intégrées globalement. C'est le chiffre d'affaires réalisés avec d'autres filiales intégrées globalement. Le chiffre d'affaires réalisé avec les filiales mises en équivalence n'est pas pris en compte.
- **Chiffre d'affaires consolidé** : c'est la différence entre le chiffre d'affaires et le chiffre d'affaires intra-groupe.

EXTRAIT DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES
 (tableau complet en annexe)

Compte de produits et charges	Cumul à fin Mois M				
	Réel	Budget	R-B	R02	R03-R02
PRODUITS D'EXPLOITATION					
Ventes de marchandises en l'état					
Ventes de bien et services					
Variation de stocks					
Immo produites par l'entreprise					
Subventions d'exploitation					
Autres produits d'exploitation					
Reprises d'expl.; transf. charges (1)					
TOTAL					
CHARGES D'EXPLOITATION					
Achats revendus de marchandises					
Achats cons de matières et de fourn.					
Autres charges externes					
Impôts et taxes					
Charges de personnel					
Autres charges d'exploitation					
Dotations d'exploitation, dont					
. Dotations aux amortissements (2)					
. Dotations aux provisions					
TOTAL					
RESULTAT D'EXPLOITATION					
PRODUITS FINANCIERS					
Produits des titres de participation					
Gains de change					
Intérêts et autres produits fin.					
Reprises financières, transf. charges					
TOTAL					
CHARGES FINANCIERES					
Charges d'intérêts					
Pertes de change					
Autres charges fin.					
Dotations financières					
TOTAL					
RESULTAT FINANCIER					

3.1.3.3. Le tableau des contributions

Le tableau de contribution reprend les éléments suivants :

- La quantité vendue : exprimée en unités d'œuvre quand c'est pertinent ;
- Le chiffre d'affaires brut ;
- Les remises et ristournes ;
- Le chiffre d'affaires net = CA brut – Remises et Ristournes ;
- La variation de stock : il est souhaitable de ventiler cette rubrique en part variable et fixe
- La quantité produite : exprimé en unités d'œuvre quand c'est pertinent ;
- Les coûts variables de production déclinés selon les principaux postes (exemple : matières premières, consommables, énergie, personnel...) ;
- Les coûts fixes de production (exemple : loyers, amortissements...) ;
- Les coûts de commercialisation (exemple : commissions sur ventes, transport sur ventes, promotion des ventes...) ;
- Contribution = CA Net + Variation de stock – Coûts de Production – Coût de Commercialisation ;
- Taux de contribution = contribution / CA Net
- La marge sur coûts variables = CA net + variation de stocks (part variable quand elle est disponible) – coûts variables de production – coûts de commercialisation

La Contribution totale des produits correspond à la somme des contributions des familles de produits.

Les autres comptes de produits et charges d'exploitation non affectables aux produits ou familles de produits, ne rentrent pas dans le calcul des contributions ; il s'agit notamment des frais généraux, des autres produits et charges d'exploitation, des écritures de provisions d'exploitation...

EXTRAIT DU TABLEAU DES CONTRIBUTIONS

(tableau complet en annexe)

Compte de produits et charges
Quantité vendue
CA Brut
Remises & Ristournes
CA Net
Variation de stock (1)
Quantité produite
Coûts Variables de Production :
- Variation Stock (part variable)
- Matière première
- Energie
- Consommables
- Personnel
Autres
Coûts Fixes de Production :
-Variation Stock (part fixe)
- Personnel
- Amortissements
- Autres
Coût de production
Coût de commercialisation
- Transport sur ventes
- Commissions sur ventes
- Publicité
- Autres frais sur ventes
Contribution du produit 1
Prix de vente unitaire
Coût de production unitaire
Coût des ventes unitaire
Contribution unitaire
Taux de contribution
Contribution intermédiaire

3.1.3.4. Le tableau des indicateurs spécifiques

A ce jour, le contenu de ce tableau reste ouvert, chaque filiale y met les indicateurs de son métier qu'elle juge pertinents et nécessaires à la compréhension des résultats réels, prévisionnels et historiques.

Ces indicateurs de production servent d'indicateurs unique à la modélisation des résultats prévisionnels et récurrents.

Marché du sucre
Rendement Sucre raffinerie
Sucreries
Sucreries Campagne betteravière Nbre de jours
Sucrerie Campagne betteravière Betterave traitée
Sidi Bennour Rendement Sucre
Sidi Bennour Richesse cosette
Sidi Bennour Taux d'extraction
Zémamra Campagne betteravière Nbre de jours
Zémamra Campagne betteravière Betterave traitée
Zemamra Rendement Sucre
Zémamra Richesse cosette (%)
Zémamra Taux d'extraction (%)
Part de marché (%)
Raffinerie Nombre de jours travaillés
Raffinerie Consommation Sucre brut [tonnes] Local Sunabel
Raffinerie Consommation Sucre brut [tonnes] local avarié
Raffinerie Consommation Sucre brut [tonnes] Importé
Raffinerie Consommation Sucre brut [kdh] Local Sunabel
Raffinerie Consommation Sucre brut [kdh] local avarié
Raffinerie Consommation Sucre brut [kdh] Importé
BFR (Jours CA)
Stock (Jours CA)
Client (Jours CA)
Subventions (Jours CA)

3.1.3.5. Le résultat opérationnel net

La séparation entre la gestion opérationnelle et la gestion non opérationnelle constitue le postulat de base du modèle conceptuel du système de gestion par création de valeur.

Le tableau présentant le RON se compose des éléments suivants :

- Contributions des produits : reprend les contributions calculées dans le tableau des contributions.
- Produits non affectables aux produits mais liés à l'exploitation : comprennent notamment les autres produits d'exploitation, les reprises de provisions d'exploitation...
- Charges non affectables aux produits mais liées à l'exploitation : incluent notamment les frais généraux (frais de structure administrative, services bancaires, cotisations et dons, frais postaux...), les autres charges d'exploitation, les dotations aux provisions d'exploitation...
- Résultat d'exploitation non affectable = Produits (-) charges non affectables.
- Résultat d'exploitation opérationnel = Somme des contributions des produits (+) Résultat d'exploitation non affectable.
- Produits financiers opérationnels : incluent les gains de change sur clients et fournisseurs, les reprises de provisions pour pertes de change correspondantes, les intérêts sur prêts au personnel, ainsi que tous produits financiers liés à l'exploitation.
- Charges financières opérationnelles : intègrent les pertes de change sur clients, fournisseurs, les dotations aux provisions pour pertes de change correspondantes, et toutes charges financières liées à l'exploitation.
- Résultat financier opérationnel = Produits financiers (-) charges financières opérationnelles.
Le résultat de change généré par toute opération de nature financière (dette de financement en devises, ..) ne fait pas partie du résultat financier opérationnel.
Plus généralement, tous les éléments liés aux sources de financement des Capitaux d'Exploitation Employés (CEE) (dettes, ...) et à la gestion de la trésorerie sont éliminés.
- Résultat non courant opérationnel : intègre tous les produits et charges non courants relevant de la gestion opérationnelle ainsi que les charges de restructuration. Sont éliminés du résultat non courant opérationnel, le résultat de cession d'immobilisation, l'amortissement dérogatoire ainsi que toutes les provisions réglementées.
- Résultat opérationnel (RO) = Résultat d'exploitation opérationnel (+) Résultat financier opérationnel (+) Résultat non courant opérationnel.
- IS opérationnel = RO x taux IS normatif de la filiale (-) économies d'IS sur provisions réglementées (+) charge d'IS sur provisions réglementées, en tenant compte éventuellement de la part opérationnelle du report déficitaire.
- Résultat opérationnel net (RON) = RO (-) IS opérationnel.
A ce jour, le RON est calculé sur la base des données de la comptabilité générale, ne tenant compte d'aucun ajustement de création de valeur (crédit-bail, projets de développements, frais de Recherche/Développement, ...).

EXTRAIT DU TABLEAU DU RESULTAT OPERATIONNEL NET
(tableau complet en annexe)

Contribution des produits
Produits non affectables liées à l'exploitation 1
Produits non affectables liées à l'exploitation 2
Produits non affectables liées à l'exploitation 3
Produits non affectables liés à l'exploitation
Frais généraux
Charges non affectables liées à l'exploitation 1
Charges non affectables liées à l'exploitation 2
Charges non affectables liées à l'exploitation 3
Charges non affectables liées à l'exploitation
Résultat d'exploitation non affectable
Résultat d'exploitation opérationnel
Gain de change liés à l'exploitation
Intérêts sur prêt au personnel
Intérêts sur autres prêts liés à l'exploitation
Reprises financières, transf charges
Produits financiers
Perte de change liées à l'exploitation
Pertes sur créances opérationnelles (personnel...)
Dotations financières
Charges financières
Résultat financier opérationnel
Autres produits non courants
Reprise, transf charges (hors provisions réglementées)
Produits non courants
Subventions accordées
Autres charges non courantes
Dot. non courantes (Hors provisions réglementées)
Charges de restructuration
Charges non courantes
Résultat non courant opérationnel
Résultat Opérationnel (ROP)
Impôts sur les résultats
IS sur résultat d'exploitation non opérationnel
IS sur résultat financier non opérationnel
IS sur PLV de cessions
IS sur autres produits et charges non courantes non opérationnels
IS sur lié au report déficitaire provenant des éléments non opérationnels
IS Opérationnel
RON

3.1.3.6. Le bilan

Il obéit aux règles comptables préconisées par le code général marocain de normalisation comptable.

o Actif immobilisé

Il est composé des rubriques suivantes :

- Immobilisations en non-valeur : comprenant les frais préliminaires, et les charges à répartir sur plusieurs exercices.
- Immobilisations incorporelles : comprenant les immobilisations en recherche et développement, les brevets, marques, droits et valeurs similaires, le fonds commercial, et autres immobilisations incorporelles
- Immobilisations corporelles qui incluent :
 - Terrains
 - Constructions
 - Installations techniques, matériel et outillage
 - Matériel de transport
 - Mobilier, matériel de bureau, et aménagements divers
 - Autres immobilisations corporelles
 - Immobilisations corporelles en-cours.

Ces immobilisations sont portées au bilan de la filiale à leur date d'entrée dans le patrimoine, soit à la valeur d'apport, au coût d'acquisition ou coût de production, définis selon les règles d'évaluation préconisées par le code général de normalisation comptable.

- Immobilisations financières qui comprennent :
 - Prêts immobilisés
 - Autres créances financières
 - Titres de participation
 - Autres titres immobilisés

Toutes ces immobilisations sont présentées nettes des amortissements et des provisions pour dépréciation.

- Ecart de conversion - Actif : sont comptabilisées les diminutions des créances immobilisées en devises, et les augmentations des dettes de financement en devises.

o Actif circulant

Il regroupe les comptes suivants :

- Stocks : marchandises, matières et fournitures consommables, produits en-cours, produits intermédiaires et produits résiduels, et produits finis.
- Clients et comptes rattachés qui intègrent les créances toutes taxes comprises, qui sont relatives à la vente des biens ou services liés au cycle d'exploitation.

Ces deux comptes sont présentés nets du solde des provisions pour dépréciation des stocks et clients.

- Etat débiteur
- Comptes d'associés débiteurs
- Autres créances de l'actif circulant : fournisseurs débiteurs, avances et acomptes, personnel débiteur, autres débiteurs (notamment créances sur cessions d'immobilisations), comptes de régularisation – actif.
- Titres et valeurs de placements : acquis en vue de la réalisation d'un gain à brève échéance.
- Ecart de conversion – actif : sont comptabilisées les diminutions des créances circulantes en devises, et les augmentations des dettes circulantes en devises.
- Trésorerie – actif.

o Capitaux propres

Ils incluent le capital social, le report à nouveau, le résultat net, et autres comptes des capitaux propres (notamment les écarts d'évaluation, la réserve légale, les autres réserves...).

o Capitaux propres assimilés

Ils comprennent : subvention d'investissements, provisions réglementées qui sont mouvementées par les écritures de dotations et reprises de provisions réglementées dans le résultat non courant du compte des produits et de charges.

o Dettes de financement

Elles comprennent les emprunts obligataires, et les autres dettes de financement (notamment emprunts auprès des établissements de crédit, fournisseurs d'immobilisations...)

o Provisions durables pour risque et charge

Ce compte est destiné à faire face à des risques ou à des charges dont la réalisation est prévue dans un délai supérieur à douze mois à la date de clôture de l'exercice.

o Ecart de conversion – passif qui enregistre les augmentations des créances immobilisées en devises et les diminutions des dettes de financement en devises.

o Passif circulant

Il regroupe les comptes suivants :

- Fournisseurs et comptes rattachés intégrant les dettes toutes taxes comprises, qui sont relatives à l'acquisition de biens ou services afférents au cycle d'exploitation.
- Etat créiteur
- Comptes d'associés créditeurs
- Autres dettes du passif circulant : clients créditeurs, avances et acomptes, personnel créiteur, organismes sociaux, autres créanciers (notamment dettes sur acquisition d'immobilisations), comptes de régularisation – passif.
- Autres provisions pour risques et charges destinées à faire face à des risques ou à des charges dont la réalisation est prévue dans un délai inférieur ou égal à douze mois à la date de clôture de l'exercice.
- Ecart de conversion – passif qui comptabilise les augmentations des créances circulantes en devises, et les diminutions des dettes circulantes en devises.
- Trésorerie – passif qui inclut les crédits d'escompte, et les soldes créditeurs des banques.

EXTRAIT DU BILAN
(tableau complet en annexe)

Postes du Bilan	Réalisé au 31/08/03	Réalisé 2002	2ème forecast 2003	Ecart F03/R02	Budget 2003	Ecart B2003/F03
Immobilisations en non-valeur						
Immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles						
Immobilisations financières						
Ecart de conversion - Actif						
Actif immobilisé						
Stocks (*)						
Clients et comptes rattachés						
Etat débiteur						
C/C d'associés ou assimilés						
Autres créances de l'actif circulant						
Titres et valeurs de placement						
Ecart de conversion - Actif (Eléments circulants)						
Actif circulant						
Trésorerie - Actif						
Total actif						

Capital social						
Report à nouveau						
Résultat net						
Autres						
Capitaux propres						
Subventions d'investissements						
Provisions réglementées						
Capitaux propres assimilés						
Dettes de financement						
Provisions durables pour risques et charges						
Ecart de conversion - Passif						
Total						
Fournisseurs et comptes rattachés						
Etat créditeur						
C/C d'associés ou assimilés						
Autres dettes du passif circulant						
Autres provisions pour risques et charges						
Ecart de conversion - Passif						
Passif circulant						
Trésorerie - Passif						
Total passif						

3.1.3.7. Le tableau des capitaux d'exploitation employés

Les capitaux d'exploitation employés correspondent à la somme de l'actif immobilisé opérationnel et du besoin en fonds de roulement opérationnel.

○ Actif immobilisé opérationnel

Il correspond à la valeur nette comptable des immobilisations affectées à la gestion opérationnelle (y compris les projets de développement).

Les immobilisations financières ne sont pas comprises dans l'actif immobilisé opérationnel, à l'exception des prêts au personnel, des dépôts et cautionnements

○ BFR opérationnel

Il correspond au BFR comptable hors comptes d'associés, et titres et valeurs de placement, assimilés à de la trésorerie.

Les autres provisions pour risques et charges sont assimilées à des dettes de financement ou de trésorerie, et ne constituent donc pas un élément du BFR opérationnel, au même titre d'ailleurs que les provisions durables pour risques et charges.

L'escompte et le préfinancement ne doivent pas avoir d'impact sur le BFR opérationnel.

○ Capitaux d'exploitation employés

Ils correspondent à la somme arithmétique de l'actif immobilisé opérationnel et du BFR opérationnel .

A ce jour, les CEE sont calculés sur la base des données de la comptabilité générale, ne tenant compte d'aucun ajustement de création de valeur (crédit-bail, projets de développements, frais de Recherche/Développement, ...).

○ Capitaux d'exploitation moyens

Ils correspondent à la moyenne arithmétique des CEE à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

○ Rentabilité des capitaux employés (RCE)

Elle est égale au rapport RON / CEE moyens.

EXTRAIT DU TABLEAU DES CEE

Immobilisations en non valeur
Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles
Prêts au personnel
Autres prêts opérationnels
Dépôts et cautionnements
Actif immobilisé
Stocks
Clients et comptes rattachés
Etat débiteur
Autres C/C
Ecart de conversion - actif (Eléments circulants)
Actif circulant
Fournisseurs et comptes rattachés
Etat créditeur
Autres C/C
Autres dettes du passif circulant
Ecart de conversion – Passif
Passif circulant
Besoin en fonds de roulement
Capitaux d'Exploitation Employés
Capitaux d'Exploitation Employés moyens
Rentabilité des Capitaux Employés (RCE)

3.1.3.8. Le tableau des investissements

Les investissements sont suivis en engagé et comptabilisé.

Ils sont classés en 5 catégories, telles que définies dans la note de procédure d'approbation et de contrôle des investissements (cf. note NP2).

Les investissements sont reportés dans ce tableau, quel que soit leur mode de financement (leasing, fonds propres...)

Pour les investissements qui figureront dans l'actif immobilisé, il faut également reporter les investissements en non-valeur et incorporels, ainsi que les investissements ayant transité par des comptes de charges, puis sont immobilisés par le crédit du compte Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même.

