ANALYSE DES PROBLEMES DU TABLEAU DE BORD DU GROUPE

Ce chapitre va nous permettre de faire une analyse critique au niveau de l'organisation interne du Groupe RL. Pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il serait préférable de faire une présentation des faits relatifs aux différents points suivant qui fera l'objet de notre critique. Ces faits sont axés sur les différents types de fonctions, les différentes tâches, la collecte des informations et la méthode de communication interne de l'ensemble du Groupe RL, l'inexistence de l'utilisation du tableau de bord au sein du groupe, le manque de planification des budgets et de chiffre d'affaires.

Concernant le type de fonction, nous allons voir le service comptabilité. Ce service est tenu par quatre personnes, qui se chargent des fonctions et des tâches correspondantes. Pour avoir plus d'informations, nous allons citer ci-après les postes des cadres et les personnels avec les tâches correspondantes à chaque poste de travail.

Directeur Général du Groupe :

Elle se trouve à la tête de l'organisation de l'entreprise, c'est à dire, elle dirige l'ensemble du Groupe RL. Ses fonctions principales consistent d'assurer la bonne marche du Groupe, de prendre des décisions en cas de difficulté ou en cas de besoin de l'entreprise toute entière.

Directeur Administratif et Juridique :

Il assure la relation avec l'administration publique, le congé, l'affiliation à la caisse nationale de la prévoyance sociale et à l'organisation sanitaire inter-entreprise. Le directeur administratif et juridique est le premier responsable en matière juridique et contentieux, il décide le recrutement au sein du Groupe RL.

Secrétaire :

Elle assure le classement des dossiers et la bonne circulation des informations au sein de l'entreprise. Elle organise l'audience à la direction générale du Groupe RL. Bien évidemment, le secrétaire assure la communication interne et externe de l'entreprise.

Chef comptable :

Il assume la saisie des pièces comptable (pièces des caisses, pièces de banque, factures d'achat, factures de vente et les pièces diverses) des sociétés dans le Groupe, et le paiement des salaires, l'élaboration des états financiers à la fin de l'exercice, contrôle des factures non payées. Il assure la déclaration fiscale du Groupe comme la TVA, IRSA, CNAPS, OSTIE, IGR, IBS,….. Le chef comptable est chargé du contrôle des créances du Groupe RL et des factures clients et fournisseurs et établit les fiches et bulletin de paie à chaque employés au sein de la société,

Gérant :

Il est le responsable de la bonne marche de la société et peut prendre des décisions en cas de difficulté de l'entreprise. Il supervise le caissier, le commercial, le gardien. Le gérant peut recruter le personnel au sein de la société qu'il dirige mais ce recrutement dépend de l'aval de la direction générale, plus précisément du directeur administratif et juridique.

Caissier :

Il ou elle assure l'enregistrement des dépenses et des recettes de la société. Pour cela, le caissier envoie les pièces correspondantes au chef comptable pour imputation des écrits. Il effectue le paiement de frais de déplacement.

Commercial :

Il est le premier responsable de la stratégie à suivre qui est l'art de coordonner les sections et la manœuvre pour atteindre le but. Par exemple, le positionnement de l'entreprise, l'innovation et la segmentation. Il assure la commercialisation des produits et cherche les clients. Il prospecte aussi les clients. Donc, ce commercial joue un rôle d'intermédiaire.

Gardien :

Il garantit la sécurité des matériels et équipements du Groupe RL. Il assure aussi la propreté de l'entourage et s'occupe de la bonne tenue du jardin pour un environnement attrayant des visiteurs.

La collecte des informations constitue une étape essentielle dans la détermination du coût de revient. Elle consiste à recenser toutes les informations utiles qui proviennent généralement des agents responsables de la communication au sein du Groupe RL. En résumé, les méthodes de communication adoptée sont la communication téléphonique, note de service, les réunions des cadres de la société, les fax et l'Internet et enfin par un coursier.

Voilà donc la situation du Groupe RL concernant l'organisation interne.

Abordons maintenant les problèmes que nous avons pu identifier et qui concernent les faits évoqués ci-dessus.

Ces problèmes sont de deux niveaux, à savoir de :

- Cumul de fonctions,
- Insuffisance de matériels informatiques.

