

LISTE DES ABREVIATIONS

Ar: Ariary

Bacc: Baccalauréat

BC: Bon de Commande

BNI-CA: Banque Crédit Agricole

BOA: BankOf Africa

BTP: Bâtiment et Travaux Publics

CDD: Contrat de travail à Durée Déterminée

CDI: Contrat de travail à Durée Indéterminée

Chq: ck: Chèque

CNAPS: Caisse Nationale de Prevoyance Sociale

DA: Demande d'Achat

DEGS: Droit, Economie, Gestion, Sociologie

DG: Directeur Général

ECD: Employé à Courte Durée

ELD: Employé à Longue Durée

Encs: Encaissement

Ex: Exemple

Fact: Facture

F ou FRNS: Fournisseurs

HT: Hors Taxe

INTH: Institut Nationnal de Tourisme et de l'Hôtellerie

IR: Impôt sur le Revenu

JIRAMA: Jiro sy Rano Malagasy

KOBAMA: Kobam- Bary Malagasy

N°, n°: Numéro

Oct: Octobre

ONG: Organisation non Gouvernementale

OSTIE: Organisme Sanitaire Tananarivo Interentreprise

PCD: Plan Communal du Développement

PCG: Plan Comptable Général

PDQ: Plan de Développement du Quartier

PIB: Produit Interieur Brut

PV: Procès Verbal

RAF: Responsable Administratif et Financier

TCP: Tableau Comparatif de Prix

TELMA: Télécommunication Malagasy

TVA: Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 :	Organigramme fonctionnel du groupe.....	6
Figure N°2 :	Le processus de production	11
Figure N°3 :	Description de la séquence entre cycle vente et clients.....	19
Figure N°4 :	Description de la séquence entre le cycle d'achat et fournisseur	20
Figure N°5 :	Le processus de recrutement.....	30
Figure N°6 :	La procédure comptable suivie par le groupe.....	36
Figure N°7 :	Traitement des imputations	59
Figure N°8 :	Nouvel organigramme du groupe.....	66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 :	Listes de matériels	4
Tableau N°2 :	Description de la chaîne d'organisation entre clients, serveurs, cuisiniers et vendeuses	11
Tableau N°3 :	Description du taux d'amortissement des immobilisations du groupe ACOR.....	51
Tableau N°4 :	Description d'amortissement sur Microsoft Excel l'achat de matériels de bureau	51
Tableau N°5 :	Récapitulation.....	64
Tableau N°6 :	Qualification du personnel (en Ariary).....	69
Tableau N°7 :	L'étape des approvisionnements	74
Tableau N°8 :	Demande d'achat	75
Tableau N°9 :	Tableau comparatif de prix.....	76
Tableau N°10 :	Etat de billetage.....	80
Tableau N°11 :	Le compte 512 BOA du groupe ACOR représenté au 31/10.....	82
Tableau N°12 :	Le 2/11 le groupe reçoit du BOA son relevé de compte	82
Tableau N°13 :	Pointage des opérations avec le compte BOA	83
Tableau N°14 :	Opération non pointées	83
Tableau N°15 :	Etat de rapprochement.....	84
Tableau N°16 :	Coût de matériels informatiques	86
Tableau N°17 :	Tableau de suivi des immobilisations	86

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

Première Partie : GENERALITES

Chapitre I: IDENTIFICATION DU GROUPE ACOR

Section 1 : Présentation générale

Section 2 : Présentation de l'organigramme

Chapitre II : THEORIES GENERALES SUR LA NOTION DU GROUPE ET DES PROCEDURES

Section 1 : Notion sur le groupe

Section 2 : Théories générales d'une procédure

Section 3 : Normalisation et réglementation comptable

Deuxième Partie : ANALYSE DES PROCEDURES EXISTANTES AU SEIN DU GROUPE ACOR

Chapitre I : ANALYSE DE L'EXISTANT

Section 1 : Les procédures administratives adoptées par ce groupe

Section 2 : Les procédures comptables et financières appliquées par ce groupe

Chapitre II : DIAGNOSTIC DU CONTEXTE ACTUEL

Section 1 : Les points forts

Section 2 : Les points faibles

Section 3 : Récapitulatif du contexte actuel

Troisième Partie : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

Chapitre I : SOLUTIONS A L'AMELIORATION DANS LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES

Section 1. Solutions à l'amélioration de la procédure administrative

Section 2 : Solutions à l'amélioration de la procédure comptable et financière

Chapitre II : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

Section 1 : Résultats attendus

Section 2 : Impacts positifs et négatifs

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION

Le groupe des sociétés s'efforce actuellement à améliorer les services offerts à leurs clients et à satisfaire au mieux les besoins de ces derniers. Pour atteindre cet objectif, il est du devoir de chaque société de bien opérer sa procédure administrative, procédure comptable et financière pour suivre sa trésorerie.

A notre passage au sein du groupe ACOR, nous avons constaté des difficultés qui apparaissent au niveau de la planification administrative et des traitements comptables. Les innovations engendrent une complexité de travail, surtout en matière des données financières au sein du groupe.

Nous essayons d'aborder quelques problèmes auxquels sont confrontés ce groupe. Notre problématique concerne l'analyse de la gestion d'un groupe, la question qui se pose : est-ce que la gestion d'un groupe nécessite des procédures particulières, pour rester efficace ? C'est la raison pour laquelle nous avons choisi très particulièrement le thème : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES ».

Face à ce problème, le groupe ACOR devrait faire l'analyse détaillée des opérations effectuées. Celle-ci consiste à faire d'abord la préparation et à gérer le plan administratif, ensuite d'effectuer les opérations jusqu'à l'établissement des comptes. Ceci concerne les procédures administratives et des comptables de ce groupe, et a des répercussions sur traitement des opérations de la méthode claire pour la comptabilité et la gestion de trésorerie. Ce travail tente d'apporter certains éclaircissements sur des thématiques précises en soulignant notamment les différentes alternatives et de solutions possibles.

Ce mémoire comprend trois grandes parties :

Dans la première partie, des généralités sur l'entreprise, avec les chapitres concernant l'identification du groupe ACOR et des théories générales sur la notion du groupe, de procédure seront présentées.

Puis, nous passerons à l'analyse des procédures existantes dans le groupe ACOR dans la deuxième partie et les chapitres sont l'analyse de l'existant et le diagnostic du contexte actuel.

Et nous achèverons notre propos par la proposition des solutions, tout en suggérant des résultats attendus et les impacts dans la troisième partie, et avec les chapitres soulignant les solutions à l'amélioration dans les procédures administratif et comptable suivi les résultats attendus et impacts.

PREMIERE PARTIE :

GENERALITES

Cette partie représente l'ensemble des renseignements concernant un groupe. A cela s'ajoute son identification ainsi que les théories générales sur la notion et les procédures du groupe

ACOR

CHAPITRE I : IDENTIFICATION DU GROUPE ACOR

Ce présent chapitre se rapporte sur l'histoire du groupe et sa description, en dégageant la présentation générale et l'organigramme. Pour ce faire, nous allons procéder comme suit :

Section 1 : PRESENTATION GENERALE

1.1- Présentation des membres du Groupe

ACOR GROUP est un groupement de plusieurs sociétés juridiquement indépendantes. Aucune participation des capitaux sociaux n'existe entre elles. Seule la gestion administrative et comptable les met en liaison avec les membres.

Il est créé par des associés Malgaches, notamment par les personnes suivantes :

- Monsieur RAKOTOMANANTSOA Maurile (le gérant) ;
- et Madame RASOARIVOLOLONA Beby Charlotte (cogérant).

1.2- Historique

ACOR GROUP n'a pas vraiment un statut légal « **d'un groupe** » mais c'est au vu de sa structure financière qu'on le nomme « **ACOR GROUP ou GROUPE ACOR** ».

En effet, les années marquantes de l'évolution de cette société sont à rappeler :

2004 : Création du groupe par deux (2) Sociétés dont :

- **MDC Building** qui est une entreprise de construction du bâtiment et des travaux publics et d'autres opérations relatives au domaine du Génie Civil ;
- **ACOR Consulting & PARTNERS** qui est un cabinet d'études pluridisciplinaires.

2005 : Ouverture d'un centre de formation pratique. Cette entité est appelée « **ACOR Type (Training, Yield, Practice and Expérience)** » et intégrée dans le département de la Société ACOR Consulting & PARTNERS. Le centre a pu offrir des formations pratiques en Comptabilité, Fiscalité, Environnement et Projet. A la fin du Training, les étudiants sortants sont sanctionnés d'une attestation.

2007 : Création d'une autre entité dénommée « **ACACIA City** » dans le groupe.

Cette dernière est un Restaurant – Snack – Pâtisserie.

2008 : Création d'un Bureau de Placement et de Recrutement dénommé **ACOR Intermédiaire**.

Actuellement, le groupe est constitué par :

- **ACOR Consulting & PARTNERS** qui s'occupe du Développement des Entreprises, du Développement Communautaire, du Développement en général, de l'environnement et des infrastructures ;

- **MDC Building** : elle s'occupe des réalisations en génie civil et génie rural (Travaux Publics, Bâtiments,) ;

- **ACOR Type** : C'est un centre de formation pratique ;

- **ACACIA City** : Spécialiste en Snack et Pâtisserie ;

- **ACOR Intermédiaire** : Bureau de Placement et de Recrutement.

1.3 - Activités principales

En somme, le groupe exerce comme activités principales les domaines suivants :

- la prestation de service :

- Les membres des travailleurs qui constituent le développement du groupe ACOR en moyen matériel et en moyen personnel.

- MDC Building : Etude et réalisation des bâtiments et infrastructures.

- ACOR Consulting : Conseil fiscal juridique, financier et organisationnel pour l'entreprise et l'ONG. Développement communautaire et environnement des ressources humaines dont les membres sont consultants cinq permanents et une dizaine non permanents.

- la production :

- ACACIA : il produit différentes sortes de gâteau crème, viennoiseries, viandes et crustacés, soupes et afin pates et riz.

- En faite, la clientèle est satisfaite aussi bien au besoin de commande au niveau du Snack que celui de la Pâtisserie.

1.4 - Ressources en action

Au sein du groupe, les ressources sont constituées par les ressources financières, ressources humaines, les moyens matériels et les informations.

Pour les ressources financières, le groupe s'autofinance pour se développer. Autrement dit, il ne fait pas des emprunts à court et moyen terme ou à long terme auprès des établissements financiers. Par contre, en cas d'insuffisance financière d'une société membre du groupe, celle qui possède des liquidités disponibles peut en faire un prêt à l'autre.

Le personnel ayant apporté des ressources intellectuelles et des ressources physiques fait partie des éléments moteurs d'exploitation au sein du groupe. Chaque entité possède son propre personnel technique mais les salariés administratifs sont communs.

Les moyens matériels ou capital fixe en terme économique sont composés par l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles, dont dispose le groupe pour faire marcher ses activités, quel que soit le mode d'obtention du bien (acheté, don, location, crédit bail, ...).

De ce fait, le tableau suivant apportera le détail de ces matériels :

Tableau N°1 : Listes de matériels

Nature	Nombre
Immobilisation utilisée pour l'Administratif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matériels et Mobiliers de Bureau ▪ Ordinateurs ▪ Imprimantes ▪ Scanner ▪ Tableaux blancs ▪ Véhicule 	Divers lots 9 au total : 10 3 Noir et blancs (laser)
Matériels d'exploitation technique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frigorifique ▪ Four électrique ▪ Vitrine ▪ Autres matériels de Pâtisserie et cuisine 	1 1 1 Divers

Source : Société ACOR, 2008

Il est notoire que ces immobilisations soient acquises par le fonds propres du groupe.

Certaines entreprises minimisent l'existence et l'utilisation des ressources d'information, alors qu'elles occupent une place prépondérante au niveau du développement d'une entité économique.

Pour le groupe, elles se présentent sous plusieurs types, à savoir :

- les données législatives et réglementaires (loi, texte, décret, arrêté ...)
- les informations financières et comptables (**ex** : Plan comptable Général 2005, les normes comptables ...)
- les informations économiques (**ex** : loi de finances, taux d'inflation, l'objectif de l'Etat, taux de croissance, PIB ...)
- et d'autres informations pouvant influencer la situation du groupe.

Nous avons vu la présentation générale qui régit les membres du groupe, leurs activités principales et leurs sources d'action. Nous avons parlé des renseignements du groupe ACOR et ensuite nous avons développé la responsabilité hiérarchique relative à la présentation de direction de l'activité de chaque poste intéressant au sein du groupe.

A la section suivante, nous allons mettre l'accent sur la structure ou l'organigramme de ce groupe, la répartition des trois sociétés du groupe et la description substantielle à propos du groupe.