EXTRAIT DU TABLEAU DES INVESTISSEMENTS (tableau complet en annexe)

	2002		A Fin NOVEMBRE		Restant à faire	
	Engagé	Comptabilisé	Engagé	Comptabilisé	A engager	A comptabiliser (*)
Grands projets d'investissements						
Autres investissements de développement						
Développement et amélioration de la productivité (DP)						
Recherche - Développement						
Infrastructures Minières						
Recherche - Développement et Infrastructures Minières (RD)						
Total Investissements de Développement						
Remplacement, maintenance et investissements obligatoires (RM)						
Systèmes d'Information (SI)						
Total Investissements Courants						
Investissements financiers (IF)						
TOTAL INVESTISSEMENTS						
Dont Investissements non Opérationnels						
Dont Acquisition Frais Préliminaires						

3.1.3.9. Tableau de suivi des grands projets d'investissements

Voir la note de procédure des reporting Groupe NP1 et note de procédure d'approbation et de contrôle des investissements NP2.

EXTRAIT DU TABLEAU DE SUIVI DES GRANDS INVESTISSEMENTS
(tableau complet en annexe)

Grands Projets d'Investissements	Montant initial	Année d'autorisation	31 Déc. 2002	Réalisé au Fin Août	2003 Forecast	Budget 2 003	Mode de financement		
							% Fonds Propres	% Emprunt hors groupe	% Leasing
Projets en-cours									
Nouveaux Projets 2003									
Total Projets									

3.1.3.10. Tableau des désinvestissements

Les désinvestissements détaillent en intra et hors groupe les produits de cession et les valeurs nettes comptables des immobilisations vendues.

EXTRAIT DU TABLEAU DES DESINVESTISSEMENTS

Intra Groupe
Cession des immobilisations incorporelles
Cession des immobilisations corporelles
Cession des immobilisations financières
Total cession des immobilisations : Hors Groupe
Hors Groupe
Cession des immobilisations incorporelles
Cession des immobilisations corporelles
Cession des immobilisations financières
Total cessions des immobilisations : Intragroupe
Total désinvestissement
Désinvestissement non opérationnels 1
Désinvestissement non opérationnels 2
Désinvestissement non opérationnels 3
Désinvestissement non opérationnels 4
Dont désinvestissements non Opérationnels

3.1.3.11. Tableau de financement

Il correspond au tableau des flux financiers de l'exercice, décrivant les ressources dont la filiale a disposé, et les emplois réalisés.

Flux net de trésorerie générée (consommée) par l'activité =

- (+) capacité d'autofinancement qui est égale au résultat net de l'exercice
- (+) toutes les dotations
- (-) toutes les reprises aux amortissements et aux provisions de l'exercice
à l'exception des provisions de l'actif et passif circulants
(stocks, clients, autres provisions pour risques et charges...)
- (+) moins-value de cession d'immobilisations
- (-) plus-values sur cessions d'immobilisations
- (-) reprises sur subventions d'investissements.
- (+) cessions d'immobilisations aux produits de cession

(+) Variation du besoin de financement global =

- (+) variation des stocks
- (+) variation clients et comptes rattachés
- (-) variation fournisseurs et comptes rattachés
- (+) variation des autres comptes débiteurs et créditeurs

Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements =

Cessions et réductions d'immobilisations

(-)

Acquisitions et augmentations des immobilisations

Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement =

- (+) Augmentation des capitaux propres et assimilés
- (+) Augmentation des dettes de financement
- (-) Remboursement des capitaux propres
- (-) Remboursement des dettes de financement
- (-) Emplois en non valeurs
- (-) Dividendes distribués dans le Groupe et hors Groupe

Variation de la trésorerie =

- (+) Flux net de trésorerie générée (consommée) par l'activité
- (+) Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements
- (+) Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement

La variation de la trésorerie doit se retrouver égale à la variation de la trésorerie, en lecture au bilan.

EXTRAIT DU TABLEAU DE FINANCEMENT

Résultat Net
Amortissements nets
Provisions nettes
PLV/MV de cession nettes d'impôts
<i>Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</i>
Capacité d'autofinancement
Variation de stocks et En-cours
Variation Clients et comptes rattachés
Variation fournisseurs et comptes rattachés
Variation Autres débiteurs et créditeurs (hors C/C)
Variation des autres C/C (Hors trésorerie) (Actifs et passifs)
<i>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>
Flux net de trésorerie générée (consommée) par l'activité
Acquisitions d'immobilisations incorporelles
Acquisitions d'immobilisations corporelles
Acquisitions d'immobilisations financières
Augmentation des créances immobilisées
<i>Acquisitions et augmentations des immobilisations</i>
Cessions d'immobilisations incorporelles
Cessions d'immobilisations corporelles
Cessions d'immobilisations financières
Récupérations sur créances immobilisées
<i>Cessions et réductions d'immobilisations</i>
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements
Augmentation de capital et apports
Subventions d'investissements
<i>Augmentation des capitaux propres et assimilés</i>
Augmentation des dettes de financement
Remboursement des capitaux propres
Remboursement des dettes de financement
Emplois en non valeurs
Distribution de dividendes intra-groupe
Distribution de dividendes Hors groupe
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement
Variation de la trésorerie (y compris C/C de trésorerie)
Trésorerie d'ouverture (y compris C/C de trésorerie)
Trésorerie de clôture (y compris C/C de trésorerie)

3.1.3.12. Détail des provisions intra-groupe et hors groupe

Ces provisions sont détaillées en provisions d'exploitation, provisions financières et provisions non courantes.

EXTRAIT DU TABLEAU DES PROVISIONS INTRA-GROUPE

	Dotations	Reprise
KDH		
Provisions sur stocks		
Provisions sur clients		
Provision pour autres risques et charges		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Total provisions d'exploitation	0	0
Provision compte courant 1		
Provision compte courant 2		
Total provisions comptes courants	0	0
Provision Valeur mobilière de placement 1		
Provision Valeur mobilière de placement 2		
Total provisions valeurs mobilières de placement	0	0
Provision Titres de participation 1		
Provision Titres de participation 2		
Total provisions Titres de participations	0	0
Provision risques et charges 1		
Provision risques et charges 2		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Total provisions financières	0	0
Provision pour risques et charges 1		
Provision pour risques et charges 2		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Provisions pour investissements		
Provisions pour acquisition et construction de logements		
Provisions pour amortissements dérogatoires		
Provisions pour restructuration		
Total provisions non courantes	0	0
Total provisions	0	0

EXTRAIT DU TABLEAU DES PROVISIONS INTRA - GROUPE

	Dotaton	Reprise
KDH		
Provisions sur stocks		
Provisions sur clients		
Provision pour risques et charges 1		
Provision pour risques et charges 2		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Total provisions d'exploitation	0	0
Compte courant 1		
Compte courant 2		
Comptes courants	0	0
Valeur mobilière de placement 1		
Valeur mobilière de placement 2		
Valeurs mobilières de placement	0	0
Titre de participation 1		
Titre de participation 2		
Titres de participation	0	0
Provision pour risques et charges 1		
Provision pour risques et charges 2		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Total provisions financières	0	0
Provision pour risques et charges 1		
Provision pour risques et charges 2		
Total autres provisions pour risques et charges	0	0
Provision durable pour risques et charges 1		
Provision durable pour risques et charges 2		
Total provisions durables pour risques et charges	0	0
Total provisions non courantes	0	0
Total provisions	0	0

3.1.3.13. Tableau des effectifs

Le 1^{er} tableau fournit le détail de l'effectif permanent selon les catégories socioprofessionnelles. Il s'agit des membres du personnel dont le lien avec la filiale est matérialisé par un contrat à durée indéterminée (CDI).

Le total de l'effectif donné dans le second tableau selon la nature des contrats est égal à :

(+) effectif permanent

(+) CDD permanents : personnel dont le lien avec l'entreprise est matérialisé par un contrat de travail oral ou écrit à durée déterminée, et présent de manière quasi permanente dans les sites et chantiers de la filiale.

(+) CDD précaires : personnel dont le lien avec l'entreprise est matérialisé par un contrat de travail oral ou écrit à durée déterminée, et présent de manière ponctuelle dans les sites et chantiers de la filiale. Le nombre de CDD précaires se calcule en équivalent temps plein.

(+) stagiaires en insertion professionnelle : personnel embauché dans le cadre d'un contrat « insertion professionnelle ».

(+) intérimaires : personnel employé par une entreprise d'intérim ou de tâcheron nage. Le nombre se calcule en équivalent temps plein.

EXTRAIT DU TABLEAU DES EFFECTIFS (tableau complet en annexe)

Répartition de l'effectif permanent (CDI) selon la catégorie socioprofessionnelle	Réalisé au 31/08/03	Réalisé	2ème forecast	Ecart	Budget	Ecart
		2002	2003	F03/R02	2003	B2003 /F03
Cadres Supérieurs						
Cadres						
Maîtrises						
Employés						
Ouvriers						
Total effectif permanent (CDI)						

Répartition de l'effectif total selon la nature de contrat						
Permanents						
CDD Permanents						
CDD Précaires						
Stagiaires en insertion professionnelle						
Intérimaires						
Total Effectif						

3.1.3.14. Rémunérations et charges sociales

(1) Les salaires bruts sont calculés conformément aux éléments de rémunération du tableau 9 du bilan social du Groupe sauf qu'ils n'incluent pas les primes de départ.

(2) Les charges sociales sont calculées conformément au tableau 9 du bilan social du Groupe.

(3) La catégorie "Occasionnels" regroupe les CDD Permanents, les CDD précaires, les stagiaires en insertion professionnelle et les intérimaires (cf. tableau effectif).

(4) Cette rubrique concerne les charges comptabilisées dans les frais de personnel du CPC et non au niveau de la masse salariale des Ressources Humaines (frais d'habillement, formation, social...)

(5) Cette rubrique concerne les charges incluses dans la masse salariale Ressources Humaines et non comptabilisées dans les frais de personnel du CPC (Indemnité de transport, de représentation...)

(6) Cette ligne doit boucler avec les charges de personnel du CPC. "Charges de Personnel" = "Masse Salariale totale RH" + "Charges incluses dans le CPC" - "Charges non incluses dans le CPC"

EXTRAIT DU TABLEAU DES REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES

(tableau complet en annexe)

Répartition de la masse salariale selon la catégorie	Réalisé 31/08/03	Réalisé 2002	2ème forecast 2003	Ecart F03/R02	Budget 2003	Ecart B2003/F03
Cadres Supérieurs						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Cadres						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Maîtrises						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Employés						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Ouvriers						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Occasionnels (3)						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Total						
Salaires Bruts (1)						
Charges Sociales (2)						
Masse salariale (hors indemnités de départ)						
Indemnités de départ						
Masse salariale totale RH						
Charges incluses dans le CPC (4)						
Charges non incluses dans le CPC (5)						

3.1.3.15. Tableau de Formation

EXTRAIT DU TABLEAU DE SUIVI DE LA FORMATION
(tableau complet en annexe)

Répartition du budget selon la catégorie	Réalisé au	Réalisé	2ème forecast	Ecart	Budget	Ecart
	31/08/03	2002	2003	F03/R02	2003	B2003/F03
Cadres Supérieurs						
Cadres						
Maîtrises						
Employés						
Ouvriers						
Occasionnels (1)						
Total (2)						
Ratio Coût de la Formation / Masse salariale						

(en kdh)

Répartition du budget selon le domaine de formation	Réalisé au	Réalisé	2ème forecast	Ecart	Budget	Ecart
	31/08/03	2002	2003	F03/R02	2003	B2003/F03
Formations techniques et spécifiques au métier						
Formations transversales (3) Formations liées à la qualité, à la sécurité, à l'hygiène et à l'environnement						
Alphabétisation						
Total						

- 3.1.3.16. Tableau des Investissements systèmes d'informations

EXTRAIT DU TABLEAU DE SUIVI DES INVESTISSEMENTS SYSTEMES D'INFORMATIONS
(tableau complet en annexe)

	Montant autorisé	Réalisé au	2003		Budget	Après	Total
	initial	31 Déc. 02	Fin Août	Forecast (1)	2003 (1)	2 003	Projet
Nouveaux Projets							
Projet 1							
Projet 2							
Projet 3							
Projet 4							
Projet 5							
Projet 6							
Projet 7							
Projets en-cours							
Projet 8							
Projet 9							
Projet 10							
Projet 11							
Total							

3.1.3.17. Tableaux mensualisés ou quadrimestrialisés du budget

Ils comprennent notamment le budget de trésorerie mensualisé qui calcule la situation finale de la trésorerie à la fin de chaque mois.

Elle est égale à :

- (+) situation initiale de trésorerie, vis-à-vis des banques, du groupe et des tiers
- (+) ressources d'exploitation et hors exploitation, détaillées dans le tableau
- (-) dépenses d'exploitation et hors exploitation, détaillées dans le tableau

Ce tableau est construit sur la base des flux de cash et non sur les dates de comptabilisation. Les ressources et dépenses, quand elles donnent lieu à une TVA ou assimilée (collectée ou récupérable), sont intégrées taxes comprises. La TVA payée est enregistrée par ailleurs dans le tableau de trésorerie, soit en dépenses d'exploitation, soit en hors exploitation (notamment relative aux investissements).

(tableau complet en annexe du budget)

Chiffres en (kdh)	Jan/Fév	Mars	...	Décembre
A- SITUATION INITIALE	0	0	0	0
• Vis à vis des Banques		0	0	0
• Vis à vis du Groupe (+/-)		0	0	0
• Vis à vis des tiers (sociétés non affiliées)		0	0	0

3.2. Spécificités par secteurs d'activité

3.2.1. Agroalimentaire

PRODUITS LAITIERS , SUCRE ET CORPS GRAS



Présentation de la société

o Les produits

Les produits fabriqués et commercialisés par la société sont :

- L'huile de table qui se compose de deux sortes d'huiles

- Le vrac aux industriels
- L'huile de consommation : nouvelle segmentation par le prix et la formulation et ce sous des noms de marque différents
 1. Huile économique Jawhara
 2. Haut de gamme (Ex. Lesieur Plus)
 3. Cœur de gamme (Ex. Cristal)

Le conditionnement se fait dans différents types de bouteilles (1L, 1.5L, 2L) et de bidons (3L, 5L).

- Savon (plusieurs segments correspondant à des utilisations différentes)

- Corporel : 1^{er} choix (le paon)
- Ménage : 2^e choix (la main et le faucille) et 3^e choix (Laroussa)

- L'huile d'olive

Dans la fabrication de l'huile d'olive un degré de raffinage et d'acidité est pris en compte. Il existe 3 marques (Mabrouka, Zitouna et Jawhara olive).

- Les tourteaux (produits dérivés entrant dans l'alimentation du bétail)

Il y a 4 produits correspondant aux différentes sortes de graines importées.

- Tournesol
- Soya
- Colza
- Coton

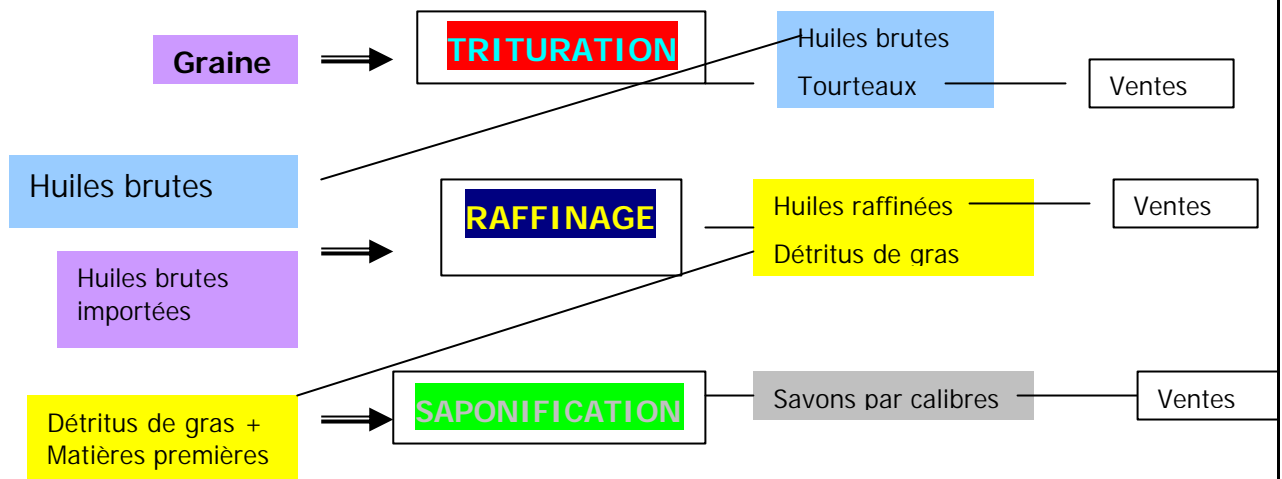
Deux lignes de production existent chez Lesieur et sont fonction du degré de protéines (44% et 48%).

- Les produits de Nettoyage

- Eau de javel
- Savon liquide

o La chaîne de valeur

Le processus de fabrication se compose des stades de production de valeur suivants



o Les enjeux

La concurrence est très vive et plus agressive en matière de prix notamment sur l'huile de table.

Lesieur a donc pour enjeux de :

- Rester leader du marché (image de marque et notoriété)
- Atteindre ses objectifs de rentabilité et de marge opérationnelle malgré certaines contraintes (huile économique).
- Optimiser les achats de l'huile brute et des graines

Lesieur fournit donc des efforts d'optimisation et de développement à travers :

- la diversification (nouveaux produits, savon en paillette, huiles de table, les détergents),
- l'export
- la restructuration industrielle (concentration du conditionnement à Ain Harrouda)
- la gestion dynamique des achats et risque de change (système de couverture à terme constituant un réel levier de rentabilité)
- le passage des emballages PVC aux emballages PET et PEHD (bouteilles et bidons).

o Le marché

- o **Les principaux concurrents** : Groupe Devico (Aïcha), Huileries de Méknès, Bel Hassan Souss (Groupe), les lessiviers (P&G, Colgate, etc) ...

