

CHAPITRE 6.SOLUTIONS CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'entreprise a une relation étroite avec l'environnement. Donc, pour pouvoir développer, elle doit s'adapter à cet environnement et faire face à son changement éventuel. Voilà pourquoi, nous allons proposer de nombreuses solutions pour faire face à l'environnement externe.

Section 5.Action sur le macro environnement

L'entreprise ne vit pas en autarcie : elle est située dans un environnement local, national et international. Cet environnement doit être pris en compte par l'entreprise et ses composantes.

1. 1 Favoriser l'entretien et la relation avec l'environnement global

1.1.1 Pour l'environnement démographique

77 % des malgaches sont des paysans, et il faut que Vidzar intensifie ses ventes rurales pour cibler cette majorité de la population. Comme Vidzar a pour objectif d'augmenter sa part de marché, une stratégie bien étudiée doit être mise en œuvre pour les paysans qui ne sont pas du tout pauvres. L'objectif de Vidzar est donc de multiplier ses cibles.

1.1.2 Pour l'environnement juridique

Face à l'interdiction de l'Etat concernant la publicité qui incite la population de boire de l'alcool, il faut que la société renforce sa stratégie ; par exemple, augmenter le budget marketing pour faire des distributions gratuites des boissons alcooliques Dzama dont l'objectif de cette distribution est que la population teste le goût de ses produits, après, elle pourra être décidée d'acheter ou d'inciter ses camarades à boire du Dzama.

Ensuite, nous avons proposé à la société de renforcer l'équipe chargée d'accomplir des animations, et que la société élargisse ces animations dans toutes les provinces dans le but que toute la population connaisse le produit Dzama.

1.1.3 Pour l'environnement institutionnel

Les comptables jouent un rôle important dans les activités de l'entreprise, si elles ne font pas attention dans leurs tâches, les résultats de l'entreprise sont inexacts, en conséquence, ils ne permettent pas d'établir des actions correctives. Alors, face au basculement en Ariary et au plan comptable 2005, il faut que la société procède à des formations pour les comptables qui les permettent de maîtriser le plan comptable 2005 et de familiariser à la démonétisation ainsi que l'achat de machine convertisseur en Ariary.

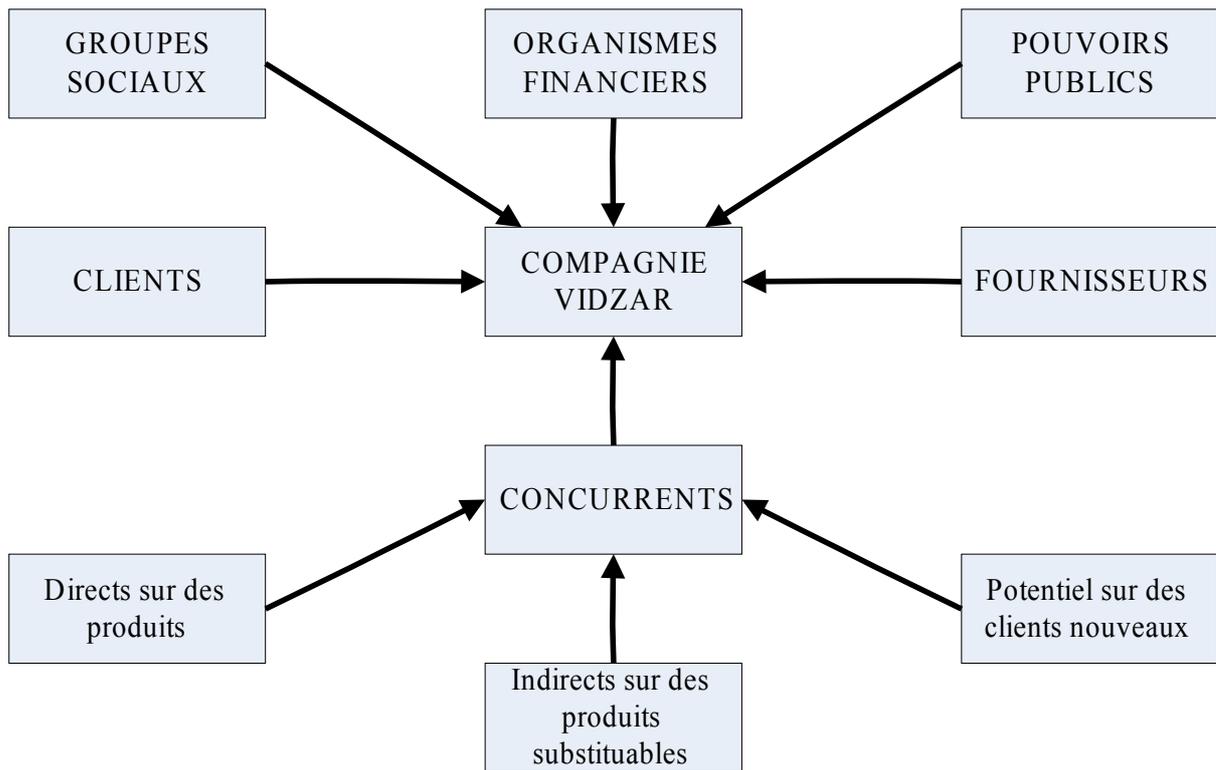
1.1.4 Pour l'environnement international

La société est influencée par l'environnement international, si elle doit importer des matières premières et des matières consommables malgré la persistance des crises qui engendrent une grande influence sur les coûts de ces matières (à cause de l'augmentation du prix du carburant), alors, pour éviter tout risque de réapprovisionnement, il faut que la société doive prévoir ces fluctuations en élaborant des budgets des approvisionnements de ces matières pour améliorer les prévisions.

Section 6. Bien étudier l'environnement du marché ¹

Pour suivre et se développer, l'entreprise doit vendre sa production dans des conditions qui assurent sa rentabilité. Le produit de ses ventes présente sa ressource vitale. L'élément fondamental auquel l'entreprise doit s'adapter est le marché. Ce marché est constitué par l'ensemble des consommateurs réels et potentiels de produits, et l'ensemble des entreprises qui le fabriquent et qui le vendent.

¹ ANDRIATSEHENO Daniel, Cours Marketing IV ème Année Gestion, Université d'Antananarivo



VIDZAR & SON ENVIRONNEMENT

2. 1 Etre toujours à l'écoute du marché

Sachant que le marketing est un état d'esprit dont le contenu est la réceptivité vis à vis du marché. C'est une condition sine qua non de son existence et de sa pérennité. En effet, face à l'évolution permanente du marché, qui entraîne de nouveaux besoins pour les consommateurs, Vidzar doit utiliser tous les moyens possibles pour s'accrocher au marché. Le client étant roi, il s'agit d'être plus près du consommateur, pour pouvoir connaître ses besoins et désirs.

