

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

Première partie:

presentation générale de la recherche

CHAPITRE I : **PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE** 4

Section 1 - Historique et identification 4

Section 2 - Structure organisationnelle de la société 5

Section 3 - Activités et Missions 9

CHAPITRE II : **THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION: «SYSTEME COMPTABLE»** 10

Section 1 - Définition du système comptable 10

Section 2 - Les éléments constitutifs 11

Section 3 - Les principes comptables généraux 17

Deuxième partie:

Analyse critique de la situation existante

CHAPITRE I : **PROBLEMES LIES AU PERSONNEL** 21

Section 1 - L'insuffisance du Personnel 21

Section 2 - Absence de recyclage et de formation 22

CHAPITRE II : **PROBLEMES LIES A LA GESTION D'AGENCE ET LA METHODE COMPTABLE** 24

Section 1 - Prise de décisions trop centralisée 29

Section 2- Circuit d'achat de marchandises compliqué 30

CHAPITRE III : **PROBLEMES RENCONTRES A LA GESTION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES** 32

Section 1- Non performance de traitement des informations 33

Section 2 - Retard des informations comptables 34

Troisième partie:

Proposition des solutions

CHAPITRE I : **SOLUTIONS CONCERNANT LE PERSONNEL** 37

Section 1- Recrutement du personnel 37

Section 2- Conscientisation et qualification du personnel	38
CHAPITRE II : <u>SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION D'AGENCE ET LA METHODE COMPTABLE</u>	40
Section 1- Décentralisation et adoption du système de direction participative par objectif (D.P.P.O)	40
Section 2 - Ajustement de circuit d'achat de marchandises	41
CHAPITRE III : <u>SOLUTION POUR LA GESTION DES INFORMATIONS</u>	43
Section 1 - Amélioration du traitement des informations	43
Section 2 - Accélération des informations comptables	45
CHAPITRE IV : <u>SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS</u>	49
Section 1 - Solutions retenues	49
Section 2 - Résultats attendus et Recommandations	53
CONCLUSION GENERALE	55
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

REMERCIEMENTS

*" Réjouissez-vous en espérance, soyez patients dans l'affliction,
Persévérez dans la prière " Rom 12,12*

Nous saisissons ici l'occasion d'exprimer nos profondes gratitudeux aux personnes, parents, amis qui nous ont de près ou de loin aidés à la réalisation de ce présent mémoire.

Nous tenons à adresser ici nos vifs remerciements à :

- Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO, Chef de Département gestion qui nous a autorisé à présenter ce mémoire.
- Monsieur Roger RALISON, Maître de Conférence, directeur de centre d'études et de recherches, notre encadreur enseignant.
- Monsieur RAJAONA Théodore, directeur financier, notre encadreur professionnel qui non seulement nous a fait l'honneur d'accepter de siéger parmi les membres de jury mais et surtout n'a pas ménagé ses efforts pour nous communiquer et nous aider durant notre stage.
- Tous les enseignants de la filière GESTION.
- Et tout le Personnel Administratif.

Nous sommes également très reconnaissants à :

- Monsieur Lalason MAHAFONTY, Directeur Général de la SOMACODIS qui a bien voulu nous accepter de faire un stage au sein de son établissement.
- Tout le Personnel de la SOMACODIS qui nous a donné des informations.
- Mes parents, frères, sœurs qui n'ont pas ménagé leurs efforts à m'encourager.

Merci !

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANT

CHAPITRE I - PROBLEMES LIES AU PERSONNEL.....21

Section 1 - L'insuffisance du Personnel21

1.1 Personnel surchargé.....22

1.2 Lenteur de travail.....22

Section 2 - Absence de recyclage et de formation22

2.1- Routine de travail23

2.2- Insuffisance de prise de responsabilité.....23

CHAPITRE II- PROBLEMES LIES A LA GESTION D'AGENCE ET LA METHODE COMPTABLE24

Section 1 - Prise de décisions trop centralisée29

1.1- Retard dans la prise de décisions au niveau agence.....29

1.2- Incompatibilité de décisions.....30

Section 2- Circuit d'achat de marchandises compliqué.....30

2.1- Procédure comptable difficile à centraliser.....31

2.2 - Travail du comptable fastidieux.....31

CHAPITRE III - PROBLEMES RENCONTRES A LA GESTION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES32

Section 1- Non performance de traitement des informations.....33

1.1 - Obsolescence des matériels informatiques.....33

1.2 - Matériels de rechange non performants34

Section 2 - Retard des informations comptables.....34

2.1- Long circuit des documents comptables34

2.2 - Goulot d'étranglement de travail au service informatique35

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS

CHAPITRE I - SOLUTIONS CONCERNANT LE PERSONNEL.....37

Section 1- Recrutement du personnel37

1.1- Bonne répartition des tâches37

1.2- Accélération de travail38

Section 2- Conscientisation et qualification du personnel38

2.1 - Recyclage38

2.2 - Formation39

CHAPITRE II- <u>SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION D'AGENCE ET LA</u> <u>METHODE COMPTABLE</u>	40
Section 1- Décentralisation et adoption du système de direction participative par objectif (D.P.P.O).....	40
1.1 - Rapidité de prise des décisions	40
1.2- Compatibilité de décisions prises.....	41
Section 2 - Ajustement de circuit d'achat de marchandises	41
2.1 Procédure comptable satisfaisante et simple	41
2.2 - Travail du comptable moins fastidieux	42
CHAPITRE III - <u>SOLUTION POUR LA GESTION DES INFORMATIONS</u>	43
Section 1 - Amélioration du traitement des informations	43
1.1 - Remplacement des matériels informatiques.....	43
1.2. Amélioration ou annulation des matériels de rechange.....	44
Section 2 - Accélération des informations comptables	45
2.2 - Répartition des activités entre l'agence et le service informatique	48
CHAPITRE IV - <u>SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS</u>	49
Section 1 - Solutions retenues	49
1.1- Proposition d'un modèle de renouvellement des matériels informatiques	49
1.2 - Proposition d'un modèle de style de direction	52
Section 2 - Résultats attendus et Recommandations.....	53
2.1- Résultats attendus.....	53
2.1.1- <i>Les impacts économiques</i>	53
2.1.2- <i>Les impacts financiers</i>	53
2.1.3- <i>Les impacts sociaux</i>	53
2.2 - Recommandations	54
2.2.1- <i>Recherche des nouvelles sources de financements</i>	54
2.2.2 - <i>Amélioration de l'organisation comptable</i>	54
CONCLUSION GENERALE.....	55

Rapport-Gratuit.com

INTRODUCTION

Au point de vue économique et dans le cadre de la mondialisation, les exigences de l'environnement, la turbulence technologique et la compétition industrielle que les entreprises doivent affronter, signifient qu'il faut modifier les champs concurrentiels par la pénétration sur les nouveaux marchés.

C'est pour cela que l'Etat malgache sous l'égide de la pression des bailleurs de fonds est obligé de pratiquer la politique de libéralisation des divers secteurs d'activités et de privatisation des sociétés d'Etat.

Pour être plus performante et compétitive toute entreprise doit changer de technique de production et des méthodes de direction découlant la bonne gestion de toutes les ressources fondamentales dans l'entreprise. La bonne gestion repose sur la bonne prise de décisions. Pour arriver à cette fin, les informations de synthèse doivent être fiables et exactes, d'où la nécessité impérieuse de l'utilisation d'un système comptable permettant à l'entreprise d'atteindre cet objectif.

L'importance de cette fonction au sein de l'Entreprise nous a conduit à choisir le thème du présent mémoire à savoir : "**Analyse du système comptable en vue de son amélioration**". Signalons au passage que le système comptable est utile pour la Société dans la mesure où il permet de :

- . saisir et traiter les informations brutes ;
- . les résumer (synthétiser) pour avoir des informations comptables.

Les informations traitées par ce système sont particulièrement à la prise de décisions.

Nous avons choisi la SOMACODIS pour notre étude pour le fait qu'elle est une des grandes sociétés commerciales que notre pays avait héritées de la colonisation, en plus elle dispose d'un système de traitement informatique de la comptabilité.

Cependant, nous avons constaté un grand problème sur le moyen de traitement (ordinateur) et sur la procédure comptable. De plus, la Société ne dispose pas d'effectif suffisant pour accomplir certaines tâches.

A travers ce mémoire, nous allons essayer de trouver les solutions pour redresser certaines défaillances du système. Cela aiderait non seulement les dirigeants et responsables financiers et comptables, mais aussi les étudiants afin de les familiariser avec les problèmes courants de l'entreprise.

Pour notre étude, nous avons effectué un stage au sein de la SOMACODIS, nous avons procédé à une consultation des documents et des entretiens avec les responsables.

Afin de compléter les informations, nous avons procédé à des consultations bibliographiques et à des rencontres avec les enseignants.

Pour bien mener à ce travail, nous allons partager en trois parties :

- la première partie présente la généralité sur la recherche : présentation générale de la société d'un côté et théorie générale sur le " système comptable " de l'autre côté
- la deuxième partie nous montre la situation actuelle de la SOMACODIS et les problèmes rencontrés : ce sont les problèmes liés au personnel, liés à la gestion d'agence et la méthode comptable et les problèmes rencontrés au niveau de la gestion des informations.
- enfin, la troisième partie présente les solutions proposées pour y remédier à chaque problème, les solutions retenues et les résultats attendus ainsi que quelques recommandations.
- une conclusion générale achève notre travail.

PREMIERE PARTIE :

PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous allons présenter d'une part la SOMACODIS en général : son historique et son identification, sa structure ainsi que ses activités et missions, et d'autre part, une théorie sur l'outil de gestion "Système comptable" : sa définition, ses éléments constitutifs et les principes comptables généraux.

CHAPITRE I - PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Section 1 - Historique et identification

1.1 - Historique

La SOMACODIS a été fondée le 28 décembre 1895, elle a constitué l'une des premières sociétés créées à Madagascar et elle a célébré sa centenaire en 1995. A sa création, toutes les actions ont été totalement détenues par des étrangers (colons) et la Société a été nommée " Les grands domaines ". En 1910, elle devenait " LA COMPAGNIE LYONNAISE DE MADAGASCAR " (C.L.M.). En 1968, elle a encore changé de raison sociale et devenait la " COMPAGNIE GENERALE DE PARTICIPATION " (CEGEPAR). En 1972, les actions ont été partagées entre des étrangers et des Malgaches, et la Société a été appelée " SOCIETE COMMERCIALE DE L'OUEST AFRICAIN " (SCOA / CLM). En 1975, elle a été nationalisée et devient " SOCIETE MALGACHE DE COLLECTE ET DE DISTRIBUTION " ou SOMACODIS, la totalité de ses actions appartient à l'Etat Malgache et elle est dirigée par un Malgache. Depuis l'année 1975 jusqu'à l'année 1993, elle n'a été sans cesse de progresser et elle avait plus de 40 agences et un point de vente (agence, sous agences et postes) qui étaient repartis dans toute l'île mais en 1994 et 1995, plusieurs de ces postes et agences ont été supprimés comme ceux de Miarinarivo, Belo sur Tsiribihina, Manja etc. ..., et elle n'en avait qu'une trentaine.

De nouveaux magasins à grandes surfaces et agences ont été créés telles la conquête Antanimena et la conquête FF 67 Ha.

Au début, les agences et postes de la SOMACODIS ont été centralisés au siège, lieu d'implantation de la direction générale mais en 1996, elle les a décentralisés : c'est-à-dire le partage de certains pouvoirs entre la direction générale et les agences dont l'autonomie financière de chaque agence a été renforcée. En 1992, la politique de la privatisation est

entrée à Madagascar et figurant parmi la liste des société d'Etat à privatiser la SOMACODIS, donc elle attendra cette privatisation actuellement.

1.2 Identification

La SOMACODIS ou Société Malgache de Collecte et de Distribution est une société anonyme (S.A.) au capital de 1.400.000.000 Fmg divisé en 140.000 actions de 10.000 Fmg, détenues par l'Etat Malgache et ses représentants.

Son siège social est sis à Antananarivo 85, Làlana RABEZAVANA Analakely, Boîte Postale 188 - Téléphone 248-71.

