

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE

LA GESTION COMPTABLE DE LA SOCIETE AUXIMAX :

« Analyse et Proposition d'Amélioration »

Présenté par : HERINAIVO Noëlson Elisé

Sous l'encadreur de :

Monsieur RALISON Roger
Maître de conférences
Chef du Département Gestion
Encadreur Pédagogique.

RIVO Ralaïarison
Chef Service Comptable (AUXIMAD)
Encadreur Professionnel.

Année Universitaire : 2005-2006

Session : 18 décembre 2006.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

TABLE DES TABLEAUX

TABLE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE AU SEIN DE LA SOCIETE | |
| AUXIMAD..... | 2 |
| CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE | 3 |
| Section 1 : Identification | 3 |
| Section 2 : Historique | 6 |
| Section 3 : Structure organisationnelle..... | 6 |
| Section 4 : Les activités de la société Auximad | 10 |
| CHAPITRE II : Théorie GENERALE sur le « système comptable»..... | 15 |
| Section 1 : Définition du système comptable..... | 15 |
| Section 2 : Eléments constitutifs du système comptable : | 16 |
| DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE..... | 24 |
| Chapitre I : Problèmes liés à l'exécution du travail. | 25 |
| Section 1 : Insuffisance de personnel | 28 |
| Section 2 : Insuffisance et vétusté des matériels | 30 |
| CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA COMPTABILISATION | 31 |
| Section 1 : Changement du plan comptable général | 31 |
| Section 2 : Changement fréquent de logiciel comptable..... | 32 |
| CHAPITRE III : PROBLEMES LIES AUX TIERS | 35 |
| Section 1 : circuit des documents fournisseurs trop long..... | 35 |
| Section 2 : Retard au niveau de recouvrement des créances..... | 38 |
| CHAPITRE IV : PROBLEMES LIES AUX ENVIRONNEMENTS DE L'ENTREPRISE..... | 46 |
| Section 1 : Conjoncture économique défavorable..... | 46 |
| Section 2 : Diminution du potentiel commercial | 47 |

| | |
|---|------------------------------------|
| TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS | Erreur ! Signet non défini. |
| CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES..... | 50 |
| Section 1 : Recrutement de Personnel..... | 51 |
| Section 2 : Augmentation du nombre de matériels | 53 |
| CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMPTABILISATION..... | 54 |
| Section 1 : Maîtrise du nouveau PCG. | 54 |
| Section 2 : Eviter le changement fréquent de logiciel comptable. | 54 |
| CHAPITRE III : SOLUTIONS POSSIBLES CONCERNANT LE TIERS | 56 |
| Section 1 : Raccourcissement des documents fournisseurs | 56 |
| Section 2 : Créances recouvrées à temps | 56 |
| CHAPITRE IV : SOLUTIONS POSSIBLES FACE AUX ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE | 58 |
| Section 1 : Faire face à la conjoncture économique..... | 58 |
| Section 2 : Fidélisation de la clientèle..... | 59 |
| CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTAT ATTENDUS | 61 |
| Section 1 : Solutions retenues | 61 |
| Section 2 : Résultats attendus et Recommandations générales | 71 |
| 2-2-2- : Rapidité de travail | 74 |
| CONCLUSION GENERALE | 76 |
| TABLE DES MATIERES | |
| ANNEXES | |
| BIBLIOGRAPHIE | |

AVANT PROPOS

Après avoir parcouru quatre années d'études auprès de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ; dans le Département de Gestion, les étudiants sont tenus, après avoir effectué des stages, de présenter leur mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en Gestion.

Durant les trois mois que nous avons passés au sein de la Société AUXIMAD, nous avons pu comprendre ce qui se passe réellement dans une entreprise et aussi comparer avec les aspects théoriques que nous avons acquis à l'Université. Ainsi, de nous familiariser encore plus à la vie active et notamment avec un aperçu du monde professionnel.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous aimerions rendre grâce à Dieu tout puissant, qui nous a donné la santé, la force et l'intelligence.

Nous tenons aussi à exprimer nos vifs remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont soutenus, en particulier :

- Monsieur RAJERISON Wilson, Professeur titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMARO Ranovona, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur RALISON Roger, Maître de conférences, Chef du Département Gestion, notre encadreur pédagogique, pour ses précieux conseils ;
- Monsieur DANIEL Andriantseho, Maître de conférences, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- Monsieur RATSIRAHONANA Lalaina, Directeur Général de la Société AUXIMAD, pour nous avoir reçu comme stagiaire ;
- Monsieur RIVO Ralaïarison, Chef du service comptabilité, qui a bien voulu m'encadrer professionnellement ;
- Tous les enseignants permanents et vacataires au sein du Département Gestion ;

Toute notre reconnaissance est adressée à l'ensemble du personnel de l'AUXIMAD pour leur aimable collaboration et soutien durant notre stage ;

Enfin, nous ne saurions oublier notre famille qui nous a assisté moralement et matériellement durant ces longues années de formation. A vous, Merci.

TABLE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau n°01 : Achat locaux à crédit | 61 |
| Tableau n°02 : Amélioration de la capacité compétitive | 65 |
| Tableau n°03 : Avantages économiques | 66 |
| Tableau n°04 : Guide standard d'évaluation du cycle d'immobilisation | 68 |
| Tableau n°05 : cycle du dynamisme financier | 71 |

TABLE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure1 : Aperçu des principaux actionnaires de l'Auximad | 3 |
| Figure2 : Effectif moyen du personnel de l'année 2000 à 2004 | 4 |
| Figure3 : Effectif du personnel de l'Auximad en Mai 2005 | 5 |
| Figure4 : Organigramme de l'Auximad | 7 |
| Figure5 : Structure du service comptabilité au niveau direction général | 24 |
| Figure6 : Effectif moyen de personnes de l'Auximad en général | 27 |
| Figure7 : Processus de traitement par le logiciel AUXICOMPTA | 32 |
| Figure8 : Circuit des documents fournisseurs | 34 |
| Figure9 : Cycle opérationnel au sein de l'Auximad | 43 |

INTRODUCTION

Le début de ce nouveau millénaire est marqué surtout par la complexité du monde économique. La rapidité de changement technologique et le succès d'entreprise notamment Japonaise ayant fondé leur stratégie sur l'exploitation d'innovation technique a conduit à intégrer à la stratégie d'entreprises la dimension technologique.

Les vocabulaires tels que : la mondialisation, la libération, l'informatisation, souvent rappelés et évoqués dans les discours des hauts responsables de l'Etat, nous faisons savoir que Madagascar participe également à cette bataille économique incontournable.

Non seulement, dans le cadre de développement de toute entreprise, l'organisation comptable joue un rôle important dans la stratégie globale de la gestion d'entreprise. L'existence des déséquilibres interne conduit le dirigeant à envisager des stratégies y consiste à supprimer les points faibles source de non compétitivité et à exploiter les points forts source d'avantage concurrentiel.

En illustration, le service comptabilité de la société Auximad surtout celui de la Direction Général sera choisi comme lieu d'étude.

A cette effet, l'étude aura pour thème LE SYSTEME COMPTABLE DE LA SOCIETE AUXIMAD : analyse et proposition d'amélioration. Notons que les sociétés prestataires de services comme l'Auximad différent des autres sociétés, car elles ne produisent pas des biens

Mais fournissent des services moyennant rémunération. Pour mieux cerner la problématique qui est l'organisation comptable, trois grandes parties seront mises en exergue :

PARTIE I : CONSIDERATIONS GENERALES

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS

**PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION
GENERALE AU SEIN DE LA SOCIETE
AUXIMAD**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

Section 1 : Identification

La Société AUXIMAD (Auxiliaire Maritime de Madagascar) est une Société Anonyme dont le siège social est sis à Antsahavola Antananarivo Madagascar 18 Rue J.J.RABEARIVELO.

Elle est inscrite au registre de commerce d'Antananarivo sous numéro 2003 300 732 et elle est identifiée statistiquement au numéro 617 101 000 001 06. Son numéro d'identification fiscale est de 000 144 25 et comme capital social, Auximad possède 1.100.000.000 Fmg soit 222.000.000 Ariary au 01 Juillet 1988. Elle est constituée de plusieurs actions, dont son capital est divisé en 185.000 actions de 1.200 Ariary et ses principaux actionnaires se repartissent comme suit (figure 1).

| Nom d'actionnaires | Nombres d'actions | Montant | Pourcentages |
|--------------------|-------------------|----------------|--------------|
| ARO | 185.000 | 222.000.000,00 | 100 |
| S.M.T.M. | | | |
| M.D.V | | | |
| SOCIETE INDUSTRY | | | |
| SHIPPIN & COMMERCE | | | |
| C.M.N | | | |
| Ny HAVANA | | | |
| DUBOSC | | | |
| SCIPPA | | | |
| AUTRES | | | |

A Savoir que l'effectif moyen du personnel de l'année 2000 à 2004 se présente ainsi
(Figure 2) :

| ANNEE | EFFECTIF |
|-------|----------|
| 2000 | 497 |
| 2001 | 495 |
| 2002 | 495 |
| 2003 | 508 |
| 2004 | 501 |

L'effectif du personnel de l'AUXIMAD en Mai 2005 se présente comme suit : (Figure 3)

| AGENCES | CADRES | AGENTS DE MAITRISE | EMPLOYES | TOTAL |
|------------------------------------|--------|-----------------------|----------|-------|
| TOAMASINA (code 10) | 9 | 3 | 103 | 115 |
| ANTANANARIVO (code 20) | 5 | 4 | 55 | 64 |
| ANTSIRABE (code 21) | 1 | 2 | 7 | 10 |
| MAHAJANGA (code 30) | 5 | 1 | 49 | 55 |
| MANAKARA (code 40) | 1 | 0 | 10 | 11 |
| TULEAR (code 60) | 1 | 2 | 21 | 24 |
| ANTSIRANANA (code 70) | 4 | 1 | 35 | 40 |
| NOSY BE (code 80) | 1 | 0 | 14 | 15 |
| SIEGE (code 90) | 36 | 12 | 50 | 98 |
| FORT DAUPHIN (code 93) | 1 | 0 | 6 | 7 |
| DEPARTEMENT ASSURANCE (code 94) | 3 | 5 | 4 | 12 |
| TOTAL | 67 | 30 | 354 | 451 |

On remarque ici que le personnel de la société (agences et direction) se divise en trois (3) catégories selon leurs qualifications : Cadre, Agent de maîtrise et Employés. Elle dispose onze (11) agences succursales qui se partissent dans toute la grande île, et possède en totalité 451 employés, dont 67 cadres, 30 agents de maîtrise et de 354 employés.

Section 2 : Historique

En 1902, la société Auxiliaire Maritime de Madagascar ou AUXIMAD s'appelait WHARF DE TAMATAVE. Comme son nom l'indique, son champ d'action était le port de Tamatave. En tant que consignataire, elle travaillait uniquement avec et pour le transport maritime.

Plus tard, après la décision prise par les actionnaires pendant la réunion du 28 Juin 1951 à Paris, elle est devenue la SOCIETE AUXILIAIRE MARITIME DE MADAGASCAR, connue actuellement sous le sigle de : « AUXIMAD » ; du fait de l'augmentation des activités et de l'expiration du WHARF DE TAMATAVE le 17 Mai 1952.

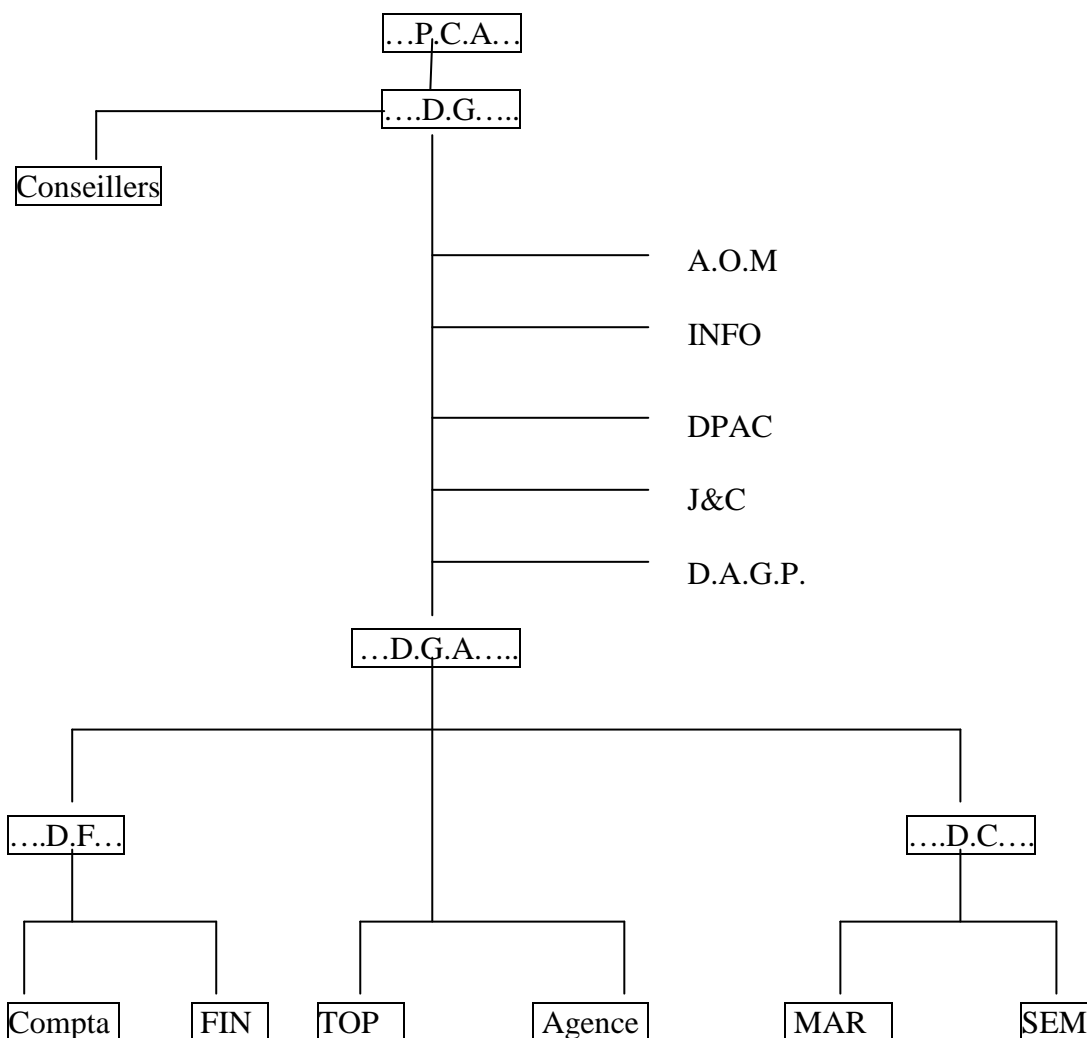
Section 3 : Structure organisationnelle

3-1 : L'organisation

Elle consiste à la mise en action des plans déterminés. Elle implique :

- La répartition des tâches et responsabilités ;
- L'allocation des ressources nécessaires, notamment, la dotation des ressources humaines

3-2 : Organigramme (figure 4)



P .C.A : Président du Conseil d'Administration

D.G : Directeur Général

D.G.A : Directeur Général Adjoint

A.O.M: Audit Organisation & Méthode

INFO : Service Informatique

D.P.A.C : Département Assurance Communication

J&C : Service Juridique & Contentieux

D.A.G.P : Département Affaire Générale et Personnel

D.F : Directeur Financier

D.C : Directeur Commercial

Compta : Service Comptabilité

FIN : Service Financier

MAR : Département Consignation Maritime

SEM : Service Etude et Marketing

TOP : Service Transit Opération Pétrolière

3-3 : Attribution

- P.C.A : représente le conseil d'Administration qui nomme le Directeur Général de la société. Il veille à l'application de la politique de gestion de la société.

D.G : est nommé par le conseil d'Administration et supervise tous les directions, Départements et les services de la société AUXIMAD. Il veille à ce que les objectifs de rentabilité soient atteints au niveau de tous les départements. Il est responsable devant le conseil d'Administration.

- D.G.A : c'est le plus proche collaborateur de D.G. Il supervise les activités suivantes :

- Finances et Comptabilités
- Commerciales
- Opérations

Il rend compte au D.G du déroulement de ces activités et prend avec lui les décisions qui s'imposent en ce qui concerne l'orientation de ces activités.

- Conseillers : leurs tâches s'orientent en deux catégories :
 - Conseiller en Opération : qui est chargé de mission auprès des partenaires d'Auximad (Représentants des Armateurs, des compagnies de Manutention, des compagnies de transport aérien et terrestres, ...) et auprès de différentes autorités administratives (Douanes, Ports, Ministères,...).
 - Conseiller en fiscalité : qui est chargé de mission auprès des autorités administratives pour tous ce qui concerne les impôts. Ils conseillent et informent les départements d'Auximad en matière de fiscalité.

- D.F : Supervise.
 - Le service financier en assurant la gestion de la trésorerie ainsi que le recouvrement de factures et des créances d'Auximad.
 - Le service comptabilité : qui centralise toute la comptabilité d'Auximad, il fournit les tableaux de bord qui permettent à la direction générale de prendre les décisions à caractère financier.
- D.C : qui gère le portefeuille commercial. Il supervise la protection des clients, la publicité, la fidélisation des clients, la négociation des contrats
- INFO : est chargé de former et d'assister tous les services utilisateurs de l'outil informatique. Il assure la mise en place des logiciels et programmes ainsi que la maintenance des machines. Les analystes programmeurs et informaticiens de gestion de ce service effectuent des interventions dans tous les services, départements, Directions et Agences portuaires d'Auximad.
- D.P.A.C : Ce département est le représentant de la compagnie d'assurance ARO et propose au divers clients de souscrire aux assurances de toutes sortes (assurance maladie, assurance vie, assurance véhicule, assurance chef de famille, assurance contre les accidents, assurance retraite, ...)

Il est aussi chargé de la communication dans le but de faire savoir la société Auximad auprès des tiers.

- J&C : Auximad confie à ce service les responsabilités suivantes :
 - Conseils Juridiques dans tous les domaines afin de parer au préjudice qui peuvent surgir suite à la mauvaise interprétation ou à la non observation ou à la méconnaissance de la loi.
 - Résolutions des contentieux commerciaux, des contentieux de recouvrements, des contentieux social, des contentieux douaniers,...)
- D.A.G.P : Ce service est chargé de mettre à la disposition de tous les services, directions, départements et agences d'appui logistique nécessaire à leur bon

fonctionnement. Il assure aussi la gestion du patrimoine dont dispose la société et le bon entretien de ce patrimoine.

- A.O.M : Ce service réalise les études des études spécifiques sur l'audit interne auprès de toutes les services, en cas de besoin manifesté par la direction générale et est chargé de centraliser les notes d'organisation de la société. Il est sous la supervision du D.G
- T.O.P : Ce service est chargé de la gestion du transit des opérations pétrolières. Il s'occupe des opérations de transit des grandes sociétés pétrolières : Galana, Jovenna, Total et Shell
- M.A.R : Ce service est chargé de centraliser toutes les activités de consignation de navires des Armateurs qui s'adressent à Auximad pour l'assistance de leurs navires qui transitent à tous les ports maritimes de Madagascar.
- Agences : les agences présentent la Direction Générale de l'Auximad dans les régions portuaires de Madagascar. Elles assurent toutes les opérations de transit et de consignation et rendent compte au D.G.A.
- S.E.M : Ce service est chargé de promouvoir la société Auximad auprès de la clientèle. Il réalise des études de marché et prospecte les nouveaux clients. Il assiste la direction commerciale dans toutes les démarches commerciales.

Section 4 : Les activités de la société Auximad

Les multiples activités de la société se repartissent en 2 groupes :

- les activités principales
- les activités secondaires ou annexes.

Dès sa première constitution, les principales activités de l'Auximad étaient la consignation et le transit. Ce dernier a été développé à d'autres activités annexes telles que : l'assurance, l'entreposage, manutention, etc.

4-1 : La consignation

L'activité consignation concerne les navires. Il s'agit de représenter l'armateur, qui est le propriétaire du navire. En effet, l'armateur ne peut pas s'installer sur tous les escales de leur navire .alors il confie ses intérêts à des consignataires qui présentent plusieurs armements et possèdent sur place des équipes structurées capables d'effectuer tous les services selon les besoins des navires en escale. Ainsi, l'activité quotidienne de l'armateur repose en fait sur les agents consignataires dont le rôle peut se décrire en quatre (4) étapes :

- la préparation avant l'arrivée du navire
- l'arrivée
- l'escale
- le départ

a)- Préparation avant l'arrivée du navire

Des feuilles de mouvements des navires informent les usagers des itinéraires des bateaux consignés par Auximad. Les dates qui y figurent ne sont cependant que des prévisions, des décalages peuvent se produire et des mails confirmant l'arrivée exacte du navire sont adressés par les Armateurs aux agents qui en avisent alors les chargeurs et réceptionnaires. Les chargeurs peuvent transférer au port les marchandises à exporter et activer l'établissement des documents d'exportations.

