

LISTE DES ABREVIATIONS

A.D.C.A.A.F. : Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières

B.C.C. : Bon de Commande Client

B.L.F. : Bon de Livraison Facture

C.A.C. : Centre d'Animation Culturelle

C.D.A. : Conseil de Développement d'Andohatapenaka

C.I.N. : Carte d'Identité Nationale

C.R.E.N.A. : Centre de Récupération et d'Education Nutritionnelle Ambulatoire

E.D.R. : Enfants Des Rues

F.I.A.S.L.A. : Fampivoarana Iombonana Anjara Sehatry ny Lehilahy Andohatapenaka

F.I.A.S.V.A. : Fampivoarana Iombonana Anjara Sehatry ny Vehivavy Andohatapenaka

Fi.Ta.Ga : Fitaizana Tanora Garçons

Fi.Ta.Fi : Fitaizana Tanora Filles

F.F.O.M. : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

J.O. : Journal des Opérations

J.O./PRO : Journal des Opérations Produits

N.I.F. : Numéro d'Identité Fiscale

O.N.G. : Organisation Non Gouvernementale

O.N.N. : Office Nationale de la Nutrition

P.A.I.C. : Programme d'Appui aux Initiatives Communautaires

P.A.I.Q. : Programme d'Appui aux Initiatives du Quartier

P.A.P.M. : Projet d'Appui aux Petits Métiers

R.F.P. : Réinsertion et Formation Professionnelle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Coût de tous les soins de la dentisterie-----	8
Tableau 2 : Ration alimentaire des enfants du C.R.E.N.A. -----	9
Tableau 3 : Cibles de la R.F.P., l'âge des jeunes et le microprojet correspondant-----	10
Tableau 4 : Effectif des bénéficiaires de la R.F.P. -----	11
Tableau 5 : Effectif des élèves du projet scolarisation avec leur établissement respectif----	13
Tableau 6 : Coût du service rendu par la maison d'accueil-----	15
Tableau 7 : Effectif du personnel de l'atelier -----	26
Tableau 8 : Comptabilisation d'opération-----	38
Tableau 9 : Comptabilisation d'opération-----	39
Tableau 10: Comptabilisation d'opération-----	39
Tableau 11 : Comptabilisation d'opération-----	40
Tableau 12 : Simple et petite comptabilité-----	63

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale	1
Première partie : CADRE D'ETUDE ET RAPPEL THEORIQUE	
Chapitre 1 : Présentation générale du C.D.A	3
Section 1 : Historique	3
Section 2 : Forme juridique, missions et objectifs	5
Chapitre 2 : Les activités et l'organisation du C.D.A.	6
Section 1 : Les activités	6
Section 2 : L'organisation.	16
Chapitre 3 : Rappel théorique.	19
Section 1 : Notion d'entreprise.	19
Section 2 : Notion de stratégie	21
Deuxième partie : ANALYSE DE L'EXISTANT	
Chapitre 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois et de l'unité artisanale	25
Section 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois	25
Section 2 : Présentation de l'unité artisanale	28
Chapitre 2 : Le système financier et comptable du C.D.A.	31
Section 1 : Procédure interne	31
Section 2 : Enregistrement comptable.	36
Chapitre 3 : Etude F.F.O.M.	41
Section 1 : Etude des opportunités et menaces	42
Section 2 : Forces et faiblesses.	44
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS	
Chapitre 1 : Pour saisir les opportunités et pour faire face aux menaces	48
Section 1 : Pour saisir les opportunités.	48
Section 2 : Pour faire face aux menaces.	50
Chapitre 2 : Pour exploiter les points forts et pour éliminer les points faibles	51
Section 1 : Exploiter les points forts	52
Section2 : Eliminer les points faibles.	57
Chapitre 3 : Résultats attendus	64

Section 1 : Sur le plan technique	64
Section 2 : Sur le plan organisationnel	65
Section 3 : Sur le plan économique	66
Section 4 : Sur le plan financier	66
Section 5 : Sur le plan social	67
Conclusion générale	68
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	

Introduction générale

L'acquisition du diplôme de « Maîtrise en Gestion » ne s'arrête pas seulement à l'obtention des deux modules théoriques, à savoir le module tronc commun et le module d'option en occurrence les « finances et comptabilité », mais nécessite également des pratiques qui peuvent se présenter sous forme de stage ou d'un emploi effectué au sein des entreprises privées ou publiques. A cet effet, l'étudiant pourra déjà vivre ses expériences au cours de son stage (ou ses travaux), apprécier et analyser l'écart entre les théories étudiées au cours du cursus universitaire et les pratiques et de savoir bien appliquer les théories, tout en tenant compte du facteur spatio-temporel.

Concernant le choix du lieu de stage, l'expérience de l'organisme dans ses diverses activités nous a incitée d'y apporter nos connaissances car un organisme naît, se développe et parfois meurt. Entre autres, la connaissance du milieu et être bénéficiaire du projet « scolarisation » sont les raisons qui nous a poussées à choisir le Conseil de Développement d'Andohatapenaka comme lieu de stage.

Ainsi, le stage de quelques mois effectué au sein du Conseil de Développement d'Andohatapenaka dans le service « finances et comptabilité » nous a beaucoup aidé à vivre et connaître la comptabilité proprement dite, le déroulement des différents processus dans les affaires administratives et financières de l'organisme, les procédures internes et externes ainsi que toutes les activités du C.D.A.

Or, être parmi les étudiants du département gestion dans l'option « finance et comptabilité » ne nous empêche pas de toucher les autres domaines ou plutôt les autres options, en l'occurrence, l'organisation et le marketing. Au contraire, nous avons pu voir des généralités sur la méthodologie du C.D.A. concernant la gestion des ressources humaines, la gestion de la clientèle, la gestion financière...C'est pourquoi nous avons choisi comme thème « stratégies d'amélioration de la gestion des activités économiques » car la résolution de ce ceci touche tous les grands domaines de la gestion que nous avons acquises au cours du cursus universitaire. Ainsi, la problématique que nous proposons de résoudre peut être formulé de la manière suivante : « Quelles stratégies adoptées pour procéder à l'amélioration de la gestion des activités économiques du C.D.A. ? ».

Quant à la méthodologie appliquée pour la réalisation du mémoire, elle peut être résumée de la manière suivant :

-travaux préparatoires : (formulation du plan,...)

- regroupement des données (qualitatives et quantitatives par le biais des enquêtes¹)
- résumé ou récapitulation de ces données et vérification
- rédaction manuscrite et documentations
- saisie (en utilisant le logiciel Microsoft Office 2003)

Le présent ouvrage va traiter successivement les trois grandes parties à savoir le cadre d'étude et rappel théorique, l'analyse de l'existant et la proposition de solutions.

¹ Liste des questionnaires présentés en annexe

PREMIERE
PARTIE : CADRE
D'ETUDE ET
RAPPEL THEORIQUE

Le mot « cadre d'étude » nous indique vers où notre chemin va aller. En d'autres termes, nous ne devons pas diriger n'importe où c'est-à-dire que notre étude a ses limites.

Quant au rappel théorique, nous en avons besoins pour pouvoir résoudre notre problématique. Néanmoins, nous n'allons pas au-delà de ce qui ne sont pas utiles. Ainsi, dans cette première partie, nous allons voir d'abord la présentation générale du C.D.A., ensuite ses activités ainsi que son organisation et enfin le rappel théorique.

Chap. 1 : Présentation générale du C.D.A.

Nous allons ici présenter généralement l'organisme où notre étude a eu lieu, c'est-à-dire depuis sa création jusqu'à l'heure actuelle. Ainsi, nous verrons d'abord dans ce premier chapitre l'historique du C.D.A et ensuite sa forme juridique, ses missions et ses objectifs.

Section 1 : Historique

Comme tout organisme, le C.D.A. a vécu son propre historique. En d'autres termes, divers événements ont dû se passer au moment où il a vu le jour ainsi que son évolution. Nous dégagerons dans un premier temps la raison d'être de l'organisme et ensuite sa forme juridique, ses missions et ainsi ses objectifs.

1.1. : Raison d'être

L'année 1982 a été marquée par le passage d'une vaste inondation qui frappait tous les bas quartiers. Andohatapenaka et ses environs faisaient parties des victimes de cette catastrophe naturelle. L'arrivée du Père Jacques Couture à Madagascar coïncidait avec cet événement. C'était un étranger venant de Canada, un homme de bonne volonté, qui aimait soutenir les gens défavorisés. Ainsi, suite à cette misère que tout le monde devra subir, les victimes qui habitaient dans le quartier lui demandaient des aides en matière de nourritures, couvertures...

Mais le Père ne voulait pas rester à ce stade dès que les eaux se retiraient, un comité a été mis en place pour diriger les travaux de construction des maisons et on a introduit déjà le principe de la participation des intéressés comme main d'œuvre, la participation financière selon les possibilités.

Néanmoins, ses moyens étaient limités, il ne pouvait pas tout fournir, alors il contactait des organismes étrangers pour couvrir les fonds nécessaires restant pour faire face aux autres dépenses telles que les acquisitions de matériaux...

Mais pour intervenir aux causes de cette pauvreté, il faut une organisation plus structurée, d'où la mise en place du Centre Social et de Santé (C.S.S.) d'Andohatapenaka. C'était à partir de l'identification des différents problèmes sociaux, effectuée par ce dernier qu'il proposait des

suggestions pour la création d'autres projets suivant le coexistant et la possibilité du quartier d'assurer la responsabilité.

Ainsi, le Conseil de Développement d'Andohatapenaka a été fondé en Juin 1987. Le Père fondateur du C.D.A. a été décédé le 10 Août 1995 mais ses actions continuaient à exister et à fonctionner jusqu'à ce jour malgré son absence sans la direction des laïcs.

1.2. : Les partenariats du C.D.A.

Nous rappelons que le Père Jacques Couture fondateur du C.D.A., en tant que « Curé » de l'Eglise Catholique d'Andohatapenaka, était un canadien. A cet effet, il contactait des organismes pour financer les actions du C.D.A. Ainsi, c'était le cas pour « Développement et Paix » qui était un partenaire canadien.

Le Père était aussi un représentant de l'Evêque du Caritas Madagascar. Ce dernier faisait partie du membre du « Caritas Mondial ». Ainsi, c'était une opportunité pour lui de contacter les partenaires tels que :

- le Secours Catholique (Français)
- Développement et Paix (Canadien)
- Misereor (Allemand)
- Enfance et Partage (Français)
- le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (C.C.F.D.)

Ces partenaires cités précédemment continuent encore leur collaboration jusqu'à maintenant.

Entre autres, il y avait aussi le Bazar Sans Frontière (B.S.F.) un partenaire ponctuel car il n'y a plus de collaboration entre les deux (2) parties à l'heure actuelle.

En bref, les partenariats potentiels de l'O.N.G. C.D.A. sont généralement des organismes catholiques.

Par ailleurs, il y a aussi les partenaires locaux à savoir le système des nations unies (P.A.M. Programme Alimentaire Mondial, le B.I.T. Bureau International du Travail,..) et l'Etat Malagasy (Ministère de la population, Ministère de la Santé et du Planning Familial, C.N.L.S. Comité National de Lutte contre le Sida).

Ainsi, cela a fait plus de vingt (20) ans que le C.D.A. a existé car il a été fondé en juin 1987 par le Père Jacques Couture et des représentants du quartier. Depuis sa création et jusqu'à l'heure actuelle, il a collaboré avec des partenaires nationaux et étrangers. Nous allons maintenant connaître la forme juridique de l'organisme ainsi que ses missions et ses objectifs.

Section 2 : Forme juridique, missions et objectifs

Après avoir vus l'historique du C.D.A. et ses partenariats, nous essayons de voir ici la forme juridique de l'organisme aux yeux de l'Etat et ainsi ses missions, ses objectifs.

2.1. : Forme juridique

Le Conseil de Développement d'Andohatapenaka était tout d'abord une Association régie par le Décret 60.133 du 03 Octobre 1968, avant de devenir une Organisation Non Gouvernementale régie par la Loi 96 030 du 14 Août 1997 et les présents Statuts.

2.2. Missions et objectifs

L' O.N.G. C.D.A. a pour missions :

a-L'autopromotion des quartiers d'Andohatapenaka, d'Ampefiloha Ambodirano, et d'Ampasika Andrefana en :

. entraînant les divers groupes de la population (femmes, jeunes chômeurs, etc.) à participer à une activité ou l'autre générée directement ou indirectement

.améliorant l'état de santé générale et l'assainissement des lieux, en particulier, en animant les associations de quartier en vue de faciliter la prise en charge graduelle de la population elle-même, et en fournissant l'occasion aux divers partenaires, incluant l'Etat Malagasy, d'éviter le dédoublement et de maximiser les interventions de chacun dans l'harmonie et l'efficacité, surtout en situation d'urgence ;

b-L'autodéveloppement de ses membres, de ses bénéficiaires et de ses responsables en favorisant l'utilisation maximale des ressources humaines et matérielles, notamment par une formation appropriée ;

c- Participer par des actions d'appui et/ou de mise en place d'activités de développement en dehors d'Andohatapenaka, qui ne porteront pas préjudice à celles destinées pour le quartier et qui auront des impacts bénéfiques aux habitants d'Andohatapenaka, d'Ampefiloha Ambodirano et d'Ampasika Andrefana ;

d- La présence d'une inspiration chrétienne dans le milieu en développement en :

- organisant les moyens pour faire participer les plus faibles
- proposant une éducation à la justice et au partage
- favorisant l'évangélisation dans le milieu où s'étend l'action

- s'appuyant sur une structure de financement et de gestion : le Conseil de Développement d'Andohatapenaka CDA.

A cet effet, le CDA a pour objectifs :

- la promotion humaine et lutte contre la pauvreté
- le maintien d'une structure de gestion et l'encadrement simple et efficace
- le développement et les actions de solidarité par la réalisation d'activités dans le domaine social, de développement, et économique.
- la formation pour un personnel responsable et compétent
- l'intégration des dimensions culturelles et spirituelles.

Ainsi, le C.D.A était une O.N.G. régie par la loi 96 030 du 14 Août 1997. Ses objectifs s'accroissent sur la lutte contre la pauvreté, le développement du quartier tout en appuyant ses activités dans le domaine social, de développement et économique. Voilà ce qui concerne la présentation générale du C.D.A., nous allons connaître ses activités ainsi que son organisation.

Chap. 2 : Les activités et l'organisation du C.D.A.

Comme tout organisme, le C.D.A. a ses propres activités en vue d'atteindre les objectifs et pour avoir une bonne image dans la gestion de ses ressources, il faut la présence d'une organisation plus structurée et adaptable suivant les circonstances et aussi l'environnement dans lequel il vit. Ainsi, nous dégagerons premièrement les différentes sortes d'activités de l'organisme et deuxièmement son organisation.

Section 1 : Les activités

Pour atteindre ces objectifs cités précédemment, les activités du C.D.A. sont :

- l'éducation, la formation
- l'assistance, la réhabilitation
- la production, le développement
- l'animation culturelle et spirituelle

Mais pour être plus explicite que possible, les activités du C.D.A. sont bien réparties en activités sociales, activités de développement et activités économiques.

1.1. : Activités sociales

Ce sont des activités à but non lucratif dont la cible s'agit de tous les habitants du quartier. De ce fait, la contre partie des services rendus aux intéressés (les bénéficiaires) est une participation financière minime.

Elles sont exécutées par les centres suivants :

- le CSS Andohatapenaka (Centre Social et de Santé)

- le CRENA Andohatapenaka (Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle Ambilatoire)
- le CSS Ampefiloha Ambodirano
- le CRENA Ampefiloha Ambodirano

1.1.1 Le Centre Social et de Santé d'Andohatapenaka

Ce centre était créé en 1987, et il n'y avait pas encore de la médecine générale mais seulement un service social. Actuellement, le CSS est composé de trois (3) branches à savoir le service social, le dispensaire et la dentisterie.

1.1.1.1 Le service social

Tout d'abord, les intéressés qui ont chacun ses problèmes respectifs, viennent au centre et sont accueillis par une assistante sociale. Ensuite, on effectue une étude de cas suivant leur besoin et les critères requis pour être bénéficiaire. C'est après cette étude de cas que l'assistante sociale leur donne des conseils. Par exemple, ils peuvent orienter au projet de « Réinsertion et Formation Professionnelle », ou au projet « scolarisation ». Après, l'assistante fait un accompagnement social et un suivi pour les bénéficiaires.

Ce centre aide aussi les parents pour que leurs fils aient une copie d'acte d'état civil ou bien une carte d'identité nationale pour ceux qui n'ont pas. Ce sont les intéressés qui prennent en charge tous les dossiers à fournir mais le centre leur donne une guide ou bien les procédures à suivre (Fokontany, Commune...).

Entre autres, il y a aussi le « projet parrainage » qui concerne, en général, les étudiants ayant eu leur Baccalauréat mais qui ne sont admis au concours à l'Université publique, ou qui veulent continuer leurs études vers les institutions privées, ils doivent remettre leurs dossiers, le budget pour la formation et sa durée et attendent le résultat de la demande. Si leur demande est accordée, par les parrains, l'assistante informe les intéressés pour la bonne nouvelle.

Cinquante (50) personnes environ, en difficulté sont reçues chaque mois en entretien individuel par ses assistantes sociales et cinquante (50) logements d'accueil d'urgence pour les familles sinistrées.

1.1.1.2. Le dispensaire

Généralement, ce dispensaire assure les consultations, les vaccinations, les suivis médicaux des enfants de la Garderie et de la réhabilitation nutritionnelle. Milliers de personnes reçoivent chaque mois, soins et conseils auprès de ce dispensaire. Les bénéficiaires qui y fréquentent sont ceux qui, bien sûr, résident dans le quartier d'Andohatapenaka et ses environs. Le centre effectue aussi une campagne de sensibilisation de santé publique et citoyenne. Le dispensaire se

charge aussi de la prévention de toutes sortes de maladies qui s'avèrent dangereuses à savoir la tuberculose, les Maladies Sexuellement Transmissibles (M.S.T.), le cholera...

La sensibilisation sur les dangers de la toxicomanie, les conséquences néfastes et les conseils pour ne pas y résister, font parties aussi de leurs activités.

Il est à noter que les bénéficiaires de ce dispensaire doivent participer financièrement d'une somme de 500 Ar/pers pour les médicaments et celle de l'injection est de 1000 Ar.

1.1.1.3. La dentisterie

Ce projet, qui est une branche du Centre Social et de Santé d'Andohatapenaka, a été créé 9 ans après l'installation de celui-ci, c'est-à-dire en 1996. Ainsi, il est en marche depuis 11 ans. Ses activités sont axées généralement sur la prévention, la sensibilisation des gens pour avoir une bonne dent et les soins nécessaires pour les caries dentaires comme l'extraction, le détartrage. Le coût de leur service rendu varie selon la résidence et la catégorie d'âge de la personne (enfants et adultes). Etant donné que la dentisterie fait partie du secteur social, nous constatons que la participation des gens qui y viennent est minime.

Voici un tableau indiquant le coût de tous les soins de cette dentisterie.

Montant en Ariary

	Gens du quartier		Gens de l'extérieur		Stagiaires de la RFP et Enfants des Ecoles du
	Enfants	Adultes	Enfants	Adultes	
Soins	2000	3000	3000	5000	1500
Extraction	1500	2000	2000	3000	1500
Détartage		2000		5000	

Source : Chirurgien dentiste du C.D.A. Année 2007

D'après ce tableau, les gens du quartier bénéficient d'une réduction que ce soit pour les soins, ou l'extraction ou le détartrage car, nous avons dit que les zones d'intervention du CDA s'agissent d'Andohatapenaka I, II, III, Ampefiloha Ambodirano, et Ampasika centre. Ces gens, qui veulent recevoir des soins de la dentisterie, doivent avoir un carnet médical avec le cachet du Fokontany où ils viennent.

1.1.2. Le C.R.E.N.A Andohatapenaka

Le sigle C.R.E.N.A signifie : « Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle Ambilatoire ». Il a été créé en 1987 et il a pour objectif de lutter contre la mortalité des enfants âgés de six(6) mois à cinq(5) ans due à la malnutrition ou à l'absence d'autosuffisance alimentaire.

Son fonctionnement est assuré par un responsable et une cuisinière avec la participation des parents des bénéficiaires pour la prestation de service cuisine, ménage...

Il est à noter que la capacité d'accueil de ce C.R.E.N.A. d'Andohatapenaka atteint le nombre de quarante cinq (45) à cinquante (50) enfants à charge. Leur séjour ne peut pas excéder de trois (3) mois. Au-delà de cette limite, ils peuvent être orienter vers les autres projets existant au sein du CDA comme le projet « scolarisation » ou la « Réinsertion et Formation Professionnelle ».

Le ratio alimentaire de ces enfants varie selon leur âge que nous allons récapituler dans un tableau ci-après.

AGE	RATIO ALIMENTAIRE		
[6mois-1an]	Farine enrichie		
] 1an-5ans]	matin	midi	après-midi
	Goûter	Repas complet+dessert	Goûter

Source: Responsable du C.R.E.N.A. C.D.A. 2007

Ce projet ne marche pas seul, il a comme partenaires le Programme Alimentaire Mondial (P.A.M.) et le Regio Termo Mondo (R.T.M.). Les farines enrichies offertes aux bénéficiaires âgés de six (6) mois à un (1) an sont à la charge de ces derniers. Pour cela, il n'y a aucune participation pour les parents mais pour les enfants âgés plus d'un (1) an à cinq (5) ans, une participation financière minimale est obligatoire c'est-à-dire 800 Ar/mois. Les ratios alimentaires (goûter, repas et dessert) de ces enfants sont à la charge du C.R.E.N.A. même.

Enfin, le rapport poids/taille des enfants y traités doit être $\geq 85\%$ à leur sortie. Ainsi, si c'est le cas le résultat est satisfaisant.

1.1.3. Le Centre Social et de Santé (C.S.S.) Ampefiloha Ambodirano

Il est composé d'un service social et d'un dispensaire mais il n'y a pas de la dentisterie. Son fonctionnement voire ses activités sont les mêmes que le C.S.S. Andohatapenaka.