Section 2 - Structure organisationnelle de la société

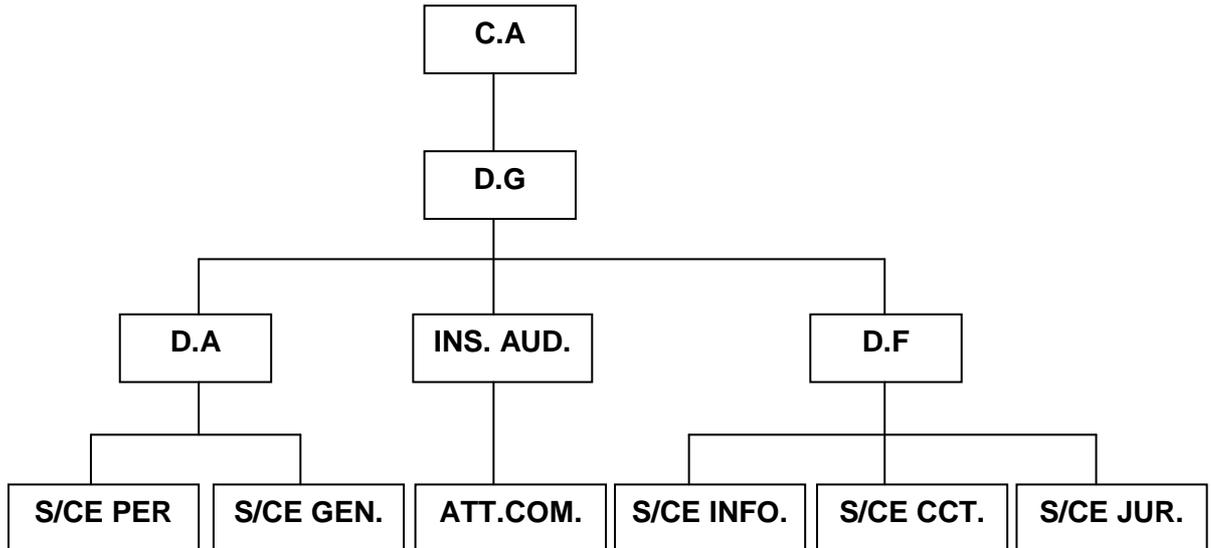
Une société est généralement composée de plusieurs personnes qui travaillent ensemble et la structure organisationnelle apparaît les différentes tâches et le pouvoir existant ainsi que les relations de ces personnes.

Cette structure organisationnelle est représentée par un schéma appelé organigramme,

2.1 Organigramme

C'est un schéma qui représente la structure organisationnelle d'une entreprise, relevant les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents organes.

L'organigramme de la SOMACODIS est comme suit



LEGENDES :

C.A : Conseil d'Administration

D.G : Direction Générale

D.A : Direction Administration

D.F : Direction Financière

INS. AUD. : Inspection Audit

S/ce PER : Service Personnel

S/ce GEN : Service Général

ATT. CON. : Attaché Commercial

S/ce INFO ; Service Informatique

S/ce CTT : Service Comptabilité

S/ce JUR : Service Juridique

2.2 Direction et Départements

2. 2.1 Le Conseil d'Administration (C.A)

Il définit la politique générale de la société, élabore les dispositions nécessaires au fonctionnement de la SOMACODIS notamment l'arrêt des comptes financiers. Il est aussi

chargé de nommer la direction générale. Enfin, il représente la société auprès de l'Etat lors des négociations.

2.2.2 La Direction Générale (D.G)

Le directeur Général est chargé :

- des rapports avec l'Etat et avec le Conseil d'Administration de l'audit interne, c'est-à-dire voir si la réalité est conforme aux intentions de la direction ;
- de la définition des objectifs de la société ainsi que l'organisation générale ;
- du contrôle de l'agence et les relations externes ;
- de la planification : plan à long et à moyen terme stratégique ou opérationnel.

2.2.3 La Direction administration (D.A)

Il se charge des affaires juridiques et de la gestion du Personnel. Cette fonction assure :

- le recrutement, c'est-à-dire l'analyse des besoins, la définition des profils de poste, la sélection et l'embauche du Personnel ;
- la gestion des carrières, c'est-à-dire définit les grilles de salaires, organise une appréciation et une évaluation régulière des employés et fixe les modalités de promotions ;
- la formation en définissant des objectifs et les besoins en déterminant les plans, les moyens et les méthodes ;
- elle s'occupe des conditions de travail et de l'organisation des tâches, des actions
- d'intégration et de motivation de la représentation de Personnel et des œuvres sociales ;
- elle s'occupe aussi des litiges envers les tiers, et des affaires juridiques de la société.

2.2.4 La Direction Financière (D.F)

Cette fonction a pour but de mettre à la disposition de la société au moment opportun et par les procédés les plus économiques ; les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal tout en assurant son indépendance et sa liberté d'action.

Elle assure donc :

- la planification des besoins et des ressources ;

- le contrôle budgétaire et la gestion de trésorerie ;
- les recherches de financements ;
- le calcul des coûts et de rentabilité des investissements et le choix de ses investissements
- la comptabilité générale et analytique.

2.2.5 L'inspection et le contrôle de Gestion (Audit)

Ils se chargent du contrôle interne tant au niveau de l'organisation que de gestion de la société.

Ils surveillent toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière sur l'activité de la société.

2.2.6 Le Département Financier

a / Le Service Comptabilité se charge de :

- * l'établissement des reviens des produits ou marchandises entrés dans le magasin ;
- * la comptabilisation des opérations réalisées avec les fournisseurs ou les clients, avec les prestataires de services tels que la JIRAMA, SOLIMA, HOPITAL et Transporteur... ;
- * la comptabilisation des opérations diverses telles que : la régularisation, l'annulation ;
- * le rapprochement des comptes sur les fiches extra avec les états comptables ;
- * la classification des documents comptables etc. ...

b/ Le service informatique qui :

- * traite les documents (pièces) comptables envoyés par les agences ;
- * établit les états comptables de chaque agence (grands livres, balance, les états de stock, ...) et les états financiers de la société ;
- * centralise les états comptables ;
- * saisit les documents utilisés par la SOMACODIS et ses agences... .

Section 3 - Activités et Missions

La SOMACODIS exerce ses activités et missions dans tout Madagascar par le biais des Agences et Postes. Les activités se rattachent directement ou indirectement aux objets commerciaux et objets de prestation de services.

3.1 Objets commerciaux

Ce sont :

- l'achat et la vente en gros et en détail de toutes marchandises et produits de premières nécessités (PPN), de denrées alimentaires soit pour son principal compte, soit pour celui de tiers, à la commission ou autrement ;
- la vente sur les grandes surfaces ;
- l'achat, la vente et l'échange de tous terrains et bâtiments ;
- la collecte des produits agricoles tels que café, vanille, girofle., ou vente sur place et la distribution des marchandises locales ou importées telles que produits d'entretien, produits alimentaires, vestimentaires.

3.2 Objets de Prestations de Services

- L'exploitation de toutes activités industrielles, immobilières, de transport, de manutention et de courtage, sous quelque forme que ce soit la participation tous marchés publics ou privés.
- La construction et la location de tous immeubles, l'exploitation, la gérance et l'affermage en propriété foncières.

Mais depuis 1999 à nos jours, la SOMACODIS n'a pas beaucoup d'activité à faire découlant de sa situation à la veille de la privatisation.

CHAPITRE II - THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION: «SYSTEME COMPTABLE»

Dans ce chapitre, nous allons voir la définition du système comptable, ses éléments constitutifs et les principes comptables, et nous allons emprunter les points de vue de quelques auteurs.

Section 1 - Définition du système comptable

Afin de définir le système comptable, il faut connaître c'est que le système. Selon L. Von Bertalanffy¹ "C'est un ensemble d'éléments; liés par un ensemble de relation, tels qu'une modification de tous les autres".

Nous avons évidemment à l'esprit de nombreux Exemples : la cellule vivante, le système nerveux, la ville, le système économique, le système comptable, l'entreprise, etc. floue, d'après cette définition, « le système comptable est un ensemble d'éléments (documents livres, méthodes...), liés par son objectif (traitement des informations...) ». Mais selon Ratsitoary A. dans son livre² « afin de fournir des informations utiles sur l'exploitation ; il faut trouver le moyen de tenir compte des activités quotidiennes de l'entreprise et de résumer celles-ci dans des rapports comptables. Les méthodes utilisées pour atteindre ces objectifs donnent lieu à l'établissement d'un système comptable".

Donc nous avons dit que : "Le système comptable est un outil de gestion très important pour traiter les informations brutes pour avoir des informations financières nécessaires à la prise de décision". Pour Ratsitoary A. , ce système comptable a des fonctions principales ; ce sont :

- la saisie des données financières
- leur classification et leur codification
- leur inscription dans des livres dits comptables d'une façon chronologique
- résumé et synthèse de ces données
- communication et interprétation.

¹ Ludwig Von Bertalanffy, Théorie Générale des Systèmes, Paris, Dunod, 1973.

² Ratsitoary Andrianarimanana, Comptabilité Financière, T.I, P.6, Tananarive, 1992

Section 2 - Les éléments constitutifs

Le système comptable est résumé par ses éléments constitutifs qui sont au nombre de trois (3) :

- * la comptabilité générale
- * la comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)
- * la comptabilité budgétaire (prévisionnelle).

Maintenant, prenons chaque élément.

2.1 La comptabilité générale

Après avoir vu la définition, nous examinerons ses objectifs et son utilité.

2.1.1 Définition

Ici, nous présentons différentes définitions selon les auteurs :

- Selon Rousse ¹ : *"La comptabilité est un système d'information organisé. Elle permet l'enregistrement et la classification des faits, valorisés ou évaluables, qui marquent la vie des diverses entités autonomes du monde économique. C'est une technique universelle"*.
- Francis Lefebvre² , pour sa part, dit que : *"La comptabilité est une technique qui permet à une entreprise de classer et totaliser en unités monétaires (francs), suivant un procédé et une forme définie par la loi, toutes les opérations qu'elle réalise avec les différents agents du monde économique"*.

Enfin Alain F. et Daniel P.³ dans son livre dit que *"La comptabilité est un système d'organisation de l'information qui permet de :*

- *saisir, classer, enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition ;*
- *fournir après traitement un ensemble de document de synthèse ;*

¹ ROUSSE, Normalisation Comptable, principes et Pratiques, P. 24, Collection Méthodologie.

² Francis Lefebvre, technique Comptable, 2e Ed., P.5.

³ Alain, F. et Daniel P. , Préparation à la comptabilité Générale ; 7è Ed., P4.

- *elle doit non seulement établir des comptes réguliers sincères mais aussi la source d'une information normalisée et vérifiable à la destination de tiers de plus en plus nombreux".*

En bref, nous avons dit que : *"La comptabilité est une technique qui permet de collecter les informations, les traiter pour avoir des informations comptables "*.

La comptabilité a une utilité et des objectifs que nous allons les voir.

2.1.2 - Objectifs et utilité de la comptabilité

Pour Francis *Lefebvre* : "La comptabilité répond à plusieurs objectifs :

- Tout d'abord, elle permet de connaître périodiquement la situation de l'entreprise vis à vis des tiers, tels que : les clients, les fournisseurs, les salariés, les banques, l'Etat (percepteur d'impôts), les organismes sociaux (sécurité sociale), etc. ..., c'est-à-dire de savoir ce qu'elle doit ou, au contraire, ce qui lui est dû.
- Ensuite, la comptabilité renseigne les dirigeants de l'entreprise et parfois aussi les tiers (le code de commerce prévoit, en effet, pour les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée l'obligation de rendre publics certains de leurs documents comptables de synthèse sur la situation patrimoniale (l'ensemble des biens, droits et charges financières de cette entreprise).
- Enfin, elle permet au chef d'entreprise de définir le bénéfice ou la perte dégagée chaque année par l'activité de son affaire ; l'entreprise devra, d'ailleurs en conséquence satisfaire à ses obligations fiscales et en particulier verser l'impôt sur les bénéfices qui constitue des recettes pour l'Etat".

Selon *Michel Gervais*¹ : "La comptabilité est la première source d'information de l'entreprise ; elle permet de ;

- constater les produits et les charges que la firme génère, au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;
- dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (Bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (Tableau de Financement)".

¹ Michel Gervais, Contrôle de Gestion, 3è Ed., T1.