Section 1 : Cumul de fonctions :

Lorsqu'un individu exerce simultanément plusieurs tâches, il existe un cumul de fonctions. Cela veut dire qu'il n'y a pas une spécialisation effective pour réaliser les travaux. Juste, il suffit d'accomplir les tâches d'une façon automatique.

On comprend très bien que cet individu risque d'être saturé et sa vigueur intellectuelle est sujette à tout moment à un stress. Le cumul de fonctions entraîne donc à la longue une surcharge de travail et la personne met en danger sa santé physique et intellectuelle. Ce cas se trouve surtout au poste du chef comptable. Il assure en même temps la comptabilité général et budgétaire au sein du groupe RL. Cela risque d'entraîner des frustrations, un certain manque évident de motivation du personnel concerné.

1.1-Confusions des tâches ou de responsabilité :

Dans la présentation des faits ci-dessus, nous avons constaté que le service comptabilité est tenu par quatre personnes, y compris le chef comptable. Ce dernier assure en même temps les tâches à effectuer par le comptable et le chef de service et le contrôle de leurs subordonnées, notamment les caissiers dans les succursales.

Le contrôle est juste sur machine car le système informatique est en réseau. La confusion

se manifeste particulièrement sur le contrôle des dépenses et des recettes parce que le chef comptable assure en même temps la vérification des charges et des produits à l'aide des pièces justificatives envoyés par les caisses à chaque fin de la semaine. Normalement, le chef comptable vérifie tout simplement l'exactitude des opérations effectuées par le comptable ou le caissier. Mais ce dernier n'arrive pas à maîtriser le traitement des opérations comptables. Nous avons vu aussi qu'au service comptabilité on n'utilise pas de tableau de bord pour le contrôle de la situation financière du groupe qui entraîne une difficulté sur le contrôle presque à chaque poste de travail dans l'ensemble de l'entreprise.

La confusion est évidente aussi au poste du gérant car il traite de temps en temps les opérations comptables dans la succursale en cas d'absence du caissier. Cela peut entraîner l'inexactitude de traitement.

1.2-Insuffisance du personnel :

Actuellement, le Groupe RL souffre de l'insuffisance du personnel surtout à la division comptabilité. Cette division est tenue par quatre personnes qui sont en difficulté sur le traitement des opérations comptables, de même sur la mise en place du tableau de bord. Dans le service comptabilité, il n'y a pas encore de service ou de département ou de direction chargée de l'établissement du tableau de bord. Pour cela, le directeur général du Groupe RL a de problème sur le contrôle et suivi de l'ensemble de l'entreprise. Pendant notre passage, chaque après midi, il n'y a que 02 personnes qui assurent la réalisation des travaux effectués à la direction générale. Il s'agit du chef comptable et du secrétaire. En effet, manque d'accueil, retard des travaux, perte de temps affecte la clientèle notamment les clients potentiels du Groupe.

1.3-Retard sur le traitement des informations :

Au sein d'une entreprise, la bonne circulation des informations est l'un des facteurs de la réussite de nos jours. Les informations financières notamment constituent un bon indicateur sur la santé de l'entreprise. Or, le plus souvent, le système financier est composé de plusieurs sous système. Prenons comme exemple : une telle opération qui devrait être traiter en comptabilité générale est traitée en comptabilité analytique sans outil de gestion qui d'ordinaire facilite et accélère la circulation des informations.

Dans le Groupe RL, chaque société fournit de nombreuses informations telles que : le prix de revient les charges directes et indirectes, le seuil de rentabilité, les factures clients et

fournisseurs, les créances envers les clients, l'état de caisse journalier (dépenses et recettes). Au sein du Groupe, le système d'information de la société n'est pas clair. En général, le rapport effectué par le niveau inférieur à son chef supérieur concernant les activités est pour la plupart du temps verbal et informel et se fait essentiellement lors des réunions. Après ces réunions, les chefs supérieurs sortent une note de service. Une perte de temps de non réaction se passe alors entre deux réunions.