Pour cela, VIDZAR doit être habile à détecter les créneaux telle qu'une nouvelle catégorie de clientèle : des zones géographiques non encore exploitées et une image de marque que les concurrents n'ont pas encore trouvée. Pour illustrer cette nouvelle méthode de la part de VIDZAR, imitons le point de vue des entreprises traditionnelles qui a pour principe de « privilégier les besoins et les créations des consommateurs par rapport aux intérêts internes de l'entreprise »

Cependant, être toujours à l'écoute du marché ne suffit pas pour VIDZAR, il faut aussi être créatif. Cet esprit de créativité permet de saisir les opportunités qui se présentent. C'est à dire que l'équipe commerciale de VIDZAR devrait être capable de mettre en relation des

faits, des idées, des expériences et des techniques afin de bien savoir les données du marché. Le lancement du nouveau produit « DZAMA ICE » est déjà une grande initiative pour rester encore au cœur de la compétition.

2. 2 Elaboration d'une stratégie face à la concurrence

Malgré la concurrence qui s'annonce dure, VIDZAR devrait réagir et passer à son propre développement pour tenir le rôle de « leader » sur le secteur. Il s'agit donc de ne pas se rétracter, mais au contraire de chercher à inciter à la consommation des produits DZAMA et d'augmenter la clientèle. C'est la seule attitude positive de garder et de faire accroître la part de marché. Cette ambition nécessite des financements. Le plus sûr des moyens de financement reste l'autofinancement que doit générer une bonne action de recouvrement. L'administration reste le plus gros débiteur, et elle manifeste aujourd'hui une ferme volonté d'apurer et de prendre des mesures préventives. En plus, il faut aussi réagir face aux pressions concurrentielles. Pour cela, une stratégie bien étudiée devrait être adoptée.

| Stratégies face à la concurrence | Performance | Compétence |
|---|--|---|
| Stratégie offensive | <ul style="list-style-type: none"> - Fonction marketing performante - Fonction vente dynamisée et structurée - Fonction méthode performante - Maîtrise de la fonction financière - La dynamique importante sur le plan humain | <ul style="list-style-type: none"> - Un marketing très professionnel - Une créativité pratique supérieur à celle des concurrents - Une excellente qualité d'organisation - Une fonction étude et fonction méthode aussi puissante que celle des concurrents |
| Stratégie défensive | <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie légère - Aptitude à appréhender l'information technique au niveau mondial - Souplesse technique et commerciale | <ul style="list-style-type: none"> - Créativité pratique à celle des Concurrents - Management d'équipe importante - Une grande fluidité dans les circuits de décision - Avoir un bon professionnalisme de la fonction marketing |
| Stratégie de Différentiation | <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la fonction financière - Un système de contrôle continu - Une souplesse technique et commerciale importante | <ul style="list-style-type: none"> - Un bon système d'information sur l'extérieur - Des bonnes liaisons internes - Une bonne qualité des produits voisins & service de celle des concurrents - Une force de vente de niveau moyen |

2. 3 Changement de la procédure de vente

Actuellement, VIDZAR fait face à l'évolution de la technologie, elle a déjà installé un réseau informatique et des stickies pouvant communiquer entre eux. En principe, ceci est installé dans le but de faciliter le contrôle et le travail de chaque poste. En effet, comme nous avons dit dans la partie précédente que la procédure de vente de la Compagnie n'est pas adéquate, favorisant le vol au niveau de certains chauffeurs commerciaux. Par conséquent, pour faire face à ce problème ou pour l'éviter, nous avons conseillé au responsable stock produit finis d'utiliser le réseau en entrant dans le logiciel vente pour consulter les commandes déjà enregistrées par la facturière en vérifiant bien tous ce qui a été écrit dans les factures préétablies.

Mais le plus fiable est que la société doit établir un formulaire de demande à partager à chaque client. De ce fait, lorsque les clients font des commandes, ils mentionnent sur ces bons les articles à commander. Arrivant chez VIDZAR, les chauffeurs montrent ces bons de commande à la facturière pour que cette dernière établisse des factures. Dans ce cas, il n'y a plus de moyen pour les chauffeurs de changer les commandes.

L'objet du présent mémoire étant de rendre plus performant la méthode et le système de gestion, il s'agit de suggérer, de mettre à la disposition de ses dirigeants les moyens qui leur permettent d'accroître leur aptitude à maîtriser la complexité et l'incertitude, à adopter une vision stratégique, à développer une force de proposition, et piloter des situations ou des systèmes complexes qui nécessitent une forme de sérénité de décision.

Alors, pour atteindre cet objectif, nous retenons les deux solutions suivantes :

La mise en place de la comptabilité analytique,

Proposition de calcul du coût de revient.

CHAPITRE 7.SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Actuellement, pour une entreprise industrielle, il ne suffit pas d'adopter une seule méthode de technique de gestion. Il est préférable d'utiliser en même temps tous les outils de gestion car ceux-ci sont complémentaires. C'est pour cette raison que nous avons proposé à la société de retenir les solutions suivantes.

Section 7.Solutions retenues

1. 1 Mise en place de la comptabilité analytique

1.1.1 La nécessité de la comptabilité analytique

En étant une entreprise industrielle, VIDZAR n'échappe pas à la tenue indispensable de la comptabilité analytique. En effet, en produisant et en vendant plusieurs produits, VIDZAR a constamment besoin de suivre l'évolution des coûts de ses produits, le niveau des prix de vente sur lequel on réalise une image suffisante après couvertures des coûts.

1.1.2 Le rôle de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique joue un rôle important dans les activités des entreprises. Elle permet à l'entreprise de : Fixer des objectifs, faire des prévisions, d'analyser les écarts, de prendre des décisions, et de faire des actions correctives.

1.1.3 Procédure à suivre

Tout d'abord, il faut procéder à la répartition des charges indirectes dans les différents centres d'analyse suivant les clés de répartition des charges indirectes. En effet, les charges indirectes sont les charges qui concourent d'une façon indirecte dans la formation des coûts. Autrement dit, ce sont les charges que l'on ne peut pas affecter directement dans chacun des différentes phases du cycle d'exploitation, mais qui nécessitent d'abord un traitement complémentaire que l'on appelle « méthode des sections homogènes »

Ensuite, pour la périodicité de calcul des coûts, nous avons pris le mois. Dans cette étude, nous avons pris le mois de mars 2006, période assez récente où les quantités, valeurs et chiffres recueillis reflètent les réalités actuelles.