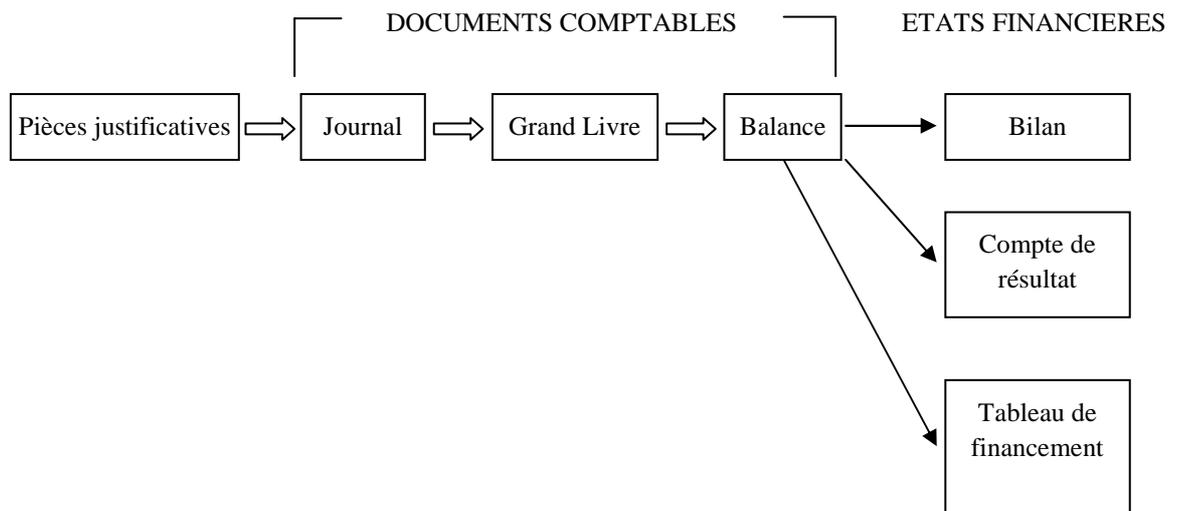
Nous allons résumer que "la comptabilité a pour objet d'enregistrer toutes les opérations affectant le patrimoine de l'entreprise en :

- dégageant le résultat à la fin de l'exercice,
- et en présentant la situation comptable des éléments d'actif et du passif à la fin de l'exercice".

Elle est un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion, et essentiellement pour les dirigeants de l'entreprise et ses tiers un outil et une source d'informations indispensables à une saine gestion.

Les informations fournies par la comptabilité sont obtenues à partir des pièces comptables, et elles sont enregistrées sur les livres comptables pour faciliter le traitement et après le traitement que la comptabilité dégage les états financiers.

Le circuit de ces informations peut être schématisé ainsi :



- Pièces justificatives : elles se divisent en trois (3) catégories :
 - les pièces en provenance de l'extérieur (factures, chèques,...) ;
 - les pièces créées par l'entreprise elle-même à l'intention de tiers (bulletin de paie, ...) ;
 - les pièces créées par l'entreprise à usage interne (états de stocks, ...).
- Journal dont l'usage est traditionnel, est donc imposé par la Loi, y sont enregistrées, dans l'ordre chronologique, les différentes opérations de l'entreprise décrites dans les pièces justificatives.

- Grand Livre : c'est tout simplement l'ensemble, souvent plusieurs centaines voire quelques milliers, des comptes de l'entreprise.
- Balance : c'est la liste à un moment donné de tous les comptes de l'entreprise avec les coûts pour chacun d'eux mention du total de leur débit et de celui de leur crédit ainsi que du solde correspondant : débiteur ou crédeur.

Elle permet périodiquement de contrôler la fiabilité des enregistrements et aussi de disposer d'une synthèse de tous les comptes.

- Les Etats Financiers : ce sont les documents de synthèse qui permettent de résumer les informations financières afin de dégager le résultat d'un exercice.
Il y a cinq (5) états financiers : le Bilan, le Compte de Résultat, le Tableau de Financement, le Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion et les Annexes.

2.2 La Comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)

- Selon *B. Colasse*¹: "*La comptabilité analytique d'exploitation dont l'objet initial fut le calcul des coûts des produits des entreprises industrielles, a vu s'élargir considérablement son rôle : elle a pour objet de fournir les informations économiques requises pour la conduite de l'entreprise. Elle est conçue comme un instrument interne d'aide à la décision et de contrôle de gestion.*
Dans cette perspective, elle traite à la fois des informations relatives au passé et des informations relatives au futur".
- *Francis Lefebvre*, pour sa part, a dit que : "*Les informations que la comptabilité générale recueille et classe par nature d'opération peuvent à leur tour être analysées sous un autre angle, celui des flux internes de l'entreprise, et classées selon leur rattachement aux diverses fonctions de l'entreprise ou à ses divers secteurs d'activité ; c'est une autre hanche de la comptabilité, complémentaire de la précédente, la C.A.E : son objectif essentiel est d'analyser les coûts de revient*".
- Enfin, *Alain F. & Daniel P.* dans leur livre P.414 a dit que : "*La C.A.E a pour objectifs essentiels de :*
- *connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise*

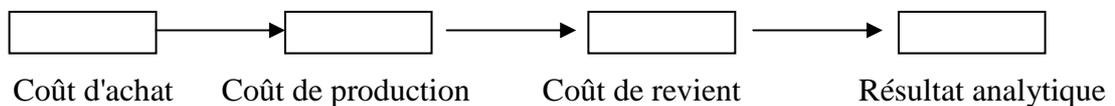
¹ Bernard COLASSE, Comptabilité Générale, 4^e Ed., 1991.

- expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondante
- établir les prévisions de charges et de produits d'exploitation
- constater les réalisations et expliquer les écarts qui en résultent ' '.

En conclusion, nous avons dit que : "la C.A.E est un outil complémentaire de la comptabilité générale qui permet de calculer les coûts de revient des produits et d'analyser la réalité avec la prévision".

Elle est un outil très important pour les entreprises industrielles qui transforment les matières premières en produits finis.

Voici un schéma qui montre le déroulement de calcul



Elle doit en premier lieu permettre d'analyser le résultat suivant l'équation fondamentale

$$\text{Résultat analytique} = \text{Coût de vente} - \text{Coût de revient}$$

Le coût de vente est connu de l'entreprise et il est donc facile de l'isoler par produit

Le coût de revient fait l'objet essentiel de la C.A.E.

2.3 La comptabilité budgétaire ou prévisionnelle

2.3.1 Définition

Selon *Francis Lefebvre* : "Sur la base des renseignements donnés par la comptabilité générale, et compte tenu des coûts de revient mis en lumière pour l'année en cours par la C.A.E, on peut effectuer des projections sur l'avenir, c'est l'objet de la comptabilité prévisionnelle qui permet d'élaborer des budgets. Le contrôle de gestion compare les prévisions établies aux réalisations, décèle les écarts et en informe les responsables de l'entreprise".

Pour *Michel Gervais* : "Les budgets sont tributaires des informations fournies par les comptabilités générales et analytique, que ce soit au moment des prévisions (étude de la

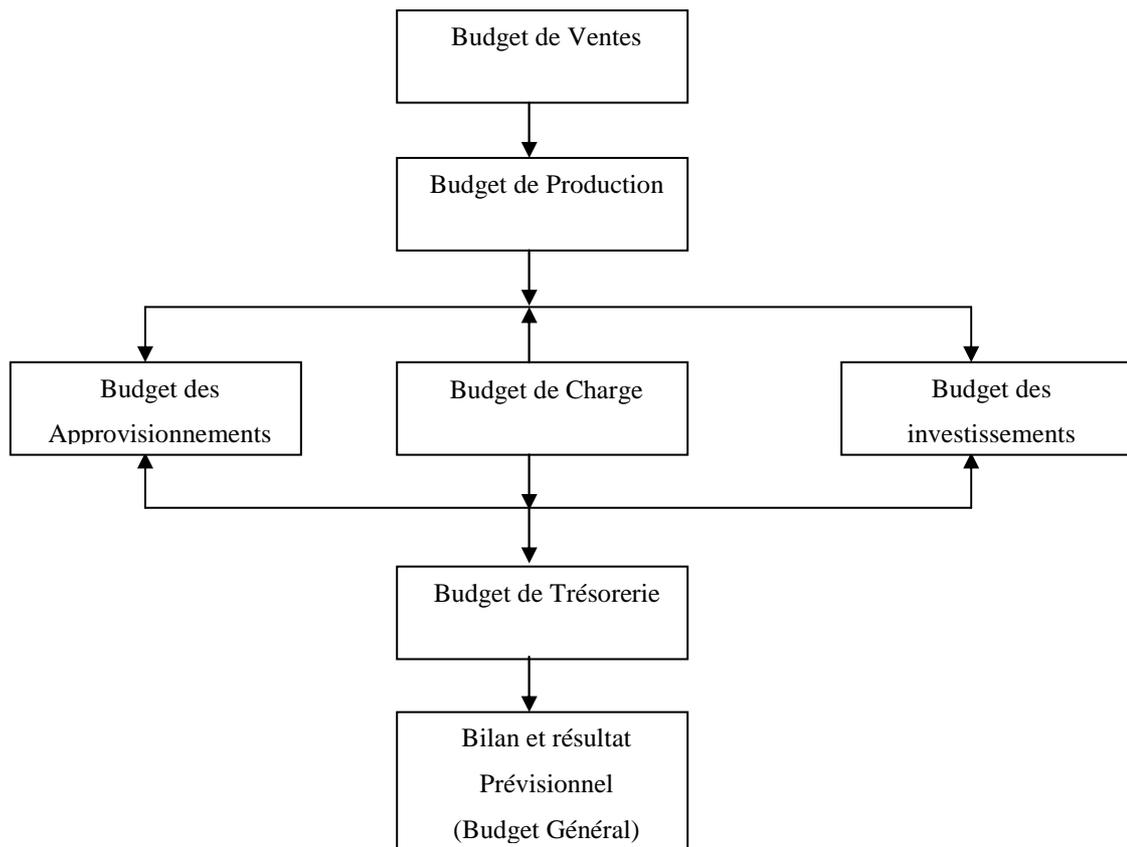
situation passée et de ses tendances) ou lors de la phase de contrôle budgétaire (connaissance des valeurs réalisées)".

En résumé, "la comptabilité budgétaire est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, le plus souvent mensuel. Elle est basée par les informations fournies par la comptabilité générale et la C.A.E."

La comptabilité budgétaire a un cycle qui pourra se décomposer en six phases

- détermination des objectifs pour l'année à venir ;
- réalisation d'études préparatoires (marché, vente, produit...) ;
- construction des projets de budgets ;
- choix de l'un d'entre eux : les pré-budgets ;
- élaboration et discussion des budgets détaillés ;
- élaboration des prévisions définitives.

2.3.2 Hiérarchie des budgets



N.B : Le budget de trésorerie est la synthèse de flux, financier

$$\text{Trésorerie recettes} - \text{Trésorerie dépenses} = \text{Solde de trésorerie}$$

Il est la synthèse de deux budgets principaux et permet à partir de la trésorerie initiale d'en calculer l'évolution.

La comptabilité se situe à la source de l'information et à sa saisie. C'est une technique rigoureuse qui ne peut se contenter d'aucun "à peu près". Le respect des normes imposées par le législateur et concrétisées dans le Plan Comptable permet d'obtenir cette rigueur. Pour cela, le plan comptable insiste sur les quelques principes :

- * les principes généraux, les principes d'organisation pour permettre la saisie, traitement et contrôle ;
- * la nécessité d'une normalisation et d'une harmonisation comptable ;
- * la tenue des livres et des comptes, en y ajoutant des exigences propres à l'utilisation des traitements automatisés.

Mais ce qui nous intéresse ici ce sont les principes comptables généraux.

Section 3 - Les principes comptables généraux

La mission attribuée à la comptabilité est ainsi précisée : "à l'effet de présence des états reflétant une image fidèle de la situation et des opérations de l'entreprise, la comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité et de sincérité".

Ainsi, l'objectif de la comptabilité est de donner une "image fidèle" de la situation de l'entreprise. La notion d'image fidèle n'est pas définie. Cependant, deux attitudes, si elles sont respectées, faciliteront son obtention :

- la régularité : c'est "la conformité aux règles et procédures en vigueur"
- la sincérité : il s'agit de "l'application de bonne foi de ces règles et procédures"

Quant aux "règles et procédures", elles sont dominées par des règles fondamentales, les principes comptables fondamentaux ; ces principes sont au nombre de huit :

1) Le principe de coûts historiques

Ce principe respecte la valeur nominale de la monnaie sans tenir compte des effets de l'inflation :

- les biens acquis sont comptabilisés à leur coût d'acquisition.
- les biens apportés par des tiers sont comptabilisés à leur valeur d'apport.
- les biens produits par l'entreprise sont comptabilisés à leur valeur de production,

2) Le principe de prudence

Ce principe impose de prendre en considération tout à fait ou événement susceptible d'altérer le patrimoine et les résultats de l'entreprise.

3) Le principe d'autonomie des exercices comptables

La vie de l'entreprise est découpée en période comptable : annuelle, contiguë et indépendante. Aussi toutes les transactions intéressant un exercice comptable doivent être comptabilisées dans cet exercice.

4) Le principe de permanence des méthodes

La continuité de l'activité de l'entreprise implique que les états financiers soient comparables :

- même présentation de ces états d'une année à l'autre
- même méthode d'évaluation

Exception : Si des conditions économiques obligent à changer des méthodes, il convient de signaler ce changement dans l'annexe et de différer le changement.

5) Le principe de bonne information

Les états financiers doivent être sincères, réguliers et significatifs.

sincérité : les règles comptables doivent être appliquées dans une attitude de bonne foi

régularité : les lois, les règles, les procédures doivent être respectés.

significativité : toute information, si elle est importante pour formuler un jugement, doit être communiquée dans l'Annexe.