Section 2 : PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME

2.1 Organigramme

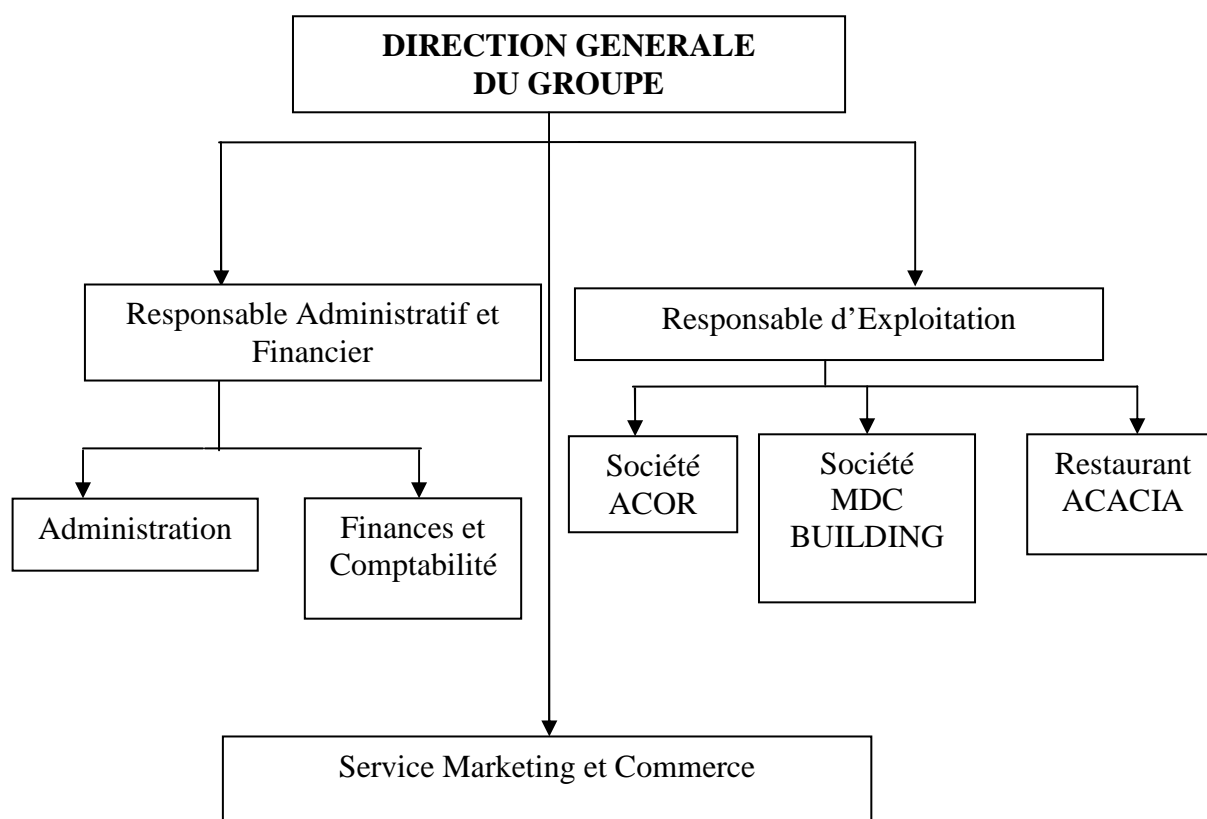
L'organigramme présente la répartition des fonctions au sein du groupe. Les spécialistes en organisation Administrative (FAYOL, TAYLOR) ont adopté trois types d'organigrammes selon le besoin de l'entreprise¹ :

- Fonctionnelle ;
- Divisionnaire ;
- Matricielle.

¹ Cours magistral, 1^{er} partie et 3^{ème} partie, organisation au sein d'entreprise, 1^{er} Année d'étude, 2004

Ainsi, l'organigramme fonctionnel du groupe se présente comme suit :

Figure N°1 : Organigramme fonctionnel du groupe



Source : groupe ACOR, 2008

2.2 Description de poste

2.2.1 Direction Générale

Elle est assurée par le Gérant fondateur du groupe. Sa mission consiste à gérer de façon rationnelle le groupe dans son ensemble. En d'autres termes, prévoir, organiser, diriger et contrôler.

En effet, ses principales responsabilités sont :

- superviser et coordonner le déroulement de toutes les activités des sociétés membres du groupe ;
- fixer le but et les objectifs globaux à atteindre pour chaque période d'exercice comptable ainsi que les budgets prévisionnels ;
- concevoir et élaborer la politique générale et les stratégies, et, veiller à son application ;

- concevoir et mettre en place une politique financière appropriée à l'organisation;
- assurer la validité de tous les dossiers émis au tiers en leur apposant sa signature;
- assurer les relations avec l'extérieur ;
- et d'autres tâches relatives à la gestion d'une entreprise.

De plus, en tant que consultant expérimenté, le gérant tient en main l'analyse et les études des offres reçues des clients. Il assure aussi la négociation de prix avec la clientèle et les fournisseurs.

2.2.2 Service marketing et commercial

Ce service a comme mission d'assurer l'exécution du plan marketing ou le Business plan conçu avec le Gérant. Le développement du produit offert et la gestion des clients au sein du groupe font partie de sa responsabilité.

De ce fait, il est chargé de :

- proposer et coordonner les actions commerciales liées à l'objectif pré escomptés;
- prospecter les marchés ;
- améliorer la qualité du service vente ;
- superviser la vente du produit ;
- fidéliser la clientèle.

2.2.3 Service administratif et financier

Ce service est responsable de la mise en œuvre des actions du groupe dans le domaine des ressources humaines, des affaires générales et de la logistique, des opérations financières et comptables ainsi que des affaires juridiques et fiscales.

Alors, le personnel en charge du service a pour rôle de gérer et de coordonner au mieux les ressources mises à la disposition du groupe pour atteindre les objectifs voulus. Ainsi, le service se subdivise en deux sections à savoir : la section Finances et Comptabilité d'un côté et la section Administration de l'autre.

2.2.3.1 Section Finances et comptabilité

Ayant pour mission d'assurer la tenue de la comptabilité des trois sociétés membres du groupe, le comptable suit de près l'établissement des états financiers reflétant l'image fidèle du patrimoine et la performance de chaque société.

En effet, ses tâches consistent à :

- assurer la justification et l'enregistrement des dossiers en comptabilité ;
- suivre la politique de gestion de trésorerie ;
- préparer les propositions budgétaires annuelles ;
- établir les déclarations fiscales et sociales périodiques ;
- élaborer les documents comptables journaliers et annuels ;
- assister le Gérant ;
- gérer les flux financiers ;
- assurer les travaux de fin d'exercice.

2.2.3.2 Section Administration

Elle a pour mission de gérer toutes les affaires administratives, en aval et en amont, du groupe ainsi que la gestion des ressources humaines.

En fait, les tâches opérationnelles se présentent comme suit :

- assurer l'établissement des fiches de paie et du paiement ;
- traiter le calcul des charges de personnel ;
- rédiger les rapports d'études des offres ;
- gérer les relations humaines au sein du groupe ;
- préparer les documents de travail ;
- et d'autres opérations touchant l'administration.

2.3 Description des membres du groupe

2.3.1 Cabinet ACOR Consulting & PARTNERS

En tant que cabinet d'études pluridisciplinaires, il dispose trois départements :

- Département Entreprise ;
- Département Formation ;
- Département Développement.

C'est dans « *le volet Entreprise* » que le cabinet traite les opérations concernant :

- La fiscalité d'entreprise (conseils et encadrement, déclarations périodiques et audit) ;
- L'organisation et la gestion des ressources humaines (audit social, audit organisationnel, conseils, recrutement, évaluation du poste de travail, élaboration des manuels de procédures et règlement intérieur) ;
- Le management de projet (montage de dossier, suivi et évaluation de projet) ;
- Le marketing (étude de marché et audit) ;
- Les finances et comptabilité (conseils, montage du dossier bancaire, encadrement en comptabilité, audit des comptes, tenue de comptabilité en système d'externalisation) ;
- La démarche administrative (constitution des sociétés, association, ONG et enregistrement bail, PV, actes ainsi que démarche d'agrément).

Ensuite, « *le département Développement* » assure les opérations relatives aux domaines d'études suivantes :

- Socio économie (enquête et sondages, études socio économiques, appui aux organisations paysannes, organisation d'atelier et communication rurale) ;
- Projets (suivi, évaluation, capitalisation des projets, études de faisabilités et gestion de projet) ;
- Collectivités décentralisées (études et conseils, recensement fiscal, élaboration des PCD, PDQ) ;
- Environnement (étude de l'impact environnemental, transfert de gestion et sensibilisation environnementale).

Le troisième volet du cabinet offre « *une Formation* » pratique en comptabilité informatisée (logiciel SAARI 100) et en fiscalité suivant les réglementations en vigueur. En plus, le cabinet assure aussi une formation théorique et pratique de suivi et évaluation de projet de développement communautaire et de projet à but lucratif.

Pour assurer ses activités, le cabinet emploie quatre salariés permanents (y compris le Gérant) dont : trois gestionnaires et un juriste, en plus d'une dizaine de salariés temporaires (consultant en majorité) de toute spécialité à savoir : géographe, naturaliste, économiste, agronome, hydraulicien, gestionnaire, environnementaliste, topographe, physicien, ingénieur en BTP, juriste et auditeur.

Et enfin, le bureau de placement et de recrutement, occupe une place importante au sein du groupe, malgré sa récente création.

2.3.2 Société MDC Building

Elle prend en main tous les travaux relatifs aux génie rural, génie civil et génie industriel comme la construction de route, aménagement et réhabilitation territoire, construction d'un pont... Concernant le personnel, seuls les salariés de la Société ACOR assurent l'intervention au sein de la société MDC Building dans le cadre de l'administration.

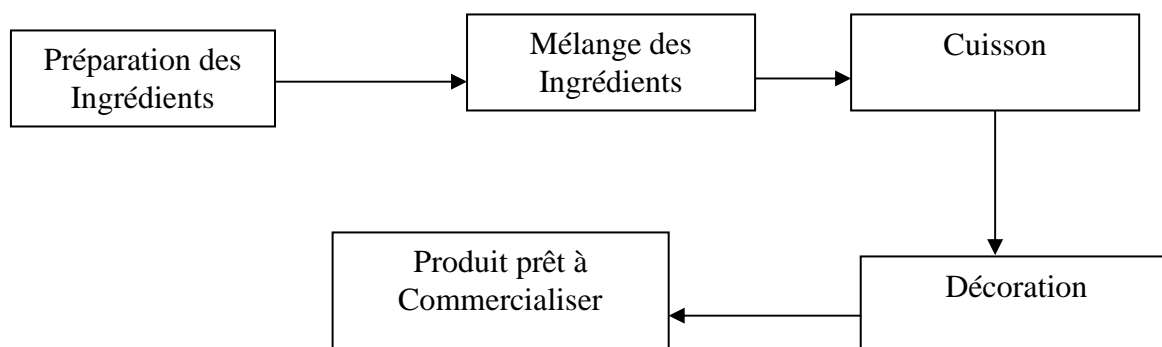
2.3.3 Société ACACIA City

Cette entité a comme activité principale la gestion et l'exploitation des : restaurant – snack– pâtisserie et glacier du groupe. Dans sa structure, outre les salariés administratifs qui la mettent en liaison avec d'autres sociétés, la partie technique se subdivise en deux pôles : l'exploitation et la boutique.

Le premier pôle assure la production des produits alimentaires, que ce soit salé (Exemple : croissant, soupe, riz cantonnais) ou sucrés (ex : cake, bûche de Noël, jus de fruit naturel, flan). L'accès dans le domaine (la cuisine) est strictement interdit pour toutes personnes en dehors du staff. Quant au personnel technique, on compte quatre salariés dont un pâtissier, un cuisinier et deux aides cuisiniers.

Généralement, le processus de production se présente comme suit :

Figure N°2 :Le processus de production



Source : ACACIA, 2008

La vente des produits finis sera assurée par la seconde section. Elle possède un personnel technique composé de deux personnes : une vendeuse et un serveur. C'est la vendeuse elle-même qui assure la tenue de la caisse.

La boutique offre un tarif fixe à la carte et aucune réduction n'est accordée à la clientèle, sauf pendant la période promotionnelle ou pour les étudiants accédant à la formation au centre ACOR.

Voici généralement la chaîne d'organisation au sein de la société lorsqu'un client arrive :

Tableau N°2 : Description de la chaîne d'organisation entre clients, serveurs, cuisiniers et vendeuses

Activité	Client	Serveur	Cuisinier	Vendeuse
1- Demande de carte	X			
2- Choix de commande	X			
3- Emission de la commande vers la cuisine		X		
4- Préparation de la Commande			X	
5- Réception de la Commande	X			
6- Livraison sur table (client)		X		
7- Facturation d'addition				X
8- Paiement	X			
9- Enregistrement du mouvement dans un cahier				X
10- FIN				

Source : ACACIA, 2008

2.4 Description de la procédure Administrative, Comptable et financière du Groupe ACOR

2.4.1 Description de la procédure Administrative du GROUPE ACOR

La procédure du groupe ACOR est une discipline basée surtout sur le circuit de document. Elle est constituée par le mode de classement de dossier et la méthode de traitement des dossiers arrivés et émis.

Les pièces et des écritures comptables sont les opérations dans le journal interne du groupe. Les pièces sont imputées à l'aide d'un ordre récent et ancien des dossiers, avec le numéro de référence, s'il y existe. Les pièces dépendent de la destination du dossier dans le but de mieux analyser leurs origines.

Généralement, les pièces sont enregistrées par référence, nom, motif à la charge de personne qui reçoit le dossier.

Ensuite, la description qui englobe la gestion des ressources humaines au sein du groupe ACOR, à travers l'action entreprise, aboutit à des résultats utiles, sans parler de la supériorité des qualités. Cela a sans doute attiré les candidats en quête des compétences nécessaires.

Le groupe ACOR organise aussi la relation interne et la liaison externe de ce groupe pour avoir la discipline et la sécurité de la société bien stable. Le règlement du retard au travail est pénalisé par le code de travail appliqué par le Gérant. Et si un travailleur avait commis une faute grave dans la société, le Gérant ou le responsable a le droit d'appliquer le code de travail à celui qui est fautif et ce dans le respect des disciplines au sein du groupe.

A part le maintien des disciplines, pour des éventuelles fautes, le groupe ne néglige pas aussi la politique de rémunération et/ou les alentours du salaire, si on ne cite que la prime, l'indemnité et le salaire mensuel du travailleur.

2.4.2 Description de la procédure comptable et financière du GROUPE ACOR

Il s'agit d'une procédure comptable, c'est-à-dire une gestion des comptes dont la particularité est l'utilisation du système comptable en différents journaux et les systèmes comptables informatisés à partir du logiciel.

L'utilisation des comptes est dictée par le plan comptable 2005, qui conduit le composant des chiffres et des libellés. Il donne ensuite le progrès des opérations de

l'enregistrement comptable, suivi des numéros des comptes appliqués au journal, au bilan et du compte de résultats, etc.... Le plan des comptes est basé sur référence en vigueur d'un plan comptable utilisé à Madagascar. En tant que société de formation comptable, fiscalité, le groupe ACOR crée un plan des comptes utilisé au sein d'une société pour trouver son image et sa valeur par rapport à d'autres sociétés. En d'autres termes, tout en utilisant le numéro des comptes et les règles du plan comptable 2005, le groupe invente un autre plan comptable applicable au sein d'une société par l'utilisation de numéro des comptes en quatre chiffres par exemple. Il indique la signification d'une lettre alphabétique comme F0001 : Compte fournisseur JIRAMA.