Les charges indirectes du mois de mars sont données dans le tableau suivant:

| Charges indirectes | Montant | Charges indirectes | Montant |
|---------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Charges de personnel | 80 139 000 | Maintenance machines | 2 000 000 |
| Carburant | 10 080 000 | Fournitures diverses | 1 000 000 |
| Eau & électricité | 7 200 000 | Primes d'assurance | 1 000 000 |
| Fournitures de bureau | 2 735 000 | Divers services extérieurs | 800 000 |
| Entretien voitures | 2 360 000 | Postes & télécommunication | 2 680 000 |
| Impôts & taxes | 4 200 000 | Services bancaires | 1 000 000 |
| Amortissement bâtiment | 2 000 000 | Habillement | 1 245 000 |
| Amortissement matériel | 8 175 000 | | |

Le tableau de répartition des charges indirectes

Le traitement des charges indirectes s'effectue dans un tableau que l'on appelle : « tableau de répartition des charges indirectes ». Les charges indirectes seront réparties entre plusieurs sections qui varient selon l'activité, l'importance, la variété de l'exploitation de l'entreprise. Mais d'une façon générale, on distingue :

- Les sections principales : Approvisionnement, Production et Distribution ;

La section auxiliaire : Administration, Transport.

En ce qui concerne la production, VIDZAR possède deux usines de production qui se subdivisent en cinq sections chacune (lavage, rinçage, mise en bouteilles, capsulage, étiquetage, packing). Mais pour la facilitation des calculs, nous avons tout simplement groupé ces sections dans l'usine 1 et usine 2.

La répartition primaire

Elle consiste à répartir les charges indirectes entre les diverses sections à l'aide des clés de répartition qui dépendent des natures des frais et des sections. A la fin de la répartition, on obtient alors le total de la répartition primaire.

La répartition secondaire

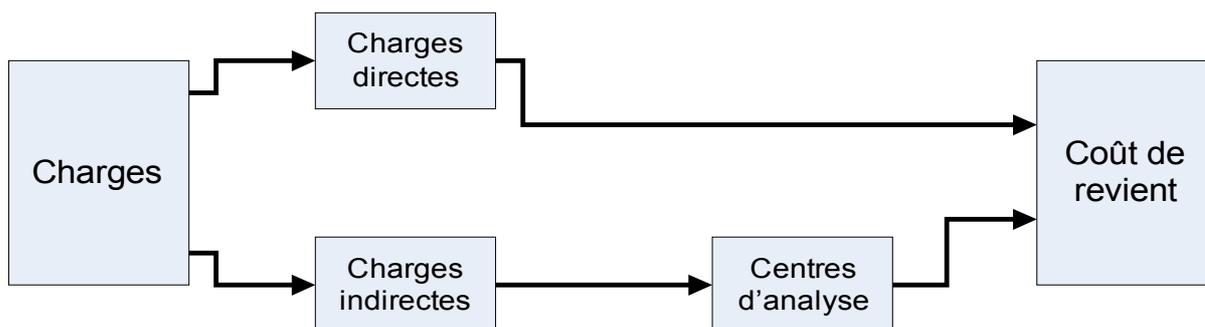
Grâce à d'autres clés, les totaux des centres auxiliaires sont répartis dans les centres principaux. On obtient les totaux secondaires ; c'est à dire, les totaux définitifs des centres principaux.

Le calcul des coûts d'unité d'œuvre

L'unité d'œuvre (U.O) est une unité qui permet de mesurer et d'imputer à un coût la part des charges qui lui revient. Le coût d'unité d'œuvre (C.U.O) est obtenu à partir de la relation suivante :

$$C.U.O = \frac{\text{Coût total}}{N.U.O}$$

Affectation et incorporation des charges au coût de revient



Le tableau n°11 montre un scénario de répartition des charges indirectes dans les centres d'analyse.

11. Répartition des charges indirectes dans les centres d'analyse

| Charges indirectes | Montant | Centres auxiliaires | | Centres principaux | | | |
|----------------------------|------------|---------------------|-------|--------------------|------------|------------|--------------|
| | | Transport | Adm | Appro | U 1 | U 2 | Distr |
| Charges de personnel | 80 139 000 | | 20 % | 5 % | 30 % | 35% | 10 % |
| Carburant | 8 080 000 | 100 % | | | | | |
| Eau et électricité | 5 200 000 | 10 % | 10 % | | 40 % | 40 % | |
| Poste et télécommunication | 1 680 000 | | 60% | 10% | 5 % | 5 % | 20 % |
| Impôts et taxes | 3 200 000 | | 100 % | | | | |
| Fournitures de bureau | 1 735 000 | | 100 % | | | | |
| Entretien voitures | 2 360 000 | 100 % | | | | | |
| Maintenance machines | 1 240 000 | | 20 % | | 35 % | 45 % | |
| Animation & dégustation | 1 350 000 | | | | | | 100 % |
| Amortissement bâtiment | 2 720 000 | | 10 % | 5 % | 40 % | 40 % | 5 % |
| Amortissement matériel | 5 610 000 | 60 % | 10 % | | 10 % | 20 % | |
| Fournitures diverses | 1 000 000 | 40 % | 20 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |
| Services bancaires | 1 000 000 | | 100 % | | | | |
| Divers services extérieurs | 800 000 | 10 % | 50 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |
| Habillement | 1 245 000 | | | | 60 % | 40 % | |
| TRP | | | | | | | |
| Administration | | | | 30 % | 20 % | 20 % | 30 % |
| Transport | | | 10 % | 20 % | | | 70 % |
| TRS | | | | | | | |
| Nature de l'U.O | | | | 200 Ar d'achat | bouteilles | bouteilles | 200 Ar du CA |
| N.U.O | | | | | | | |
| C.U.O | | | | | | | |