6) *Le principe de continuité d'exploitation*

L'entreprise est considérée et demeure en activité sans raison particulière d'être mise en liquidation. Si ce principe n'existait pas, l'entreprise pourrait présenter ses états financiers dans une optique de vente (pas de régularisation).

7) *Le principe de non compensation*

Les comptes d'Actif et du Passif ainsi que des comptes de Charges et de Produits doivent être évalués séparément.

8) *Le principe de l'identité du bilan d'ouverture d'un exercice au bilan de clôture de l'exercice précédent.*

Toute modification du bilan après clôture de l'exercice est interdite.

C'est tout ce que nous avons pu dire à propos de la première partie, abordons maintenant la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

Dans cette partie, nous allons voir les problèmes existants dans la SOMACODIS et que nous avons pu identifier lors de notre passage. Ces problèmes sont de trois niveaux :

- les problèmes liés au personnel ;
- les problèmes liés à la gestion d'agence et à la méthode comptable ;
- les problèmes rencontrés au niveau de la gestion des informations. Prenons maintenant le premier problème.

CHAPITRE I - PROBLEMES LIES AU PERSONNEL

Avant d'identifier les problèmes existants, il nous paraît tout d'abord logique de présenter la situation actuelle de la SOMACODIS,

Cette société emploie quelques centaines de personnes qui se divisent en deux (2) catégories : employés cadres et non cadres.

Depuis 1999, il y a eu mouvement de personnel au sein de la société, un certain nombre d'employés ont démissionné et d'autres ont été transférés à l'agence telles que : la Conquête, l'agence Andrefan'Ambohijanahary qui a d'ailleurs bouleversé un peu les fonctions existantes.

En outre, l'entreprise a une politique de formation du personnel qui consiste à une simple méthode tous les trois (3) ans et à chaque recrutement.

La conjonction de ces fonctions ont généré les problèmes :

- d'insuffisance du personnel ;
- d'absence de recyclage et de formation,

Section 1 - L'insuffisance du Personnel

Il est vrai que la société se trouve en récession d'activités commerciales qui n'excluent en aucune façon aux tâches administratives effectuées et contrôlées par le personnel à un nombre réduit.

Comme exemple au Département Financier : Il n'y a que quatre (4) personnes qui se chargent de toutes les fonctions à savoir : traitement, classement des documents comptables et contrôle des informations des agences et la direction de la SOMACODIS. En effet, quelques fonctions ne sont pas accomplies donc elles doivent être regroupées et

accomplies par le personnel restant. Mais ce regroupement entraîne des conséquences graves pour le personnel et le travail, car nous avons pu remarquer :

- un surchargement de personne ;
- une lenteur de travail ;
- un cumul de fonctions pouvant engendrer des risques.

1.1 Personnel surchargé

Pourquoi nous disons que le personnel est surchargé ? Le personnel est surchargé parce qu'une personne se charge à la fois de deux ou de plusieurs fonctions ce qui nous fait dire qu'une telle situation est anormale.

En principe, il y a au moins deux personnes par poste pour éviter d'un côté les erreurs sur le travail et de l'autre côté la fatigue et la nervosité du Personnel.

L'accumulation des tâches peut entraîner aussi le retard de travail ou travail mal accompli ce qui est très grave.

Cette insuffisance de personnel entraîne aussi une conséquence que nous qualifions de très grave, car elle a un impact sur le travail : c'est la lenteur au niveau de ce dernier.

1.2 Lenteur de travail

Bien évidemment il y a une lenteur dans l'exécution du travail parce qu'une personne n'accomplit pas beaucoup d'activités en même temps.

En égard à cette situation, nous pouvons conclure que l'insuffisance d'effectif constitue un blocage pour la bonne marche des activités de la société et peut également nuire à son image si on ne parle que les retards fréquents dans l'exécution du travail. Cela nous amène naturellement à aborder le deuxième problème.

Section 2 - Absence de recyclage et de formation

La politique de formation appliquée par la société est insuffisante, car en principe, une société doit appliquer une formation à chaque recrutement et un recyclage au moins par an pour le personnel (après le congé annuel du mois de janvier). Parce qu'à partir du recyclage ou de formation que chaque employé prend connaissance des effets et de

l'importance de son travail et de sa responsabilité à l'activité de la société ainsi que de l'évolution existante et le désir de la société.

2.1- Routine de travail

Routine de travail parce que le personnel effectue ce que le chef lui demande en appliquant ce qu'il a et ce qu'il sait. Le travail n'a pas d'évolution, il peut être considéré comme une citation.

La routine de travail est un danger dans l'exécution des affaires courantes de la société parce qu'elle entraîne des difficultés de réadaptation en cas de changement et aussi des erreurs.

2.2- Insuffisance de prise de responsabilité

L'insuffisance de prise de responsabilité se manifeste par l'ignorance de l'employé, les effets de son travail par rapport à la vie et à l'activité de la Société. En plus, il travaille dans le but d'atteindre le plus grand nombre en quantité, sans se soucier de la qualité du travail.

Ainsi, il ne faut pas oublier que la prise de responsabilité de chaque personnel est un élément essentiel parce qu'elle peut résoudre rapidement les problèmes existants à l'exécution d'un travail.

En somme, nous pouvons conclure que l'absence de recyclage et/ou de formation du personnel est une barrière à l'évolution et au bon fonctionnement des activités de l'entreprise.

CHAPITRE II- PROBLEMES LIES A LA GESTION D'AGENCE ET LA METHODE COMPTABLE

A la lumière du stage passé au sein de la SOMACODIS, la gestion de la société se présente comme suit :

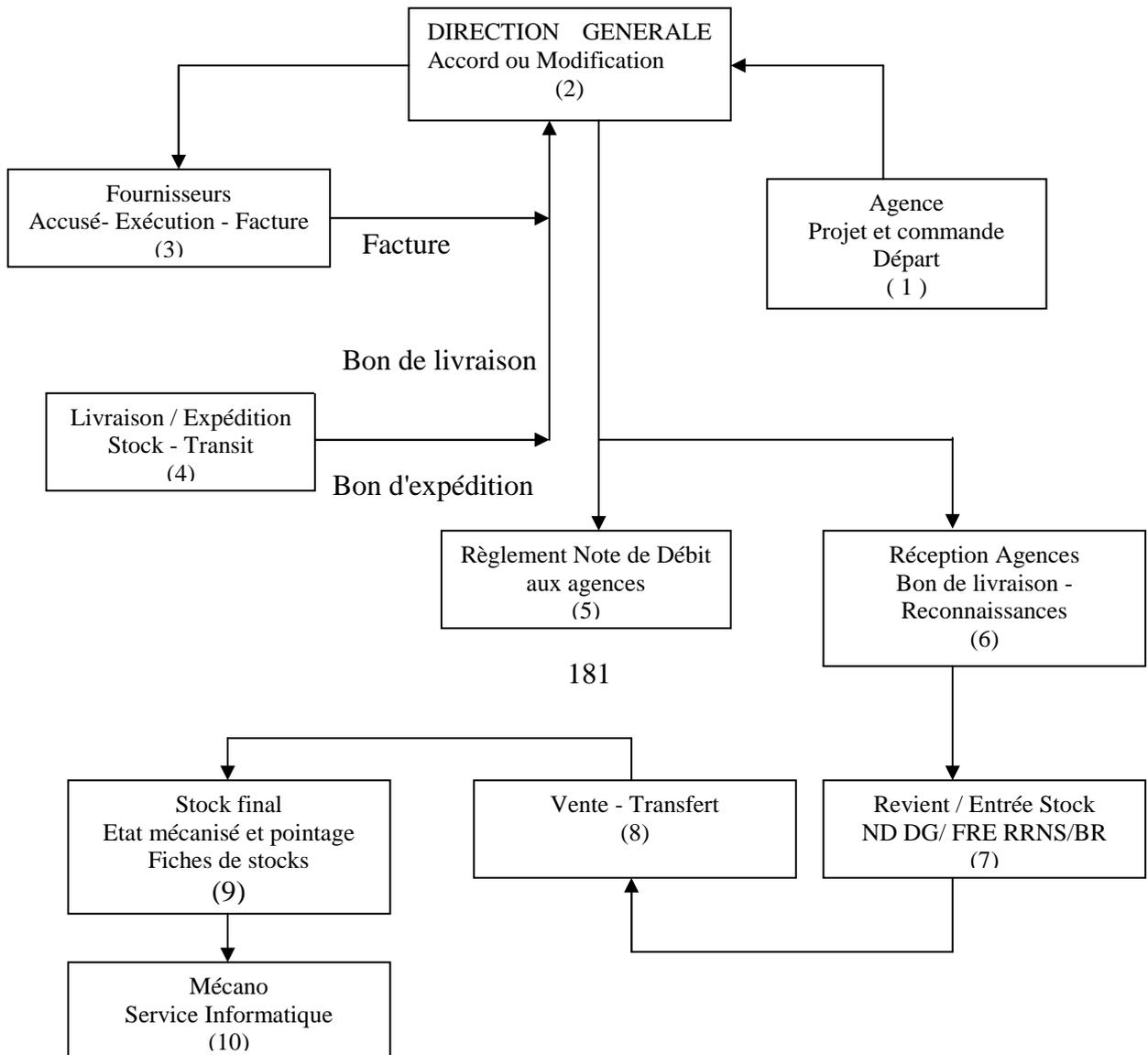
La SOMACODIS exerce ses activités dans tout Madagascar par l'intermédiaire des agences et des postes. Elle a, par la suite, appliqué la décentralisation de ses agences dans le cadre d'une politique de surveillance. Cependant, chaque agence doit préalablement rendre compte à la direction générale de ses activités et il doit se référer à son avis notamment sur :

- les acquisitions, cessions et transferts des immobilisations ;
- les importations ou achats sur place des marchandises ou des produits ;
- l'ouverture et l'utilisation première d'un compte du plan comptable.

Concernant la méthode comptable, nous nous sommes attardés sur les procédures d'achat de marchandises.

Les achats de la SOMACODIS sont enregistrés aux comptes de la classe 3 de telle façon qu'ils permettent d'obtenir la permanence de l'inventaire, c'est-à-dire la valeur de stocks en fin de chaque période (mensuellement par exemple).

Le circuit d'achats des marchandises est représenté comme suit :



N.B : Les sorties de stock comptables sont passés directement sur le Grand Livre par Mécano.

On établit le revient et passe les écritures comptables adéquates avec la valeur exacte.

Débit	37xxx	compte de Stock
Crédit	Fo2xxx	compte Fournisseurs ou
	TOxxxx	compte Transporteurs

N.B : Ne pas incorporer la TUT sur facture dans les éléments du revient.

Une fois le Revient terminé, enregistrer la fiche de stock comptable (article par article, nomenclature par nomenclature ainsi que les autres renseignements)

Ensuite, envoyer à Mécano : le calcul de Revient, le détail d'entrée en stock et les imprimés Models.

4- Ventes ou Transferts

Les ventes sont enregistrées aux comptes de la classe 7 suivant les documents de base :

Facture en 5 exemplaires :

- original blanc pour le client
- exemplaire jaune : service informatique
- exemplaire bleu : duplicata ou DD caisse
- exemplaire vert : livraison client
- exemplaire rosé : position fiche de stock pour le magasinier.

Écritures comptables :

- Ventes

D xxxx		client	
	à 707xxx		ventes

- Transferts

181002		compte de liaison direction	
	à 187001		compte de liaison Agence

5- Arrivé en stock final

a) Calcul en valeur et en quantité

Stock au début	
+ Entrée	
- Sortie	
= Stock en fin	

b) Ecritures à passer par le service informatique

607xxx achat à crédit du compte 370xxx stock finals

ou

186 101 compte de liaison contre partie 370xxx stocks finals.

6- Système d'inventaire

La Société pratique le système d'inventaire permanent : c'est -à- dire pointage avec Fiche de Stock bureau (comptable) et la réalité dans le magasin.

L'inventaire général de tous les stocks (MAR/PRO/Matières consommables) et les immobilisations est procédé au moins une (1) fois dans les 2 cas suivant :

- en fin d'exercice, dans le cadre de la clôture de bilan
- lors des passations de services soit entre agents entrant et sortant, soit entre 2 magasiniers successifs (le magasinier a la responsabilité).

Les sorties des stocks sont calculés par le prix unitaire moyen pondéré (PUMP).

En cas d'inventaire des stocks marchandises, 2 cas peuvent se présenter.