En effet, comme chaque gérant gère un multiple des activités, il n'arrive pas à faire un contrôle approprié surtout au Park. Ce dernier se trouve environ à 10 km du centre ville. Ce sont le technicien et les opérateurs qui assurent la bonne marche de la société. En plus, chaque mois, le Groupe procède à une évaluation de stock en matières premières (encre, papier,..) et de produits (villas, maisons, entrepôts,…). En principe, cette évaluation doit être accomplie à chaque jour ouvrable fin du mois, mais pour GRL, ce n'est pas le cas, notamment au niveau des produits de l'EPI. Ceci est dû à la mauvaise organisation au niveau de chaque responsable touché par les travaux d'inventaire. Par conséquent, le gérant veut toujours écouler les produits en essayant de limiter les temps où les stocks sont sans mouvement pour pouvoir faire de l'inventaire. En outre, le responsable stock des produits n'arrive pas à superviser les agents mobiles commerciaux qui assurent la mise en stock des produits du fait de l'abondance de la tâche à accomplir. Pour faciliter l'inventaire, chaque produit de même type doit être placé dans un même catalogue. Or, du fait de l'absence de contrôle et à cause des lacunes des agents, les produits se mélangent entre eux.

En outre, au niveau du service comptable, ce cas se présente aussi. Le principe comptable c'est d'enregistrer au jour le jour toutes les opérations qui vont se passer au niveau des sociétés au sein du Groupe. Mais le chef comptable de ce Groupe n'arrive pas à appliquer ce principe, à cause du nombre élevé des activités de la société, les caissiers n'arrivent pas à saisir quotidiennement toutes les opérations de dépenses et de recettes. Certaines opérations de janvier et février 2007 ne sont pas encore comptabilisées durant la période du stage de mars à mai 2007. La principale cause en est la mauvaise répartition des tâches. Il en résulte une lacune dans l'appréciation des résultats d'une activité donnée et dans la fiabilité des informations.

Section 2 : Insuffisance de matériels informatiques et de transports :

Dans le Groupe RL, la persistance des traitements manuels est un facteur de retard dans

la transmission des informations, une conséquence directe de l'accumulation des tâches et du retard engendré dans leur exécution.

2.1- Lenteur sur le traitement des tâches :

Ceci concerne notamment le service de comptabilité et aussi le service commercial de la société malgache d'import-export Raharimalala et l'EPI. Les tâches à exécuter s'accumulent de façon rapide alors que les traitements manuels et le manque ou bien l'insuffisance du personnel n'en permet pas un traitement aussi rapide, du fait de l'absence d'outils informatiques. Ce qui entraîne un retard, néfaste pour les relations avec les clients. Ce cas persiste au niveau du service commercial de l'EPI. La même situation se constate au service comptabilité, de même aux autres services existants au sein du Groupe RL. Avec la différence quand même qu'au sein du service comptabilité, le matériel informatique existe mais de façon insuffisance, selon les entretiens que nous avions eu avec le chef comptable. En plus, Royal Park dispose d'un grand nombre de matériels et d'équipements au village vacances vohitsara ; c'est le point fort de cette société mais le problème se pose sur l'insuffisance du personnel parce qu'il n' y a que trois personnes qui assurent leurs fonctionnements au sein du Park. Il s'agit donc d'un technicien et de deux opérateurs. Cette situation favorise la lenteur de traitement des travaux effectués. Cela implique bien évidemment la diminution du chiffre d'affaires de la société.

Concernant le service transit au sein de la SMIER, le groupe RL dispose de deux transitaires dont l'un assure l'importation des friperies et l'autre se charge l'exportation des arts malgache. Donc, les tâches sont bien réparties mais le problème c'est, seulement le chef de service qui a le téléphone, il y a manque de communication ce qui entraîne ainsi un retard périodique sur la réalisation des activités de la société.

Enfin, pour le cas des caissiers dans les sociétés, ils ont comme missions principales de saisir journalièrement toutes les dépenses et recettes. Ils possèdent chacun une machine qui est un peu vielle, inadéquate et ne répond qu'après quelques minutes, notamment lorsque plusieurs employés utilisent le réseau. Or, chaque jour, il y a environ 80 enregistrements qui doivent être saisis. A cause de la lenteur de la machine, il n'arrive pas à saisir tous les mouvements dans une journée. Le chef comptable souffre de cette situation retardante puisqu'il doit attendre quelques jours pour procéder au contrôle et suivi.