1.1.4. Le Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle Ambilatoire (C.R.E.N.A.) Ampefiloha Ambodirano.

Il a aussi les mêmes activités que le C.R.E.N.A. Andohatapenaka. Sa capacité d'accueil atteint le nombre de cinquante (50) enfants à charge.

Bref, les activités sociales s'accroissent sur l'amélioration de la santé globale des gens du quartier (toute catégorie d'âge) et en contre partie, les bénéficiaires doivent payer des participations financières minimales selon leur possibilité. Nous allons maintenant voir les activités de développement.

1.2. Les activités de « développement »

Ces activités sont réparties en trois (3) volets bien distincts à savoir le volet « réinsertion socio-économique », le volet « éducation » et le volet « communautaire ».

1.2.1. Le volet « Réinsertion socio-économique »

Dans ce volet, il existe la Réinsertion Formation Professionnelle (R.F.P.) et le Projet d'Appui aux Petits Métiers (P.A.P.M.).

1.2.1.1. La réinsertion formation professionnelle

Elle a pour objectifs de :

- améliorer les conditions de vie de la famille
- prévenir la délinquance juvénile
- œuvrer une autonomie des familles par le biais de la formation permettant d'avoir un métier.

La R.F.P. a comme cibles les enfants de la rue, les jeunes menaces de la délinquance et enfin les hommes et femmes chômeurs.

Suite à la demande des intéressés et une visite à domicile, la réinsertion formation professionnelle est répartie en cinq (5) microprojets tels que : le FItaizana TAnora GARçons (FI.TA.GA.), le FItaizana TAnora FILles (FI.TA.FI.), le Fampivoarana Iombonana Anjara Sehatry ny Vehivavy Andohatapenaka (F.I.A.S.V.A.), le Fampivoarana Iombonana Anjara Sehatry ny Lehilahy Andohatapenaka (F.I.A.S.L.A.) et les Enfants Des Rues (E.D.R.).

Voici un tableau récapitulatif résumant les cibles de la R.F.P., l'âge des jeunes concernés et le microprojet correspondant :

AGE	MICROPROJET	CIBLES
[10-15ans]	E.D.R.	Enfants qui traînent dans les rues
[16-18ans]	FI.TA.GA.et FI.TA.FI.	Jeunes menacés par la délinquance
[19-32ans]	F.I.A.S.L.A. et F.I.A.S.V.A.	Hommes et femmes Chômeurs

Source: Responsable de la R.F.P. C.D.A. 2007

L'effectif total des jeunes en formation cette année 2007 est de deux cent trente (230) bénéficiaires repartis de la manière suivante :

Microprojet	Effectif
E.D.R.	53
FI.TA.GA.	77
FI.TA.FI	62
F.I.A.S.L.A.	23
F.I.A.S.V.A.	15
TOTAL	230

Source: Responsable de la R.F.P. C.D.A. 2007

Concernant les actions de mise en œuvre faites par la R.F.P., elles s'agissent en premier lieu d'un rattrapage scolaire d'un an suivi d'une remise à niveau de trois (3) mois, ensuite une formation modulaire de six (6) mois dans différentes orientations telles que la formation professionnelle en « coiffure, coupe et couture », en gens de maison, en ouvrage bois, en ouvrage métallique et en mécanique automobile. Enfin après cette formation, les jeunes bénéficiaires doivent faire un stage de trois (3) mois dans une entreprise suivant la formation choisie.

Une fois terminée le stage, deux chemins sont possibles pour ces jeunes c'est-à-dire soit directement vers le placement en emplois ou bien ils peuvent être orienter vers le Projet d'Appui aux Petits Métiers (P.A.P.M.) pour procéder à la demande d'un micro crédit en vue de démarrer un petit commerce, ou d'une activité artisanale (Activité Génératrice de Revenu).

1.2.1.2. Le Projet d'Appui aux Petits Métiers (P.A.P.M.)

Le P.A.P.M. a été créé au sein du C.D.A. en 1989. L'organisme l'a installé pour éviter la dépendance des gens vis-à-vis des autres et pour avoir une bonne autonomie de gestion à partir d'un micro crédit accordé à eux.

A cet effet, il a pour objectifs comme :

- l'éradication de la pauvreté par l'intermédiaire de l'octroi d'un micro crédit aux gens qui veulent démarrer un projet mais qui ne peuvent pas le mettre en œuvre en l'absence ou d'insuffisance d'un fonds nécessaire pour son financement. Le projet s'agit en général, de l'agriculture, de l'élevage, d'un commerce ou de l'activité artisanale.

- la sensibilisation de ces gens de créer une association
- la formation et le suivi des bénéficiaires pour éviter la mauvaise gestion

Pour pouvoir bénéficier d'un micro crédit, il y a des conditions requises à savoir :

- être âgé de dix huit (18) ans à cinquante (50) ans

- résident au quartier d'Andohatapenaka I, II, III, et d'Ampefiloha Ambodirano au moins un (1) an (à justifier par un certificat de résidence).

- être en cours de travail ou qui veut développer son activité
- être formé avant ou pendant l'octroi du micro crédit
- être membre de l' Ombon-Tahiry Ifampisamborana Vola (O.T.I.V.)
- la durée de financement est comprise entre quatre (4) à douze (12) mois

Une fois signée le contrat par les deux parties (bénéficiaires et P.A.P.M), ces bénéficiaires s'engagent à respecter et suivre à la lettre tout ce qui est écrit dans le contrat.

Le montant accordé aux bénéficiaires varie d'un projet à un autre. Ce montant est compris entre 50 000 Ar jusqu'à 100 000 Ar (plafond). Le délai de remboursement du capital est de cinq (5) à six (6) mois.

Concernant le remboursement, les $\frac{1}{4}$ des bénéfices des promoteurs doivent être versés hebdomadairement (au jour qui convient selon eux) et les $\frac{3}{4}$ sont destinés à leur vie familiale.

Entre autres, un intérêt au taux fixe mensuel de 2% doit aussi être versé par ces promoteurs la première semaine de chaque mois.

Le P.A.P.M. dispose de cinquante (50) prêts/mois. Depuis l'année 1989 jusqu'au mois de Juin 2007, le nombre des promoteurs est de deux mille trois (2003).

1.2.2. Le volet « éducation »

1.2.2.1. Le projet « scolarisation »

Suite à des visites à domicile faites par le personnel du Centre Social et du « projet scolarisation », beaucoup d'enfants ont abandonné l'école et d'autres n'ont jamais fréquentés pour des raisons financières. Ces enfants sont pris en charge par le « projet scolarisation » après un entretien individuel et suivant son budget annuel.

De ce fait, le projet assume tous les frais et fournitures scolaires. Néanmoins, les types d'aide ne sont pas les mêmes pour ces enfants. Par exemple, il y a certains élèves qui ne bénéficient que des fournitures scolaires (cahiers, stylos,...) ou du droit d'inscription ou l'écologie ou bien la totalité. Entre autres, les élèves bénéficient aussi d'une cantine scolaire.

Une participation financière est exigée pour les parents des élèves. Elle varie d'un bénéficiaire à un autre selon le type d'aide accordé. Par exemple, la participation en écologie doit être versé tous les cinquièmes du mois en cours.

Durant l'année scolaire 2006-2007, les élèves et étudiants sont au nombre de huit cent (800) repartis de la manière suivante :

Type d'établissement scolaire	Effectif
Primaire	422
Secondaire	356
Lycée	9
Techniques	7
Centre Avoko	1
Universitaire	1
Concours universitaire	4
Total	800

Source: Responsable du projet scolarisation C.D.A 2007

Il est à noter que ces élèves et étudiants sont pris en charge par le C.D.A. suivant leur motivation et les résultats à la fin de l'année scolaire (ou universitaire).

1.2.2.2. La garderie Andohatapenaka

La garderie existait depuis l'année 1990. Elle prépare les enfants avant d'entrer dans un établissement scolaire (pré- lecture, pré- écriture, ...). Le personnel de cette garderie se charge de l'animation de ces enfants en les faisant jouer par exemple. La nourriture fait aussi partie de l'œuvre social offert à eux.

Il y a un accompagnement familial chaque mois dans le but de faire travailler les parents des enfants de la garderie et d'améliorer leur niveau de vie familiale et pour ne pas toujours attendre le soutien du C.D.A.

La participation des bénéficiaires de cette garderie varie de 3000Ar à 5000Ar par mois selon les possibilités des parents.

1.2.3. Le volet « communautaire »

1.2.3.1. Le Programme d'Appui aux Initiatives Communautaires (P.A.I.C.)

Il est en marche depuis 1994. Il est connu sous le sigle P.A.I.Q. (Programme d'Appui aux Initiatives du Quartier) auparavant. A ce moment, en collaboration avec la Coopération Française, ses activités concernent la réalisation des infrastructures communautaires de base comme la construction des diguettes, des ponts et passerelles, pavets dans le quartier d'Andohatapenaka. Ce n'est qu'à la fin de l'année 2004 que le P.A.I.Q. est devenu P.A.I.C., il appuie les associations du quartier par le renforcement des capacités. Actuellement, il effectue des travaux à l'extérieur par exemple la réhabilitation de l'E.P.P. Soarano (prestation de service).

1.2.3.2. Le Centre d'Animation Communautaire (C.A.C.)

Ce projet participe à des diverses animations surtout lors de la célébration des événements historiques (ex : fête de l'indépendance...).

Par ailleurs, le C.A.C. est une grande salle qui accueille des évènements familiaux (mariage) et aussi des réunions selon le cas.

Entre autres, nous y trouvons aussi d'une bibliothèque qui dispose de neuf mille (9000) livres sous différents titres telles que les livres scolaires, les romans, les livres chrétiennes,...

Ainsi, les activités de développement visent à améliorer les conditions de vie de la famille (par le biais de la R.F.P.), accorder des micro- crédits aux gens du quartier qui veulent démarrer un micro projet (commerce, artisanat,...), par le biais du P.A.P.M. et enfin de donner une bonne éducation des enfants tout en les soutenant matériellement et financièrement (par le biais du projet scolarisation) sans oublier les diverses animations (par le biais du C.A.C. et du P.A.I.C). Nous allons passer à étudier les activités économiques.

1.3. Les activités économiques

Ce sont des activités à but lucratif. Elles sont réalisées par les ateliers dits « productifs » en vue de réaliser un bénéfice qui pourra être utile dans la poursuite de l'objectif du C.D.A. Actuellement, ces ateliers productifs atteignent le nombre de cinq qui ont respectivement ses produits ou services à offrir sur le marché. Ils s'agissent de l'atelier d'ouvrage bois, de l'unité artisanale, de l'atelier d'ouvrage métallique, de la section accueil et de la décortiquerie.

1.3.1. L'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale

En se referant au thème, la stratégie d'amélioration de la gestion concerne les activités économiques du C.D.A., mais nous allons prendre particulièrement ces deux ateliers productifs pour que l'étude ne soit pas trop élargie. Ainsi, nous allons voir plus de détails concernant ces deux ateliers dans la partie suivante de ce développement.

1.3.2. L'atelier d'ouvrage métallique

C'est un atelier qui exécute toutes sortes de travaux utilisant comme matières premières le fer (tôles planes, fer rond, ...). Ses recettes proviennent de la vente des travaux sur commande, la location de la salle de peinture. Ses personnels sont composés d'un chef d'atelier, d'un ouvrier métallique, deux (2) peintres et de deux (2) tôleries. En cas de forte demande, l'atelier d'ouvrage métallique fait appel à des sous traitants pour que la production soit effectuée dans le meilleur délai souhaité par la clientèle.

1.3.3. La section « accueil »

En parlant des secteurs productifs du C.D.A., la section « accueil » est un projet plus jeune car il n'a été créé qu'en Décembre 2002.

Cette section dispose de neuf (9) chambres d'hôtes pouvant accueillir trois (3) à quatre (4) personnes.

Ses clients sont en général des étrangers ou des stagiaires qui, envoyés par les bailleurs de fonds du C.D.A., font des études ou qui voulaient tout simplement voir les actions du C.D.A. et par suite donnent des fonds pour les soutenir.

La location d'une chambre varie d'un service rendu à un autre.

	Chambre avec cuisine	Chambre sans cuisine
Prix à payer	30 000Ar /nuitée	20 000Ar /nuitée

Source: Chef de la section accueil C.D.A 2007

La location de la chambre avec cuisine signifie que la nourriture des clients est à la charge de la maison d'accueil.

Un responsable, une femme de ménage avec l'aide de deux (2) agents de sécurité sont les personnels de cette section accueil.

1.3.4. La décortiquerie

Ce projet a existé depuis 1990. Il est dirigé par un seul personnel. Son activité principale est la transformation des grains de paddy en riz blanc.

L'atelier dispose quatre (4) machines qui sont un peu vieilles et par suite entraînant un retard à la production quelques fois.

Ses recettes proviennent de la vente des travaux et des sons (produits résiduels).

Le prix à payer par les clients est de 25 ar/kg s'ils récupèrent les sons. Dans le cas contraire, ce prix est de 15 ar/kg.

Outres les trois (3) activités que nous venons de voir, il y a aussi les activités administratives, financières, de contrôle, ... qui sont réalisées par :

- la Direction
- le secrétariat
- le service contrôle de gestion
- le service personnel
- le service finance et comptabilité
- le service logistique

Ainsi, les activités de l'organisme sont réparties en activités sociales, de développement et économiques. Voilà ce que nous pouvons dire sur les activités du C.D.A., nous allons maintenant passer à l'étude de son organisation.

Section 2 : L'organisation du C.D.A.

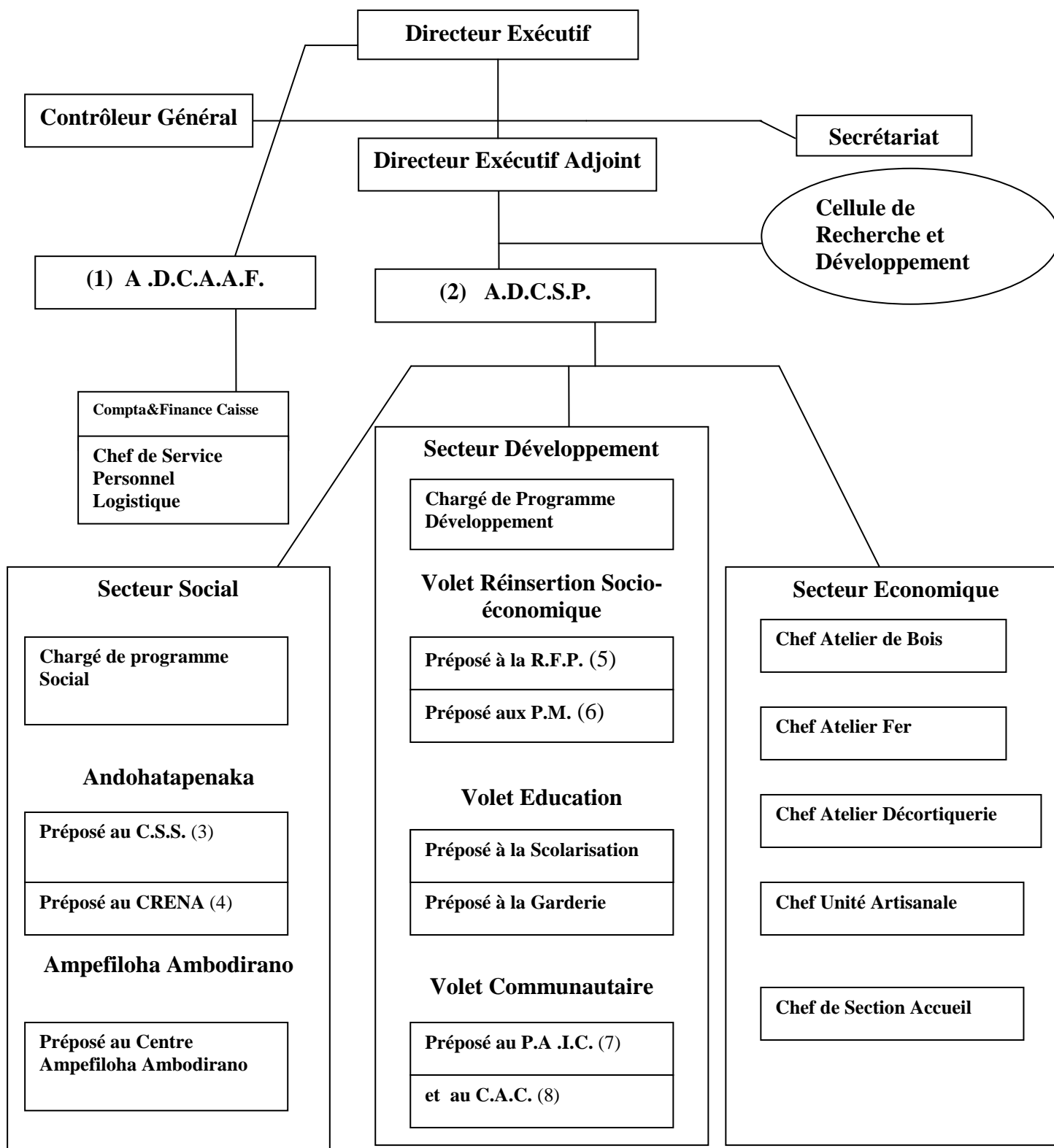
« Une organisation représente une structure d'interaction composée de plusieurs personnes qui sont intéressées à atteindre des buts ou des objectifs communs »². Ainsi, nous allons voir successivement l'organigramme du C.D.A. et des commentaires sur les fonctions de chaque personnel dans l'organisme.

2.1. : Organigramme

Par définition c'est la représentation graphique officielle de la répartition des responsabilités selon les différentes fonctions et tâches assumées dans l'entreprise.³

² C.f ; cours d'organisation en 1^{ère} année (A.U. 2002-2003)

³ C.f. cours d'organisation en 2^{ème} année (A.U. 2003-2004)



- (1) Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières
- (2) Attaché de Direction Chargé de Suivi des Projets
- (3) Centre Social et de Santé
- (4) Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle Ambilatoire
- (5) Réinsertion et Formation Professionnelle
- (6) Petits Métiers
- (7) Programme d'Appui aux Initiatives Communautaires
- (8) Centre d'Animation Communautaire

2.2. : Commentaires

Le début du programme triennal 2005-2008 a été marqué par la restructuration de l'organisation surtout au niveau de ressources humaines.

L'organigramme ci-dessous comporte :

- en 1^{ère} position le Directeur Exécutif qui, dans le cadre de pouvoir délégué par le Conseil d'Administration et selon la politique générale de celui-ci, assure la proposition et la mise en œuvre du programme du C.D.A.
- le Directeur Exécutif Adjoint qui assiste et aide le Directeur Exécutif dans l'exercice de ses fonctions.
- le Contrôleur Général qui est mandaté par le Conseil d'Administration sur le contrôle et la régularité de la comptabilité et la gestion des biens du C.D.A.
- la cellule de recherche et développement assuré par un bénévole de la Délégation Catholique de Coopération française et pris en charge par Secours Catholique : appui à la mise en place d'un traitement efficace de la base données du C.D.A., à la méthodologie du secteur productif.
- l'Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières qui propose et veille à l'application des procédures administratives, comptables et financières. Il est assisté par le Chef de Service personnel, logistique qui assure la gestion du personnel, la gestion de l'équipement , du matériel et du parc roulant ainsi que la supervision et la réalisation des activités et budget.
- l'Attaché de Direction Chargé de Suivi de Projet, comme son nom l'indique, s'occupe de suivi de tous les différents projets existant au sein de l'organisme dans le secteur social, de développement et économique pour leur bonne marche.
- les Chargés de programme qui coordonnent les planifications d'activités et budgétaires des secteurs.

- les Préposés et les Chefs d'atelier qui établissent les planifications et réalisent les activités et budget de son programme.

Ainsi, les activités du C.D.A sont réparties en activités sociales, de développement et économiques. Ces différentes activités sont sous la direction de l'attaché de direction chargé de suivi de projet. Voilà ce que nous pouvons dire sur les activités du C.D.A. et son organisation. Nous allons maintenant aborder au dernier chapitre de cette première partie c'est-à-dire le rappel théorique.

Chap. 3 : RAPPEL THEORIQUE

Nous avons besoin des théories pour pouvoir résoudre notre problématique. En parlant de leur source, nous allons prendre, d'une part, quelques unes au cours du cursus universitaire et d'autre part les appréciations de certains auteurs. Néanmoins, nous n'allons pas au delà du thème choisi concernant les théories à saisir.

En se référant à notre thème, les mots clés que nous pouvons tirer s'agissent de « la stratégie », et de « la gestion ». Ainsi, nous verrons dans ce troisième chapitre premièrement la notion d'entreprise, deuxièmement la notion de stratégie.

Section 1 : Notion d'entreprise⁴

Durant l'acquisition des cours théoriques, le terme « entreprise » est celui que nous avons beaucoup plus. Mais la question qui peut se poser est de savoir ce qu'elle signifie exactement. Nous allons alors essayer de donner des définitions de ce terme et ainsi les différents types d'entreprise.

1.1. : Définition

L'entreprise est une réalité complexe et évolutive

1.1.1. : Du point de vue économique

C'est une unité économique ayant pour but la production des biens et services destinée à être vendue sur un marché à travers une combinaison des facteurs de production.

Pour mesurer la richesse créée par l'entreprise, nous utilisons le terme « valeur ajoutée brute » qui est l'excédent de la production à la consommation.

Chaque entreprise doit dégager des gains de productivité dus à une utilisation optimale des facteurs de production. C'est la condition nécessaire pour pouvoir baisser les prix de vente, pour rembourser les dettes, pour améliorer la rémunération des salariés et pour accroître les possibilités d'autofinancement.

⁴ C.f cours de Politique Générale d'Entreprise en 4^{ème} Année (A.U. 2005-2006)

1.1.2. : Du point de vue sociale

C'est une cellule sociale où nous gérons les différents conflits entre les différents intervenants dans la société qui se matérialise par l'existence de représentant de personnel d'un comité d'entreprise par la création et la mise en œuvre d'indicateur et de technique permettant une véritable « gestion sociale » de l'entreprise.