- manquants d'inventaire
- excédents d'inventaire

S'il y a le cas, la société procède les écritures suivantes :

1° / Manquants par suite de casser - déchets - coulage (CDC)

Document utilisé : Facture client

Ecriture

Débit	Crédit	
608xxx		Casse - déchets + coulage
	37xxx	Stock marchandises
	443615	Tut à payer

2° / Manquant sur inventaire physique

Document utilisé : Fiche de revient

Ecriture

Débit	Crédit	
Xxx004		Manquant sur stock à régulariser
	37xxx	Stock marchandises

3° / Excédent sur inventaire physique

Document utilisé : Fiche de revient

Ecriture

Débit	Crédit	
37xxx		Stock marchandises
	xxx006	Excédent sur stock à régulariser

D'après cette situation, nous relevons la centralisation notoire de prise de décisions et l'existence de circuit d'achat compliqué,

Section 1 - Prise de décisions trop centralisée

Il est vrai que la direction générale prend les décisions et détermine les objectifs à atteindre, mais ce style de direction n'est pas efficace pour les sociétés à succursale parce que celle-ci peut entraîner les erreurs suivantes au niveau agences :

- retard dans la prise de décisions
- incompatibilité de décisions prises,

1.1- Retard dans la prise de décisions au niveau agence

Pourquoi un retard ? Deux points peuvent le vérifier :

- Premièrement, la longue distance entre le siège et l'agence par exemple Antsohihy ou Morondava. En effet le courrier n'arrive qu'après une semaine ou deux,
- Deuxièmement, la société dispose de plus de trentaine d'agences mais non pas deux ou trois et une seule direction ne pourrait prétendre les contrôler en même temps ; en outre le directeur n'est pas toujours présent car il peut faire une mission auprès d'une autre agence et la décision à prendre en souffrira avant son retour.

Le retard dans la prise de décisions au niveau agence est très grave parce qu'il peut entraîner des manques à gagner.

1.2- Incompatibilité de décisions

Les décisions prises dépendent de l'information envoyée mais ces informations ne peuvent pas être toujours suffisantes, en plus, il y a quelques activités qui

ont besoin de consultation sur place surtout les problèmes existants (exemple destruction d'immeuble...)

L'insuffisance des informations et la "non"-consultation sur place peuvent entraîner des incompatibilités dans la prise de décisions. Cette incompatibilité peut entraîner un autre problème si elle n'est pas résolue très vite (en cas d'accident par exemple).

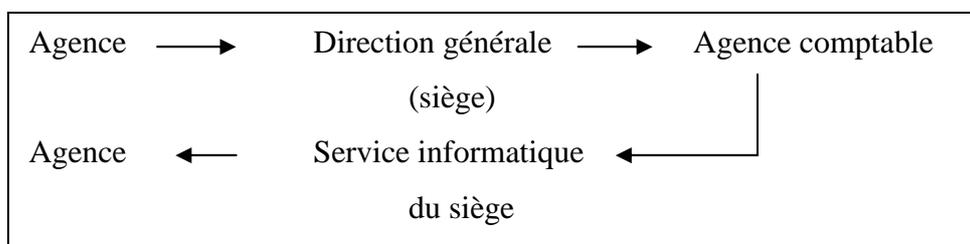
En conclusion, nous pouvons tirer le fait que la centralisation de décisions peut porter atteinte à l'image de marque de la société ensemble (société mère et agences) laquelle sera jugée dans sa globalité.

Section 2- Circuit d'achat de marchandises compliqué

Ce circuit d'achat est lourd à cause d'un grand nombre de tâches à effectuer par le service comptable et le service informatique : c'est-à-dire les deux services doivent suivre plusieurs étapes de comptabilisation : en cas de réception des marchandises etc...

En outre, ces étapes exigent chacun de nombreux documents à établir tels que : bon de livraison, fiches de stocks, fiches de reconnaissances, facture, fiche de revient....

En plus, ces documents traversent entre l'agence et le siège comme indique le schéma suivant :



Cette situation nous montre que les difficultés de la procédure comptable et le travail fastidieux du comptable.

2.1- Procédure comptable difficile à centraliser

La procédure comptable est satisfaisante, mais entraîne des occupations supplémentaires au service comptable conséquent à l'abondance d'enregistrements à faire à chaque étape des opérations effectuées par la société.

Par exemple :

- Livraisons des marchandises —→ Enregistrement
(Marchandises en route)
- Réception —→ Enregistrement
- Paiement —→ Enregistrement

Cette abondance d'enregistrements peut entraîner la difficulté de la centralisation des journaux car en réalité, on enregistre seulement les marchandises reçues à partir de la facture et le paiement.

2.2 - Travail du comptable fastidieux

Celle-ci est à cause d'un grand nombre de documents établis, et aussi à cause de l'augmentation du travail du comptable en calculant, à chaque vente ou sortie de marchandises, les coûts d'achat de marchandises vendues. Cette fois-ci rend fastidieux le travail du comptable quand on effectue plusieurs ventes / achats dans une journée.

Pour conclure, nous disons que le circuit d'achat déjà lourd pourra gêner le travail du comptable et le travail du service informatique sur la centralisation de journal général.

CHAPITRE III - PROBLEMES RENCONTRES A LA GESTION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES

Le circuit des informations comptables et financières est réglé au sein de la SOMACODIS par un manuel de procédure.

La SOMACODIS utilise le système centralisateur ; le système de traitement et de saisie des informations est le suivant : les informations obtenues auprès de l'agence sont enregistrées sur les documents comptables de base d'un côté tels que les factures, les avis de crédits, les bulletins de paie..... et sur les fiches extra (souches de documents de base) de l'autre côté telles que : les fiches clients (DD), les fiches fournisseurs, les notes de débit / crédit, le revient.....

Les documents comptables de base sont envoyés au Service Informatique du siège pour faire l'objet de la saisie et du traitement.

Cet envoi doit comprendre deux types de bordereaux :

- "bordereau d'expédition" qui décrit les pièces qui l'accompagne comme les factures AVOIR MAR / PRO, le revient, les ND / C inter- agence
- "bordereau récapitulatif" qui reprend l'ensemble des bordereaux d'expédition.

Ces envois doivent être effectués régulièrement suivant un calendrier prévu et les pièces envoyées dûment authentifiées par l'agent ou le comptable.

Après la saisie et le traitement, le service informatique se charge de la centralisation des journaux et l'établissement des états comptables qui sont constitués des documents de sortie informatique tels que : l'état de stock, les grands livres, les balances...

NB : La représentation de ces états comptables sont à l'annexe.

Après édition, les états comptables sont retournés à l'agence. A réception de ces états comptables, l'agence procède au dépouillement de solde, au rapprochement des comptes avec les fiches extra et à la justification des soldes de compte.

Cette justification des soldes des comptes s'avère nécessaire afin de passer les écritures éventuelles de régularisation comme :

- l'ajustement d'écritures
- l'ajustement de provisions
- la régularisation des comptes d'abonnement et compte d'approvisionnement.

Aussi faute de justification de solde, il est pratiquement impossible de déceler les erreurs

de comptabilisation, les anomalies les éléments essentiels qui permettent de détecter les créances non recouvrées ou les références de la facture fournisseurs non encore régularisée permettant donc de déclencher immédiatement les actions nécessaires après les justifications, la régularisation et l'inventaire que le service informatique procède à l'établissement des états financiers (bilan, compte de résultat,...)

La revue de la procédure de traitement des informations nous amène à relever les deux points suivants, à savoir :

- le non performance de traitement des informations
- le retard des informations comptables.

Section 1- Non performance de traitement des informations

En principe, l'utilisation de traitement informatisé, qu'il soit externalisé ou interne à la société, n'est pas sans poser de problèmes de comptabilité avec les obligations légales. Mais cela dépend beaucoup de matériels utilisés.

L'obsolescence des matériels informatiques utilisés ou des matériels de recharge en est la principale cause de cette contre-performance.

1.1 - Obsolescence des matériels informatiques

La SOMACODIS est parmi les premiers utilisateurs de l'ordinateur mais ces matériels sont très vétustes parce que jusqu'à maintenant elle reste sur l'utilisation de MSDOS. Cette obsolescence des matériels informatiques entraîne quelques problèmes pour la Société d'une part, et l'utilisateur (Service) d'autre part.

Pour la Société, ces matériels ne lui permettent plus de suivre la concurrence aussi bien en termes de qualité que de quantité et de suivre l'évolution technologique existante.

Pour l'utilisateur, ils ne leur permettent pas de trouver rapidement les informations très essentielles. En effet, il doit suivre plusieurs étapes pour les trouver ou doit se référer à une autre méthode.

1.2 - Matériels de rechange non performants

Le service informatique traite les fiches extra pour trouver des informations nécessaires : c'est une méthode non performante parce que cela entraîne une perte de temps pour les trouver, en plus, un double travail pour le service en traitant les fiches. Par ailleurs, les fiches extra peuvent être détruites ou être perdues ; ou volontairement soustraites.

Au vu de ces problèmes, nous pouvons conclure que le non performance de traitement des informations est la base de l'inexactitude et de l'insuffisance des informations comptables ainsi de la mauvaise gestion de la Société parce que les informations traitées sont indispensables à la prise de décisions administratives et financières.

Section 2 - Retard des informations comptables

Chaque agence ne peut faire une justification de comptes que si le traitement n'est pas achevé pour certains comptes et que si les états comptables arrivent chez elle. En outre, le service informatique traite et établit les documents par mois et par agence. Le retard apparaît dans le long circuit de ces documents et à cause de goulot d'étranglement de travail au service informatique.

2.1- Long circuit des documents comptables

L'éloignement du siège par rapport à l'agence entraîne le non respect du calendrier d'envoi des documents parce que les documents peuvent être en route au moins une semaine.

Prenons un exemple :

Si l'agence Antsohihy envoie ses documents de base pour faire l'objet de la saisie et de traitement à la date du 10, ces documents peuvent être en route pendant trois (3) jours. En plus, la saisie et le traitement durent pendant cinq (5) jours et le retour de ces documents au moins trois jours (3) aussi.

En effet, les mêmes documents peuvent traverser au moins dix (10) jours, ce qui entraîne le retard des informations comptables nécessaires.

2.2 - Goulot d'étranglement de travail au service informatique

Si le calendrier d'envoi n'est pas respecté, il y a un goulot d'étranglement de travail au Service informatique outre la contre-performance des matériels informatiques ce qui entraîne aussi le retard.

En outre, l'abondance de pages établies à chaque document en est aussi la cause.

Exemple : grands livres de l'agence de Morondava, II y en a 25 pages.

En conclusion, le système centralisateur exige une bonne répartition de travail entre l'agence et le service informatique d'un côté et le respect de l'envoi et le retour des documents comptables de l'autre côté, sinon le retard des informations comptables existe toujours dans la société.

Avant de terminer cette partie, nous allons signaler que la SOMACODIS est une grande société commerciale donc elle avait quelques points forts que nous allons énumérés :

- la communication interne entre le personnel en utilisant la circulaire et l'affichage ;
- l'utilisation des documents comptables avec des couleurs différentes telles que blanc, rosé, jaune, vert, bleu ... qui facilite les consultations ;
- le classement par nature et par agence de ces documents ;
- l'utilisation des fiches extra chez l'agence pour le contrôle et la vérification des comptes.

Nous avons vu la situation et les problèmes rencontrés par la société, passons maintenant à la partie suivante qui nous montre les solutions proposées pour redresser la situation.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITION DES SOLUTIONS

Cette partie traite des solutions proposées pour améliorer le système et pour remédier aux problèmes cités auparavant. Elles sont de trois ordres à savoir :

- solutions concernant le personnel
- solutions concernant la gestion d'agence et la méthode comptable
- solutions pour la gestion des informations

CHAPITRE I - SOLUTIONS CONCERNANT LE PERSONNEL

Suite aux problèmes énumérés dans la deuxième partie, il ressort que le recrutement du personnel ainsi que la conscientisation et la qualification par le biais d'une formation et d'un recyclage, s'avèrent nécessaires. Cette action génère des charges supplémentaires, mais l'utilisation de personnel qualifié et compétent entraîne automatiquement un développement des activités.

Section 1- Recrutement du personnel

La SOMACODIS aura besoin de recrutement pour compléter les postes vacants et pour se charger de certaines fonctions : c'est-à-dire, qu'elle devra embaucher au moins deux personnes : l'une se chargera de la caisse et l'autre aidera le comptable ou le service informatique pour assurer bien les fonctions. Mais ce recrutement exige une personne qualifiée et apte au service que l'on lui confie.

Exemple : apte d'utiliser les nouveaux matériels informatiques...

Il ne faut pas oublier que le recrutement est un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H) parce qu'il pourra aussi rajeunir la pyramide des âges et améliorer le niveau de compétence de l'entreprise. C'est par le recrutement que la lenteur de travail et le surchargement de personnel pourront diminuer.