2.2-Matériels de transport insuffisants :

Le principe de transport repose toujours sur le déplacement des matériels et équipements au Park en cas de fêtes (lundi des pâques, fête nationale et autres évènements de festivité) en province. Or, le Groupe RL n'a qu'un matériel de transport (4 x 4 bâchée) insuffisant s'il y a un déplacement vers d'autres régions de la grande île. Dans ce cas, le Groupe RL est obligé de louer un camion qui déclenche occasionnellement l'augmentation des charges d'exploitation de l'entreprise. En effet, le transport au niveau du groupe se divise en deux catégories : le transport à usage personnel et le transport des petits matériels. En ce qui concerne le transport du personnel, ce sont le Directeur Général, le Directeur Administratif et juridique qui sont dotés de voitures de fonction, c'est à dire, voitures mis à leur disposition pour assurer le travail du Groupe.

Donc, les ressources matérielles servent de support à la réalisation des tâches et des objectifs d'une entreprise. Elles sont nécessaires voir principales pour une entreprise puisse produire dans le temps et dans l'espace. Faute d'entretien et de maintenance, les matériels et équipements au Park sont tous en état d'obsolescence et certains d'entre eux sont inutilisables. Ceci engendre un retard dans l'exécution des tâches. Voilà l'explication des problèmes qui surviennent de temps en temps sur le fonctionnement des matériels et équipements mals entretenus du Parc, une situation risquée ; les accidents techniquement évitables peuvent survenir à tout moment.

2.3-Retard dans l'exécution de travail :

Sur ce cas, comme nous l'avons suggéré dans la section précédente, c'est une conséquence directe de l'insuffisance de matériel informatique pour accélérer les traitements. Jusqu'à présent de traitement manuel n'a pour conséquences que d'allonger les temps d'exécution, donc défavorable. Ceci est d'autant plus préjudiciable à la bonne performance de l'ensemble du Groupe RL le contexte actuel du monde des affaires, une époque où les exigences de la mondialisation sont multiples, ne pardonne pas les retards dans la prise de décisions au sein d'une entreprise. Or, cette dernière dépend surtout des informations apportées par les exécutants à la direction générale, afin que les responsables puissent déterminer en toute connaissance de causes, les voies dans lesquelles ils engagent l'entreprise, c'est à dire définir la stratégie de la société.

Après l'analyse des problèmes rencontrés au niveau du tableau de bord, nous allons continuer notre investigation, les problèmes au niveau de contrôle de gestion et gestion prévisionnelle, sont les conséquences du manque d'utilisation du tableau de bord au sein du

Groupe d'où le non maîtrise de la détermination des charges liées à l'exploitation de l'ensemble du Groupe RL. Auparavant, au moment où les activités du Groupe étaient en leur début, donc peu importantes, les informations comptables étaient fournies par le service comptabilité. Cela explique qu'il n'y a pas de participation d'autres service qui provoque la difficulté sur le contrôle de la situation financière du Groupe en général. A l'époque, les différents services au sein de la société du Groupe prenaient seulement connaissance des différents budgets qui leur étaient alloués et ne pouvaient exercer de modification répéter.

Actuellement, la situation de la société a évolué. Il y a beaucoup de service créé au sein du Groupe qui sollicite de contrôle surtout sur la gestion prévisionnelle en vue de fournir des informations nécessaires pour l'établissement des charges liées à l'exploitation des activités du Groupe RL. Dans l'ensemble de la société, les services existants fournissent des informations globales sur les charges sans en distinguer quelles sont les charges directes et quelles sont celles indirectes par manque de directive ou instruction.

Pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il serait d'abord préférable de faire une présentation des faits relatifs aux différents points suivants, qui feront l'objet de notre critique. Sur ce cas, le contrôle de gestion reste faible car ce contrôle effectue d'une façon globale à partir des pièces auprès de responsables au lieu du tableau de bord pour faciliter les tâches à effectuer au sein du Groupe.

Le Groupe RL et plus précisément le service administratif et financier de la société malgache d'import-export Raharimalala rencontre aussi de difficulté sur la détermination des charges surtout les charges indirectes comme le frais du personnel, les impôts et taxes, le transport et déplacement, les frais de gestion. Les charges indirectes sont composées essentiellement de : eau, électricité, téléphone, etc….

Dans les sections suivantes, nous allons voir ci-après l'impact du manque d'utilisation de tableau du bord et de planification et contrôle budgétaire et aussi de chiffre d'affaires au sein du Groupe RL.

Voyons alors le manque d'utilisation du tableau de bord au sein du Groupe.