Les réceptionnaires doivent préparer les documents d'importations et commissionner les pièces manquantes afin de ne pas retarder l'enlèvement des marchandises.

L'agent doit aussi aviser les autorités portuaires, les services des douanes, s'il s'agit du premier port malgache touché par le navire, le service émigration et le médecin raisonneur.

b)- L'arrivée du navire

A la date et heure d'arrivée annoncées par le consignataire, tous les intéressés se préparent aux opérations qui leur incombent respectivement et l'agent en particulier procède à l'entrée du navire.

Dès que le navire est à quai, il monte à bord afin de remettre au commandant ses courriers éventuels, récupérer les documents exigés par les autorités et faire les dernières mises au point pour le bon déroulement des opérations durant l'escale du navire.

c)- L'escale du navire

Le principal rôle du consignataire à cette étape est de fournir, ce dont il a besoin et de suivre de près les opérations commerciales, c'est-à-dire les déchargements et les chargements des marchandises.

- Les déchargements

Le suivi des opérations de déchargement se fait à partir des manifestes d'entrée dès que les marchandises sont débarquées. Si le fret est payable à destination, il doit d'abord s'acquitter du montant du fret auprès du consignataire avant de pouvoir enlever les colis.

- Les chargements

Une liste de l'ensemble des marchandises à charger est proposée par le consignataire au bord et à l'acconier. Actuellement, dans les grands ports, la plupart des marchandises sont emportées par ou dans des containers afin d'activer les opérations commerciales.

Parallèlement au chargement, l'agent établit le manifeste d'accompagnement qui retrace les marchandises effectivement embarquées.

Le détail de ces opérations est rapporté journallement à l'Armateur et dès que les déchargements et chargements sont terminés, le navire peut s'apprêter à quitter le port pour continuer son voyage.

d) Le départ du navire

Avant de pouvoir partir, le bateau doit être en règle avec toutes les autorités portuaires (douane, police, capitainerie)

Le consignataire procède alors à la sortie du navire mais son rôle ne s'arrête qu'après avoir informé l'Armateur de l'heure exacte de départ du navire, délivré aux chargeurs les connaissements originaux et traite les contentieux éventuels.

4-2 : Le transit

Théoriquement, le transit est l'action de traverser ou de faire traverser à des marchandises un pays, au cours d'un voyage ou d'un transport vers d'autres pays.

De même, le transitaire est le commissionnaire en marchandises qui s'occupe de l'importation et de l'exportation.

Dans le pratique, l'entrée et la sortie des marchandises en provenance ou à destination de l'étranger exige diverses formalités administratives que l'usager n'est pas toujours à même de remplir personnellement.

De telles opérations nécessitent l'intervention d'un intermédiaire spécialisé.

Chez Auximad ,toute opération commence par la réception d'un ordre de transit .Ce dernier se définit comme document qui peut se présenter sous forme d'une lettre ,un télex ,un fax ,un télégramme ou imprimé à remplir et à signer par le client .Il doit mentionner en premier lieu les instructions du donneur d'ordre et de la nature des marchandises ,mais certaines renseignements sont aussi exigés afin de faciliter l'identification fiscale du client /adresse complète ,s'il s'agit d'un particulier ,registre de commerce et numéro statistique s'il s'agit d' une société .

Concernant les documents remis par le client :

- A l'importation : les documents nécessaires diffèrent selon les types de marchandises à importer, et un accusé de réception aussi est nécessaire pour réclamer les documents manquants et permet aussi de contrôler le déroulement des opérations.
- A l'exportation : les documents nécessaires sont les facteurs, les formalités et douanières qui doivent se faire avec circonspection ou d'établir les déclarations en douanes.

A savoir que dès autorisation de l'embarquement, l'acconier se charge du travail et doit avoir en possession le bon d'embarquement, le client doit aussi avoir en sa possession une lettre de transport, un document par lequel le transporteur reconnaît avoir reçu les marchandises à bord et par lequel il s'engage à les remettre au lieu de destination où elles ont été reçues .Mais, une lettre de réserve doit être établie en cas de mauvais état des marchandises.

Dans le cas où ce problème existe, alors on exerce le constat, et le transitaire demande l'intervention d'un expert désigné par le client pour constater les anomalies. Seulement après le constat, les marchandises peuvent déclarées en douanes.

Pour la déclaration en douane qui est le principal rôle du transitaire en tant que signataire, il s'engage personnellement auprès des douanes .La déclaration est établie à partir des documents remis par le client .Elle est accompagnée de décompte de valeurs et les pièces justificatives exigées par le service de douane .Comme par exemple, le bon de livraison qui est un document attestant la livraison des marchandises.

4-3 : Les activités annexes

A part des actions principales, la société Auximad facilite aussi les besoins des simples personnes qui veulent entreprendre ses biens .Parlant de ses actions annexes, la société procède à la location des magasins de stockages, locations des élévateurs, tracteurs et remorques, comme autre actions, il exploite aussi l'assurance qui se caractérise en trois (3) branches bien distinctes :

- La branche terrestre qui concerne les autos, APA santé concerne les accidents, maladies, l'IRD qui concerne les vols, l'incendie ...
- La branche vie concernant la retraite complémentaire, le décès ...
- La branche maritime qui concerne les biens engagés en voie maritime.

Ainsi la société exerce toutes ses catégories de types de branches avec la relation de l'agence ARO car ce dernier est l'un des actionnaires principal de l'Auximad pour assurer les besoins des clients demandeurs.

CHAPITRE II : Théorie GENERALE sur le « système comptable»

L'activité économique de l'entreprise entraîne un certain nombre d'opérations internes et des opérations d'échanges avec les agents extérieurs. Ces opérations plus ou moins complexes doivent être constatées au sein de la société AUXIMAD .Pour ce faire, elle fait appel à la technique comptable.

L'objet premier de la comptabilité est de fournir des informations financières sur le fonctionnement d'identité économique, en l'occurrence de la société.

Les informations fournies par la comptabilité sont particulièrement importantes pour le processus de gestion .Ce dernier consiste à planifier les activités, à prendre des décisions administratives et financières et de contrôler les ressources de l'entreprise.

En outre, les tiers (Investisseurs, Etat, Banquiers,...) ont besoin d'information portant sur la situation financière des entreprises et les résultats de leur exploitation afin d'obtenir le financement possible.

(Exemple : Règle de la capacité de remboursement c'est à dire le montant de la dette financière ne doit pas représenter plus de 3 ou 4 fois la C.A.F annuelle moyenne prévue : $\frac{\text{Dette F}}{\text{C.A.F}} < 3 \text{ ou } 4$)

Dette F : Dette financière ; CAF : Capacité d'autofinancement

Enfin, la tenue d'une comptabilité par toute entreprise a été rendue obligatoire par le code de commerce et le décret N°87332 du 17 Septembre 1987 pour l'ancien PCG ; et sous le décret N°2004 272 du 18 Février 2004 pour le PCG 2005. (PCG : Plan Comptable Général)

Section 1 : Définition du système comptable

Le système comptable est un moyen de saisir, classer, évaluer et d'enregistrer tous les faits modifiant ou susceptibles de modifier la situation de patrimoine de l'entreprise.

Les fonctions principales du système comptable sont :

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

- La communication et interprétation

Le résumé des informations financières se fait dans un rapport appelé « état financier »

Section 2 : Eléments constitutifs du système comptable :

Un système de comptabilité de gestion doit permettre de collecter et de communiquer rapidement des informations statistiques et financière sur les activités de l'organisation aux différents niveaux de la hiérarchie, donnant à chacun les détails nécessaires en temps opportun.

En général il existe trois (3) sortes de comptabilités :

- Comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)
- Comptabilité budgétaire (C.B.)
- Comptabilité générale (C.G)

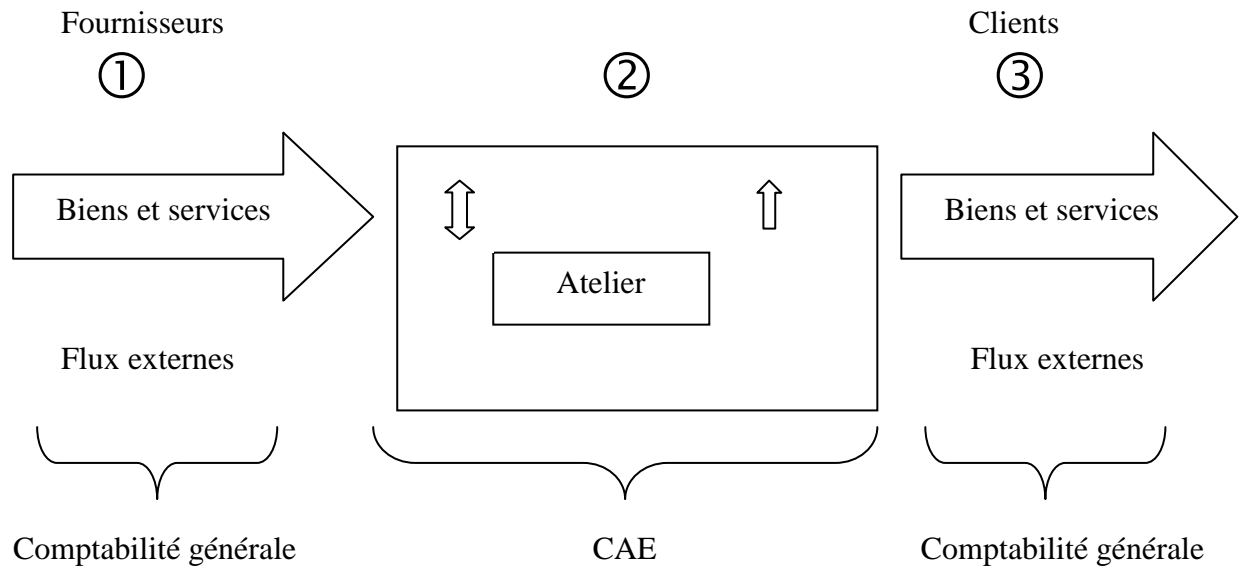
La Comptabilité comprend en outre, la mise en place de système de contrôle, l'établissement et la vérification des états financières, l'analyse et l'interprétation des informations financières.

Dans le présent mémoire, il sera question plus précisément de la comptabilité générale. Mais il convient d'abord de définir ces trois types de systèmes comptables.

2-1 : La comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)

La comptabilité analytique est un instrument de gestion interne à l'entreprise ; elle sert à calculer des coûts ; à prévoir les produits et les charges, à éclairer les choix d'investissement.

La mise en place d'une CAE permet de compléter les informations fournies par la comptabilité générale .Son objectifs est d'analyser finement l'exploitation, les composantes du résultat de l'entreprise et de l'expliquer .Les relations entre la CAE et la comptabilité général se présente par le schéma ci-après :



⇕ : Magasin de stockage des matières premières

↑ : Magasin de stockage des produits finis.

① : Les fournisseurs livrent des matières premières (biens et ou services)

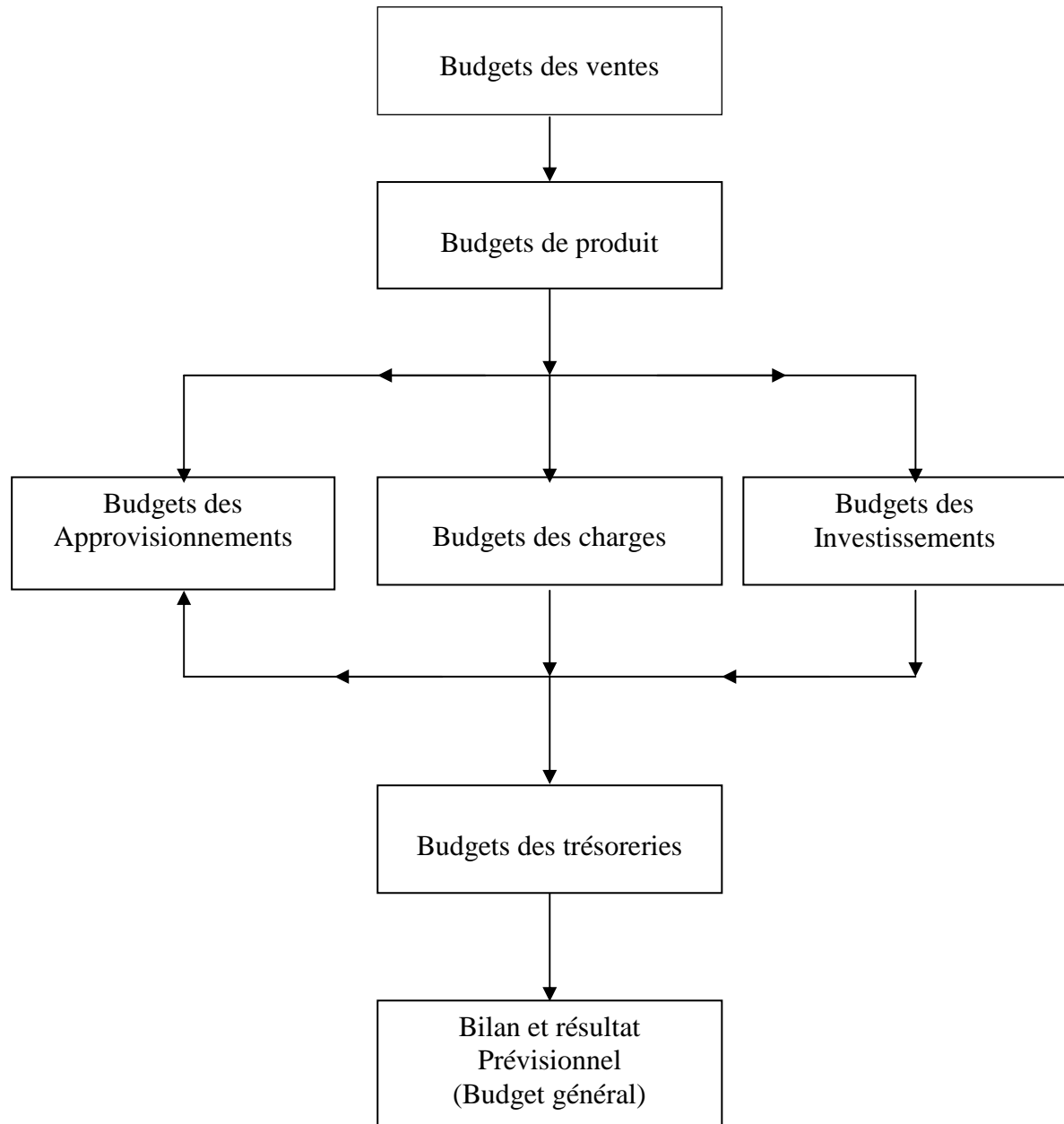
② : Ces matières premières sont stockées au magasin de stockage, et puis on va les transformer dans les usines pour avoir des produits finis.

③ : Ventes auprès des clients (biens et ou services)

2-2 : La comptabilité budgétaire

La comptabilité budgétaire consiste à prévoir et à projeter les faits dans l'avenir.

a) hiérarchie des budgets :



Le budget des ventes :

La prévision des ventes se fait le plus souvent :

- en quantité et en valeur
- pour une période assez courte (1 an)
- sur la base des ventes des périodes passées de l'étude du marché
- par produits, par régions, par type de clientèle, par canaux de distribution.
- Par période brève (1 mois)

Le budget de production :

Il détermine les quantités à fabriquer

- Par produit
- par période
- Et aboutit ainsi au coût prévisionnel de diverses fabrications

Un de ses éléments essentiels est le programme de fabrication qui tient compte de contraintes :

- techniques (capacités des ateliers, main d'œuvre disponible)
- économiques (marché rentabilité des divers produits)

Le budget des approvisionnements :

Son but est de déterminer à quelles dates et en quelles quantités, avant d'être réceptionnées, les matières en marchandises sont elles nécessaires pour la production.

Si la consommation est régulière, on commandera des quantités constantes a intervalles de temps égaux, si elle régulière, on aura le choix entre commander :

- des quantités constantes à des dates variables (à déterminer)
- des quantités variables (à déterminer) à des dates fixes, on fait calculer la cadence optimale des commandes, qui tient compte.
- Du coût de possession du stock (frais de magasinage par exemple)

Le budget des charges :

- la provision des charges variables est en fait incluse dans les précédents budgets des charges variables d'achat, de production, de distribution...
- la provision des charges fixes découle de l'ensemble des budgets : charges d'administration, assurances, services des emprunts, amortissements, etc.

Le budget des investissements :

Il découle essentiellement du budget de production

Il prévoit, en ce qui concerne les nouveaux équipements

- le choix entre les diverses acquisitions possibles en fonction
 - de la rentabilité économique
 - du rendement technique
- le choix du financement
 - autofinancement
 - emprunt
 - crédit bail

Le budget de la trésorerie :

Il détermine généralement mois par mois

- les encaissements (ventes essentiellement)
- les décaissements achats, charges, TVA... (les dotations ne sont pas des charges décaissables)
- le solde de fin de période

Il tient compte des décalages dans le temps entre :

- ventes et encaissements
- achats...et décaissements

Le budget général :

Il consiste à l'établissement d'un compte de Résultat et d'un bilan prévisionnel. Il est la synthèse de tous les autres budgets.

En conclusion, le budget représente la prévision chiffrée d'un programme

L'activité de l'entreprise donne bien à la présentation de toute une série de budget inter – indépendant.

Le budget de trésorerie est la synthèse du flux financier

+ Trésorerie

(-) Trésorerie, Dépenses

= Solde de trésorerie, Dépenses

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

2-3 : la comptabilité générale

La comptabilité générale consiste à analyser et à enregistrer dans les comptes tous les mouvements de valeur résultant des activités de l'entreprise.

Cinq (5) états financiers sont obligatoires pour une entreprise .Mais avant de les déterminer, il est nécessaire de savoir les principes comptables fondamentaux :

Principe d'indépendance d'exercice : la vie sociale d'une entreprise va être découpé en période ou exercice comptable d'une durée normale de 12 mois .Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui précède et de celui qui le suit. Ainsi pour sa détermination, il convient donc d'imputer les produits et les charges qui lui sont propres.

Principe d'importance relative : les Etats financiers doivent mettre en évidence toute information pouvant avoir une influence sur la décision que les utilisateurs de l'information peuvent prendre sur l'entité .Ainsi, tout élément significatif doit faire l'objet d'une présentation séparée et les montants non significatifs peuvent être regroupés à des moments correspondant à des éléments de nature ou de fonction similaire.

Principe de prudence : la prudence est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter les risques de transfert sur l'avenir d'incertitude présentes susceptible de grever le patrimoine de l'entreprise .Ainsi ,les actifs et les produits ne doivent pas être surévalué ,et les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués .

Principe de permanences des méthodes : la cohérence et la comptabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations. Tout exception à ce principe ne peut être justifié que par la recherche d'une meilleure information ou par un changement de règlement.

Principe du coût historique : Ce principe suppose que l'unité monétaire est une unité de mesure stable. Les éléments d'actifs, de passifs, de charges et produits sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, c'est-à-dire, sur la base de leur valeur à la date de leur constatation, sans tenir compte des effets de variations de prix ou d'évaluation de pouvoir d'achat de la monnaie.

Principe d'inténgibilité du bilan d'ouverture : le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédant.

Principe prééminence de la réalité sur l'apparence : les opérations doivent être enregistrées en comptabilités et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique.

Principe de non compensation : la compensation entre éléments d'actif et élément de passif au bilan ou entre élément de charge et élément de produits dans le compte de résultat, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est supposée ou prévue par la réglementation comptable.

Les états financiers que l'entreprise doit élaborer sont :

- Bilan
- Compte de résultat (CR)
- Tableau de variation des capitaux propres
- Tableau de flux de trésorerie
- Annexes

Les états financiers sont établis de manière à répondre aux besoins de ceux à qui ils sont destinés. Ce sont sans doute les rapports comptables les plus importants.

Le bilan décrit la situation financière d'une entreprise à une date précise. Ainsi, c'est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à une date de clôture des comptes.

Le compte de résultat représente les charges et les produits de l'entreprise. Il sert à mesurer la performance de l'entreprise à réaliser des profits ou des pertes.

Le tableau de variation des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice. Les informations minimales présentées dans ce tableau concernent les mouvements liés :

- au résultat net de l'exercice ;
- aux changements de méthodes comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a été directement enregistré en capitaux propres ;
- aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres ;
- aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement,...) ;
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. Il présente les entrées et les sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie intervenues pendant l'exercice selon leur origine.

L'annexe des états financiers comporte des informations ; des explications et des commentaires d'importance significative et utiles aux utilisateurs des états financiers sur les méthodes comptables spécifiques utilisées et sur les autres documents constituant les états financiers.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

Le système de privatisation et la politique économique à Madagascar engendraient des difficultés et certains problèmes dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans cette deuxième parties, les différents problèmes rencontrés par la société Auximad seront traités ainsi que leur conséquences.