1.1- Bonne répartition des tâches

A l'issue du recrutement, le responsable pourrait redéfinir les tâches de chaque employé, ceci afin qu'il n'y ait plus de conflit ou d'empiétement de responsabilité et aussi afin d'éviter la lourdeur des tâches, la fatigue et la nervosité du personnel. Par conséquent, la direction doit corriger l'organigramme en tenant compte des nouveaux

postes, elle doit aussi rédiger une note comportant les responsabilités de chacun. Tous les employés de la société doivent être au courant de ces changements afin qu'ils sachent qui est leur chef hiérarchique et quelles tâches doivent-ils faire exactement, c'est pourquoi l'organigramme ainsi que les notes concernant la nouvelle répartition des tâches doivent être diffusées à tous les membres du personnel.

1.2- Accélération de travail

Grâce au recrutement et à la bonne répartition des tâches, chaque employé accomplit ses fonctions dans des meilleures conditions, et le travail sera comme un concours. En effet, il n'y aura pas des tâches qui resteront en souffrance. Toute activité sera bien terminée et le programme d'activités pourra être respecté.

Section 2- Conscientisation et qualification du personnel

Pour la bonne marche d'une société, la conscientisation à la responsabilité ainsi que la qualification sont très importantes. Il faut trouver des moyens qui permettront aux employés d'en avoir. Pour ce faire, il faut mettre en place un système de formation et / ou de recyclage du personnel.

2.1 - Recyclage

Recycler le personnel veut dire reconvertir le personnel pour qu'il puisse connaître plusieurs métiers dans l'entreprise : c'est-à-dire apte à travailler à n'importe quel poste. Le recyclage est une politique très importante pour la SOMACODIS et pour les sociétés qui ne peuvent pas faire de recrutement parce qu'il permet au personnel de s'adapter et ne pas craindre toutes les fonctions qu'on lui confiera. Aussi, le regroupement des tâches n'apportera pas des problèmes parce que l'employé aura les compétences et la qualification nécessaire à toutes les activités. Le travail confié pourra être terminé rapidement et sans erreurs.

2.2 - Formation

Il faut former les gens, car l'absence de formation professionnelle est cause de tous les maux. La formation permet :

- à l'entreprise d'assurer la bonne transmission de l'expérience et du savoir être, de même l'enjeu prioritaire de l'entreprise, c'est de disposer aussi de personnel spécialisé efficace et au tournant de tout les défis technologiques.
- aux salariés d'éviter à ce qu'ils deviennent inutiles et dépassés par les nouvelles exigences technologiques. Trop souvent, la formation a été comprise par les employeurs comme une dépense sociale qu'on fait pour ne pas mettre hors la loi ou pour gratifier les salariés. Mais la formation est incontournable pour pouvoir maîtriser et adopter les nouvelles technologies ainsi que les changements dans l'organisation de travail, et pour éviter les recours à des éléments externes qui risquent de peser lourd pour les coûts du personnel. "De ce fait, la formation devient un facteur-clé puisqu'elle est considérée partout comme un investissement".

Il y a trois (3) types de formation que la société puisse appliquer :

- Formation générale qui diffuse des connaissances générales. Par exemple : entretien d'un ordinateur en cas d'absence du responsable, tout le personnel pourra l'entretenir s'il tombe en panne.
- Formation spécifique : qui sert à adapter les connaissances d'une catégorie de personnel dans un domaine particulier. Mais avant la formation, l'employé concerné ou ayant bénéficié de la formation signe un contrat qui s'oblige à travailler dans cette entreprise au moins trois (3) ans par exemple, sinon il rembourse les frais de formation.
- Formation entreprise qui réalise à l'intérieur de l'entreprise pour les salariés seulement. Elle transmet, développe, discute la culture de l'entreprise en utilisant complètement la dynamique du groupe. Elle peut être animée par des salariés de l'entreprise elle-même.

Pour conclure, la formation et le recyclage permettent d'améliorer les connaissances et les qualifications, les aptitudes et les attitudes d'une personne dans son travail, donc ils peuvent éviter la routine de travail et l'insuffisance de prise de responsabilité. Ils peuvent aussi constituer comme une bonne motivation du personnel à travailler et à atteindre ses performances d'une part et comme une excellente invitation pour lui à réaliser convenablement ses tâches.

CHAPITRE II- SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION D'AGENCE ET LA METHODE COMPTABLE

Suite aux problèmes rencontrés au niveau de la gestion d'agence et de la méthode comptable, nous proposons les solutions suivantes :

- Décentralisation et adoption du système de direction participatif par objectif;
- Ajustement de circuit d'achat.

Section 1- Décentralisation et adoption du système de direction participative par objectif (D.P.P.O)

Nous avons vu les conséquences de la prise de décisions trop centralisée au niveau agences. Les solutions les plus logiques sont donc de faire décentraliser et faire participer le directeur d'agence à la vie de la société (siège et agence). C'est pourquoi nous avons proposé d'échanger la direction par objectif (centralisation) par la décentralisation et par la direction participative par objectif. Pour ce nouveau style de direction, le mot **participative** est bien mis en exergue.

La décentralisation est déjà appliquée dans la société, c'est bien mais elle est insuffisante parce que le directeur d'agence n'a pas de plein pouvoir surtout à la prise de décision. L'adoption du nouveau style de direction lui permet d'avoir cela car il participera à la définition des objectifs et stratégies de la société ainsi les problèmes existants et les nouvelles intentions. En effet, la prise des décisions est très rapide et l'incompatibilité de décisions prises est inexiste.

1.1 - Rapidité de prise des décisions

Le Directeur d'agence est au courant de tous les objectifs de la société donc il est capable de prendre une décision tout de suite et plus performante sans attendre l'avis de la direction générale. Néanmoins, il doit toujours informer cette direction.

1.2- Compatibilité de décisions prises

Chaque agence sait beaucoup la situation existante dans sa région donc les décisions prises peuvent être conformes à ses activités et à ses problèmes, d'où la compatibilité de décisions prises.

Pour conclure, ce style de direction est une politique adéquate à la gestion d'une entreprise mais celle-ci exige une confiance : c'est-à-dire la confiance entre la direction générale et l'agence.

Section 2 - Ajustement de circuit d'achat de marchandises

En tant que société commerciale, les achats des marchandises sont l'une des activités à effectuer. Chaque société cherche tous les moyens pour faciliter ces achats (enregistrement ou les livraisons). C'est pour cela que nous pouvons apporter l'ajustement suivant pour simplifier les achats à la SOMACODIS.

La commande sera déclenchée dès que les stocks de sécurité sont atteints, chaque agence prend en charge toutes les activités nécessaires à chaque achat comme la commande, paiement, livraison... sans attendre l'avis de la direction générale, toutefois en tant qu'agence, il doit informer toujours la direction générale. Cet ajustement facilitera le travail du comptable et du service informatique, il entraînera aussi une procédure comptable satisfaisante et simple.

2.1 Procédure comptable satisfaisante et simple

A partir de cette procédure, il faudra enregistrer les achats de marchandises à la classe 6 aux prix d'achat majorés des frais d'achat.

Documents utilisés : factures.

Prenons un exemple :

Adresse du client		Adresse du fournisseur en FMG	
FACTURE			
DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
P.P.N (sucre)	50kg	3.000	150.000
Riz	100kg	3.000	300.000
TOTAL			450.000
Frais			30.000
			480.000
TUT à Payer : (20% de 480.000)			96.000
Montant à Payer			576.000

Ecritures Comptables

607xxx		Achat des marchandises	480 000	
4436xx		TUT déductible	96 000	
	401		Fournisseur	576 000
	ou		ou	
	511		Banque	576 000

Enregistrement / Stocks finals

37xxx		Stock		
	607xxx	Achat		

2.2 - Travail du comptable moins fastidieux

Parce que son travail pourra diminuer, que ce soit au niveau des quantités de documents à établir, que ce soit de l'enregistrement à effectuer, c'est à partir de ce nouvel enregistrement aussi (achats - classe 6) que le coût d'achat de marchandises vendues sera facile à trouver, et le comptable n'aura pas de difficulté si la société effectue plusieurs ventes dans la journée.

Remarques :

* la comptabilité générale enregistre les stocks non pas en inventaire permanent, mais en inventaire intermittent.

* les frais accessoires, les droits de douane afférents aux biens acquis à l'étranger (frais de transport et assurance à l'étranger ; de la rémunération, du transitaire, etc...) sont majorés au prix d'achat des marchandises.

* l'avantage du système d'inventaire intermittent est qu'on ne va pas chercher à chaque "sortie" en "stock" ou "vente" le coût d'achat des marchandises vendues. C'est dans ce système qu'on trouve l'importance de la compréhension de la notion de stock initial et de stock final.

CHAPITRE III - SOLUTION POUR LA GESTION DES INFORMATIONS

Pour remédier les problèmes liés à la gestion des informations, nous allons proposer les deux solutions suivantes :

* Amélioration de traitement par le remplacement les matériels informatiques

* Accélération des informations comptables en regroupant quelques documents et un bien répartissant les activités du service informatique et comptable.

Abordons maintenant la première solution.

Section 1 - Amélioration du traitement des informations

Les informations nécessaires dans l'entreprise pour prendre les décisions doivent être fiables et exactes. Afin d'avoir ces informations il faut que le traitement soit performant. Ce traitement dépendra du moyen, c'est pour cela que nous avons proposé à la SOMACODIS de remplacer ses matériels informatiques par les nouveaux et d'améliorer les matériels de recharge.

1.1 - Remplacement des matériels informatiques

Remplacement des matériels anciens par des nouveaux matériels est nécessaire dans une société parce que toutes les immobilisations ou les matériels se déprécient avec le temps. Et surtout cette dépréciation apparaît sur l'obsolescence grâce à l'évolution sans cesse de la technologie.

Pour avoir ces nouveaux matériels 3 méthodes pourront être entreprises :

- * achat ;
- * location ;
- * échange : c'est à dire que les anciens matériels sont repris et remplacés par des nouveaux en payant la différence de prix au fournisseur.

- Achats à titre onéreux

2182xx 4436x	511xxx ou 403	Matériel informatique TVA déductible Banques Fournisseurs d'immobilisation
-----------------	---------------------	---

- Achats à titre gratuit

2182xx	131xxx	Matériel informatique Subventions d'équipement
--------	--------	---

- Location des matériels

6132xx	511xxx	Location immobilière Banques
--------	--------	-------------------------------------

Le remplacement ou le renouvellement est utile pour affronter les concurrents et pour que l'utilisateur serait à l'aise en faisant le traitement et la saisie des informations.

1.2. Amélioration ou annulation des matériels de rechange

Les conséquences de la non performance de ces matériels de rechange exigent une amélioration ou une annulation des matériels.

- Amélioration : En utilisant un classement très rationnel des fiches extra et facile pour la consultation.

- Annulation : si la société remplace ses matériels informatiques par des nouveaux plus performants et modernes, l'utilisation des fiches extra sera inutile parce que les nouveaux matériels apporteraient les avantages suivants :
 - * la rapidité
 - * la possibilité de simuler l'impact d'une écriture sur les comptes avant la validation
 - * la suppression complète des taches de reports manuels.
 - * la normalisation des procédures de travail.

Section 2 - Accélération des informations comptables

La prise de décisions nécessitera des informations comptables rapide donc la recherche des moyens pour les accélérer sera très importantes, c'est pour cela que nous avons à proposer de :

- * regrouper quelques documents au service informatique et au service comptable
- * bien répartir les activités entre ces deux services.

2.1 - Regroupement de quelques documents

Ce regroupement pourra accélérer le traitement des informations brutes en informations comptables. Par exemple : les balances auxiliaires et les journaux auxiliaires par la balance carrée.

* balances auxiliaires : ce sont les listes à un moment donné de tous les comptes créés par La SOMACODIS.

Exemples : - balance DD clients et comptes rattachés
- balance de caisse...

* Journaux auxiliaires : c'est un document où sont enregistrées, dans l'ordre chronologique, les différentes opérations de l'entreprise décrites dans les pièces justificatives.

Ces journaux sont pour les comptes clients, caisse, fournisseurs etc....

* Balance carrée : elle permet non seulement d'avoir la balance générale mais également de faire rapidement la centralisation périodique au journal général et le report au Grand livre général. Les totaux des journaux auxiliaires s'obtiennent en faisant les additions verticales, et ceux des comptes des additions horizontales. Le total des débits, le total des

crédits ainsi que le total des soldes débiteurs et créditeurs qui se calculent verticalement devraient donner automatiquement la balance.

La représentation de cette balance est comme suit :

Prenons un exemple pour bien expliciter l'utilisation de cette balance.

Au début de l'année, le bilan de l'entreprise SOCOB est composé des éléments suivants :
caisse 95 000 Fmg, banque 500 000 Fmg, Capital 600 000 Fmg, Clients 50 000 Fmg, Stock initial de marchandises 52 000 Fmg, Fournisseurs 97 000 Fmg.