Enfin l'entreprise peut être définie en terme de « centre de décision ». En effet, quand elle lance par exemple un nouveau produit ou quand elle établit un nouveau programme de production ou encore quand elle effectue un choix d'investissement, la prise de décision d'entreprise constitue l'essence même du processus de direction :

- les décisions stratégiques
- les décisions tactiques
- les décisions opérationnelles

1.2. : Les différents types d'entreprise

Sur le plan juridique, une entreprise peut appartenir à :

- un propriétaire unique (entreprise individuelle)
- plusieurs associés (entreprise commerciale)
- l'Etat (entreprise publique)
- leur adhérent ou leur salarié (coopérative)

Cette classification juridique permet d'analyser la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise et les apports avec les tiers.

Selon sa taille, nous distinguons ⁵

- les micro entreprises : 0 salarié
- les très petites entreprises (entre 1 et 9 salariés)
- les Petites et Moyennes Entreprises (entre 10 à 499 salariés)
- les grandes entreprises (plus de 499 salariés)

Ainsi, nous avons vu qu'une entreprise est une réalité complexe et évolutive. Du point de vue économique, c'est une unité ayant pour but la production des biens et services destinée à être vendue sur un marché à travers une combinaison des facteurs de production. Sa raison d'être est le profit.

Concernant les différents types d'entreprise, nous l'avons classé sur le plan juridique et selon sa taille. Voilà ce que nous pouvons dire sur la notion d'entreprise, nous allons aborder la notion de stratégie

⁵ N. Pinet, J.P. Robin, A.Vallée, R.Chartoire, C.Daniel, M.Pallud, A.Parienty dans « Sciences économiques et sociales », édition 2000 p.124

Section 2 : Notion de stratégie

Le terme « stratégie » est celui que nous entendons toujours dans les différents domaines et notamment la gestion. Ainsi, il est important de savoir mieux ce qu'elle signifie. De ce fait, nous allons donner quelques définitions de ce terme et ensuite les différents types de stratégie d'entreprise.

2.1. : Définitions

Ethymologiquement, la stratégie vient du mot grec « strategia » qui signifie « l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, et morales, impliquée dans la conduite d'une guerre ou dans la préparation de la défense d'une nation »⁶. C'est donc l'art de combiner des opérations pour atteindre des objectifs.

Ce n'est qu'après la seconde (2nde) Guerre Mondiale que s'est développé l'usage du mot stratégie, en matière de gestion d'entreprise et ce parallèlement à un environnement d'affaire plus concurrentiel et instable et à l'application progressive des sciences et des techniques à la conduite de l'entreprise. A cet effet, beaucoup de théoriciens ont apporté leur propre définition. Ainsi, nous allons seulement emprunter quelques uns selon leur conception respective.

Thiéart l'a défini comme « l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif déterminé ».⁷

Emmanuel Ader, en 1983 dans « l'analyse stratégique », affirme que « la stratégie est le choix compte tenu de la concurrence et l'environnement futur des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement ».

Michael Porter dans « la stratégie et concurrence », la stratégie pour lui est « une combinaison des fins que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

2.2. : Les différents types de stratégie d'entreprise

Il existe plusieurs types de stratégie d'entreprise selon le domaine stratégique choisi par l'entreprise. Dans notre cas, nous allons essayer de connaître les trois grands types de stratégies en l'occurrence celles basées sur le produit, sur le marché et sur l'attitude du décideur.

⁶ C.f. cours de Politique Générale d'Entreprise (A.U. 2005-2006)

⁷ Thiéart (1984) dans « stratégie de management », cours de Politique Générale d'Entreprise

2.2.1. : Les stratégies basées sur le produit ⁸

2.2.1.1. : La stratégie de spécialisation

Elle a pour effet d'amener l'entreprise à approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise (la spécialisation consistant à concentrer les ressources sur des créneaux particuliers en matière de produit ou de marché). Cette stratégie est liée généralement à la maîtrise d'une technologie. Elle offre l'avantage d'approfondir un domaine connu mais présente l'inconvénient de rendre l'entreprise vulnérable à tout bouleversement technologique important. Cette stratégie est accessible aux Petites et Moyennes Industries (P.M.I.).

2.2.1.2 : La stratégie de différenciation.

Elle vise à individualiser différents produits en vue de couvrir plusieurs marchés. Elle conduit à introduire des variantes à partir des mêmes bases.

La différenciation peut être volontaire, c'est le cas lorsqu'elle est menée par des firmes « Leader ».

En revanche, elle est forcée pour les suiveurs qui ne veulent pas disparaître.

2.2.2. : Les stratégies basées sur le marché

2.2.2.1. : La stratégie d'écramage

Cette stratégie consiste à s'intéresser à une seule catégorie de clientèle du fait de sa facilité d'approche. C'est le cas par exemple des hôtels de luxe qui ne s'intéressent qu'à une clientèle fortunée, donc relativement indifférent au prix mais dont les exigences en matière de service sont élevées.

2.2.2.2. : Les stratégies locales

Elles consistent à se contenter d'un marché assurant une rentabilité dans des conditions satisfaisantes. C'est le cas de tous les artisans pour lesquels la réputation joue un rôle important.

2.2.3. : Les stratégies basées sur l'attitude du décideur

2.2.3.1. : La stratégie défensive

Elle consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante.

Cette stratégie présente l'avantage d'éviter les frais de recherche et d'adaptation au marché. L'inconvénient est de se retrouver en position subalterne donc plus fragile.

Cette stratégie convient aux entreprises dont la taille est trop réduite pour leur permettre d'avoir une position « leader » sur un marché.

⁸ C.f. cours de Politique Générale d'Entreprise en 4ème Année (A.U. 2005-2006)

Nous pouvons considérer cette stratégie comme une stratégie d'adaptation c'est-à-dire lorsque l'entreprise fait face à un monde en changement caractérisé par des évolutions rapides et des mutations brusques de leur environnement économique et technologique l'obligeant à ne plus limiter ses choix au seul domaine de l'exploitation qui consiste à prendre des décisions fréquentes et répétitives d'optimisation et à s'adapter à ces changements affectant son environnement de façon continue ou brutale.

La stratégie d'adaptation correspond à une double démarche en l'occurrence la réflexion et l'action. De ce fait, l'entreprise conduit les changements lui permettant de maintenir sa position concurrentielle. Pour l'entreprise, la survie exige des transformations permanentes dans l'organisation, les structures, les méthodes et les produits.

2.2.3.2. : La stratégie offensive

Elle consiste à créer les changements afin d'améliorer sa position vis-à-vis des concurrents. L'offensive peut prendre de nombreuses formes :

- offensive en terme de prix : en pratiquant des marges inférieures à celles de la concurrence
- offensive en terme de produit : pour renouvellement accéléré de la gamme et lancement de nouveaux produits
- offensive en terme de marché : en s'installant sur ceux de la concurrence et sur les marchés des tiers.
- par verrouillage des marchés : en protégeant les secrets de fabrication ou en dépassant dans la recherche ou la publicité afin que les concurrents puissent le suivre.

Cette stratégie peut être considéré comme une stratégie d'innovation dans laquelle l'entreprise anticipe toutes les évolutions possibles.

Pour une attitude volontariste, prospective et innovatrice, l'entreprise n'obéit seulement à un besoin de survie. Elle poursuit également des objectifs de développement et de rentabilité.

Ainsi, la stratégie est un des outils performant pour atteindre les objectifs d'une entreprise, d'une part, et d'autre part pour affronter la concurrence qui devient de plus en plus dure de nos jours. Quant à la typologie de stratégies d'entreprise, nous avons expliqué les stratégies basées sur le produit, celles basées sur le marché et enfin celles basées sur l'attitude du décideur. Chacune de ces stratégies devrait être appliquée suivant des circonstances qui se présentent tout en tenant compte du facteur spatio-temporel.

En bref, le C.D.A. a fonctionné plus de vingt (20) ans. Comme il porte le statut d'une O.N.G., la recherche de profit maximum n'est pas primordiale. En d'autres termes, il poursuit des buts non lucratifs. De ce fait, il a collaboré avec des partenaires nationaux et étrangers

pour son fonctionnement global. Par ailleurs, nous y trouvons les activités sociales, de développement et économiques. Ces deux premières activités sont par les bailleurs de fonds et chaque projet exige la participation financière des bénéficiaires. Quant à la troisième activité en l'occurrence l'activité économique, elle est réalisée par des ateliers de production qui poursuivent à leur tour des buts lucratifs pour financer une partie des projets sociaux. Tous ceux-ci ne peuvent pas fonctionner comme nous le souhaitons sans une bonne organisation plus structurée.

En se référant à notre thème, nous avons besoin des différentes théories pour pouvoir résoudre notre problématique. Nous avons défini l'entreprise comme une réalité complexe et évolutive. La stratégie est un des outils performants pour espérer la réussite d'une telle entreprise. Voilà ce que nous pouvons dire sur la première partie, nous allons maintenant passer à la deuxième partie qui s'intitule « ANALYSE DE L'EXISTANT ».

DEUXIEME
PARTIE : ANALYSE
DE L'EXISTANT

L'analyse de l'existant nous permet d'une part de vivre les expériences durant le stage et d'autre part de comprendre déjà la nécessité des théories que nous avons acquies durant le cursus universitaire. Ainsi, dans cette deuxième partie, nous allons traiter dans un premier temps la présentation de l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale, ensuite le système financier et comptable et enfin l'étude F.F.O.M. (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Chap. 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale

En se référant à notre thème, le but de notre étude est d'adopter des stratégies en vue d'améliorer la gestion des activités économiques. Ces activités sont réalisées par l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale (et d'autres encore mais nous les avons choisis pour que l'étude ne soit pas trop élargie). Ainsi, nous verrons dans ce premier chapitre la présentation de l'atelier d'ouvrage bois et ensuite celle de l'unité artisanale.

Section 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois

Comme son nom l'indique, c'est un atelier qui s'est spécialisé dans la transformation des bois ordinaires. De ce fait, chaque matière première suit le processus de production avant d'arriver en un produit fini « X ». Mais pour être explicite que possible, nous verrons successivement la généralité de l'atelier ainsi que son fonctionnement.

1.1. : Généralité

L'atelier d'ouvrage bois existait depuis l'année 1987. Il est spécialisé dans la fabrication et la vente des produits finis en bois (portes, meubles,...). Les matières premières servant à la production sont les bois ordinaires, les bois de forêt (traverses, plateaux, palissandres, pins).

Il dispose :

- d'un atelier de débitage et de traçage
- d'un atelier de montage qui se sert pour l'assemblage des pièces
- d'un emplacement pour le stockage des matières premières

Concernant les machines industrielles, elles s'agissent :

- d'une dégauchisseuse
- des raboteuses
- des scies à ruban
- d'une affûteuse
- d'un brassage
- d'une mortaiseuse à la chaîne
- d'un radial
- d'une scie cyclée
- d'un tour à bois

Actuellement, l'effectif du personnel de cet atelier est formé par vingt trois (23) employés que nous allons récapituler dans un tableau ci après :

Fonction	Effectif
Chef d'atelier	1
Employé administratif	1
Chef d'équipe	1
Ouvriers (fixes)	9
Ouvriers (temporaires)	10
Agent de sécurité	1
Total	23

Source : statistique effectuée au sein de l'atelier d'ouvrage bois C.D.A 2007

Le chef d'atelier est en principe le gérant. Ses activités principales concernent la gestion proprement dite de l'atelier qui peut touche les ressources humaines, les ressources matérielles, les stocks,...

L'employé administratif est l'assistant du chef d'atelier. Ainsi, il aide ce dernier dans l'exercice de ses fonctions pour la bonne marche de l'atelier

Le chef d'équipe peut être à la fois un agent d'exécution et un agent de supervision. Dans un organigramme, il est placé hiérarchiquement supérieur que les ouvriers.

Les ouvriers fixes sont des salariés de l'atelier, ils exécutent la production. Ce sont des menuisiers, des ébénistes.

Les ouvriers temporaires sont des sous traitants de l'atelier. Ils sont recrutés en cas de grosse commande où les ouvriers fixes n'arrivent pas seuls à exécuter les commandes.

1.2. : Fonctionnement

Tous les travaux effectués au sein de l'atelier d'ouvrage bois sont exécutés sue commande. Ainsi, tout commence par la réception des clients. Le responsable et le client discutent ensemble sur le devis selon les produits demandés par lui.

Si les deux partes s'entendent bien, le client signe un document appelé « Bon de Commande Client » (B.C.C.).

S'il est un ancien client, il doit verser un acompte de 30% de la valeur totale de la commande et s'il est nouveau, il doit verser un acompte de 50%.

La réalisation d'une commande nécessite plusieurs opérations séquentielles :

- consultation du planning de production
- réalisation du planning de la commande
- création du dossier de production :
 - . nature de la commande et coordonnés du client
 - . nom du responsable de la commande et de chaque intervenant

- . plan de l'ouvrage
- . nombre et dimensions de chaque pièce (fiche de débitage)
- . délai d'exécution de chaque tâche
- . date de fin des travaux
- . fiche de contrôle qualité(fiche d'évaluation des travaux)
- . date de livraison
- . date de fin d'installation sur site
- . date de facturation
- .date de paiement
- commande des matières nécessaires
- préparation (traçage de chaque pièce) et rangement de l'ensemble des matières nécessaires dans un lieu prévu.

Ces opérations s'agissent de la phase de préparation, la réalisation de la commande proprement dite de la commande concerne les opérations suivantes :

- prise du dossier par le responsable de la commande
- transmission de la commande préparée, du dossier et la 1^{ère} tâche à réaliser au 1^{er} intervenant
- transmission du dossier et de la commande au 2^{ème} intervenant une fois que la 1^{ère} tâche est terminée
- contrôle qualité par les différents intervenants et aléatoirement par le responsable de la commande
- transmission du dossier et de la commande au 3^{ème} intervenant...
- rangement de la commande finie dans un lieu prévu
- contrôle qualité de l'ouvrage fini par le responsable de la commande

Une fois que la commande est exécutée comme prévue, l'atelier procède à la livraison de la production. Deux cas peuvent se présenter :

1^{er} cas : si la commande comprend la pose

Dans ce cas, le responsable de la commande informe le client que le produit est terminé. Il transmet le dossier re-complété (incluant tous les éléments comme plans, outils et consommables pour la pose) qui permet de réaliser la pose en une seule fois. Le responsable des relations clients contrôle sur place la qualité du produit. Le chef d'atelier informe après le client que les travaux sont terminés (réalisation et envoi de la facture).

2^{ème} cas : si la commande ne comprend pas la pose

Dans ce cas, le responsable de la commande informe le client que le produit est terminé. Ensuite il faut convenir un rendez vous entre le client et le responsable pour retirer le produit. Le responsable des relations clients contrôle sur place la qualité du produit et procède maintenant à la signature du bon de livraison facture (B.L.F.) et le client doit payer immédiatement la valeur de la commande.

Ainsi, l'atelier d'ouvrage bois est une petite et moyenne entreprise voire une très petite entreprise vu l'effectif du personnel très réduit. De ce fait, il s'appuie à des sous traitants pour mieux satisfaire la clientèle.

Afin d'avoir un bon produit de bonne qualité, nous constatons la séquence des différentes opérations à savoir la phase de préparation et la phase de réalisation. Voilà ce qui concerne l'atelier d'ouvrage bois, nous allons maintenant parler un peu plus de détails sur l'unité artisanale.

Section 2 : Présentation de l'unité artisanale

Comme son l'indique, l'unité artisanale fabrique et vend des produits artisanaux fait par la main. Mais pour être plus explicite que possible, nous verrons d'abord la généralité de cette unité et ensuite son fonctionnement.

2.1. : Généralité

L'unité artisanale comprend trois (3) ateliers de production à savoir l'atelier « broderie », l'atelier « couture », et l'atelier « tressage ».

Entres autres, elle dispose d'une boutique connue sous le nom de « Tsara Galerie ».

2.1.1. : L'atelier broderie

Cet atelier était en marche depuis l'année 2000. Son activité principale consiste à décorer un tissu à partir d'un fil de différentes couleurs. C'est un petit atelier formé par un chef d'atelier et de cinq (5) ouvriers qui sont tous des sous traitants.

2.1.2. : L'atelier couture

Il a commencé ses activités comme l'atelier broderie c'est-à-dire en 2000. Il a comme activité principale de fabriquer des produits selon les commandes du client. Ces produits peuvent être des tabliers, des costumes...Il a donc comme matières premières les tissus qu'on peut acquérir dans les marchés d' Isotry, Analakely, Coum 67 Ha...Quant au choix des fournisseurs, c'est le chef d'atelier même qui s'en charge dans le but d'avoir la meilleure qualité au meilleur prix. Le personnel de cet atelier est formé par un chef d'atelier et de quatre (4) couturiers qui sont des sous traitants.

2.1.3. L'atelier tressage

Il a fonctionné à partir de l'année 1992. De ce fait, il est le plus ancien des trois ateliers de production de l'unité artisanale. Son activité principale consiste à transformer les raphias ou le sisal en un produit comme les sacs, les pelotes...

Pour les matières premières, elles sont achetées aussi dans les marchés communaux (Analakely, Andravoahangy...).

Un chef d'atelier et de trois (3) ouvriers s'occupent cet atelier tressage.

2.1.4. : La boutique « Tsara Galerie »

Elle est créée vers l'année 2000. Son activité principale consiste à acheter des produits (finis) artisanaux en vue de les revendre. Ces produits ne subissent aucune transformation.

Il est à noter que tous ces produits sont faits par les artisans du quartier et les promoteurs du petit métier pour un dépôt vente. L'unité artisanale, par conséquent, tire une marge bénéficiaire de 15 à 20 %.

Entres autres, nous y trouvons aussi quelques échantillons de produits finis par les trois (3) ateliers de production et des marchandises (produits artisanaux) achetées dans le marché de Coum 67 Ha, Andravoahangy. La boutique pratique une marge de 100%.

2.1.5. Les machines

L'unité artisanale dispose de :

- quatre (4) machines industrielles, une (1) machine surjetteuse, deux (2) machines à pédale (utilisées par l'atelier couture)
- une (1) autre machine à pédale (utilisée par l'atelier broderie)

2.2. : Fonctionnement

Les ateliers de production de l'unité artisanale obtiennent ses recettes par l'intermédiaire de la vente sur commande. Ainsi, comme l'atelier d'ouvrage bois, les travaux commencent par la réception du client. Ce dernier discute avec le chef d'atelier la nature du produit qu'il veut et leur quantité. Cette discussion est axée principalement sur le devis (prix, qualité des matières premières, délai d'exécution...). S'il n'y a aucun problème, le client passe la commande et signe le Bon de Commande Client (B.C.C.). A cet effet, il doit verser un acompte de 50% de la valeur totale de la commande et le reste au plus tard avant la date de livraison ou la réception des produits commandés.

Le responsable de la commande, à son tour, établit :

- un Bon de Commande Externe (B.C.E.) qui est un document incluant les matières premières nécessaires et les consommables avec leur prix et quantité respectifs pour l'exécution de la commande.
- un devis propre à l'atelier qui répertorie les ouvriers qui peuvent exécuter la commande

Ainsi, comme chaque atelier (couture, tressage, broderie) ne dispose pas des ouvriers fixes, il fait appel à des sous traitants.

Quant au recrutement de ces derniers, le responsable met au courant l'équipe de la direction du C.D.A. pour l'existence d'une grosse commande et ensuite, le responsable du devis collabore avec le Projet d'Appui aux Initiatives Communautaires (P.A.I.C.), et les Fokontany Andohatapenaka I, II, III afin que l'entreprise puisse avoir une réponse rapide au recrutement. L'unité applique une méthode simple, le responsable établit plusieurs exemplaires de l'offre d'emploi qu'il affiche dans le portail du C.D.A. d'abord, dans les endroits destinés du quartier, et enfin les Fokontany.

La collaboration au recrutement a pour but de répondre d'une part au besoin de l'atelier et d'autre part le développement des artisans du quartier.

Avant l'embauche, tous les artisans intéressés doivent être testés pratiquement. Seuls qui sont spécialisés dans le domaine sont retenus (dans le but de satisfaire au maximum la clientèle sur les qualités requises par elle et qui pourra, par conséquent donner une bonne image de marque à l'entreprise).

Il est à noter que la majorité des personnels de l'unité artisanale sont des sous traitants, ils sont payés à la pièce c'est-à-dire en fonction des produits fabriqués. Néanmoins, comme dans tous les domaines commerciaux, il y a des périodes creuses où aucune commande n'est reçue, dans ce cas, il y a un petit nombre de sous traitants (trois à quatre ouvriers) qui fabriquent des produits artisanaux pour être présentés dans la boutique « Tsara Galerie ».

En bref, l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale sont considérés comme des petites entreprises vue l'effectif du personnel très réduit et ils appuient leur production à des sous traitants. Leurs tâches commencent par la réception de la clientèle qui commande un produit « X ». Le chef d'atelier, dans ce cas discute avec celle-ci le devis de cette commande. Voilà ce que nous pouvons dire sur l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale. Nous allons maintenant passer à voir le système financier et comptable de l'organisme.

Chap.2 : Le système financier et comptable

Chaque organisme ou bien chaque entreprise a leur propre système sur le déroulement des opérations administratives et financières tout en respectant les normes et les principes internationaux de la comptabilité. Ainsi, nous verrons successivement les procédures internes et l'enregistrement comptable.

Section 1 : Les procédures internes

Tout organisme a mis en place des procédures en vue de respecter l'organisation et la responsabilité de chaque personnel. Nous allons alors traiter les procédures internes lors du décaissement et ensuite lors de l'encaissement.

1.1. : lors du décaissement

Avant de parler du décaissement, nous allons d'abord répertorier tous les personnels qui s'occupent du service financier et comptable :

- Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières (A.D.C.A.A.F.)
- le comptable
- la caissière
- l'employée administrative

Le service « contrôle de gestion » travaille aussi étroitement avec eux pour le bon fonctionnement du service.