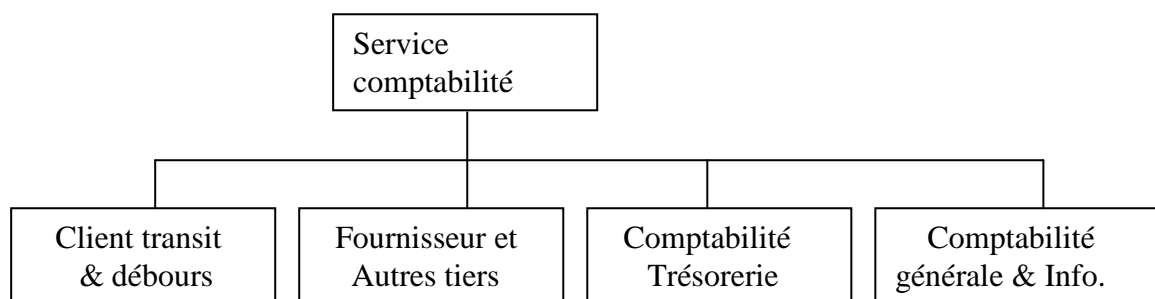
Ces problèmes peuvent être classés en quatre groupes : « les problèmes liés à l'exécution du travail, les problèmes rencontrés à la comptabilisation, les problèmes liés aux tiers et les problèmes rencontrés aux environnements de l'entreprise ».

Chapitre I : Problèmes liés à l'exécution du travail.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de procéder à l'analyse critique de la situation existante. Mais nous pensons qu'il serait préférable de faire tout d'abord une présentation des faits concernant certains points, qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique.

En tant qu'entreprise prestataire de service, Auximad a rencontré quelques difficultés à l'accomplissement des activités. Par rapport au nombre de tâches et à la difficulté du travail, les personnels ne suffisent pas à les effectuer d'une manière suffisante.

Figure 5 : La figure ci après montre la structure du service comptabilité au niveau direction générale



Fonction des services

Le service comptabilité joue un rôle moteur dans une entreprise, c'est-à-dire, il représente une place très importante pour le fonctionnement de la société.

Ce service assure la mise en œuvre de toute la comptabilité, c'est-à-dire, il procède à la centralisation de tous les effets des transactions constatés à la date de survenances de ceux-ci. A travers de l'organigramme ci-dessus, le service comptabilité se subdivise en quatre (4) sections bien distinctes, qui sont les suivantes :

- Créance client & Débours
- Fournisseur & autres tiers

- Comptabilité trésorerie, Comptabilité Générale & information

Il est nécessaire de savoir les fonctionnements ou les tâches respectives de chaque section dans toutes les agences et celle de la direction générale.

La créance client & débours

Pour toutes agences : Cette section garantie le :

- Suivi et contrôle des documents physiques comme les factures des différentes activités (transit, consignation et divers), les bordereaux de règlements, les bordereaux de provision client transit et enfin les bordereaux de débours.
- Suivi et contrôle des documents de synthèse
- Suivi des comptes courants
- Suivi et explication comptes de liaison 18
- Suivi et explication des comptes de passage (solde Néant)

Au niveau Direction générale : elle se concentre sur :

- La tenue des Bordereaux débours transit (BDT) & bordereaux de débours consignation (BDC)
- Suivi et régularisation comptes de liaison 1811X0090
- Reprise en compte courant consolidé des opérations

Fournisseurs & autres tiers

Pour toutes agences :

Concernant les fournisseurs : cette section assure le :

- Suivi des réceptions et contrôle des documents physiques tels que : journal des opérations diverses (JOD) fournisseurs, journal d'achat d'exploitation (JAE), et le journal d'achat d'immobilisation (JAI)
- Suivi des comptes fournisseurs factures non encore parvenues
- Suivi des régularisations fournisseurs factures non parvenues en fournisseurs individuels (408 à 401)
- Suivi des documents de synthèse
Balances auxiliaires
Grands livres auxiliaires

Concernant les autres tiers : il se focalise sur le :

- Suivi et établissements des relevés comptes groupes et associés (compte 45)
- Suivi, explication et établissement des relevés : SMOI, PFOI, SCIPPA et TROPICAL SERVICE
- Suivi et explication éventuelle des comptes de passage soldé à néant

Au niveau direction : se concentre sur la :

- tenue des JAE Agence direction
- tenue des JAI Agence direction
- déclaration prestation de service

La comptabilité trésorerie

Pour toutes agences : cette section assure :

- le suivi des réceptions et contrôle des documents physiques tels que :

Le suivi des documents de synthèses

Au niveau direction générale : elle garantie

- la tenue des journaux financiers
- l'état de rapprochement bancaire

Comptabilité générale & Informatique

Pour toutes agences : cette section se charge

- Suivi du traitement comptable au niveau du logiciel AUXICOMPTA : réception fichiers des Agences, fusions, état de contrôle, traitement document de synthèse,.....

Au niveau Direction Générale : elle assure

- le rapport d'activité
- toutes déclarations effectuées par le service comptabilité
- tenu registre des immobilisations.

Figure 6 : Effectif moyen de personnel de la société Auximad en général

| Année | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------|------|------|------|
| Effectifs | 508 | 501 | 451 |

Alors que d'après la statistique de personnel, on constate une diminution d'effectif de temps en temps, c'est-à-dire, que la société Auximad cherche toujours le moyen à minimiser le nombre de son personnel.

Section 1 : Insuffisance de personnel

Toute entreprise nécessite des moyens financiers, des moyens matériels et des moyens humains en vue de satisfaire les besoins de ses clientèles. Mais il ne faut pas oublier que les ressources humaines occupent une place très importante pour le fonctionnement de l'entreprise entière. C'est pourquoi l'insuffisance de personnel entraîne un facteur de blocage au sein de l'entreprise.

La logique c'est que le nombre de personnels varie suivant le nombre de tâches et la difficulté des travaux. Mais on constate que les personnels de l'Auximad diminuent de temps en temps dans la statistique que nous avons vu auparavant.

D'où cette insuffisance a pour conséquent une confusion des tâches envers les personnels alors que la motivation n'est pas suffisante en contrepartie de leurs efforts.

1-1 Confusion des tâches

La confusion des tâches dans la société Auximad a entraîné l'accumulation et l'incompatibilité des tâches. En ce qui concerne l'accumulation des tâches, les agents ont accompli des tâches que celles attribuées auparavant. Par conséquent, ils sont trop chargés par l'exécution de son travail ; et cela va entraîner la nervosité et l'oubli qui pourront déstabiliser peu à peu les objectifs fixés. Quelques travailleurs doivent prendre des heures supplémentaires pour pouvoir effectuer à temps leurs travaux.

Pour l'incompatibilité des tâches, il s'explique par l'accomplissement par certains agents des tâches non compatibles. Dans l'Auximad, une ou plusieurs personnes sont chargées de services qui n'ont aucune relation entre eux. A titre d'exemple parmi ses attributions, le responsable des opérations de comptabilité direction générale s'occupe en même temps une autre tâche au niveau des agences.

Ces incompatibilités viennent en majeure partie de l'accumulation des tâches. Il peut en résulter un allègement passager d'un service tout en alourdissant un autre. Ainsi, l'existence continue des travaux en suspens.

1-2- Manque de motivation de personnel

Par une diminution des effectifs du personnel causé par le système de privatisation et les conjonctures économiques défavorables, les agents restants doivent s'occuper des tâches trop chargées. Ils doivent travailler très vite car sinon, les opérations journalières s'effectueront le jour suivant. Malgré ces efforts, les motivations sont presque inexistantes.

Ensuite, il n'y a pas de récompense pour les bons travailleurs. Il demeure toutefois égal aux autres. Ils ont alors tendance à ne pas déployer le maximum d'eux même car bon ou mauvais, ce serait toujours pareil.

Par conséquent, les travailleurs mécontents de ces travaux pénibles et surtout fatigant s'énervent sur les choses que lui sont effectués. Alors que le développement de l'entreprise sera en danger sans doute.

1-3- Manque de recyclage de personnel

Pour le fonctionnement de l'entreprise, la formation de personnel est très importante dans le cadre de développement. Or dans la société Auximad, ce recyclage de personnel est presque inexistant.

En effet, la formation n'existe qu'aux investissements des matériels nouveaux ou en cas d'existence des nouvelles activités. Mais la plupart des employés ne gagnent pas davantage pour celle-là. Alors que les travailleurs manqueraient d'un esprit innovateur et leur capacité restera comme celle auparavant. Le problème se pose sur les effets de la mondialisation et l'augmentation de la concurrence qui pousse les entreprises à effectuer un diagnostic de l'entreprise entière surtout du côté organisation.

Enfin, la promotion, plus précisément la gestion de carrière est presque négligeable dans cette société. La plupart des agents possèdent le même grade qu'auparavant même s'ils avaient travaillé depuis sept (7) à dix (10) ans dans la même société.

Section 2 : Insuffisance et vétusté des matériels

Dans cette section, nous allons essayer d'aborder quelques effets négatifs dus à l'insuffisance de matériels.

Le manque de matériels de bureau comme les matériels informatiques se font ressentir fortement à la société Auximad. Ces matériels sont indispensables dans toutes les opérations que la société doit effectuer. Cette insuffisance a d'énormes conséquences comme cité ci-dessous :

- risque d'erreurs
- retard dans l'exécution du travail

2-1 Risque d'erreurs

On peut parler que le manque de matériels informatiques, plus précisément les ordinateurs sont une source d'erreurs.

En effet, toutes les opérations effectuées par l'Auximad sont informatisées. Le problème vient du fait qu'il n'y a qu'un seul ordinateur dans chaque section. Alors, si on utilise cette machine, on est obligé de travailler plus vite car les autres ont besoin de celle-ci pour leurs travaux. Par conséquent, on ne peut pas faire des vérifications sur les travaux effectués ; et que des énormes erreurs seraient apparues sans doute. Ainsi, il y aura une grande difficulté au moment d'un établissement des états financiers.

2-2 Retard dans l'exécution du travail

L'un des problèmes causés par l'insuffisance des matériels est le retard dans l'exécution du travail. Ce problème est à peu près similaire à ce qui a été dit plus haut.

La faiblesse des capacités des ordinateurs entraîne souvent la lenteur de l'exécution par les machines des tâches qui leur sont réservées.

Effectivement, la présence d'un seul ordinateur dans chaque section n'arrive pas à terminer les opérations journalières. Alors que les opérations non encore saisies seront effectuées le jour suivant, et ainsi de suite tous les jours. De plus, la vétusté des machines ralentit le traitement des opérations et diminue considérablement la volonté des employés. D'où la situation réelle de la société Auximad ne pourra pas terminer à temps.

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA COMPTABILISATION

Dans ce chapitre, on va essayer d'aborder les sources des problèmes de la comptabilisation et leurs conséquences.

Depuis l'année 2005, l'Auximad a changé la méthode de travail. Ce changement a été marqué par l'utilisation de matériel informatique et l'application du nouveau plan comptable général 2005 (PCG 2005). Alors cela pose le problème de personnel car avant l'an 2005, l'enregistrement comptable se fait par compte à compte (manuel), et le plan comptable général utilisé c'est le PCG 87.

Section 1 : Changement du plan comptable général

Toutes les entreprises ont obligé de changer leur PCG suivant le décret n° 2004-272 Portant approbation du PCG 2005, Article 2 :

- La comptabilité des entreprises doit être aménagée, conformément aux dispositions de ce plan comptable général, au plus tard à partir du premier exercice ouvert après décembre 2004.

Grâce à ce changement, on est obligé de s'adapter ; mais le personnel a l'habitude de traiter les informations comptables à partir de l'ancien PCG.

Ainsi, deux conséquences successives en résultent :

1-1 Risque d'erreurs

Comme la détermination et la tenue des documents de synthèses sont centralisées au siège, le problème se pose au niveau des agences tant qu'au siège.

En effet, lors de la détermination du relevé mensuel d'un armateur, les employés sont habitués à utiliser les numéros de comptes existant dans l'ancien PCG. Or, la plupart des numéros de comptes sont modifiées. Alors que des erreurs apparaissent dans les documents comptables.

Ensuite, c'est difficile pour le personnel de s'adapter et de maîtriser le nouveau PCG car ce n'est pas seulement les numéros de comptes étaient modifiés mais aussi son contenu entier servant à l'élaboration des états financiers. (à titre d'exemple : le compte de résultat en nature)

Par conséquent, la situation mensuelle de la société contient des anomalies, et qui devra pour l'entreprise à réviser et reprendre ses informations afin de trouver les erreurs.

Enfin, le non maîtrise du nouveau PCG à l'Auximad entraîne l'existence des comptes qu'il faut expliquer à chaque relevé mensuel consolidé.

1-2- Retard de traitement comptable

L'efficacité de l'entreprise est marquée par la capacité et la rapidité du personnel. Dans la société Auximad, le retard de traitement comptable est l'un des facteurs qui empêche la réussite de cette société.

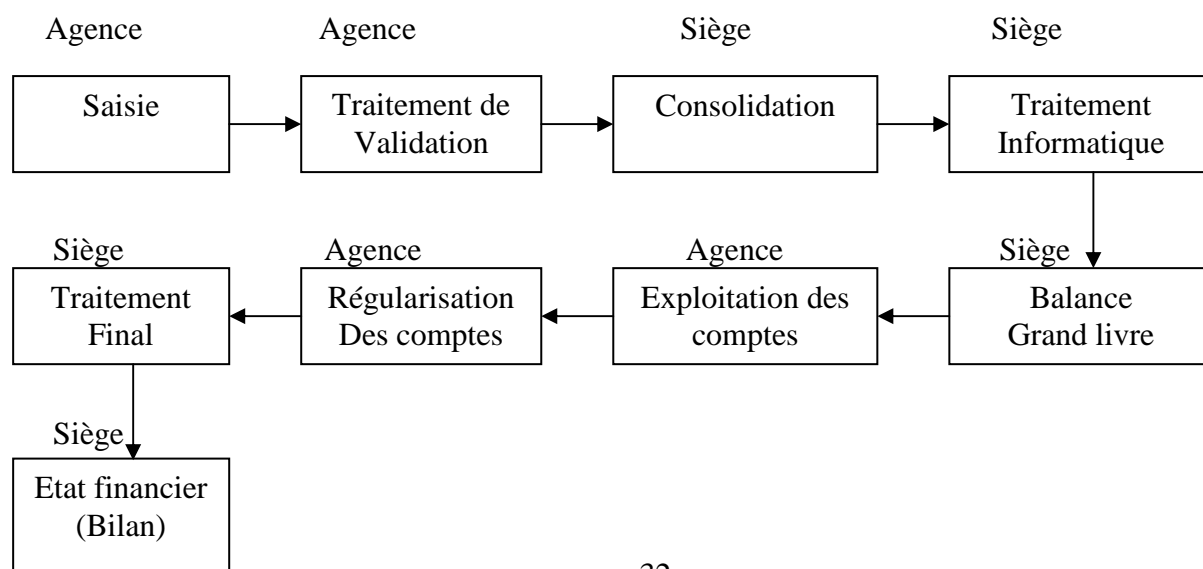
Effectivement, si on ne pense seulement qu'à la non maîtrise du PCG2005, les agents comptables vérifient à chaque écriture ou à chaque imputation, la cohérence avec ce plan.

De plus, la société Auximad élabore à chaque fin du mois la situation exacte sur les opérations qui lui sont exercée. Mais à cause de l'existence des anomalies et des comptes à expliquer qu'on a déjà mentionné auparavant, la situation réelle n'est obtenue qu'à la quatrième ou à la cinquième arrêtée.

Ainsi, on peut dire que le changement du PCG dans la société Auximad est un facteur bloquant pour l'atteinte de ses objectifs. Et cela ne peut pas être résolu jusqu'à ce que les agents comptables aient maîtrisé ce nouveau PCG.

Section 2 : Changement fréquent de logiciel comptable

La tenue de la comptabilité sur ordinateur permet de tirer quelques avantages d'utilisation. Mais avant d'entamer cela, il est nécessaire d'aborder le processus de traitement par le logiciel AUXICOMPTA (Figure7)



En premier lieu, l'ordinateur est un moyen sûr, de garder l'information aussi longtemps que voulu. Deuxièmement, c'est un moyen rapide et facile pour la révision des archives. Enfin, le rythme du travail est accéléré et la perfection au niveau du travail réalisé est possible. Pour sa part, la tenue de la comptabilité sur ordinateur dans l' Auximad consiste pour le suivi des situations de comptes, tels que :

- La vérification des débours engagés ;
- Le recouvrement des clients ;
- Le suivi des facteurs clients, c'est-à-dire, les prestations de services ;
- Le suivi des avoirs qui signifie la contestation du client ;
- Le suivi des lettrages qui est le reste des paiements du client.

Le travail est facilité mais dernièrement tous les problèmes que causent le changement de logiciel comptable AUXICOMPTA à COMPTAUX ont été constatés. Le problème était à deux niveaux :

- la difficulté d'adaptation du personnel
- l'inexistence d'un expert comptable pour l'élaboration du programme.

2-1 : Difficulté d'adaptation

Comme le personnel s'est habitué à travailler sur un logiciel comptable qui lui apparaît efficace, le changement de ce logiciel comptable entraîne toujours un problème d'adaptation pour le fonctionnement de leur tâche. Ainsi, il apparaît nécessaire de former le personnel pour la manipulation du nouveau système ; et cela causera alors une perte en temps et en argent. Effectivement, au niveau du service informatique, ce dernier essayait de mener son développement à un temps réel pour les traitements des opérations, sachant que cela va présenter quelque problème au niveau du retardement des traitements, d'où c'est l'un des points négatifs de ce changement.

Entre autre, en cas de modification du programme de ce concept, les utilisateurs doivent être formés pour pouvoir élaborer ses tâches sur ce nouveau logiciel, ainsi cette formation entraîne aussi un retard sur l'avancement des travaux.

2-2 : Inexistence d'un expert comptable :

Chaque service existant dans la société Auximad est caractérisé par leurs propres tâches et ses propres objectifs. Ici, le problème se pose au niveau du service informatique causé par le changement fréquent de logiciel comptable. En effet, les informaticiens élaborent les programmes à partir de la demande effectuée par le service comptabilité. Il existe un « cahier de charge » qui indique les besoins de ce service. On constate alors des anomalies au niveau de l'informatisation, car tous les jours il y avait des temps perdus grâce à la non fonctionnelle de ces programmes.

Par conséquent, les travaux deviennent trop chargés

CHAPITRE III : PROBLEMES LIES AUX TIERS

Le tiers représente les divers clients, les différents types de fournisseurs, l'Etat,... Pour l'exécution de son activité, Auximad supporte des problèmes au niveau de ses fournisseurs et aux divers clients.

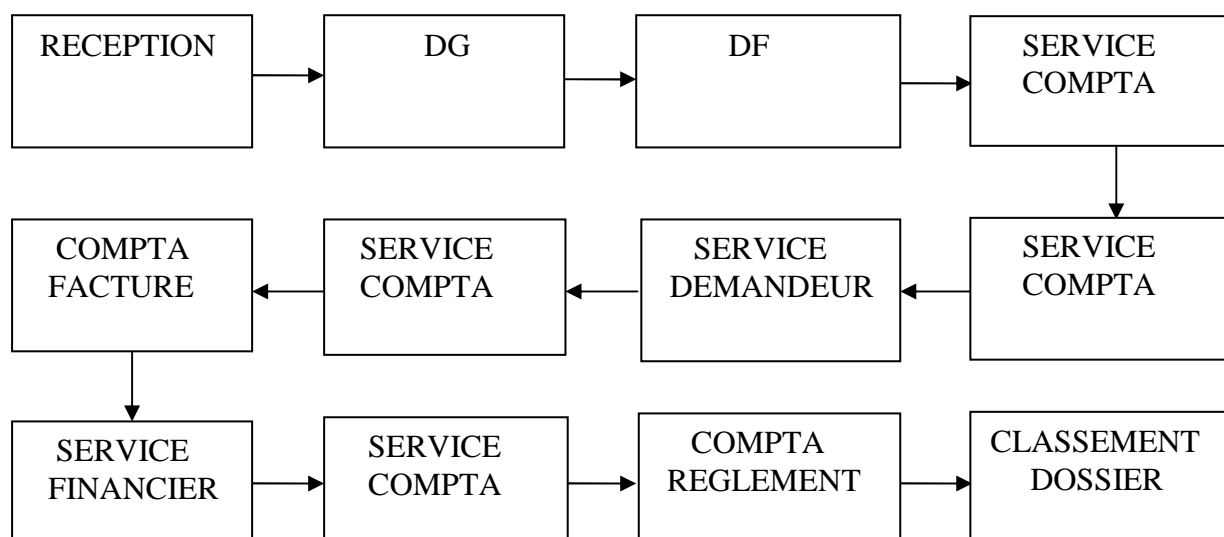
Section 1 : circuit des documents fournisseurs trop long

Comme toute société, l'Auximad fait appel à des fournisseurs afin de satisfaire les besoins de ses consommateurs. Et ses biens et services sont effectués par différents fournisseurs tels que :

- Fournisseurs d'exploitation
- Fournisseurs d'immobilisation
- Fournisseurs débours transit et consignation

Il est donc nécessaire d'aborder le traitement des documents fournisseurs avant d'intégrer dans le problème.