- o **Les principaux partenaires** : CMB Plastique, Carguil (HB), Saadiens Mobil, CMCP Carsud, SMEP

- o **Les marchés** : grossistes, détaillants, consommateur

- o **Le secteur**

Avant 1996 : tolling (traitement à façon)

Fixation par l'état des prix de la matière première (graines) et octroi à Lesieur d'une subvention (5364,5 dh/t) sur la consommation et non sur la production. Lesieur produisait de l'huile de table et n'avait par conséquent ni de risque commercial, ni industriel (augmentation des PR).

1^{er} juillet 1996 : semi libéralisation

Les prix de vente restent fixes mais la subvention n'est plus octroyée sur le coût de la matière première (\$). Cette modification entraîne un changement en terme d'organisation (Centres de profit) pour diminuer les prix de revient

1998 : Anael, mise en place du progiciel de comptabilité analytique

Mars 1999 : mise à niveau
Fixation des équivalents tarifaires

Novembre 2000 : libéralisation
Arrêt de la subvention
Apparition de droits de douane de 2,5% sur les graines et les huiles brutes et de 25% sur les huiles raffinées et les tourteaux
Phase transitoire avec une contrainte de maintien pendant 2 ans de la commercialisation de l'huile économique Jawhara
Libéralisation effective en 2002

JUIN 2003 : l'intégration de la méthode ABC

Les particularités de gestion

o **La formation du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires net se compose de :

- ✍ Ventes de marchandises :
 - Matières premières : matières plastiques, soude, huile brute...
- ✍ Ventes de biens et services :
 - Huiles de table
 - Huiles d'olive
 - Tourteaux
 - Savon de ménage
- ✍ Les ristournes de transport et les ristournes de fin de mois s'imputent au chiffre d'affaires

NB : Les ristournes sont déterminées en fonction d'une grille pour chaque tonne vendue

o **Le contenu de la marge variable et de la contribution**

- **La marge sur coût variable**

La marge sur coût variable n'est pas calculée chez Lesieur en raison du progiciel de comptabilité analytique utilisé actuellement (Anael) qui ne le permet pas.

- **Le coût variable est constitué à chacun des stades de fabrication suivants :**

A- Trituration :

? Consommation de la matière première graines

La consommation de la matière première est déterminée par le coût d'achat des graines corrigée de la variation de stocks.

La consommation de la matière graines est répartie sur la production de l'huile brute et le tourteau et ce au prorata du coût de la matière grasse et matière protéine contenue dans la graine.

? Coût de production (huile brute locale)

Au coût des graines imputées à l'huile brute est rajouté les charges directes et indirectes de la section trituration. Ces charges sont réparties sur l'huile brute et les tourteaux proportionnellement aux volumes fabriqués.

? Coût de production (tourteaux)

La valorisation du coût de production des tourteaux résulte du déversement des coûts :

? de la graine imputée aux tourteaux

? la quote part des tourteaux dans le coût industriel de la trituration.

? Marge brute sur les tourteaux

Elle est obtenue par la différence entre le C.A net et le coût de production tourteaux.

B- Raffinage**? Coût des huiles brutes par qualité d'huile**

L'évaluation de la mise en œuvre par qualité d'huile (quantité, valeur, prix unitaire) est calculée comme suit : $SI + \text{achats (local ou import)} - SF$

? Frais de raffinage

Pour chaque qualité d'huile des frais de raffinage sont calculés en fonction des charges directes et indirectes de la section raffinage. Ces charges sont réparties sur les huiles brutes et ce au prorata à la mise en œuvre des huiles auxquels sont affectées des coefficients techniques par qualité d'huile (soja, tournesol, colza, coton)

? Matières auxiliaires

La consommation des matières auxiliaires par qualité d'huile (quantité, prix unitaire, valeur) est donnée par : $\text{Stock initial} + \text{achats} - \text{stock final}$.

? Frais de stockage (huile brute / huile raffinée) :

Les frais de stockage sont réparties sur la quantité d'huile stockée et ce prorata à la production pondérée par un coefficient technique.

? Coût total de raffinage par qualité d'huile

Au coût de l'huile mise en œuvre durant la période est rajouté le coût engendré par le raffinage.

Le coût global de raffinage par qualité d'huile est obtenu en rajoutant au coût de l'huile raffinée les achats des huiles raffinées ainsi que la variation des stocks.

? Coût d'huile conditionnée

La quantité d'huile réellement conditionnée durant la période est donnée par le poids théorique des bouteilles ou bidons auquel est rajouté ou retranché l'écart par type d'emballage selon qu'il y a un boni ou un mali de conditionnement.

L'huile conditionnée est valorisée au coût unitaire du mélange.

? Frais de fabrication

Les frais de fabrication sont répartis sur la production bouteille ou bidon et ce au prorata à la production pondérée par un coefficient. Pour chaque type d'emballage il est calculé un coût unitaire.

? Frais de conditionnement

Les frais de conditionnement sont répartis sur les différents type d'emballage bouteille ou bidon et ce au prorata de la production pondérée par un coefficient technique.

Pour chaque type d'emballage, il est calculé un coût unitaire de conditionnement.

? Coût d'habillage (étiquette, carton, bouchon, colle)

Pour chaque type d'emballage l'évaluation de la consommation (quantité, valeur, ...) est calculée par : $\text{stock initial} + \text{achats} - \text{stock final}$.

? Coût de production

La valeur de l'huile conditionnée rajoutée aux valeurs des frais d'emballage, frais de conditionnement et frais d'habillage permet de déterminer la valeur de la production par type d'emballage.

? Coût de production des ventes

La production augmentée de la variation des stocks diminuée des retours, gratuités, rations et caisses permet d'évaluer un coût de production des ventes.

? Marge brute

Le chiffre d'affaires brut diminué des ristournes et moins le coût de production des ventes permet de déterminer la marge brute.

Connaissant les ventes par type d'emballage on peut calculer la marge unitaire par emballage.

? Frais administratifs

Pour chaque type d'emballage les frais administratifs sont répartis au prorata du chiffre d'affaires réalisé.

? Frais commerciales

Ces frais interviennent dans chaque type d'emballage et ce prorata au tonnage vendu.

? Frais logistiques

Les frais sont ventilés au prorata du tonnage vendu et ce pour chaque type d'emballage.

? **Prix de revient**

Le prix de revient est obtenu par l'augmentation du coût de production des ventes les frais logistiques, commerciaux et administratifs.

? **La marge nette**

La marge nette est obtenue en diminuant de la marge brute globale les frais commerciaux, logistiques et administratifs.

C- Saponification :

L'évaluation de la consommation de la matière première savon, est en fonction du stock initial, stock final et les achats. La consommation globale est répartie en calculant au prorata d'une formule de chargement de la matière première et sur la base d'un rendement standards de 150% pour le savon de ménage, 135 % pour le savon de toilette.

Besoin en matière première = (production * % de la matière) / Rendement

Bien sûr il y a d'autres additifs qui se rajoutent par exemple : matières auxiliaires (sel, soude) à la saponification. Les frais de saponification sont répartis proportionnellement à la production pondérée.

Afin d'obtenir le prix de revient, on rajoute les frais de conditionnement, les frais de stockage et ainsi les frais d'habillage (carton, étuis, Cellophane).

Et enfin, on obtient le prix de revient après variation de stock et on rajoute les frais administratifs, logistiques et commerciaux.

Marge nette globale = C.A de chaque produit vendu – prix de revient

On peut répartir la marge nette globale par marque et par calibre.

- **Les coûts fixes**

La structure des coûts fixes est la suivante :

- ✍ Amortissements
- ✍ Personnel (occasionnels, ouvriers et cadres).
- ✍ Impôts et taxes
- ✍ Publicité

NB : Lesieur prévoit l'adoption de ce découpage analytique dans le prochain budget.

- **les coûts commerciaux**

La structure des coûts commerciaux est la suivante :

- ✍ Charges commerciales qui interviennent dans chaque type d'emballage et ce au prorata du tonnage vendu. (Dépôts, Direction commerciale...).
- ✍ Charges logistiques qui interviennent dans chaque type d'emballage et ce au prorata du tonnage vendu (Transport, entretien, carburant, ...).
- ✍ Publicité qui correspond à un abonnement par marques.

o **Le RON**

Aux contributions de résultats de chaque produit, sont additionnées les opérations non affectables suivantes :

- ? Autres produits d'exploitation (les produits accessoires, déchargement port, les frais de gestion des filiales, loyers, recettes du bain mort, la vente des déchets, les frais de façon etc...)
- ? Autres charges d'exploitation : frais de siège (Direction Générale, Comptabilité, Contrôle de gestion, achats, gardiennage, ...)

Les principaux leviers d'amélioration du RON sont :

- ? Optimisation des achats et obtention d'un système de couverture à terme efficace réduisant le risque de change
- ? Restructuration industrielle (concentration du conditionnement à Ain Harrouda)

- o **Subvention d'exploitation** antérieurement à novembre 2000 (5.365 DH/tonne sur vente d'huile de table, comptabilisée en moins des achats consommés.



I- FICHE TECHNIQUE

FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME

SIEGE SOCIAL : 8,RUE AL MOUATAMAD IBNOU ABBAD

OBJET SOCIAL : Raffinage des sucres importés ou produits localement. leur présentation et conditionnement. la valorisation sous toutes formes des sous produits. L'achat. l'importation. l'exportation et la vente des sucres bruts ou raffinés ainsi que dérivés. la création. l'exploitation de tous laboratoires et bureaux d'études spécialisés dans l'industrie sucrière ou dans l'étude des problèmes de la culture de la betterave sucrière et de la canne à sucre.

DATE ET LIEU DE CREATION : 01/04/1929 A CASABLANCA

CAPITAL SOCIAL : 419 105 500 MAD

SECTEUR D'ACTIVITE : AGROALIMENTAIRES / PRODUCTION

II- STRUCTURE ET ORGANISATION

1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

NOM DE L'ACTIONNAIRE	% CAPITAL
1-GROUPE ONA	60,22%
2-COMPAGNIES D'ASSURANCES	4,03%
3-SOCIETES FINANCIERES	30,00%
4-FLOTTANT	5,75%

2. LES PRODUITS COSUMAR

	CASABLANCA	ZEMAMRA	DOUKKALA
PRODUITS FINIS	<ul style="list-style-type: none"> ? Pains coulés ? Pains turbinés ? Lingots morceaux ? Granulés 	<ul style="list-style-type: none"> ? Lingots morceaux ? Granulés ? Mélasse ? Pellets 	<ul style="list-style-type: none"> ? Sucre blanc ? Granulés ? Mélasse
PRODUITS INTERMEDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> ? Sirop ? Cartonnettes ? Autres 	<ul style="list-style-type: none"> ? Sirop ? Sucre brut 	<ul style="list-style-type: none"> ? Sirop

III- L'ENVIRONNEMENT**1.PART DE MARCHE : 69% de part de marché.**

GAMME DE PRODUITS
PAINS RAFFINERIE
LINGOTS MORCEAUX RAFFINERIE
GRANULES RAFFINERIE
LINGOTS MORCEAUX ZEMAMRA
GRANULES SUCRERIES

2.LES CONCURRENTS PAR GAMME DE PRODUITS

GAMME DE PRODUITS	CONCURRENTS
PAINS	Sunabel
LINGOTS MORCEAUX	Aucun
GRANULES	Sunabel , SUTA

IV- LE COMMERCIAL**1.LES VENTES****a) VENTES LOCALES**

VENTES LOCALES
? Toutes les ventes sont réalisés sur le marché national
? Avec l'option de retrouver des niches sur le Maghreb

b) LA CLIENTELE CIBLE :

Les grossistes , et les industriels

2.LES ACHATS

- ? Fréquence des approvisionnements en sucre brut importé (3 à 4 bateaux par mois , hors campagne betteravière) .
- ? Des silos de stockage permettent de stocker environ 75.000 tonnes , soit l'équivalent de 4 à 5 bateaux des sucre brut importé.
- ? Des laboratoires de contrôle de polarisation en sucre et du poids raffiné .
- ? La logistique représente essentiellement le contrôle à l'importation, la pesée et stockage.

LES FOURNISSEURS INTERNES ET EXTERNES DE SUCRE BRUT

FOURNISSEURS INTERNES	FOUNISSEURS EXTERNES
SUNABEL	CARGILL
	SUGDEN

3.LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Agences et Dépôts dans les principales villes du royaume liées par un réseau ferroviaire et autoroutier.

V- LA PRODUCTION

1.CAPACITE DE PRODUCTION

GAMME DE PRODUITS	CAPACITE DE PRODUCTION
PAINS	sup. 390 000 T
LINGOTS MORCEAUX	sup. 100 000 T
GRANULES RAFFINERIE	sup. 210 000T
Total	sup. 700 000 T

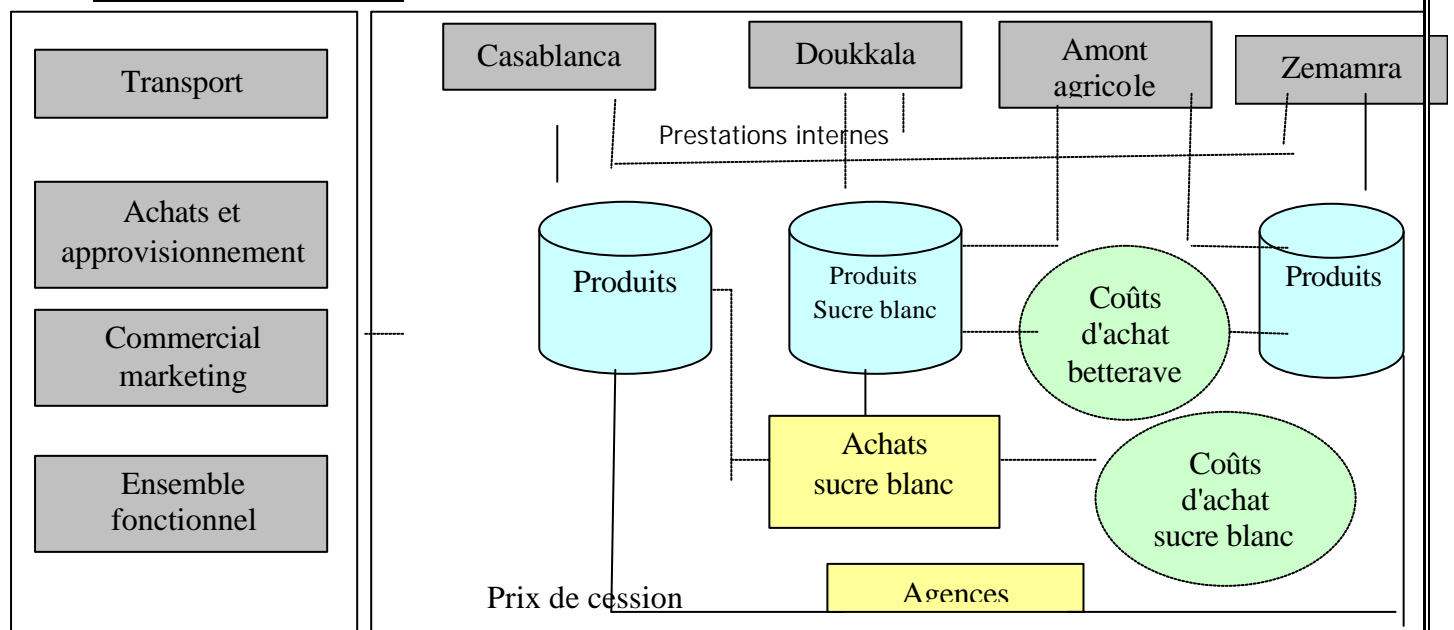
2.LES SITES DE PRODUCTION

STES DE PRODUCTION
Raffinerie
Zémamra
Sidi bennour

3.LE DECOUPAGE ANALYTIQUE

- ? Un périmètre d'analyse étendu aux unités de Zemamra et Doukkala
- ? Une structure d'analyse:
 - ≠ Cohérente avec le découpage en centres de responsabilités
 - ≠ Tenant compte des flux et des prestations inter sites
 - ≠ Favorisant le regroupement de coûts homogènes du point de vue de leur allocation aux produits.
 - ≠ Limitée au niveau d'analyse réellement pertinent
- ? Un plan de compte analytique structuré en fonction des besoins d'analyse et de gestion des opérationnels
- ? Une valorisation des achats de matières au coût réel
- ? La mise en évidence des différents niveaux de coûts
- ? Une méthode de calcul des coûts pertinente, utilisable pour des simulations et des prévisions.
- ? Un système d'information intégré et adaptable en fonction des évolutions de l'organisation

STRUCTURE GENERALE



- Centres de résultats
- Centres de coûts

- ? Les centres de résultats ont pour objectif de réaliser un certain résultat économique (positif ou négatif) en fonction des recettes qu'il réalisent et des coûts qui leur sont imputables, directement ou indirectement.
- ? Les centres de coûts ont pour objet d'optimiser l'utilisation des ressources dont ils ont la maîtrise et de minimiser leurs coûts (relativement au niveau d'activité de la cosumar
- ? Les prestations internes sont calculés via l'imputation des coûts de fabrication d'un produit intermédiaire (sirop, sucre brut)d'un établissement à un autre en valorisant, selon un coût standard, les échanges entre les sections concernées.