Le groupe ACOR tire partie de l'établissement de brouillard direct sur machine qui constitue pendant trois phases de traitement. Il s'agit de la vérification et du contrôle de toutes les écritures d'inventaire et/ou la balance en utilisant le logiciel SAARI SAGE 100 qui traite à fond l'utilisation d'éléments actif et passif dans le document des états financiers.

En principe, le compte caisse et le compte bancaire constituent la base de la trésorerie. Mais dans le cas du groupe ACOR, la procédure de trésorerie n'est pas claire à cause de la variation de paiement des trois sociétés qui y groupent. Cela s'explique par le fait que l'une de ces sociétés ne dispose pas de compte bancaire, ce qui fait que les deux autres en assumeront la responsabilité.

D'autant plus que le groupe fait de transfert de fond et encaissement ou décaissement entre les associés.

Au moment de la préparation de tous les travaux, le groupe ACOR fait l'achat des matériels de bureau, matière première, matière consommable et des plusieurs achats; le Gérant et la personne de confiance vérifient et/ou contrôle les achats au début du travail. A la fin du travail, le groupe vend des produits finis, de prestation de service et de travaux.

Bref, la structure des membres est une répartition de poste qui développe les sociétés concernant l'organisation du travail. Chaque administration des tâches implique une responsabilité du personnel. Ajouter à cela, l'administration de ces tâches explique leur compétence et les théories relatives aux travailleurs appliquées aux sociétés, la procédure et le règlement comptable dans la continuité de la responsabilité du groupe.

Le chapitre suivant comporte les théories générales sur la notion du groupe et la procédure à la circulation des documents ou des dossiers dans le groupe ACOR.

Chapitre II : THEORIES GENERALES SUR LA NOTION DU GROUPE ET DE LA PROCEDURE

La théorie et la procédure sont l'ensemble de renseignements sur la circulation de tous les documents. De cette acception, la liaison avec l'extérieur, le renseignement et la procédure comptable font partie intégrante du présent chapitre.

Section 1 : GENERALITES SUR LA NOTION DU GROUPE

Toute entreprise pour être le moins vulnérable et le plus performant possible a une tendance naturelle à effectuer des concentrations verticales et horizontales. Ce phénomène de concentration industrielle ou financière peut s'effectuer selon diverses modalités (économiques, juridiques et financières) souvent complémentaires notamment par :

- un développement interne de l'entreprise ;
- l'établissement de liens plus ou moins étroits avec d'autres entreprises ;
- l'absorption ou le rapprochement avec d'autres entreprises ;
- soit au moyen de la prise de contrôle ou de la création d'autres sociétés

(Constitution d'un groupe).

L'apparition d'un groupe est donc liée à la stratégie de développement des entreprises.

De ce fait, lorsque la production devient très diversifiée ou lorsque l'implantation sur des marchés étrangers est envisagée, les dirigeants de l'entreprise sont conduits à opérer un choix entre les possibilités suivantes :

- ou bien conserver à la société son unité juridique et créer des départements, encore appelés « division » (pour le cas du groupe ACOR, objet de notre étude) ;
- soit de créer des succursales ;
- ou bien créer des sociétés filiales spécialisées ayant leur propre personnalité juridique mais restant contrôlées étroitement par la société mère.

En effet, un groupe est un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes, formant une même unité économique en raison de liens financiers étroits.

En mettant en relief sa compétence à travers sa stratégie de créer une entreprise et son développement au sein de l'entreprise, nous avons expliqué tout d'abord l'évènement qui

se passe au sein de l'entreprise à propos de la théorie de procédure et l'objectif du groupe ACOR.

La section suivante comportera la théorie générale de la procédure qui est une façon de connaître l'essentiel du groupe.

Section 2 : THEORIES GENERALES D'UNE PROCEDURE

2.1 Définitions

Plusieurs acceptions ont été données à la signification de procédure à savoir :

- selon le dictionnaire : « une procédure : c'est un ensemble des règles qu'il faut appliquer strictement, de formalité auxquels il faut se soumettre, dans une situation déterminée² »
- Juridiquement, une procédure se définit comme un ensemble des formalités qui doit être suivies pour soumettre une prétention à un juge.
- le dictionnaire définit la procédure comme une démarche à savoir pour obtenir un résultat.

2.2 Objet, objectif

La procédure a pour objet, d'une part, de guider l'Agent sur le processus de réalisation de son travail et, d'autre part, de servir de paramètre de référence pour la hiérarchie.

L'existence d'une procédure a pour objectif d'éviter une surcharge et/ou un cumul de fonctions entre deux postes, d'assurer le contrôle interne et de faciliter la démarche d'études d'audit de comptes, financier, légal ou d'autres formes d'audit au sein de la société en question.

Elle doit être rédigée de façon claire, nette et facilement compréhensible à tout utilisateur afin de faciliter son application et d'atteindre l'objectif voulu.

2.3 Importance

Il est important pour une entreprise de mettre en place le suivi d'une application effective et une bonne procédure d'organisation administrative et comptable afin de :

- ne perdre aucun document ;
- gagner du temps ;
- sauvegarder le patrimoine de l'entreprise ;

² Dictionnaire Universel Francophone, p 1554

- suivre sereinement la gestion de l'entreprise ;
- éviter les rappels en matière fiscale et sociale ;
- évaluer la capacité des salaires.

2.4 Procédures administratives

La gestion administrative consiste à employer les ressources de l'organisation administrative dans le domaine de la recherche de la préparation des décisions, des méthodes pour coordonner les activités et les relations externes et internes.

Elles décrivent les différents cycles d'organisation administrative au niveau d'une société à savoir :

2.4.1 Circuit des documents

La procédure consiste à gérer, classer les documents destinés à la société (reçus) ou émanant de la société envers des tiers (départ). Le mode de classement de dossier se fait de façon différente soit par ordre chronologique soit selon la nature du document.

(**Ex** : client, fournisseur) soit suivant l'ordre alphabétique ou numérique, soit mixte

(**Ex** : alphanumérique).

Toutefois, chaque société a sa manière d'arranger ses dossiers mais l'objectif est fixé sur l'idée que le document doit être retrouvé rapidement et facilement pour éviter non seulement sa perte mais aussi le retard d'activité.

2.4.2 Circuit d'information

Il est très important d'adopter une procédure relative à la gestion du personnel dont le but consiste à assurer la vie humaine des salariés au travers de son passage au sein de la société et à préserver son avenir. De ce fait, la société devrait avoir une convention collective et/ou un règlement intérieur régissant le comportement de chacun (employé, employeur) devant sa responsabilité.

- Alors, la procédure doit contenir au moins les informations concernant :
 - l'embauche ;
 - la gestion de paie (calcul de salaire, période et le lieu des paiements etc.) ;
 - la gestion des congés et des absences ;
 - la gestion des maladies ;
 - la sanction disciplinaire prise en fonction de la gravité de la faute commise;
 - le traitement des charges sociales obligatoires (CNAPS, OSTIE) et/ou charges sociales facultatives ;
 - les règles de licenciement ;
 - et autres informations jugées intéressantes pour les deux parties contractantes.
- Les pièces émises par des tiers à la destination du groupe :
 - à la réception du document, on vérifie si celui-ci n'appartient pas à la société et si l'objet du document concerne réellement la société ;
 - ensuite, on appose un cachet bleu sur le lieu lisible de la pièce. Il indique la date d'arrivée du document et la référence numérique du classement ;
 - enfin, on classe la pièce suivant la règle d'organisation de document définie ci-dessus.

Le circuit de document par le groupe destiné au tiers (par exemple : une facture de vente) est tenu dans un cahier d'enregistrement des pièces émises. Celui-ci indique le maximum d'informations contenues dans une pièce à savoir : la date d'édition, la référence interne, le motif du document ou libellé, le nom du destinataire et l'émargement de la personne qui reçoit le dossier. Ces renseignements doivent être mentionnés exactement et conformément au document émis.

2.5 Procédures comptables

La comptabilité est un art de la traduction chiffrée des faits économiques, juridiques, sociaux, financiers et comptables permettant d'établir des états financiers qui donnent des informations fiables, pertinentes et fidèles aux dirigeants, aux actionnaires et aux autres utilisateurs. Ces informations leur permettent de prendre une décision et de comparer la performance d'une entité par rapport à l'autre.

En effet, une bonne procédure comptable consiste à lier les différentes informations exigeant l'enregistrement comptable au sein de la société pour qu'elles atteignent l'objectif voulu du Plan Comptable Général 2005 en vigueur à Madagascar. Elles concernent donc les domaines suivants :

- la gestion de trésorerie ;
- le traitement des opérations fiscales ;
- le traitement du cycle vente ;
- le traitement du cycle achat ;
- les opérations sur les immobilisations ;
- les travaux d'inventaires.

2.5.1 Gestion de trésorerie

L'objectif d'une procédure de trésorerie consiste à gérer aux transparences des utilisateurs et à contrôler la tenue du compte caisse et du compte banque ainsi que les autres comptes financiers. En d'autres termes, elle assure la tenue correcte suivie du contrôle des mouvements entrants et sortants (In put / Out put) des flux financiers pour éviter la perte de liquidité au sein de la société.

2.5.2 Traitement des opérations fiscales

Ce sont les déclarations fiscales relatives aux régimes juridiques auxquels l'entreprise appartient, que ce soit les déclarations sur les revenus dégagés (IR) ou celles sur les taxes de transaction (TVA) (voir annexe I). L'objectif d'une procédure relative aux opérations fiscales consiste à établir périodiquement les déclarations fiscales et payer les dettes de l'Etat car leur retard constitue une pénalité fixée suivant le degré du litige.

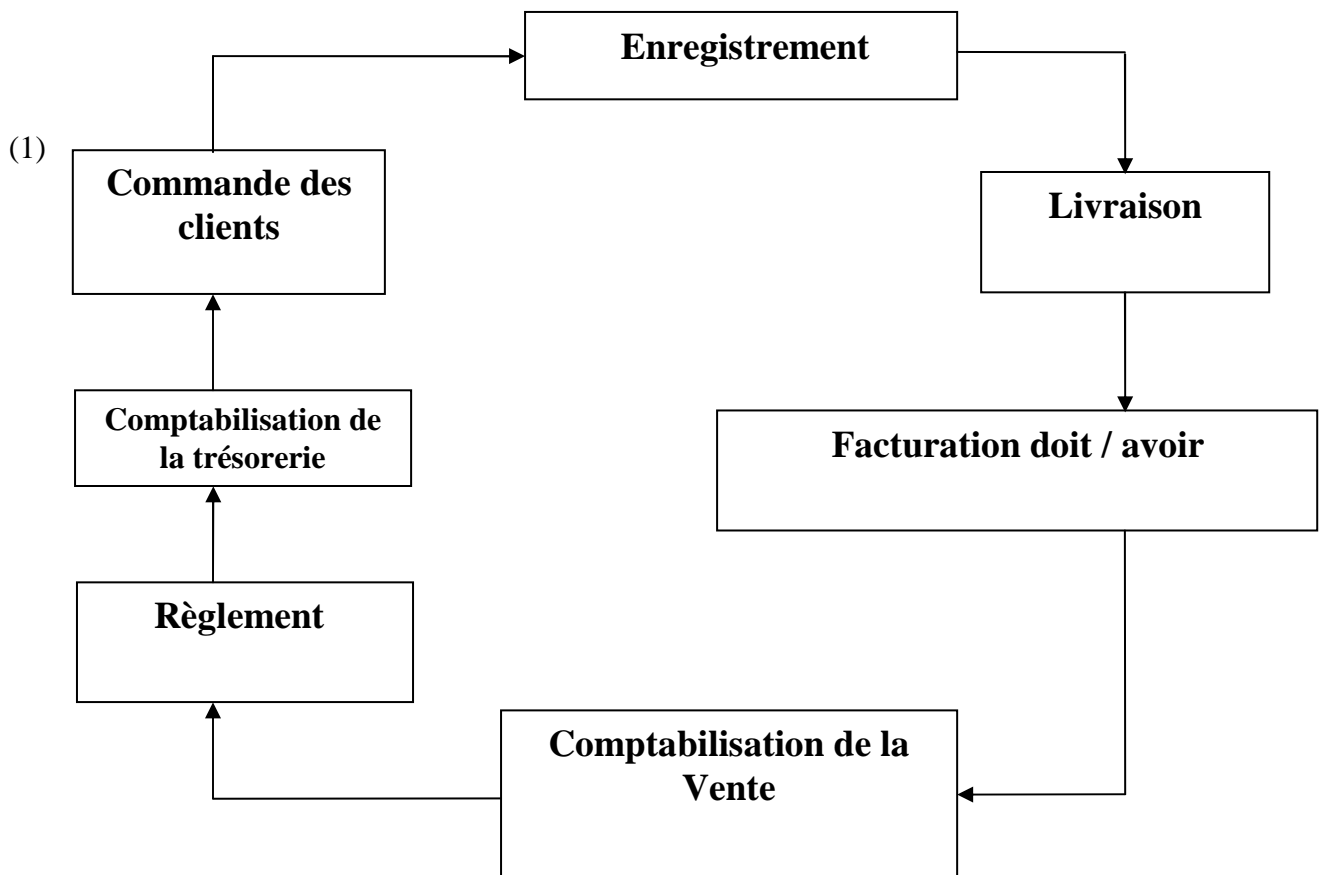
2.5.3 Traitement du cycle vente / client

Juridiquement, la vente est un contrat d'engagement commercial par lequel le vendeur accepte de fournir l'objet commandé par le client, et, ce dernier promet de régler à l'échéance la valeur monétaire contre partie du bien livré.

L'existence d'une procédure reliant l'interface comptable avec le service vente consiste à s'assurer que toute vente réalisée a été enregistrée correctement dans la comptabilité et présentée dans les états financiers. Elle aide à suivre le mouvement du compte client et de déterminer si toute vente réalisée a été encaissée ou impayée et comptabilisée dans l'exercice intéressé.