Circuit des documents (Figure8)



***Document extra comptable**

Le document extra comptable est un document qui permet de suivre le circuit de toutes les factures fournisseurs, dont le service comptabilité section fournisseur et tiers reclasse les documents qui arrivent en quatre (4) procédés :

-Fiches fournisseurs : permet de savoir le reste de tous les règlements qui ne sont pas encore passés par la société Auximad (Annexe III)

-Registre fournisseurs : permet de suivre le circuit des factures, c'est-à-dire, le service comptabilité contrôle tous les renseignements existant dans la facture avant de les mettre sur registre, et il vérifie la ressemblance entre facture et bon de commande, le montant du facture,.....

-Fichier fournisseur : sert à classer sur fichier du micro-ordinateur les fournisseurs à charge fixe, comme par exemple le loyer, les redevances : Orange, Telma,.....

-Classement facture par fournisseurs : c'est-à-dire, après vérification et suivi de toute facture, le service comptabilité classe ce dernier par ordre alphabétique pour faciliter la recherche de chaque fournisseur.

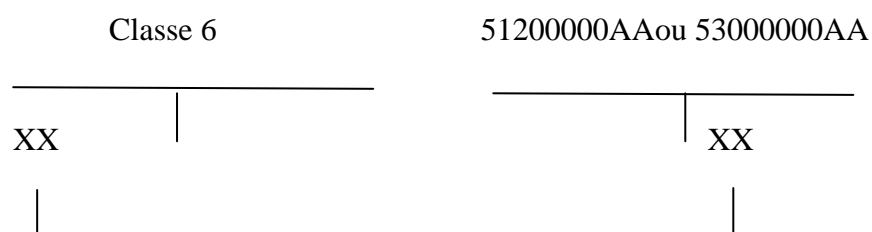
***Procédure comptable**

Comptabilisation au comptant :

Après avoir vérifié l'exactitude de la facture fournisseur, ce dernier doit régler immédiatement, c'est-à-dire, le règlement se fait au comptant.

Ainsi, la comptabilisation se présente comme suit :

Concernant le fournisseur d'exploitation

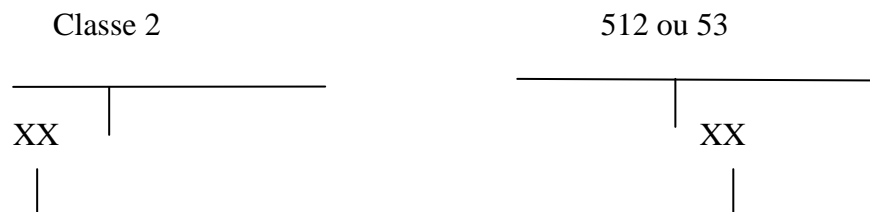


Classe 6 : charge d'exploitation

51200000AA : banque

53000000AA : caisse

Concernant le fournisseur d'immobilisation

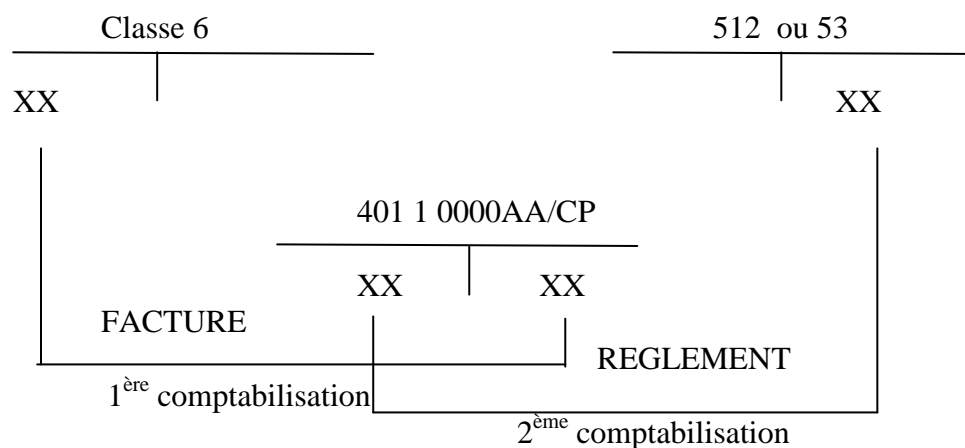


Classe 2 : charge d'immobilisation

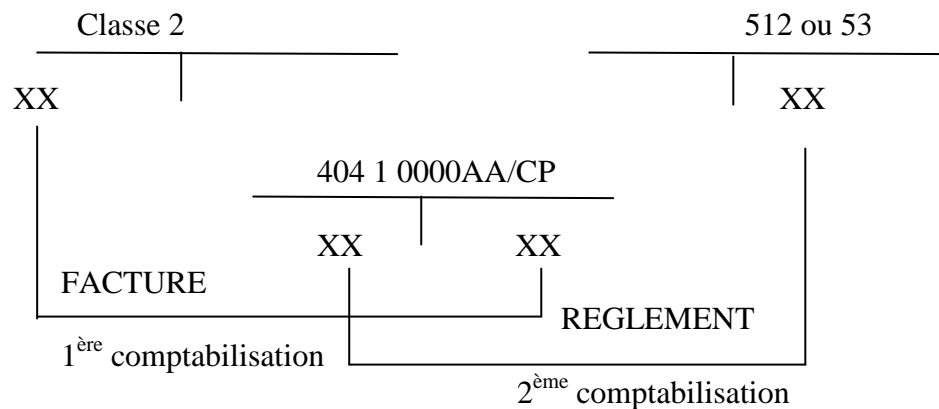
Comptabilisation à crédit :

Le règlement de la facture fournisseur se fait après un laps de temps, selon le contrat entre les deux contractants. D'où le processus comptable se réalise comme suit :

Concernant le fournisseur d'exploitation



Concernant le fournisseur d'immobilisation

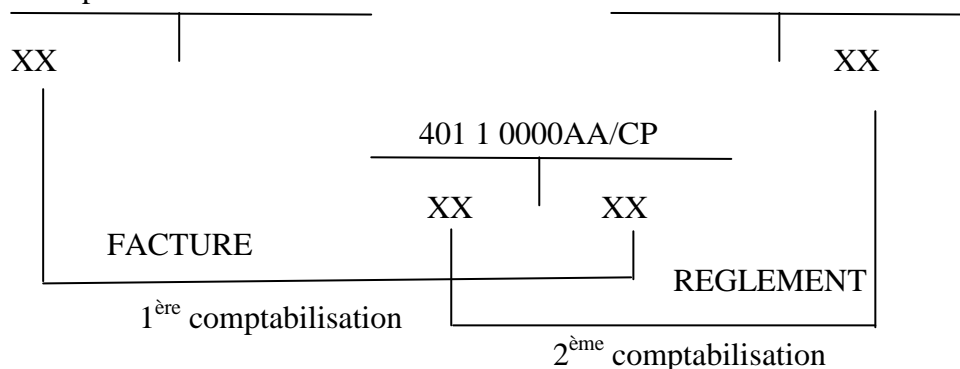


404 1 0000AA/CP : fournisseur d'immobilisation effet à payer

Concernant le fournisseur débours

418XXX00AA/CP=N° dossier
ou compte d'escalé

512 ou 53



A savoir qu'après règlement total de chaque fournisseur, ce dernier doit être soldé à néant
De ce fait, cette longueur a pour conséquent un retard de traitement.

1-1 : Retard de traitement :

Le dysfonctionnement de l'Auximad est marqué par le retard de traitement. Ce dernier représente l'un des facteurs bloquant pour l'atteinte de ses objectifs.

En effet, le personnel de l'Auximad a été manqué de la familiarisation pour l'exécution du travail ensemble. Par conséquent, certains documents traînent trop au moment de leurs passages dans chaque service ou dans chaque section. D'où la passation des écritures ou l'imputation comptable ne fait qu'après trois ou quatre jours de leurs arrivées à la réception.

De plus, certaines factures manquent des éléments indispensables tels que : le numéro statistique, le NIF (Numéro d'Identification Fiscal), le registre de commerce,... Et cela va entraîner un retard car il faut les ajuster en prenant contact avec les fournisseurs concernés. Le grand problème se pose quelquefois que le personnel n'arrive pas à remarquer les factures incomplètes jusqu'au règlement. A ce moment là, on perd beaucoup de temps ;

Section 2 : Retard au niveau de recouvrement des créances

Toute entreprise a besoin des différents moyens pour leur fonctionnement. Le moyen financier est donc l'un des moyens indispensable afin de satisfaire les besoins de ses clientèles.

Dans l'Auximad, elle supporte un problème de trésorerie causé par le retard au niveau de recouvrement des créances. Mais avant d'énumérer cette difficulté, il est important de connaître le processus de traitement des clients.

Auximad possède trois (3) catégories de clients qui sont : le client transit, le client consignation et les divers clients.

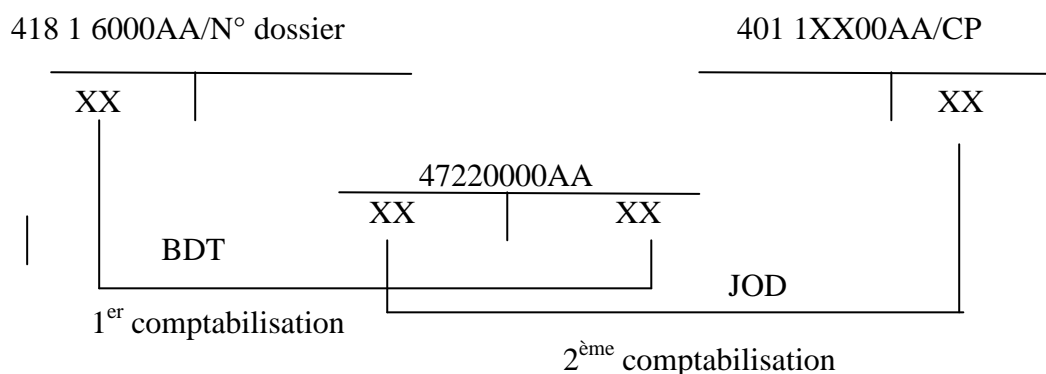
***CLIENT TRANSIT :**

- Gros client : ce sont les clients permanents de l'Auximad pour lesquels ils réalisent un chiffre d'affaire important
- Client opérant sur plusieurs agences : ce sont des clients fidèles de la société, et ils mettent sa totale confiance à Auximad car ils exercent ses opérations dans toutes les Agences où ils sont placés.
- Client de passage : ce sont des clients qui viennent au hasard ou occasionnellement à Auximad pour leur rendre service à préparer les formalités administratives, ainsi ils confient l'organisation de l'opération temporairement.

Procédure comptable :

Comptabilisation débours transit : le débours transit porte le numéro de compte 418 1 6000AA, et il est accompagné d'un compte particulier (CP) avec CP= numéro dossier.

Pour la comptabilisation, elle se présente comme suit :

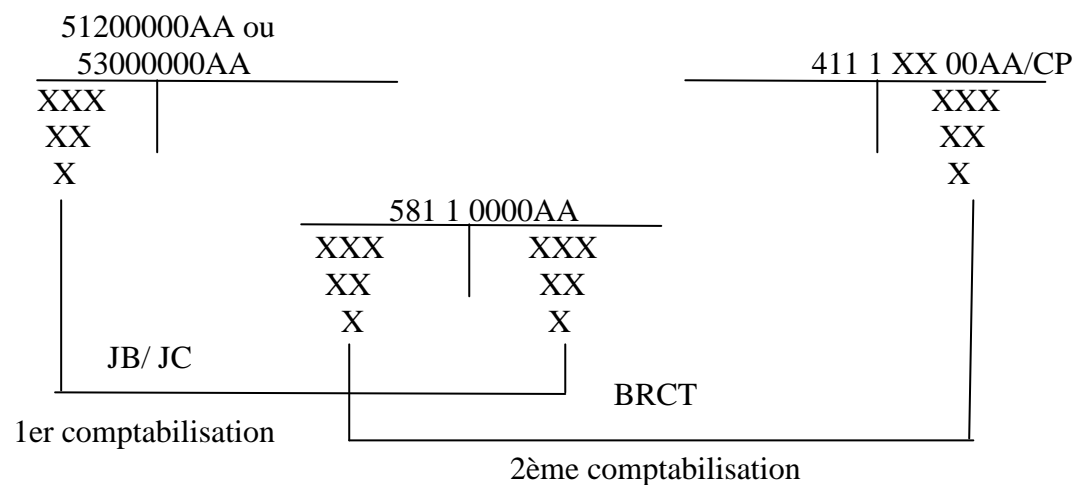


Le débours est la somme avancée sur l'opération du client exercée par Auximad, qui s'explique la dépense qu'engage la société en contre partie d'un sur plus qui est la commission, après la fin de toutes opérations effectuées sur ce client.

FACTURATION : après avoir exercé la comptabilisation d'un client transit, il est indispensable de remettre une facture pour ce dernier, pour qu'il puisse liquider le paiement de son engagement fait par Auximad, ainsi le montant de toutes opérations exercées contient le débours engagé, la commission réalisée dès le début du contrat, et la déclaration du TVA doivent être mentionnées sur la facture à payer par le client.

Règlement client transit :

Procédure comptable :



***CLIENT CONSIGNATION:**

Les clients consignation sont des clients qui font appel à Auximad pour entretenir toutes les opérations, qui doivent être établies sur son navire entier. Et ce client est le propriétaire du navire qui est appelé l'Armateur.

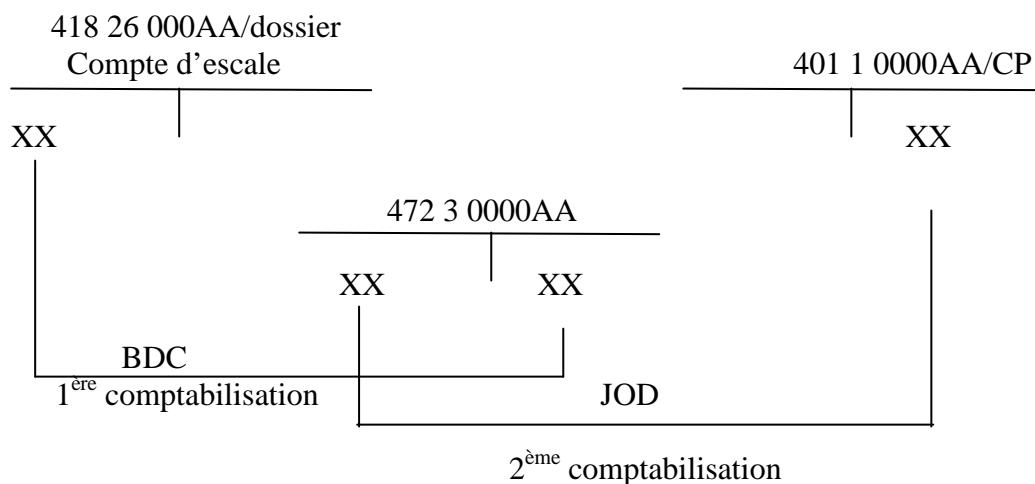
Etant que consignataire, Auximad prend la responsabilité de chaque opération exercée sur le navire

Classification de la ligne navire : la société Auximad classe ses lignes navires selon l'opération effectuée pour chaque navire, ainsi on a trois (3) lignes différentes :

- Le navire ligne régulier : ce sont des navires qui font le va et vient dans le pays tous les ans et qui engagent Auximad régulièrement à entretenir et faire l'opération du navire lorsqu'ils font escale à chaque port de Madagascar avant son départ sur le pays.
- Le navire ligne occasionnel : ce sont des navires qui font juste un escale dans le pays, c'est-à-dire, occasionnellement lorsqu'il entre sur le territoire malgache, et ils font appel à Auximad pour le traitement de son opération

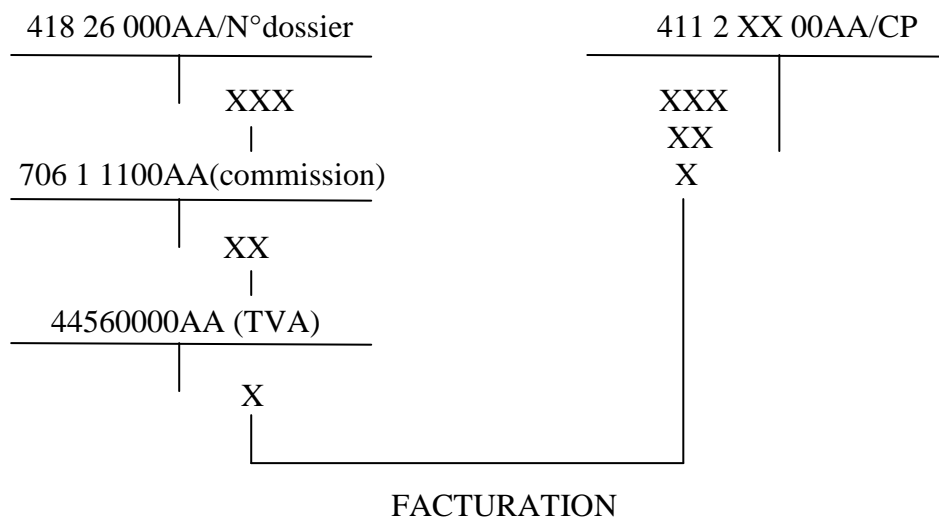
- Le navire ligne thonier : ce sont des navires qui procurent des thons dans le province d'Antsiranana. Ainsi, ils font appel à Auximad pour l'exécution du service consignation.

Procédure comptable : le numéro du compte débours consignation est représenté par 418 26000AA suivi d'un compte particulier qui est le dossier compte d'escale



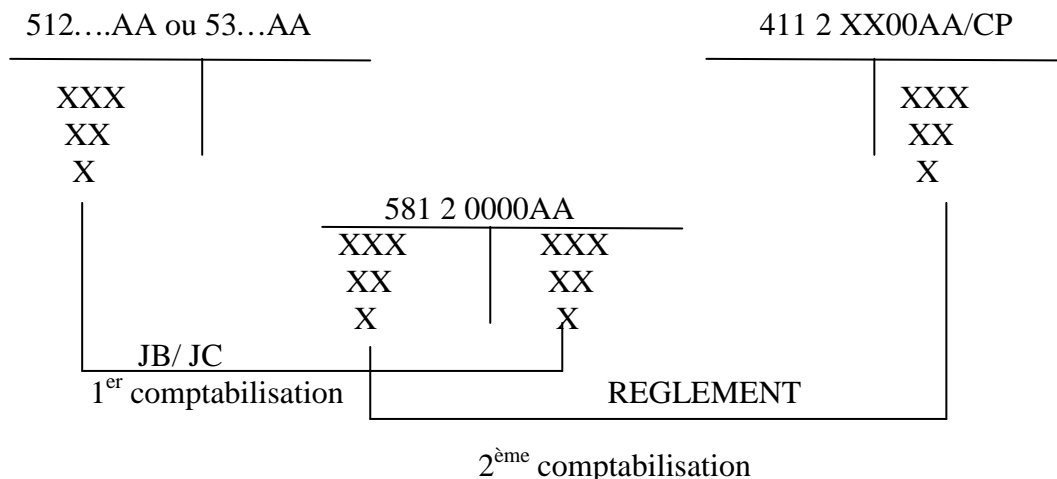
A savoir que le compte de passage 472 3 0000AA doit être toujours soldé à néant. Ce compte permet de lier les opérations qui indiquent le service rendu par Auximad.

FACTURATION



Le compte de débours consignation sera soldé lorsque la facture du client est émise. Ce client devra payer le montant de l'avancement de son opération, plus la commission qui lui est accordée dès le premier contrat avec la déclaration du taxe (TVA) (Annexe II)

Comptabilisation règlement client consignation :



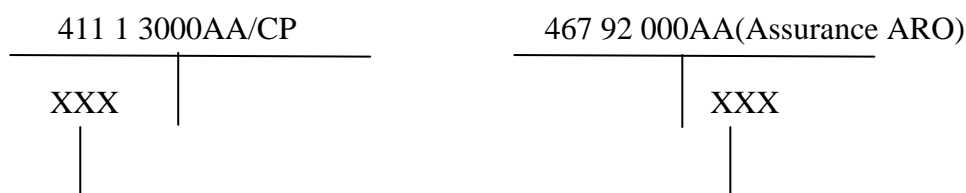
*CLIENTS DIVERS :

La société Auximad possède plusieurs clients divers qui sont obtenus par les activités annexes. Nous allons citer quelques exemples de ces activités :

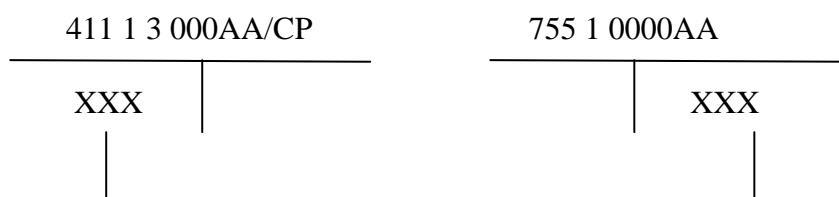
- l'assurance : Auximad a toujours été le partenaire de la PRESERVATRICE devenue actuellement ARO. Diverses branches d'assurances liées à plusieurs activités peuvent avoir les risques couverts par elle dont notamment : assurance de transport, assurance de personne et les autres risques. Ainsi des clients qui assurent leurs biens à Auximad.
- Location des magasins : Auximad possède plusieurs magasins dans toutes les provinces de Madagascar. D'où des clients qui louent des magasins au comptant, ainsi, il n'exerce pas la comptabilisation de débours car c'est une simple activité annexe.