Source : Compagnie Vidzar

Explication

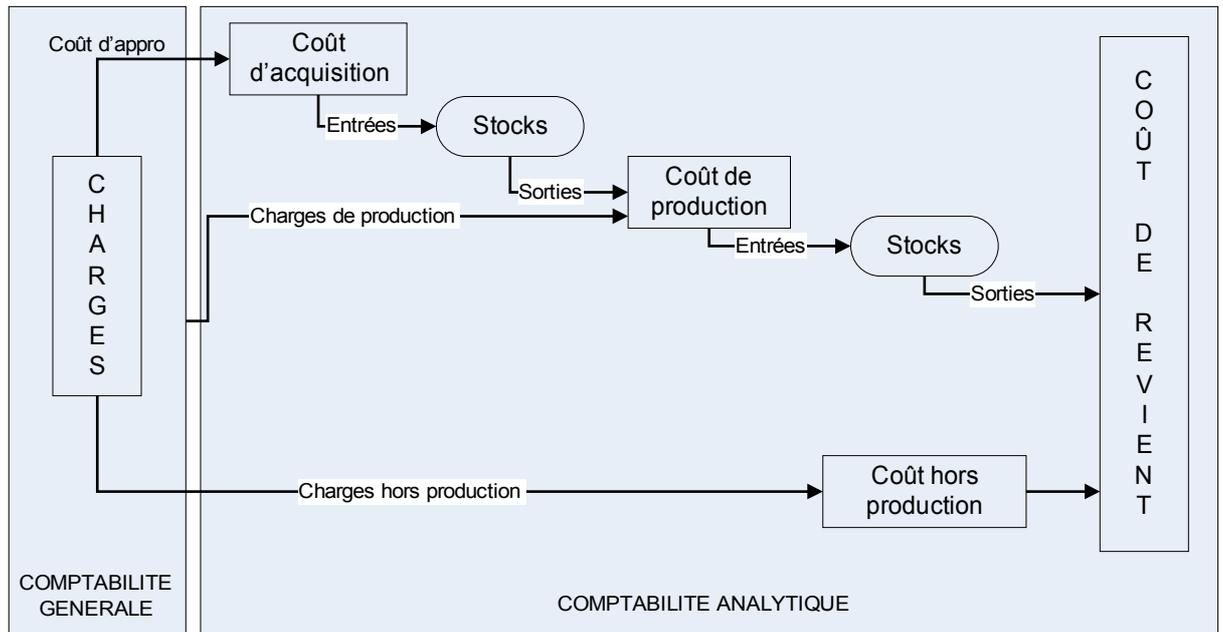
- Charges de personnel : elles sont répartissent entre la section administration avec un taux de 20 %,
- Approvisionnement 5 %, U 1 30 %, U 2 35 %, distribution 10 %,
- Carburant : il est totalement supporté par le transport,
- Eau et électricité : 10 % dans chacune du transport et de l'administration, 40 % dans chacune de l'Usine 1 et l'Usine 2,
- Postes et télécommunication : 60 % pour l'administration, 10 % pour l'approvisionnement, et 20 % pour la distribution, 5% dans chacune de l'usine 1 et l'usine 2.
- Impôts et taxes : cette charge est totalement supportée par la section administration,
- Fournitures de bureau : entièrement supportées par la section administration,
- Primes d'assurance : totalement supportées par l'administration,
- Entretien voitures : 100 % pour la section transport,
- Maintenance machines : la section administration supporte le 20 %, ensuite l'usine 1 avec un taux de 35%, et en fin l'usine 2 avec un taux de 45%, (puisque l'usine 2 est bien équipé par rapport à l'usine1)
- Animation et dégustation : elle est totalement supportée par la section distribution,
- Amortissement bâtiment : 10 %pour l'administration, 5% pour l'approvisionnement, 40 % dans chacune de l'usine 1 et de l'usine 2, 5 % pour la section distribution.
- Amortissement matériel : c'est la section transport qui prend la majeure partie avec un taux de 60 %, ensuite l'administration, 10 % pour l'usine 1, 20 % pour l'usine 2,
- Fournitures diverses : cette charge est majoritairement supportée par la section transport avec un taux de 40 %, ensuite la section administration avec un taux de 20 %, le reste se répartie dans les centres principaux avec un taux de 10 % chacun,
- Services bancaires : ils sont totalement supportés par la section administration,
- Divers services extérieurs : c'est la section administration qui supporte la moitié de cette charge, le reste se répartie dans tous les centres principaux.
- Habillement : ces habillements sont destinés pour les agents de production, donc, cette charge est supportée par l'usine 1 avec un taux de 60 %, et 40 % pour l'usine 2

Tableau de Répartition des Charges Indirectes (TRCI) dans les centres d'analyse

| Charges indirectes | Montant | Centres Auxiliaires | | Centres principaux | | | |
|------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|------------|------------|--------------|
| | | Transport | Adm | Appro | Usine 1 | Usine 2 | Distribution |
| Salaires | 80 139 000 | | 16 027 800 | 4 006 950 | 28 048 650 | 24 041 700 | 8 013 900 |
| Carburant | 8 080 000 | 8 080 000 | | | | | |
| Eau & électricité | 5 200 000 | 520 000 | 520 000 | | 2 080 000 | 2 080 000 | |
| Postes & télécom | 1 680 000 | | 1 008 000 | 168 000 | 84 000 | 84 000 | 336 000 |
| Impôts & taxes | 4 200 000 | | 3 200 000 | | | | |
| Fournitures de bureau | 1 735 000 | | 1 735 000 | | | | |
| Primes d'assurances | 1 000 000 | | 1 000 000 | | | | |
| Entretien voitures | 2 360 000 | 2 360 000 | | | | | |
| Maintenance machines | 1 240 000 | | 248 000 | | 434 000 | 558 000 | |
| Animation, dégustation | 1 350 000 | | | | | | 1 350 000 |
| Amortissemnt bâtiment | 2 720 000 | | 272 000 | 136 000 | 1 088 000 | 1 088 000 | 272 000 |
| Amortissemnt matériel | 5 610 000 | 3 366 000 | 561 000 | | 561 000 | 1 122 000 | |
| Fournitures diverses | 1 000 000 | 400 000 | 200 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| Services bancaires | 1 000 000 | | 1 000 000 | | | | |
| Divers services ext | 800 000 | | 400 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| Habillement | 1 245 000 | | | | 747 000 | 498 000 | |
| TRP | 127 189 000 | 14 726 000 | 26 171 800 | 4 574 950 | 34 144 650 | 30 723 700 | 10 981 900 |
| Transport | | | 1 472 600 | 2 945 200 | | | 10 308 200 |
| | | | 27 644 400 | | | | |
| Administration | | (14 726 000) | (27 644 400) | 8 293 320 | 5 528 880 | 5 528 880 | 8 293 320 |
| TRS | | - | - | 15 749 470 | 38 771 530 | 35 192 580 | 28 773 420 |
| Nature de l'U.O | | | | 200 Ar d'achat | bouteilles | bouteilles | 200Ar du CA |
| N.U. O | | | | 232 000 | 110 000 | 122 000 | 230 000 |
| C.U.O | | | | 1 160 | 352,47 | 288,46 | 1 150 |

Après que ces charges indirectes se répartissent aux centres principaux, elles sont imputées aux différents coûts subits par une activité donnée (coût d'achat, coût de production, coût de distribution) en fonction de leur nature.