Ainsi, le cycle vente/client se résume comme suit :

Figure N°3 :Description de la séquence entre cycle vente et clients



(1) Commencement du cycle

Source : groupe ACOR, 2008

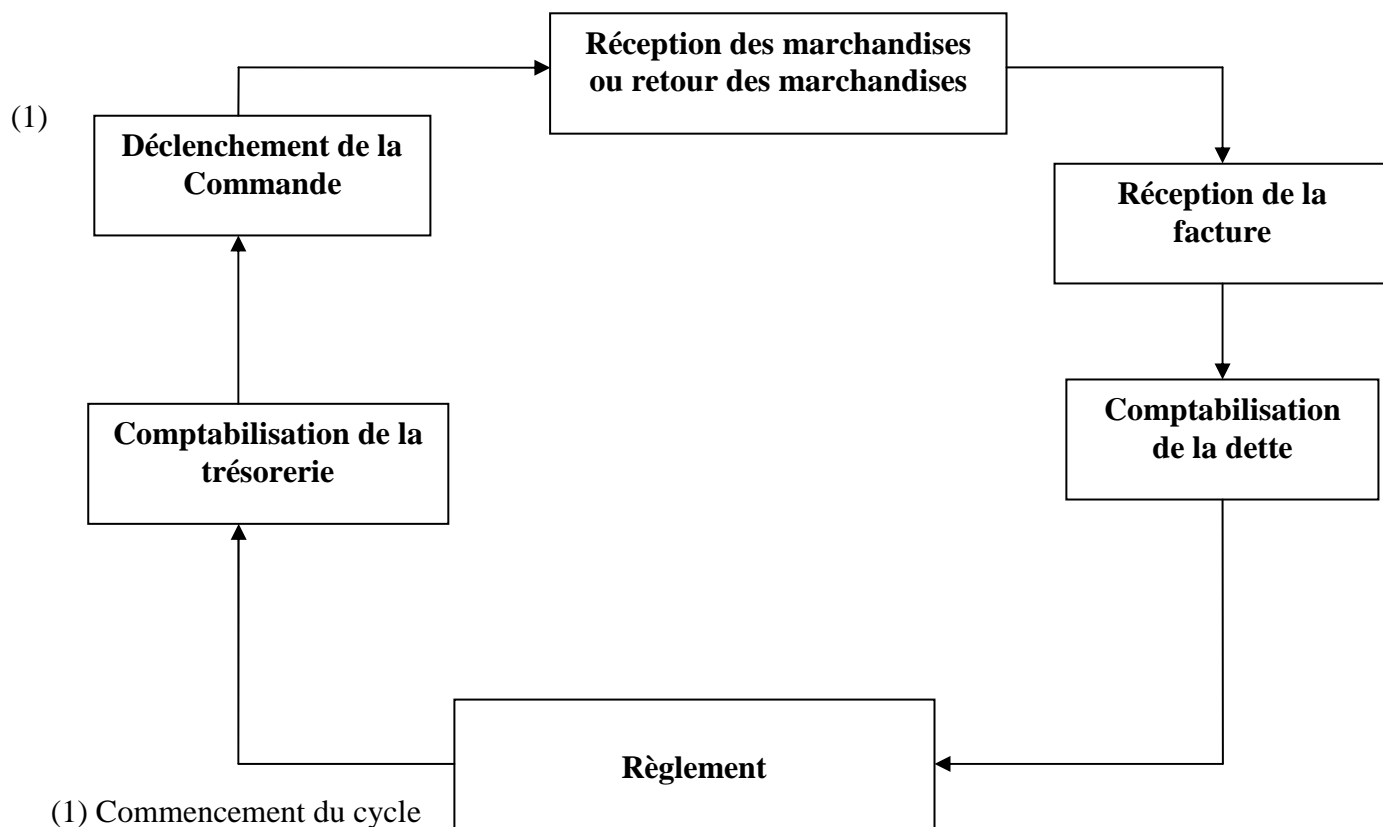
2.5.4 Traitement du cycle achat/fournisseur

Le contrat d'achat est une opération commerciale ponctuelle par laquelle les deux parties contractantes (Acheteur et Vendeur) conviennent de formuler tacitement ou expressément par un support écrit les différentes modalités du transfert du bien ou de service objet du présent contrat.

En effet, la procédure relative à ce cycle a pour but d'enregistrer les achats, de suivre les crédits fournisseurs et de contrôler que les charges d'achat appartiennent effectivement et réellement pour le compte de l'entreprise, et au bon exercice.

Généralement, le cycle achat se schématise de la manière suivante :

Figure N°4 :Description de la séquence entre le cycle d'achat et fournisseur



Source : groupe ACOR, 2008

2.5.5 Opérations sur les immobilisations

On entend par « *immobilisation* », un bien ou un ensemble de bien non mobilisable acquis par une entité pour être utilisé dans l'exploitation de ses activités. Elle peut être identifiable physiquement ou incorporelle. Elle a une durée de vie plus d'un an ; ce qui la différencie d'un simple matériel, par exemple : le marteau, l'agrafeuse.

De son caractère, l'entreprise doit avoir une procédure de gestion des immobilisations pour les maintenir dans un bon état de fonctionnement jusqu'à l'expiration de sa durée d'utilité. Les immobilisations acquises ne constituent pas une charge pour l'entité mais elles sont considérées comme des ressources contrôlées dont elles attendent des avantages économiques futurs.

2.5.6 Travaux d'inventaires

Ils constituent l'ensemble des opérations consistant à relever en nature, en quantité et en valeur tous les actifs et passifs de l'entité à une date bien déterminée, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives. Ils doivent être effectués au moins une fois tous les douze mois de l'exercice comptable (généralement à la clôture de l'exercice).

Ces travaux ont pour objet de présenter un état exact de la situation de l'entreprise à la fin de l'exercice puisque la balance établie avant l'inventaire présente des lacunes :

- certaines charges et certains produits se rapportent à l'exercice suivant et d'autres au contraire n'ont pas été enregistrés ;
- certains éléments d'actifs sont dépréciés depuis le dernier inventaire ;
- des soldes physiques diffèrent des soldes comptables ;
- des charges, dont l'origine se rattache dans l'exercice clos, ne peuvent être évaluées pour un montant exact.

Donc, il faut compléter les écritures à passer au cours de l'exercice, et ce travail comprend:

- un inventaire extracomptable qui consiste à dresser une série d'états détaillés;
- un inventaire comptable qui consiste à passer les écritures de régularisation afin de corriger le solde de compte.

Le groupe est basé sur la formation comptable, travaux de bâtiment, snack et pâtisserie. Ses compétences se manifestent à travers la manière de gérer l'entreprise avec tous les traitements comptables et l'objectif du groupe. Il est évident alors que le groupe utilise toutes les méthodes très efficaces suivant la normalisation et la réglementation comptable.

Section 3 : NORMALISATION ET REGLEMENTATION COMPTABLE

Cette section n'est pas une théorie. C'est une description des normes appliquées au sein du groupe suivant le plan comptable 2005.

3.1 Généralités

La tenue de la comptabilité par toute entité implantée dans le territoire national de Madagascar a été rendue obligatoire par le code de commerce et le décret n° 2004-272 du 18 février 2004. Donc, la formulation des procédures doit respecter les normes comptables et les réglementations nationales ou internationales en vigueur qui les régissent. Elles sont regroupées par les conventions comptables de base, les caractéristiques qualitatives de l'information financière et les principes comptables.

3.2 Les principes comptables fondamentaux

3.2.1 Principe de l'indépendance des exercices

Le résultat de l'exercice comptable est indépendant de celui qui le précède et celui qui le suit. « L'exercice ne prend en charge que les transactions ou événements qui lui sont propres ». Les opérations connues concernant l'exercice entre la date de clôture et la date des arrêtés de compte doivent être rattachées aux états financiers. Les événements importants qui peuvent avoir de l'incidence sur la vie des états financiers doivent être signalés dans les annexes sans ajustement des comptes.

3.2.2 Principe d'importance relative

Les états financiers doivent mettre en évidence toutes les informations pouvant avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs peuvent porter. De plus, « les normes comptables ne sont pas censées s'appliquer sur les éléments sans signification »³.

3.2.3 Principe de prudence

La notion de prudence est très importante. Les risques relatifs à un exercice ne doivent pas être transférés à un autre exercice. Toute diminution ou augmentation de valeur doit être constatée dans les états financiers y appropriés. « Les actifs et produits ne doivent pas être surévalués. Les passifs et les charges ne doivent pas être sous évalués »⁴.

³ Plan Comptable Général 2005, Imprimerie National, p 14 ; 111 pages

⁴ Idem, p 14

3.2.4 Principe de méthode

Pour assurer la cohérence et la comparabilité des informations des périodes successives les règles et les procédures comptables appliquées doivent être les mêmes.

« Tout changement de système doit être justifié »⁵.

3.2.5 Principe de coût historique

Toutes les opérations comptables doivent être prises en charge sur la base de leurs valeurs à la date de constatations.

3.2.6 Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture

Le bilan d'ouverture doit être une image fidèle du bilan de clôture de l'exercice précédent.

3.2.7 Principe de prééminence de la réalité

Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité économique sans tenir compte uniquement de son apparence juridique.

3.2.8 Principe de non compensation

Les éléments d'actifs ne sont pas compensables avec les éléments de passif sauf « *pour les taxes* ». Même si une personne travaille avec la société en tant que client ou fournisseur, la compensation de son compte est interdite. « Les éléments de charges ne sont pas compensables avec les éléments de produits »⁶. Ce principe découle de la notion d'image fidèle.

3.3 Les conventions comptables

3.3.1 Convention de l'Entités

L'entité est considérée comme étant un ensemble autonomie, distinct de ses propriétaires, associés ou actionnaires. « La comptabilité d'une entité repose sur une nette séparation entre son patrimoine et celui des personnes physiques ou morales qui la dirigent ou qui ont contribué à sa constitution et à son développement »⁷.

⁵ Idem, p 14

⁶ Idem, p 13

⁷ Idem, p 13

Les états financiers de l'entité prennent en compte uniquement l'effet de ses propres transactions et des seuls événements qui la concernent.

3.3.2 Convention de l'Unité Monétaire (Ariary)

La nécessité d'une unité de mesure unique pour enregistrer les transactions d'une entreprise a été l'origine du choix de la monnaie comme unité de mesure de l'information véhiculée par les états financiers.

« Seuls les transactions et événements susceptibles d'être quantifiés monétairement sont comptabilisés »⁸. Cependant les informations non quantifiables mais pouvant avoir une incidence financière doivent également être mentionnées dans les états financiers.

3.3.3 Convention de continuité de l'exploitation

Les états financiers sont établis sur une base de continuité d'exploitation, c'est-à-dire en présumant que l'entité poursuivra ses activités dans un avenir prévisible, à moins que des événements ou des décisions survenus avant la date de publication des comptes rendant probable dans un avenir proche la liquidation ou la cessation totale ou partielle d'activité. « Lorsque les états financiers ne sont pas établis sur cette base, les incertitudes quant à la continuité d'exploitation doivent être indiquées et justifiées, et la base sur laquelle ils ont été arrêtés doit être précisée ».⁹

3.3.4 Comptabilité d'exercice

« Sous réserve de dispositions spécifiques concernant les micros et petites entités, les effets des transactions et autres événements sont comptabilisés sur la base des droits constatés, c'est-à-dire à la date de survenance de ces transactions ou événements, et non quand interviennent les flux monétaires correspondants. Ils sont présentés dans les états financiers des exercices auxquels ils se rattachent ».¹⁰

3.4 Les caractères qualitatifs de l'information financière

Pour les besoins de la prise de décision, les Etats financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile.

⁸ Idem, p 13

⁹ Idem, p 13

¹⁰ Idem, p 13

3.4.1 Intelligible

Facilement compréhensible par tous utilisateurs ayant une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité et ayant la volonté d'étudier l'information de façon diligente ou avec rigueur.

3.4.2 Pertinence

Lorsqu'elle peut influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidants à évaluer les événements passés, présent, futur, en confirmant, corrigeant leurs évaluations passées.

3.4.3 Fiabilité

Lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs, et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants :

- Recherche de l'image fidèle ;
- La neutralité et prudence ;
- L'exhaustivité.

3.4.4 Comparabilité

Lorsqu'elle est établie et présentée dans le respect de la permanence des méthodes et permet à son utilisateur de faire des comparaisons significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace, au niveau national et international entre les entités.

En résumé, cette section se rapporte sur la connaissance du contenu de normes en vigueur et les règles appliquées par le groupe ACOR suivant le plan comptable général 2005. Et le groupe applique bien la normalisation et la réglementation dans le PCG 2005.

Cette première partie fait état de la présentation du groupe et l'explication des procédures administratives et comptables. Cela constitue une étape incontournable pour la suite du travail. Elle comprend également l'identification de l'origine d'une histoire de la situation du groupe ACOR. A la suite, la partie suivante mentionnera les procédures existantes et ses diagnostics au sein du groupe. Ce qui nous permet de l'aborder.

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE DES PROCEDURES

EXISTANTES AU SEIN DU

GROUPE ACOR

Cette partie sera consacrée essentiellement à l'analyse des procédures administratives adoptées par ce groupe d'une part et, des procédures comptables et financières appliquées par ce groupe d'autre part. Et nous allons décortiquer les points forts et les points faibles du groupe ACOR afin d'établir un diagnostic.

Chapitre I : ANALYSE DE L'EXISTANT

Le présent chapitre est destiné à la constatation analytique des réalités. La base fondamentale se réfère à la procédure administrative et la procédure comptable.

Section 1 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES ADOPTEES PAR CE GROUPE

1.1 Circuit de documents

Il s'agit ici d'analyser l'organisation du circuit des documents comptables. Elle regroupe le mode de classement de dossiers et la méthode de traitement des dossiers « arrivés » et « émis ».