Section 3 : Manque d'utilisation du tableau de bord au sein du Groupe RL :

L'utilisation du tableau de bord est très importante sur le contrôle des activités d'une société. Donc, la maque de cet outil déclenche un embarras sur la détermination ou la maîtrise des charges et empêche l'établissement de la gestion prévisionnelle de l'entreprise. Dans cette section donc, nous allons voir successivement ci-dessous l'insuffisance de gestion prévisionnelle et le non maîtrise de la gestion des charges et des produits.

3.1-Insuffisance de la gestion prévisionnelle :

La connaissance des coûts indirectes et directes est très importante car c'est son association avec les coûts indirectes qui détermine les coûts de revient complets dont nous aurons besoin pour la mise en place du tableau de bord pour faciliter la gestion des activités de la société. Les coûts ou charges directes sont les coûts affectables directement à un produit sans ambiguïté ou hésitation. Dans le cas du service de production, il s'agit de matières premières pour la confection des arts et leurs compositions, le transport de matières, la main d'œuvre de production et les frais de fonctionnement des machines de fabrications. Ici, ces coûts sont imprécises par le manque ou bien le non maîtrise de l'utilisation de la gestion prévisionnelle au sein du service de production. Par conséquent, le service concerné ne sait pas exactement quelles sont les charges directes qui entrent dans la fabrication et prestation quelconque. Ce qui fait que les services au sein du groupe ignorent toutes les charges liées aux activités, même la direction générale de l'entreprise faute le manque d'un tableau du bord. En plus, le chef de service de la comptabilité ne maîtrise pas parfaitement le suivi des prévisions et la correction des écarts sur les activités. Alors, il n'arrive que les réalisations d'une ou plusieurs divisions s'écartent des prévisions qu'elles avaient formulées. Par conséquent, il est indispensable de trouver rapidement une solution à une telle dérive, afin de ne pas remettre en cause les performances globales du Groupe.

En outre, vu l'inexistence du tableau de bord au sein du groupe, le service financier ne fournira pas au responsable le moyen de vérification conforme aux prévisions qu'il s'est engagé à réaliser ou bien il le fait d'une façon imprécise. De plus, le directeur général du groupe n'a pas surveillé la conformité des performances à ces objectifs annuels, mensuels. Alors, l'insuffisance d'utilisation de la gestion prévisionnelle explique la détermination des charges d'une façon globale.

Ce qui engendre à la confusion parce qu'il n'y a pas d'outils performants pour détailler les opérations. Vu ces problèmes, la détermination des charges risque d'être imprécises et de n'apporter aucune information sur les charges réelles pour le chef hiérarchique. Au sein du

Groupe, la gestion prévisionnelle se détermine d'une façon globale à partir de la répartition des charges indirectes dans les centres d'analyses. Nous allons présenter dans le tableau ci-dessus la répartition des charges indirectes

Tableau N°03 : Répartition des charges indirectes :

Charges indirectes	Montant	Auxiliaires		Principales			
		Transport	Adm	Appro	U1	U2	Distr.
Charges de personnel	20 000 000		20 %	5 %	30 %	35 %	10 %
Carburant	4 200 000	100 %					
Eau et électricité	6 000 000	10 %	10 %		40 %	40 %	
Poste et télécommunication	1 700 000		60 %	10 %	5 %	5 %	20 %
Impôts et taxes	2 210 000		100 %				
Fournitures de bureau	990 000		100 %				
Entretien voiture	1 000 000	100 %					
Maintenance machine	1 200 000		20 %		35 %	45 %	
Amortissement bâtiment	2 820 000		10 %	5 %	40 %	40 %	5 %
Amortissement matériel	5 620 400	60 %	10 %		10 %	20 %	
Fournitures diverses	1 210 000	40 %	20 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Services bancaires	600 000		100 %				
Divers services extérieurs	200 000	10 %	50 %	10 %	10 %	10 %	10 %
TRP	-	-	-	-	-	-	-
Administration	850 000			30 %	20 %	20 %	30 %
Transport	900 000		10 %	20 %			70 %
TRS	-	-	-	-	-	-	-
N.U.O							
C.U.O							

Source : Document au sein du GRL

D'après ce tableau, la répartition des charges est d'une façon globale. Cela veut dire que la détermination des charges au sein du Groupe est à partir de la comptabilité analytique d'exploitation à l'aide des centres auxiliaire et principale. Donc, l'analyse est insuffisante qui empêche la mise en place de la conception des dépenses et des recettes d'une façon exacte et sincère.