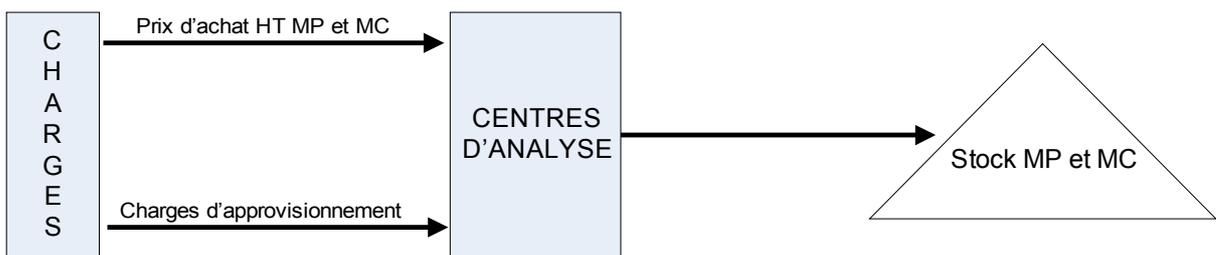
Figure 3. Processus de la mise en place de la comptabilité analytique



Source : Cours C.A.E 2 ème Année Gestion de M RAZAFIMBELO Florent

Schéma qui présente le coût d'achat et inventaire permanent des matières premières et des matières consommables

On sait que l'entreprise se procure des biens (matières premières et matières consommables) nécessaires à sa production. Nous savons que le coût d'achat est obtenu par la somme des achats de ces matières et les frais inhérents.



Méthode de valorisation de stock

Chaque entreprise a trois choix de méthode pour évaluer ses stocks à savoir :

* La méthode LIFO : Last In, First Out ou dernière entrée, première sortie ; c'est à dire les matières premières qui se stationnent en premier en magasin de stock, le sortent en premier.

* Le procédé FIFO : First In, First Out ou premier entré ; premier sortie où les matières premières qui entrent en premier dans le magasin de stock le sortent en premier.

* CUMP ou Coût Unitaire Moyen Pondéré

Pour la gestion de stock, nous avons proposé que la Compagnie Vidzar adopte la méthode LIFO au lieu de FIFO puisque la majorité de ses produits est périssable.

En effet, il y a un compte de stock qui enregistre au jour le jour en quantité et en valeur avec des arrétés en fin de période, les entrées et les sorties de matières, marchandises et approvisionnement (achetés, puis consommés) et des produits (fabriqués, puis consommés ou vendus)

Stock de

| Libellés | Quantité | Prix Unitaire | Montant | Libellés | Quantité | Prix Unitaire | Montant |
|--------------|----------|---------------|---------|--------------|----------|---------------|---------|
| SI | | | | Sorties | | | |
| Entreés | | | | SF | | | |
| Total | | CUMP | | Total | | CUMP | |

Il faut respecter l'égalité : $SI + E = SF + S$

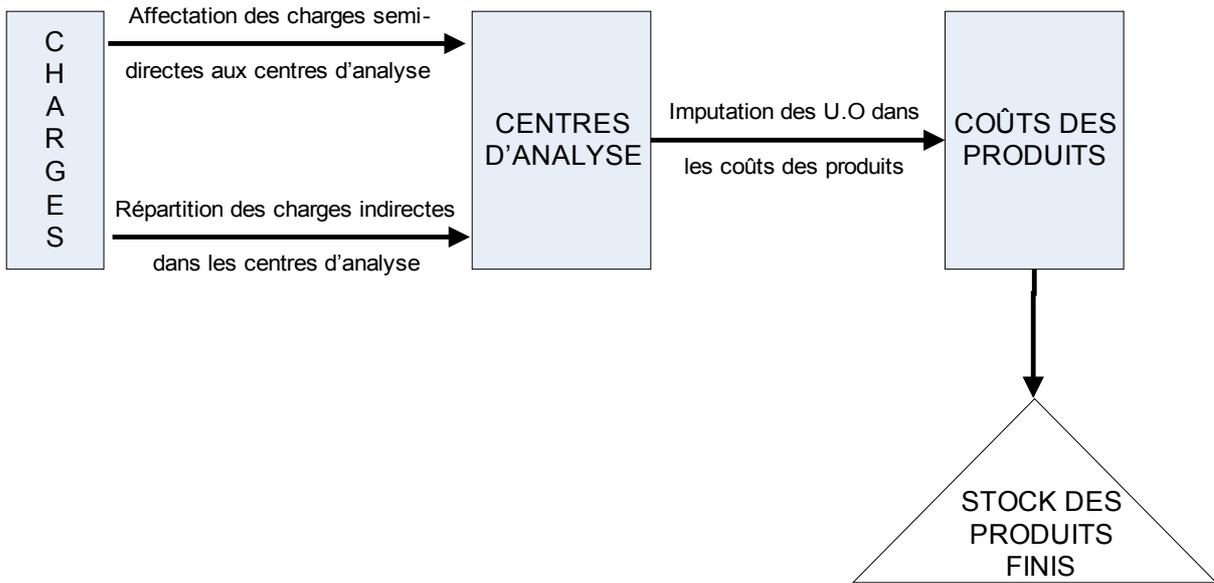
Nous avons choisi comme méthode de valorisation de stock la méthode CUMP qui est égal à :

$$CUMP = \frac{\text{Montant Total}}{Q}$$

Schéma qui présente le coût de production et l'inventaire permanent des produits finis

En effet, le coût de production est le coût au cours duquel l'entreprise transforme les biens acquis précédemment en un produit fini. Ce coût est présenté par l'ensemble des charges directes et indirectes de production