Facturation :

- Pour la comptabilisation de la facture assurance :



- Pour la comptabilisation de la facture loyer :



Maintenant on va entamer la difficulté au niveau de la trésorerie

2-1 : Insuffisance de trésorerie

Pour un exercice donné, toutes les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent par des flux de trésorerie. La différence entre les encaissements et décaissements représente l'excédent de trésorerie obtenu au cours de l'exercice.

Cet excédent global de trésorerie est aussi donné par la relation fondamentale :

$$\text{TRESORERIE} = \text{FR} - \text{BFR}$$

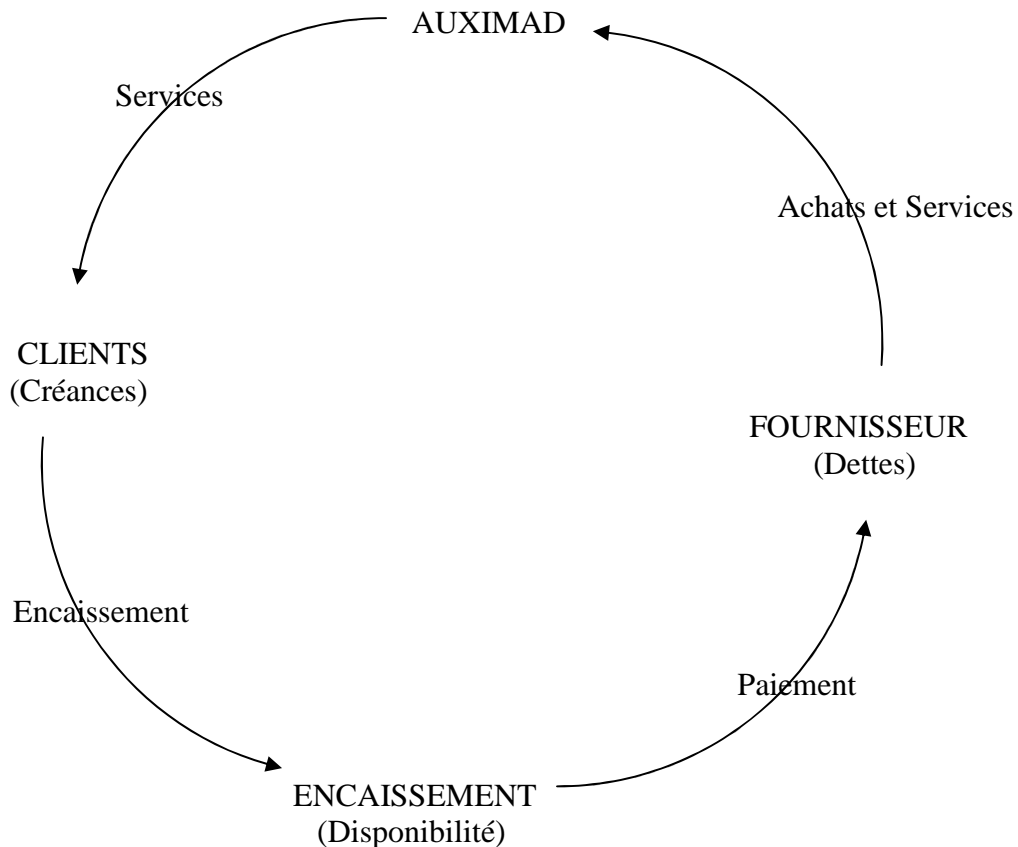
FR : Fond de Roulement

BFR : Besoin en Fond de Roulement

L'efficacité de l'entreprise au niveau de la trésorerie dépend de la stratégie vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clientèles. Actuellement, la position de la trésorerie au sein de l'Auximad est en difficulté grâce à la mauvaise gestion de la porte feuille client- fournisseur.

Effectivement, le crédit accordé par les clients est très large par rapport au crédit obtenu par les fournisseurs. Par conséquent, la détérioration au niveau de la disponibilité en résulte et le règlement des fournisseurs sera très difficile

Pour le cycle opérationnel au sein de la société Auximad, il se présente comme suit (Figure9)



Explication : l'Auximad effectue des approvisionnements et achat de services auprès de ses fournisseurs (ces opérations contiennent des dettes envers les fournisseurs). Puis, elle rend services auprès de ses clients en tant qu'entreprise prestataire de services. Après une longue durée, suivant le crédit accordé par les clients, l'Auximad obtiendra des encaissements ; et ce afin de payer les dettes fournisseurs.

Cela implique que si on veut obtenir une situation favorable pour la gestion de trésorerie, il faut que le crédit accordé par les clients soit inférieur au crédit obtenu par les fournisseurs.

De plus, certains clients ne font pas le règlement au moment ou à la date limite de leurs crédits obtenus. Ainsi, toutes les prévisions effectuées par la société seront dysfonctionnées à cause de l'existence des clients douteux et aussi des clients irrécouvrables.

Enfin, Auximad accorde plusieurs mode de paiements pour leurs clients tels que : par chèque, par virement et par traite. Ce dernier entraîne souvent des problèmes au niveau de la trésorerie car certains clients n'arrivent pas à rembourser leurs dettes à la date d'échéance prévue. D'où le retour d'effet impayé.

A savoir que la comptabilisation par traite se présente comme suit :

1^{er} Cas : Effet à l'encaissement

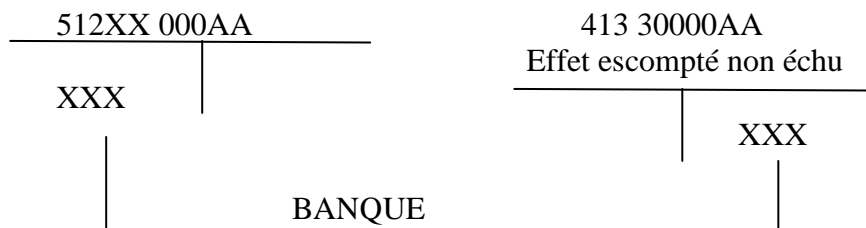
| | | | |
|-----------------------------------|--|----------------|-----|
| 41320000AA/CP | | 411 XX000AA/CP | |
| Effet à recevoir à l'encaissement | | | |
| XXX | | | XXX |
| JOD | | | |

2^{ème} cas : Effet à l'escompte

Négociation avec la banque durant une échéance déterminée :

| | | | |
|-------------------------|--|-----------------|-----|
| 4133000 AA | | 413 2 0000AA/CP | |
| Effet escompté non échu | | | |
| XXX | | | XXX |
| JOD | | | |

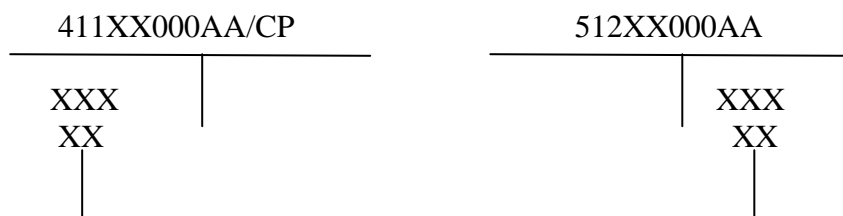
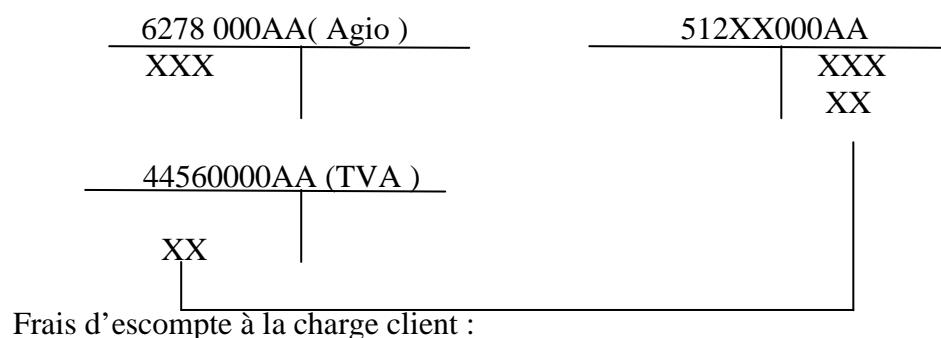
Echéance : domiciliation banque



Avis de crédit signifie encaissement de l'argent dans le compte banque de l'Auximad, c'est-à-dire, on débite le compte de liaison en contre partie du compte banque.

Sachant que pour l'effet à escompter, il existe un frais d'escompte à la charge des deux contacteurs.

Frais d'escompte à la charge Auximad.



CHAPITRE IV : PROBLEMES LIES AUX ENVIRONNEMENTS DE L'ENTREPRISE

D'une manière générale, l'analyse de l'environnement qui se fait selon les références usuelles (contexte internationale, conjoncture politique, situation économique, aspect socioculturel) doit aboutir aux opportunités à saisir c'est-à-dire les situations profitables pour l'entreprise et ou aux menaces à éviter c'est-à-dire les situations défavorables qui peuvent nuire aux intérêts de l'entreprise.

Section 1 : Conjoncture économique défavorable

La conjoncture économique est un facteur très important pour le développement d'une entreprise. Elle s'avère généralement par la politique gouvernementale telles que : le DCP, DSRP et le MAP pour la situation actuelle.

Enfin, c'est un environnement changeant selon la volonté de l'état ; et l'entreprise doit tenir compte ce rythme.

1-1 : Augmentation de l'inflation

L'inflation se matérialise par une hausse générale, durable (plus de trois mois) et cumulative des prix. Elle est due à des déséquilibres dans l'économie. Elle peut provenir de différentes causes qui ne s'excluent pas :

- le niveau de la demande est supérieur à celui de l'offre (pull inflation)
- hausse des coûts de production qui se présente sur les prix à la consommation (push inflation).
- Hausse de la masse monétaire plus importante que la production (planche à billet ou trop de crédits accordés aux agents économiques)
- Inflation importée due à la hausse des prix des produits.

A Madagascar, l'un des causes de cette inflation est la dévaluation de l'Ariary. Ce dernier est due généralement à la politique générale de l'Etat. A titre d'exemple : la détaxation sur certains importations pour l'année 2003 – 2004.

Ainsi la perte progressive de l'Ariary provoque une véritable création en chaîne sur l'économie, et entraînant sans doute des difficultés au niveau du fonctionnement de l'Auximad. Veuillez remarquer que l'Euro s'échange actuellement à Ar 2733 contre seulement Ar 2560 en début d'année (LA GAZETTE de la Grande île : 05 octobre 2006)

Actuellement, l'Aximad vient de souffrir de cette inflation puisque les prix des matières consommables et la prestation de services auprès des différents fournisseurs deviennent très élevés. Or les clients cherchent toujours le prix les plus intéressants. A part cela, le règlement effectué par les clients consignation se fait par monnaie étrangère. Le problème se pose au niveau du paiement à crédit parce que la valeur au moment du remboursement ne correspond pas à la valeur réelle (valeur d'origine). La principale source de ce problème, c'est l'instabilité de l'Ariary. Ce dernier va entraîner aussi la destruction des prévisions financières.

Section 2 : Diminution du potentiel commercial

La force motrice pour le développement d'une entreprise est le travail du service commercial. Ce dernier cherche toujours à augmenter et à améliorer le niveau du chiffre d'affaire. Mais cela dépend de la part de marché obtenue et les différentes stratégies pour faire face à la concurrence.

Actuellement, on remarque une diminution du potentiel commercial au sein de la société Auximad grâce à l'existence de dures concurrences et des débouchés difficiles à trouver.

2 – 1 : Existence de dures concurrences

C'est toujours l'existence des concurrents repose un grand problème au niveau de plusieurs entreprises. Auximad est actuellement victime de ce problème concurrentiel.

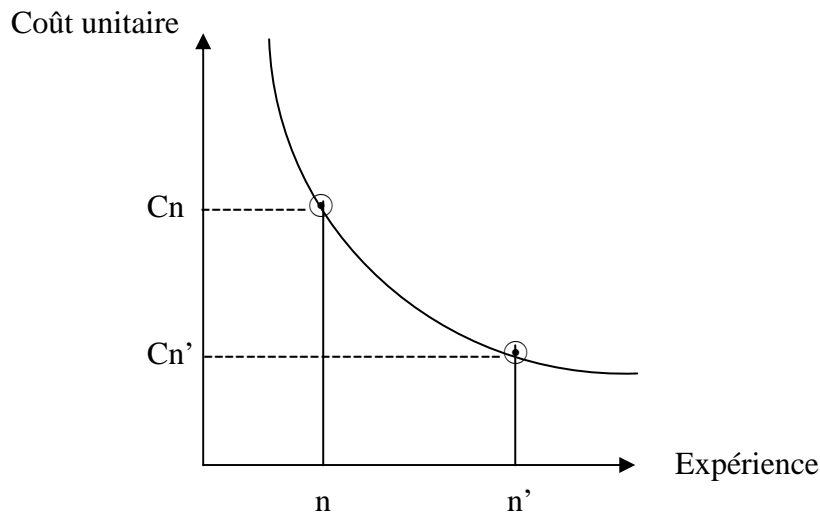
D'abord, on a remarqué la naissance des petites entreprises de même activités que ceux de l'Auximad. Plus précisément, ses activités sont basées sur l'opération de transit. Pour cela, elles ont adopté et accordé un prix très intéressant et moins élevé aux divers clients, car elles n'ont pas encore une grande charge (exemple : charge personnelle). Par conséquent, la part de marché de l'Auximad a été diminuée de temps en temps. D'où la diminution du potentiel commercial.

Enfin, la forte intégration de plusieurs concurrences sur le marché de transit a reposé des difficultés pour l'Auximad. En effet elles ont accordé une offre de prix imbattable pour le GPM (Groupe Pétrolier de Madagascar). Et c'est pourquoi Auximad a été obligé de laisser cette activité même si le GPM avait réalisé la part du chiffre d'affaire de cette société. D'où la baisse du chiffre d'affaire réalisée par cette Société et la perte des prévisions financières

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Comme la société Auximad a été existée depuis très longtemps, elle avait pris beaucoup d'expériences sur le domaine de transit et consignation maritime.

L'effet d'expérience permet la baisse des coûts unitaires d'un objet ou d'un service au cours du temps. Il est représenté par la courbe d'apprentissage dont la pente varie selon les industries



Cette courbe exprime en ordonnée l'évolution du coût unitaire d'un produit en fonction du nombre d'unités fabriquées depuis sa première mise en fabrication.

On appelle expérience la production cumulée depuis l'origine et l'on porte en abscisse cette grandeur. Cet effet d'apprentissage est dû à l'amélioration de la productivité provenant de la meilleure organisation, de l'amélioration de la formation, des équipements et des méthodes de travail.

L'avantage compétitif de l'Auximad provient donc du fait que à services rendus identique à ceux des concurrents, elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent d'accumuler de nouvelle source et d'améliorer celle dont elle dispose, assurait ainsi la base de sa compétitivité future .Ainsi des prix moindres que ceux des concurrents rendent possible à services égaux des gains de part de marché.

La présente contribution consiste à proposer quelques solutions au pertinents auxquels la société Auximad doit faire face et présentés dans la 2^{ème} partie de ce mémoire .La résolution de ces problèmes concerne aussi bien les ressources humaines que la comptabilisation ,les tiers et les environnements .

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES

La notion de ressources humaines se rapporte à tout ce qui concerne le personnel. La mission du responsable de personnel implique qu'il est le souci de faire intégrer les conditions du travail dans les différentes décisions de l'entreprise. Le responsable personnel veille à ce que soit impliqué les dispositions législatives et conventionnelles en matière d'hygiène, de sécurité en général, d'amélioration des conditions de travail.

La notion de gouvernance des ressources humaines prolonge la notion de gestion des ressources humaines et insiste sur l'implication des ressources humaines dans l'identification et la recherche des solutions d'une part, et meilleure défense des intérêts des personnels par la plus grande responsabilité.

Il est temps aussi de rappeler que l'entreprise est une communauté d'hommes. Les richesses qui se créent naissent de leur travail et de leur génie. L'organisation et la vie de l'institution n'ont des valeurs que si elles favorisent ce mouvement de renouvellement qui régit les activités et la nécessité pour chaque homme de développer une certaine forme de liberté individuelle. Liberté veut dire possibilité de prendre des initiatives qu'il propose à la décision supérieure qui en apprécie la pertinence. Liberté exige donc compétence et capacité de proposer des mesures valables. A titre d'exemple, le caissier est libre de payer ou de ne pas payer en cas de règlement. Il est l'autorisé technique compétente pour le paiement. Sa responsabilité personnelle et professionnelle est engagée. Le caissier peut alors proposer d'améliorer le manuel de procédures sur les règles de règlement.

Différentes parties sont explorées dans les schémas de rémunération. Il existe des schémas classiques tels que la variabilité des rémunérations et des systèmes plus innovants comme le package de rémunération et le mélange financier et non financier. Le package est l'ensemble de rémunération ou enveloppe et le personnel peut être mieux motivé en considérant l'enveloppe globale. C'est une adaptation du travail à la tâche tout en restant dans le cadre du contrat de salarié mais avec un système de prime globale en cas de travaux particulièrement satisfaisant.

Quelques suggestions possibles concernant cette ressource humaine sont présentées permettant de choisir les solutions retenues. La nature des solutions dépend du genre de problèmes évoqués dans la deuxième partie selon qu'il s'agit de mauvaise affectation ou d'insuffisance des ressources humaines ou encore défaillances stratégique de la part du siège ;

Section 1 : Recrutement de Personnel

Actuellement il existe quatre (4) sections au sein du service de comptabilité (client transit & débours ; fournisseurs et autre tiers ; comptabilité trésorerie, comptabilité générale et informatique). Chaque section ne possède que deux ou trois personnels au maximum pour accomplir ses tâches respectives.

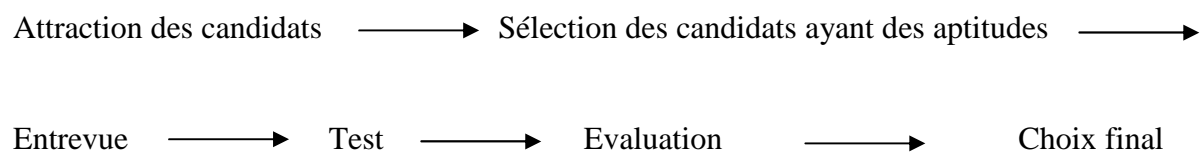
En effet, le personnel est la force motrice au fonctionnement du travail. La bonne marche d'une société nécessite toujours l'intervention de ressources humaines même s'il y a la perfection de la technologie. L'insuffisance en matière du personnel, soit en quantité ou en qualité, fait partie des principales causes de la lenteur au travail

Il est d'une importance vitale, dans le but d'accélérer le travail, d'assurer une bonne répartition des tâches avant de recruter des employés au sein du service comptable de la direction générale. Vu l'effectif actuel : il est suggéré de recruter au moins une personne pour chaque section

1-1 : Méthode de recrutement

Du côté ressource humaine, la bonne marche d'une société ou d'une entreprise consiste à avoir un personnel compétent, dynamique, apte et satisfaisant pour l'accomplissement de ses tâches. C'est pourquoi l'Auximad a besoin de recrutement afin de garantir la potentialité des ressources humaines et avoir des tâches bien réparties.

A savoir que chaque entreprise a son mode de recrutement et en tant que cette troisième partie concerne la proposition des solutions, je voudrais proposer une de ces procédures :



-Attraction des candidats : permet d'attirer tous les candidats ayant des aptitudes

-Sélection des candidats : permet de garder les candidats aptes et de rejeter les dossiers incomplets.

-Entrevue : consiste pour l'interviewer à suivre un guide déjà établi de façon à ce qu'un maximum de questions identiques soient posées à tous les candidats. Cette entrevue permet une meilleure comparaison entre les candidats.

- Test** : permet de tester le niveau des candidats à partir des différents tests (test psychométrique, test clinique et test de situation)
- Evaluation** : permet d'évaluer les résultats de chaque candidat.
- Choix final** : permet d'obtenir un ou plusieurs employés après avoir analysé les candidats à l'issue des phases précédentes.