Voici les opérations de trésorerie durant la première quinzaine de janvier :

02/01 : Reçu d'un client des espèces de 5 000 Fmg en règlement de notre facture N°V-18.

05/01 : Envoyé au fournisseur TANJAKA un chèque N° 24 pour paiement de facture
55 000 Fmg.

07/01 : Versé à la banque en espèces 70 000 Fmg.

09/01 : Vendu au comptant des marchandises payées en espèces : 26 000 Fmg facture
N° M-11.

10 / 01 : Payé loyer 75 000 Fmg par chèque N°25.

12/01 : Vendu au comptant des marchandises payées par chèque 39 000 Fmg facture
N°V-23.

13/01 : Payé par chèque N°26 le salaire du vendeur : 45 000 Fmg.

14/01 : Reçu d'un client des espèces de 25 000 Fmg en règlement de notre facture
N°V-16

15/01 : Payé en espèces la réparation de la voiture : 12 000 Fmg

BALANCE CARREE (En Milliers de francs)

Totaux Précédents	Journaux Auxiliaires				Totaux des Débits	Comptes	Soldes		Totaux des Crédits	Journaux Auxiliaires				Totaux Précédents
	Caisse Recette	Caisse Dépense	Banque Débit	Banque Crédit			S. D.	S.C.		Caisse Recette	Caisse Dépense	Banque Débit	Banque Crédit	
						Capital		600	600					600
52					52	Stocks de MAR	52							
				55	55	Fournisseurs		42	97					97
50					50	Clients	10		40	40				
500			109		609	Banque	434	175					175	
95	66				161	Caisse	79	82			82			
		70			70	Virement Interne		70				70		
				75	75	Location	75							
		12			12	Entretien et Réparation	12							
				45	45	Charges de Pers.	45							
						Ventes		65	65	26		39		
697	66	82	109	175	1129	TOTAUX	707	707	1129	66	82	109	175	697

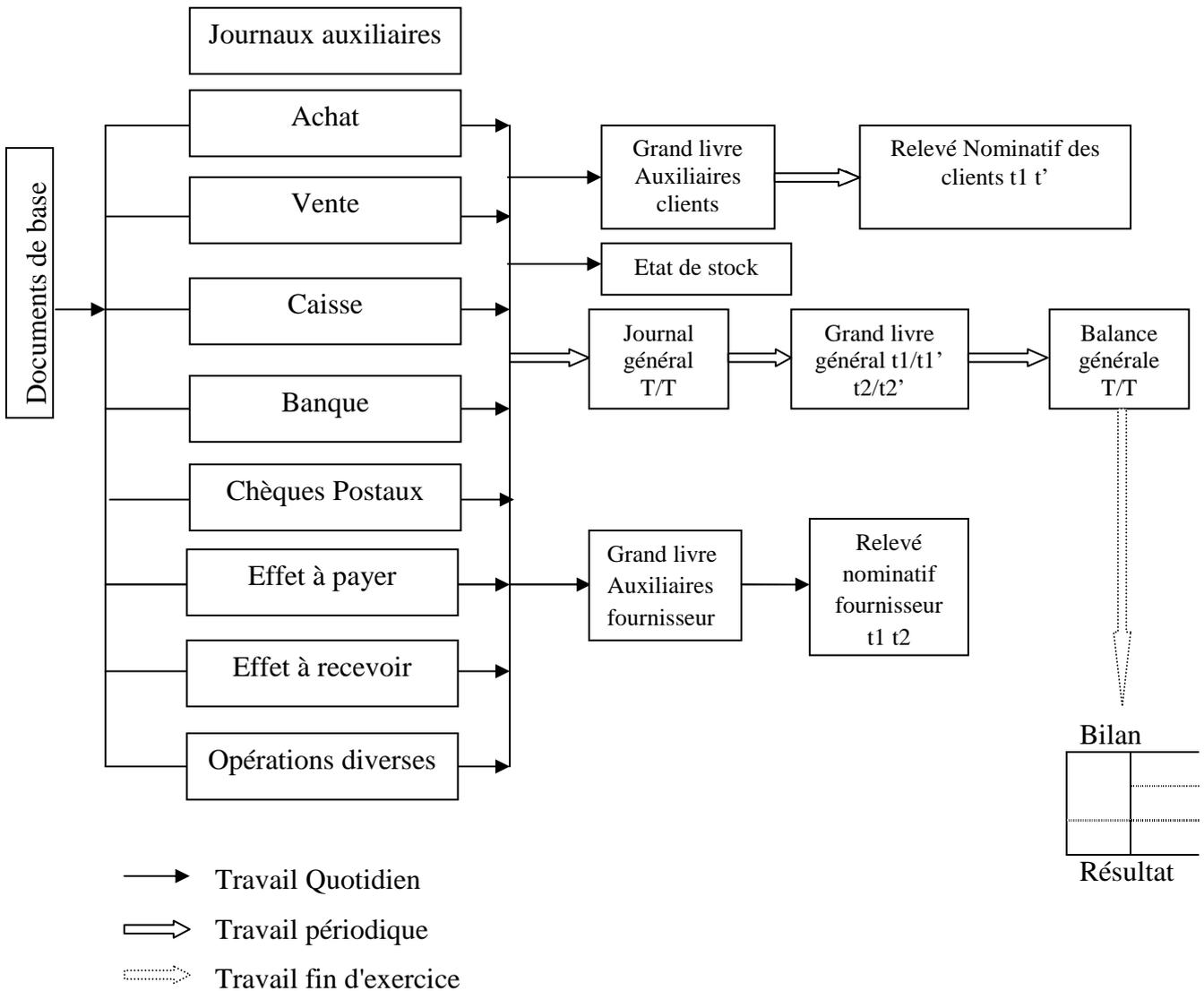


2.2 - Répartition des activités entre l'agence et le service informatique

C'est une méthode très importante parce qu'elle facilitera le traitement et accélérera l'obtention des informations comptables.

Le système centralisateur adopté par la société facilitera cette répartition.

L'organisation générale du système centralisateur est comme suit :



Répartition des tâches

Le travail quotidien sera effectué par l'agence (enregistrement et traitement) tandis que le travail périodique et fin d'exercice par le service informatique (centralisation au journal général, report au grand livre général et balance générale, établissement des états financiers (Bilan, Résultat...))

CHAPITRE IV - SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Nous essayons en premier lieu de suggérer des solutions plus concrètes assorties des résultats attendus qui permettront aux dirigeants de la société de redresser les situations les plus critiques, et pour terminer cette étude quelques recommandations générales.

Section 1 - Solutions retenues

1.1- Proposition d'un modèle de renouvellement des matériels informatiques

La structure financière de la SOMACODIS ne permet pas le renouvellement immédiat de ses matériels informatiques qui sont très vieux ; ces outils ne lui permettent plus d'avoir rapidement les informations nécessaires d'une part, et de suivre les concurrents d'autre part. Nous lui proposons le renouvellement par une location ou plus précisément par "crédit bail ".

A / Qu'est ce qu'un crédit bail ?

Le crédit bail ou le contrat de leasing est une location simple, à un coût externe, mais fait l'objet d'une option d'achat au profit d'un tiers à l'issue du contrat de location au prix de la valeur résiduelle du contrat.

Cette méthode est bien connue, elle est fréquemment utilisée pour réduire le résultat fiscal par des entreprises très performantes qui refusent de prendre le risque de redressement fiscal qu'autorisent les loyers excessivement dégressifs en crédit bail.

Ce procédé peut se résumer ainsi : un établissement spécialisé achète à la demande d'une entreprise un matériel de marque et de type bien précise puis il donne en location à moyen terme à cette entreprise contre versement de redevance périodique représentant la récupération des capitaux investis et la rémunération de bailleur.

B / Les caractéristiques du contrat de leasing

** Les engagements des parties contractantes*

Le bailleur met le matériel à la disposition de l'entreprise pendant la durée du contrat et contre paiement des annuités prévues. Pour sa part la locataire s'engage à payer ces annuités.

** La durée du contrat*

La durée du contrat de leasing est étroitement liée à la notion de vie économique du bien mis en location. On distingue généralement deux périodes :

- une durée de 3 à 5 ans pendant laquelle le bail n'est pas résiliable. Les annuités couvrent les investissements réalisés par la société de leasing ainsi qu'une quote part de ces frais généraux et financiers et une partie de son bénéfice.
- à l'expiration du contrat, le bien mis en location peut être restitué ou acheté par le locataire. Ce dernier peut également demander le renouvellement de la location. Dans ce cas, la location sera consentie à un taux de loyer réduit qui ne couvre plus que les frais généraux et le bénéfice du bailleur.

** Les formalités*

L'entreprise choisit son matériel, arrête les conditions de l'achat avec le fournisseur et se met en rapport avec la société de leasing.

L'entreprise joint à sa demande un dossier comprenant une description du matériel dont elle a besoin et de ces caractéristiques, l'indication de modalité, de perception, de la redevance souhaitée et divers renseignements sur son activité et sa situation financière. Le dossier est en suite soumis à l'approbation de l'organe de décision de la société de leasing. D'une manière générale ces formalités sont simples et rapides.

** Les services rendus*

La formule de leasing évite à une entreprise, un investissement et l'affranchi au moins en partie du risque résultant du progrès technique dans la mesure où elle peut obtenir de l'apparition de nouvel équipement, le remplacement de l'ancien.

Il faut néanmoins que cette cause de remplacement soit bien spécifiée de l'origine dans le contrat de leasing.

C / Le coût de leasing

Le taux d'intérêt d'une opération de leasing peut être difficilement comparé aux autres procédés de financement. En ce sens, une fraction correspondante à l'amortissement qu'une entreprise aurait dû constater si elle était propriétaire et non-locataire des matériels. Pour bien cerner à ce modèle, nous allons prendre un exemple.

D / Exemple d'un crédit bail

Un matériel qui coûte environ 1.200.000 F ; sa durée de vie est de cinq ans, l'amortissement est linéaire. Le contrat qui serait signé, prévoirait le versement de 4 redevances de 300.000 F chacune au début de quatre premières années d'utilisation.

. Impôts sur le bénéfice (IBS) = 50 % de redevance

. Un extrait des tables financières

Période	0	1	2	3	4	5
Valeurs	1	0,8	0,64	0,512	0,409	0,328

On procède au calcul suivant :

Année	Versement	Charge déductible Loyer	Economie d'impôt	Dépense nettes	Coefficient d'action	Dépenses nettes actualisés
1	300 000	300 000	150 000	150 000	0,8	120 000
2	300 000	300 000	150 000	150 000	0,64	96 000
3	300 000	300 000	150 000	150 000	0,512	76 000
4	300 000	300 000	150 000	150 000	0,409	61 350
						354 150

*** Petite explication

Les dépenses nettes doivent être actualisées pour avoir les sommes à verser après quatre ans d'où les dépenses nettes actuelles (DNA).

$DNA = \text{Dépenses nettes} \times \text{Coefficient d'action}$

L'économie d'impôt = Loyer x Taux de d'IBS

Dépenses nettes = Loyer - Economie d'impôt

E / Les avantages de ce contrat

* *Sur le plan commercial*

Cette formule est simple, rapide et s'adapte bien aux besoins des entreprises notamment des PME.

* *Sur le plan fiscal*

La totalité de loyer versé est déductible des bénéfices imposables de l'entreprise locataire. Ceci est d'autant plus intéressant que l'imputation effectuée est généralement supérieure à celle résultant de l'application d'un taux d'amortissement fiscal.

**Sur le plan financier*

Le leasing libère les capitaux pour un usage plus directement profitable. Son avantage sur le crédit classique réside dans le fait qu'il couvre la totalité de l'investissement à réaliser. Cette méthode aussi permet à la société locataire d'acheter le matériel avec un prix inférieur.

Cela nous amène naturellement au point suivant.

1.2 - Proposition d'un modèle de style de direction

C'est le style de "direction par confiance " ce style se fera par les consultations et débats fréquents conduisant à des pertes de temps. C'est une direction des puissances. Cependant, ce style sera difficile à appliquer si la société n'adopte pas la structure moderne ou la direction participative par objectif. C'est la structure d'horizon 2000 qui a une finalité: l'objectif, l'économie et le service elle se base sur la considération des hommes.

Sur cette structure

- les membres de l'organisation sont les dirigés et les dirigeants
- les décisions appartiennent toujours au dirigeant mais elles doivent être étudiées par les membres de l'organisation avant que le dirigeant prenne les décisions;
- les informations sont descendantes ou ascendantes, de gauche à droite c'est-à-dire tout le monde est au courant de ce qui existe.

« C'est qui est important sur cette structure est la confiance entre le dirigeant et les dirigés car disant toujours la vérité ».