Incorporation et imputation des charges aux coûts de production



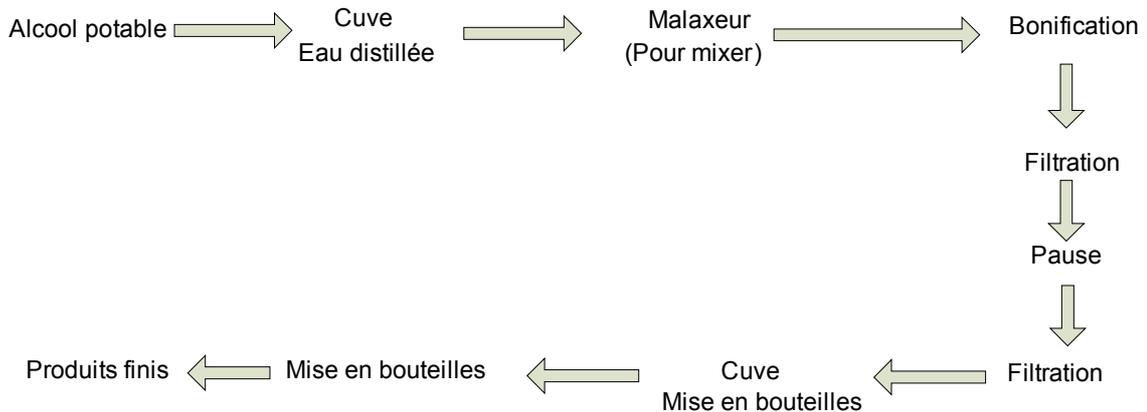
1.2 Proposition de calcul du coût de revient

Le coût de revient c'est l'ensemble des coûts supportés par un produit vendu donné. En effet, nous avons dit dans la première partie que la Compagnie Vidzar produit 19 types de produits alcooliques à base de rhum de marque DZAMA ; mais pour la proposition de calcul du coût de revient, nous choisissons un produit, c'est le Dzama 42°. Ces boissons sont contenues dans des bouteilles de 100 cl, 50 cl, 35 cl,

En outre, les matières premières affectées à la production du Dzama 42° sont: L'alcool potable qui est un rhum brut de très fort degré destiné à être coupé pour avoir le Dzama 42, ensuite la bonification qui est un parfum à mélanger avec le rhum pour donner une bonne odeur au produit, et enfin le sucre : à mélanger avec le rhum pour avoir un goût sucré.

Les matières consommables y afférentes sont : les capsules et les étiquettes. Les capsules sont de trois types à savoir le rétractable pour les bouteilles 100 cl, le 31,5 pour celle des 50 cl et le 28 std pour les 35cl. En ce qui concerne les étiquettes, elles sont de 4 catégories destinées pour les bouteilles de 100 cl, 50 cl, 35 cl et 20 cl

En effet, la production du Dzama 42° se déroule comme suit :



Le déroulement de l'activité de la Compagnie au mois de mars 2006 pour la fabrication du Dzama 42° passe comme suit :

| Désignation | Quantités | Prix unitaire (en Ar) | Montant |
|---|---------------------|---------------------------|-------------|
| Achats d'alcool potable | 80 000 l | 4 500 | 360 000 000 |
| Droits de douane sur ces achats | 20% du prix d'achat | | 72 000 |
| Achat bonification | 20 bidons de 10 l | 29 100 | 5 820 000 |
| Achats capsules - rétractables | 50 000 pièces | 90 | 4 500 000 |
| - 31,5 | 80 000 pièces | 75 | 6 000 000 |
| - 28 std | 150 000 pièces | 55 | 8 250 000 |
| droits de douane sur achats de bonification | 5% du prix d'achat | | 291 000 |
| Achats collerettes | 100 000 unités | 4,72 | 472 000 |
| chats étiquettes -100 cl | 60 000 pièces | 15,4 | 924 000 |
| - 50 cl | 100 000 pièces | 11,6 | 1 160 000 |
| - 35 cl | 150 000 pièces | 10,69 | 1 603 500 |
| - 20 cl | 80 000 pièces | 10 | 800 000 |
| Frais de transport des biens : | | | |
| - Sur achat d'alcool | | | 1 000 000 |
| - Sur achat de bonification | | | 800 000 |
| - Sur achat de capsules | | | 600 000 |
| - Sur achat d'étiquettes | | | 40 000 |
| - Sur achat de collerettes | | | 40 000 |

Consommations du mois : alcool 25 000 l, Bonification 100 l, Capsules 232 000 pièces

Stock initial des matières

| Désignation | Quantités | Prix unitaire | Montant |
|---------------------------|-----------|---------------|-----------|
| Alcool | 1 000 l | 4 000 | 4 000 000 |
| Bonification | 40 l | 29 000 | 1 160 000 |
| capsules : - rétractables | 23 080 | 90 | 2 077 200 |
| - 31,5 | 18 000 | 75 | 1 350 000 |
| - 28 std | 18 000 | 55 | 990 000 |
| Collerettes | 94 000 | 4 | 376 000 |
| Etiquettes - 100 cl | 45 400 | 15 | 681 000 |
| - 50 cl | 31 238 | 11 | 343 618 |
| - 35 cl | 36 000 | 10 | 360 000 |
| - 20 cl | 10 000 | 10 | 100 000 |

| Stock initial produits finis | | Production du mois | | Ventes du mois | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|---------------------------|
| 100 cl | 10 000 bouteilles | 100 cl | 50 000 bouteilles | 100 cl | 60 000 bouteilles |
| 50 cl | 5 000 bouteilles | 50 cl | 60 000 bouteilles | 50 cl | 50 000 bouteilles |
| 35 cl | 6 000 bouteilles | 35 cl | 100 000 bouteilles | 35 cl | 100 000 bouteilles |
| | | 20 cl | 22 000 bouteilles | 20 cl | 20 000 bouteilles |
| Total | 25 000 bouteilles | Total | 232 000 bouteilles | Total | 230 000 bouteilles |

Calcul des coûts d'achat des matières premières achetées

| Alcool potable | | | | Bonification | | | |
|---------------------|----------------|----------------|--------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Elément | Quantités | P.U | Montant | Eléments | Quantités | P.U | Montant |
| Achat alcool | 80 000 | 4 500 | 360 000 000 | Bonification | 200 l | 29 100 | 5 820 000 |
| Douanes | | | 90 000 000 | Douanes | | | 582 000 |
| Frais | | | 1 000 000 | Frais | | | 800 000 |
| Appro | | | 15 749 470 | Appro | | | 15 749 470 |
| Coût d'achat | 100 000 | 4667,72 | 466 749 470 | Coût d'achat | 200 l | 114 872,35 | 22 951 470 |