Concernant aux opérations de décaissements, elles se divisent en

- décaissements en espèce
- décaissements par chèque

1.1.1. : les décaissements en espèce

1.1.1.1. : Les décaissements sans bon de commande

Ils s'agissent d'une opération considérée comme simple que nous notons à titre d'exemples :

-le déplacement d'un personnel (ou d'équipe) pour rendre un service comme la remise de documents, pour assister une réunion, pour une visité à domicile

-le rafraîchissement ou les repas d'un personnel suite à un travail effectué ou à effectuer

Ces opérations doivent être justifiées par une fiche de sortie, et par une attestation de déplacement avant de passer à la caissière qui remplit un document appelé « bon de décaissement » et le fait signer par l'Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières, la caissière et l'intéressé.

1.1.1.2. : Les décaissements avec bon de commande

Ils peuvent concerner :

- les achats d'un équipement, de consommables, de matières premières...
- le paiement du salaire des personnels de l'organisme
- le paiement des prestations de service (cantine scolaire, ...)

De ce fait, les dépenses nécessitent plus de détails (désignation, prix unitaire, quantité, montant total, date...).

Dans le fonctionnement global du C.D.A., il utilise deux (2) sortes de bon de commande : le bon de commande interne et le bon de commande externe.

L'organisme utilise le bon de commande interne lorsque les besoins peuvent être satisfaits au sein du C.D.A. même par exemple le projet « scolarisation », pour les prestations de service (cantine scolaire), commande cinq (5) sacs de riz au magasinier, dans ce cas il faut la présence du bon de commande interne.

Le bon de commande externe se sert en général pour des besoins qu'il faut procurer à l'extérieur de l'organisme.

Une fois que le bon de commande est signé par les directions concernées, il va être transféré au service finance ou plus précisément à la caissière. Ce qui résulte qu'il pourra être réalisé. L'Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières signe le bon de décaissement ensuite l'intéressé l'apporte à la caissière qui, eux aussi, doivent le signer. Enfin, la caissière donne la somme d'argent nécessaire pour la réalisation du bon de commande.

Il est à noter que si le décaissement concerne un achat, l'intéressé doit être accompagné par un agent de contrôle.

Pour toutes sortes de décaissement, chaque auteur doit remettre la pièce justificative (factures, B.L.F., reçus) à la caissière. Cette dernière a devoir de bien vérifier la pièce remise. Si elle s'agit d'une facture, elle doit être contenir les éléments suivants :

- nom et adresse du vendeur (et numéro de téléphone s'il y en a)
- sa signature
- quantité, prix unitaire et total de la facture (en chiffres et en lettres)
- signature du vendeur
- visa du contrôleur avec sa signature

Si la facture contient une erreur ou une omission, la caissière peut refuser de la recevoir et par conséquent, l'auteur du décaissement doit la régler auprès du vendeur où l'achat a eu lieu.

S'il n'y a aucun problème, la caissière recalcule le montant total de la facture et la compare avec celui décaissé, en cas d'égalité, l'opération de décaissement prend fin.

Par contre, si un écart a été identifié, deux cas peuvent se présenter :

.1^{er} cas : le montant décaissé est inférieur à celui de la facture présentée :

Dans ce cas, la caissière doit combler la somme manquante (l'écart) et procède à un nouveau décaissement, c'est-à-dire, l'Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives et Financières, l'auteur du décaissement et la caissière signent un nouveau bon de décaissement.

Cette opération s'appelle « Complément pièce n° ».

. 2^{ème} cas : le montant décaissé est supérieur à celui de la facture présentée

Dans ce cas, l'auteur du décaissement doit verser la différence à la caissière et comme le cas précédent, l'Attaché de Direction Chargé des Affaires Administratives, l'auteur et la caissière signent le bon de décaissement.

Cette opération s'appelle « Rendu sur pièce n° » et ne doit pas dépasser les 5% de la valeur de la commande.

1.1.2. : Les décaissements par chèque bancaire

Les décaissements par chèque nécessitent toujours un bon de commande.

L'A.D.C.A.A.F. avise les personnels du service finance que le décaissement va être réalisé par chèque bancaire et selon la destination (banque subvention : sub, O.N.N.,...).

Chaque banque est codifiée en B1, B2, ...⁹

Le teneur du livre (en principe le comptable), l'A.D.C.A.A.F. et le directeur exécutif signent le bon de retrait.

Chaque opération bancaire est enregistrée dans un cahier mentionnant la date, le N° de chèque, le montant, l'ordre, le compte, signature).

Les documents nécessaires sont la photocopie de la C.I.N. de l'auteur du décaissement, la photocopie de la carte statistique, du N.I.F., le bon de commande et la facture.

⁹ Liste des codifications des banques présentées en annexe

1.2 : Lors de l'encaissement

1.2.1. : Encaissement en espèces

Le C.D.A. pratique actuellement un système de caisse de recettes unique qui servira pour l'encaissement de tous les produits de chaque projet. Etant donné qu'il existe plusieurs projets au sein de l'organisation et pour éviter la longue queue pour procéder au versement, le C.D.A. a mis en place des caisses primaires qui prennent en charge tous les versements effectués par un client (atelier d'ouvrage bois, atelier fer, maison d'accueil, décortiquerie, unité artisanale) ou par les bénéficiaires (scolarisation, garderie, C.R.E.N.A., dispensaire, dentisterie) ou par les promoteurs (P.A.P.M.). Les responsables de chaque projet ou les chefs d'atelier reversent la somme totale reçue durant la journée à la caissière à partir de 15h. L'organisme a mis en place cette procédure pour le bon fonctionnement du service finance et comptabilité.

Pour le versement proprement dit à la caissière, il faut les documents suivants :

- l'état de recette
- le reçu

Ces documents sont fournis seulement pour les projets qui exécutent des activités sociales et des activités de développement.

Concernant les ateliers de production, et ceux particulièrement, l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale, trois (3) opérations peuvent se passer pendant l'encaissement :

1) le client règle au comptant la valeur de la commande ou la marchandise :

Dans ce cas, nous avons besoin de :

- un état de recette¹⁰:

Il permet tout simplement une vue globale de la prestation fournie.

Le responsable remplit la case « vente », si l'entreprise a réalisé une vente de marchandise ou une vente de produit fini (c'est-à-dire que tous les matières nécessaires à la production sont à la charge de l'entreprise : l'atelier d'ouvrage bois ou l'unité artisanale)

Pour la case « travaux », l'entreprise exécute seulement tous les travaux de production par exemple l'atelier de couture confectionne des blouses pour un client « X ». Dans ce cas, les matières premières sont apportées par ce client.

Une autre exemple, les ouvriers de l'atelier d'ouvrage bois travaille à l'extérieur du C.D.A., ainsi, les recettes correspondant s'agissent de la vente des travaux.

- un Bon de Livraison Facture (B.L.F.)¹¹:

¹⁰ C.f. annexe

¹¹ C.f. annexe

Le bon de livraison facture nous permet de connaître que la totalité de la commande (travaux, vente) est payée au comptant. Et en plus, c'est un document commercial signifiant que la marchandise devrait être livrée.

2) le client ne règle pas la totalité de la valeur de la commande mais il verse un acompte (de 50% par exemple).

Dans ce cas, pour le versement au caissier, il faut :

-un état de recette

-un reçu¹²;

Ce reçu est la preuve que le client a bien versé un acompte de 50% de la valeur de la commande. Dans la procédure interne du C.D.A., il faut quatre exemplaires de ce reçu dont la couleur :

-blanche est destinée pour le client

-verte est une pièce de caisse (c'est-à-dire pour le versement à la caisse)

-jaune est une archive pour l'atelier

-rose est à rendre au gardien

Il est à noter que le n° du bon de commande client doit être mentionné dans le reçu à titre de référence.

3) Le client règle le solde de son compte.

Dans ce cas, pour vérifier que le client a bien versé un acompte et quand il veut solder son compte, il faut la présence du Bon de Commande Client¹³ (B.C.C.), d'un état de recette et d'un bon de livraison facture.

Le Bon de Commande Client résulte l'accord entre les deux (02) parties c'est-à-dire le client et le chef d'atelier. Ce document permet, non seulement une vue globale de la commande mais aussi les acomptes versés par le client avec les dates respectives jusqu'à ce qu'il solde son compte. De ce fait, c'est aussi un document qui va permettre ainsi le suivi de sa solvabilité.

1.2.2. : Encaissement par cheque

L'encaissement par chèque est codifié en C2 : Caisse de Recette Chèque C.D.A.

La caissière enregistre d'abord l'opération dans le cahier de versement de chaque projet dans la colonne « encaissement par chèque ».

¹² C.f. annexe

¹³ C.f. annexe

Les opérations que nous venons de voir dans les encaissements en espèce peuvent aussi concerner les encaissements par chèque c'est-à-dire que le client peut régler par chèque :

- . le montant total de la commande
- . l'acompte de 50% (par exemple) de la valeur de la commande
- . le solde de son compte

Ainsi, il faut la présence de tous les documents respectifs à l'encaissement selon le libellé de l'opération (B.L.F., reçu, état de recette,...).

Après, l'organisme procède à l'envoi de tous les dossiers vers la banque du client qui va envoyer à son tour le bordereau de dépôt (sa photocopie fait partie des pièces comptables du caisse de recette par chèque ou C2) et pour le virement, il faut que la direction exécutive endosse le chèque).

Ainsi, nous avons vu les procédures internes du C.D.A. sur les décaissements ainsi que les encaissements. Chaque personne ne peut effectuer ces opérations que si les formalités administratives ne sont pas respectées (émargement de chaque responsable concerné).

Par ailleurs, les encaissements ou décaissements doivent être justifiés par des pièces. Par exemple, les factures doivent faire l'objet du coordonné du vendeur, la quantité de la marchandise avec son prix unitaire, montant total de la facture (en chiffres et en lettres), date de l'opération et le visa du contrôleur.

Et voilà, l'étude sur les procédures internes du C.D.A. s'achève, nous allons maintenant passer à l'enregistrement comptable.

Section 2 : Enregistrement comptable

Etant donné que nous sommes dans le service « finances et comptabilité », la comptabilisation est une de leurs tâches journalières. De ce fait, nous verrons successivement les documents administratifs et comptables nécessaires, l'informatisation et le système de contrôle.

2.1. : Les documents administratifs et comptables nécessaires

Que ce soit pour l'enregistrement comptable d'un encaissement ou celui d'un décaissement, il faut que tous les documents soient complets et avec un plan comptable générale 2005.

2.1.1. : Concernant les décaissements

Nous avons vu que le C.D.A. applique un système de caisse unique des dépenses, ainsi, son journal est codifié en C3 et s'intitule « Caisse de dépenses en espèce C.D.A » d'après le

PCG 2005 appliqué en vigueur (compte n° 532300). De ce fait, toutes les dépenses de la journée sont enregistrées dans ce journal¹⁴ C3 à partir de tous les bons de décaissement.

Dans ce journal la colonne « Recette » est réservée pour les « rendus », le transfert de fonds de C1 à C3 (de la caisse de recettes à la caisse de dépenses) et l'approvisionnement caisse.

La colonne contre partie permet de connaître les projets que les charges vont être imputées. Cette colonne va contenir des codes à trois (3) chiffres selon le projet concerné.

Ce n'est qu'à partir de ce journal que l'on procède à la comptabilisation proprement dite des opérations de dépenses. Pour ce faire, il faut :

- un P.C.G. 2005
- une fiche d'imputation
- des pièces justificatives

. Si l'opération ne nécessite pas un bon de commande (déplacement, repas...), les pièces justificatives sont :

- la fiche de sortie
- l'attestation de déplacement

. Si l'opération nécessite un bon de commande, c'est-à-dire qu'elle peut s'agir d'un achat de matières premières par exemple, alors, il faut :

- le bon de commande
- une facture (ou un B.L .F.) bien précise, vue et contrôlée par le contrôleur (montant en chiffres et en lettres, coordonnés du vendeur, date, objet et la signature du vendeur).

Après l'enregistrement comptable de l'opération dans la fiche d'imputation, il faut agraphier ensemble les pièces justificatives, le bon de décaissement, et la fiche d'imputation.

D'après la méthodologie du service finance et comptabilité du C.D.A., il utilise les comptes à six (6) chiffres tout en respectant les normes et les principes comptables généralement admis.

Au moment de la comptabilisation, chaque projet est codifié en trois (3) chiffres suivis du chiffre « 1 ». Ce code ne s'emploie que pour les charges et les avances sur salaire ou spéciales.

Une fois terminée l'enregistrement comptable, le comptable signe en bas et à gauche les fiches d'imputation et les envoie vers l'Attaché de Direction Chargé des Affaires

¹⁴ C.f. annexe

Administratives et Financières pour vérifier la comptabilisation. S'il n'y a aucune remarque, ce dernier signe aussi les fiches d'imputation et les renvoie vers le service finance. Au contraire, s'il y a une erreur ou une omission dans la comptabilisation, il les rectifie.

2.1.2. : Concernant les encaissements

La procédure est la même que les opérations de décaissement mais seulement les pièces comptables qui les différencient. Son journal est codifié C1 et s'intitule « caisse de recettes en espèces C.D.A. ».

Ainsi, ces pièces peuvent s'agir :

- d'un état de recette
- facture ou reçu avec le B.L.F. selon le cas.

2.1.3. : Les opérations diverses

Ce ne sont pas seulement les opérations de décaissement ou celles de l'encaissement qu'il faut comptabiliser, il y aussi les opérations diverses qui sont des opérations de régularisation.

En d'autres termes, il n'y a aucun mouvement de fonds mais seulement il faut annuler les comptes de liaison (471 : compte d'attente, 425 : avance sur salaire, 411 : compte client).

2.1.3.1. Le journal des opérations C3

Exemple : Achat de traverses de 2,5 m pour l'atelier de bois pour 500 000 ariary (prix estimatif), le décaissement a eu lieu le 11 novembre 2007.

Lors de l'achat proprement dit, le prix de la matière première est de 400 000 ariary avec une facture bien précise remise à la caissière le 12 novembre 2007.

Les comptabilisations sont les suivantes

Le 11 novembre 2007

N° compte débit	N° compte crédit	Intitulé des comptes	montant débit	montant crédit
471 310 ¹⁵	532 300	Compte d'attente atelier bois	500 000	
		Caisse de dépenses en espèces C.D.A		500 000
		Achat de traverses 2,5m		

Source: comptabilisation du promoteur Année 2007

¹⁵ Plan des comptes utilisé par l'organisme présenté en annexe

Le 12 novembre 2007

N° compte débit	N° compte crédit	Nom des comptes	montant débit	montant crédit
532 300	471 310	Caisse de dépenses en espèces C.D.A. Compte d'attente atelier bois Rendu sur pièce n°	100 000	100 000

Source: comptabilisation du promoteur Année 2007

Ces deux (2) opérations doivent figurer dans la fiche d'imputation. Et le compte 471 310 doit être soldé. Ainsi, le comptable procède à la comptabilisation proprement dite dans le journal des opérations diverse

Le 12 novembre 2007

N° compte débit	N° compte crédit	Nom des comptes	montant débit	montant crédit
601 000	471 310	Achat de matières lères. Compte d'attente atelier bois Achat de traverses de 2,5m	400 000	400 000

Source: comptabilisation du promoteur Année 2007

Et voilà, le compte 471 310 est maintenant soldé.

Cette dernière opération figure dans une fiche de comptabilisation appelée « J.O./C3 » : journal des opérations diverses¹⁶ .:

L'exemple que nous avons traité précédemment concerne les « rendus », il y a aussi une opération appelée « les compléments », dans le cas où le montant de la facture est supérieur au montant décaissé. La procédure est la même c'est-à-dire que le compte 471 doit être soldé.

2.1.3.2. : Le journal de paie

Exemple : le 26 octobre 2007 : paiement des salaires de l'unité artisanale : 200 000 ariary

¹⁶ Cf . annexe

Les comptabilisations se présentent comme suit : (à la date du 26 octobre 2007)

N° débit	N° crédit	Nom des comptes	montant débit	montant crédit
475 340	532 300	Salaire artisanal Caisse de dépenses en espèces C.D.A. Paiement salaire artisanal	200 000	200 000

Source: comptabilisation du promoteur Année 2007

Cette opération doit figurer dans la fiche d'imputation. Après, le comptable remplit la fiche du journal des opérations diverses (comme le J.O. / C3 mais s'intitule « journal de paie »). Ainsi, à chaque fois qu'il débite un compte de la classe 6 (par exemple le compte 641 140 : salaire du personnel), sa contre partie est toujours le compte 475 340.

2.1.3.3. : Le journal des opérations « produit » (J.O./PRO)

Ce journal vise à solder le compte client qui a versé une avance sur commande. C'est à ce moment que le service utilise la fiche d'imputation et le comptable n'emploi pas encore un compte de la classe 7 mais le compte 411 (suivi de trois chiffres selon pour différencier un client à un autre). Lorsque le client solde son compte (c'est-à-dire qu' il paie le reste de la valeur de la commande), le compte 411 doit être soldé tout en débitant un compte de la classe 7 (701 000 : vente de produits finis par exemple).

2.1.3.4. : Le journal des opérations « carburants » (J.O./ Carburant)

Lors de l'achat de carburants pour les véhicules du C.D.A., les charges sont supportées par le projet logistique (dans la fiche d'imputation). A chaque fin du mois, elles seront réparties entre tous les projets existant au sein du C.D.A., dans ce cas, l'opération doit être figurée dans le journal « J.O./ Carburant).

2.2. : Informatisation

Dans notre cas, le service finance et comptabilité dispose un système informatisé pour le traitement des données comptables. De ce fait, il utilise à l'heure actuelle le logiciel « Ciel compta 6.0 Evolution » après le passage d'un autre appelé « Tanisa ».

Une fois que les fiches d'imputation sont vérifiées et signées par l'A.D.C.A.A.F., le service procède au traitement informatique de ces données de base. En d'autres termes, le comptable passe maintenant à l'opération de « Saisie comptable ».

Etant donné que l'un des buts du service est de faire sortir des informations (quantitatives et qualitatives) fiables, chaque intervenant devra être prudent et conscient à son travail pour ne pas commettre une erreur. Si c'est le cas, beaucoup de données vont être changées et cela peut entraîner la complication des tâches des personnels.

Si les opérations de saisie prennent fin, chaque fiche doit être signée par le comptable.

2.3. : Système de contrôle

Il est à noter que le matériel informatique utilisé par le service finance, l'A.D.C.A.A.F., est relié par un réseau.

Après la saisie comptable des données de base, celles-ci doivent être vérifiées et contrôlées. Ainsi, le comptable transfère les fiches d'imputations saisies vers le contrôleur de gestion. Le rôle de ce dernier est de vérifier que chaque fiche est conforme à la saisie. Autrement dit, il relève toutes sortes d'anomalie qui ont pu se produire pendant la saisie. Si c'est le cas, c'est de mentionner dans un cahier de contrôle l'omission ou l'erreur commise.

Le comptable, suite à la consultation du cahier, revoit la saisie et la rectifie le cas échéant.

S'il n'y a aucune remarque sur la confrontation entre la fiche et la saisie comptable, le contrôleur, à son tour, signe la fiche.

Après la séquence de toutes ces opérations, le service finance et comptabilité procède maintenant au classement des pièces comptables dans les archives. Bref, dans une pièce comptable complète, il doit y avoir quatre (4) signatures de chaque intervenant.

Ainsi, nous avons vu le système financier et comptable de l'organisme dans lequel nous avons remarqué la séquence des différentes opérations pour procéder aux décaissements et encaissements (en espèce ou par chèque bancaire). Nous avons vu aussi la tenue obligatoire des divers documents lors de la comptabilisation proprement dite d'une telle opération. Entre autres, le service utilise à l'heure actuelle le logiciel « Ciel Compta Evolution » pour le traitement informatique des données de base. Nous avons constaté son étroite collaboration avec le service « contrôle de gestion ». Ainsi, l'étude sur le système financier et comptable du C.D.A. prend fin, nous allons maintenant passer à l'étude des forces et faiblesses, d'abord et ensuite opportunités et menaces.

Chap.3 : Etude F.F.O.M. (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Cette étude est très importante parce que nous arrivons ici à connaître les problèmes que nous devons résoudre et que nous avons abrégés sous le sigle F.F.O.M.. En d'autres termes,

nous ne pourrions pas donner des solutions sans savoir de quels problèmes il s'agit. Ainsi, nous verrons successivement les opportunités et menaces, ensuite les forces et faiblesses.

Section 1 : Etude des opportunités et menaces

Les opportunités et menaces sont respectivement des facteurs externes à l'entreprise que nous devons saisir et de faire face. De ce fait, nous allons voir d'abord les opportunités et ensuite les menaces.

1.1. : Opportunités

1.1.1 : La réputation du C.D.A.

Plus de vingt (20) ans d'existence, le C.D.A. a travaillé dans le quartier d'Andohatapenaka et ses environs. C'est une O.N.G. qui est en relation avec tous ceux qui veulent collaborer avec elle. A cet effet, beaucoup d'associations étrangères ou tout simplement des particuliers, accordent des aides financières pour soutenir les actions du C.D.A., des dons en matériel (machine surjetteuse pour l'unité artisanale).

C'est grâce à cette réputation que des clients commandent des produits artisanaux au sein de l'unité artisanale, ou des meubles au sein de l'atelier d'ouvrage bois.

Ces clients savent que s'ils font des commandes, c'est qu'ils participent pour les soutenir les gens du quartier. En d'autres termes, la réputation du C.D.A. conduit aux intérêts de tous les projets de celui-ci et plus particulièrement l'unité artisanale et l'atelier d'ouvrage bois.

1.1.2. : La présence des visiteurs de la maison d'accueil

Nous avons vu qu'à l'intérieur du C.D.A., il y a ce que nous appelons « maison d'accueil » qui dispose de neuf (9) chambres d'hôtes. La majeure partie de ses clients sont des étrangers qui s'y installent pendant une période déterminée. En s'y installant, ils trouvent tous les activités du C.D.A. (social, développement, économique). Ainsi, c'est une occasion pour l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale de présenter leur savoir faire.

1.1.3. La fidélité des clients

« Les clients déçus partent à la concurrence, alors que les clients satisfaits sont fidèles et prêts à dépenser davantage »¹⁷. Cette phrase nous amène à dire que les clients sont satisfaits grâce à la qualité du service rendu, ou à la qualité des produits ou à des prix pratiqués par l'offreur. Nous constatons la fidélité de certains clients pour l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale.