4.LES PROJETS MAJEURS D'INVESTISSEMENTS

Investissement	Date de réalisation
Grands projets d'investissements	
Nouveaux projets	
Passage en blanc à sidi bennour	2003
7 lignes de pains automatisées	2003 à 2007
Projets en cours	
Fusion organisationnelle des sucreries	2004

PARTIE II :

I- PRESENTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION

Position : Directement liée à la direction générale

II- LES SOURCES D'INFORMATION POUR LA PRODUCTION DU REPORTING

FILIALE	DOMAINES	APPLICATIONS
COSUMAR	COMPTALITE ANALYTIQUE	ANAEL
	COMPTALITE GENERALE	ANAEL
	GESTION BUDGETAIRE	ANAEL
	GESTION DES STOCKS	-
	PRODUCTION	-
	LA PAIE	HR ACCESS
	GEST. IMMOBILISATIONS	EXCEL
	FACTURATION COMMERCIALE	MOVEX

III- MISSION DU CONTRÔLE DE GESTION CHEZ ONA HOLDING:

1.TRAITEMENT DU REPORTING D'ACTIVITE

Les axes de traitement du reporting d'activité chez COSUMAR :

Au niveau du traitement le contrôleur de gestion doit :

- Distinguer l'activité en volume (tonnes) et en valeurs (KDH)
- Distinguer l'activité par site de production
- Consolider l'activité par famille de produit (voir annexe)

? **COMMENTAIRE**

L'explication de l'activité par segment de produit : pain , granulé ,lingots morceaux.

L'usage fait que les éléments d'explication soient:

- ☞ la demande par rapport au pain et aux lingots morceaux
- ☞ la demande auprès des industriels et grossistes (comportement par rapport aux granulés).
- ☞ Le lancement d'une unité de moulage par rapport à 1 des produits.

2. TRAITEMENT DU REPORTING DE GESTION:

Après avoir reçu les éléments du reporting dont:

- ? Activité
- ? CPC
- ? Contribution par produit:
- ✍ Pain (panthère)
- ✍ Lingots morceaux (panthère)
- ✍ Granulés (panthère)
- ✍ Lingots morceaux (sucreries)
- ✍ Granulés (sucreries)
- ✍ Pain (sucreries)

NB: la contribution des sucreries ne comprend que les volumes conditionnés .

Le contrôleur de gestion procède à l'analyse du reporting de gestion, cette analyse permet de faire ressortir les effets par famille de produits:

a) effet prix de vente:

Le prix de vente du sucre étant fixe ,l'effet exprime la variation du prix par destination .

b) effet volume :

Exprime la stratégie de production de l'entreprise.

c) effet productivité industrielle:

Cet effet exprime:

- les gains de productivité sur le sucre brut ;
- les gains de productivité sur les divers consommable (Vapeur , coke , fuel , eau , air comprimé...) ;
- la productivité du personnel (cadence journalière) exprimé en tonnages produits / jours travaillés ;
- la productivité par rapport aux sous produits (mélasse + pellets) ;

NB: La valorisation des sous produits vient en déduction des coûts de production par famille de produit.

L'analyse se fait par site:

Raffinerie: éléments de suivi

- ? Coûts matières premières ;
- ? Ratios de consommation (fuel , coke , eau ,...) ;
- ? Absorption des frais fixes ;
- ? Détection des éléments exceptionnels d'exploitation (provisions, ristournes fournisseurs, reddition ONCF,...) ;

Sucreries: éléments de suivi

- ? Betteraves traitées ;
- ? Production du sucre blanc et son conditionnement ;
- ? Ratios de consommation (fuel , coke ,...) ;
- ? Valorisation des sous produits ;

Les Indicateurs spécifiques comprennent :

Les consommations matières premières (raffinerie)

La betterave traitée (sucrerie)

La teneur moyenne betterave (sucrerie)

Le rendement (sucrerie brute par rapport au blanc)



I- FICHE TECHNIQUE

RAISON SOCIALE : CENTRALE LAITIÈRE

FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME

SIEGE SOCIAL : TWIN CENTER TOUR A- 6ème ETAGE

OBJET SOCIAL : Effectuer au Maroc toutes les opérations se rapportant à la production. au ramassage. à la transformation. à l'hygiénisation. à la vente des produits agricoles. notamment la vente des produits laitiers.

DATE ET LIEU DE CREATION : 20 JUIN 1959 A CASABLANCA

SECTEUR D'ACTIVITE : AGROALIMENTAIRES / PRODUCTION DES PRODUITS LAITIERS.

1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

NOM DE L'ACTIONNAIRE	% CAPITAL
GRUPE ONA	52,80%
GRUPE DANONE	28,98%
COMPAGNIES D'ASSURANCES FLOTTANT	11,62%
	6,60%

LES PRODUITS CENTRALE LAITIÈRE

LES PRODUITS	MARQUES
LAIT PASTEURISE	BERLINGO
LAIT UHT	GERVAIS, SALIM, RECONSTITUE, IMPORTE
YAOURT	CDY FRUITE, CDY AROMATISE(PASSION)
YAOURT POUR TOUS	DAN' UP
DESSERT	DANY, DANETTE
FROMAGE	JOCKEY, DANINO
TRADITIONNEL	ASSIRI, LBEN ASSIL, RAIBI
BEURRE CL	BEURRE CL, BEURRE IMPORT
L'ENVIRONNEMENT	

1.PART DE MARCHE :

2.PART DE MARCHE /SEGMENT

SEGMENTS	% PART DE MARCHE
LAIT	
PRODUIT LAITIER ULTRA FRAIS	

3.LES CONCURRENTS PAR SEGMENT

SEGMENTS	CONCURRENTS
LAIT	JAWDA
PRODUIT LAITIER ULTRA FRAIS	JAWDA

II- LE COMMERCIAL

1. LA POLITIQUE COMMERCIALE :

Réduction des prix de vente des produits en phase de lancement afin de fidéliser la clientèle; faire des recherches et développement sur le packaging (innovation), un gratuit au niveau de la quantité....

2. LES ACHATS

Fidéliser la production des agriculteurs afin d'harmoniser la collaboration de ces derniers.

PARTIE II :

I- PRESENTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION CHEZ CENTRAL LAITIERE:

Position :

Le contrôle de gestion à Centrale Laitière avec un effectif de 8 personnes est rattaché à la Direction Financière

III- LES SOURCES D'INFORMATION POUR LA PRODUCTION DU REPORTING

FILIALE	DOMAINES	APPLICATIONS
CENTRAL LAITIERE	COMPTALITE ANALYTIQUE	EXCEL
	COMPTALITE GENERALE	ANAEL
	GESTION BUDGETAIRE	EXCEL
	GESTION DES STOCKS	MOVEX
	PRODUCTION	SAFARI POUR LES CONSOMMATIONS
	LA PAIE	HR ACCESS
	LES IMMOBILISATIONS	OPTIMMO
	FACTURATION COMMERCIALE	MOVEX

III- DESCRIPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

LES OBJECTIFS

Les objectifs de la comptabilité analytique de Centrale Laitière sont :

- La valorisation des stocks des produits intermédiaires et finis
- Le calcul des contributions et prix de revient par gamme de produit
- L'étude de rentabilité

IV- MISSION DU CONTRÔLE DE GESTION CHEZ ONA HOLDING:

1.TRAITEMENT DU REPORTING D' ACTIVITE:

L'explication de la variation de l'activité de CENTRALE LAITIERE se fait en fonction de quatre points notamment la conjoncture (campagne agricole, conjoncture économique), la concurrence, l'effet lancement (formulation, packaging), la promotion et la publicité.

L'analyse des chiffres consiste à traiter segment par segment afin d'avoir une visibilité par rapport au marché .

Elle permet aussi sur la base d'une rationalisation du chiffres d'affaire faire ressortir:

- L' effet prix afin de déterminer l'évolution des prix sur le marché nationale.
- L'effet volume pour déterminer la variation de la quantité (gain ou perte de l'activité en unitaire).
- L'effet mix pour calculer l'impact du chiffres d'affaire d'un produit par rapport à un autre (Dany / Danette).

2.TRAITEMENT DU REPORTING DE GESTION

An niveau de traitement, on commence en premier lieu par fiabiliser les chiffres, cela consiste à détecter les aérations : contrôle de cohérence, par exemple au niveau de central laitière ,les données doivent être tous convertis en tonnes, ce qui doit être vérifié à fur et à mesure.

Aussi, il faudrait faire attention au segment beurre : CENTRALE LAITIERE est tenue par une qualité supérieure pour ses produits laitiers. A l'achat du lait de chez les agriculteurs, C L procède à l'évaluation de sa richesse en matière grasse: si le lait contient une bonne composition, on n'aura pas du mal à produire des produits qui nécessitent l'intégration d'ingrédients riche en matières grasses; par contre ,en cas de détérioration de la qualité, C L est obligé de s'approvisionner pour accéder à la qualité exigée, ce qui généra obligatoirement des frais en plus. Dans ce cas l'activité varie ce qui implique des différences de contribution.

La rationalisation du résultat d'exploitation, cette dernière s'opère à travers une rationalisation de la contribution en:

- effet prix : la variation peut se traduire par une perte ou un gain.
- effet prix matières premières :détermine le degré de variation du lait frais, la poudre de lait, l'emballage...)
- effet productivité peut être expliquer par les chutes, les dégustations, les tests, les relevages..
- effet énergie afin d'analyser le rapport consommation heure à la tonne par rapport au prix.

Les indicateurs spécifiques peuvent se révéler intéressants pour l'explication

De la situation de l'entreprise, chez CL on retrouve:

- ☒ collecte de lait frais
- ☒ prix d'achat moyen du lait frais dh/l
- ☒ prix d'achat moyen des emballages
- ☒ tetra
- ☒ polystyrène
- ☒ polymix
- ☒ productivité
- ☒ taux des rendus
- ☒ ramassage de lait dh/l
- ☒ convoyage dh/tonne
- ☒ distribution %
- ☒ nombre de tournées
- ☒ pont de vente/ tournée
- ☒ part de marché par zone.

En terme de spécificités, les coûts commerciales chez C L sont plus intéressantes que d'autres filiales puisqu'il font plus de tournées.

Aussi, CL a recours beaucoup plus aux redevances crédit bail .

Les commentaires sont obtenus a travers une lecture qui retrace les principales variations.

3.2.2. Grande distribution

GRUPE COFARMA

Présentation de la société

o Les produits

Aujourd'hui, le groupe Cofarma est présent au Maroc à travers la chaîne Marjane (7 hypermarchés) : Rabat (Bouregreg et Hay Riad), Casablanca (Californie et Ain Sebaa), Agadir et Marrakech , FES , TANGER.

En 2001, le groupe ONA s'associe au partenaire Auchan pour développer cette activité (cession de 49% des participations). Par ailleurs ONA et Auchan décident de s'associer dans une structure juridique (Acima) pour accueillir les supermarchés que les deux groupes souhaitent créer au Maroc.

Le Groupe Conformar assure la distribution de produits répartis en 6 départements, lesquels sont organisés par rayons :

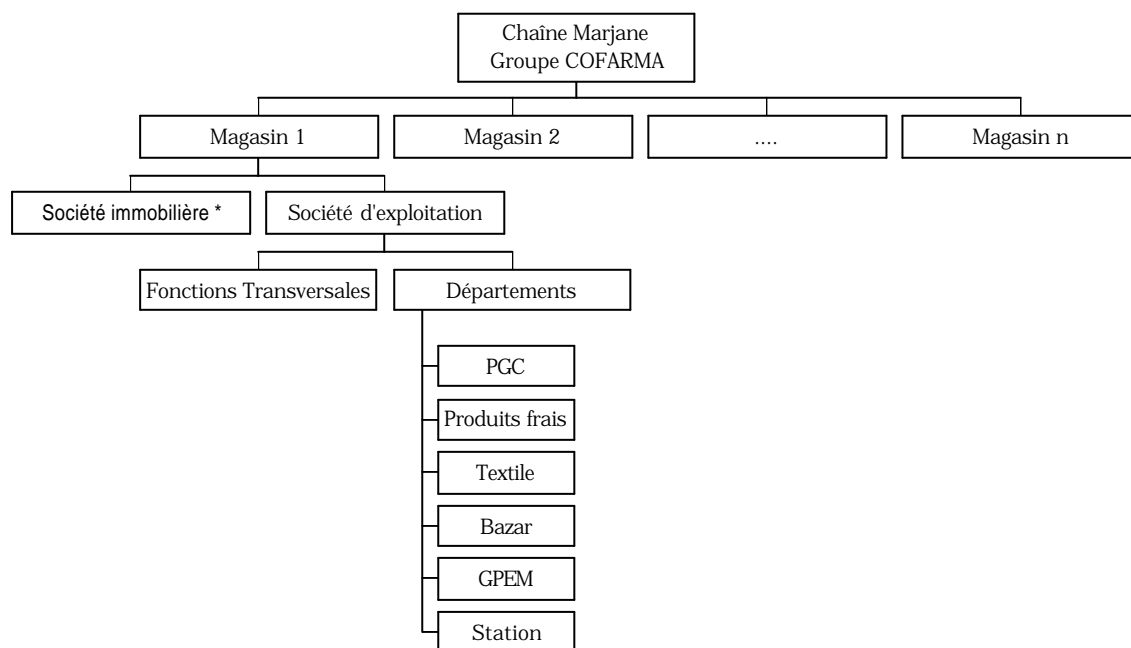
- PGC (Produits de Grande consommation) : Liquide, Epicerie, Biscuiterie, DPH (Droguerie, Parfumerie, Hygiène),
- Produits Frais : Marché, APLS (Autres Produits en Libre Service)
- Textile : Hommes et femmes, Bébés et enfants, Maroquinerie, Blanc
- Bazar : Bricolage, Ménage, Librairie, Jouets, Artisanat
- GPEM : Grand électro, petit électro, Audio visuel, SAV
- Station

o La chaîne de valeur

L'activité consiste à assurer un seul process qui est la distribution de produits auprès du public.

Ce process se compose lui-même des opérations suivantes : achats et logistiques, stockage et ventes.

Le groupe Conformar est organisée selon le schéma suivant :



- o **Les enjeux**

Le groupe Cofarma est confronté aux différents enjeux suivants :

- Le développement de la compétitivité qui se traduit par les phénomènes suivants :
 - L'alignement permanent des prix
 - L'utilisation d'une politique promotionnelle adaptée
 - La définition de conditions d'achat optimisées (barèmes quantitatifs en fonction des volumes d'achat négociés avec les fournisseurs, aujourd'hui 1% le respectent), achats groupés pendant les périodes promotionnelles
 - L'atteinte d'un haut niveau de qualité pour les services (attente, SAV, etc..)
- Un développement qualitatif et quantitatif
 - Assurer la meilleure politique d'assortiment (31.500 en 2000, et 34.500 en 2003)
 - Maîtriser les ruptures de stocks (ruptures fournisseurs 20% en 2000, ruptures magasin 15% à 20% en 2000)
- La consolidation de l'image Marjane

- o **Le marché**

Le secteur de la grande distribution au Maroc se caractérise par les critères suivants :

- Sa **faible représentativité** : la grande distribution est actuellement représentée par une dizaine d'enseignes dont la part de marché ne constitue guère plus de 5% du marché marocain. En outre, cette représentativité cible essentiellement l'axe stratégique Rabat Casablanca. Mais ce mode de distribution est en pleine croissance.
- Un **environnement commercial agressif** , les principaux concurrents de la chaîne Marjane sont :
 - la chaîne Metro (concept originel : cash and carry) qui ouvre davantage ses portes aux particuliers et représente le principal concurrent de Marjane dans le secteur de la grande distribution moderne
 - les petites surfaces : celles-ci se multiplient grâce à une proximité clientèle bien organisée
 - les chaînes spécialisées dans les biens d'équipement et l'électro-ménager (Cramer, Batam, etc..)
 - le commerce traditionnel : celui-ci se distingue par le renforcement du commerce informel au cœur des grandes villes en offrant aussi bien des produits de grande consommation que des articles textiles ou électroménagers.

Les particularités de gestion

- o **La formation du chiffre d'affaires**

Le Chiffre d'affaires de la Grande Distribution est constitué du CA d'exploitation et du CA immobilier

- **Chiffre d'affaires d'exploitation**

Le chiffre d'affaires d'exploitation correspond à l'activité négoce.

- ✍ La répartition du chiffre d'affaires est opérée par département et par rayon.
Le département comprend un ensemble de rayons répondant à un besoin spécifique du consommateur et regroupant des produits de même nature :

- PGC -> besoin de consommation de produits courants

- Produits frais -> besoin de consommation de produits à faible durée de conservation
- Textile -> besoin vestimentaire
- Bazar -> loisirs
- GPEM -> besoins d'équipement
- ✍ La notion de volume de vente n'est pas définie dans la Grande Distribution en raison de l'hétérogénéité des produits commercialisés ; le chiffre d'affaires est reporté en valeur.
- ✍ Les coopérations commerciales constituent des autres produits d'exploitation correspondant à la rémunération par les fournisseurs des efforts commerciaux consentis par le magasin pour la promotion des produits sur les sites de distribution

- **Chiffre d'affaires immobilier**

Le chiffre d'affaires immobilier est constitué de deux catégories de produits :

- ✍ Les pas de porte qui sont constatés à l'ouverture du magasin et représentent une particularité de la Grande distribution
- ✍ Les Loyers de magasins et d'espaces de vente dans la galerie marchande

o **Le contenu de la marge variable et de la contribution**

La Grande Distribution est une activité de négoce, elle se différencie de ce fait de la majeure parties des filiales du Groupe qui exercent des activités industrielles.

Les axes d'analyse utilisés dans le reporting sont :

- ✍ L'axe magasin : actuellement chaque magasin est une entité juridique indépendante
- ✍ L'axe département ou famille de produits au sein de chaque magasin.