Coût d'achat des matières consommables achetées

| Capsules | | | | Etiquettes | | | |
|---------------------|----------------|------------|-------------------|---------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Eléments | Quantités | P.U | Montant | Eléments | Quantités | P.U | Montant |
| Achats capsules | | | | Achat | | | |
| - Rétractables | 50 000 | 90 | 4 500 000 | étiquettes : | | | |
| - 31,5 | 80 000 | 75 | 6 000 000 | - 100 cl | 60 000 | 15,4 | 924 000 |
| - 28 std | 150 000 | 55 | 8 250 000 | - 50 cl | 100 000 | 11,6 | 1 160 000 |
| Frais | | | 600 000 | - 35 cl | 200 000 | 10,69 | 2 138 000 |
| Appro | | | 15 749 470 | - 20 cl | 80 000 | 10 | 800 000 |
| | | | | Appro | | | 15 749 470 |
| | | | | Frais | | | 40 000 |
| Coût d'achat | 280 000 | 131 | 35 099 470 | Coût d'achat | 440 000 | 50,84 | 20 811 470 |

Achat collerettes

| Eléments | Quantités | P. U | Montant |
|---------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Achats collerettes | 100 000 | 4, 72 | 4 720 000 |
| Frais sur achat | | | 40 000 |
| Approvisionnement | | | 15 749 470 |
| Coût d'achat | 100 000 | 220, 68 | 20 509 470 |

Fiche de stock de matières premières consommées

| Alcool potable | | | | Bonification | | | |
|-----------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| Eléments | Quantités | P.U | Montant | Eléments | Quantités | P.U | Montant |
| SI | 1 000 | 4 000 | 4 000 000 | SI | 40 | 29 000 | 1 160 000 |
| Entrées | 80 000 | | 466 749 470 | Entrées | 200 | | 22 951 470 |
| Total | 81 000 | 5 811, 72 | 470 749 470 | Total | 240 | 100 464, 46 | 24 111 470 |
| Sorties | 25 000 | 5811, 72 | 145 293 000 | Sorties | 100 | 100 464, 46 | 10 046 446 |
| SF | 56 000 | 5811, 72 | 325 456 320 | SF | 140 | 100 464, 46 | 14 065 024 |
| | | | 150 | | | | |
| Total | 101 000 | 5 811, 72 | 470 749 470 | Total | 240 | 100 464, 46 | 24 111 470 |

Fiche de stock de matières consommables consommées

| Capsules | | | | Etiquettes | | | |
|-----------------|------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-------------------|
| Eléments | Quantités | P.U | Montant | Eléments | Quantités | P.U | Montant |
| SI | 59 080 | | 4 417 200 | SI | 122 638 | | 1 484 618 |
| Entrées | 280 000 | | 35 099 470 | Entrées | 440 000 | | 20 811 470 |
| Total | 339 080 | 116, 54 | 39 516 670 | Total | 562 638 | 39, 63 | 22 296 088 |
| Sorties | 232 000 | 116, 54 | 27 037 280 | Sorties | 232 000 | 39, 63 | 9 194 160 |
| SF | 107 080 | 116, 54 | 12479 103 | SF | 330 638 | 39, 63 | 13 103 184 |
| | | | 287 | | | | (1256) |
| Total | 339 080 | 116, 54 | 39 516 670 | Total | 562 638 | | 22 296 088 |

Fiche de stock de collerettes consommées

| Eléments | Quantité | Prix unitaire | Montant | Eléments | Quantité | Prix unitaire | Montant |
|-----------------|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------------|
| SI | 94 000 | 4 | 376 000 | Sorties | 100 000 | 107, 66 | 10 766 000 |
| Entrées | 100 000 | | 20 509 470 | SF | 94 000 | 107, 66 | 10 120 040 |
| | | | | | | | (570) |
| Total | 194 000 | 107, 66 | 20 885 470 | Total | 194 000 | 107, 66 | 20 885 470 |

Coût de production des produits finis fabriqués

| Eléments | Quantités | Prix Unitaire | Montant |
|---|----------------|------------------|--------------------|
| Coût d'achat des matières consommées : | | | |
| - Alcool potable | 25 000 | | 145 293 000 |
| - Bonification | 100 | | 10 046 446 |
| - Capsules | 232 000 | | 27 037 200 |
| - Etiquettes | 232 000 | | 9 194 160 |
| - Collerettes | 100 000 | | 10 766 000 |
| Charges indirectes de production : | | | |
| - U 1 | | | 38 771 530 |
| - U 2 | | | 35 192 580 |
| Casses bouteilles : - U 1 | | | 320 000 |
| - U 2 | | | 459 000 |
| Coût de production | 232 000 | 1194, 31 | 277 079 916 |

Coût de production des produits finis vendus (230 000 bouteilles)

| E | Q | P. U | Montant | E | Q | P. U | Montant |
|--------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|----------------|-----------------|--------------------|
| SI | 25 000 | | 42 950 000 | Sorties | 230 000 | 1245, 25 | 286 407 500 |
| Entrées | 232 000 | | 277 079 916 | SF | 27 000 | 1245, 25 | 33 621 750 666 |
| Total | 257 000 | 1245, 25 | 320 029 916 | Total | 257 000 | 1245, 25 | 320 029 916 |

Coût de revient

| Eléments | Quantités | Prix unitaire | Montant |
|----------------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Coût de production des PFV | 230 000 | | 286 407 500 |
| Coût de distribution | 230 000 | | 28 773 420 |
| Coût de revient | 230 000 | 1370, 35 | 315 180 920 |

Résultat analytique

| Eléments | Quantités | Prix Unitaire | Montant |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Prix de vente | 230 000 | | 343 540 000 |
| Coût de revient | 230 000 | | 315 180 920 |
| Résultat analytique | 230 000 | 123, 30 | 28 359 080 |

Interprétation

Nous avons trouvé à partir de ces différents calculs que le coût de revient affecté à la production de 230 000 bouteilles de Dzama 42° est égal à 315 180 920 Ar, largement inférieur au prix de vente. Donc, en produisant 230 000 unités de produits Dzama 42° ; la Compagnie Vidzar obtient 28 359 080 Ar. Autrement dit, en produisant une unité de Dzama 42° , Vidzar obtient un bénéfice unitaire de 123, 30 Ar.

Le Seuil de Rentabilité (SR)

Nous avons dit dans la première partie que le SR est le point auquel l'entreprise n'atteint ni bénéfice ni perte. Autrement dit, le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires critique où le résultat de l'entreprise est nul.

En désignant par : CA les Charges fixes, CF les Charges variables, et MSCV la Marge Sur Coût Variable.

Nous avons la formule suivante : $SR = \frac{CA \times CF}{MSCV}$

Avec : $CA - CF = MSCV$

Les charges variables de la société au cours du mois de mars 2006 sont de 21 660 000 Ar. Tandis que les charges fixes sont de 95 699 000 Ar.