1.1.1 Pièces justificatives

Elles sont datées et établies sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution éventuelle sur papier de leur nature. Une pièce peut être : soit « *une pièce de base* » justifiant une seule écriture comptable ; soit « *une pièce récapitulative* » d'un ensemble d'opérations, à condition que celles-ci soient de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée.

« *La pièce de base* » concerne une opération isolée. Elle sert à passer les écritures comptables sur journal. Pour le groupe, elle émane d'un tiers ou d'origine interne. Les pièces internes sont par exemple : les doubles de factures de vente, les doubles de bulletins de paie (justifiant le salaire) (voir annexe II). Les pièces d'origines externes sont, par exemple, les actes publics, les actes sous signatures privées, les factures d'achat.

« *La pièce récapitulative* » reprend un ensemble d'opérations traduites par une ou plusieurs écritures comptables. C'est toujours des documents d'origines internes, tels que les journaux auxiliaires, les états financiers (bilan, compte de résultat, annexe). Ce type de documents récapitulatifs justifie une inscription périodique sur le livre journal. A Madagascar, les pièces comptables doivent être obligatoirement conservées pendant 10 ans pour pouvoir :

- examiner la validité d'un enregistrement élémentaire en le comparant avec la pièce de base ;
- contrôler la validité d'un enregistrement porté dans un compte à l'aide des pièces justificatives et vérifier la validité des pièces justificatives de base qui ont été utilisées ;

- s'assurer de la concordance entre les opérations saisies par les journaux et par les comptes (égalité des mouvements des journaux avec ceux du grand livre).

1.1.2 Mode de classement

En comptabilité, les pièces justificatives constituent la base des imputations et c'est pour cette raison que le groupe les a rangées méthodiquement en vue d'une recherche ultérieure.

Le classement doit donc assurer :

- la rapidité de la recherche ;
- la sécurité du classement ;
- l'extensibilité du classement.

Généralement, le classement peut être effectué d'après :

- l'ordre alphabétique qui consiste à ranger les documents d'après l'ordre des lettres alphabétiques ;
- l'ordre géographique qui consiste à classer les dossiers suivant leur situation géographique (ex : ville, région) ;
- l'ordre chronologique dont le classement se fait suivant la date de réception du document ;
- l'ordre numérique qui consiste à attribuer un numéro à chacun des éléments à classer et à ranger ces éléments d'après l'ordre des nombres ;
- l'ordre thématique qui consiste à ranger les documents par thème : le plan de classement comporte la division de la matière en sujets, des sujets en sous sujets etc. On classe les pièces dans un classeur selon la nature de l'opération : fiscalité, banque, caisse, vente (client), achat (fournisseur). Et chaque société membre du groupe doit posséder un classeur relatif à la nature du document à mettre en ordre.

Les pièces comptables à l'intérieur du classeur font l'objet d'un ordre numérique, c'est-à-dire le numéro de référence interne.

1.1.3 Traitement des documents « arrivés »

Ce sont les pièces émises par des tiers à la destination du groupe. La procédure du groupe s'enchaîne comme suit :

- à la réception du document, une simple vérification est synonyme de la régularité fictive. Ce qui est cynique au statut juridique et administratif de cette société ;

- ensuite, on appose un cachet bleu sur le lieu lisible de la pièce. Il indique la date d'arrivée du document et la référence numérique du classement ;

Illustration : Date (jour/mois/année)

Arrivée le : 22/09/07 Sous n° :02/MDC/07

Les rangs de la pièce sont :

- la première indique le numéro du classement séquentiel de la pièce ;
- la deuxième mentionne la dénomination de la société destinataire du document ;
- la troisième précise la période d'exercice comptable ;
- enfin, on classe la pièce suivant la règle d'organisation de document définie ci-dessus pour mieux arranger systématiquement les documents.

1.1.4 Traitement des documents « départs »

Ce sont les pièces, établies par le groupe, destinées aux tiers, par exemple : une facture de vente. Il tient un cahier d'enregistrement des pièces émises dit « **cahier de départ** » (voir annexe III). Celui-ci indique le maximum d'informations contenues dans une pièce, à savoir : la date d'édition, la référence interne, le motif du document ou libellé, le nom du destinataire et l'émargement de la personne qui reçoit le dossier. Ces renseignements doivent être mentionnés exactement et conformément au document émis. Ce qui veut dire que la comptabilisation et l'enregistrement des documents constituent un patrimoine.

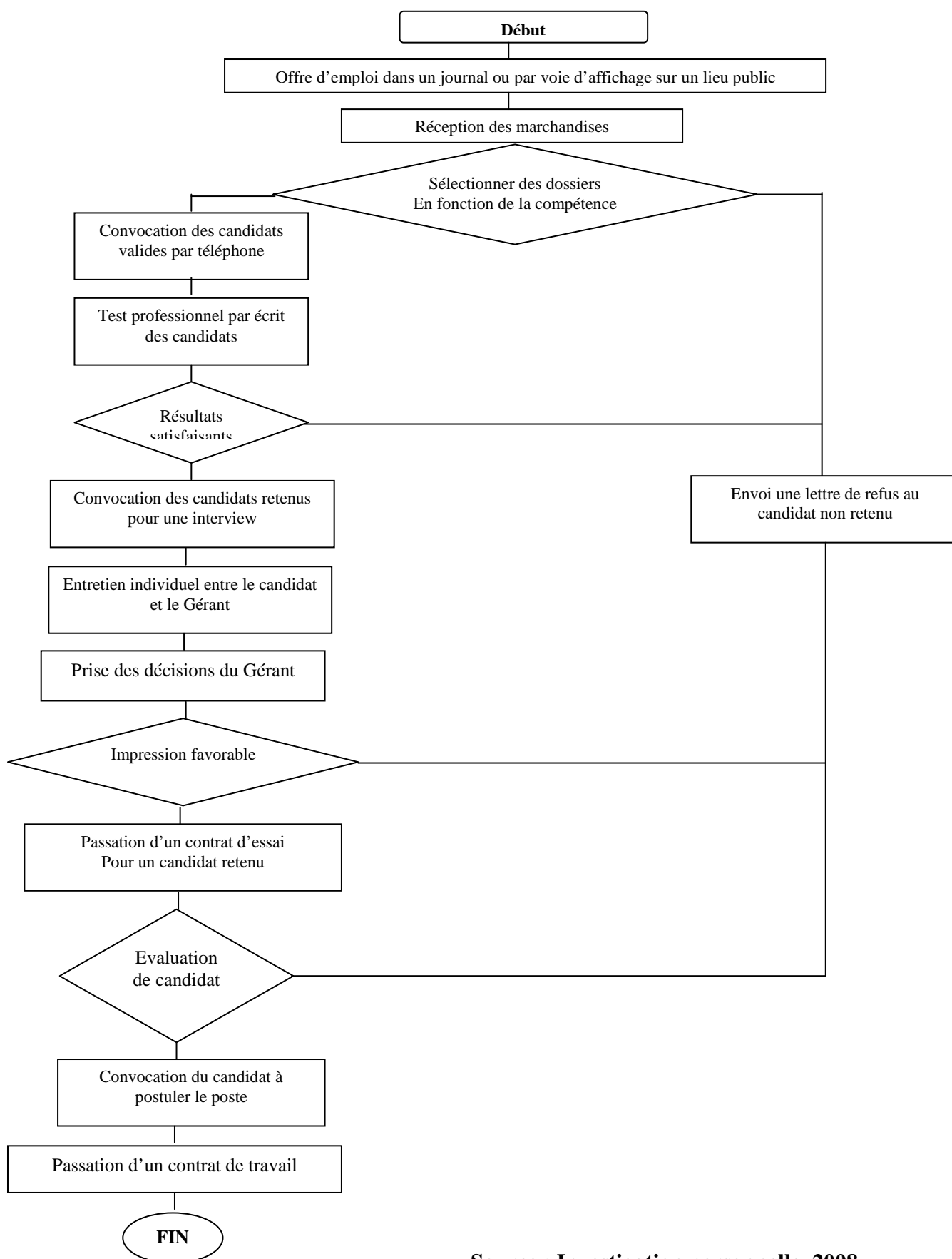
1.2 Gestion du personnel

La gestion des ressources humaines prend en charge le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de celle-ci devient un avantage concurrentiel. De ce fait, le Gérant du groupe adopte les différents types de politiques de personnel pour assurer l'efficacité et l'efficience de la capacité des salariés. Ceci étant pour minimiser la grogne sur les problèmes d'embauche chez les actifs.

1.2.1 Procédure de recrutement

On définit « *le recrutement* » comme étant un ensemble d'actions utilisées par l'entreprise pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes requises pour occuper un poste vacant. C'est le gérant lui-même qui assure la définition du poste à postuler et le nombre des équipes à recruter. En fait, le processus de recrutement adopté peut être schématisé sous forme d'un algorithme ci-dessous :

Figure N°5 : Le processus de recrutement



Source : Investigation personnelle, 2008

Analyse narrative complémentaire :

La sélection des dossiers consiste à analyser les dossiers de candidature (lettre de motivation, curriculum vitae, demande d'emploi) pour vérifier si les candidatures reçues correspondent au profil du poste défini ou requis. Le test professionnel des candidats consiste à faire une épreuve théorique pour mesurer sa capacité décrite dans son dossier. Le lieu d'examen s'effectue généralement dans la grande salle du groupe mais le chevauchement de responsabilité est à dénigrer.

L'entretien individuel a pour but de vérifier les résultats obtenus au cours des étapes précédentes et de les compléter sous forme d'une interview directe et orale entre le candidat et le gérant.

Le recrutement ne sera définitif qu'à l'expiration de la période d'essai d'une durée de 6 mois au maximum. Au cours de ce laps de temps, le gérant juge la compétence et l'aptitude du travailleur et ce dernier vérifie si les conditions de travail lui conviennent. Si pendant trois mois de travail, le gérant trouve que le postulant n'est pas apte à ce travail, il interrompt directement le contrat.

La procédure se conclut par l'élaboration du contrat de travail à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) entre les deux parties. C'est un acte juridique à caractère synallagmatique (obligation réciproque des deux parties) devant mentionner : la rémunération, la nature du travail, et l'intitulé du poste.

Il est notoire qu'autre la compétence professionnelle du candidat, le gérant exige la capacité rédactionnelle du candidat et son aptitude à travailler dans un cabinet pluridisciplinaire qui nécessite un personnel polyvalent.

1.2.2 Règlement intérieur

Le règlement intérieur est un document qui concerne les mesures particulières prises sur l'organisation du groupe, la discipline intérieure et sur les mesures d'hygiène et de sécurité du travail. Dans le groupe, chaque salarié est soumis au règlement intérieur mis en place sans aucune exception. Chaque société membre du groupe possède son règlement intérieur spécifique à son activité, pour faciliter au minimum la communication intérieure de ce groupe.

1.2.3 L'absentéisme

L'absentéisme est un des facteurs du dysfonctionnement social qui affecte le fonctionnement d'une entreprise. Il est défini comme étant le fait d'être souvent absent de son lieu de travail pendant l'heure de travail. L'absentéisme peut être défini comme un phénomène traduisant dans une période donnée, l'absence autorisée ou non des salariés de leur lieu de travail. Les types d'absentéisme se présentent sous deux formes : soit une absence légale, soit une absence facultative. Les absences légales prévues par le code de travail sont :

- les périodes de congé payé annuel (30 jours) ;
- les congés de maladies (6 mois) ;
- les absences régulières pour accident de travail et maladies professionnelles ;
- les congés à l'occasion d'évènements familiaux ;
- les absences de la femme salariée ou éventuellement du père, en cas d'hospitalisation d'un enfant ;
- les congés de maternité (3 mois) et la permission d'allaitement d'enfant pour les femmes (2h / j pendant 6mois).

L'absence facultative est l'ensemble des absences exclues dans la liste exhaustive ci-dessus autorisée ou non par le Gérant. Pour le traitement d'absence légale, le groupe possède une fiche à remplir par le salarié intéressé au moins deux jours avant son départ pour demander l'accord du Gérant. Elle indique la durée d'absence, le lieu de jouissance et le motif d'absence suivie de la signature du salarié et du Gérant. Mais uniquement pour l'absence facultative, l'intéressé est obligé de remplir un cahier dit « **cahier d'absence** » dont le contenu est le même que celui de la fiche de congé. L'absentéisme et le code du travail en vigueur sont contradictoires. La nécessité du personnel dans son poste est obligatoire.

1.2.4 Politique de rémunération

Le salaire représente la contre partie des prestations de travail fourni par les travailleurs. Il est calculé généralement en fonction de travail effectif du salarié.

Les employés du groupe sont payés d'un salaire fixe mensuel suivant la grille indiciaire en vigueur à Madagascar. L'établissement de fiche de paie est assuré par le soin du comptable. Par contre, le paiement effectif est tenu par le Gérant lui-même. Ce qui est synonyme d'un établissement autonome à tous les niveaux juridiques et administratifs.

Il est notoire que tous les organismes socio-économiques soient considérés, entre autre la CNAPS et l'OSTIE.

1.2.5 Politique de formation

Les formations de renforcement de capacité accordées aux salariés servent à perfectionner sa capacité professionnelle dans le travail pour améliorer le rendement de chacun. Elle peut être une formation initiale ou une formation professionnelle continue.

En effet, les salariés du groupe ACOR bénéficient de la formation continue assurée par le gérant lui-même ou par un cabinet extérieur du groupe. Ils ne sont pas soumis à des conditions diverses pour la suivre. La formation peut être gratuite ou payante selon la situation. Les 90% du coût de formation sont à la charge du groupe lorsque le Gérant fait appel à une personne extérieure (physique ou morale) rémunérée par le groupe. Au début, le gérant offre une formation chaque semaine mais faute de temps, il ne pourra pas suivre ce plan.

Par exemple, nous pouvons citer, en application du PCG 2005, les formations en management d'entreprise, en leadership, et en suivi et évaluation de projet. Le manque à gagner est la promptitude aux résultats obtenus. En plus la formation constitue un surplus de dépense pour une entreprise.