¹⁷ François S. dans « le suivi des clients » édition Mars 2004 p.11

1.2. : Les menaces

Ce sont des situations défavorables qui peuvent nuire aux intérêts de l'entreprise.

1.2.1. : la complication (ou les contraintes) pour l'exploitation forestière

Les matières premières que nous voulons parler ici sont les bois de forêts, les bois ordinaires qui sont nécessaires pour l'atelier d'ouvrage bois. Nous constatons que l'exploitation forestière est difficile à l'heure actuelle.

Si les matières premières sont insuffisantes sur le marché, c'est logique que leur prix va augmenter et ce qui va conduire l'entreprise à augmenter aussi son prix. Cela a des impacts sur les consommateurs de l'entreprise s'il constate que le prix pratiqué est trop cher. En plus le pouvoir d'achat des malgaches est en baisse de jour en jour et c'est normal qu'un consommateur va procurer des produits s'adaptant à leur besoin et à son pouvoir d'achat.

1.2.2. La menace des nouveaux entrants

De nos jours, les secteurs informels se développent. Ils peuvent concerner toutes sortes d'activités par exemple de type artisanal. Ils pratiquent la commercialisation à faible coût. De ce fait, ils peuvent écouler rapidement leurs produits. Cette présence peut avoir des impacts sur l'atelier d'ouvrage bois ainsi que l'unité artisanale.

1.2.3. L'existence temporaire de la coupure d'électricité

Pendant ces derniers temps, la JIRAMA a connu des problèmes dans la distribution de l'électricité à Madagascar. La pratique du délestage dans les provinces voire dans les villes peut nuire aux intérêts de l'unité artisanale et surtout l'atelier d'ouvrage bois, la production nécessite l'utilisation du courant électrique. Lorsqu'une panne se produit, la production va être rompue et par suite des retards vont apparaître.

Entre autres, les machines vont être endommagées suite à cette panne électrique.

En bref, les opportunités que nous avons pu identifier sont la réputation de l'organisme du fait qu'il a existé pendant plus de vingt (20) ans, la présence des visiteurs de la maison d'accueil dans laquelle des visiteurs (étrangers ou nationaux) louent une chambre (ou plus) durant leur séjour, et enfin la fidélité des clients grâce à la qualité du service rendu.

En revanche, les menaces que nous avons pu identifiées sont la complication ou les contraintes pour l'exploitation forestière, la menace des nouveaux entrants et l'existence temporaire de la coupure d'électricité. Voilà ce que nous pouvons dire sur les facteurs externes à l'entreprise c'est-à-dire les opportunités et menaces, nous allons maintenant dégager ses forces et ses faiblesses.

Section 2 : Forces et faiblesses

Ce sont des facteurs internes à l'entreprise et que nous devons respectivement exploiter afin qu'elle se développe encore plus et éliminer pour avoir une bonne position concurrentielle. De ce fait, pour avoir plus de détails sur ces facteurs, nous verrons d'abord les forces de l'entreprise et ensuite ses faiblesses.

2.1. Forces

2.1.1. : Forces constatées au sein de l'atelier d'ouvrage bois

2.1.1.1. En matière de durée de vie

Nous avons vu que cet atelier a fonctionné depuis l'année 1987. Cela fait alors vingt (20) ans qu'il était sur le marché. Ainsi, nous pouvons dire que l'entreprise a beaucoup d'expériences pour affronter la concurrence.

La crise de 2002 a produit des effets négatifs sur les entreprises et plus particulièrement les très petites entreprises. Beaucoup d'entre elles ont fermé leur porte. D'autres ont dû passer à ce que nous appelons « chômage technique ». L'atelier d'ouvrage bois faisait partie victime de la crise. Il l'a subie, l'a vécue et s'est relancée petit à petit. Et maintenant, il est encore là.

2.1.1.2. L'expérience du chef d'atelier

Le chef d'atelier n'est pas seulement le gérant mais c'est aussi un formateur en ouvrage bois. Ainsi, c'est un atout pour lui d'abord et pour l'atelier tout entier.

De ce fait, il connaît beaucoup de choses en ouvrage bois (qualité des matières premières par exemple). L'atelier peut répondre à tout besoin de la clientèle sur les différents modèles de meubles, de portes,

2.1.1.3. La jeunesse des ouvriers

La majorité des personnels de l'atelier sont des ouvriers. Nous constatons que beaucoup d'entre eux sont âgés de 18 à 35 ans.¹⁸

Etant donné que les travaux de menuisiers et d'ébénistes nécessitent considérablement des efforts physiques, cela ne pose aucun problème pour la production.

2.1.1.4. L'esprit de groupe

Nous remarquons un bon esprit d'équipe au sein de l'atelier qui est une source de développement d'une entreprise. Cet esprit d'équipe la permet d'exécuter plus rapidement les commandes.

¹⁸ Statistique présentée en annexe

2.1.2. : Forces constatées au sein de l'unité artisanale

2.1.2.1. : Qualité du travail

Les sous traitants de l'unité artisanale sont testés pratiquement c'est-à-dire que l'un des critères de sélection est que l'ouvrier soit spécialiste. Cela conduit une bonne image de marque pour l'entreprise sur les qualités de travail qui répondent parfaitement aux attentes de la clientèle.

2.1.2.2. : Répartition des tâches bien définies

Trois (3) d'atelier aident et assistent le chef de l'unité artisanale pour sa bonne marche. Chaque chef d'atelier peut résoudre un problème qui concerne son atelier. Par exemple, elle peut réaliser un devis pour une telle commande. Il y a des cas où le chef de l'unité artisanale s'absente ou ne se trouve pas dans l'enceinte de l'organisme (achat à l'extérieur par exemple), chaque chef d'atelier peut alors prendre des initiatives pour le bon fonctionnement de son atelier.

2.1.2.3. : matériels de production encore en bon état

La disposition d'un matériel de production en bon état est un atout pour l'unité artisanale. Ces matériels peuvent exécuter plus rapidement les commandes. Ainsi, un retard ne sera pas considéré ici.

En plus l'atelier (couture) fonctionne toujours même s'il y a coupure d'électricité car il dispose à la fois des machines manuelles, machines à pédale à part les machines industrielles.

2.1.3. : Force commune : relation interne des projets du C.D.A.

Tous les projets existant au sein du C.D.A. sont en relation les uns aux autres. Cette relation est une force pour les deux ateliers de production de notre cas (atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale).

Par exemple, pour l'atelier d'ouvrage bois, s'il y a une commande d'une table pour un projet donné, c'est sûr qu'elle va être exécutée au sein de cet atelier. Ainsi, cela améliore la situation financière de l'atelier.

Un autre exemple, pour l'unité artisanale, il y a le projet scolarisation qui commande des blouses en grande quantité pour une année scolaire. Cela aussi améliore la situation financière de l'unité artisanale.

2.2. : Faiblesses

2.2.1 : faiblesses constatées au sein de l'atelier d'ouvrage bois

2.2.1.1 : matériels vétustes

Certaines machines industrielles servant à la production sont vétustes (brassage, mortaise à la chaîne ...). De ce fait, l'utilisation de ces machines peut entraîner des problèmes

lors de l'exécution de la commande. Nous pouvons parler par exemple le retard d'exécution. Ce retard conduit vers la mauvaise image de l'entreprise et par suite l'insatisfaction de la clientèle.

A part le retard d'exécution, ces machines peuvent aussi commettre des erreurs au moment où les ouvriers les utilisent et par conséquent des produits non-conformes à la commande apparaissent.

Entre autres, nous constatons aussi la non pratique de l'amortissement qui est très important pour les immobilisations. Cela peut entraîner la dissolution de l'atelier car la production dépend beaucoup des machines industrielles.

2.2.1.2. : manque des matériels manuels

Il est à noter que les matériels sont indispensables surtout pour la finition ou l'assemblage des pièces. En l'absence, cela va déranger les autres ouvriers qui sont en train de travailler et par suite beaucoup de temps vont être perdus pour avoir ou chercher le matériel qu'il faut.

2.2.1.3. : faiblesses d'organisation

Nous constatons le désordre dans l'atelier. Un ouvrier peut se tromper d'un produit à fabriquer pour un tel client.

Il n'y a pas d'emplacement confort pour les produits finis ainsi que les consommables. Tout cela peut avoir des impacts au cours du travail. Par exemple, la motivation s'absente dans une telle situation.

Cette manque de confort entraîne la perte de certains matériels manuels ou consommables et par suite l'augmentation des coûts inutiles.

2.2.1.4. : faiblesses de gestion

Nous constatons la difficulté pour le chef d'atelier de réaliser certaines opérations qualifiées comme administratives et financières. Par exemple, au moment où le client règle son compte, le chef d'atelier ne présente pas le B.L.F. ou le B.C.C. alors que c'est nécessaire.

La gestion des stocks de l'atelier est peu claire. Ce qui implique les tâches de certaines personnes qui collaborent avec les personnels de l'atelier pour faire sortir le résultat pour une période donnée (inventaire physique des stocks).

2.2.2. : Faiblesses constatées au sein de l'unité artisanale

2.2.2.1 : Boutique un peu délaissée

Etant donné que la majorité des temps de travail de chaque chef d'atelier est la production ou bien en surveillance des travaux des artisans. Nous constatons que la

boutique « Tsara Galerie » est un peu délaissée alors que certains produits des trois (3) ateliers y sont présentés.

2.2.2.2. : Absence d'une étude de cycle de vie d'un produit

Des produits de l'unité artisanale présentés traînent dans la boutique. Autrement dit, ils sont difficiles à écouler et par conséquent, ils risquent d'être dépassés par le temps.

2.2.3. : faiblesses communes

2.2.3.1. : absence d'une trésorerie au quotidien

L'absence d'une trésorerie au quotidien conduit à l'entreprise de ne pas connaître ce qui se passe. Il peut se tromper qu'il fasse des bénéfices, alors que le contraire peut arriver.

2.2.3.2. : manques des actions publicitaires

Les ateliers se contentent seulement à attendre un client qui arrive. Ainsi, il n'y a pas de publicité à cause de l'absence du budget consacré à cela.

2.2.3.3. : absence d'un matériel informatique

A cause de l'absence d'un matériel informatique, il fallait dépenser beaucoup de temps pour la réalisation d'un devis par exemple. De ce fait, nous constatons la dépendance du chef d'atelier au secrétariat.

Ainsi, la deuxième partie de cet ouvrage nous a amené à comprendre que l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale sont des petites entreprises, s'installant au sein du C.D.A., qui ont un but lucratif pour financer une petite partie des projets sociaux du C.D.A.

Généralement, ce sont des petites entreprises qui fabriquent sur commande dans leur fonctionnement, et plus particulièrement l'unité artisanale a une boutique connue sous le nom de « Tsara Galerie », qui est une boutique présentant d'une part les produits finis de l'atelier tissage, de l'atelier broderie ainsi que l'atelier couture, d'autre part les marchandises achetées en vue de les revendre et les produits artisanaux fabriqués par les promoteurs du projet d'appui aux petits métiers.

Nous avons vu aussi dans cette deuxième partie le système financier et comptable du C.D.A. qui s'appuie ses activités par un logiciel comptable « Ciel Compta Evolution » pour le traitement informatique des données comptables. Nous avons vu tous les procédures internes de l'organisme que ce soit pour les décaissements ainsi que les encaissements (en espèce ou par banque) sans oublier la participation étroite de la fonction « contrôle de gestion ».

Et finalement, nous avons pu analyser les quatre éléments clés de cet ouvrage en l'occurrence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces connus sous le sigle F.F.O.M.

TROISIEME
PARTIE :
PROPOSITION DE
SOLUTIONS

Les opportunités et les menaces, facteurs externes à l'entreprise, sont respectivement des occasions à saisir pour le bien de l'entreprise et des difficultés qu'elle devra faire face.

Quant aux forces et faiblesses, elles sont des facteurs internes à l'entreprise et qui peuvent respectivement des sources de l'avantage concurrentiel à exploiter et des sources de non compétitivité à éliminer.

Ainsi, nous allons traiter tout d'abord dans cette troisième partie les stratégies à adopter pour saisir les opportunités et pour faire face aux menaces, ensuite celles à adopter pour exploiter les points forts et pour éliminer les points faibles, et enfin les résultats attendus après la proposition de solutions.

Chap. 1 : Pour saisir les opportunités et pour faire face aux menaces

Les opportunités sont des situations favorables à l'entreprise et qu'elle peut saisir en vue d'améliorer sa situation. Par contre, les menaces sont des situations défavorables qui peuvent nuire à ses intérêts. De ce fait, nous allons proposer des solutions pour saisir ces opportunités d'abord et ensuite faire face aux menaces.

Section 1 : Stratégies à adopter pour saisir les opportunités

Il est d'abord nécessaire de nous rappeler les différentes sortes d'opportunités à savoir la réputation du C.D.A., la présence des visiteurs de la maison d'accueil ainsi que la fidélité de la clientèle, avant d'entrer dans l'adoption proprement dite des stratégies pour les saisir.

1.1. : Pour saisir la réputation du C.D.A.

La réputation que nous voulons dire ici peut être retirée à partir des missions de l'O.N.G. C.D.A. qui, en se référant à son historique, sont l'autopromotion du milieu, l'autodéveloppement, la présence d'une inspiration chrétienne et des objectifs de l'organisme que sont la promotion humaine et lutte contre la pauvreté, le maintien d'une structure de gestion et l'encadrement simple et efficace, le développement et les actions de solidarité par la réalisation d'activité dans le domaine social, de développement et économique, la formation pour un personnel responsable et compétent ainsi que l'intégration des dimensions culturelles et spirituelles. En d'autres termes, le C.D.A., comme son nom l'indique, a pour but de développer ses quartiers d'intervention par le biais des différentes activités qui y sont présentes. Chacune de ces activités a leur propre raison d'être ainsi que leurs objectifs principaux.

Cette réputation, grâce à la bonne volonté des organismes nationaux, internationaux ou tout simplement des particuliers leur conduit vers l'appui des actions du C.D.A.

Etant donné l'objectif de ce mémoire et de ne pas aller au-delà de son thème, nous allons essayer de trouver les stratégies possibles pour saisir cette opportunité.

1.1.1. : Stratégie locale

Une telle stratégie, avons-nous dit, consiste à se contenter d'un marché assurant une rentabilité dans des conditions satisfaisantes.

Nos petites entreprises étant spécialisées dans l'ouvrage bois et les produits artisanaux, il est alors indispensable de les faire connaître encore plus leur existence ainsi que leurs produits qui y sont prêts à vendre en s'appuyant sur des méthodes déjà en place (brochure du C.D.A.) tout en considérant que les secteurs économiques jouent un grand rôle dans la bonne marche de l'organisme (ils cherchent à s'autofinancer d'une part et d'autre part financer une partie de la réalisation des activités sociales et de développement).

A cet effet, nous avons besoin de cibler tous les partenaires locaux (organismes ou particuliers) pour les attirer d'être aussi clientèle du secteur économique. Pour ce faire, il faut les envoyer directement une brochure spéciale ou prospectus qui a pour but de faire connaître davantage l'existence des petites entreprises au sein du C.D.A. ainsi que des catalogues que des échantillons de produits finis y sont inclus et aussi des prix respectifs. De ce fait, il faut bien faire attention aux deux (02) variables « produit prix » car en choisissant une telle stratégie, il faut assurer le marché à s'orienter ou bien le maîtriser pour atteindre une rentabilité. Ainsi, il est nécessaire de segmenter les partenaires du C.D.A. en :

- particulier
- organisme
- grande entreprise
- Etat

Les prix à pratiquer ne sont pas alors les mêmes pour ces catégories de partenaires.

1.1.2. : Stratégie d'internationalisation

« Cette stratégie consiste à s'adresser à une zone géographique importante. De nombreuses dépenses sont ainsi mieux rentabilisées »¹⁹. Nous allons maintenant ici cibler les pays où les partenaires étrangers du C.D.A. s'installent et de les convaincre pour chercher des itinéraires pour avoir accès au marché internationale pour les secteurs économiques. En d'autres termes, il est souhaitable d'élargir le marché local de l'organisme dans le but d'exporter le plus grand nombre possible des produits des deux petites entreprises. Pour ce faire, il faut appuyer les actions publicitaires en envoyant des brochures spéciales qui concernent les ateliers de production. Cela va conduire ces entreprises à installer une ou des filiales dans ces pays d'origine de ces partenaires internationaux tels que la France (Secours

¹⁹ C.f. cours de Politique Générale d'Entreprise en 4^{ème} Année (A.U. 2005-2006)

Catholique, Enfance et Partage), le Canada (Développement et Paix), l'Allemagne (Misereor). Cette action nécessite une étroite collaboration entre les deux parties en l'occurrence le C.D.A. et ses partenaires.

1.2. : Pour saisir la présence des visiteurs de la maison d'accueil

Nous rappelons que la maison, comme son nom l'indique, offre un service de location de maison d'hôtes à la clientèle. Nous allons ainsi cibler cette dernière à consommer les produits des autres ateliers de production du C.D.A.

Pour ce faire, il est indispensable d'appuyer le système publicitaire en mettant en place des catalogues, qui répertorient quelques produits avec leur prix respectif. En d'autres termes, chaque projet (et surtout les secteurs économiques) devra en avoir et par suite de les distribuer à chaque clientèle (de la maison d'accueil) dont la majeure partie sont des étrangers.

1.3. : Pour saisir la fidélité de la clientèle : stratégie défensive

Une telle stratégie consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante. Nous la proposons en vue de garder la part de marché des petites entreprises. De ce fait, il est important de donner le maximum de satisfaction à la clientèle en matière de qualité de produit, du prix et encore la considération du service après vente.

Concernant ce prix, nous pouvons inciter la clientèle à consommer davantage notre produit en offrant exceptionnellement une remise de « x % » pour les commandes en grosse quantité (par exemple 5000 pelotes ou bien 10 portes,...) ou encore les ventes au comptant. Entre autres, la fabrication des calendriers et de les distribuer à chaque clientèle s'avère aussi indispensable lors du nouvel an.

Section 2 : Stratégies à adopter pour faire face aux menaces

Comme nous l'avons fait pour saisir les opportunités, nous allons aussi citer les menaces qui se présentent c'est-à-dire la contrainte des matières premières, la menace des nouveaux entrants ainsi que l'existence temporaire de la coupure d'électricité.

2.1. : Pour faire face aux contraintes des matières premières

Nous rappelons que les matières premières que l'atelier d'ouvrage bois sont les bois de forêts. La solution que nous proposons est la meilleure maîtrise de la gestion de stocks. Il est alors nécessaire de bien faire une étude prévisionnelle car pendant la saison de pluie, elles sont difficiles à acquérir à cause de la mauvaise route et en plus leur prix va augmenter suite à ce problème climatique et entraîne ainsi l'entreprise à augmenter aussi son prix sur le marché. Pour ce faire, l'atelier d'ouvrage bois aura besoin de son propre micro-ordinateur pour le traitement informatique des données chiffrées concernant les entrées et les sorties des

matières premières. Une étroite collaboration avec le service finance et comptabilité semble prépondérante pour la mise à jour de la gestion de stocks car une fois à jour, ou pourra réagir après avoir vu les données chiffrées des stocks (stocks disponibles en quantité et en valeur).

2.2. : Pour faire face à la menace des nouveaux entrants : stratégie offensive

Les nouveaux entrants sont considérés comme des concurrents de nos petites entreprises. Celles-ci devront alors chercher tous les moyens possibles pour dépasser ces concurrents qui se présentent sur le marché. La stratégie offensive qui est une stratégie basée sur l'attitude du décideur est un de ces moyens. L'offensive peut alors prendre de nombreuses formes :

- offensive en termes de prix :

En faisant une comparaison avec la concurrence, et en analysant l'évolution de la demande, nous pouvons pratiquer des marges inférieures à celles de cette concurrence.

- offensive en termes de produit :

Nous incitons les ateliers de production de créer un ou des nouveaux produits

- par verrouillage des marchés :

La compétence des ouvriers étant un des critères qui amène vers la bonne qualité du produit, ainsi, l'atelier devra tout faire pour garder et de protéger les secrets de fabrication.

2.3. : Pour faire face à l'existence de la coupure d'électricité

L'électricité joue un rôle important durant le processus de production. En cas de coupure, la production s'arrête momentanément, sauf les travaux d'assemblages des pièces, qui ne nécessitent pas du courant électrique. De ce fait, nous pourrions en conséquence organiser les travaux que nous notons à titre d'exemple arrangement des produits en attendant le retour en marche de l'électricité et pour éviter les temps perdus durant la coupure.

Par ailleurs, nous proposons aux petites entreprises de faire un entretien périodique des fils électriques comme les machines industrielles. Pour ce faire, elles pourront par exemple faire appel à un spécialiste chaque fin de mois afin d'assurer la régularité de la performance des ressources matérielles et leur maintien dans un état favorable.

Ainsi, nous avons vu les différentes sortes de stratégies possibles pour saisir les opportunités et pour faire face aux menaces, nous allons voir maintenant les stratégies à adopter pour exploiter les points forts et pour éliminer les points faibles.

Chap. 2 : Pour exploiter les points forts et pour éliminer les points faibles

Comme nous l'avons fait pour les opportunités et menaces nous devons aussi proposer des solutions à nos nouveaux problèmes que sont les forces de l'entreprise ainsi que ses

faiblesses. De ce fait, nous donnerons respectivement des solutions en vue d'exploiter ces forces d'une part et d'autre part d'éliminer les faiblesses.

Section 1 : Stratégies à adopter pour exploiter les points forts

Il est nécessaire de rappeler que ces points forts sont des sources d'avantage concurrentiel pour nos petites entreprises en l'occurrence l'atelier d'ouvrage et l'unité artisanale. De ce fait, il faut les exploiter pour permettre de poursuivre ses objectifs de développement et ceux de rentabilité.

1.1.: Elaboration des stratégies possibles en vue d'exploiter l'expérience de l'atelier d'ouvrage bois

Nous avons vu dans la deuxième partie que l'atelier d'ouvrage bois a entré sur le marché vers 1987. Vingtaine d'année d'existence, nous pouvons dire que l'atelier est expérimenté dans le domaine. A cet effet, l'adoption des différentes stratégies s'avère importante pour que l'atelier se développe encore plus.