Application au cas du Groupe RL :

Tableau N°04 : Répartition des charges indirectes : En Ariary

Charges indirectes	Montant	Auxiliaires		Principales			
		Transport	Adm	Appro	U1	U2	Distr.
Charges de personnel	20 000 000		4 000 000	1 000 000	6 000 000	7 000 000	2 000 000
Carburant	4 200 000	4200000					
Eau et électricité	6 000 000	600 000	600 000		2 400 000	2 400 000	
Poste et télécommunication	1 700 000		1 020 000	170 000	85 000	85 000	340 000
Impôts et taxes	2 210 000		2 210 000				
Fournitures de bureau	990 000		990 000				
Entretien voiture	1 000 000	1 000 000					
Maintenance machine	1 200 000		240 000		420 000	540 000	
Amortissement bâtiment	2 820 000		282 000	141 000	1 128 000	1 128 000	141 000
Amortissement matériel	5 620 400	3 372 240	562 040		562 040	1 124 080	
Fournitures diverses	1 210 000	484 000	242 000	121 000	121 000	121 000	121 000
Services bancaires	600 000		600 000				
Divers services extérieurs	200 000	20 000	100 000	20 000	20 000	20 000	20 000
TRP	**47 750 400**	**9 676 240**	**10 846 040**	**1 452 000**	**10 736 040**	**12 418 000**	**2 622 000**
Administration	850 000			255 000	170 000	170 000	225 000
Transport	900 000		90 000	180 000			630 000
TRS	**1 750 000**		**90 000**	**435 000**	**170 000**	**170 000**	**855 000**
N.U.O				240 000	120 000	123 400	250 400
C.U.O				**1 140**	**254,48**	**287,2**	**1 120**

Source : Calcul à partir de données au sein du GRL

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

3.2-Non maîtrise des charges liées à l'exploitation :

Dans le Groupe RL, et plus précisément au service comptabilité on n'utilise pas du tableau de bord pour ses activités. Cette situation provoque une difficulté pour le suivi et contrôle sur les charges liées à l'exploitation de l'ensemble du Groupe. Donc, il est tout à fait impossible de connaître qui sont les gros consommateurs sur les services existants et qui apportent le plus de charge. Ce qui fait que chaque service ignore tout de sa contribution aux charges indirectes comme l'électricité, eau, téléphone, frais du personnel, frais divers de gestion, fournitures et déplacements ou transport des marchandises. Alors, il n'y a pas de méthode rationnelle pour la détermination des charges. Ainsi, on y inclut des éléments fictifs ou charges fictives, qui ne correspondent pas à la réalité des choses.

Ensuite, une confusion règne dans le calcul du coût de revient du fait justement de cette méconnaissance de processus pour parvenir à une bonne évaluation des différentes charges, directes ou indirectes. En un mot, le manque d'utilisation du tableau de bord provoque le non maîtrise du contrôle de gestion et de la gestion prévisionnelle notamment l'analyse des écarts sur les activités.

Section 4 : Manque de planification et de contrôle budgétaire et de chiffre d'affaires :

Toute entreprise qui veut connaître à tout moment l'état de ses réalisations avec ce qui est réalisable doit nécessairement établir une prévision de son chiffre d'affaires et le budget correspondant. C'est ce que nous allons examiner dans la section ci-après.

4.1-Planification budgétaire insuffisante :

Comme nous avons dit ci-dessus, le Groupe RL n'utilise pas de tableau de bord sur ses activités, de même pour la gestion prévisionnelle. Ce qui implique le non maîtrise de l'établissement du budget. Or le budget est un outil plus performant pour la maîtrise des charges, soit directe, soit indirecte. Mais, les services existants ne tiennent pas beaucoup compte de ce fait et n'établit aucun budget ou sinon c'est un budget peu fiable parce qu'ils ne tiennent pas compte

de toutes potentialités de l'ensemble du Groupe. On n'y trouve pas, sinon à l'état embryonnaire, de budget d'exploitation : commercial, production, achat, stock, administratif), ni de budget financier : investissement, trésorerie. Par conséquent, il n'y a pas de planification budgétaire fiable au sein du service comptabilité, ce qui peut amener des déconvenues dans la détermination des charges. Donc, il est impossible de planifier à l'avance les activités et d'en calculer la productivité ou le rendement (mensuel ou annuel). Ce qui provoque une gestion imprudente.