Par ailleurs la contribution reportée à ce jour se limite à la marge brute par département

Il est proposé d'affiner le concept de marge sur coût variable ou contribution variable pour ce secteur d'activité, tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Contribution par département	
	Commentaires
CA Brut (A)	
CA Net (B)	
Coopérations commerciales (1)	Rémunération par le fournisseur de l'effort commercial réalisé par le magasin
Remises de fin d'année (2)	Remise accordée par le fournisseur fonction du CA réalisé par le magasin
Droit d'entrée (3)	Droit payé par un fournisseur pour être référencé
Location d'espaces (4)	Paiement par un fournisseur pour la location d'un espace de promotion
Coopérations commerciales (C)	(1) + (2) + (3) + (4)
Achats revendus de marchandises	
Démarques nettes	perte de produits
Coûts Variables des ventes (D)	
Marge sur coûts variables (E)	B + C - D
Personnel	masse salariale des personnes attachées uniquement au département
Amortissements	mobilier des linéaires du département
Coûts Fixes (F)	
Promotion des ventes	dépliants ou promotion ciblée à un département
Commission TPE	
Commission crédit gratuit	
Coût de commercialisation (G)	
Contribution du produit A	E - F - G
Contribution intermédiaire	E - G

o **La formation du RON**

Il est proposé également un calcul du RON de la manière suivante :

RON	
	Commentaires
Contribution département 1	
Contribution département 2	
CONTRIBUTION DES PRODUITS	
- Produits non affectables liés à l'exploitation	
Loyer	Loyer des boutiques et des espaces des galeries marchandes
Pas de porte	Pas de porte lors de l'ouverture du magasin
- Charges non affectables liés à l'exploitation	
Personnel	Personnel fonctionnel et commun à l'ensemble des départements
Frais généraux	
Impôts et taxes	Patente, taxe d'édilité, vignettes...
Achats consommés de fourniture et de matières	Eau, Electricité, fournitures de bureau...
Autres charges externes	
Frais de commercialisation	
Promotions du magasin	Quote-part des promotions nationales de l'enseigne Marjane
Commissions bancaires	Commissions TPE, commissions crédit gratuit
Amortissements	
	Amortissements du magasin et des parties communes
Autres	
Charges COFARMA	Quote-part du magasin dans les charges de fonctionnement du magasins
Prestations Auchan	Droit d'accès à la Centrale d'Achat Auchan
Rémunérations de gestion	ONA et Auchan
Rés. d'exploitation non affectable	
RESULTAT D'EXPLOITATION OPERATIONNEL	

Les particularités de la formation du RON sont les suivantes :

- ✍ Au niveau du résultat financier : comptabilisation du produit de placement de l'excédent de fonds de roulement : le placement de l'excédent peut être considérée comme une activité opérationnelle au métier de la Grande Distribution (question non encore tranchée).
- ✍ Au niveau des produits non courants : les surmarques.

- **Le BFR**

Le BFR est structurellement négatif pour les sociétés d'exploitation (toutes filiales de Cofarma à l'exception de Sodigec 1 et Sodigec 2).

Les leviers d'action d'amélioration du BFR sont les suivants :

- **Amélioration des conditions d'achats**

- Négociation avec les fournisseurs pour appliquer des barèmes quantitatifs en fonction des volumes d'achat (actuellement 1% des fournisseurs les appliquent en totale transparence)
- Optimisation des commandes et adaptation des planning de livraison en tenant compte des barèmes quantitatifs
- Achats groupés pendant les périodes promotionnelles

- **Réduction des ruptures de stocks**

- Ruptures fournisseurs (20% en moyenne en 2000) : le respect des conditions d'achat (délais de paiement, de livraison), la facturation des RFA sur les ruptures, la négociation des livraisons aux magasins en dehors de Casablanca.
- Ruptures magasins (produits actifs et non disponibles) : mettre en place un système de mesure précis de ces ruptures, aujourd'hui estimées entre 15 et 20%.

- **Les CEE**

- **Les indicateurs spécifiques de ce secteur d'activité**

Indicateurs économiques

- marge brute
- bénéfice brut
- taux de coopérations commerciales

Autres indicateurs quantitatifs

- fréquentation clientèle
- panier moyen

SOPRIAM**FICHE ANALYTIQUE****I- FICHE TECHNIQUE****RAISON SOCIALE : SOPRIAM****FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME****OBJET SOCIAL : MONTAGE ET VENTE DES VEHICULES****DATE ET LIEU DE CREATION : 1977 A CASABLANCA****SECTEUR D'ACTIVITE : AUTOMOBILE****II- STRUCTURE ET ORGANISATION****1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

NOM DE L'ACTIONNAIRE	% CAPITAL
1-GROUPE ONA	92%
2-PSA	8%

2.LES PRODUITS SOPRIAM**LES PRODUITS**

PEUGEOT
CITROEN

III- L'ENVIRONNEMENT

1.PART DE MARCHÉ : 30% en volume global comme objectif stratégique sur toute les gammes de véhicules .

GAMME DE PRODUITS	% PART DE MARCHÉ
VOITURES PARTICULIERES	24%
VOITURES UTILITAIRES LEGERS	51%

3.LES CONCURRENTS PAR GAMME DE PRODUITS

GAMME DE PRODUITS	CONCURRENTS
VOITURES PARTICULIERES	Toutes marques confondues
VOITURES UTILITAIRES LEGERS	Renault
PIECES DE RECHANGES	Contrebande

2.LES SITES DE PRODUCTION

SITES DE PRODUCTION	CAPACITE DE PRODUCTION
SOMACA	7000 VUL par an

3.LE DECOUPAGE ANALYTIQUE

Encours

4.LES GROS PROJETS D'INVESTISSEMENTS

Investissement	Date de réalisation
Grands projets d'investissements	
Centrale logistique	2004
Ouverture de 5 nouvelles succursales	2003 – 2006
Projets en cours	
Intégration de l'analytique	2004

PARTIE II :**I- PRESENTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION****Position :**

Cette fonction figure actuellement parmi les missions assignées au responsable du développement notamment par :

- La structuration de la fonction par la mise en place d'un système de Comptabilité analytique.
- La réalisation des reporting.

II- LES SOURCES D'INFORMATION POUR LA PRODUCTION DU REPORTING

FILIALE	DOMAINES	APPLICATIONS
SOPRIAM	<i>COMPTALITE ANALYTIQUE</i>	–
	<i>COMPTALITE GENERALE</i>	logiciel Uni Compta
	<i>GESTION BUDGETAIRE</i>	Traitement Excel
	<i>GESTION DES STOCKS</i>	Logiciel de gestion des stocks
		Logiciel sous DOS
	<i>LA PAIE</i>	
	<i>LES IMMOBILISATIONS</i>	Application Concept Immo
	<i>FACTURATION COMMERCIALE</i>	Logiciel de gestion commercial

III- DESCRIPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**LES OBJECTIFS**

Il n'existe pas de système de comptabilité analytique, mais des traitements manuels sont utilisés pour calculer les coûts de revient et les marges de distribution par produit.

La mise en place du progiciel Anaël va s'accompagner de la mise en place d'un système de comptabilité analytique avec axes et codes.

IV- MISSION DU CONTRÔLE DE GESTION CHEZ ONA HOLDING:**1.TRAITEMENT DU REPORTING D'ACTIVITE:**

a) Alimentation du tableau d'analyse d'activité détaillé:

- ? Véhicules Particuliers
- ? Véhicules utilitaires légers CBU
- ? Véhicules utilitaires légers CKD

b) Réception des données AIVAM (données de marché)

- ? Marché Global à fin Mai 2003
- ? Marché hors SOPRIAM

? COMMENTAIRE

- ? Détection des tendances par véhicule c'est- à- dire les comportements des ventes par rapport au trimestre ,au semestre et depuis début de l'année.
- ? Comportement du marché automobile par rapport aux événements exceptionnels, les faits marquants,...
- ? Comportement du véhicule sur son segment et son positionnement sur ce dernier.
- ? Les ventes réseaux par rapport aux ventes concessionnaires.

4. 2.TRAITEMENT DU REPORTING DE GESTION

? LES RECEPTIONS

- Le reporting de gestion (activité + CPC)
- Les marges par véhicule (en mois et en cumul)
- Les détails des autres charges externes (il ne faut pas oublier de vérifier les prestations PSA concernant l'assistance technique.)
- Les détails des autres produits d'exploitation.
- Les indicateurs spécifiques
- La parité concernant le taux d'intégration
- Les ventes du réseau

1. LE TRAITEMENT & L'ANALYSE

Le contrôleur de gestion procède par:

- ? faire sortir les marges par segment ,
- ? faire sortir les effets suivant :

- ⊗ Effet prix : exprime la variation des ventes par destination (concessionnaires)
- ⊗ Effet volume : exprime la variation de la quantité ainsi que la marge réalisée par quantité produite
- ⊗ Effet parité : exprime le degré d'intégration des véhicules SOPRIAM dans le marché de l'automobile
- ⊗ Effet prix de revient : afin de déterminer l'évolution des cours de l'euro pour les véhicules importés.
- ⊗ analyse et interprète l'évolution des charges
- ? procède à la détection des principales évolutions du taux de marge.
- ? élabore un suivi des provisions pour les véhicules neuves et les pièces de rechange.

? LES COMMENTAIRES

Une analyse hors éléments non récurrents.

? AUDIT DE LA LIASSE DE REPORTING

a) bouclage du chiffre d'affaire reporté avec les reporting activité et gestion.

Le chiffre d'affaire et le CPC (reporting de gestion) doit correspondre au tableau d'activité incluant le chiffre d'affaire des pièces de rechange, de la main d'œuvre et des véhicules d'occasion.

b) bouclage de la marge /véhicule envoyé contre marge reportée au niveau du CPC reporting de gestion.

c) contrôle de cohérence

- vérifier la cohérence par rapport aux divers véhicules c'est-à-dire le niveau de taux de marge.
- vérifier la cohérence par rapport aux charges du personnel.

OPTORG

FICHE ANALYTIQUE

OPTORG dont le holding est en France, détient des parts dans des sociétés en Afrique et en France (12 filiales) .

RAISON SOCIALE : OPTORG

FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME

SIEGE SOCIAL : Puteaux

OBJET SOCIAL : VENTE DU MATERIEL LOURD

SECTEUR D'ACTIVITE : DISTRIBUTION DE BIENS D'EQUIPEMENT EN AFRIQUE NOIR

2.LES PRODUITS OPTORG

LES PRODUITS	MARQUES
HYPERMARCHES	
MATERIEL LOURD	CATERPILLAR , BMW , MERCEDES
PIECE DE RECHANGE	
ATELIER	

MISSION DU CONTRÔLE DE GESTION CHEZ ONA HOLDING

TRAITEMENT DU REPORTING D'ACTIVITE:

Au niveau du reporting d'activité, le contrôleur de gestion commence par calculer le chiffres d'affaire en valeur, ce dernier englobe le matériel lourd notamment les caterpillars , les pièces de rechanges et l'atelier.

Ensuite, procède à l'explication des chiffres qui constituent des écarts significatifs.

La rationalisation de ce dernier se fait au niveau d' OPTORG

TRAITEMENT DU REPORTING DE GESTION:

Par rapport à la gestion, le contrôleur reçoit:

- Les comptes de résultats par société
- Le détail du chiffre d'affaire
- Le détail des marges brutes par département

On sait que les filiales sont instaurées dans plusieurs pays, ce qui fait que le contrôleur de gestion est obligé de convertir toutes les monnaies en euro pour avoir une certaine homogénéité au niveau de son analyse.

En terme de spécificités les canevas reçus sont sous la forme du groupe OPTORG parce qu'il n'existe toujours pas de canevas ONA.

3.2.3 Mines

**FICHE ANALYTIQUE****I- FICHE TECHNIQUE****RAISON SOCIALE : MANAGEM****FORME JURIDIQUE : SOCIETE ANONYME****SIEGE SOCIAL : TWIN CENTER, TOUR A, ANGLE ZERKTOUNI****OBJET SOCIAL : La gestion de toutes affaires. entreprises ou sociétés minières.****DATE ET LIEU DE CREATION : 24/11/1930 A CASABLANCA****CAPITAL SOCIAL : 850 772 100 MAD****SECTEUR D'ACTIVITE : MINES ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION****II- STRUCTURE ET ORGANISATION****1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

NOM DE L'ACTIONNAIRE	% CAPITAL
1-GROUPE ONA	75.95%
2-FLOTTANT	24.16%

2. LES PRODUITS MANAGEM / FILIALE

FILIALES	LES PRODUITS
CMG	ZINC, PLOMB, CUIVRE, SULFATE DE CUIVRE, CALAMINE
IMITER	ARGENT
AKKA	OR
SAMINE	COBALT, ARSENIC, NICKEL, OXYDE DE COBALT
CTT	
KINIERO	OR
REMINEX, TECHSUB, MANAGEM SA	ACTIVITES DE SERVICES

PARTIE II :**I- PRESENTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION**

Position : Le contrôle de gestion à Managem compte un effectif de 8 personnes. Il est rattaché à la direction Financière au même titre que la comptabilité générale et analytique.

II- LES SOURCES D'INFORMATION POUR LA PRODUCTION DU REPORTING

DOMAINES	APPLICATIONS
COMPTALITE ANALYTIQUE	Reporting de Gestion Version Intégrée + Nova Finance
COMPTALITE GENERALE	Reporting de Gestion Version Intégrée
GESTION BUDGETAIRE	Manuel :Excel
GESTION DES STOCKS	-
PRODUCTION	pas de GPAO: manuel

LA PAIE	HR Access
LES IMMOBILISATIONS	Optimo
FACTURATION COMMERCIALE	Reporting de Gestion Version Intégrée

IV- DESCRIPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

LES OBJECTIFS

Les objectifs de la comptabilité analytique de Managem sont :

- le calcul du prix de revient et la maîtrise des coûts par activité et par produit
- les investissements en R&D
- la valorisation des stocks
- le pilotage de l'activité

V- MISSION DU CONTRÔLE DE GESTION CHEZ ONA HOLDING:

Le groupe MANAGEM est constitué de 8 filiales dont 5 opèrent dans les mines et 3 sont des sociétés de services.

1. TRAITEMENT DU REPORTING D'ACTIVITE:

? ANALYSE DES DONNEES

Une fois le contrôleur de gestion réceptionne les reporting, il fait en partie une analyse a travers la distinction de l'activité en volume (tonnes) et en valeur (kdh) et ce en se basant sur les indicateurs spécifiques du groupe.

Le **CA** chez MANAGEM est calculé en se basant sur les éléments suivants:

- Tonnage tout venant concernant le tonnage traité
- La teneur qui est en moyenne égale à 8.45g / tonne
- La production
- Le rendement en (%)
- La teneur concentrée en (%)
- Le volume vendu
- Le prix de vente de couverture
- La parité (dollars- dirhams)
- Le cours métaux (spot)
- Le cours de couverture
- Le prix de vente métal hors couverture
- On y ajoute le CA produits accessoires / mines.

NB: les métaux couverts concernent le zinc, le plomb, le cuivre, l'argent et l'or.

Ces métaux sont couverts par un organisme indépendant dans le cadre d'une couverture contre le risque de change , ce dernier se base des cours pour fixer le taux adéquat.

Cette analyse se traduit par la rationalisation du chiffre d'affaire en :

- ✍ Effet volume: exprime l'impact de la baisse ou l'évolution des ventes par rapport au chiffre d'affaire.
- ✍ Effet prix de vente permet la coordination entre l'effet cours et l'effet couverture.
- ✍ Effet parité : exprime l'évolution des cours du dollars.
- ✍ Effet régularisation : permet la régularisation des comptes par rapport aux facturations.

Sont considérés comme des indicateurs spécifiques ,les éléments qui rentrent dans le calcul du chiffre d'affaires.

? COMMENTAIRES

Explication de l'activité par segment de produits (métaux) vs budget vs précédent.

2.TRAITEMENT DU REPORTING DE GESTION :

Dans le reporting de gestion ,on valide le cumul, ce qui n'est pas le cas pour le reporting d'activité.

? ANALYSE & TRAITEMENT DES DONNEES

L'analyse se fait en premier lieu par la rationalisation du résultat d'exploitation s'opéré en deux parties:

1-Rationalisation de la contribution : se fait de la même manière que le chiffre d'affaire sauf qu'on y ajoute :

- l'effet des coûts techniques (les coûts relatifs à l'extraction)
- l'effet des coûts fixes
- l'effet du coût de commercialisation
- l'effet stocks.

2- Les frais généraux

Sont définis par la différence entre le résultat d'exploitation et la contribution

NB: le détail des frais généraux n'est pas encore établi au niveau de MANAGEM.

En deuxième lieu est faite par le suivi du **REX** , en prenant en considération :

- les ventes et les teneurs pour avoir une idée sur l'évolution de la parité des principaux métaux
- l'impact de l'augmentation ou la diminution des ventes par rapport au coût de production.

4. MODALITES D'ELABORATION

4.1. Fréquences et planning

4.1.1 Calendrier de remontées d'informations des filiales

- ? Plan stratégique triennal et non glissant : tous les 3 ans, actualisé à l'occasion du budget annuel.
- ? Budget (une fois par an)
 - ✍ transmission de la note préparatoire du budget en octobre (canevas, hypothèses de base : TRI, parité, taux d'intérêt, évolution des charges) ;
 - ✍ Remontée des budgets filiales vers la holding en Novembre ;
 - ✍ Réunion de validation Novembre – Décembre ;
 - ✍ Transmission de la lettre budgétaire à la filiale ;
 - ✍ Remontée des budgets mensualisés en Janvier .
- ? Reporting mensuel
 - ✍ activité du mois « **M** » à j+7 (ventes et CA).
 - ✍ Résultat à j+18 (ventes en volume et CA, CPC, contributions).
 - ✍ Synthèse et commentaires des reporting «M » à J+2 (Jétant la date de réception des éléments du reporting de gestion) .
- ? Forecast (deux fois par an)
 - ✍ premier forecast en Mai (4 mois réalisés +8 mois prévisionnels).
 - ✍ Deuxième forecast en Septembre (8 mois réalisés +4 mois prévisionnels).