1.1.1. : Stratégie de spécialisation

Cette stratégie avons-nous dit, a pour effet d'amener l'entreprise à approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise.

A part les simples travaux de débitage, l'atelier fabrique aussi toutes sortes de meubles (lits, étagères, chaises,...) à partir des bois bruts ou de forêts. De ce fait, l'atelier a intérêt de produire ce qui se vend et non vendre ce qui se produit. Ainsi, le responsable devra attirer son attention sur les produits les mieux demandés (commandés) pour pouvoir les anticiper. Des échantillons de produits finis, dans ce cas, semblent indispensables pour inciter tout de suite les clients qui leur conviennent le mieux.

La spécialisation va concerner par exemple les tables, les chaises, ou les armoires c'est-à-dire tous ceux qui n'ont pas besoin de spécificité (mesure par exemple).

1.1.2. : Stratégie de différenciation

Elle vise à individualiser différents produits en vue de couvrir plusieurs marchés. Elle conduit à introduire des variantes à partir des mêmes bases.

Les très petites entreprises (dans le domaine d'ouvrage bois) qui font partie du secteur informel arrivent à créer d'autres produits à partir des chutes de bois même après la fin du processus de fabrication. Ces entreprises, dans ce cas ont des avantages de coûts.

Dans notre cas, l'atelier d'ouvrage bois peut aussi récupérer les chutes de bois lors du processus de fabrication d'un tel produit. A partir de ces chutes, l'atelier peut créer un nouveau produit comme les berceaux. Ainsi, il ne faut pas utiliser ces chutes pour la destruction finale (comme les copeaux de bois).

1.1.3. : Stratégie de pénétration du marché

Etant donné l'expérience de l'atelier, «une telle stratégie consiste à augmenter les ventes avec les produits actuellement offerts par l'entreprise et ceux-ci sur les marchés déjà exploités par celle-ci. Cette stratégie permet à l'entreprise de demeurer sur un marché qu'elle connaît et dont elle a appris à en maîtriser les principales variables ²⁰».

Aussi, l'atelier devra garder les qualités de produits offerts sur le marché afin que les clients restent fidèles. De ce fait, l'envoi directement d'un catalogue chez eux est indispensable pour les inciter à commander d'autres produits.

1.2. : Echange d'expérience

Il est à rappeler la majeure partie des ouvriers de l'atelier d'ouvrage bois sont des jeunes. Ce qui implique l'existence de la relève et aussi l'avenir même de cet atelier.

Ainsi, les anciens auront devoir à des échanges d'expérience pour les nouveaux venus (les ouvriers sous traitants).

Avoir des équipes jeunes veut dire que l'atelier a des forces physiques car celles-ci sont vraiment indispensables pour la survie de l'atelier durant tout le processus de production c'est-à-dire la réception de la clientèle jusqu'à la livraison. L'entreprise pourra alors accroître sa production en exploitant la jeunesse de ces ouvriers.

En revanche, ils ont besoin d'être motivés car «la motivation est une source de développement pour une entreprise »²¹. Pour ce faire, une évaluation de chaque ouvrier devra être effectuée pour le bon fonctionnement de l'atelier. Cette évaluation s'accroît sur des différents éléments tels que les besoins personnels, les conditions de travail, l'ambiance dans l'organisme,..., car nous rappelons que le C.D.A. a été installé pour la « vie sociale ».

1.3. : Création d'une équipe sportive

L'esprit de groupe est un facteur qui conduit l'atelier d'ouvrage bois vers la satisfaction totale de la clientèle (surtout la qualité de travail). Il y a esprit de groupe implique que les ouvriers s'entendent bien. Il faut exploiter aussi longtemps que possible cette force car une stratégie repose sur le long terme. Nous proposons alors à l'atelier de créer une équipe sportive (de préférence le football) pour pouvoir garder le bon climat existant au sein de cette petite entreprise. Ainsi, la participation à des tournois interentreprises (ou interfokontany car la majeure partie des personnels du C.D.A. résident dans le quartier) est une chose qui s'avère importante. Cela a pour objectif de faire connaître l'organisme ainsi que sa spécialité et par

²⁰ D. Pettigrew et N. Turgeon dans Marketing 2^{ème} édition 1990 p.349

²¹ C.f cours de Politique Générale d'Entreprise en 4^{ème} Année

suite de cibler tous les participants en leur distribuant des prospectus du C.D.A. car en marketing « tout est cible »²².

1.4. : Adaptation des produits offerts à la demande du marché

Les produits artisanaux offerts par les ouvriers de l'unité artisanale c'est-à-dire l'atelier couture, l'atelier broderie et l'atelier tressage sont de bonne qualité du fait qu'ils sont recueillis par l'organisme grâce à leur compétence en la matière. Ainsi, chaque atelier devra rechercher d'autres clients pour absorber la production car il ne faut pas se contenter seulement d'attendre un client qui commande en produit pour y répondre.

Par exemple, pour l'atelier couture la demande pour les tabliers augmente avant le début d'une année scolaire, ainsi, il faut attirer les parents des élèves (non bénéficiaires du projet scolarisation) d'en acheter. Pour ce faire, la collaboration étroite avec les différents établissements scolaires est souhaitable en utilisant différentes techniques de communication simple comme l'envoi des catalogues chez les établissements, la bouche à oreille (c'est-à-dire que les établissements informent les parents des élèves que l'atelier couture est près à les accueillir et de répondre à leurs besoins : blouse par exemple).

Le chef d'atelier ou de l'unité artisanale devra faire une étude de marché sur les différents produits artisanaux qui se présentent dans la boutique « Tsara Galerie » car il faut « produire ce qui se vend et non vendre ce qui se produit »²³. De ce fait, nous devons d'abord répertorier les produits les plus demandés, la catégorie de la clientèle qui les achète et ensuite fabriquer des produits pré vendus afin d'écouler les produits de la boutique.

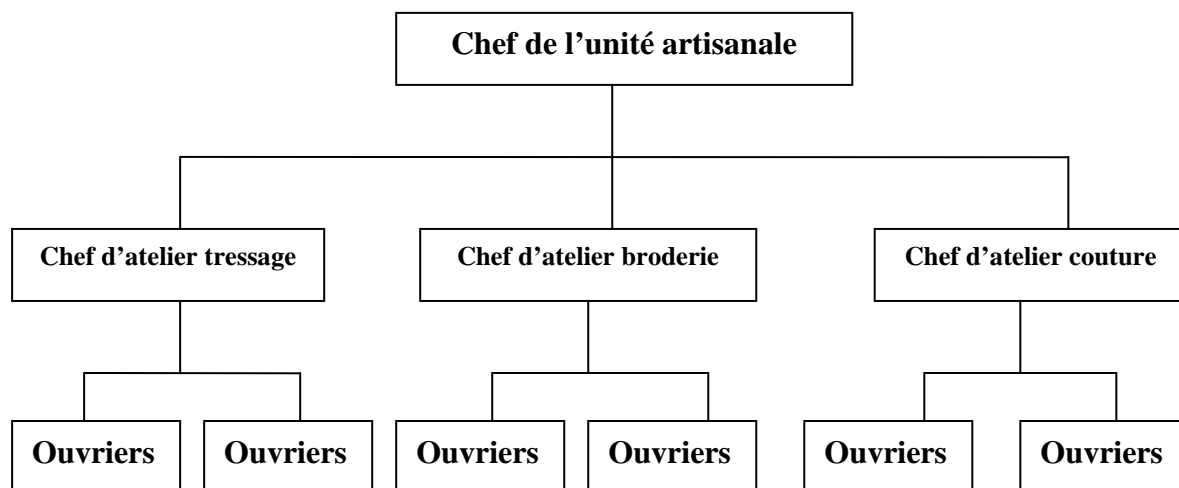
Par ailleurs, nous avons vu aussi que des produits artisanaux par les promoteurs du P.A.P.M. se présentent dans la boutique, ainsi, nous leur conseillons de fabriquer des produits s'adaptant au marché.

1.5. : Revue du prix pratiqué

Un organigramme simple de l'unité artisanale peut se présenter de la manière suivante :

²² C.f. cours de Marketing en 1^{ère} Année (A.U. 2002-2003)

²³ C.f. cours de Marketing en 2^{ème} Année (A.U. 2003-2004)



Chaque chef d'atelier peut établir un devis après avoir discuté avec la clientèle. Néanmoins, le chef d'unité artisanale intervient le cas échéant, lorsque le prix est trop cher ou au contraire plus bas.

En parlant de ce prix, l'unité artisanale ou plus précisément la personne qui propose un prix devra faire attention pour sa fixation. Deux solutions peuvent être offertes à cette situation :

- Prix de vente comptable²⁴ :

Il est composé du prix de revient + Marge bénéficiaire (autorisée ou voulue par l'organisme) + Considération du Seuil de rentabilité (Chiffre d'affaires critique, Point mort).

Le but de toute entreprise étant de réaliser des bénéfices, il faut déterminer et cela a essentiellement un caractère prévisionnel, le chiffre d'affaires minimal à atteindre pour que le résultat soit positif.

- Prix de vente après réflexion marketing :

Il est composé du prix de vente comptable + Considération du prix des concurrents ou du prix du marché + Considération des produits de substitution + prix psychologique.

Quant au prix psychologique, il faudrait présenter le produit au consommateur et lui poser deux (2) questions :

- a- Au dessous de quel prix craignez vous une mauvaise qualité ?
- b- Au dessus de quel prix considérez vous que c'est trop chère ?

²⁴ C.f cours de Marketing en 1^{ère} Année (A.U. 2002-2003)

1.6. : Adoption d'un devis standard

Etant donné l'expérience vécue par les deux petites entreprises qui fabriquent sur commande, il est nécessaire pour elles d'établir un devis standard tout en tenant compte des commandes passées antérieurement par les clients.

Ce devis standard facilite ainsi, la conclusion du contrat avec la clientèle. Néanmoins, les ateliers devront disposer tous les documents qui s'avèrent indispensables à savoir le fichier fournisseur (pour tenir compte de l'évolution des prix des matières premières ou consommables sur le marché et par suite adapter le prix à pratiquer), les fiches de stocks (pour savoir les quantités des stocks disponibles pour réaliser les commandes et de donner à la clientèle le délai prévisionnel) pour mettre à terme le contrat proprement dit.

Ce devis standard vise aussi à donner une satisfaction immédiate à la clientèle (pour éviter les temps dépensés pour l'élaboration du devis car il se peut qu'au moment où la clientèle n'a pas une réponse concernant le prix, le délai, l'atelier risque qu'elle s'oriente vers la concurrence). Ainsi, c'est un document de comparaison avec la concurrence.

1.7. : Stratégie défensive pour exploiter la relation interne des projets du C.D.A.

Tous les projets existant au sein de l'organisme sont en relation les uns aux autres. Force est de constater que les projets situant dans le secteur social et développement sont considérés comme des clients potentiels des projets du secteur économique (plus particulièrement l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale).

A titre d'exemple, pour l'atelier d'ouvrage bois, les meubles dans chaque bureau, les portes et fenêtres sont acquis chez l'atelier même. Ainsi, ce sont des échantillons de produits finis par l'entreprise. En effet, tous les personnels de l'organisme peuvent les voir et aussi d'autres personnes comme les visiteurs. Ils ont leur propre appréciation quant à la qualité du produit, son prix, la considération du service après vente.

Si nous parlons maintenant de l'unité artisanale, ses produits finis peuvent s'agir des rideaux, les habillements du personnel (ouvriers), les tabliers des élèves du « projet scolarisation ».

La constatation de cette force nous amène à adopter une telle stratégie qui a pour objectif de garder la part de marché. L'atelier ne devra donc sous-estimer l'existence de ces différents projets quand nous parlons du prix, de la qualité, ainsi que la réalisation de la commande (délai). En d'autres termes, il faut satisfaire le mieux possible ces projets (ou plus précisément la personne qui commande).

Chaque produit offert par l'atelier reflète l'image de celui-ci. Plus les produits finis sont de bonnes qualités, plus l'image de l'entreprise est bonne.

Ainsi, nous avons vu les différentes solutions traduites sous forme de stratégies pour l'exploitation respective des forces de l'atelier d'ouvrage bois et de l'unité artisanale. Nous allons maintenant adopter des stratégies pour éliminer les faiblesses.

Section 2 : Stratégies à adopter pour éliminer les points faibles

Les points faibles sont des facteurs sources de non compétitivité pour l'entreprise. Or, nous savons bien que toute entreprise, quelle que soit sa taille ainsi que les concurrences qui se multiplient de jour en jour, veut chacune la meilleure chance de « performer », avoir une grande part de marché. Ainsi, il faudra qu'elle cherche tous les moyens possibles à supprimer les obstacles qui se présentent et les empêchent de se développer. Voici quelques suggestions que nous avons pu donner pour répondre aux besoins de l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale.

2.1. : Adaptation des machines industrielles

Nous avons vu que les ressources matérielles, plus particulièrement celles de l'atelier d'ouvrage bois, sont vétustes dû à leur utilisation dès que l'atelier a vu le jour. Face à l'ancienneté de ces machines, l'entreprise devrait prévoir leur renouvellement. Cependant, elles sont très chères d'une part et d'autre part la décision d'investissement pour l'acquisition semble impossible pour le moment et en plus il n'y a pas un budget particulier consacré à cette opération. Face à ce problème de machines, nous proposons à l'entreprise de choisir entre l'entretien et réparation ou la location connue sous le nom de « crédit bail ». Néanmoins, les deux opérations peuvent aller ensemble en répertoriant chaque machine allant à la plus ancienne vers la nouvelle et par suite d'agir en conséquence.

2.1.1. : Entretien et réparation

La fonction d'entretien a pour mission de maintenir les équipements de l'entreprise en bon état de marche afin d'assurer la régularité de la performance des ressources matérielles et leur maintien dans un état favorable à la production à un coût raisonnable. A cet effet, deux groupes d'entretien sont possibles :

2.1.1.1. : Opérations préventives

Ce sont des travaux qu'il faut exécuter avant qu'une panne se vienne afin d'éviter les coûts de réparation et d'arrêt de la production. L'exécution de ces travaux selon une planification établie en avance en fonction du nombre des ouvriers est souhaitable. Ces opérations peuvent être réalisées individuellement et collectivement.

Individuellement, c'est-à-dire que chaque ouvrier a devoir de tout vérifier à propos de la machine qu'il veut démarrer (fil électrique, prise, écrou, boulons,...)

Collectivement, c'est-à-dire que tout le monde, notamment les personnels de l'atelier participent à l'entretien des machines. Par exemple, un tel personnel effectue un nettoyage des machines ainsi que ses alentours (surtout enlever les copeaux de bois qui se présentent sur la machine car ils risquent l'usure prématurée de l'appareil) après la fin de l'heure de travail (dans la pratique 16h).

Cette opération est souhaitable suivant un calendrier journalier d'entretien, considéré comme minime, par les ouvriers et sous la supervision du chef d'atelier ou de son assistant.

2.1.1.2. : Les opérations non périodiques

a- les opérations ponctuelles imprévisibles : déclenchées pour la constatation d'une avarie ou d'un mauvais fonctionnement de l'équipement.

Ces opérations devront nécessiter une intervention des spécialistes en la matière. Si une anomalie se présente au cours de l'exécution de la production, mieux vaut réparer immédiatement la ou les machines concernées avant que la défaillance devienne plus lourde. Dans ce cas, le chef d'atelier joue un rôle d'un pompier c'est-à-dire qu'il attend qu'un événement se produit pour y répondre. En d'autres termes, il faut gérer ce qui est là. Théoriquement, ces opérations s'appellent « une gestion active ».²⁵

b-les modifications nécessitées par les améliorations techniques des équipements. Ces travaux ont un caractère particulier quant à leur réalisation mais ils sont prévisibles et exécutées selon un planning. Ainsi, chaque matériel industriel a besoin d'être entretenu techniquement. Cette opération est souhaitable d'être réalisée aux moins deux fois par mois. L'intervention d'un spécialiste, dans ce cas, est aussi indispensable car il peut repérer la ou les raisons d'une défaillance d'une telle machine et suggérer par suite d'un achat (si c'est nécessaire) d'une pièce mécanique afin que celle-ci devienne opérationnelle.

2.1.2. : Le crédit bail

Nous avons dit que le renouvellement des équipements de l'atelier d'ouvrage bois semble impossible pour le moment à cause de l'absence du budget alloué à ceci. Le « Crédit bail » est un moyen pour répondre à ce problème. Il combine le contrat le louage de chose aux besoins de financement des entreprises. L'établissement de crédit bail loue à l'entrepreneur un immeuble ou un matériel, acquis spécialement à cette fin, avec une option d'achat en fin bail. L'option est ainsi financée au départ par un établissement spécialisé dans le crédit et se distingue nettement de la location classique.

²⁵ C.f. travaux dirigés d'Organisation en 1^{ère} année (A.U. 2002-2003)

Les équipements modernes peuvent avoir une durée de vie théorique relativement longue mais, par l'effet du progrès technologique, leur durée d'utilisation réelle est souvent considérablement réduite. Il en résulte pour les entreprises la nécessité d'investissements importants et renouvelés, ce qui présente des prélèvements des trésoreries très lourds, même si une partie de ces investissements est financée par des crédits. Cela amène les entreprises à rechercher le moyen d'éviter l'achat en pleine propriété.

Une solution possible est la location, solution largement mais répandue en ce qui concerne les immeubles commerciaux, mais difficilement applicables à des bâtiments ou à des équipements spécialisés.

Le leasing, technique financière venue des Etats-Unis, constitue à une réponse intermédiaire à une telle demande dans la mesure où, après une période de location de durée minimum, le locataire dispose d'une option d'achat à condition convenue à l'avance. Cette technique a été transposée en France sous l'appellation de Crédit Bail.²⁶

2.2. : Recouvrement des outils manuels

Nous savons que dans une entreprise de fabrication sur commande comme l'atelier d'ouvrage bois, il faut aussi des outils manuels (les marteaux, les scies, ...) pour pouvoir achever une telle commande, à part les machines industrielles.

De ce fait, l'entreprise devra couvrir tous ces besoins qui sont indispensables à la réalisation d'une commande. Pour ce faire, il faut un répertoire de tous ces outils que dispose l'atelier avec les principaux utilisateurs (les ouvriers et les sous traitants). Ce n'est qu'après avoir listé tous ces outils que le chef d'atelier peut savoir quels outils faut-il acheter ou recouvrir. Leur nombre devra être supérieur à celui des ouvriers car dans un certain moment, l'atelier fait appel à des ouvriers temporaires (sous traitants) en cas de grosse commande.

Ainsi, pour pouvoir les utiliser aussi longtemps que possible, chaque ouvrier devra les respecter car la production en dépend et il est responsable de son utilisation (pour éviter le risque de vol).

Par ailleurs, il faudra aussi différencier ces outils manuels d'un ouvrier à un autre. Pour ce faire, une couleur spécifiée est souhaitable à chaque outil.

Quant à leur conservation, l'atelier a besoin d'une assez grande étagère et pouvant être enfermée pour avoir plus de sécurité.

Un inventaire physique à chaque fin de la semaine ou du mois est souhaitable pour leur bonne gestion d'une part et pour permettre à chaque intervenant d'analyser leur prudence et

²⁶ Le droit de crédit J. Mondino et Y. Thomas, épreuve n° 2 du DECF, Octobre 1994, p-61

leur honnêteté (sous la supervision d'un agent de contrôle et du chef d'atelier ou de son assistant).

2.3. : Appui des activités de production par l'activité commerciale : promotion des ventes

L'atelier d'ouvrage bois, l'atelier de couture, l'atelier de tressage, ainsi que l'atelier broderie fabrique des produits sur commande c'est-à-dire qu'ils font partie dans la catégorie d'entreprises qui ne fabriquent des produits qu'après avoir reçu des spécifications. De ce fait, les ateliers ne devraient pas se contenter seulement d'attendre des clients pour commander un tel produit mais il faut les chercher, les inciter à venir. Pour ce faire, la promotion de vente s'avère importante pour la survie de ces petites entreprises.

Théoriquement, elle consiste d'écouler dans la mesure du possible tous les produits d'une entreprise en vue d'accroître son chiffre d'affaires.

Etant donné que l'unité artisanale, comme son nom l'indique, est spécialisée dans la fabrication et la vente des produits artisanaux de l'atelier couture, broderie, tressage, il est nécessaire de prendre une telle décision afin d'améliorer la situation financière de ces petites entreprises.

Entre autres, cette promotion a pour objectifs de lancement d'un produit, la liquidation de stocks et la lutte contre la concurrence.

Pour l'unité artisanale, les actions de promotions peuvent se faire de la manière suivante :

-lieu :

Il est à rappeler que de produits fabriqués par les trois (3) ateliers artisanaux, en l'occurrence l'atelier broderie, l'atelier couture et l'atelier tressage, ne sont pas tout de suite livrés ou vendus, il y a ceux qui sont présentés auprès de la boutique « Tsara Galerie ». Ainsi, cette dernière est l'endroit le mieux approprié pour la promotion de vente car, à part les produits cités précédemment, il y a aussi les produits artisanaux fait par la main des promoteurs du petit métier ainsi que les marchandises achetées en vue de les revendre. En d'autres termes, la boutique « Tsara Galerie » est un pilier pour l'unité artisanale toute entière. De ce fait, il faut aussi bien tenir compte de l'emplacement de chaque produit.

Dans la majorité des cas, la promotion est accompagnée d'une remise de « x% », c'est-à-dire ce qui va diminuer le prix pratiqué auparavant car notre objectif est d'écouler le plus possible les produits de l'entreprise.

- moment :

Le choix du moment pour réaliser l'action de promotion est aussi important car non seulement les habitudes de consommation changent mais aussi certains produits risquent d'être démodés (pour l'atelier couture par exemple). De ce fait, les produits à présenter pour la promotion doivent s'adapter aux besoins des consommateurs.

Par ailleurs il est préférable que l'action promotionnelle se déroulera avant ou pendant les jour de fêtes (Pâques, fin d'année,...).

- ressources humaines

Après avoir choisi le facteur spatio-temporel, il s'agit maintenant de savoir les besoins en ressources humaines pour pouvoir mettre en œuvre l'action promotionnelle. Il en est ainsi souhaitable que chaque représentant de l'atelier ou plus précisément chaque chef d'atelier doit y assister car il se peut qu'un client demande une article plus spécifié (selon leur préférence en matière première, couleur,...).