1.2.6 Evaluation du personnel

L'évaluation systématique du personnel se fait journalièrement et verbalement par le Gérant à partir du résultat ou rendement offert par un salarié. Et c'est à partir de cette évaluation que le Gérant pense à l'augmentation du salaire et au lancement de l'intégration à partir de l'ECD, l'ELD véhiculé par le Ministère de la fonction publique.

Bref, l'administration concerne le circuit des documents et la gestion du personnel. Autrement dit, on doit contrôler les dossiers et l'application de gestion des ressources humaines dans cette section. De ce fait, dans la manière des comptes appliqués pendant les différents traitements comptables comme les procédures comptables et financières appliquées par le groupe. La section suivante donne un éventail d'analyse sur les procédures comptables appliquées par ce groupe.

Section 2 : PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES APPLIQUEES PAR LE GROUPE

2.1 Gestion de la comptabilité

L'analyse portera sur le système d'organisation comptable mise en place. Le plan des comptes utilisés et le processus général du traitement comptable ainsi que les travaux d'inventaire constituent la base dynamique de la comptabilité.

2.1.1 Système comptable

Le groupe utilise un système centralisateur où le livre journal n'est pas unique, mais éclaté en journaux divisionnaires ou auxiliaires selon les besoins puis une centralisation automatique sur le journal général dit « centralisateur ».

Dans ce système, le groupe crée quatre journaux auxiliaires pour les différents types d'opérations :

- *le journal des achats* qui regroupe l'ensemble des factures reçues auprès des tiers (ex : achats, frais) ;
- *le journal des ventes* qui enregistre l'ensemble des facturations émises à la clientèle;
- *le journal de trésorerie* qui se répartit entre les journaux de banque et les journaux de caisse. Il comptabilise les mouvements financiers entrant et sortant du groupe ;
- *le journal des opérations diverses* qui regroupe l'ensemble des opérations exclues des trois journaux ci-dessus. Par exemple : le traitement de salaire, les opérations fiscales.

Et pour avoir une information fiable et réelle, ce système centralisateur est tenu à l'aide d'un système comptable informatisé traité à partir du logiciel « SAARI/SAGE compta 100 » pour le traitement des opérations. Par contre, l'établissement des états financiers se fait sur « Microsoft Excel ». Ce qui veut dire qu'il existe toute une évolution spatio-temporelle des données à analyser.

2.1.2 Plan des comptes utilisés

Le plan des comptes du groupe est inspiré sur la base référentielle du Plan Comptable Général 2005 en vigueur à Madagascar et établi suivant sa structure, son activité et ses besoins en information de gestion. L'adoption et l'application de ceci sont devenues

obligatoires à Madagascar à toutes entités quelle que soit la nature des activités et leur taille sauf si besoin est.

Le plan se divise en sept classes, alors les cinq premières classes sont relatives aux opérations du bilan. Et les deux autres concernent uniquement les opérations relatives au compte de résultat ou compte de gestion. Cette disposition a pour but essentiel d'avoir une distinction entre bilan annuel et le compte qui se fait par nature.

Les numéros de comptes se composent de neuf chiffres dont les trois premiers sont ceux du plan comptable général et les subdivisions sont créées selon les besoins du groupe.

Exemple : 626000 : Frais postaux et de télécommunications ;
6261 : Celtel ;
6262 : TELMA ;
6263 : Orange.

Mais spécifiquement pour les comptes de tiers ou plus précisément le compte « 455: comptes courant des associés », le compte « 46: débiteurs et créditeurs divers », le compte « 411: client », le compte « 401 : fournisseurs de biens et service », le compte « 42 : Personnel et comptes rattachés », une codification spéciale est attribuée à chaque compte individuel. Le groupe les a ouverts un autre plan de comptes appelé : « plan tiers » (voir annexe IV) qui est rattaché directement avec le compte général concerné pour éviter la complication de la lecture des neuf caractères numériques.

De ce fait, le numéro de compte commence par une lettre alphabétique suivi directement des quatre chiffres :

- la lettre « A » indique le mouvement de flux des comptes courants des associés, comptes du personnel et les autres comptes débiteurs et créditeurs divers ;
- la lettre « C » signifie l'utilisation du compte client ;
- la lettre « F » mentionne la mobilisation du compte fournisseur.

Exemple : A0001 : Compte courant du DG ;
C0001 : Compte client COLAS ;
F0001 : Compte fournisseur JIRAMA.

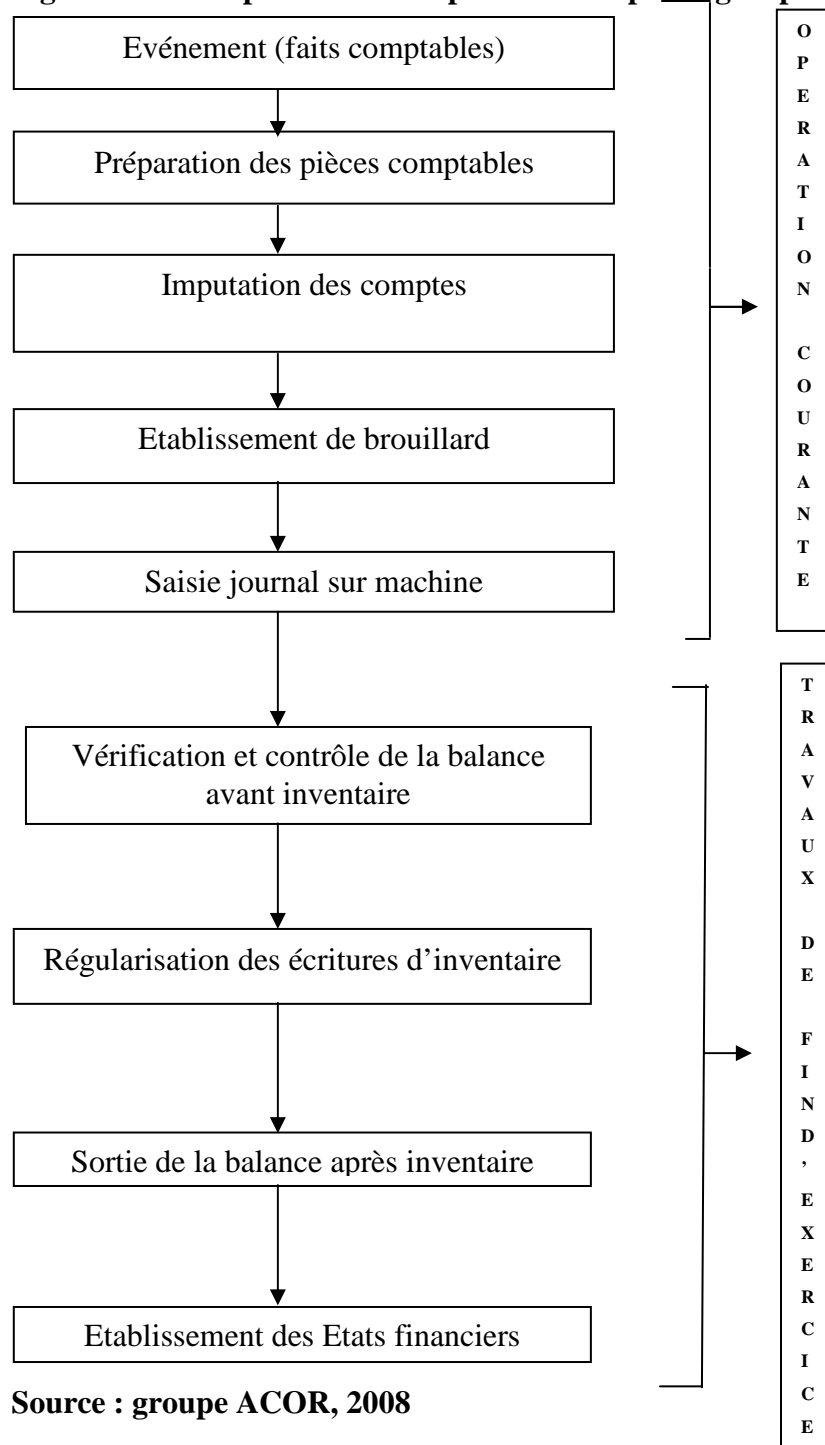
L'association de l'alphabet et des chiffres arabes constitue une infinité d'enregistrement.

2.1.3 Processus de traitement des opérations

L'ensemble des traitements comptables permet de passer de la transaction économique (ou opération) observée à la mise à disposition de l'information produite aux tiers.

De ce fait, la procédure comptable suivie par le groupe se présente comme suit :

Figure N°6 : La procédure comptable suivie par le groupe



Source : groupe ACOR, 2008

Analyse narrative :

Pour qu'une opération puisse être comptabilisée, elle doit être appuyée et justifiée par une pièce comptable généralement par un support papier. Le travail commence par la préparation des pièces, bases de l'écriture comptable. Il s'agit de s'assurer que l'opération concerne réellement et effectivement le compte du groupe.

Dans ce cas, la tâche du comptable consiste à vérifier et contrôler le respect des conditions de fond et des conditions de forme, prévues par la loi, pour les documents à enregistrer.

Ensuite, lorsque le comptable juge que la pièce mérite une comptabilisation, il procède à l'imputation des comptes. Autrement dit, l'imputation comptable est un système qui consiste à effectuer la traduction comptable et chiffrée des faits : juridiques, économiques, financiers et sociaux sur la pièce ou sur un bordereau spécial. Pour le groupe, on appose un cachet bleu sur la pièce concernée (voir annexe V). La phase suivante concerne l'établissement de brouillard. La tâche consiste à transcrire l'imputation des comptes sur un journal général. Il est traité directement sur machine mais sous Windows Microsoft Excel.

L'écriture se fait sur l'appui du brouillard préétabli. Les données sont traitées sur le logiciel comptable mis en place. A titre de contrôle, le comptable vérifie à chaque écriture l'égalité du solde trouvé dans le brouillard et affiché sur l'écran, l'exactitude des comptes utilisés et la désignation d'écriture. Et afin d'éviter la double écriture, il appose un petit signe lisible et claire (ex : croix, point, étoile) à coté de la ligne saisie.

La vérification et le contrôle de la balance avant inventaire fait partie du cycle de traitement de la comptabilité. Il s'agit ici d'assurer que la somme des débits soit égale à la somme des crédits et le total des soldes débiteurs soit égal au total des soldes créditeurs. Cela signifie alors que la balance constitue un instrument de contrôle qui permet de vérifier qu'à tout débit enregistré correspond un crédit du même montant. C'est le comptable lui-même qui assure ce travail. Et à chaque inégalité trouvée, il procède directement à la modification de l'écriture dans le volet « *journal de traitement* » du logiciel SAARI.

Par définition inspirée dans le PCG 2005 :

- « **le bilan** » est un état récapitulatif des éléments d'actif et des éléments de passif d'une entité. Il a pour objet d'évaluer le patrimoine de l'entité concernée à un moment donné ;
- « **le compte de résultat** » décrit sous forme de récapitulation des opérations de gestion : charges et produits. Leur objet consiste à mesurer la performance de l'entité et de déterminer les richesses créées par l'entité ou les pertes. Il est l'image différentielle entre les recettes et les dépenses ;

- « *le tableau de variation des capitaux propres* » configure le résultat d'analyse porté sur les mouvements ayant affecté chaque rubrique constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice ;

- « *le tableau des flux de trésorerie* » a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. Il reflète l'état de flux de trésorerie entrant et sortant d'une entité.

Chaque société membre du groupe possède son propre état financier. Et c'est le comptable lui-même qui assure la tenue correcte de la comptabilité pour le groupe dans son ensemble.

En un mot, l'écriture et les outils informatiques font une synergie pour le compte de gestions et des résultats.

2.2 Procédure de la gestion de trésorerie

La trésorerie regroupe l'ensemble des liquidités dont dispose une entité dans le compte caisse et dans le compte bancaire ouvert au nom de celle-ci. Elle peut dégager soit un solde débiteur, soit un solde créditeur selon le rythme des mouvements entrants et sortants dans les deux comptes.

La gestion de flux de trésorerie consiste à gérer de manière efficiente les encaissements et décaissements planifiés dans les prévisions et à trouver les moyens de financement les plus rentables. Donc, il convient de viser la position de « **trésorerie zéro** ». C'est-à-dire que le solde dégagé doit se trouver approximativement à la valeur nulle.

2.2.1 Procédure des encaissements

Les encaissements constituent l'ensemble des entrées de fonds de la société. Comme sources d'encaissements, le groupe ACOR dans son ensemble dispose généralement :

- des encaissements issus des frais de formation ;
- des encaissements provenant de la vente des produits alimentaires ;
- des encaissements tirés de son activité d'études et conseil en matière fiscale et comptable ;
- des encaissements dégagés par ses autres exploitations.

Aucune procédure très élaborée n'a été mise en place dans le groupe. Leur objectif consiste à enregistrer les factures créances payées ou impayées.

En ce qui concerne les frais de formation, le client doit payer en totalité le montant au moment de l'inscription ou au plus tard au premier jour de la formation en contre partie d'un reçu pré numéroté mentionnant le montant effectivement payé, la date, le nom du client suivi de la signature de la trésorière pour pièce justificative de l'opération. Ensuite, elle enregistre l'inscription de l'étudiant dans un cahier grand format où elle mentionne tous les renseignements concernant l'étudiant (ex : coordonnées téléphoniques, nom et adresse) et le montant « reste à payer » si besoin est. En majorité, l'encaissement se fait en espèce.

Pour le client des produits alimentaires, le paiement se fait au comptant ou « cash », en espèce en majorité mais quelque fois par chèque, déterminé en fonction de la valeur des biens vendus. La société n'accorde aucun crédit client relatif à ses ventes. Le règlement s'effectue sur la base de la facture établie en bonne et due forme par la vendeuse suivie du cachet « **PAYE** » pour justifier l'opération. L'original est octroyé à la clientèle. Mais pour la vendeuse, le détail de la facture est enregistré dans le cahier.

Pour les clients de grands travaux (ex : assistance comptable sous forme d'externalisation, évaluation de projet), le Gérant exige le paiement de la moitié de la créance au moment même de passation du contrat soit en espèce, soit par chèque, soit par virement bancaire.