L'avantage de cette structure est la rapidité de la prise des décisions parce que tout le monde est toujours en connaissance de causes et les problèmes y afférent sont toujours résolus au niveau de la direction compte tenu des écoutes et des critiques des membres ainsi la conception, la réalisation, l'organisation et l'évaluation sont toujours traités efficacement et avec efficacité.

Section 2 - Résultats attendus et Recommandations

2.1- Résultats attendus

Ces résultats sont au nombre de trois, à savoir les impacts économiques, les impacts financiers et les impacts sociaux.

2.1.1- Les impacts économiques

L'adoption des solutions que nous avons proposées sont augmenter la productivité de la société, que ce soit grâce aux qualifications du personnel ou à l'utilisation des matériels plus performants ou encore l'adoption d'un nouveau style de direction.

Cet accroissement de la productivité va augmenter aussi la valeur ajoutée de la société entraînant une valeur n'est pas peu sur le produit intérieur brut (PIB) de la nation, en plus la société est une société d'état.

2.1.2- Les impacts financiers

Nous espérons que les solutions entraîneront la fiabilité de toutes les informations surtout les informations financières au sein de la société d'une part et d'autre part l'augmentation du financement pour la société (bonne gestion d'agence).

2.1.3- Les impacts sociaux

Le recrutement effectué par la société sera constitué comme une création d'emploi pour les chômeurs malgaches car malgré l'existence de Zones France qui ont déjà résolu pas mal de cas, il en reste encore beaucoup, ce recrutement aussi pourra diminuer la fatigue du personnel.

2.2 - Recommandations

Ces recommandations constituent des mesures d'accompagnement aux solutions proposées, c'est-à-dire que leur application apportera un plus aux améliorations recherchées au sein de la société. C'est pourquoi nous recommandons de:

- rechercher des nouvelles sources de financements
- améliorer l'organisation comptable.

2.2.1-Recherche des nouvelles sources de financements

Jusqu'ici les ressources propres de la société sont insuffisantes pour renouveler les immobilisations surtout les matériels très importants à l'entreprise d'une part et pour embaucher des personnes qualifiées ou pour recycler le personnel en place d'autre part. C'est pour cela que nous lui proposons de chercher des nouvelles sources de financement. Par exemple: mis en location d'une maison ou des immeubles que la société en a beaucoup.

2.2.2 - Amélioration de l'organisation comptable

La rapidité du traitement des informations dépend de la bonne organisation comptable entre l'agence et le service informatique. C'est pourquoi nous lui proposons de l'améliorer.

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de la mondialisation et de la libéralisation de l'économie, les entreprises actives, soient à l'étranger, soient locales doivent faire face aux nouvelles conditions d'environnement. Ainsi une société ne peut se développer sans qu'elle ait un esprit d'environnement concurrentiel et cet esprit exige d'avoir une bonne gestion. Mais cette bonne gestion dépend de la bonne prise de décisions. Et cette dernière dépend de l'information obtenue à l'entreprise. En effet ces informations doivent être fiables, exactes et l'utilisation de l'outil de gestion "Système comptable" plus performant peut aider l'entreprise d'en avoir ces informations nécessaires.

Pour cela, nous avons rappelé que le système comptable est un outil de gestion qui permet de traiter les informations brutes pour avoir des informations comptables nécessaires à la prise de décisions.

Pour le cas de la SOMACODIS, cette dernière rencontre des problèmes sur le traitement des informations en égard à l'obsolescence des matériels informatiques et au goulot d'étranglement de travail au service informatique.

Les agences ne peuvent alors pas progresser dans les meilleures conditions à cause de la prise de décisions trop centralisée.

En outre, le personnel est insuffisant pour bien accomplir et accélérer l'exécution des tâches ou activités.

Lors de notre stage, nous avons essayer d'apporter les solutions suivantes:

- recrutement de personnel qualifié et la mise en place de recyclage et / ou de formation pour évaluer les compétences et les motivations du personnel,
- l'adoption de style de direction participative par objectif .
- Enfin, le renouvellement des matériels de traitement (ordinateur) par crédit bail, regroupement de quelques documents et la bonne répartition de travail entre le service informatique du siège et le comptable de l'agence pour accélérer le traitement.

Le but de ce mémoire étant d'aider les dirigeants de la société à résoudre les problèmes, nous avons proposé des solutions qui n'ont pas été données au hasard mais en tenant compte des résultats que nous espérons en tirer sur le plan économique, financier et social de l'entreprise.

Nous ne prétendons pas avoir tout réglé car nul n'est parfait et aucune gestion n'est parfaite mais nous espérons avoir contribué quoique modestement dans le diagnostic et la recherche de solutions envisageables pour le redressement de la situation au sein de la SOMACODIS.

BIBLIOGRAPHIE

- GRAND Jean, Initiation à la Comptabilité, Paris, TPL Dép. Lég. N°19, 1970, 214 P.
- COLASSE, Bernard. Comptabilité Générale, Paris, 4è Ed., Economica, 1991, 401 P.
- LEFEBVRE, Francis, Formation, Technique Comptable, Paris, 2è Ed., Maxima, 1993. 227P.
- Francis ROUSSE, Normalisation Comptable, Paris, Paragraphe, 1990, 694 P.
- Michel GERVAIS, Contrôle de Gestion et Planification de l'Entreprise, Paris, 3è Ed., Economica, 1988, T.1, 522 P.
- ALAIN Fayle et Daniel P, Préparation à la Comptabilité Générale de l'Entreprise, Paris, 7è Ed., Clet, DUNOD, 1992, 464 P.
- RATSITOARY Andrianarimanana, Comptabilité financière, Tananarive, SME DL N°050 et N°018, 1992, 1994, T.1 et T.2.
- R. MAESO - A. Philipps - C. Raulet, Comptabilité générale, Paris, 6è Ed, DUNOD. Transition Euro, 1999, 521P.
- LUDWIG Von Bertalanffy ; Théorie générale des systèmes. Paris, Dunod, 1973.

ANNEXES

ANNEXE 1

SOMACODIS

MORONDAVA

23

ETAT DE STOCKS DE MARS

2000

Page : 001

SC FA	N°ART	LIBELLE	ARTICLE	QTE STOCKS ENTR / TRANSF	QUANTITES VENDUES	PRIX UNITAIRE	RVT STOCKS ENTR&TRANSF	MONTANT DES VENTES	REVIENT DES VENTES	MARGE SUR CA
15 30	464371	Eau Vive	75cl STAR	51		1.143.33	58 310			
N V Stock D CNTN 9		Résultat	0	51	0	1.143.33	58 310	0	0	0.0
15 30	473488	Eau Vive 100Cl		33		1.680.00	55.440			
		Revient N°90098		60		1.908.00	114.180			
		Facture N°9289			11	2.083.00		22.913	20.063	12.4
		Facture N°9288			1	2.083.00		2.083	1.824	12.4
		Facture N°9293			1	2.083.00		2.083	1.824	12.4
AJUSTEMENT RVT NV STOCK									1	CR
			3.369	80	13	1.823.87	145.910	27.079	23.710	12.4
15 40	468991	Fresh 65cl	N.VP1191	20		1.877.05	37.541			
		Facture N°101069		0	20	2.083.00		41.660	37.541	9.9
NV Stock D CNT 20		Résultat	4.119	0	20	1.877.05	0	41.660	37.541	9.9
TOTAL	GROUPE		8.142.937		ENTMOIS	3.235.220	49.456.670	51.128.367	42.985.430	15.9
TOTAL	AGENCE									
TOTAL PPN			0		ENT PPN	0	0	0	0	0.0
TOTAL NON PPN						3.235.220	75.385.863	55.240.966	46.685.304	15.15

ANNEXE 2

GRAND LIVRE AUXILIAIRE

SOMACODIS

MORONDAVA

23

FO et CPTÉ RATT DE MARS

2000

Page : 001

JR	MS	BD	Pièce	Nom du cpte et Libellé	DP : compte	Mouvement DEBIT	Mouvement CREDIT	SOLDE D/ R	SOLDE C / R	CTRP
29	3	251000	13	Versement en compte	04020300		1566705			521001
30	3	252000	16	FA 9300			1566705			517001
29	3	251000	17	Versement en compte			1566705			521001
30	3	252000	18	FA 2002			1566705			517001
30	3	252000	19	FA 9292			1566705			517001
31	3	251000	23	Versement en compte			1566705			521001
31	3	000	24	Versement en compte			1566705			521001
31	3	000	26	Versement en compte			1566705			521001
31	3	000	29	Versement en compte			1566705			521001
31	3	000	33	Versement en compte			1566705			521001
31	3	000	34	Versement en compte			1566705			521001
				TOTAL		60636351	58455797	2180554		NV solde
3		002017	42	000000 FMTNO01742	040803	6168				
3		002017	42	000000 FMTNO01742		35096				
				TOTAL		41264	0	41264		NV solde

ANNEXE 3

GRAND LIVRE GENERAL

SOMACODIS

MORONDAVA 23

GL CTT GEN DE MARS 2000

Page : 001

JRMS	BD PIECES	NOM DU COMPTE ET LIBELLE	COMPTE	MOUVEMENT DE DEBIT	MOUVEMENT CREDIT	SOLDE DEBITEUR	SOLDE CREDITEUR	CTRP
D.9		BFV FONCTIONNEMENT	511 101			637 777		AN SOLDE
D.9		Ancien Solde déc. Exercice Préc.			970 364			AN SOLDE
		Reprise Solde déc. Définitif		2 144 178				
3	307	Vers Chg		2981 116				581 001
	302	NT CR		380				662 150
	302	Agios			14923			627410
	302	TVA			3061			443 620
		TOTAL		5 125 674	988 348	4775 103		NV SOLD
		BTM FONCTIONNEMENT	511 103				1 250 000	AN SOLDE
D9		Ancien Solde déc. Exercice Préc		1 250 000				
D9		Reprise Solde déc. Définitif			1 250 000			
		TOTAL		1 250 000	1 250 000		1 250 000	NV SOLDE

ANNEXE 4

BALANCE AUXILIAIRE

SOMACODIS

MORONDAVA 23

BALANCE DD et CPTE RATT MARS 2000

Page : 001

SECTEUR	NUMERO et LIBELLE DU COMPTE	MOUVEMENT DEBIT	MOUVEMENT CREDIT	SOLDE DEBIT	SOLDE CREDIT	DR MUTER
	D 40201	1 882 450	1 882 450	138 000		
	D 40202 CNS/EUR CIVILS				125	0200
	D 40203 CNS/EUR CIVILS	60636351	58 455 797	2 160580		
	D 40803 CNS/EUR CIVILS	41264		41264		0794
	D 40903 CNS/EUR CIVILS	23960				
TOTAL 3 chiffres	D4	65 920 344	62 490 188	2 359 818	169 161	
TOTAL 3 chiffres	D6 0053 JOSEPHINE	2 496 000	2 496 000	2 496 000		
TOTAL SECTEUR	DD	68 416 344	64 986 185	4 855 818	169 161	
TOTAL 411101		68 416 344	64 986 185	4855818	169 161	

ANNEXE 5

BALANCE GENERALE

SOMACODIS

MORONDAVA

23

BALANCE BL CTT GEN DE MARS 2000

Page : 001

LIBELLE DU COMPTE	Data de MVT		COMPT E	ANCIENS SOLDES		MOUVEMENTS DU MOIS		NOUVEAUX SOLDES	
	MS	AA		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Résultat instance affect.	03	00	120000	-	87.408.747	87.408.747	113.412.975	-	113.412.975
TOTAL 3 CHIFFRES			120	-	87.408.747	87.408.747	113.412.975	-	113.412.975
TOTAL 2 CHIFFRES			12	-	87.408.747	87.408.747	113.412.975	-	113.412.975
CC Direction Générale	03	00	181002	-	25.034.211	32.416.124	6.091.224	1.290.689	
TOTAL 3 CHIFFRES			181		25.034.211	32.416.124	6.091.224	1.290.689	
Frais S/CE INFO S. MAR	03	00	186280	156.547		447.658	-	304.205	
Frais S/CE INFOS. PRO	03	00	186282	156.547		447.658	-	304.205	
Frais FIN. INTERNE MAR	03	00	186680	153.748		89.313	-	243061	
Frais FIN. INTERNE PRO	03	00	186682	153.748		89.313	-	243061	
TOTAL 3 CHIFFRES			186	620.590	-	1.073.942		1.094.532	
TOTAL 2 CHIFFRES			18	620.590	25.034.211	33.490.066	6.091.224	2.385.221	
TOTAL DE CLASSE 1			1	620.590	112.442.958	120.898.813	119.504.199	2.385.221	113.412.975
-									
-									
-									
-									
-									
TOTAL DE CLASSE 7									
TOTAL AGENCE				542.507.322	542.507.322	1.315.416.263	1.315.416.263	615.214.206	615.214.206
Résultats Mois et Cumul						7.370.574		5.119.481	