- communications ou actions de lancer la promotion de vente

Pour espérer une réussite dans l'action que nous voulons réaliser, il faut des communications. De ce fait, il existe plusieurs moyens de faire connaître que l'entreprise va organiser une promotion comme l'affiche publicitaire, la distribution des prospectus, les banderoles,...

2.4. : Etablissement d'une bonne organisation interne pour tous les catégories de produits

Il est important dans une petite entreprise comme l'atelier d'ouvrage bois de distinguer les produits destinés à livrer et ceux en cours destinés à achever. Aussi, ils devront respectivement avoir leur propre emplacement. En d'autres termes, ils ne doivent pas être ensemble car un ouvrier peut se tromper d'un ouvrage à un autre et en plus des commandes similaires peuvent exister au cours d'une période donnée. Quant à ces commandes similaires, il est souhaitable d'établir une marque spécifique à chaque ouvrage pour différencier les clients. Par exemple, cette marque peut être le nom du client avec son ouvrage commandé.

2.5. : Affectation d'un personnel s'occupant de la boutique « Tsara Galerie »

Nous avons dit que cette boutique est considérée comme un pilier de l'unité artisanale. Des échantillons de produits finis par les trois (3) ateliers y sont présentés et entre autres les produits artisanaux des promoteurs du P.A.P.M. et des marchandises achetées en vue de les revendre. Ainsi, cette boutique est souhaitable d'être occupé par un personnel permanent qualifié comme « vendeur ». De ce fait, il va être chargé de la bonne marche de cette boutique. Autrement dit, elle ne doit pas être fermée durant toute la journée ou plus

précisément durant les horaires de travail de l'organisme (de 7h 30 mn du matin jusqu'à 16 h ou plus).

A cet effet, la personne concernée se charge de toutes les activités de la boutique tant administratives que commerciales (réception de la clientèle, répertoire des produits artisanaux ...).

2.6.: Tenue des différents documents relatifs au fonctionnement des deux petites entreprises

Une entreprise, pour son bon fonctionnement, a besoin des différents documents qui retracent son passé, son présent ainsi que son futur et de prendre une décision à partir de ces trois éléments car la gestion c'est « étudier le passé et faire des prévisions en se basant sur la réalité ». Ce que nous voulons dire par cela c'est que les systèmes existant doivent être améliorés pour atteindre un objectif déterminé :

- Fichier fournisseur

Ce document enregistre les transactions effectuées par l'entreprise (plus particulièrement l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale) avec les différents fournisseurs. Autrement dit, au cours de son fonctionnement, l'organisme a effectué des achats auprès des fournisseurs selon ses besoins (matières premières, consommables, fournitures administratives et de bureau,...). Ainsi, l'organisme a besoin de répertorier quotidiennement les fournisseurs avec qui il a réalisé l'achat.

Dans ce fichier fournisseur, les éléments suivants devront figurer :

.coordonnées du fournisseur (nom du vendeur ou de la société, adresse, numéro de téléphone,...)

.date de l'achat

.désignation : nature de la marchandise ou du service

.quantité, prix unitaire et montant total de la marchandise

Ce document permet à l'organisme de voir l'évolution du prix des matières premières (ou consommables ou autres) dans le temps et dans l'espace et d'agir si un événement se produit (saison de pluie pour l'atelier de bois par exemple).

- Fichier Client

Ce document résulte que l'organisme a effectué une vente à un client au cours d'une période donnée. Ainsi, il indique le mode de paiement de celui-ci (en espèce, par chèque), le montant versé (partiel ou total).

Comme le fichier fournisseur, l'organisme a aussi besoin des listes des clients avec qui il a réalisé une vente.

Dans ce fichier client figure les éléments suivants :

.coordonnées du client

.date de l'opération

.désignation de la marchandise ou du produit

.mode de paiement

.nature du montant versé : avance, solde de tout compte avec les quantités et le prix unitaire

Ce document permet à l'organisme de suivre de près la solvabilité ses clients.

- une simple et petite comptabilité

Ce document peut se présenter comme suit :

N°	Date	Ce qui s'est passé	Entrées d'argent	Sorties d'argent
Différence				

Source: Présentation du promoteur Année 2008

Les mots « ce qui s'est passé » peut se traduire en comptabilité comme « le libellé de l'opération » tandis que « les entrées » et « les sorties d'argent » s'agissent respectivement du « débit » et « crédit ».

Ce document permet de voir l'évolution journalière de ses charges et ses produits et d'établir l'écart entre les deux sous l'appellation de « différence ».

2.7. : Formation pour un personnel responsable et compétent

« Une entreprise marche quand les postes sont occupés par les personnes comme il faut »²⁷. Cette phrase nous amène à dire que, d'une entreprise à une autre, il se peut qu'un poste soit mal occupé. De ce fait, elle a besoin d'acquérir des nouveautés, de les créer. En d'autres termes, elle doit « innover » pour faire face à la concurrence d'une part et pour agir en conséquence dans un environnement complexe. La « formation » d'un personnel est un des moyens qui créent des nouveautés.

Notre proposition s'adresse aux chefs d'atelier pour accroître leur compétence et pour améliorer la méthodologie de travail dans l'ensemble de son atelier. Ainsi, la formation peut s'agir dans le domaine plus connu sous le nom de « Gestion » car celle-ci englobe les différentes fonctions dans une entreprise ou un organisme en vue d'améliorer les qualités de travail dans l'atelier (gestion de stocks, clientèle,...).

²⁷ C.f. cours de Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.) en 4^{ème} Année (A.U. 2005-2006)

La durée de formation dépend de l'établissement spécialisé dans le domaine et il faut tenir compte aussi de son heure d'application c'est-à-dire adapter avec les horaires de travail car « former un personnel » ne veut pas dire abandonner les tâches routinières.

Cependant, la ou les personnes concernées devront comprendre le but de la formation ainsi que les résultats attendus après leur formation.

Ainsi, nous avons résolu notre problématique grâce à l'adoption des différentes stratégies possibles des opportunités et menaces d'une part, et d'autre part des forces et faiblesses. Nous aborderons maintenant à connaître les résultats attendus après cette proposition de solutions.

Chap. 3 : Résultats attendus

Les deux premiers chapitres de cette troisième partie que nous avons vu sont des solutions proprement dites après l'étude des opportunités et menaces, des forces et faiblesses. Ainsi, nous dégagerons dans ce dernier chapitre en l'occurrence les résultats attendus que nous puissions scinder sur le plan technique, sur le plan organisationnel, sur le plan économique, sur le plan financier et sur le plan social.

Section 1 : Sur le plan technique

Les matériels de production, après des différents entretiens et réparations de nature préventive ou bien non périodique par des spécialistes ou techniciens ou encore par tous les personnels de l'atelier d'ouvrage bois, deviennent alors opérationnels. Nous pouvons ainsi espérer un accroissement du taux de productivité, la diminution des retards (causés par la défaillance).

Entre autres, chaque machine en bon état de marche permet à satisfaire les besoins de la clientèle quant à la qualité des produits et aussi du délai de fabrication concernant les matériels manuels, une fois que chaque ouvrier en possède, il pourra faire respectivement leur travail sans déranger les autres pour en emprunter.

Avoir une machine en bon état de marche permet aussi la maîtrise des techniques de fabrication. De ce fait, le risque de fabriquer des produits non-conformes à la commande est ainsi évité. Cela permet aussi une meilleure maîtrise de la gestion temporelle et le processus de production va se dérouler comme nous le souhaitons.

Suite à des entretiens et réparation des machines industrielles, ou encore la location (si l'entreprise choisit le crédit bail pour remplacer les matériels qui présentent des anomalies ou qu'elle ne peut plus utiliser), l'entreprise peut être considérée comme en avance par rapport à ses concurrents dans le domaine ou le secteur qu'elle présente. Ainsi, elle pourra anticiper les changements ou l'évolution technologique de l'environnement.

A part les avantages cités précédemment suites à des entretiens (et/ou réparation), les machines peuvent avoir une durée de vie plus longue lors de leurs utilisations. La durabilité permet ainsi à l'entreprise de produire aussi davantage. Ce qui veut dire que les machines sont efficaces : « atteindre l'objectif sans considération des coûts »²⁸.

Section 2 : Sur le plan organisationnel

« L'organisation embrasse l'ensemble des moyens matériels et humains »²⁹. Cette phrase nous amène à dire qu'une personne (notamment un ouvrier par exemple) est responsable, dans une entreprise, d'un travail qu'il a exécuté. En d'autres termes, grâce à la bonne organisation pour les différents emplacements des produits finis, des en cours, des matières premières, la motivation, qui est une source de développement d'une entreprise, se crée dans une telle situation. Cela permet une vue d'ensemble attrayant de l'atelier et conduit ainsi vers la rapidité (classement des ouvrages, matières premières, produits finis,...).

Les ressources humaines jouent un grand rôle dans le fonctionnement global d'un organisme :

- l'affectation d'un personnel (qualifié comme vendeur) s'occupant toute la journée de la boutique « Tsara Galerie » permet d'apprécier que cette boutique est en marche (sans fermeture momentanée ou temporaire pendant les jours ouvrables) et qui donne une bonne image de l'unité artisanale toute entière car nous rappelons que dans cette boutique se présente des échantillons de produits finis par l'atelier couture, l'atelier tressage et l'atelier broderie. Ce qui permet aussi une décentralisation de pouvoirs (c'est-à-dire les tâches du vendeur ne doivent pas être confondues avec d'autres). Bref, chaque personne exécute ses tâches pour le bon fonctionnement de l'unité artisanale.

- la formation professionnelle en matière de gestion du chef d'atelier lui conduit de bien organiser ou de planifier les tâches qui lui sont confiées. Des gains de temps par exemple apparaîtront alors à cet effet (versement à jour, gestion de stocks bien définie, suivi des clients satisfaisants). Autrement dit, suite à cette formation il peut être créatif pour le bon fonctionnement de son atelier.

- l'échange d'expérience entre les anciens ouvriers et les nouveaux venus (sous traitants et stagiaires de la R.F.P. et plus particulièrement les jeunes qui choisissent la formation en ouvrage bois) et la création d'une équipe sportive conduisent les ouvriers à exécuter leurs tâches respectives dans une bonne communication (c'est-à-dire qu'il existe une bonne entre

²⁸ C.f. cours d'Entrepreneuriat et Gestion des Projets (A.U. 2005-2006)

²⁹ C.f. cours d'Organisation en 1^{ère} Année (A.U. 2002-2003)

eux) et facilitent ainsi le bon déroulement de la séquence des différentes opérations de production (depuis la mensuration jusqu'à la livraison de l'ouvrage fini).

Quant à l'adoption d'un devis standard, cela facilite l'exécution des tâches du chef d'atelier pour parvenir à la conclusion du contrat avec la clientèle et permet ainsi la satisfaction de cette dernière.

Section 3 : Sur le plan économique

La suggestion d'adapter les machines industrielles de l'atelier d'ouvrage bois permet d'accroître les coûts d'entretien mais diminue les coûts de réparation car lorsque ceux-ci s'accumulent, il y a un impact négatif sur le profit alors que la raison d'être de l'entreprise est le profit.

Pour le recouvrement des matériels manuels (marteaux, scies,...), le suivi de leurs emploi, l'inventaire à chaque fin de mois, évitent le risque de perte et permettent un avantage de coût (pour leurs nouveaux achats).

La promotion des ventes, si l'entreprise (l'unité artisanale) arrive à écouler beaucoup de produits artisanaux, le donne d'abord une bonne image (part de marché détenu) et permet d'accroître son profit.

L'adoption d'un devis standard conduit le chef d'atelier de gagner une économie de temps c'est-à-dire que le temps dépensé pour le devis est réduit et il pourra, de ce fait, exécuter autres tâches au sein de l'atelier. Entre autres, cela permet aussi une meilleure maîtrise de coûts (tout en s'appuyant sur les fichiers fournisseurs, les fichiers clients et le fiche de stock) c'est-à-dire que l'entreprise est au courant de toute évolution de prix à tout moment et d'adapter le prix à pratiquer en tenant compte cette évolution.

L'adaptation des produits à la demande du marché permet de maîtriser ce marché. Autrement dit, l'entreprise devra offrir sur le marché les produits les mieux demandés. Nous évitons ainsi pour certains produits le risque d'être démodés ou irrécupérables et diminue de ce fait, le coût de stockage par exemple.

Section 4 : Sur le plan financier

Nous avons qualifié les secteurs économiques comme des petites entreprises à but lucratif. Ces secteurs économiques poursuivent à la fois un objectif de développement et de rentabilité.

La tenue des différents documents relatifs au bon fonctionnement des ateliers de production permet de suivre de près la solvabilité des clients et ainsi l'analyse de la fidélité de ces clients et par suite l'analyse du marché. Entre autres, c'est un document qui va conduire à

une prise de décision après sa consultation (abandon des clients douteux, encouragement des clients solvables en leur offrant par exemple un escompte de x%,...).

Si les clients respectent les délais de paiement, cela améliore la situation financière des ateliers de production (c'est-à-dire par le recouvrement de leurs créances).

La promotion des ventes, les différentes stratégies telles que la spécialisation, la différenciation, la pénétration du marché, la stratégie défensive, locale et d'internationalisation conduisent ainsi vers l'augmentation des recettes de l'entreprise par le biais de l'accroissement des commandes reçues et permettent de ce fait aux entreprises d'accroître sa capacité d'autofinancement.

La maîtrise de la gestion de stocks, quant à elle, amène l'atelier à anticiper les changements (saison d'été pendant laquelle les prix de matières premières sont en hausse) trouve aussi son impact financier comme l'esquive du risque de pénurie par exemple.

Section 5 : Sur le plan social

En tant qu'O.N.G. à but non lucratif, le C.D.A. a mis en place différents ateliers de production (secteurs économiques) dans lesquels l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale faisaient parties. Ces derniers poursuivent à leur tour un but lucratif, c'est-à-dire la recherche de profit maximum est très importante pour eux. S'ils arrivent à obtenir ce profit, les bénéfices ne seront pas distribués, comme le cas des Sociétés Anonymes (S.A.) ou des Sociétés à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.), mais devraient être réinvestis ou plutôt financer une partie des projets sociaux (dispensaire, C.R.E.N.A., dentisterie,...).

Le fait de soutenir les gens défavorisés dans les quartiers d'intervention dépend non seulement des partenaires nationaux ou étrangers mais aussi les apports des secteurs économiques. Par exemple, l'échange d'expérience conduit à instaurer au sein de l'atelier d'ouvrage bois un bon climat social. Si tous les ouvriers s'entendent bien, ils peuvent accomplir leurs tâches respectives tout en respectant les uns les autres.

Bref, les réussites des secteurs économiques (plus particulièrement l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale) dans le domaine financier (rentabilité, augmentation du chiffre d'affaires) conduisent vers la mise en œuvre des activités sociales c'est-à-dire qu'il y a un impact direct vers les habitants du quartier.

Conclusion générale

Ainsi, le C.D.A. a été fondé en Juin 1987. A cette époque, il était une « association » régie par le décret 60 133 du 03 Octobre 1968, avant de devenir une O.N.G. régie par la loi 96 030 du 14 Août 1997 et les présents statuts. Il a comme objectifs la promotion humaine et lutte contre la pauvreté, le maintien d'une structure de gestion et l'encadrement simple et efficace, le développement et les actions de solidarités par la réalisation d'activités dans le domaine social, développement et économique, la formation pour un personnel responsable et compétent et l'intégration des dimensions culturelles et spirituelles.

Pour atteindre ces objectifs, le C.D.A. a collaboré avec des partenaires nationaux tels que le Programme Alimentaire Mondial (P.A.M.), le Ministère de la Santé et du Planning Familial, et des partenaires étrangers (Enfance et Partage, le Secours Catholique, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement : C.C.F.D., Misereor, le Développement et Paix.). Au sein de cette O.N.G., nous avons vu trois (03) activités à savoir les activités sociales, les activités de développement et les activités économiques. Ces dernières sont réalisées par des ateliers de production qui poursuivent des objectifs de rentabilité en vue de financer une partie des projets sociaux.

Notre problématique étant d'améliorer la gestion des activités économiques, nous avons adopté des théories concernant d'abord la notion d'entreprise et ensuite la notion de stratégie.

L'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale faisaient partie des secteurs économiques. Ils sont des petites entreprises vu l'effectif du personnel très réduit et par suite s'appuient par des sous traitants pour répondre aux besoins de la clientèle (exécution de la commande). Leur fonctionnement commence par la réception du client que le chef d'atelier discute avec lui le devis (prix, délai d'exécution, date de livraison,...). Si les deux parties se mettent d'accord, il faut passer à la préparation des dossiers administratifs (B.C.C. à signer par le client et Bon de Commande Externe pour le chef d'atelier ou le responsable).

Le service finance et comptabilité du C.D.A. qui est formé par un comptable, une caissière et une employée administrative ainsi que des stagiaires temporaires et sous la direction de l'A.D.C.A.A.F. joue un grand rôle dans la gestion financière de l'organisme. Pour le bon fonctionnement de l'organisme, nous avons constaté la succession de diverses opérations séquentielles que ce soit pour les encaissements ou pour les décaissements. Entre autres, ce service collabore étroitement avec le service contrôle de gestion.

Comme toute entreprise, l'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale ont connu respectivement leurs problèmes que nous avons abrégés sous le sigle F.F.O.M. et que par suite, nous avons donnés les propositions de solutions pour y faire face.

Ces propositions ont des impacts que nous avons classifiés sur le plan technique, organisationnel, économique, financier et social. En d'autres termes, elles peuvent aboutir à résoudre notre problématique c'est-à-dire « l'amélioration de la gestion des activités économiques du C.D.A. ».

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : P.C.G. 2005 du C.D.A.

Annexe 2 : Bon de décaissement

Annexe 3 : Attestation de déplacement

Annexe 4 : Fiche de sortie

Annexe 5 : Codification des banques

Annexe 6 : Age des ouvriers de l'atelier d'ouvrage bois

Annexe 7 : Etat de recette du C.D.A.

Annexe 8 : Bon de livraison facture (B.L.F.)

Annexe 9 : Reçu

Annexe 10 : Bon de Commande Client (B.C.C.) du C.D.A.

Annexe 11 : Journal des caisses (C3)

Annexe 12 : Fiche d'imputation

Annexe 13 : Journal des opérations diverses

Annexe 14 : Liste des questionnaires

Annexe 1 : P.C.G. 2005 du C.D.A.

Classe 1 : Compte de capitaux

N° de compte	Intitulé
110 000	Report à nouveau solde créditeur
119 000	Report à nouveau solde débiteur
120 000	Résultat débiteur de l'exercice
129 000	Résultat créditeur
168 000	Autres emprunts et dettes assimilés

Classe 2 : Compte d'immobilisation

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
N° de compte	Intitulé
208 000	Immobilisations incorporelles
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	
N° de compte	Intitulé
211 000	Terrain
213 000	Construction
214 000	Matériels informatiques, électroniques et électriques
216 000	Mobiliers et matériel de bureau
217 000	Matériels roulants
218 000	Autres immobilisations corporelles

Classe 3 : Comptes de stocks et en cours

MATIERES PREMIERES ET EN COURS	
N° de compte	Intitulé
310 000	Matières premières
AUTRES APPROVISIONNEMENTS	
N° de compte	Intitulé
321 000	Matières consommables
322 000	Fournitures consommables
326 000	Emballages
355 000	Produits finis
370 000	Stocks de marchandises

Classe 4 : Compte de tiers

N° de compte	Intitulé
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES	
401 000	Fournisseurs de biens et services
411 000	Clients atelier de bois
412 000	Clients atelier de fer
413 000	Client de décortiquerie
414 000	Clients de l'unité artisanale
PERSONNEL ET COMPTES RATTACHES	
N° de compte	Intitulé
425 100	Personnel, avance sur salaire
425110	Personnel, avance spéciale
425 120	Personnel, congé payé (sans état)
427 000	Personnel à régulariser
428 200	Personnel, retenues diverses
ORGANISMES SOCIAUX ET COMPTES RATTACHES	
431 100	CNAPS (JP)
431110	CNAPS Allocations familiales (C2/C3)
434 000	Mutuel du personnel C.D.A.
435 000	Mutuel dispensaire
DEBITEURS ET CREDITEURS DIVERS	
N° de compte	Intitulé
461 000	Promoteurs Petits Métiers (Cas sociaux)
463 000	Promoteurs Boule de neige
466 000	Clients Caisse d'épargne
467 000	Autres comptes débiteurs et créditeurs (Malagasy Mahomby)
467 100	Promoteurs Ankadivory (AEA)
467 200	Anciens stagiaires –PM (IAA)
467 300	Promoteurs Petits Métiers (Cas Entreprise)

467 400	SELAVIP/FRF
467 410	Projet lutte contre la Tuberculose
468 000	Diverses charges à payer ou produits à recevoir
COMPTE TRANSITOIRE OU D'ATTENTE	
N° de compte	Intitulé
471 000	Compte d'attente à régulariser
475 000	Compte tampon Salaire
479 000	Compte de passage report à nouveau
CHARGES OU PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	
N° de compte	Intitulé
486 000	Charges constatées d'avance
487 000	Produits constatés d'avance

Classe 5 : Comptes financiers

BANQUES, ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET ASSIMILES	
N° de compte	Intitulé
512 110	CDA-SUB
512 111	CDA MISEREOR
512 112	CDA PETIT METIER
512 113	CDA PRINCIPAL
512 114	CDA SAD
512 115	CDA URGENCE
512 116	CDA PAIQ
512 117	CDA-AN/QUEBEC
512 118	CDA-BSF
512 119	CDA-BFV
512 120	CDA SPECIAL EPARGNE
512 012	CDA PREVENTION/SIDA (OEV)
512 013	CDA STOP TRAVAIL DES ENFANTS (BIT)
512 014	CDA CRESAN
512 015	CDA TANY MEVA
512 016	CDA ONN
CAISSE	
531 110	Caisse de Recettes Espèces CDA Global
531 210	Caisse de Recettes Chèques CDA Global
532 300	Caisse de Dépenses CDA Global
533 120	Caisse de Recettes et de Dépenses Espèces PAPEM