Ensuite, une facture de créance est établie à chaque avancement de travaux.

2.2.2 Procédure des décaissements

L'opération de décaissement consiste à mouvementer la sortie de fonds en caisse ou en banque dans les comptes d'une entité. Pour le groupe, différentes raisons sont à l'origine de ces opérations telles :

- règlement de fournisseur ;
- paiement salaire ;
- opérations diverses.

D'habitude, le règlement du fournisseur s'effectue en espèce lorsque la valeur du bien n'est pas importante et le comptage de fonds ne pose pas de problème. Autrement dit, tant que l'opération à payer se trouve aux environs de Ar 400 000,00, le mode de règlement se fait toujours en monnaie liquide. Par contre, si le montant est assez élevé, le groupe établit un chèque au nom du fournisseur ou selon l'initiative de ce dernier. Mais quelque fois, le fournisseur n'accepte pas les deux modes de paiement que par un chèque de banque par lequel il est sûr d'être payé effectivement.

Le chèque de banque a la même fonction que le chèque certifié mais présente encore une sécurité plus grande puisqu'il est émis par la banque elle-même à la demande du client.

Dans ce cas, la provision nécessaire est en effet bloquée au profit du bénéficiaire sous la responsabilité du banquier. Ce blocage est effectué pendant huit jours, ce qui correspond au délai limite de présentation légale du chèque de banque ou chèque certifié. Tous les salariés sont payés en espèce quel que soit le montant de salaire ou la catégorie professionnelle de l'employé. Sauf les consultants engagés par le Gérant qui peuvent opter le paiement en espèce ou par chèque ou par virement bancaire. Ceci étant pour mieux vérifier l'entrée et la sortie de la ressource pécuniaire.

Le décaissement des opérations diverses concerne une sortie de fonds exclue de ces deux opérations courantes. Par exemple : fête organisée par le Gérant pour les salariés, primes de rendements.

2.2.3 Procédure de la tenue du compte « caisse »

La caisse constitue l'ensemble des espèces liquides détenues dans le coffre de l'entité. Le compte caisse « 53 » est mouvementé généralement par les recettes et les dépenses réalisées en espèces par une entité au cours d'une période bien déterminée. Le compte enregistre à son débit les entrées de fonds. Par contre, sur le côté crédit, on inscrit la valeur des opérations exigeant une sortie de liquidité. En principe, le compte caisse doit avoir un solde débiteur ou nul puisqu'un solde négatif est strictement impossible en matière de gestion physique de la monnaie.

En réalité, les trois sociétés membres possèdent séparément leur compte caisse spécifique à leur activité, mais en tout cas, la procédure d'enregistrement de fonds reste toujours la même. De ce fait, à chaque mouvement, le responsable remplit une pièce justificative appelée « *Pièce de recette et de dépense* » (voir annexe VI) numérotée et datée suivant l'ordre logique de l'opération.

Elle indique le motif ou la raison de l'origine ou de l'utilisation du fonds avec le minimum d'information pour l'enregistrement comptable. L'établissement de celle-ci vient toujours de l'initiative de la personne intéressée. Après, la trésorière appose sa signature pour valider l'opération en fonction de la situation du fonds en caisse. Enfin, le gérant ou le cogérant donne sa décision finale relative au mouvement de flux. Et à la fin de la journée, la trésorerie enregistre l'opération mouvementée dans le brouillard caisse en attendant le traitement comptable des opérations en caisse sur le logiciel SAARI/SAGE 100. De plus, pour

contrôle interne, elle vérifie l'égalité du fonds physique en coffre avec le solde calculé sur le brouillard sous forme d'une comparaison arithmétique.

Concernant le restaurant ACACIA, la tenue de la caisse présente une spécificité. Au début de la journée, le cogérant remet un fonds de caisse à la vendeuse qui est responsable de la manipulation des espèces dans la boutique. Jusqu'à présent, la procédure de la société ne précise pas la valeur exacte de ce montant au départ. Il est fixé en fonction de la situation de trésorerie disponible. Et à la fin de la journée, c'est au tour de la vendeuse de remettre la recette réalisée avec le détail de vente enregistrée dans un cahier. Cette multiplication de caisse signifie que cette entreprise s'engage à la diversification de ses services. Si l'un est bloqué, les autres peuvent les secourir en catastrophe financière.

2.2.4 Procédure de la tenue du compte « Banque »

Le compte banque « 512 » enregistre les différentes opérations contractées avec les banques commerciales telles : le versement de chèque ou en espèce, le retrait de fonds et le virement de fonds entre deux comptes. Il fonctionne comme le mécanisme comptable du compte caisse dont le débit enregistre les entrées de fonds et le crédit mouvemente la sortie du fonds.

Pour le cas du groupe, la tenue du compte « banque » est très simple. La tâche du trésorier consiste uniquement à enregistrer les opérations dans le brouillard banque sur la base de l'avis de crédit, de l'avis de débit, du talon de chèque ou de l'ordre de virement reçu.

Pour contrôle systématique du compte, à chaque réception de relevé bancaire en fin de mois en majorité, le responsable établit le rapprochement bancaire entre le compte banque tenu dans la comptabilité de la société et le compte de cette dernière tenue par la banque.

Le but de l'état de rapprochement est de « *rapprocher* » ou « *ajuster* » le solde banque « 512 » avec le solde du relevé. Ces deux comptes sont des comptes réciproques, c'est-à-dire qu'ils enregistrent les mêmes opérations mais en sens inverse. Du fait du décalage dans le temps et dans l'espace, certaines opérations présentent des erreurs, des omissions ou des oublis lors de l'enregistrement. Dans la pratique, ces soldes ne seront jamais égaux. Et c'est l'objectif de l'état de rapprochement de justifier cet écart. Ces opérations signifient que l'institution financière et ses clients tirent la meilleure partie de leur fidélité réciproque au niveau financier.

Remarque :

Les sociétés constitutives de ce groupe ont chacune leur compte en banque, sauf le restaurant ACACIA, sous les références suivantes :

- Cabinet ACOR pour le compte 1710 015 0009 à la BOA Mahazo ;
- Société MDC Building pour le compte 02 212996 2 010 000 à la BNI CA.

2.2.5 Traitement comptable des cas particuliers

Les cas particuliers de la manipulation de la trésorerie sont hypothétiquement énoncés comme suit :

- transfert de fonds entre les sociétés membres du groupe ;
- encaissement ou décaissement fait par les associés.

Cas 1 : Transfert de fonds

L'opération se présente lorsque l'une des trois sociétés membres du groupe se trouve en difficulté financière et à laquelle la société possédant une liquidité suffisante octroie un prêt à l'autre. Le schéma comptable mobilise le compte « **451 : opération du groupe** » relatif au mouvement de cette opération. Il enregistre à son débit le montant avancé directement ou indirectement de façon temporaire par l'entité aux entités du groupe; et à son crédit le montant des fonds mis directement ou indirectement à la disposition de l'entité par les entités du groupe.

A titre d'illustration, voici un extrait de transfert de fonds entre le cabinet ACOR et la Société MDC Building :

- Du côté du cabinet ACOR prête

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
451	53	Compte du Groupe : MDC Caisse : ACOR (Transfert de Fonds)	200 000,00	200 000,00

- Du côté de la société MDC Emprunteuse

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
53	451	Caisse : ACOR Compte du Groupe : MDC (Transfert de Fonds)	200 000,00	200 000,00

Suivant la règle générale, ce compte doit être soldé à la fin d'exercice, c'est-à-dire que la trace de ce compte du côté des deux parties ne doit pas être présentée dans le bilan.

Cas 2 : Opération faite au nom des associés

Il peut arriver que les associés versent un fonds pour le compte du groupe ou font de retrait de fonds pour leur besoin particulier. Pour cela, l'écriture comptable utilise le compte « **455 : Associés – comptes courants** » par lequel on enregistre à son crédit le montant des fonds mis ou laissés temporairement à la disposition de l'entité par les associés. Ce compte doit être soldé en fin d'exercice.

Exemple : Le Gérant assure le règlement de la facture JIRAMA au mois de décembre au nom de la société ACOR.

Deux écritures se présentent comme suit :

- Lors du règlement effectif

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
401F0001	455 A0001	Fournisseur JIRAMA Compte courant du Gérant (Règlement de la facture Décembre)	200 000,00	200 000,00

- Lors du remboursement de fonds

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
455A0001	512	Compte courant du Gérant Compte Banque du cabinet (Remboursement de fonds avancé par le Gérant)	200 000,00	200 000,00

De ce tableau, l'équilibre entre débit et crédit est une règle d'or entre les institutions financières et leurs clients. Ce qui signifie que la recherche du profit est pour les profanes.

2.3 Procédure du cycle Achat

L'opération commence au moment où on déclenche les besoins d'achat et se termine au règlement du fournisseur. Du point de vue juridique, l'achat est une opération ponctuelle par laquelle l'acheteur et le vendeur conviennent, sur des modalités du transfert de propriété de bien ou de service, verbalement ou expressément par un support écrit.

Les achats du groupe dans son ensemble sont essentiellement constitués par :

- les achats des fournitures de bureau (ex : stylo, cahier, Blanco) ;
- les achats des matières premières et des matières consommables utilisées dans l'exploitation de la société ACACIA qui est un restaurant – Snack – Pâtissier et Glacier ;
- les achats divers (ex : achat des carburants et lubrifiants, photocopies) ;

Ils sont sous contrôle hiérarchique du gérant ou le cogérant ou d'une autre personne digne de confiance de celui-ci en cas de son absence.

Généralement, la gestion des achats est organisée en trois opérations :

- le déclenchement des achats ;
- le paiement du fournisseur ;
- le traitement du cycle achat en comptabilité.

Cette opération est cyclique. Les parties prenantes sont présentes dans les activités.

2.3.1 Procédure de déclenchement des achats

Jusqu'à présent, aucune procédure bien précise n'a été mise en place pour les achats des fournitures de bureau et pour les achats divers. Tout simplement, lorsque un membre du personnel a besoin des fournitures de bureau ou autre, il demande un fonds de caisse au

responsable pour en acheter. L'intéressé fait directement l'achat à un fournisseur qui lui offre un minimum de prix mais de produit de qualité. Après, il exige une facture (voir annexe VII) à chaque opération pour en justifier et pour en faire des écritures comptables.

Par contre, la procédure des achats des matières premières et des matières consommables a sa propre particularité bien structurée. Tout d'abord, il est à distinguer la différenciation entre ces deux types de biens. Les deux sont destinées au processus de production pour fabriquer le produit fini. La matière première constitue l'ensemble des éléments de base indispensable à la production dont l'absence conduit au non obtention du produit fini voulu. La production dépend en totalité de cette démarche.

Par contre, la matière consommable est l'ensemble des composants complémentaires qui entrent dans la chaîne de production pour améliorer la qualité du produit attendu. Concernant les matières consommées, en raison de leur caractère très délicat et pour assurer la sécurité, l'hygiène et la santé de la clientèle, le Gérant a mis sur place une procédure relative bien distincte. En terme budgétaire, on doit faire une étude prévisionnelle pour la pérennisation de ces sociétés.

Pour éviter les achats éventuels et pour avoir un bon choix sur la qualité des produits, le groupe ne s'approvisionne pas auprès d'un seul fournisseur.

2.3.2 Procédure de paiement

Les conditions de paiement dépendent du choix du fournisseur et de la situation de la trésorerie mais cela se fait en tout cas par négociation entre les deux parties en question.

Les paiements peuvent être effectués soit au comptant, soit à crédit.

Le règlement au comptant est le moyen le plus simple et facile à pratiquer. Il consiste à payer au jour le jour le montant convenu suivi immédiatement de la livraison des marchandises. C'est la condition de paiement la plus utilisée couramment dans le groupe en raison de son planning de trésorerie et de la valeur à payer qui est relativement faible par rapport à d'autres sociétés.

Le paiement à crédit consiste à accorder un report de règlement à une échéance future. En principe, ce genre de paiement n'est fréquemment utilisé dans le groupe que dans un cas extrême où on ne peut rien faire autrement.

De ce fait, l'instrument de paiement peut être effectué soit en espèce, soit par chèque bancaire soit par traite.

A vraie dire, le paiement au comptant se fait entre le créancier et le débiteur. Cette procédure s'effectue en espèce. Quant au paiement à crédit, la confiance entre les deux parties contractantes, de quelque nature soit-il, il suffit que le débit et le remboursement soient faits à temps.

2.3.3 Procédure de traitement du cycle achat en comptabilité

En terme comptable, l'achat constitue une charge de l'entité caractérisée par une diminution d'avantage économique au cours de l'exercice sous forme de consommations.

Relativement aux achats, l'écriture comptable se passe en deux phases :

- Enregistrement de l'engagement reçu ;
- Comptabilisation de règlement de la dette.

- Enregistrement de l'engagement

La première étape consiste à enregistrer en comptabilité les dettes fournisseurs contractées sur la base de la facture d'achat.

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
60		Achat consommé	1 000 000,00	
4456		TVA Déductible	180 000,00	
	401F	Fournisseur de bien et service de société (Achat suivant Facture n ⁰)		1 180 000,00

- Comptabilisation du règlement de fournisseur

Cette écriture fait intervenir le compte de trésorerie selon le mode de paiement. Le règlement du fournisseur signifie une diminution de dette envers les tiers extérieurs.

La pièce de caisse interne ou les différentes pièces de banque justifient l'écriture comptable suivante :

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
401F		Fournisseur de bien et service Société	1 180 000,00	
	512/53	Compte Banque /Caisse selon le cas (Règlement fournisseur suivant ck n ⁰)		1 180 000,00

Si le paiement se fait par traite, le schéma comptable se présente comme suit :

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
401F		Fournisseur de bien et service	1 180 000,00	
	402	Effet à Payer (Règlement fournisseur svt traiten°)		1 180 000,00
402		Effet à Payer	1 180 000,00	
	512	Banque		1 180 000,00

L'entrée et l'utilité du crédit sont aussi en équilibre. Cette constance suit le PCG 2005.