1 - 2 : Meilleur motivation des ressources humaines

L'Auximad doit donner dans la politique salariale la priorité à la promotion aux personnels méritants, c'est-à-dire, qu'elle doit savoir encourager les meilleurs en leur donnant une récompense (surplus au niveau de leur salaire) et sanctionner les fautifs. Toutes fois, il faudrait tenir compte de deux notions modernes de motivations. D'un côté, la motivation matérielle réside dans la politique salariale mentionnées ci-dessous, et qui relève de la gestion des ressources humaines classiques. De l'autre côté une autre forme de motivation concerne la motivation culturelle.

Pour cette nouvelle forme de motivation, le personnel est responsabilisé et pour lui permettre d'être responsable, il faut leur assurer la liberté des initiatives, consolider leur compétence par la formation, l'aider dans ses responsabilités (notion moderne de supervision facilitative), garantir la rapidité à travers les manuels de procédure simples et opérationnels, et enfin mettre en une bonne organisation et la dotation de matériels adéquats. Cette notion moderne de motivation relève de ce qui est appelé gouvernance des ressources humaines qui dépasse aussi bien la notion ancienne de gestion du personnel que la notion plus récente de gestion des ressources humaines.

Un exemple concret serait d'améliorer les conditions d'heures supplémentaires pour inciter les employés à ne pas cumuler leur travail. D'un côté, l'Auximad doit développer, chez le responsable à tous les niveaux, l'esprit d'entreprise « l'entrepreneurship », en leur donnant des moyens facultés de création comme s'ils étaient à la tête de leur propre affaire.

De l'autre côté, l'Auximad doit allouer certaines sommes à l'organisation d'une fête entre les employés. Car le personnel ne doit pas seulement garder une relation de travail, mais doit aussi entretenir une relation amicale afin de créer une certaine complicité au niveau du travail.

En résumé, la recette d'un agent hyper compétent réside dans la motivation de la ressource humaine. L'amour du travail doit provenir d'une part de la motivation matérielle et d'autre part, des conditions de travail, et enfin de l'augmentation du niveau culturel et du développement de leur génie.

Section 2 : Augmentation du nombre de matériels

Les investissements tels que les ordinateurs, les imprimantes, les télécopies,... s'avèrent d'une importance considérable. Ses machines permettent non seulement la rapidité dans l'exécution du travail et une circulation rapide des informations, mais sont aussi des éléments de motivations pour le personnel. Il arrive parfois même que, avec des agents compétents, le travail est mal fait à cause d'insuffisance des matériels. Il y a certains travaux qui sont plus fiables faits à la machine que faits par un agent manuellement.

En résumé, l'Auximad doit s'équiper en matériel et outillage. Ces investissements en matériels combinés avec le recrutement de personnel sont la recette de la réussite.

2-1 : Minimum d'erreurs

Par l'augmentation du nombre d'ordinateur, les agents peuvent maîtriser leur travail et comme l'erreur est humaine, la machine fera moins d'erreur que l'homme qui sait bien l'utiliser. C'est pourquoi il est indispensable de former le personnel pour qu'il puisse maîtriser les technologies nouvelles et avoir un esprit très large et compétitif

2-2 : Accélération de travail

Comme l'insuffisance du nombre de matériels entraîne la lenteur de travail et la nervosité du personnel comme disait auparavant, il faut faire autant que possible à ce que les ordinateurs soient en très grand nombre dans la société et que chaque opérateur et non uniquement les chefs disposent d'un appareil. Ainsi, il est préférable d'augmenter le nombre d'ordinateurs afin d'éviter le cumul des saisies des opérations mensuelles.

Pour que l'élaboration des états financiers soit centralisée au siège, il est important que ces ordinateurs doivent être en réseau avec ceux des agences afin de faciliter la rapidité des tâches.

Quant à l'existence des vieux appareils, il est aussi préférable de les remplacer pour contribuer à une amélioration de travail et à une meilleure motivation du personnel.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMPTABILISATION.

Nombreux sont les indicateurs de surveillance de l'exploitation d'une entreprise. Les plus significatifs sont les indicateurs de gestion financière qui peuvent exprimer un certain nombre de ratios : les ratios de structures qui déterminent l'importance relative de chaque poste du bilan par rapport à l'ensemble ou à certaines parties ; le ratio d'endettement qui constate la part des dettes à long terme par rapport aux capitaux permanents ; le ratio de financement qui signifie l'importance relative du fond de roulement par rapport aux stocks ; le ratio de trésorerie ou de liquidité immédiatement qui identifie la part de valeurs disponibles par rapport aux dettes à court terme. Ces indicateurs permettent aux responsables d'apprécier l'importance de chaque poste par rapport à d'autre et d'agir rapidement en conséquence chaque fois que c'est nécessaire.

Comme la comptabilité est le centre de décision à partir des états financiers, il est donc nécessaire d'avoir une bonne comptabilisation demandant des personnels qualifiés et compétents. Dans ce chapitre, la maîtrise du nouveau PCG et la maîtrise du logiciel comptable présentent les solutions proposées.

Section 1 : Maîtrise du nouveau PCG.

L'élaboration des états financiers dépend du plan comptable général. Donc la formation au niveau personnel est indispensable afin de minimiser les erreurs et d'augmenter la vitesse du travail.

1-1 : Formation du personnel

Comme la présence d'une bonne comptabilisation exige des personnels compétents et qualifiés, l'Auximad afin d'avoir la rapidité et la qualité du travail doit former ses personnels. La formation a pour but de s'habituer premièrement à l'utilisation des comptes et de maîtriser tous les renouvellements dans le nouveau PCG. D'où l'anomalie des états financiers et l'existence des comptes à expliquer seront minimisées.

Section 2 : Eviter le changement fréquent de logiciel comptable.

Le logiciel comptable permet de faire la saisie et de ressortir les états financiers. Pour minimiser le risque de perdre des documents comptables, de perdre beaucoup de temps et argent, il faut se méfier des changements de logiciel comptable.

2-1 : Formation de personnel

Toute nouvelle décision de la part du siège doit toujours s'accompagner de formation de personnel. La plus part du temps, les employés à l'exception des cadres sont des personnels non flexibles, c'est-à-dire, qu'ils s'adaptent difficilement au changement du contexte de travail. Ainsi, à chaque changement de logiciel comptable, la formation des agents est obligatoire pour qu'ils puissent accomplir ses tâches. Mais la meilleure solution c'est d'éviter le changement fréquent car cela engage beaucoup d'argent.

2-2 : Appel aux experts comptables pour le montage et l'élaboration du programme.

A savoir que, dans l'Auximad, ce sont les informaticiens qui montent et élaborent le programme. Mais en tant que logiciel comptable, il est nécessaire de s'adresser et de mettre en collaboration avec un expert comptable afin d'avoir la fiabilité du programme et d'éviter la perte des documents.

CHAPITRE III : SOLUTIONS POSSIBLES CONCERNANT LE TIERS

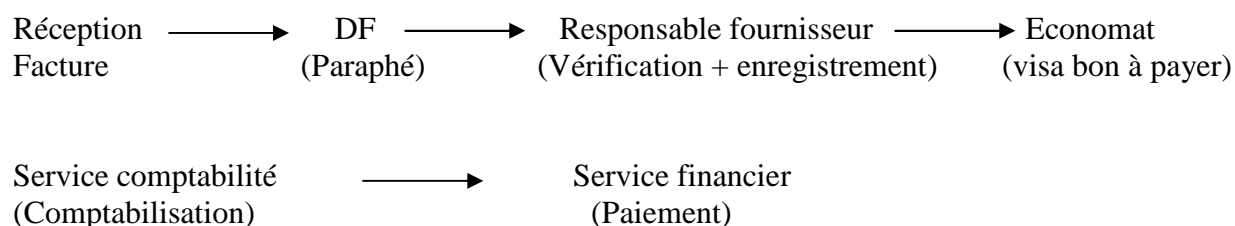
A savoir que l'entreprise n'arrive pas à fonctionner seulement. Elle fait appel aux fournisseurs pour les matières premières, les autres prestations et aux clients pour la vente ou services. Dans la 2^{ème} partie, les problèmes se sont posés au niveau des fournisseurs qu'aux clients. D'où le raccourcissement des circulations des documents fournisseurs et le meilleur recouvrement des créances seraient la solution.

Section 1 : Raccourcissement des circulations des documents fournisseurs

1-1 : Traitement assez à temps.

Dans l'Auximad, on constate quelquefois que le retard de traitement est dû à une longue démarche de circulation des documents fournisseurs.

Il vaut mieux alléger les circuits des documents pour que les travaux ne traînent pas trop long, c'est-à-dire, qu'il est préférable d'éliminer certains circuits pour avoir la rapidité et l'efficacité des travaux. Cette amélioration aborderait comme suit :



Pour ce faire le montant de la facture supérieure ou égale à deux (2) millions Ariary nécessite une autorisation du DG. Par contre, celle qui est inférieure à deux (2) millions passe directement au DF avant la comptabilisation.

Il est nécessaire aussi d'aviser tous les fournisseurs que toute facture ne composant pas des éléments indispensables tels que le numéro statistique ... sera rejeté afin d'éviter toute complication lors de la déclaration auprès des autorités. Cette déclaration se fait annuellement et toutes les prestations faites par la société doivent être déclarées.

Section 2 : Créances recouvrées à temps

2-1 Amélioration de la trésorerie.

La difficulté au niveau de la trésorerie est basée premièrement par le retard au niveau de recouvrement des créances. Il est donc nécessaire d'ajuster les crédits accordés par les clients pour qu'ils puissent être cohérent avec les crédits obtenus par les fournisseurs.

La deuxième solution c'est d'avoir une meilleure négociation envers les fournisseurs en augmentant la durée de paiement des factures.

L'autre base de l'insuffisance de trésorerie est le retour d'effet impayé en cas de paiement par traite. De ce fait, il faut apprécier le dynamisme du service contentieux et juridique.

Il vaut mieux aussi d'adopter une politique de motivation pour le recouvrement en donnant 5‰ par exemple au responsable de recouvrement.

CHAPITRE IV : SOLUTIONS POSSIBLES FACE AUX ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans un sens très général, l'environnement désigne l'ensemble des éléments constitutifs du milieu où vit l'entreprise. Par contre l'environnement se définit comme l'ensemble des forces externes qui agissent ou réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise.

Autrement dit, se sont les facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques,...qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise.

Dans ce chapitre, on va essayer de proposer des solutions face aux environnements menaçant l'Auximad.

Section 1 : Faire face à la conjoncture économique

En général, la conjoncture ou l'environnement économique, c'est la situation provoquée par la politique applicable par l'Etat. Elle peut être favorable ou défavorable pour une entreprise. Actuellement, Auximad a affronté à une mauvaise situation économique qui est l'augmentation de l'inflation. Cela ne cesse d'augmenter et nécessite pour la société l'adoption d'une nouvelle stratégie.

1-1- : Adopter une nouvelle stratégie

Une entreprise leader doit s'adapter toujours aux différentes situations, même s'il y a beaucoup de concurrents, même si son environnement est défavorable, C'est la stratégie de flexibilité. Ce dernier se définit par la capacité d'adaptation rapide à la demande et plus généralement à la variation de l'environnement.

En tant qu'entreprise prestataire de service basée sur le transit et la consignation, il est très difficile actuellement de trouver les débouchés à cause de la situation économique défavorable à Madagascar : la dévaluation de l'ariary et l'augmentation de l'inflation. Pour Auximad, cela est prouvé par la disparition de l'Agence Manakara. Ainsi, il est nécessaire de réorienter leurs ressources par la création de nouveaux produits.

Actuellement, la politique gouvernementale est basée par l'exportation des produits locaux (café, vanille, girofle,...), et l'amélioration des infrastructures (école, route,...). C'est une situation profitable pour l'Auximad car elle travaille dans tous les ports de Madagascar.

A titre d'exemple : devenir exportateur des produits locaux pour renforcer l'activité de l'agence Manakara.

Du côté de l'Etat, les différents moyens de lutte contre l'inflation sont :

- l'Etat réduit la masse monétaire en augmentant le taux d'intérêt (taux d'escompte), les réserves obligatoires ou en vendant des titres afin de réduire les liquidités en circulation.
- L'Etat baisse les dépenses publiques (politique de stabilisation) en vue de baisser la demande globale.
- Il peut inciter à une hausse des investissements à forte productivité afin d'accroître l'offre (politique structurelle)

Concernant la dévaluation de l'ariary, ce sont les activités liées à l'importation qui souffrent surtout de cette dévaluation. D'après les banques primaires, la solution serait la reprise immédiate et le renforcement des activités d'exportation.

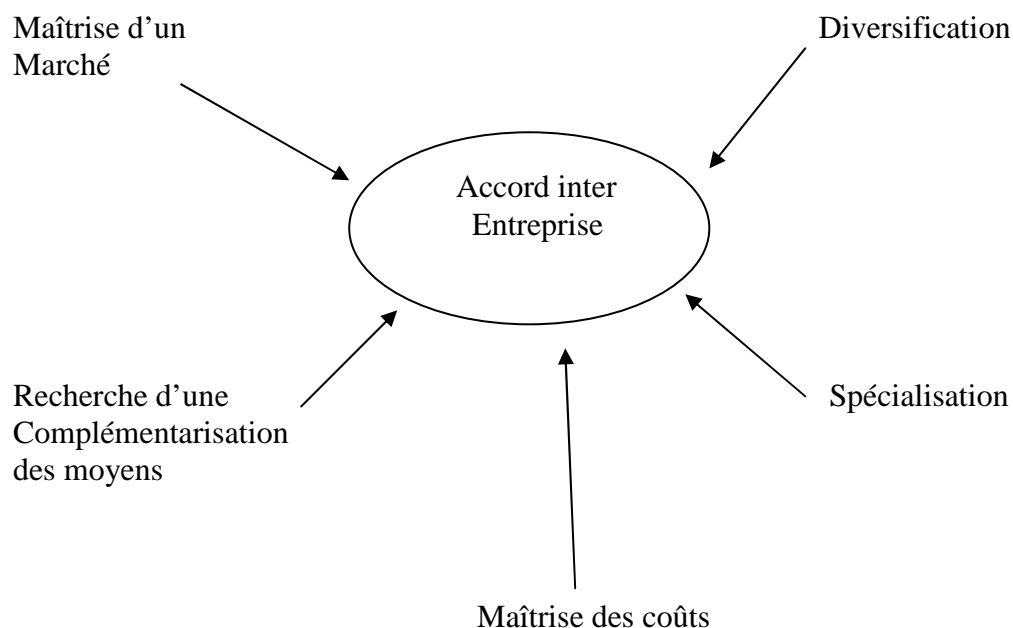
Section 2 : Fidélisation de la clientèle

Le problème se pose sur la pénétration de dures concurrences sur le marché.

2-1 : Adopter une nouvelle stratégie

En tant qu'entreprise prestataire de service, on doit se référer toujours à la qualité de services rendus pour que les clients puissent rester fidèles

Le second stratégie permet d'appliquer le prix le plus bas, c'est-à-dire, la stratégie de coût. Ce dernier est très difficile car la plupart des entreprises n'arrivent pas à maîtriser la stabilité de prix au niveau du marché. Ainsi, cette stratégie ne serait efficace qu'en cas des accords interentreprises :



-Maîtrise d'un marché : on réduit la concurrence, on augmente la part du marché, attaquer un nouveau marché (exemple : marché opérationnel)

-Recherche d'une complémentarisation de moyens : l'établissement d'accord inter entreprise permet à deux ou plusieurs entreprises de bénéficier par exemple de circuit de distribution, de savoir faire et de la technologie.

-Maîtrise de coût : la mise en place des relations inter entreprises permet de réduire les coûts, de réaliser les économies d'échelle et à obtenir des conditions financières favorable liées à la réalisation d'activité groupé.

-La spécialisation : permet à deux ou plusieurs entreprises de se répartir les activités afin de concentrer leurs efforts sur un secteur donné.

-Diversification : adjonction d'une nouvelle activité aux activités traditionnelles de l'entreprise. L'intégration verticale et horizontale, lorsque l'entreprise prend des position en amont ou en aval de son activité d'origine.

CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce chapitre apporte les solutions importantes du problème évoqué dans la deuxième partie. Cependant, l'entreprise doit rendre des décisions stratégiques pour faire face aux forces de la concurrence.

Lorsque le gestionnaire agit et prend une direction dans son action, il doit définir le processus par lequel il doit prendre une décision. Ce processus est pris et déterminé à partir des données internes à l'entreprise pour voir ses forces et ses faiblesses :

- les données comptables reflétant la situation commerciale et financière de l'entreprise ;
- les données sur la commercialisation (analyse marketing), qualité de produit correspondant aux besoins des marchés, taux de croissance de marché —————> évolution du marché ;
- les données sur la production : compétence destructive au niveau de l'expérience, la technologie.

Il ne faut pas oublier aussi l'analyse de l'environnement dans ce processus : les menaces et les opportunités. Ainsi, la société Auximad devra alors identifier les menaces au temps réel (risque opérationnels, risque de marché), mettre en place un environnement «auto réparateur», en terme de processus et de technologie et enfin développer une capacité de démarrage rapide face à des perturbations provoquées par des facteurs internes imprévisibles.

Enfin, le processus de prise de décision doit tenir compte de tous ces indicateurs et doit les intégrer dans la formulation de stratégie permettant de positionner d'être favorablement sur un domaine commerciale déterminé. Ce processus de prise de décision ainsi défini est appelé Management Stratégique. Et ce dernier comprend quatre parties essentielles qui sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Section 1 : Solutions retenues

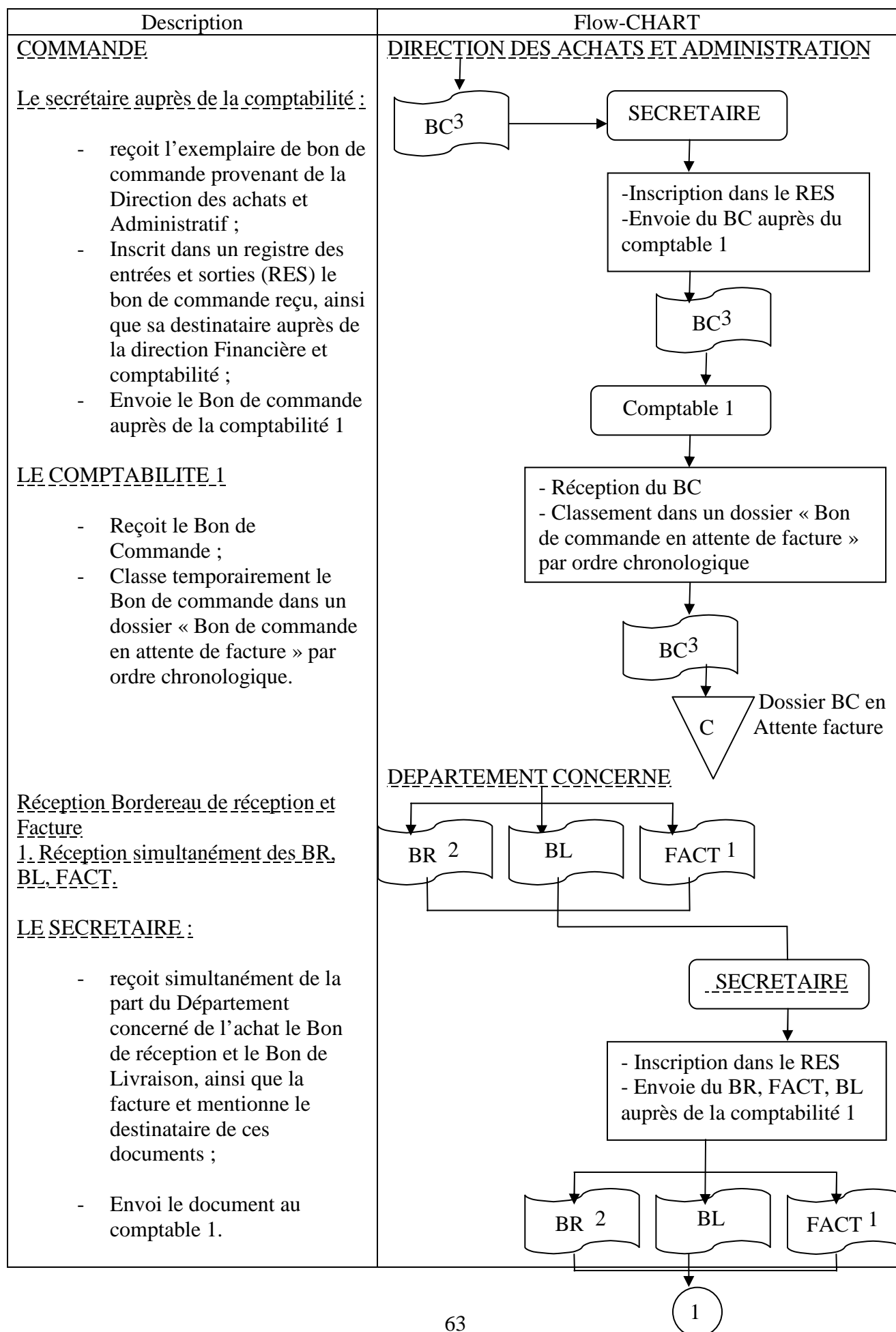
Le retard au niveau de la comptabilité, la rigidité par rapport au changement de l'environnement, la manque d'information et la manque de savoirs faire entraînent une perturbation au niveau du système comptable et pouvant aller jusqu'à la société entière.