4.1.2 Planning général des opérations de clôture

- ? Reporting mensuel
 - ✍ Réception des estimés des résultats du Mois à j+18 ;
 - ✍ Analyse des données après contrôle de cohérence , retraitements et travaux de consolidation par le contrôleur de gestion ;
 - ✍ Etablissement du commentaire ;
 - ✍ Validation du DCG ;
 - ✍ Edition et diffusion du reporting auprès de la Direction Générale Holding et des Directeurs métiers ;
 - ✍ Etablissement du tableau de synthèse des agrégats de gestion.
- ? Liasses de consolidation (deux fois par an)
 - ✍ Liasse complète avec toutes les opérations de clôture arrêtées au 30 juin et au 31 décembre.
 - ✍ Calcul et analyse du résultat net part du groupe, du chiffre d'affaires consolidé et du résultat d'exploitation consolidé ;
 - ✍ Commentaire de l'activité et des résultats par rapport à la même période de l'année écoulée.

4.1.3 Tâches et opérations spécifiques au contrôle de gestion central

TACHES ET OPERATIONS	
☞	Contrôles de cohérence
☞	<ul style="list-style-type: none"> ☞ vérification des retraitements de consolidation (CPC) <ul style="list-style-type: none"> ? provisions réglementées ? PLV/ MV Intra-groupe. ? dividendes Intra-groupe. ? provisions sur titres Intra-groupe. ? frais préliminaires. ? Autres. ☞ Vérification du CA consolidé (CA Intra-groupe) ☞ Contrôles Bilan / CPC (résultat net , Provisions) ☞ Contrôles tableau de financement - Bilan – CPC <ul style="list-style-type: none"> ? calcul de la CAF ? dividende / réserves ? acquisitions – cessions/ actif / dotations ? variation du BFR ? variation de la trésorerie ☞ Contrôle du tableau d'investissement/Bilan/tableau de financement.
☞	Retraitements
☞	Retraitement RBC
☞	Travaux de consolidation et de synthèse
☞	<ul style="list-style-type: none"> Mensuel <ul style="list-style-type: none"> ? tableaux récapitulatif des principaux indicateurs par filiale et par métiers(périmètre de gestion). ? Fiche récapitulative du tableau de contribution de la filiale . Semestriel <ul style="list-style-type: none"> ? Rédaction du rapport du conseil. A l'occasion de chaque budget , des deux forecast, du plan, de l'estimé du semestre et de l'année et pour les besoins de communication financière du groupe <ul style="list-style-type: none"> ? RNPG (Résultat Net Part du Groupe) et autres indicateurs de consolidation et opérationnels.

CA Conso = CA social – CA IG non immobilisé – CA IP * % contrôle

REX Conso = Rex social – somme de l'investi. Frais Préliminaires + dotation FP passée

- + Amortissements accélérés liés à l'exploitation
- + Surplus d'amortissement suite à PLV intra-groupe
- Eléments Immobilisées au Bilan Chez une filiale et passés au CPC chez une autre ... (les 2 filiales sont du groupe)
- + Dot. / client (IG)

Résultat financier consolidé = Résultat financier – dividendes IG – reprises TP IG + Dotation / TP IG

N.B : - les dividendes émanant des TVP sont assimilés à des intérêt (autres produits financier)
- les titres ONA ne sont jamais classés en titres immob.

Résultat Non courant consolidé = Résultat NC social + dotations nettes prov. réglementées + dot nettes subv. d'investi. – Plus value de cession **IG**

Résultat brut consolidé = Résultat net + retraitement de consolidation + IS + IS retraité

Résultat net consolidé (avant EA) = Résultat brut consolidé – IS – IS retraité
= Résultat net + retraitements de consolidation – IS retraité

Résultat net consolidé (après EA) = **Résultat net consolidé (avant écart d'acquisition)** – EA

Résultat part du groupe = [Résultat net consolidé (avant EA) * % intérêts] – [EA * QP EA]

N.B :

- EA= valeur d'acquisition – Capitaux propres consolidés de la société / 20ans ou 1 année .
- QP EA

cas 1 : si ONA achète directement =100%

cas 2 : % d'intérêt ONA/ acheteuse

Résultat part des minoritaires = **Résultat net consolidé (après EA)** - **Résultat part du groupe**

PLV conso = Produit de Cession – [Capitaux propres consolidés filiale * % participation] – Rhétis de ONA

Rhétis de ONA = PLV ou MV conso (suite à l'acquisition d'une autre société du périmètre).

Endettement net = Dettes de financement + trésorerie (passif – actif) – TVP + CC c-d

Variation de l'endettement net = (Emplois – Ressources) au TF hors variation des récupération sur créances immobilisées et variation de l'endettement net et emplois en non valeur + variation du BFR.

= Investi. Phys. + Inv. Financier – CAF – Cessions + variation BFR + Dvd versés – Aug. capital

Bouclage des investissements net :

Investissements N = immob. corp. Nettes [N-(N-1)] + Dot. expl. « N » + VNA « N » + Dot exceptionnelles /immob. « N »

FP_n = FP n-1 + Résultat net n + variation capital n – Dividendes n

BFR = [Actif circulant – TVP - Provisions pour risques et charges – C/C associés débiteur] - [Passif Circulant - C/C associés créditeurs]

4.2 Outils utilisés

Systèmes d'informations de la filiale

- ✍ Comptabilité générale
- ✍ Comptabilité analytique

✍ ***Chez les filiales***

- La collecte des informations nécessaires au contrôle de gestion s'effectue par le biais du logiciel Excel.
- Les systèmes d'information filiales sont hétérogènes. En fonction de leurs tailles et de leurs spécificités métiers, ces systèmes varient entre des solutions ERP (Movex, Autostar, HR ACCESS, ADONIX ,Oracle Applications, Optimo , ANAEL) et des solutions spécifiques moins onéreuses développées par des filiales NTI .

✍ ***En holding***

- Les transferts se font par messagerie électronique , fax ou sur disquette en fichiers Excel.
- L'utilisation est en phase d'être centralisée et dispose actuellement d'un datawarehouse structuré « Cognos Finance » au niveau du holding .
- Chaque contrôleur gère de manière autonome sa base d'information filiale.

cf. système de reporting filiale holding page 23 ;

5. APPORTS ET UTILISATIONS

5.1. Destinataires et utilisateurs

✍ Destinataires

Le Directeur central du Contrôle de gestion ;
Les Contrôleurs de Gestion ;

Certaines filiales transmettent leur reporting au Directeur Général de ONA SA et au Directeur du métier

✍ Rôle et fonctions du contrôleur de gestion central

Fonctions « Reporting » (mensuel, budget, forecast, plan)

- ✍ Contrôle de cohérence des données du reporting
- ✍ Rationalisation des écarts du mois vs budget et vs précédent
- ✍ Elaboration des travaux de synthèse :
 - ✍ Tableaux récapitulatifs des agrégats de gestion par métier : Chiffre d'affaires facturé, chiffre d'affaires consolidé, résultat d'exploitation, marge opérationnelle et RBC.
 - ✍ Tableaux récapitulatifs des agrégats de gestion par filiale : Chiffre d'affaires facturé, chiffre d'affaires consolidé, résultat d'exploitation, marge opérationnelle et RBC.
 - ✍ Fiche de synthèse des résultats de filiale comprenant les éléments suivant :
 - Le chiffre d'affaires des produits
 - La variation de stock des produits
 - Les coûts variables de production
 - Les coûts fixes de production
 - Les coûts de commercialisation
 - La contribution des produits
 - Le taux de contribution des produits
 - Le résultat non affectable aux produits
 - Le résultat d'exploitation
 - Le chiffre d'affaires comptable
 - La marge opérationnelle
 - Le résultat financier
 - Le résultat non courant
 - Le RBC
 - Le résultat net

Le commentaire porte sur les faits marquants du mois, ainsi que sur la rationalisation des évolutions des résultats vs budget et vs précédent.

Ces travaux s'inscrivent dans le rôle de base du contrôleur de gestion qui est d'apporter une aide à la prise de décision. A ce titre, ces fonctions sont réalisées dans le respect des conditions des délais garantissant une meilleure réactivité de la fiabilité des données traitées et de la pertinence des analyses qui accompagnent le reporting.

✍ **Autres fonctions de fond**

Les autres fonctions assurées par les contrôleurs de gestion de holding sont les suivantes :

- des études de rentabilité des projets d'investissements, avec éventuellement des post-évaluations de rentabilité ;
- la consolidation de gestion ;
- des études d'évaluation ;
- la modélisation des métiers ;
- etc....

✍ **Destinataires du reporting**

1. Les tableaux récapitulatifs des agrégats de gestion par métier :
 - ✍ Le Président Directeur Général
 - ✍ Le Directeur Général
2. Les tableaux récapitulatifs des agrégats de gestion par filiale :
 - ✍ Le Directeur Général
3. Fiche de synthèse des résultats des filiales :
 - ✍ Le Directeur Général

5.2. Modes d'animation de la gestion

Les reporting de gestion sont examinés au sein de deux instances de gestion : le Comité exécutif et les comités de gestion.

✍ **Comité exécutif**

Fréquence de réunion : mensuel

Membres : le PDG, le Directeur Général, les Directeurs de métiers, le Directeur Central du Contrôle de Gestion

✍ **Comité de gestion**

Fréquence de réunion : 3 à 4 fois par an ;

Composition :

Pour la filiale : le Directeur Général, le Directeur financier, le responsable du contrôle de gestion et tout autre directeur opérationnel en fonction de l'ordre du jour de la réunion ;

Pour la Holding : le Directeur Général, le Directeur Central du contrôle de gestion et le contrôleur de gestion en charge de la filiale.

5.3. L'étude des investissements

Les projets d'investissements sont à classés en 5 catégories

✍ **Développement et amélioration de la capacité ou de la productivité (DCP) :**

- pour accroître le dispositif industriel , commercial ou logistique de la société ;
- pour augmenter les capacités de production vente dans de nouvelles zones géographiques avec les produits existants.

✍ **Remplacement ,maintenance et d'investissements obligatoires (RM) :**

- pour maintenir/rénover les capacités existantes ;
- pour réaliser des opérations de progrès dans le domaine de la qualité
- de pénétration des marchés avec de nouveaux produits
- de recherche ou correspondant au développement interne de nouveaux produits
- pour amélioration de procédés
- pour mise en conformité réglementaire d'installations (pollution)
- pour amélioration des conditions de travail (au-delà des obligations légales)

✍ **Investissements financiers (IF) :**

- pour prise de contrôle externe
- pour prise de participation dans une société extérieure

✍ **Systemes d'information (SI) :**

- investissements liés au développement ou à l'amélioration du système d'information (matériel informatique , logiciels , honoraires ,...).

Les investissements concernés par une étude de rentabilité de style discounted cash-flow (voir la méthodologie en annexe) sont essentiellement les DCP (Développement et amélioration de la capacité ou de la productivité) .

L'évaluation des investissements doit prendre en compte l'ensemble des dépenses liées au projet (droits d'enregistrement,...) : celle-ci , doivent être immobilisées ;

Par ailleurs , le besoin en fond de roulement (BFR) , afférent à un projet doit-être calculé et rapporté à l'investissement envisagé .

La notion d'investissement est indépendante du mode de financement envisagé (fonds propres , endettement , leasing , location vente ,...).

L'étude économique de rentabilité doit suivre le plan général suivant :

- ✍ Hypothèses de base retenues (production , prix , consommations spécifiques , rendement , ...)
- ✍ Gains d'exploitation (marge engendrée ou économies réalisées , ...)
- ✍ Coût d'exploitation , que ce soit les coûts récurrents (maintenance , personnel , taxes et assurances ,...) ou les coûts connexes et de démarrage .
- ✍ Incidence sur le BFR ;
- ✍ Etude de sensibilité des principaux paramètres ;
- ✍ Tableaux récapitulatifs (cash générés , VAN , valeur terminale ou résiduelle) ;
- ✍ Mode de financement retenu ;
- ✍ Analyse de risque , cette fiche donne un descriptif du niveau de risque retenu .

N.B : les fiches descriptives et les études de rentabilité des projets d'investissements seront transmises pour avis à la direction du contrôle de gestion ONA avant présentation pour accord au comité financier filiale.

Il existe cependant 3 cas particuliers

- 1- les reports d'investissements: devant être inscrits dans le budget d'investissement de l'année suivante.
- 2- les investissements en recherche et développement et en infrastructures minières : devant être présentés par projet , accompagnés d'un mémo d'étude spécifique , qui établit l'intérêt et l'opportunité de chaque projet.

Le projet minier en queStion doit s'efforcer de prévoir : les dépenses engagées , l'échéancier de la réalisation , les résultats escomptés.

- 3- les investissements obligatoires (réglementation , sécurité ,...) font l'objet d'une note explicative , sans calcul économique de rentabilité , mais doivent être soumis au comité financier filiale.

N.B : le manuel de procédure du groupe prévoit que les filiales assurent un reporting d'investissement pour les grands projets d'investissement.

5.4. La Post évaluation des investissements

Le contrôle de l'investissement est l'un des processus clés par lesquels le processus stratégique et le processus opérationnel peuvent s'articuler et s'interconnecter. Les contrôles du processus d'investissement sont sans doute parmi ceux qui, dans certaines situations, permettent aux dirigeants de piloter les " incertitudes stratégiques ".

Etapas de l'étude de Post-évaluation:

5.4.1. Audit de l'étude:

On se positionne en l'année N et nous supposons que le dossier est soumis à la décision de la direction générale. L'objectif de cette étape est de confirmer la crédibilité des données fournies dans l'étude de rentabilité initiale en s'appuyant sur le contexte et les données de la comptabilité analytique en N.

A l'issue de cette étude on validera le TRI et le Cash Flow (initial) ou bien on définira ces critères avec des données modifiées. L'objectif étant de s'assurer que le TRI final est supérieur au minimum exigé à l'époque par le Groupe (16%avant 2002 et de 15% à partir de 2003).

Plan d'action:

- Recenser tous les investissements qui rentrent dans le projet de la nouvelle unité;
- Reconstituer tous les éléments correspondants à l'étude de rentabilité qui a été approuvée par le Président;
- S'assurer de la nature de l'investissement: Est ce la maintenance(RM) ou la productivité (DCP) ;
- Tester la crédibilité de l'étude suivant les données du contexte de l'année N;
- Définir les nouveaux critères d'évaluation de l'étude(T.R.I , VAN , Valeur résiduelle).

5.4.2. Impact du réalisé:

En s'appuyant sur les données réelles de la période couvrant de la mise en service de l'investissement à l'année de la post évaluation , recoupées avec celles des données du budget de l'année N (année de la post évaluation) , et au delà sur les hypothèses de l'étude initiale, rétablir les critères de rentabilité de l'étude.

Plan d'action:

- Etablir le coût réel de l'investissement: Suivi de chaque rubrique de l'investissement ;
- Demande à la filiale concernée de données complémentaires à même d'affiner l'analyse ;
- Refaire l'étude de faisabilité avec les nouvelles données ;
- S'assurer qu'elle obéit aux critères Groupe.

5.4.3. Etude de Post Evaluation:

En s'appuyant sur les données du réalisé confrontées à celle du budget et du plan stratégique et de leur impact ainsi que les objectifs du management sur la période qui suit, effectuer une nouvelle étude de rentabilité du projet.

Plan d'action:

- Coût de l'investissement;
- Simulation de l'évolution des paramètres de l'étude;
- Etude de faisabilité et de sensibilité sur la base de ces paramètres;
- Conformité des critères d'évaluation avec les normes Groupe.

5.4.4. Les coûts évités:

En se positionnant dans une optique de non réalisation de l'investissement, établir les dérives dans les coûts qui auraient pu être enregistrées. Ces éléments seront à l'appui de l'étude de Post Evaluation du projet.

Eléments de contrôle:

- vérification des informations historiques antérieures à 5 ans sont forcément manipulées (erronées),
- Recouper les informations techniques fournies par les ingénieurs avec celles établies par l'information comptable;
- Faire attention aux coûts du projet qui ont été intégrés au prix de revient pendant la durée de l'investissement: (charges de structure, frais de personnel, frais de démarrage, charges de transport);
- Faire attention au traitement de la TVA dans les coûts du projet.

-Sortir un Mémo final et un rapport d'audit détaillé;

6. MODALITES D'ÉVOLUTION DU REFERENTIEL

Le référentiel de gestion contenant les règles d'élaboration des différents reporting du contrôle de gestion du groupe, il doit être en phase avec les pratiques opérationnelles.

Or ces dernières peuvent évoluer d'une année sur l'autre, et exceptionnellement au sein d'une même année.

Dès lors il convient de prévoir les conditions d'évolution et de mises à jour du référentiel de management afin de disposer d'un niveau d'information fiable.

Cette nécessité de mise à jour s'inscrit dans une politique plus globale de « Knowledge Management » qui consiste à formaliser les connaissances et les savoirs clefs d'une entreprise en les formalisant et en assurant leur évolution.

6.1. Les faits générateurs

Les faits générateurs se manifestent essentiellement à l'occasion du lancement du cycle budgétaire. Ils émanent de différentes situations :

- L'évolution du périmètre de gestion : nouvelle filiale, changement de catégorie d'une filiale (A, B ou C), ou le cas le plus récent de la réalisation de LBO (leverage buy out)
- L'apparition de nouveaux besoins :
 - . adaptation du découpage analytique, ex. : axe processus
 - . Modification du contenu de la liasse de reporting : nouvel état, nouvelle présentation, regroupement supplémentaire
 - . Modification d'une règle de gestion, ex. : variation de stocks. etc....