533 012	Caisse de Recettes et de Dépenses OEV
533 013	Caisse de Recettes et de Dépenses BIT
533 016	Caisse de Dépenses ONN
533 018	Caisse de Recettes et de Dépenses Espèces Clinique juridique
REGIES D'AVANCES ET ACCREDITIF	
541 000	Petite caisse
VIREMENTS INTERNES	
581 100	Virement de fonds Banque/Banque
581 200	Virement de fonds Banque/Caisse (appro)
581300	Virement de fonds Caisse/Caisse

Classe 6 : Compte de charges

ACHATS CONSOMMES	
601 000	Matières premières (bois, fer, tissu, raphia,...)
602 000	Matières consommables (colle, piles, DMC, ...)
602 110	Produits d'entretien (savon, gasoil atelier bois)
602 120	Médicaments et produits de soin
602 140	Fournitures administratives et de bureau
602 150	Fournitures de ménage (serpillières, éponges,...)
602 160	Emballages
604 100	Etudes et prestation de service
604 200	Logiciels informatiques et assimilés (USB)
605 100	Achat de matériels (ponceuses,...)
605 200	Achat d'équipement (fournitures scolaires, lampe,...)
606 000	Fournitures consommables (vis à bois, boulons,...)
606 110	Carburants et lubrifiants
606 130	Gaz, oxygènes, acétylènes
606 140	Combustibles
606 150	Eau et électricité
606 160	Pneumatiques
606 180	Pièces de rechange véhicules
606 190	Pièces de rechange matériel
606 210	Petits outillages (ciseau, marteau,...)
606 220	Consommables informatiques (encre)
607 000	Achat de marchandises (Tsara Galerie)

608 100	Différence d'incorporation
SERVICES EXTERIEURS	
611 000	Sous traitance générale
612 100	Colloques, séminaires, conférences (exposition,...)
612 200	Réunions et réceptions
613 000	Locations diverses (parachutes,...)
615 100	Entretien, réparation et maintenance
616 100	Primes d'assurance
617 000	Etudes et recherches
618 100	Documentation et divers (photocopie, ...)
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	
621 000	Personnel extérieur à l'entreprise
622 000	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires
622 200	Frais d'actes et contentieux
623 100	Annonces et publications (auprès des médias)
623 200	Relations publiques (cadeau, enveloppe journaliste)
624 100	Transport et manutention
625 100	Déplacement
625 200	Missions et frais accessoires (indemnités)
626 100	Redevances et recharges téléphoniques
626 400	Affranchissements et frais de télécommunication (timbres)
627 100	Agios et intérêts bancaires
627 200	Commissions bancaires
628 000	Cotisation et divers (cotisation collectif/santé)
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	
631 100	IRSA
635 000	Impôts, droits et taxes diverses (légalisation)
635 330	Vignette et visite technique
CHARGES DE PERSONNEL	
641 100	Rémunérations du personnel
641 110	Congé payé
641 120	Indemnités diverses

641 140	Primes diverses
641 160	Gratifications
641 170	Heures supplémentaires
641 200	Autres charges
644 100	Rémunérations des dirigeants
644 110	Congé payé des dirigeants
644 120	Indemnités diverses des dirigeants
644 140	Primes diverses des dirigeants
644 160	Gratifications des dirigeants
644 200	Autres charges des dirigeants
645 100	Cotisation patronale CNAPS
648 110	Allocation familiale
648 120	Soins médicaux (consultation médicale, médicament,...)
648 150	Œuvres sociales pour le personnel (jouets, festivité,...)
648 160	Bourses et formations du personnel
648 180	Habillement du personnel (combinaison)
AUTRES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	
654 000	Pertes sur créances irrécouvrables
656 100	Amendes et pénalités
656 300	Dons et libéralités (condoléances)
657 000	Charges exceptionnelles de gestion courante
657 100	Aide d'urgence
658 000	Travaux PAIC
658 100	Frais de scolarité, écolage, droits
658 300	Œuvres sociales pour les bénéficiaires (vivres, ingrédients, appui OEV)
658 400	Repas et casse-croûtes
658 410	Cantines
658 500	Bourses et frais de stages (formation employés)
CHARGES FINANCIERES	
668 000	Autres charges financières
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	
670 100	Pénalités et amendes fiscales

Classe 7 : Comptes de produits

VENTES DE PRODUITS, MARCHANDISES, PRESTATIONS	
701 000	Ventes de produits finis
703 000	Ventes de produits résiduels
704 000	Ventes de travaux
705 000	Ventes d'études
705 220	Frais d'établissement dossier Petits métiers
706 000	Ventes de prestation de service (location,...)
708 000	Participation au projet (cotisation d'adhésion)
708 500	Autres produits des activités annexes (Travaux Sambaina)
SUBVENTION D'EXPLOITATION	
741 100	Subvention MISEREOR
741 110	Subvention Développement et Paix
741 120	Subvention Secours Catholique
741 130	Subvention Enfance et Partage
741 140	Subvention CCFD
741 200	Subvention CRESAN
741 210	Subvention OEV
741 220	Subvention BIT
741 230	Subvention ONN
741 240	Subvention Clinique juridique
741 150	Subvention Germoglio
741 800	Autres subventions d'exploitation
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	
756 100	Dons et libéralités reçus
757 000	Produits exceptionnels sur opération de gestion
758 000	Autres produits de gestion courante
PRODUITS FINANCIERS	
763 000	Revenu des autres créances
768 000	Autres produits financiers
768 220	Intérêts financiers prêts Petits Métiers
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	
770 000	Produits extraordinaires

Source : service finance et comptabilité Année 2008

Annexe 2 : Bon de décaissement

DATE : -----			BON DE DECAISSEMENT N°-----	
NOM : -----				
PROJET	B.C.E.	LIBELLES	MONTANT	SIGNATURE
DIRECTION		RENDU		
		COMPLEMENT		

Source : Service finance et comptabilité Année 2008

Annexe 3 : Attestation de déplacement

C.D.A.		ATTESTATION DE DEPLACEMENT			
NOM : -----					
Fonction : ----- Motifs : -----					
----- Date : ----- Horaire : -----					
FRAIS	NB	PU	MONTANT	PROJET	L' (es) intéressé(s)
Déplacement					Le chargé de programme
Repas					
-----					L'A.D.C.A.A.F
TOTAL					
Véhicule : OUI / NON					

Source : Service finance et comptabilité Année 2008

Annexe 4 : Fiche de sortie

C.D.A.	FICHE DE SORTIE
DATE :	
NOMS :	
PROJET :	
MOTIFS :	
LIEUX :	
HEURE DE DEPART :	
HEURE DE RETOUR :	
L'intéressé(e)	Préposé
Le service personnel	

Source: Service finance et comptabilité Année 2008

Annexe 5 : Codification des banques

Code	Banque	Code	Banque
B1	CDA SUB	B12	OEV
B2	MISEREOR	B15	TANY MEVA
B4	CDA PRINCIPAL	B16	ONN/CRENI
B5	CDA SAD	B17	PREVENTION SIDA
B6	URGENCE	B18	Clinique juridique

Source : service finance et comptabilité Année 2008

Annexe 6 : Age des ouvriers de l'atelier d'ouvrage bois

Age	Effectif
[18-24[4
[24-30[6
[30-36[4
[36-42[2
>42	1
total	17

Source : ouvriers de l'atelier Année 2008

Annexe 7 : Etat de recette du C.D.A.

PROJET:-----	ETAT N°-----				
DATE:-----	CODE-----				
N°	NOM CLIENT	DU VENTE	TRAVAUX	TOTAL	N° RECU
	TOTAL				
Le responsable			Le caissier		

Source : service finance et comptabilité C.D.A. 2007

Annexe 8 : Bon de livraison facture

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT D' ANDOHATAPENAKA ANTANANARIVO LOT IVL 126 Bis Tél : 22 309 01				N° : _____ Date : _____
BON DE LIVRAISON FACTURE				
NOM DU CLIENT : _____ _____ Adresse: _____ _____				Selon B.C.: _____ Projet n° _____
N°	DESIGNATION	QUANTITE	P.U.	P.T.
Transport – Emballage				
Avance				
Reste à payer				
T.U.T. 15%				
NET A PAYER (T.T.C.)				
Arrêté la présente facture à la somme de _____ _____ _____				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div>Mode de paiement: au comptant: <input style="width: 50px;" type="text"/> Par chèque <input style="width: 50px;" type="text"/></div><div style="text-align: right;">Client Le responsable N° : -----</div></div>				

Source: service finance et comptabilité C.D.A. 2007

Annexe 9 : Reçu

**CONSEIL DE DEVELOPPEMENT
D'ANDOHATAPENAKA
Tél. : 22 273 07**

N° : _____

B.P.F. : _____

Reçu de M _____

La somme de _____

Objet : _____

Projet : _____

Antananarivo, le-----

Client

Caissier

Source : Service finance et comptabilité du C.D.A. Année 2007

Annexe : 10 : Bon de Commande Client du C.D.A.

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT D'ANDOHATAPENAKA ANTANANARIVO			PROJET N° :	
BON DE COMMANDE CLIENT			DATE :	
CLIENT :			N° :	
ADRESSE :				
Tél et E-mail :				
N°	DESIGNATIONS	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	PRIX TOTAL
	TOTAL			
	N° RECU OU BLF	DATE	Mode de paiement	MONTANT
	1er acompte			
	2ème acompte			
	3ème acompte			
	4ème acompte			
	Reste à payer			
<p>Arrêté la présente commande à la somme de :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 45%;"><p>Le responsable</p></div><div style="width: 45%;"><p>Le client</p></div></div>				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div>Conseil de Développement d'Andohatapenaka Tél/Fax: 22 273 07 _ 032 04 184 03 _ 032 04 182 04 _ E-mail: cda@simicro,mg</div><div>Lot IVL 126 Bis Andohatapenaka _ 101 TANA</div></div>				

Source: service finance et comptabilité C.D.A 2007

Annexe 11: Journal des caisses (C3)

N° de référence :/.....					N°	
Jours	Mois	N° pièces	Libellé	Recettes	Dépenses	Contre partie

Source : Service finance et comptabilité du C. D.A.

Annexe 12 : Fiche d'imputation

FICHE D'IMPUTATION N°				
Date :				
Libellé de l'opération :				
Encaissement	COMPTABILISATION			
	CODE	DEBIT	CREDIT	MONTANT
Facture / Reçu / B.L.F.				
Bon d'encaissement				
Rendu / Complément				
Décaissement				
B.C.E.				
Bon de décaissement / Retrait				
Rendu / Complément				
Total :				

Source : service finance et comptabilité C.D.A. 2007

Annexe 13 : Journal des opérations diverses

JOURNAL:			INTITULE				
DATE	N° PIECE	LIBELLE	COMPTE DEBIT	COMPTE CREDIT	CODE DEBIT	CODE CREDIT	MONTANT

Source : service finance et comptabilité C.D.A 2007

Annexe 14 : Liste des questionnaires

- 1) Pouvez-vous nous dire brièvement l'historique de votre atelier ?
- 2) Quelles sont les changements ou innovations que vous avez constaté ?
- 3) Pouvez-vous nous donner l'effectif des personnels s'occupant de l'atelier avec leurs tâches respectives ?
- 4) Quelles sont les catégories de clientèle qui consomment vos produits ?
- 5) Pouvez-vous parler de votre processus de production ?
- 6) Vos ressources matérielles, humaines et financières sont-elles suffisantes ? Pourquoi ?
- 7) Comment gérer-vous votre stock (marchandises, matières premières, en cours) ?

BIBLIOGRAPHIE

- ANNE MARIE (B), MAURICE (G), DOMINIQUE (L), découvrir et maîtriser, Paris, 2000, 255p.
- DENIS (P), NORMAND (T), marketing, Canada, 1990, 438p.
- FRANCOIS (S), Le suivi des clients, 2004
- MONDINO (J), THOMAS (Y), le droit de crédit, 1994
- NICOLE (J), JEAN PAUL (R), AGNES (V), RENAUD (C), CLAUDE (D), MARC (P), ARNAUD (P),
Sciences économiques et sociales, Paris, 2000, 278p.
- OMER (C), VERNET (F), PAUL (O), HUGUES (B), comptabilité de gestion, Canada, 1986, 383p.
- PATRICK (C), MARGARET (P), LAURENT (D), activités commerciales et comptables, Paris,
2001, 191 p.
- Agir ensemble, agir sur la vie, C.D.A. 2007

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Première partie : CADRE D'ETUDE ET RAPPEL THEORIQUE	
Chapitre 1 : Présentation générale du C.D.A	3
Section 1 : Historique	3
1.1. : Raison d'être	3
1.2. : Les partenariats du C.D.A.	4
Section 2 : Forme juridique, missions et objectifs	5
2.1. : Forme juridique	5
2.2. : Missions et objectifs	5
Chapitre 2 : Les activités et l'organisation du C.D.A.	6
Section 1 : Les activités	6
1.1. : Les activités sociales.	6
1.1.1.: Le Centre Social et de Santé d'Andohatapenaka	7
1.1.1.1. : Le service social	7
1.1.1.2. : Le dispensaire	7
1.1.1.3. : La dentisterie	8
1.1.2. : Le C.R.EN.A. Andohatapenaka	8
1.1.3. : Le Centre Social et de Santé Ampefiloha Ambodirano	9
1.1.4. : Le C.R.E.N.A Ampefiloha Ambodirano	9
1.2. : Les activités de développement	10
1.2.1. : Le volet « Réinsertion socio-économique »	10
1.2.1.1. : La réinsertion formation professionnelle	10
1.2.1.2. : Le Projet d'Appui aux Petits Métiers	11
1.2.2. : Le volet « éducation »	12
1.2.2.1. : Le projet « scolarisation »	12
1.2.2.2. : La garderie Andohatapenaka	13
1.2.3. : Le volet « communautaire »	13
1.2.3.1. : Le programme d'appui aux initiatives communautaires	13

1.2.3.2. : Le centre d'animation communautaire	13
1.3. : Les activités économiques	14
1.3.1. : L'atelier d'ouvrage bois et l'unité artisanale.	14
1.3.2. : L'atelier d'ouvrage métallique	14
1.3.3. : La section « accueil »	14
1.3.4. : La décortiquerie.	15
Section 2 : L'organisation.	16
2.1. : Organigramme	16
2.2. : Commentaires	18
Chapitre 3 : Rappel théorique.	19
Section 1 : Notion d'entreprise.	19
1.1. : Définitions.	19
1.1.1. : Du point de vue économique.	19
1.1.2. : Du point de vue sociale.	20
1.2. : Les différents types d'entreprise.	20
Section 2 : Notion de stratégie	21
2.1. : Définitions	21
2.2. : Les différents types de stratégie d'entreprise.	21
2.2.1. : Les stratégies basées sur le produit	22
2.2.1.1. : La stratégie de spécialisation.	22
2.2.1.2. : La stratégie de différenciation.	22
2.2.2. : Les stratégies basées sur le marché	22
2.2.2.1. : La stratégie d'écrémage	22
2.2.2.2. : Les stratégies locales.	22
2.2.3. : Les stratégies basées sur l'attitude du décideur.	22
2.2.3.1. : La stratégie défensive	22
2.2.3.2. : La stratégie offensive.	23
Deuxième partie : ANALYSE DE L'EXISTANT	
Chapitre 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois et de l'unité artisanale	25
Section 1 : Présentation de l'atelier d'ouvrage bois	25
1.1. : Généralité	25
1.2. : Fonctionnement	26
-1 ^{er} cas : si la commande comprend la pose.	27
-2 ^{ème} cas : si la commande ne comprend pas la pose	28

Section 2 : Présentation de l'unité artisanale	28
2.1. : Généralité	28
2.1.1. : L'atelier broderie	28
2.1.2. : L'atelier couture	28
2.1.3. : L'atelier tressage	29
2.1.4. : La boutique « Tsara Galerie »	29
2.1.5. : Les machines	29
2.2. : Fonctionnement	29
Chapitre 2 : Le système financier et comptable du C.D.A.	31
Section 1 : Procédure interne	31
1.1. : Lors du décaissement	31
1.1.1. : Les décaissements en espèce.	31
1.1.1.1.: Les décaissements sans bon de commande	31
1.1.1.2.: Les décaissements avec bon de commande.	32
1 ^{er} cas : le montant décaissé est inférieur à celui de la facture présentée	33
2 ^{ème} cas : le montant décaissé est supérieur à celui de la facture présentée	33
1.1.2. : Les décaissements par chèque bancaire.	33
1.2. : Lors de l'encaissement.	34
1.2.1. : Encaissement en espèce.	34
1 : le client règle au comptant la valeur de la commande ou la marchandise	34
2 : le client ne règle pas la totalité de la valeur de la commande	35
3 : le client règle le solde de son compte.	35
1.2.2. : Encaissement par chèque.	35
Section 2 : Enregistrement comptable.	36
2.1. : Les documents administratifs et comptables nécessaires.	36
2.1.1. : concernant les décaissements.	36
2.1.2. : concernant les encaissements.	38
2.1.3. : les opérations diverses.	38
2.1.3.1. : le journal des opérations C3	38
2.1.3.2. : le journal de paie.	39
2.1.3.3. : le journal des opérations produits.	40
2.1.3.4. : le journal des opérations carburants	40
2.2. : Informatisation	40
2.3. : Système de contrôle	41

Chapitre 3 : Etude F.F.O.M.	41
Section 1 : Etude des opportunités et menaces	42
1.1. : Opportunités	42
1.1.1. : La réputation du C.D.A.	42
1.1.2. : La présence des visiteurs de la maison d'accueil	42
1.1.3. : La fidélité des clients.	42
1.2. : Menaces.	43
1.2.1. : La complication (ou les contraintes) pour l'exploitation forestière	43
1.2.2. : La menace des nouveaux entrants	43
1.2.3. : L'existence temporaire de la coupure d'électricité.	43
Section 2 : Forces et faiblesses.	44
2.1. : Forces.	44
2.1.1. : Forces constatées au sein de l'atelier d'ouvrage bois	44
2.1.1.1. : en matière de durée de vie.	44
2.1.1.2. : l'expérience du chef d'atelier.	44
2.1.1.3. : la jeunesse des ouvriers	44
2.1.1.4. : l'esprit de groupe.	44
2.1.2. : Forces constatées au sein de l'unité artisanale.	45
2.1.2.1. : qualité du travail.	45
2.1.2.2. : répartition des tâches bien définies.	45
2.1.2.3. : matériels de production encore en bon état	45
2.1.3. : Force commune : relation interne des projets du C.D.A.	45
2.2. : Faiblesses	45
2.2.1. : Faiblesses constatées au sein de l'atelier d'ouvrage bois	45
2.2.1.1. : matériels vétustes.	45
2.2.1.2. : manque des matériels manuels.	46
2.2.1.3. : faiblesse d'organisation.	46
2.2.1.4. : faiblesse de gestion.	46
2.2.2. : Faiblesses constatées au sein de l'unité artisanale	46
2.2.2.1. : boutique un peu délaissée.	46
2.2.2.2. : Absence d'une étude de cycle de vie d'un produit.	47
2.2.3. : Faiblesses communes.	47
2.2.3.1. : absence d'une trésorerie au quotidien.	47
2.2.3.2. : manque des actions publicitaires.	47

2.2.3.3. : absence d'un matériel informatique.	47
---	----

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Chapitre 1 : Pour saisir les opportunités et pour faire face aux menaces	48
Section 1 : Pour saisir les opportunités.	48
1.1. : Pour saisir la réputation du C.D.A.	48
1.1.1. : Stratégie locale	49
1.1.2. : Stratégie d'internationalisation.	49
1.2. : Pour saisir la présence des visiteurs de la maison d'accueil	50
1.3. : Pour saisir la fidélité de la clientèle : stratégie défensive	50
Section 2 : Pour faire face aux menaces.	50
2.1. : Pour faire face aux contraintes des matières premières.	50
2.2. : Pour faire face à la menace des nouveaux entrants : stratégie offensive.	51
2.3. : Pour faire face à l'existence de la coupure temporaire d'électricité.	51
Chapitre 2 : Pour exploiter les points forts et pour éliminer les points faibles	51
Section 1 : Exploiter les points forts	52
1.1.: Elaboration des stratégies possibles en vue d'exploiter l'expérience de l'atelier d'ouvrage bois.	52
1.1.1. : Stratégie de spécialisation.	52
1.1.2. : Stratégie de différenciation.	52
1.1.3. : Stratégie de pénétration du marché.	53
1.2. : Echange d'expérience.	53
1.3. : Création d'une équipe sportive.	53
1.4. : Adaptation des produits à la demande du marché.	54
1.5.: Revue du prix pratiqué.	54
-prix de vente comptable.	55
-prix de vente après réflexion marketing.	55
1.6. : Adoption d'un devis standard.	56
1.7. : Stratégie défensive pour exploiter la relation interne des projets	56
Section2 : Eliminer les points faibles.	57
2.1. : Adaptation des machines industrielles.	57
2.1.1. : Entretien et réparation	57
2.1.1.1. : opérations préventives.	57
2.1.1.2. : opérations non périodiques.	58
2.1.2. : Le crédit bail.	58

2.2. : Recouvrement des outils manuels.	59
2.3. : Appui des activités économiques par une activité commerciale.	60
-Lieu.	60
-Moment.	61
-Ressources humaines	61
-Communications ou actions de lancer la promotion de vente.	61
2.4. : Etablissement d'une bonne organisation pour les emplacements des produits	61
2.5. : Affectation d'un personnel responsable pour la boutique « Tsara Galerie »	61
2.6. : Tenu des différents relatifs au bon fonctionnement des deux petites entreprises	62
-Fichier fournisseur	62
-Fichier client	62
-Une simple et petite comptabilité	63
2.7. : Formation pour un personnel responsable et compétent	63
Chapitre 3 : Résultats attendus	64
Section 1 : Sur le plan technique	64
Section 2 : Sur le plan organisationnel	65
Section 3 : Sur le plan économique	66
Section 4 : Sur le plan financier	66
Section 5 : Sur le plan social	67
Conclusion générale	68
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	