Quatre solutions seront proposées pour les résoudre :

1-1: Manuel de procédure comptable

Dans la société Auximad plus précisément au niveau du service comptable. Ce sont les chefs de sections seulement qui ont une propre tâche bien définie, et puis, ils donnent l'ordre de diriger leurs subordonnées. Il est donc nécessaire d'avoir un grand livre qui indique toutes les procédures de traitement des informations et des propres tâches bien définies de chaque employé. En effet, c'est un système facile à utiliser pour les personnels en suivant tout simplement les procédures devant eux. Outre c'est un système fiable pour la circulation et l'acheminement des documents car dans l'Auximad beaucoup de documents et pièces justificatives ne sont pas arrivés au responsable de la comptabilité. D'où, le manuel de procédure est un moyen très important pour le suivi et le contrôle.

La procédure des achats des locaux à crédit se présente comme suit (tableau n° 01) :



Le Comptable 1.

- Reçoit la facture, le Bon de Livraison et le Bordereau de Réception ;

- Inscrit la facture dans le registre chronologique des factures reçues du fournisseur (REF) ;

- Attribue un numéro de séquence interne sur la facture ;

- Vérifie les traces de certification ainsi que le calcul arithmétique de la facture ;

- Recherche éventuellement le bon de commande correspondant dans le dossier « Bon de Commande en attente de facture »

- Procède au rapprochement entre les divers documents (facture, BL, BR, BC)

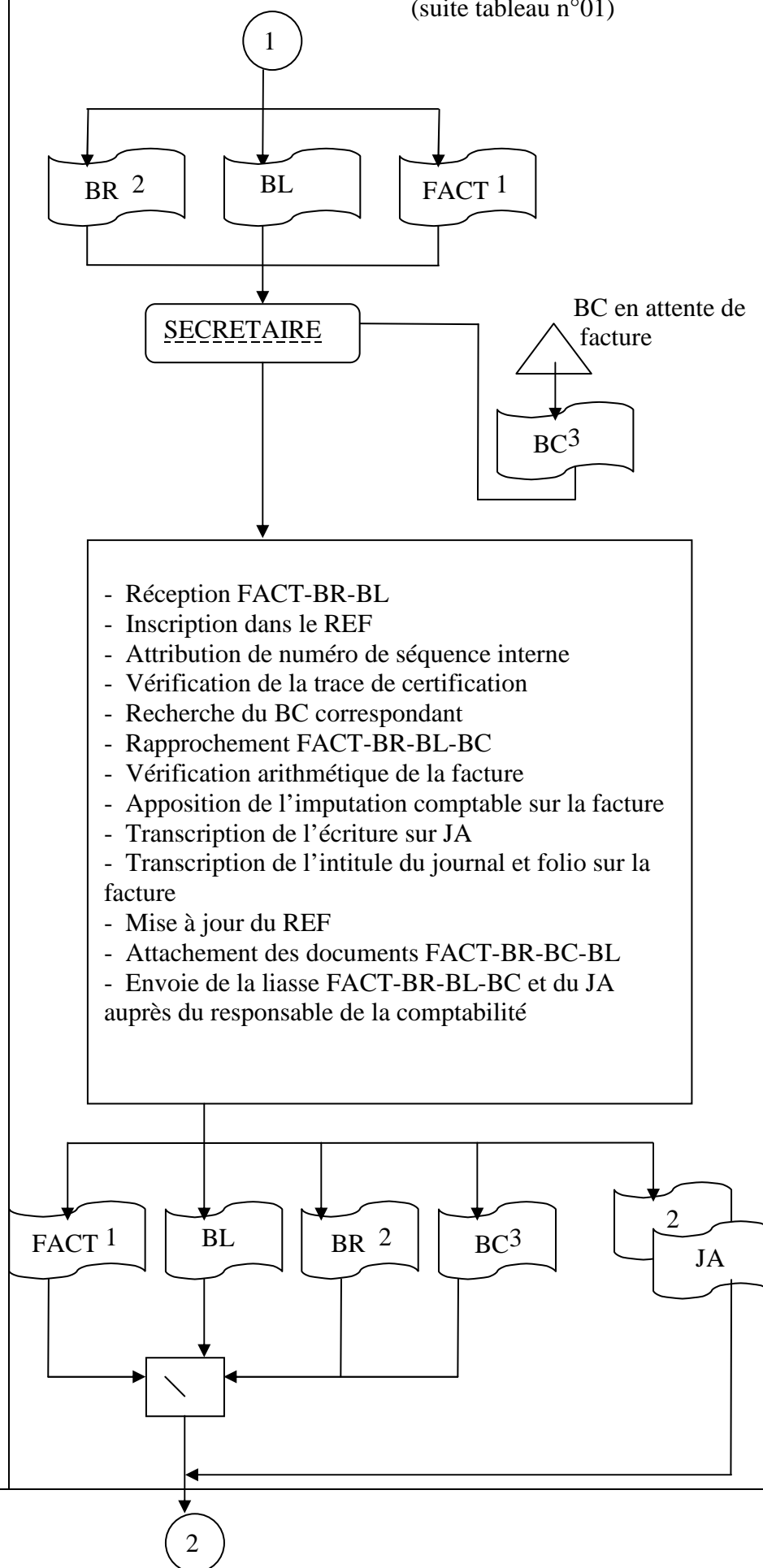
- Inscrit l'imputation comptable sur la facture ;

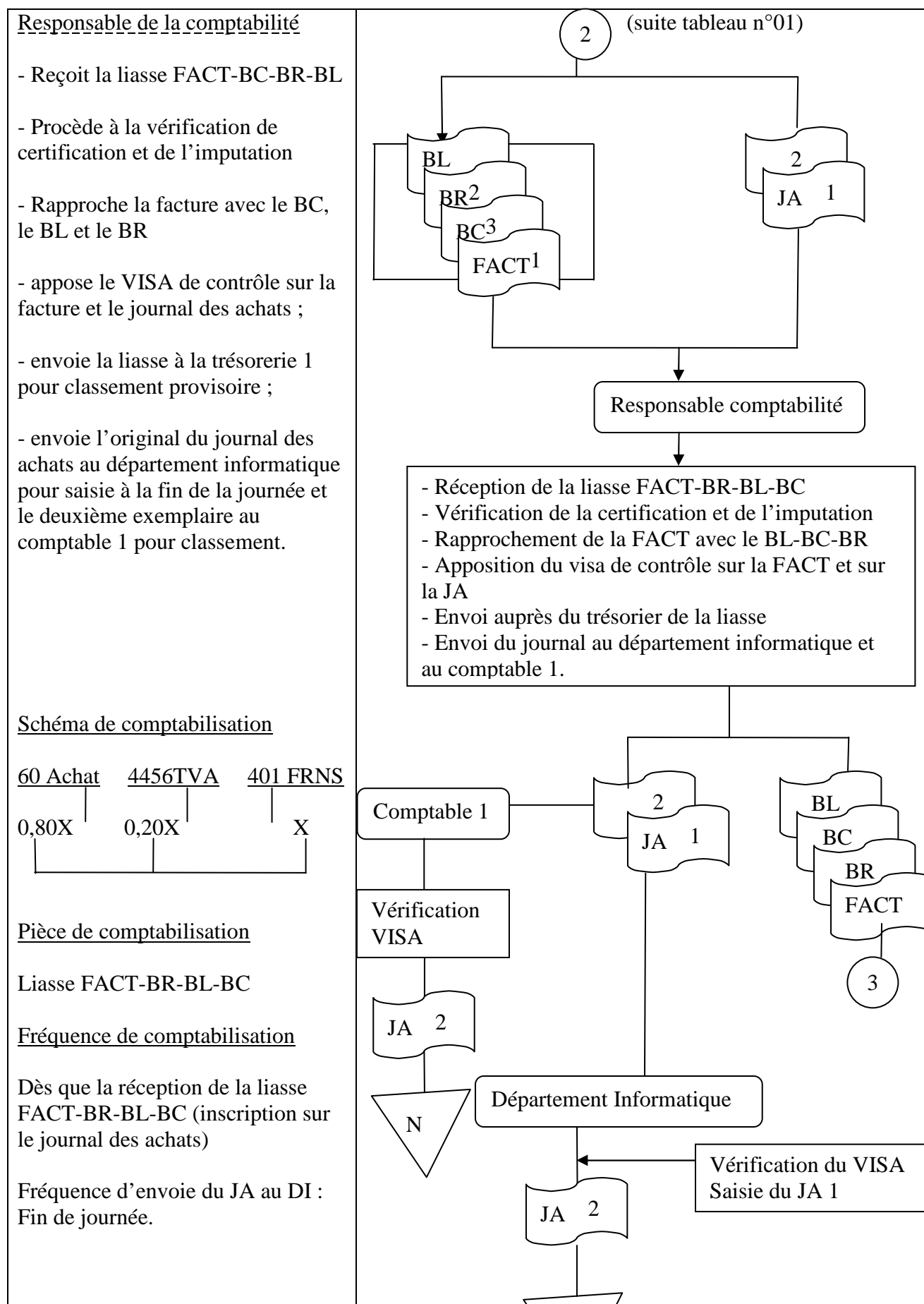
- Transcrit l'écriture sur le journal des achats

- Transcrit l'intitulé du journal et la folio sur la facture

- Agraffe les documents FACT-BC-BR-BL et envoie la liasse auprès du responsable de la comptabilité pour validation de l'écriture ainsi que le JA

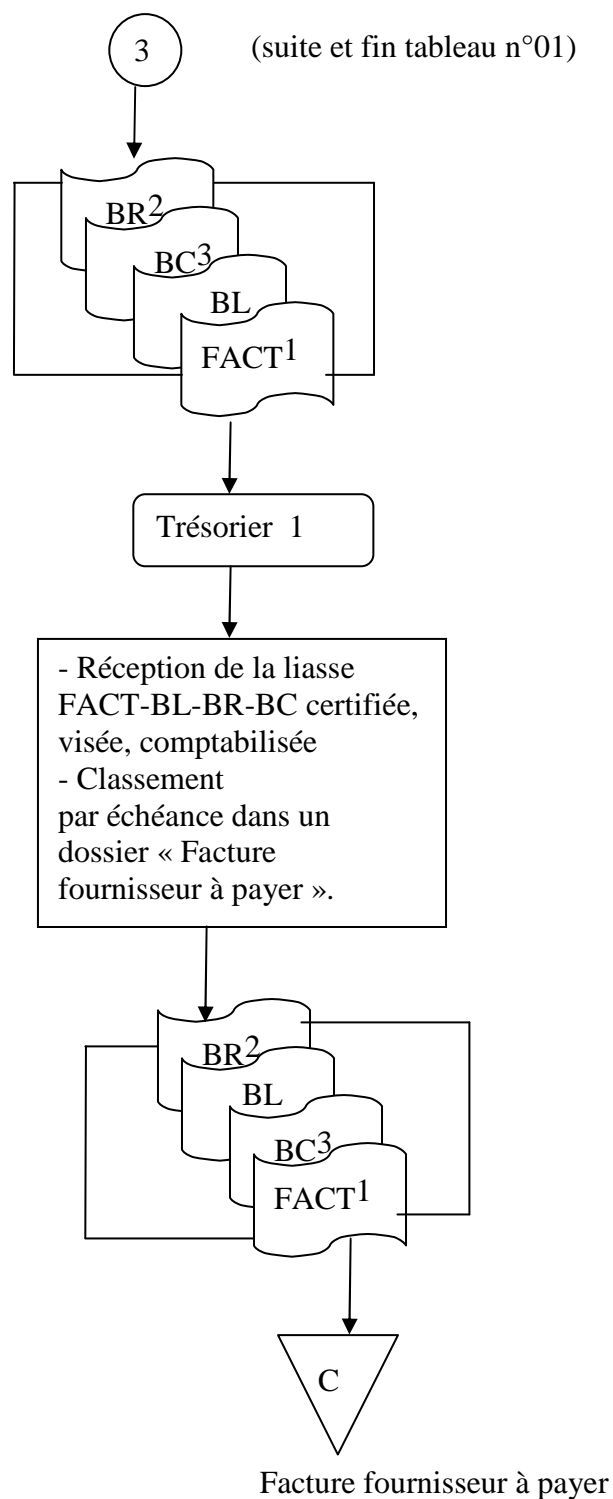
(suite tableau n°01)





Trésorie 1 :

- Reçoit la liasse FACT-BL-BR-BC Certifiée, visée et comptabilisée ;
- Classe la facture dans un dossier « Facture à payer » par ordre chronologique.



JA : Journal des achats
 FACT : Facture
 BR : Bon de réception
 BC : Bon de commande
 BL : Bon de livraison

1-2: Adopter une stratégie d'internationalisation

Les dirigeants de l'entreprise et les différents auteurs ou mêmes politiciens ne donne pas une définition unique qui peut être reconnue par tout le monde du mot stratégie. Etymologiquement, la stratégie vient du mot grec *strategia* qui signifie art de coordonner l'action des forces militaires, politiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou de la préparation de la défense de la Nation.

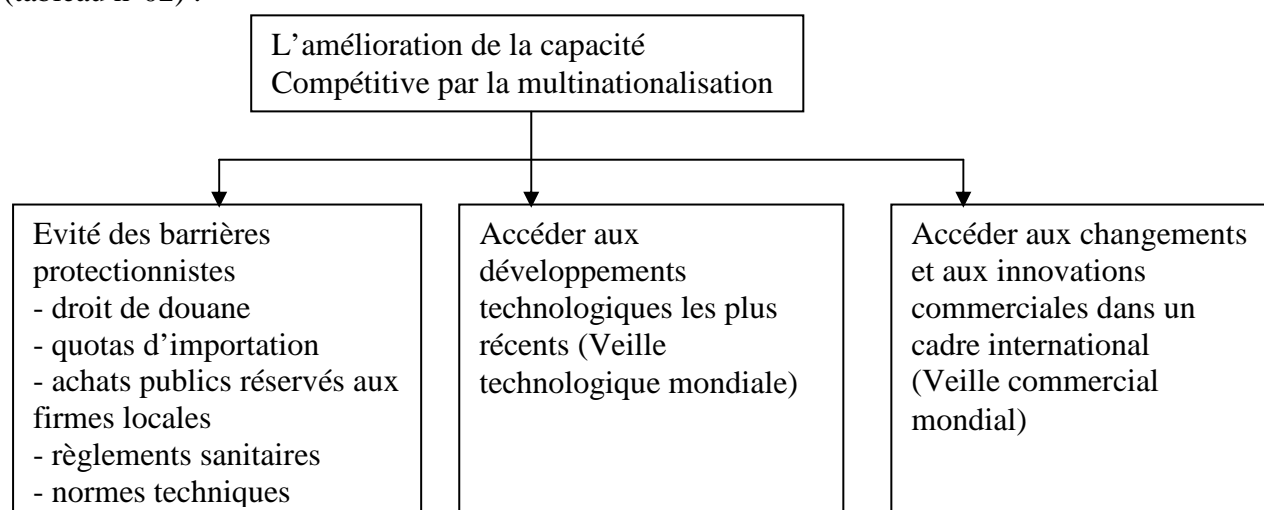
C'est l'art de combiner des opérations pour atteindre un objectif. L'utilisation de ce mot dans le domaine de l'organisation de l'entreprise résulte de la considération que l'entreprise est aussi en guerre quand elle affronte la concurrence sur le marché.

Comme l'activité principale de la société Auximad est basée sur le transit et la consignation et qu'il est aussi l'une des grandes sociétés transitaires à Madagascar. La plupart de ses clients se trouvent à l'étranger, il est mieux pour cette société d'adopter une stratégie d'internationalisation plus précisément une stratégie de multinationalisation.

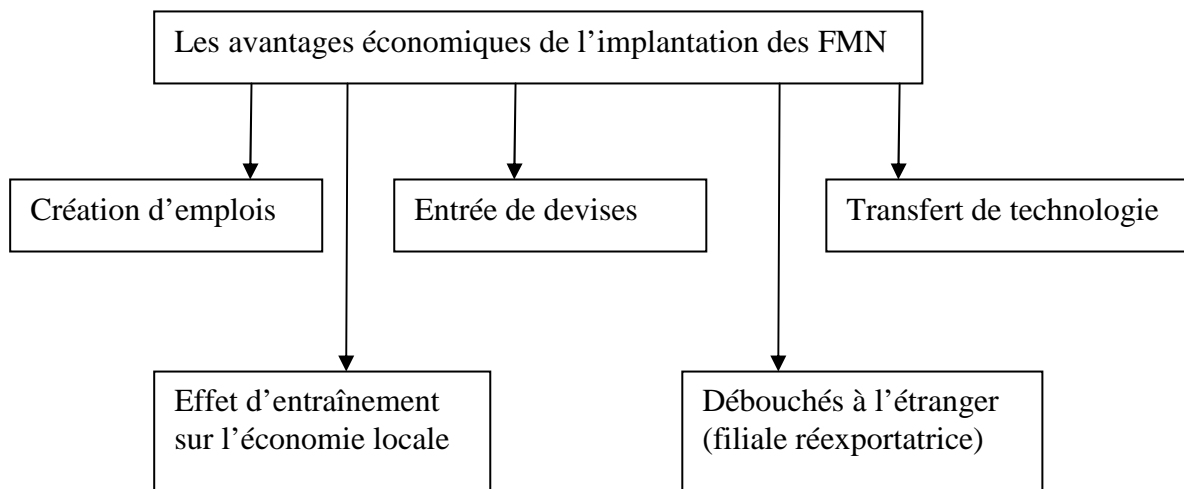
La multinationalisation se définit par l'implantation d'une autre firme à l'étranger.

C'est une situation favorable et profitable pour la société Auximad afin de mieux positionner devant les concurrents. Beaucoup d'avantages sont alors obtenus pour cette implantation :

- Potentialité au niveau du domaine commerciale : comme la plupart des clients de l'Auximad sont à l'étranger, ils peuvent s'adresser directement au représentant de la société mère. Ainsi le mode de communication devient plus facile. Il y a aussi une possibilité d'acquérir et d'attirer des nouveaux clients puisque l'objectif de la mondialisation est basé sur les échanges internationaux.
- Amélioration de la capacité compétitive : elle se résume par un tableau ci-après (tableau n°02) :



- Avantages économiques : ils se présentent comme suit (tableau n°03) :

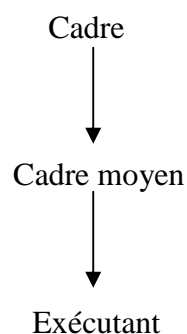


FMN : Firmes Multinationales

1-3 : Modèle de module de formation

La formation est un ensemble d'action, de moyen, de méthode et de support à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Il s'agit donc d'entretien des connaissances de personnel pour qu'il joue correctement son rôle, qu'il prenne sa part consciente de responsabilité. Suivant la description du CV de personnel, sa capacité intellectuelle peut être connue. La formation de personnel est un moyen de classer le niveau hiérarchique.



Au sein de l'Auximad, la formation est nécessaire pour qu'il puisse dominer ses tâches et être compétent. La motivation de cette formation est l'augmentation de grade professionnel afin d'encourager le personnel de la suivre.

Les étapes de formations sont :

Méthode théorique —————> Application sur la tâche —————> Test

Son objectif est de former le personnel en polyvalent qu'en cas d'absence d'un autre personnel en pose, le travail ne tarde pas.

Il s'agit donc de :

- assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les employés ;
- favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des matériels.
- Améliorer les expressions orales des employés quand ils font un exposé professionnel.

Le module de formation est très important pour l'Auximad, car la plupart des dossiers traités sont venus de l'étranger, entraînant quelquefois la difficulté des travaux. Enfin, pour la réussite d'une organisation, il ne faut pas oublier la politique de socialisation qui se définit comme le processus par lequel les anciens membres d'une société transmettent à leurs cadets les aptitudes et les attitudes dont ils auront besoin pour remplir efficacement leur rôles dans la société.