Ces faits générateurs peuvent être déclenchés par :

- o le contrôle de gestion de holding
- o la Direction Générale
- o par les contrôleurs de gestion de filiales
- o par la direction générale d'une filiale

6.2. Les procédures de mise à jour

? L'évaluation des mises à jour envisagées

Chaque mise à jour doit être justifiée.

Elle doit donc être validée par le directeur du contrôle de gestion groupe qui appuie sa position en tenant compte de la faisabilité technique de sa mise en oeuvre

? Les acteurs en charge de maintenir le référentiel de management

Les mises à jour sont réalisées :

- Soit par les contrôleurs de gestion,
- Soit par l'administrateur du référentiel qui assure la cohérence, l'intégrité, la conformité et la réalité par rapport aux pratiques de reporting des adaptations réalisées.

? Les rythmes de mises à jour normalement annuels et se réalisent au moment du démarrage de la procédure budgétaire.

6.3. L'audit du référentiel

En dehors des périodes normales de mises à jour du référentiel, il convient également de s'assurer périodiquement de la qualité du document.

Il s'agit de mesurer son degré de conformité aux pratiques existantes et de relever les éventuels décalages qui se seraient involontairement introduits.

La réalisation de ces études d'adéquation sont réalisés tous les ans. Elles portent sur un ou plusieurs domaines du référentiel et peuvent concerner un ou plusieurs secteurs d'activités selon les benchmark du secteur.

Ces démarches d'évaluation sont menées à l'aide d'un plan de travail décrivant les tâches à réaliser, les délais et les intervenants et acteurs concernés. Peut être éventuellement associé à ces actions un consultant extérieur.

Elles débouchent sur la remise de conclusions et de recommandations découlant des observations réalisées.

6.4. Outils de gestion du référentiel

La gestion du référentiel suppose d'utiliser un outil qui permette

- de suivre l'évolution de ce document dans le temps
- d'assurer sa mise à jour de manière aisée en assurant un chemin de cohérence entre les différentes parties et chapitres qui le compose
- en permettant sa consultation par les acteurs concernés

Conclusion

L'idée de référentiel de management comme base préalable à toute intégration de système de contrôle de gestion date de l'année 2001 au groupe ONA ; En effet , le groupe disposait de systèmes centraux indépendants, mais le risque de divergence n'a pas manqué d'attirer l'attention des dirigeants du groupe.

Il est en effet important que le pilotage en temps réel de la gestion des filiales reflète une image réelle et fiable de celles-ci. D'où l'idée de fédérer la gestion et la consolidation autour d'un système de reporting intégré.

La solution envisagée consistait à utiliser un progiciel unique qui facilitera d'avantage la remontée des informations et standardiser les indicateurs groupe nécessaires à la gestion de ses filiales . Ce système devait être fédérateur.

Ce projet de reporting intégré est aujourd'hui chose faite , un objectif réalisé par la collaboration des équipes systèmes d'information , cognos finance et les contrôleurs de gestion centraux.

Cependant , il s'est avéré qu'il n'est pas coûteux et pas du tout complexe à réaliser , (les diverses entrées/ sorties de périmètres) , la logique du datamining a fait que les données existent même en comparable avant de résoudre tous les dysfonctionnements fonctionnels et informationnels existants dans les différents reportings.

Aujourd'hui , les différents domaines (RH , consolidation et trésorerie) ont stabilisé leur système d'information , le reporting de contrôle de gestion aussi , une fois cette mouture consolidée , les prochains projets s'équilibreront autour d'un ERP groupe à même de fédérer les différents systèmes, d'ici là bien des chantiers restent à baliser , une base de donnée CRM Groupe , une centrale d'achat groupe pour profiter du plein essor des nouvelles technologie de la gestion de logistique par une cohérence vive du supply Chain management .

D'ici là , Il est important de répondre aux exigences de la direction générale minimales des contrôleurs de gestion centraux (éviter les ressaisies , la transmission manuelle des liasses ,...) et de profiter de nouvelles technologies de datawarehousing..

Si ces efforts sont fournis, le pouvoir de contrôleur de gestion sera sans aucun doute amené à s'amplifier. Non pas pour représenter le bras armé de la direction générale , mais grâce au niveau de valeur ajoutée que cette fonction est en mesure d'apporter à chacun des membres de l'entreprise.

7. ANNEXES : Tableaux de reporting

Reporting mensuel	Canevas Reporting gestion 2003.xls
Liasses pour le secteur des assurances	canevas reporting assurance.xls
Canevas Forecast	Liasse Modèle du 2F2003 COSUMAR.xls
Canevas Liasse budgétaire	Canevas Budget 2003 Berliet.xls
Balanced Scorecard groupe ONA	Balanced Scorecard groupe.ppt
Canevas Plan	Liasse Modèle du Plan CMB Plastique.xls
Méthodologie du Discounted Cash flow	dcf.doc

VALORISATION PAR DCF

Introduction

Valoriser une société par la méthode des Discounted Cash Flows (DCF) revient à considérer que la valeur économique de ses actifs opérationnels est égale à la somme des Free Cash Flows (FCF) futurs actualisés que ceux-ci vont générer.

Les actifs opérationnels correspondent aux immobilisations autres que financières et au BFR. Par conséquent, la valeur économique des immobilisations financières et des titres mis en équivalence doivent être ajoutés aux FCF actualisés pour obtenir la Valeur d'Entreprise (VE).

Calcul des Free Cash Flows.

Dans la mesure où les FCF permettent de valoriser les actifs d'exploitation, ceux-ci sont déterminés à partir du résultat d'exploitation ou de l'EBIT (cf : [agrégats anglo-saxons](#)) fiscalisé, l'impôt à payer constituant un décaissement.

Toutefois, les amortissements (dotations nettes des reprises), qui ont réduit l'EBIT sans pour autant réduire la trésorerie, doivent être neutralisés donc réintégrés.

Par ailleurs, pour neutraliser les produits encaissables non encore encaissés et les charges décaissables non encore décaissées qui sont pris en compte dans le calcul de l'EBIT, il convient de déduire la variation du BFR (cf. [décision d'investissement](#)).

Enfin, les investissements (nets des cessions) qui ne sont pas pris en compte dans les agrégats précédemment mentionnés et qui constituent des décaissements doivent être déduits pour obtenir le free cash flow.

En résumé :

EBIT [ou résultat d'exploitation]

- IS calculé sur la base de l'EBIT (35% de l'EBIT à partir de 2003 au Maroc)

+ Amortissements [Dotations – Reprises]

- Variation du BFR

- Investissements [Acquisitions – Cessions]

Free Cash Flow

Détermination du taux d'actualisation

Le taux d'actualisation retenu pour actualiser les FCF est le coût moyen « pondéré » du capital (CMPC), c'est-à-dire le coût moyen pondéré des ressources de l'entreprise (capitaux propres et dettes).

Cette situation résulte du fait que « *le bilan est fongible* ». En d'autres termes il n'est pas possible de déterminer au regard des comptes d'une société comment un actif donné a été financé.

Par conséquent on considère que chaque actif est financé à la fois par capitaux propres et par dette ; le poids des capitaux propres et le poids de l'endettement dans le financement de chaque actif correspond au poids de chacune de ces ressources dans le bilan économique de la société.

Notations

K = CMPC

k = coût des capitaux propres

i = coût de la dette

t = taux d'IS

CP = valeur économique des capitaux propres

D = valeur économique de la dette

$$K = k \left[\frac{CP}{CP+D} + i \times (1-t) \times \left(\frac{D}{CP+D} \right) \right]$$

La formule de coût moyen pondéré du capital suppose que les capitaux propres et la dette sont retenus pour leur valeur de marché. En réalité dans la pratique, la valeur de marché de la dette est très souvent supposée égale à sa valeur comptable.

La valeur économique des capitaux propres à utiliser dans la formule du CMPC est précisément le résultat de la valorisation par DCF. Il s'agit donc d'une approche itérative qui « boucle sur la valeur des capitaux propres ».

Pour une société cotée, une approximation consiste à retenir la capitalisation boursière dans la formule du CMPC.

Détermination de la valeur des actifs opérationnels

La valeur des actifs opérationnels (V par la suite) correspondant à la somme des FCF futurs actualisés, on peut écrire :

$$V = \sum_{t=1}^{+\infty} \frac{FCF_t}{(1+K)^t}$$

Or, le plan d'affaires de la société à valoriser fournit seulement des prévisions sur n années. Par conséquent on décompose la formule ci-dessus en 2 éléments :

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+K)^t} + \sum_{t=n+1}^{+\infty} \frac{FCF_t}{(1+K)^t}$$

On appelle Valeur Terminale (VT) la somme :

$$\sum_{t=n+1}^{+\infty} \frac{FCF_t}{(1+K)^t} = \frac{FCF_{n+1}}{(1+K)^{n+1}} + \frac{FCF_{n+2}}{(1+K)^{n+2}} + \dots$$

Pour calculer cette somme, on suppose que les FCF ont, au delà de n années, un taux de croissance annuel égal à g.

Dans ce cas :

$$VT = \frac{(1+g)FCF_n}{(1+K)^{n+1}} + \frac{(1+g)^2 FCF_n}{(1+K)^{n+2}} + \dots = \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \left[\frac{(1+g)}{(1+K)} + \frac{(1+g)^2}{(1+K)^2} + \dots \right]$$

$$VT = \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \sum_{t=1}^{+\infty} \left(\frac{1+g}{1+K} \right)^t$$

Pour calculer cette somme, on se réfère à la formule de la série géométrique :

$$\sum_{t=1}^{\infty} q^t = \frac{q}{1-q}$$

Dès lors, en remplaçant « q » par $\frac{1+g}{1+K}$, la formule de la valeur terminale devient :

$$V_T = \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \frac{\frac{1+g}{1+K}}{1 - \left(\frac{1+g}{1+K}\right)} = \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \frac{\frac{1+g}{1+K}}{\frac{1+K-1-g}{1+K}}$$

Il est alors possible de simplifier par $1+K$ et d'annuler $1-1$ ce qui permet d'aboutir à :

$$V_T = \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \frac{(1+g)}{(K-g)}$$

$$\text{Finalement : } V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+K)^t} + \frac{FCF_n}{(1+K)^n} \frac{(1+g)}{(K-g)}$$

Evidemment cette formule peut être admise.

Détermination de la valeur des capitaux propres

La valeur des capitaux propres est obtenue par différence entre la valeur d'entreprise (VE) et la dette financière nette.

La valeur d'entreprise correspondant à la valeur de l'ensemble des actifs (opérationnels ou non), on peut écrire :

$$VE = V + \text{Autres actifs non opérationnels}$$

Finalement :

$$\text{Valeur des capitaux propres} = VE - \text{Dette financière nette}$$

Exemple

On souhaite valoriser par DCF la société S pour laquelle on dispose des éléments de business plan suivants :

En M€	2003	2004	2005	2006
CA	1 000	1 100	1 200	1 300
(Dotations)	(200)	(220)	(230)	(250)
EBIT	150	160	170	180
(Investissements)	(220)	(230)	(240)	(260)

De plus, le BFR 2003 est estimé à 250 MDh et peut être considéré comme normatif.

En outre, le bilan au 31/12/2002 faisait apparaître :

- Une dette financière nette de 200 Mdh
- Des actifs hors exploitation (immobilisations financières) pour 10 Mdh.
- Un BFR de 220 Mdh

Les hypothèses permettant de déterminer le taux d'actualisation sont les suivantes :

- OAT : 4%
- Prime de risque du marché : 3%
- Beta sectoriel désendetté : 1,0
- Coût de la dette avant IS : 5,5%

Le taux de croissance à l'infini du dernier free cash flow est supposé égal à 3,0%

Solution

Hypothèses retenues pour prolonger le business plan jusqu'en 2009

- Convergence linéaire du taux de croissance du chiffre d'affaires en 2006 (8,3%) vers le taux de croissance à l'infini retenu à partir de 2009 (3,0%)
- Maintien des ratios suivants observés en 2006 :
 - Taux de marge d'EBIT (14%)
 - Dotations aux amortissements /CA (19%)
 - Investissements / CA (20%)

En outre, le BFR 2003 est considéré comme normatif. Par conséquent le ratio BFR / CA observé en 2003 (25% soit $25\% \times 365 = 91$ jours de CA) est maintenu de 2004 à 2009. On en déduit, pour chaque année la variation du BFR qui vient en réduction des free cash flows

Le coût du capital (CMPC) « boucle » sur la valeur recherchée des capitaux propres.

Le calcul des free cash flows et la valeur par DCF sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

NB : données saisies en bleu

NB : valorisation au 01/01/2003

Taux des OAT	4,0%	Coût de la dette avant IS	5,50%	Somme des FCF actualisés	441		
Prime de risque	3,0%	Coût de la dette après IS	3,61%	Valeur terminale actualisée	1 890		
Beta désendetté	1,0	Coût du capital (CMPC)	6,9%	Autres actifs	10		
Levier financier	9%			VE	2 341		
Beta endetté	1,06			(Dette nette)	(200)		
Coût des capitaux propres	7,2%	Taux de croissance à l'infini	3%	Valeur des capitaux propres	2 141		
<i>En M€</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CA	1 000	1 100	1 200	1 300	1 385	1 451	1 495
Taux de croissance		10,0%	9,1%	8,3%	6,6%	4,8%	3%
EBITDA	350	380	400	430	458	480	494
Taux de marge d'EBITDA	35%	35%	33%	33%	33%	33%	33%
(Dotations)	(200)	(220)	(230)	(250)	(266)	(279)	(287)
En % du CA	-20%	-20%	-19%	-19%	-19%	-19%	-19%
EBIT	150	160	170	180	192	201	207
Taux de marge d'EBIT	15%	15%	14%	14%	14%	14%	14%
IS	(52)	(55)	(59)	(62)	(66)	(69)	(71)
Taux d'IS	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%
(Investissements)	(220)	(230)	(240)	(260)	(277)	(290)	(299)
En % du CA	-22%	-21%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%
(Variation du BFR)	(30)	(25)	(25)	(25)	(21)	(17)	(11)
Free Cash Flow	48	70	76	83	94	104	113
Free cash flow actualisé	45	61	63	64	67	70	71
BFR	250	275	300	325	346	363	374
En % du CA	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
En jours de CA	91	91	91	91	91	91	91

T4 S - Tableau de Financement Semestrialisé

Berliet

25-avr-05

	1 er semestre R 2002	1 er semestre B 2003	Ecart 1 er semestre B03 - R02
Capacité d'autofinancement	10 467	8 098	-2 369
-Distribution des dividendes inta-groupe	1 338	1 338	0
-Distribution des dividendes hors groupe	2 412	2 412	0
AUTOFINANCEMENT	6 717	4 348	-2 369
Cessions d'immobilisations incorporelles	0	0	0
Cessions d'immobilisations corporelles	19	0	-19
Cessions d'immobilisations financières	0	0	0
Récupérations sur créances immobilisées	413	47	-366
CESSIONS ET REDUCTIONS D'IMMOBILISATIONS	432	47	-385
Augmentation de capital et apports	0	0	0
Subventions d'investissement	0	0	0
AUGMENTATION DES CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES	0	0	0
AUGMENTATION DES DETTES DE FINANCEMENT	0	0	0
RESSOURCES STABLES	7 149	4 395	-2 754
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	0	0	0
Acquisitions d'immobilisations corporelles	2 809	3 537	728
Acquisitions d'immobilisations financières	0	0	0
Augmentations des créances immobilisées	0	0	0
ACQUISITIONS ET AUGMENTATIONS D'IMMOBILISATIONS	2 809	3 537	728
REMBOURSEMENT DES CAPITAUX PROPRES	0	0	0
REMBOURSEMENT DES DETTES DE FINANCEMENT	0	0	0
Emplois en non valeurs	0	0	0
EMPLOIS STABLES	2 809	3 537	728
Variation de Stocks et En-cours	-54 197	5 503	59 700
Variation Clients et comptes rattachés	24 987	35 995	11 008
Variation Fournisseurs et comptes rattachés	8 386	-5 758	-14 144
Variation Autres débiteurs et créditeurs (hors C/C)	-10 938	-22 545	-11 607
Variation des autres C/C (hors trésorerie) (actifs et passifs)	-3 750	-3 750	0
VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL	-35 512	9 445	44 957
VARIATION DE LA TRESORERIE (y compris C/C de trésorerie)	39 852	-8 587	-48 439

T1 - Chiffre d'affaires et Ventes par produit

Sopriam
AOUT 2003

(Hors TVA en KDH)