Le chiffre d'affaires de la Compagnie au cours du mois de mars est égal à 343 540 000 Ar

Alors,

$$SR = \frac{343\,540\,000 \times 95\,699\,000}{21\,660\,000} = 1\,517\,840,926 \text{ Ar}$$

Interprétation : A partir du calcul précédent, nous avons trouvé que le Seuil de rentabilité est atteint, c'est à dire l'entreprise obtient du profit.

Section 8.Résultats attendus et recommandations

2. 1 Résultats attendus

Par l'application des solutions proposées, nous pouvons attendre des résultats : Sur le plan financier, sur le plan économique, et sur le plan social

2 .1.1 Résultat financier

Le principal impact financier espéré par l'activité de production et de vente de boisson alcoolique est la contribution massivement à l'amélioration du chiffre d'affaires. En plus, comme le produit est rentable, la gestion de la trésorerie devrait s'améliorer grâce au surplus de trésorerie. Elle pourra financer par exemple le besoin en fonds de roulement ou encore elle aura la capacité d'assurer ses investissements. Par ailleurs, le recours au système d'auto financement est vivement conseillé pour réduire l'emprise des organismes de prêt d'aujourd'hui. La société aura même la possibilité de placer à terme les excédents de trésorerie réalisée et percevra à l'occasion des produits financiers. En fin, la rentabilité des biens offerts procure une grande marge sur le chiffre d'affaires qui fait augmenter la valeur et la notoriété de l'entreprise.

Enfin, la comptabilité analytique permet de gérer à moindre coût les différents centres de responsabilité de la Vidzar, et aussi de fixer dans un poste adéquate le marge bénéficiaire tiré par un produit vendu. En un mot, elle donne la possibilité d'accroître le marge bénéficiaire de la Compagnie Vidzar et de rendre plus saine la situation financière de la firme. La pratique de ces mesures rehaussera donc l'équilibre financier de cette société en diminuant le niveau d'endettement et en favorisant la rentabilité de la société.

2.1.2 Résultat social

L'application de ces propositions apportera sa contribution au développement social du personnel de la Compagnie Vidzar. La gestion des ressources humaines efficace à mettre en œuvre permet cela. En effet, les recrutements internes à effectuer ne feront que bénéficier à beaucoup d'employés de divers avantages. Ces derniers se manifestent par des formations continues effectuées pour le personnel de toute catégorie.

Dans le cadre national, la société apportera sa participation du savoir- faire des travailleurs malgaches qui deviendront par la suite plus compétente et motivée. Les activités de Vidzar participent également à la lutte contre le chômage bien que le nombre de personnel à engager soit un peu nombreux. Pendant 4 ans, la société a recruté quelques centaines de

personnel pour l'extension de ses activités et la recherche de créneaux. Bref, les activités offertes par Vidzar participent massivement à la vie de son personnel et à celle de la population nationale.

2.1.3 Résultat économique

L'objet de cette étude est d'améliorer la compétitivité et la performance de la Compagnie Vidzar. Or, si une entreprise est performante, cela entraîne aussi des bienfaits pour le pays. Un grand problème des pays en voie de développement comme Madagascar est la faiblesse de leur taux de croissance économique. Cette croissance dépend essentiellement de l'importance du secteur d'activité économique du pays.

Alors, le développement du secteur industriel est source de performance des activités économiques du pays. Grâce à la rentabilité de ses activités, la Compagnie Vidzar est un coup de pouce notable à la formation du PIB (Produit Intérieur Brut) du pays grâce à la valeur ajoutée qu'elle réalise et aux différents impôts à verser dans la caisse de l'Etat. En plus, grâce à l'importation de ses matières premières, la Compagnie crée des devises pour l'Etat.

Enfin, les améliorations apportées à la gestion de cette société pourraient avoir inévitablement un impact du point de vue microéconomique que macro-économique. Sur le plan microéconomique, c'est à dire la position de cette société vis à vis de ses concurrents, la comptabilité analytique permet de mettre plus compétitif le prix des différents produits.

Elle donne donc le pouvoir de réduire la concurrence subie par ses produits, d'accroître la part de marché en attirant les clients par la baisse des prix, et de mettre des barrières à l'entrée.

2. 2 Recommandations générales

2.2.1 Application de la comptabilité analytique

Afin que Vidzar puisse maîtriser les coûts entraînés par les différentes charges au sein des centres de responsabilité ou services, il est nécessaire qu'elle mette en place une comptabilité analytique. Il faut découper à partir de l'organigramme, et identifier les activités de la société en différents centres d'analyse bien définis. Et pour réduire le risque d'inexactitude, et pour rendre plus efficace cet actif, il faut que les matériels de fabrication donnent le meilleur rendement possible des articles de mesure de consommation des énergies consommables doivent mettre en œuvre. Enfin, elle doit améliorer le système d'information et recourir à la formation et recrutement.

2.2. 2 Renforcement du contrôle interne

Dans une entreprise agro alimentaire, avant d'avoir un produit fini, nombreuses étapes doivent être poursuivies. Par suite, plusieurs responsables sont concernés. De ce fait, ces responsables peuvent faire des arrangements ; prenons par exemple le cas des chauffeurs livreurs et les responsables réception des emballages vides. Il est possible que ces chauffeurs fassent des négociations aux responsables réceptions des emballages vides en poussant ces derniers d'assurer que le nombre des bouteilles livré est bel et bien égal à ceux qui sont écrits dans les reçus et que le montant surmontant est partagé par les deux. Par conséquent, il faut renforcer le contrôle interne et aussi donner des primes de risque aux contrôleurs car ces responsabilités sont très lourdes et engendrent des conflits internes.

2.2.3 Renforcement de l'animation et sensibilisation des consommateurs

Nous savons que l'abus de l'alcool nuit la santé de l'humanité s'il est consommé sans modération. En effet, face à la difficulté de la vie et des divers problèmes personnels, nombreuses personnes pensent que l'abus d'alcool soulage ses problèmes ; par conséquent, à chaque fois qu'elles trouvent des difficultés, elles boivent toujours et quelques fois, elles ne s'arrêtent que lorsqu'elles sont ivres. Mais normalement, l'alcool ne résout pas les problèmes, au contraire, il l'ajoute. Par ailleurs, même si l'alcool est la source de revenu des entreprises productrices de boissons alcooliques, nous avons recommandé de réaliser des animations et sensibilisations des consommateurs concernant les effets néfastes de l'abus des boissons alcooliques sur la santé. Il faut conseiller aux consommateurs de « consommer avec modération », surtout aux campagnards puisqu'ils ne connaissent pas les effets secondaires de l'abus d'alcool.