1-4 : Modèle d'utilisation de la comptabilité matière

Toutes les grandes entreprises font la comptabilité matière lors des travaux d'inventaire, généralement à chaque fin d'exercice. Auximad utilise également ce type de gestion, mais on constate souvent la non obtention des valeurs réelles du patrimoine de la société. Il est donc nécessaire d'apprécier et réétudier ce modèle afin d'acquiescer la situation favorable au niveau des immobilisations. Ce type de renouvellement se présente comme suit :

Guide standard d'évaluation du cycle d'immobilisation (tableau n°04) :

| Objectifs | Risques potentiels | Procédures contre ces risques |
|--|---|---|
| - Toutes les immobilisations sont réelles, appartiennent à l'entreprise et sont correctement protégées | - Actif fictif - Risque de perte | - Existence de procès verbaux de réception, - Existence des titres de propriétés des biens, - Rapprochement régulier du fichier des immobilisations avec leurs existences physiques au moyen des inventaires - couverture d'assurance - Analyse régulière des biens totalement amortis pour décider ou non de leur mise au rebut. |
| Toutes les immobilisations sont enregistrées | Appréciation non exhaustive des mouvements d'immobilisation | - Mise en place d'une procédure de suivi comptable à l'aide des documents pré numérotés : * des cessions d'immobilisation * des acquisitions d'immobilisation et de leur mise en service - Rapprochement du fichier des immobilisations avec la comptabilité générale. |
| Les mouvements des immobilisations sont correctement imputés totalisés et centralisés | Mauvaise distinction des charges et des immobilisations : irrégularité comptable. | - Existence de règle écrite en matière d'imputation des dépenses, en charge et en immobilisation - Contrôle des imputations aux postes d'immobilisation par nature. |
| Toutes les immobilisations ainsi que les charges et les produits annexes sont correctement évaluées | - Irrégularité comptable - Mauvaise recensement des engagements | Existence de règle précise en matière d'éléments consécutifs de coût d'acquisition des immobilisations. |

Ainsi les immobilisations doivent être codifiées afin :

- de les identifier et de les protéger contre les risques de perte, de vol et de détérioration.
- De faciliter les contrôles lors des inventaires physiques

Il faut également que l'estampillage du code sur les immobilisations doive être visible et indélébile.

Exemple de codification : DF/Info/2183

2183 : table de bureau. Cela veut dire que cette table de bureau appartient au service Informatique et sous la responsabilité de la direction financière.

L'inventaire physique de tous les biens devrait être réalisé au moins une fois par an avant la clôture de l'exercice comptable.

En effet, la situation présentée par la comptabilité constitue des données purement théoriques. Les factures d'acquisitions et les titres de propriété prouvent seulement l'appartenance du matériel à la société et non l'exécutante réelle du bien ni sa valeur réelle.

Section 2 : Résultats attendus et Recommandations générales

Due à la mondialisation, les échanges internationaux ne cessent pas d'améliorer et qui favorisent les activités d'importation et d'exportation

La société Auximad en tant qu'entreprise d'activité maritime peut accroître et développer sa part de marché dans le but d'augmenter son chiffre d'affaire.

2-1 : Résultats attendus

Il faut une amélioration de l'image de marque de l'Auximad vis-à-vis de ses concurrents et une plus grande confiance des bailleurs de fonds et des investisseurs étrangers. Il faut également que la présence de Auximad (Direction générale et Agences) produise un impacte économique, financier et social.

2-1-1 : Résultat économique

L'Auximad est une porte d'entrée de devise pour Madagascar à partir des activités de transit et de consignation qu'elle effectue.

L'entrée de devise accroît et favorise la situation économique. Effectivement, c'est un moyen de lutte contre la dépréciation du monnaie nationale et pouvant baisser l'inflation.

Non seulement, la croissance de L' Auximad accroît le niveau de vie des employés dû à l'augmentation des salaires et surtout accroît le niveau du PIB (produit intérieur brut). Ce dernier est donné par la formule : $PIB = \sum VA$ avec $\sum VA$ est la somme des valeurs ajoutées. Et la valeur Ajoutée Brute est obtenue par : $VA \text{ Brute} = P - CI$ avec P = Production et CI = la consommation intermédiaire.

En général, la croissance de l'Auximad entraîne la bonne situation économique, car ce n'est pas seulement le niveau de vie et la PIB sont augmentés mais aussi la caisse de l'État et les autres collectivités. Tout cela est donné par la formule générale suivante :

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| Production | (Venant des clients) |
| - CI | (Paielement des fournisseurs) |
| <hr/> | |
| VAB (Valeur Ajoutée Brute) | |
| -RS | (Rémunération des salariés) |
| -Charges salariales | (CNAPS, OSIE,...) |
| -Impôt et taxe | (Etat, collectivité locale) |
| <hr/> | |
| EBE | (Excédent brut d'exploitation) |
| -Intérêt | (Banque) |
| <hr/> | |
| RESUSTAT | |
| -Dividende | (distribuée aux associés) |
| -Résultat non distribué | (part de l'entreprise) |
| <hr/> | |
| 0 (zéro) | |

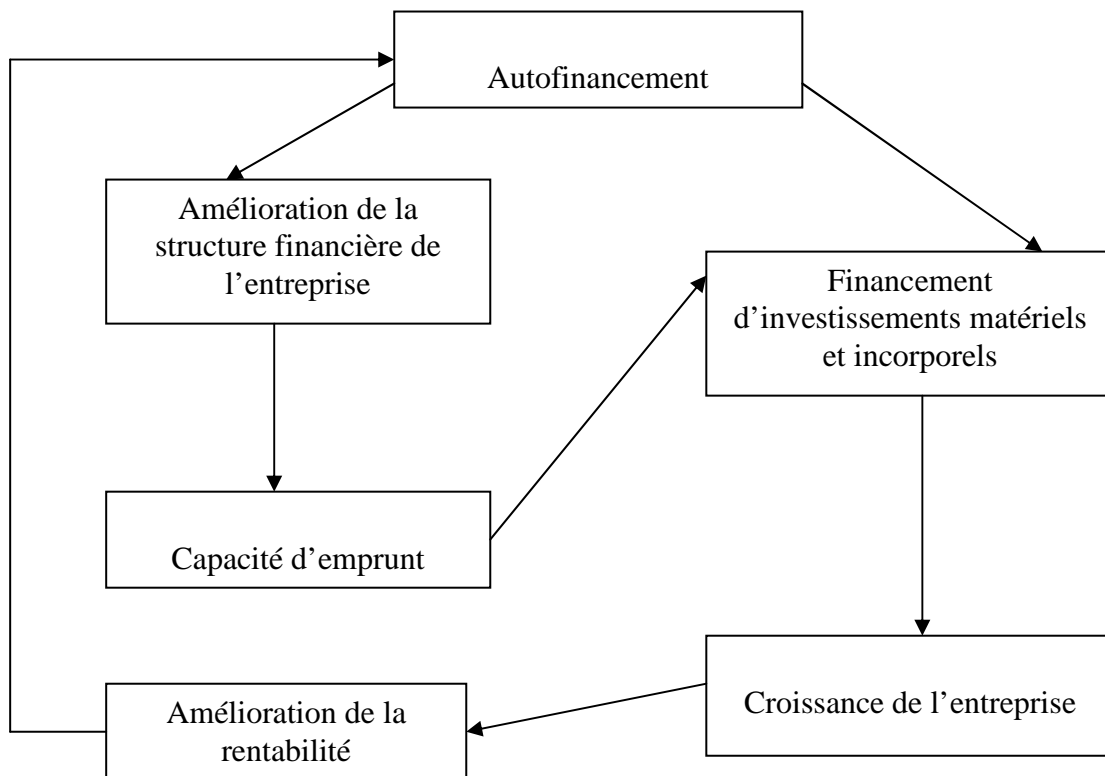
(-) : désigne le signe moins

2 1 2 résultats financiers :

Due à la croissance d'une entreprise plus précisément l'Auximad ; plusieurs financements seront possible car la source d'avoir plus de financement est basée par la situation financière. À titre d'exemple: le règle de la capacité de remboursement, c'est-à-dire, le montant de la dette financière ne doit pas représenter plus de trois ou quatre fois la CAF (capacité d'autofinancement) annuelle moyenne prévue.

D'où cette croissance entraîne sans doute l'augmentation des résultats non distribués. Ces derniers sont prouvés par la formule ci-dessus.

Enfin, le dynamisme financier de la croissance est donné par le cycle ci-après (tableau n°05) :



Explication : l'autofinancement est utile pour améliorer la structure financière de l'Auximad, qui est la source de l'augmentation de la capacité d'emprunt. Ce dernier sert à accroître le financement d'investissements matériels et incorporels, et ce entraîne considérablement la croissance de l'Auximad. D'où l'amélioration de la rentabilité et l'augmentation de l'autofinancement.

2 1 3 Résultats sociaux:

La création d'emploi : à cause de la croissance interne et de la croissance externe de l'Auximad, elle peut augmenter les portes feuilles d'activités qui demandent plusieurs travailleurs pour leurs fonctionnements.

Enfin, comme l'Auximad est affilié à l'assurance ARO qui assure la vie d'une personne, les accidents d'une voiture, la perte d'une marchandise,... lors de la consignation,... elle peut améliorer la qualité de ses services et de mieux motiver ses clients par la baisse du coût de service par exemple.

Bref, la forte croissance de l' Auximad n'est obtenue pourvu qu'elle doive prendre des solutions face aux facteurs de blocage que l'on a déjà énuméré dans la deuxième partie.

2-2 : Recommandation générale

A ce propos, quelques recommandations s'avèrent être indispensables pour que les solutions sus présentées puissent vraiment efficace. Elles portent sur les points suivants : fidélité envers le client et rapidité de travail.

2-2-1 : Fidélité envers les clients

Le service demandé par les clients doit être fait à temps voulu pour qu'il puisse faire confiance à l'Auximad. L'accueil de clients satisfaisant par un simple sourire et de respect les motive de rester fidèle à la société. Il faut prendre soin aux clients par le bon comportement car d'après la théorie marketing : si un client arrive dans une entreprise, il peut amener cinq (5) autres clients environ ; mais si un client quitte l'entreprise, plus de dix (10) sont aussi disparus

2-2-2- : Rapidité de travail

Sachant que la nouvelle méthode d'application de la société qui, de traiter informatiquement toutes les procédures évaluées au sein de l'entreprise, permet un développement rapide au niveau du travail, mais cela n'est pas complète sans le savoir faire des utilisateurs, c'est -à- dire :

- Chaque employé utilisateur du concept doit savoir manier la combinaison du système sans faire appel chaque fois au service informatique,
- Pour mieux adapter à la réussite de chaque comptabilisation sans faire l'explication de chaque compte après redressement des documents de synthèse, les employés doivent s'assurer de leur comptabilisation faite sur saisie,
- A savoir que chaque société passe tout d'abord la comptabilisation des comptes sur fiche standard manuelle, où il est mieux préférable de saisir directement l'écriture sur machine.
- La relation automatique des documents de synthèse avec celle des documents extra comptable permettra une solution rapide en cas de différence d'inventaire des comptabilisations. C'est -à-dire vérification des opérations exercées dans le contenu du document extra comptable.

L'externalisation est aussi pratiquée dans le domaine de formation des personnels même si une formation spécifique s'y ajoute par la suite. Dans un autre domaine, on peut citer le maintien en condition opérationnelle de certains appareils comme les ordinateurs, etc.

La définition du périmètre des fonctions «externalisables» exige de procéder au préalable à une analyse des contraintes opérationnelles de l'entreprise «externalisme». Il importe en particulier de préserver toutes les compétences nécessaires à l'exécution de la mission de projection. Dans ce contexte, la recherche d'externalisation portera, en priorité, sur la réalisation des tâches courantes et sur les activités qui ne sont pas liées directement aux missions de l'entreprise.

Au niveau personnel, il est nécessaire de faire une évaluation des postes pour avoir un bon déroulement du travail. Il est préférable de mettre les gens aux postes qu'il lui convient.

Comme l'Auximad est une grande entreprise, son personnel doit faire des stages ou des formations pour qu'il puisse améliorer ses méthodes de travail et ses capacités.

Enfin, il est nécessaire de créer un poste de direction des Ressources Humaines (DRH) pour que le service personnel ait sa propre hiérarchie qui traite les problèmes du personnel.

Au niveau matériel, il conviendrait d'adopter un système plus performant en utilisant un PROGICIEL, par exemple le Saari. Ce progiciel est avantageux dans la mesure où il présente plusieurs fonctionnalités : saisie, comptabilité, gestion commerciale, gestion de stock, gestion de transfert bancaire.

En effet le Saari possède une architecture plus performante de « client serveur » lequel à la propriété d'emmagasiner et centraliser toutes les données comptables d'une société. De ce fait, ce progiciel permet à tous les clients ou agents opérateurs de tous les postes de travail d'avoir accès simultané au serveur et d'y travailler. Remarquons qu'un logiciel n'a qu'une fonctionnalité.

CONCLUSION GENERALE

La société Auximad est une entreprise prestataire de service. Ses sources de rémunération se trouvent a niveau de service rendu à la clientèle. La possession d'une part de marché ne doit pas empêcher la créativité et l'initiative, bref l'efficience de la société vis-à-vis des clients des autres entreprises concurrentes.

En effet l'existence de la clientèle assure la survie de l'Auximad. L'insatisfaction de celle-ci risque de réduire la part de marché occupé par la société. Pour éviter cette perte, il faut donc s'interroger éternellement sur la manière de résoudre tous les problèmes, aussi bien récent qu'ancien.

« L'amélioration du système comptable de l'Auximad » permet de tirer quelques conclusions.

Le traitement informatique est une des procédures efficace à exploiter au sein d'une entreprise, surtout au niveau du système comptable de l'Auximad, il est un moyen pour faciliter le processus de la comptabilisation des comptes, d'où il permet à l'évolution et au développement rapide du service comptabilité et celle de la société en générale.

Etant donné que l'Auximad est une des sociétés qui effectue deux grandes activités importantes tels que le transit et la consignation, l'application de cette technologie est un des facteurs qui contribuera au fonctionnement normal de chaque opération exercée par la société.

Enfin, comme l'Auximad est représentée par ses agences, il existe bien une grande différence dans le contexte où évoluent le siège et les agences.

Tout analgame entre les réalités du siège et ceux des agences.

Pour conclure, il faut donc améliorer l'étude du marché pour connaître un peut plus le problème des clients vis-à-vis de services rendus dans le but de les résoudre et aussi avoir l'environnement externe de l'entreprise pour envisager les stratégies à prendre.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE AU SEIN DE LA SOCIETE | |
| AUXIMAD..... | 2 |
| CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE | 3 |
| Section 1 : Identification | 3 |
| Section 2 : Historique | 6 |
| Section 3 : Structure organisationnelle..... | 6 |
| 3-1 : L'organisation | 6 |
| 3-2 : Organigramme | 7 |
| 3-3 : Attribution..... | 8 |
| Section 4 : Les activités de la société Auximad | 10 |
| 4-1 : La consignation..... | 11 |
| 4-2 : Le transit | 13 |
| 4-3 : Les activités annexes | 14 |
| CHAPITRE II : Théorie GENERALE sur le « système comptable»..... | 15 |
| Section 1 : Définition du système comptable..... | 15 |
| Section 2 : Eléments constitutifs du système comptable : | 16 |
| 2-1 : La comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E) | 16 |
| 2-2 : La comptabilité budgétaire | 18 |
| 2-3 : la comptabilité générale | 21 |
| DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE..... | 24 |
| Chapitre I : Problèmes liés à l'exécution du travail. | 25 |
| Section 1 : Insuffisance de personnel | 28 |
| 1-1 Confusion des tâches..... | 28 |
| 1-2- Manque de motivation de personnel..... | 29 |
| 1-3- Manque de recyclage de personnel..... | 29 |
| Section 2 : Insuffisance et vétusté des matériels | 30 |
| 2-1 Risque d'erreurs | 30 |
| 2-2 Retard dans l'exécution du travail | 30 |
| CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA COMPTABILISATION | 31 |
| Section 1 : Changement du plan comptable général | 31 |

| | |
|--|------------------------------------|
| 1-1 Risque d'erreurs | 31 |
| 1-2- Retard de traitement comptable | 32 |
| Section 2 : Changement fréquent de logiciel comptable | 32 |
| 2-1 : Difficulté d'adaptation | 33 |
| 2-2 : Inexistence d'un expert comptable : | 34 |
| CHAPITRE III : PROBLEMES LIES AUX TIERS | 35 |
| Section 1 : circuit des documents fournisseurs trop long | 35 |
| 1-1 : Retard de traitement : | 38 |
| Section 2 : Retard au niveau de recouvrement des créances | 38 |
| 2-1 : Insuffisance de trésorerie | 43 |
| CHAPITRE IV : PROBLEMES LIES AUX ENVIRONNEMENTS DE L'ENTREPRISE..... | 46 |
| Section 1 : Conjoncture économique défavorable..... | 46 |
| 1-1 : Augmentation de l'inflation | 46 |
| Section 2 : Diminution du potentiel commercial | 47 |
| 2 – 1 : Existence de dures concurrences | 47 |
| TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS | Erreur ! Signet non défini. |
| CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES..... | 50 |
| Section 1 : Recrutement de Personnel..... | 51 |
| 1-1 : Méthode de recrutement | 51 |
| 1 - 2 : Meilleure motivation des ressources humaines | 52 |
| Section 2 : Augmentation du nombre de matériels | 53 |
| 2-1 : Minimum d'erreurs | 53 |
| 2-2 : Accélération de travail | 53 |
| CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMPTABILISATION..... | 54 |
| Section 1 : Maîtrise du nouveau PCG. | 54 |
| 1-1 : Formation du personnel | 54 |
| Section 2 : Eviter le changement fréquent de logiciel comptable. | 54 |
| 2-1 : Formation de personnel | 55 |
| 2-2 : Appel aux experts comptables pour le montage et l'élaboration du programme. | 55 |
| CHAPITRE III : SOLUTIONS POSSIBLES CONCERNANT LE TIERS | 56 |
| Section 1 : Raccourcissement des documents fournisseurs | 56 |
| 1-1 : Traitement assez à temps. | 56 |
| Section 2 : Créances recouvrées à temps | 56 |
| 2-1 Amélioration de la trésorerie. | 56 |

| | |
|--|----|
| CHAPITRE IV : SOLUTIONS POSSIBLES FACE AUX ENVIRONNEMENT DE | |
| L'ENTREPRISE | 58 |
| Section 1 : Faire face à la conjoncture économique..... | 58 |
| 1-1- : Adopter une nouvelle stratégie..... | 58 |
| Section 2 : Fidélisation de la clientèle..... | 59 |
| 2-1 : Adopter une nouvelle stratégie | 59 |
| CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTAT ATTENDUS | 61 |
| Section 1 : Solutions retenues | 61 |
| 1-1: Manuel de procédure comptable..... | 62 |
| 1-2: Adopter une stratégie d'internationalisation..... | 67 |
| 1-3 : Modèle de module de formation..... | 68 |
| 1-4 : Modèle d'utilisation de la comptabilité matière | 69 |
| Section 2 : Résultats attendus et Recommandations générales..... | 71 |
| 2-1 : Résultats attendus | 71 |
| 2-1-1 : Résultat économique | 71 |
| 2 1 2 résultats financiers :..... | 72 |
| 2 1 3 Résultats sociaux:..... | 73 |
| 2-2 : Recommandation générale..... | 74 |
| 2-2-1 : Fidélité envers les clients..... | 74 |
| 2-2-2- : Rapidité de travail | 74 |
| CONCLUSION GENERALE | 76 |
| TABLE DES MATIERES | |
| ANNEXES | |
| BIBLIOGRAPHIE | |

COMPETITIVE CULTURE

[illegible][illegible]

ANNEXE IV

AUXIMAD

B.P. FMG _____

DEMANDE DE PAIEMENT CAISSE N° 212350

Service demandeur : _____

Veuillez payer la somme de : _____

En faveur de : _____

Motif du paiement (1) : _____

COMPTE A DÉBITER : _____ Antananarivo, le _____ 200_____

Vies du Service Financier,

Signature du Service Demandeur,

(1) Joindre pièce justificative

ANNEXE V

NCHP



B.P. FMG

AUXIMAD



DEMANDE DE PAIEMENT N° 114650

Veuillez régler la somme de

En règlement de

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Imputation : Libellé :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Le

BIBLIOGRAPHIE

- Robert REIX
« Système d'information et Management des Organisations »
Edition VUIBERT
Collection dirigée par Jean Pierre Heffer et Jacques Orsoni
Septembre 1995
- Alain MILLON et Michèle JOUVE
« Communication et organisation des entreprises »
Approche critique et cas pratiques
Collection SYNERGIE
Edition Béal
Juin 1996 – 287 pages
- JACQUELINE de la Haye. Gestion financière, Paris, 8^{ème} ed, Dunod, 1999
- HENRIROY. Comment calculer et gérer son BFR, ed FOUCHER
- ANDRIAMASIMANANA Origène
« Gestion de Financement Approfondie »
Cours de 4^e année 2004 – 2005 ; OPTION : Finances et Comptabilité
- RAZAFINDRAMBELO Florent
« Gestion Budgétaire »
Cours de 4^{ème} année 2004 – 2005 ; OPTION ; Finances et Comptabilité.
- FLAVIEN TODAY
« Les états Financiers du PCG 2005 »
BCAM éditions – 2005
- Document du système Comptable (SOCIETE AUXIMAD)
- Document Organisationnel (SOCIETE AUXIMAD)
- Document des activités Principales (SOCIETE AUXIMAD)