AOUT 2003						Chiffre d'affaires et volumes de ventes	CUMUL A FIN AOUT 2003						1er Forecast 2 003	Budget 2 003	Réal 2 002	
Réal	Budget	Ecart	% R/B	Réal 2002	% R03/R02		Réal	Budget	Ecart	% R/B	Réal 2002	% R03/R02				
12 007	12 395	-388	-3%	12 851	-7%	P.206										
100	115	-15	-13%	119	-16%	Chiffre d'affaires	142 683	130 686	11 997	9%	136 090	5%	202 365	193 302	179 267	
						Ventes en volume	1 279	1 220	59	5%	1 288	-1%	1 806	1 800	1 685	
0	0	0	NS	16 849	-100%	P.306										
0	0	0	NS	141	-100%	Chiffre d'affaires	369		369	NS	86 866	-100%	369	0	119 375	
						Ventes en volume	3		3	NS	727	-100%	3	0	993	
18 426	24 966	-6 540	-26%	26 732	-31%	P.307										
119	170	-51	-30%	184	-35%	Chiffre d'affaires	242 442	256 182	-13 740	-5%	255 574	-5%	310 463	370 117	334 048	
						Ventes en volume	1 577	1 730	-153	-9%	1 762	-10%	2 049	2 500	2 287	
5 164	5 542	-378	-7%	4 926	5%	P.406										
31	31	0	0%	26	19%	Chiffre d'affaires	48 918	59 724	-10 806	-18%	74 530	-34%	54 363	81 510	90 415	
						Ventes en volume	276	328	-52	-16%	405	-32%	296	450	491	
1 911	3 144	-1 233	-39%	3 410	-44%	P.607										
5	8	-3	-38%	9	-44%	Chiffre d'affaires	26 267	42 977	-16 710	-39%	28 236	-7%	46 688	65 496	40 790	
						Ventes en volume	69	108	-39	-36%	79	-13%	121	165	113	
309	0	309	NS	0	NS	P.806										
1	0	1	NS	0	NS	Chiffre d'affaires	1 361		1 361	NS		NS	0	0	390	
						Ventes en volume	4		4	NS	NS	NS	0	0	1	
10 020	5 004	5 016	100%	6 864	46%	P.Partner CBU										
77	40	37	93%	55	40%	Chiffre d'affaires	53 926	43 726	10 200	23%	49 724	8%	71 202	68 667	68 833	
						Ventes en volume	418	350	68	19%	406	3%	551	550	559	
47 837	51 051	-3 214	-6%	71 632	-33%	Peugeot VP										
333	364	-31	-9%	534	-38%	Chiffre d'affaires	515 966	533 295	-17 329	-3%	631 020	-18%	685 450	779 091	833 118	
						Ventes en volume	3 626	3 736	-110	-3%	4 667	-22%	4 826	5 465	6 129	
22 404	25 834	-3 430	-13%	32 931	-32%	P.Partner CKD										
225	262	-37	-14%	344	-35%	Chiffre d'affaires	277 062	292 300	-15 238	-5%	296 394	-7%	416 021	161 009	429 370	
						Ventes en volume	2 787	3 027	-240	-8%	3 073	-9%	4 124	1 700	4 452	
3 910	1 824	2 086	114%	930	320%	P.Boxer										
24	10	14	140%	5	380%	Chiffre d'affaires	24 538	21 864	2 674	12%	9 673	154%	32 204	32 800	28 697	
						Ventes en volume	145	120	25	21%	57	154%	184	180	173	
26 314	27 658	-1 344	-5%	33 861	-22%	Peugeot VUL										
249	272	-23	-8%	349	-29%	Chiffre d'affaires	301 600	314 164	-12 564	-4%	306 067	-1%	448 225	426 436	458 067	
						Ventes en volume	2 932	3 147	-215	-7%	3 130	-6%	4 308	4 230	4 625	
95	0	95	NS	111	-14%	C.Saxo										
1	0	1	NS	0	NS	Chiffre d'affaires	2 199	3 654	-1 455	-40%	8 548	-74%	2 398	3 654	9 806	
						Ventes en volume	23	40	-17	-43%	96	-76%	25	40	109	
2 730	3 944	-1 214	-31%	0	NS	C.C3										
24	34	-10	-29%	0	NS	Chiffre d'affaires	31 241	37 789	-6 548	-17%		NS	54 780	52 489	21 122	
						Ventes en volume	272	324	-52	-16%		NS	466	450	186	
17 012	16 813	199	1%	14 303	19%	C.Xsara										
138	134	4	3%	115	20%	Chiffre d'affaires	122 261	143 218	-20 957	-15%	139 829	-13%	157 383	207 566	181 689	
						Ventes en volume	981	1 139	-158	-14%	1 126	-13%	1 249	1 650	1 459	
2 596	3 913	-1 317	-34%	5 492	-53%	C.Picasso										
15	23	-8	-35%	32	-53%	Chiffre d'affaires	30 841	36 655	-5 814	-16%	41 132	-25%	45 081	51 119	55 200	
						Ventes en volume	177	215	-38	-18%	247	-28%	260	300	329	
1 111	4 474	-3 363	-75%	3 453	-68%	C.Xantia / C5										
6	16	-10	-63%	16	-63%	Chiffre d'affaires	26 315	42 086	-15 771	-37%	45 716	-42%	42 469	47 109	55 754	
						Ventes en volume	129	158	-29	-18%	221	-42%	201	220	267	
0	0	0	NS	0	NS	C.Evasion										
0	0	0	NS	0	NS	Chiffre d'affaires			0	NS		NS	0	0	0	
						Ventes en volume			0	NS		NS	0	0	0	
7 826	3 348	4 478	134%	4 564	71%	C.Berlingo CBU										
60	36	24	67%	37	62%	Chiffre d'affaires	55 408	33 970	21 438	63%	42 977	29%	57 878	58 371	60 064	
						Ventes en volume	431	339	92	27%	352	22%	450	470	491	
31 370	32 492	-1 122	-3%	27 923	12%	Citroën VP										
244	243	1	0%	200	22%	Chiffre d'affaires	268 265	297 372	-29 107	-10%	278 202	-4%	359 989	420 308	383 635	
						Ventes en volume	2 013	2 215	-202	-9%	2 042	-1%	2 651	3 130	2 841	
1 910	4 453	-2 543	-57%	3 001	-36%	C.C15										
23	56	-33	-59%	38	-39%	Chiffre d'affaires	59 031	52 903	6 128	12%	60 244	-2%	80 383	80 257	88 520	
						Ventes en volume	743	659	84	13%	774	-4%	1 009	1 000	1 142	
14 866	16 621	-1 755	-11%	15 573	-5%	C.Berlingo CKD										
144	167	-23	-14%	160	-10%	Chiffre d'affaires	129 092	123 580	5 512	4%	133 379	-3%	170 254	52 396	184 198	
						Ventes en volume	1 294	1 265	29	2%	1 379	-6%	1 704	550	1 907	
933	2 122	-1 189	-56%	704	33%	C.Jumper										
						Chiffre d'affaires	19 184	17 067	2 117	12%	29 567	-35%	22 905	23 014	37 014	

5	12	-7	-58%	4	25%	Ventes en volume	106	96	10	10%	199	-47%	126	130	241
17 709	23 196	-5 487	-24%	19 278	-8%	Citroën VUL	207 307	193 550	13 757	7%	223 190	-7%	273 542	280 097	309 732
172	235	-63	-27%	202	-15%	Chiffre d'affaires	2 143	2 020	123	6%	2 352	-9%	2 839	2 930	3 290
7 719	6 920	799	12%	7 424	4%	Pièces de rechange	56 551	55 290	1 261	2%	51 861	9%	83 000	83 000	77 273
0	0	0	NS	0	NS	Ventes en volume	0	0	0	NS	0	NS	0	0	0
758	980	-222	-23%	825	-8%	Main d'œuvre	6 813	8 030	-1 217	-15%	6 674	2%	12 000	12 000	10 408
0	0	0	NS	0	NS	Chiffre d'affaires	0	0	0	NS	0	NS	0	0	0
120	0	120	NS	0	NS	Véhicules d'occasion	120	0	120	NS	286	-58%	0	0	386
0	0	0	NS	0	NS	Ventes en volume	0	0	0	NS	0	NS	0	0	0
245	0	245	NS	119	106%	Divers	3 549	0	3 549	NS	1 457	144%	53	0	2 462
0	0	0	NS	0	NS	Chiffre d'affaires	0	0	0	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	Autres	-355	0	-355	NS	-1 236	-71%	0	0	-1 542
0	0	0	NS	0	NS	Ventes en volume	0	0	0	NS	0	NS	0	0	0
132 072	142 297	-10 225	-7%	161 062	-18%	Total Produits	1 359 816	1 401 701	-41 885	-3%	1 497 521	-9%	1 862 259	2 000 932	2 073 539
998	1 114	-116	-10%	1 285	-22%	Chiffre d'affaires	10 714	11 118	-404	-4%	12 191	-12%	14 624	15 755	16 885
						Ventes en volume									

T2 - Compte de Produits et de Charges (1/2)

Sopriam réel 11,48% 12,40% 11,75%
 AOUT 2003 budget 13,82% 12,73% 13,45%

1 294 1 391 1 499
 175 566 194 929 224 263

(Hors TVA en KDH)

AOUT 2003						CUMUL A FIN AOUT 2003						1er Forecast	Budget	Réel
Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	2 003	2 003	2 002
PRODUITS D'EXPLOITATION						PRODUITS D'EXPLOITATION								
91 893	94 411	-2 518	-3%	107 309	-14%	884 562	924 888	-40 326	-4%	999 663	-12%	1 183 723	1 338 213	1 359 554
39 934	47 889	-7 955	-17%	53 634	-26%	471 718	476 814	-5 096	-1%	496 115	-5%	678 536	662 719	711 534
-6 044	0	-6 044	NS	-8 312	NS	-59 612		-59 612	NS	-44 728	NS	-54 133	0	9 015
0	0	0	NS	0	NS	0		0	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0		0	NS	0	NS	0	0	0
373	581	-208	-36%	121	208%	3 547	5 690	-2 143	-38%	1 743	103%	17 869	8 233	2 451
957	927	30	3%	244	292%	29 733	7 413	22 320	301%	27 309	9%	36 827	11 119	28 478
127 113	143 808	-16 695	-12%	152 996	-17%	1 329 948	1 414 805	-84 857	-6%	1 480 102	-10%	1 862 822	2 020 284	2 111 032
CHARGES D'EXPLOITATION						CHARGES D'EXPLOITATION								
81 347	81 360	-13	0%	93 980	-13%	776 318	798 961	-22 643	-3%	861 267	-10%	1 038 600	1 155 543	1 176 326
28 940	41 794	-12 854	-31%	36 189	-20%	344 784	407 812	-63 028	-15%	365 520	-6%	533 852	569 320	599 578
4 509	5 054	-545	-11%	4 003	13%	42 737	42 716	21	0%	39 786	7%	58 550	63 145	63 294
199	350	-151	-43%	205	-3%	1 996	2 800	-804	-29%	2 521	-21%	4 207	4 200	3 755
3 569	3 720	-151	-4%	3 021	18%	32 885	31 556	1 329	4%	25 632	28%	44 283	44 060	35 789
25	36	-11	-31%	31	-19%	280	293	-13	-4%	280	0%	440	440	420
849	1 687	-838	-50%	672	26%	20 668	12 844	7 824	61%	21 674	-5%	46 114	19 688	30 388
504	880	-376	-43%	566	-11%	5 614	6 387	-773	-12%	4 823	16%	10 947	10 002	7 504
345	807	-462	-57%	106	225%	15 054	6 457	8 597	133%	16 851	-11%	35 167	9 686	22 884
119 438	134 001	-14 563	-11%	138 101	-14%	1 219 668	1 296 982	-77 314	-6%	1 316 680	-7%	1 726 046	1 856 396	1 909 550
7 675	9 807	-2 132	-22%	14 895	-48%	110 280	117 823	-7 543	-6%	163 422	-33%	136 776	163 888	201 482
RESULTAT D'EXPLOITATION						RESULTAT D'EXPLOITATION								
PRODUITS FINANCIERS						PRODUITS FINANCIERS								
93	0	93	NS	0	NS	319		319	NS	3 690	-91%	0	0	4 591
125	0	125	NS	399	-69%	2 797		2 797	NS	2 916	-4%	2 024	0	3 994
0	0	0	NS	0	NS	1 662		1 662	NS	290	473%	2 703	0	290
218	0	218	NS	399	-45%	4 778	0	4 778	NS	6 896	-31%	4 727	0	8 875
CHARGES FINANCIERES						CHARGES FINANCIERES								
33	277	-244	-88%	74	-55%	720	2 217	-1 497	-68%	573	26%	2 519	3 325	1 369
732	0	732	NS	660	11%	7 467		7 467	NS	4 296	74%	3 944	0	9 887
0	0	0	NS	0	NS	0		0	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0		0	NS	8 848	-100%	1 041	0	1 662
765	277	488	176%	734	4%	8 187	2 217	5 970	269%	13 717	-40%	7 504	3 325	12 918
-547	-277	-270	NS	-335	NS	-3 409	-2 217	-1 192	NS	-6 821	NS	-2 777	-3 325	-4 043
7 128	9 530	-2 402	-25%	14 560	-51%	106 871	115 606	-8 735	-8%	156 601	-32%	133 999	160 563	197 439

6%	7%	-1%	9%	-3%	MARGE OPERATIONNELLE SOCIALE (%)	8%	8%	0%	11%	-3%	7%	8%	10%
----	----	-----	----	-----	---	----	----	----	-----	-----	----	----	-----

0	0	0	NS	0	NS	0	NS	0	NS	NS	0	11 119	28 031
0	0	0	NS	0	NS	0	NS	0	NS	NS	0	0	0

T2 - Compte de Produits et de Charges (2/2)

Sopriam
AOUT 2003

(Hors TVA en KDH)

AOUT 2003						CUMUL A FIN AOUT 2003						1er Forecast	Budget	Réel
Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	2 003	2 003	2 002
PRODUITS NON COURANTS														
0	0	0	NS	0	NS	853	853	NS	72	11	NS	228	0	1 428
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
1	11	(10)	(1)	10	(1)	19 489	2 587	16 902	7	2 320	7	20 295	9 497	4 348
1	11	(10)	(1)	10	(1)	20 341	2 587	17 754	7	2 406	7	20 522	9 497	5 791
TOTAL														
CHARGES NON COURANTES														
0	0	0	NS	0	NS	730	730	NS	15	48	NS	125	0	1 158
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
8	0	8	NS	1	7	36	36	NS	(296)	NS	NS	6	0	(125)
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	0	NS	NS	0	0	10 000
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	10 000
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	10 000
8	0	8	NS	1	7	766	0	766	NS	(281)	NS	131	0	11 033
(7)	11	(18)	NS	9	NS	19 575	2 587	16 988	7	2 687	6	20 391	9 497	(5 242)
7 121	9 541	(2 420)	(0)	14 569	(1)	126 446	118 193	8 253	0	159 288	(0)	154 390	170 060	192 197
3 241	2 463	778	0	4 905	(0)	44 255	38 757	5 498	0	50 923	(0)	47 946	56 243	63 887
3 880	7 078	(3 198)	(0)	9 664	(1)	82 191	79 436	2 755	0	108 365	(0)	106 444	113 818	128 310
RESULTAT NON COURANT														
RESULTAT AVANT IMPOT														
RESULTAT NET														

0	0	0	NS	0	NS	(3) dont Reprise sur amortissements dérogatoires	0	NS	NS	0	NS	0	130	129
0	0	0	NS	0	NS	(3) dont Reprise sur amortissements accélérés	0	NS	NS	0	NS	0	0	0

AOUT 2003						CUMUL A FIN AOUT 2003						1er Forecast	Budget	Réel
Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	2 003	2 003	2 002
7 121	9 541	(2 420)	(0)	14 569	(1)	126 446	118 193	8 253	0	159 288	(0)	154 390	170 060	192 197
RESULTAT AVANT IMPOT														
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	(894)	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	(11)	11	NS	(39)	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
0	0	0	NS	0	NS	0	0	NS	NS	0	NS	0	0	0
7 121	9 530	(2 409)	(0)	13 636	(0)	126 446	117 106	9 340	0	157 169	(0)	149 835	165 563	188 329
RESULTAT BRUT CONSOLIDE (R.B.C.)														

AOUT 2003						CUMUL A FIN AOUT 2003						1er Forecast	Budget	Réel
Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	Réel	Budget	Ecart	% R/B	Réel 2002	% R03/R02	2 003	2 003	2 002
131 827	142 300	(10 473)	(0)	160 943	(0)	1 356 280	1 401 702	(45 422)	(0)	1 495 778	(0)	1 862 259	2 000 932	2 071 088
(265 769)	(270 729)	4 960	NS	(313 615)	NS	(265 769)	(270 729)	4 960	NS	(313 615)	NS	0	(352 354)	(384 936)
(133 942)	(128 429)	(5 513)	NS	(152 672)	NS	1 090 511	1 130 973	(40 462)	(0)	1 182 163	(0)	1 862 259	1 648 578	1 686 152
CHIFFRE D'AFFAIRES														
- CHIFFRE d'Affaires intragroupe (*)														
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE														

-202%	-190%			-195%		CA intragroupe / CA social	-20%	-19%		-21%		0%	-18%	-19%
-------	-------	--	--	-------	--	----------------------------	------	------	--	------	--	----	------	------

(*) Réalisé avec les filiales du Groupe intégrées globalement uniquement

COMPTE DE RESULTAT VIE & NON VIE

(en milliers de Dirhams)

	VIE			NON VIE			VIE + NON VIE			VIE + NON VIE	
	REEL	REEL	Var.	REEL	REEL	Var.	REEL	REEL	Var.	WISEE 3_2000	WISEE 3_2000 Corrigée (*)
	31/12/1999	31/12/2000	%	31/12/1999	31/12/2000	%	31/12/1999	31/12/2000	%		
Cotisations émises brutes											
Cotisations acquises											
Sinistres payés											
Variation des provisions techniques											
Marge technique brut											
Solde de Réassurance											
Marge technique nette											
Commissions											
Frais généraux (hors dotations) <i>dont Frais de personnel</i>											
Dotations aux Amortissements											
Dotations aux Provisions											
Autres produits d'exploitation											
Charges d'exploitation nettes de DAC											
Résultat des opérations d'assurance avant solde financier											
Revenus financiers nets (hors dota.fin.)											
Plus-values réalisées nettes											
Dotations aux amort. s/Immeubles											
Dotations aux provis. s/titres (Hors CIH & SOMAFIC)											
Dotations aux provis. s/titres (CIH)											
Intérêts crédités aux PM											
PAB des assurés											
Solde financier											
Résultat d'exploitation											
Dividendes exceptionnels (EC - CAA)											
Dotation SOMAFIC											
Autres éléments non techniques											
Résultat avant impôt											
Impôt sur les bénéfices											
Résultat net											

(*) Compte tenu des dispositions fiscales contenues dans la loi de finances 2001