Une certaine prudence toujours de mise pour ne pas perdre de vue le marché et la concurrence. Le même cas apparaît dans les autres services. Une certaine rectification de tirs est donc indispensable.

Pour le Groupe RL, l'établissement du budget est d'une façon globale qui entraîne le non maîtrise *des dépenses* et *des recettes* sur leurs activités en générales. Donc, le non maîtrise de dépenses provoque aussi l'instabilité de la tenue de trésorerie. La prévision est dressée à partir des dépenses des années précédentes. Cela veut dire qu'il n'y a pas des analyses à faire à l'aide des outils de gestion comme la gestion prévisionnelle et du tableau de bord.

Prenons comme exemple la situation des dépenses et des recettes : années 2004, 2005, 2006, 2007 (premier semestre) :

Tableau N°05 : Budget global des dépenses et de recettes : En Ariary

Désignations	**2004**	**2005**	**Ecart**	**2006**		**2007**	**Ecart**
Dépenses	120.450.000	128.540.200	- 3.485.400	139.854.800	+ 254.800	70.800.000	+ 4.819.900
Budget 2005		132.025.600		138.600.000		65.980.100	
Recettes	280.400.100	320.000.000	+ 20.000.000	270.874.500	- 69.125.500	90.580.600	- 9.419.400
Budget 2005		300.000.000		340.000.000		100.000.000	
Résultat 2005	**159.950.100**	**191.459.800**		**131.019.700**		**19.780.600**	

Source : Estimation à partir du chiffre d'affaires du Groupe RL, 2004 à 2007

Ce tableau nous présente que la détermination du budget au sein du Groupe RL se fait d'une façon globale. Pour cela, la prévision est déterminée par rapport aux dépenses ou aux recettes des années précédentes qui déclenchent le non maîtrise des charges liées à l'exploitation du Groupe RL. Pour cette prévision, l'écart négatif signifie que la situation est défavorable. Par contre, l'écart positif signifie que la situation est favorable.

4.2-Instabilité du chiffre d'affaires :

Pour analyser les chiffres d'affaires du Groupe RL, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous la situation du chiffre d'affaires du Groupe RL pour les années 2004 à 2006.

Tableau N°06 : Chiffre d'affaires du Groupe RL (2004-2006) : En Ariary

Rubrique	2004	Variation	2005	Variation	2006
C.A	280.400.100	+ 39.599.900	320.000.000	- 49.125.500	270.874.500
Observation		Augmentation		Diminution	

Source : Estimation à partir du chiffre d'affaires réel du Groupe RL 2004 à 2006

D'après ce tableau, nous avons constaté que le groupe RL améliore leur chiffre d'affaires en 2005 car il y a une augmentation de Ar 39.599.900. En revanche, ce chiffre d'affaires diminue en 2006 qui s'élève à Ar 270.874.500. Cela veut dire qu'il y a une diminution de Ar 49.125.500. Cela explique qu'il y a une mauvaise gestion au sein de l'entreprise, qui peut être la cause du non maîtrise des charges ou de l'insuffisance de la publicité ou du peu de productivité.

Le cumul de fonctions, l'insuffisance de matériels informatiques, le manque d'utilisation de tableau de bord, le manque de planification et de contrôle budgétaire et de chiffre d'affaires caractérisent les problèmes du plan organisationnel du groupe RL. Pour espérer un développement de ce groupe sur tous les plans, la proposition de solutions relatives aux problèmes sus mentionnés s'avère indispensable.

CHAPITRE II : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS :

Après avoir examiné dans le chapitre précédent, les différents problèmes rencontrés au sein du Groupe RL, au niveau de l'organisation interne, service comptabilité et au niveau de contrôle de gestion et gestion prévisionnelle, nous allons préconiser des solutions qui, à notre avis, permettront d'améliorer la situation financière de l'entreprise et pour relever la performance générale du Groupe.

Dans le deuxième chapitre et du dernier chapitre de notre travail, nous proposerons des solutions qui correspondent aux problèmes soulèves dans le premier chapitre. La priorité est la mise en place du tableau de bord en vue de maîtriser parfaitement la détermination des charges à l'aide de gestion prévisionnelle. Cette dernière nous permet d'analyser les écarts sur la production des arts et aussi des autres activités du Groupe RL.