Remarque : Lorsque le fournisseur ne donne pas une facture d'achat, l'écriture s'effectue directement à l'enregistrement du règlement du fournisseur.

2.4 Procédure de la tenue des immobilisations

Une immobilisation requiert une attention particulière et une bonne manipulation pour qu'elle atteigne au moins la fin de sa durée d'utilité. Le Gérant est le premier responsable des immobilisations affectées à sa société d'où la mise en place d'une procédure relative à la tenue physique et à la tenue comptable des immobilisations.

2.4.1 Tenue physique des immobilisations

Un bien est classé comme immobilisation lorsque les conditions suivantes sont fournies :

- le bien a une durée d'utilité de plus d'un exercice comptable ;
- le bien entre dans le processus de production ;
- le bien peut être réparé en cas de défaillance et/ou amélioré pendant son existence.

Les immobilisations sont des charges de grandes valeurs qui devraient être réparties sur plusieurs années dans le compte de résultat d'où la nécessité du calcul des amortissements.

Vu leur importance dans l'exploitation, les immobilisations dans le groupe font l'objet d'un entretien journalier et une maintenance périodique. L'objectif de ces opérations consiste à maintenir leur performance de production et de garder à l'état neuf jusqu'à l'expiration de la durée d'utilité. Et pour apprécier l'état de ces immobilisations, le Gérant procède à un inventaire physique et complet relatif à ces matériels à chaque fin d'exercice.

L'entretien journalier concerne uniquement les immobilisations destinées à la fabrication des produits alimentaires de la société ACACIA. Il comprend l'ensemble des opérations qui ont un caractère répétitif au cours de l'année telles que : le nettoyage, contrôle des pièces ou composants, travaux de peinture etc. La maintenance périodique se fait mensuellement. Elle concerne les interventions lourdes qui exigent la présence des spécialistes relatifs au traitement des immobilisations. Elle est pratiquée plus particulièrement pour les matériels informatiques utilisés dans le département formation de la société ACOR.

A noter que toute intervention importante pouvant modifier la durée de vie de l'immobilisation et augmenter sa valeur comptable constitue une dépense d'immobilisation figurant dans le compte d'actif.

2.4.2 Tenue comptable des immobilisations

En termes comptables, les immobilisations constituent les emplois stables de l'entité financée par les capitaux permanents (capitaux propres + dette à long terme). La différence forme « *le fonds de roulement* » marge de sécurité des actifs courants. Elles doivent être tenues correctement selon la normalisation et la réglementation comptable en vigueur et suivant le choix du Gérant.

- Méthode d'évaluation :

Les immobilisations utilisées dans le groupe sont financées en totalité par leur fonds propre. Donc, elles sont comptabilisées et présentées dans les états financiers au coût d'acquisition au moment de la transaction sans tenir compte des effets de la variation de prix et/ou l'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie.

Le coût d'acquisition comprend l'ensemble du prix d'achat du bien sur le marché ajouté des frais accessoires d'achat nécessaires à la mise en circulation de l'immobilisation y compris le coût pour l'amener à l'endroit où elle doit être installé. Parmi les frais accessoires, on s'entend à l'existence de ce qu'on appelle « *représentatif de la valeur vénale* » dans la mesure où ils sont de nature à augmenter la valeur vénale de l'immobilisation acquise. En voici quelques exemples :

- frais de transport avant la mise en service ;
- frais d'installation et de montage ;
- les commissions sur achat ;
- honoraires des professionnels tels qu'architecte et ingénieur ;

Par contre, certains frais qui sont considérés non représentatifs de la valeur vénale ne doivent pas être inclus dans le coût d'acquisitions tels que :

- frais de transport après la mise en service ;
- frais financiers exposés pour l'acquisition (ce coût n'existe pas dans le cas du groupe en raison de son autofinancement) ;
- frais d'acte ;
- courtage et commission.

Le schéma comptable relatif à l'acquisition des immobilisations se résume en deux phases :

- Constatation d'engagement de l'acquisition des immobilisations

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
21 4456	404F	Compte d'immobilisation TVA Déductible Fournisseurs des immobilisations de société (Achat suivant, fact n ⁰)	1 200 000,00 216 000,00	1 416 000,00

- Enregistrement de règlement du fournisseur

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
404F	512	Fournisseur des immobilisations Banque (Règlement fournisseur suivant fact. n ⁰ ...)	1 416 000,00	1 416 000,00

De ces écritures, toujours est-il que le crédit et le montant se trouvent en état d'équilibre. Ce qui sous-entend que l'engagement de l'acquisition des immobilisations et l'enregistrement de règlement du fournisseur sont stables.

Remarque :

Le plan comptable général 2005 prévoit la valorisation des immobilisations au coût de production lorsqu'elles sont produites par l'entité pour elle-même. Il est composé des :

- coût d'acquisition des matières consommées ;
- charges directes liées à la production ;
- quote part des charges indirectes de production si on peut raisonnablement les rattacher à la production ;
- frais financiers selon les cas de figure.

Enfin, les biens acquis à titre gratuit (donation par exemple) sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'entrée. Pour le cas du groupe, ces deux derniers types d'évaluation des immobilisations ne sont pas adaptés à sa structure d'investissement actuel.

- Procédure d'acquisition d'immobilisation :

L'investissement des immobilisations suit des procédures rigoureuses et doit être hautement justifié. L'initiative d'achat vient toujours du gérant. Ainsi, les différentes étapes d'acquisition des immobilisations sont représentées ci-après :

1- L'étude de projet d'investissement doit être élaborée préalablement un an avant l'acquisition ;

2- Pour éviter la perturbation de la gestion de trésorerie au cours de l'exercice comptable, l'acquisition d'immobilisation fait l'objet d'un établissement de budget d'investissement prévisionnel ;

3- La phase suivante consiste à faire la prospection des fournisseurs suivie de la facture pro forma. L'étude porte essentiellement sur la comparaison de prix entre au moins trois fournisseurs ;

4- Le lancement de la commande relative au besoin auprès du fournisseur retenu ;

5- Réception physique de l'immobilisation. A la réception, une vérification qualitative et quantitative doit être effectuée par la personne présente en fonction du bon de commande émis, le bon de livraison reçu et la facture à payer ;

6- Avant de comptabiliser l'immobilisation, le Gérant attribue une codification à chaque article. Elle se compose de deux indications :

- la première indique le nom de la société bénéficiaire ;
- la seconde mentionne le numéro d'immobilisation.

Ex : ACOR 01 matériel informatique destiné pour le cabinet ACOR.

- Mode d'amortissement employé :

L'amortissement pour dépréciation peut se définir en trois aspects :

- *Aspect comptable* : l'amortissement est la comptabilisation d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, de changement technique, du temps ou toute autre cause dont les effets sont irréversibles ;

- **Aspect économique** : l'amortissement consiste à répartir systématiquement le coût du bien sur sa durée probable d'utilisation selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la fourchette de valeurs conçues ;

- **Aspect financier** : l'amortissement représente une ressource interne, donc un élément constitutif de l'autofinancement de l'entreprise destiné à renouveler les investissements.

Selon le PCG 2005, le mode d'amortissement d'un actif est le reflet de l'évolution de la consommation des avantages économiques de cet actif par l'entité. On distingue trois modes :

- mode linéaire : consiste à calculer l'amortissement de façon constante ;
- mode dégressif : consiste à calculer l'amortissement de façon décroissante;
- mode selon l'utilisation à la production, c'est-à-dire une dépréciation en tenant compte de la production effectuée.

En effet, le groupe établit le plan d'amortissement de ses immobilisations suivant le mode linéaire à compter de leur date de mise en service aux taux ci-après :

Tableau N°3 : Description du taux d'amortissement des immobilisations du groupe ACOR

Immobilisations	Taux
Matériel industriel	10% et 20%
Logiciel	25%
Installation téléphonique	25%
Matériel informatique	20% et 25%
Matériel de transport	20% et 25%
Matériel de bureau et informatique	10% et 20%

Source : ACOR Consulting & PARTNERS, 2008

Pour faciliter le calcul, le tableau d'amortissement est traité sur machine informatique sous

Windows « Microsoft Excel » dont le format se présente ainsi :

Tableau N°4 : Description d'amortissement sur Microsoft Excel l'achat de matériels de bureau

Montant en Ariary							
Désignation	Taux	Date d'acquisition	Valeur (Brute)	Amortissement Antérieur	Dotation	Cumul d'amortissement	Valeur comptable

							Nette
Achat de matériel de bureau (a)	18% (b)	12-12-06 (c)	1 200 000,00 (d)	216 000,00 (e)	984 000,00 (f)	1 200 000,00 (g)	0 (h)

Source : ACOR Consulting & PARTNERS, 2008

Explication du tableau :

(a) : c'est le nom de l'immobilisation dans le plan de compte suivi du numéro de compte ;

(b) : on trouve le taux appliqué à chaque type du bien ;

(c) : on indique la date d'acquisition du bien pour déterminer la durée d'utilité ;

(d) : on indique la valeur d'entrée de l'immobilisation dans la comptabilité ;

(e) : elle contient le montant de l'amortissement précédent en totalité ;

(f) : on trouve la dotation d'amortissement relative à l'exercice annuel ;

(g) : la somme cumulée de l'amortissement antérieur ajoutée de la dotation doit figurée ;

(h) : la dernière précise la valeur comptable nette du bien obtenu par la différence entre la valeur brute et le cumul d'amortissement (d - g).

La dotation aux amortissements fait l'objet d'une écriture d'inventaire à chaque fin d'exercice. En effet, on débite le compte « **681 : dotation aux amortissements corporels** » par le crédit du compte d'amortissement marqué par le chiffre 8 en deuxième position de chaque compte d'actif courant concerné (ex : **2818** : Amortissement de matériel et mobilier de bureau). De ce fait, l'amortissement a pour but d'ajuster la valeur de l'immobilisation au bilan suivant son état afin de présenter une image fidèle des états financiers de l'entité.

2.5 Procédure du cycle vente

Pour l'activité du groupe, on distingue trois grands types de ventes qui constituent leur chiffre d'affaires annuel :

- vente de produits finis ou la transformation des matières premières en produits commercialisables (ex : les produits alimentaires) ;
- vente de prestation de service (ex : audit des comptes, intervention en traitement de la comptabilité sous forme d'externalisation d'une société) ;
- vente de travaux (ex : construction route).

En principe, l'écriture comptable en matière de vente se présente en deux phases distinctes :

- 1- constatation de la vente réelle sous forme d'une créance ;
- 2- Enregistrement de règlement effectif du client.

Mais chaque vente a sa spécificité suivant son objet. Strictement pour la vente des produits alimentaires, l'écriture comptable enregistre seulement et directement le paiement au comptant du client en trésorerie par lequel on débite le compte de trésorerie relatif contre le compte de vente correspondant.

Pour la vente de prestation de services, les schémas comptables peuvent être présentés de la façon suivante :

- Lors de l'établissement de la facture

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
411 C0001		Compte client suivi de leur codification (ex : Colas : C0001)	2 950 000,00	
	706	Vente de prestation de service		2 500 000,00
	4457	Etat TVA (collectée) (Vente suivant facture n ⁰)		450 000,00

- Lors du règlement de la créance

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
53/512	411 C0001	Compte de trésorerie (selon leur choix) Compte client (suivi de leur codification) (Païement facture client n ⁰ suivant Pièce de trésorerie n ⁰ ...)	2 950 000,00	2 950 000,00

De ces écritures, l'établissement de la facture et la règle de la créance aboutissent à une stabilité entre le débit et le crédit.

Ce qui signifie que l'algorithme est nécessaire dans cette détermination.

La vente de travaux se caractérise par un contrat à long terme dont les dates de démarrage et d'achèvement se situent dans des exercices différents. Le groupe a choisi la méthode de comptabilisation des charges et des produits concernant une opération effectuée dans le cadre de ce contrat selon le rythme de l'avancement des travaux de façon à dégager un résultat comptable « *produit partiel* » au fur et à mesure de la réalisation de l'opération.

Le Gérant évalue le produit partiel selon la formule suivante :

$\frac{\text{Coût encouru}}{\text{Coût encouru} + \text{coût restant}} \times \text{montants du marché}$
--

A titre d'illustration, la société MDC Building a conclu avec le Société COLAS un contrat de sous-traitance pour l'exécution d'un ouvrage dont le montant total du marché s'élève à

Ar 25 000.000, 00 hors taxe. Le budget des charges établi au début du contrat est le suivant:

-2006=15 000 000,00

-2007=10 000 000,00

Le contrat se déroule conformément au budget. Voici, le calcul du produit partiel pour l'année 2006.

Ainsi, les écritures comptables peuvent être schématisées de la façon suivante :

Exercice 2006 :

- Enregistrement des charges

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
6....		Compte des charges relatives	15 000 000,00	
	512	Compte banque		15 000 000,00

- Comptabilisation du produit partiel

Montant en Ariary

Débit	Crédit	Intitulé	Montant	
7....		Compte des produits relatifs	15 000 000,00	
	512	Compte banque		15 000 000,00

La correspondance entre enregistrement des charges et la comptabilisation du produit partiel y sont de mise. Cet équilibre entre les couples signifie que les banques sont en mesure de gérer et administrer leur couple.

Remarque :

En matière de contrat des travaux à long terme, il se peut que la société soit obligée d'acheter les dossiers relatifs à l'opération, de payer une garantie de soumission et de fournir une garantie de bonne exécution dont les écritures comptables se présentent ainsi :

- l'achat de dossier relatif à l'offre constitue une charge d'exploitation de la société par lequel on débite le compte « **604 : Achats d'études et de prestation de service** » en contre partie du compte de trésorerie utilisée ;
- la valeur de la garantie de soumission peut être fixée soit par un pourcentage du montant de l'offre, soit par un montant fixe.

Cette section est uniquement réservée à l'explication de la procédure comptable, la trésorerie, cycle d'achat, les immobilisations et le cycle de vente. Ce premier chapitre met en évidence un aperçu global sur le traitement comptable et ses éléments autour des informations comptables. Nous verrons dans la partie suivante les succès et les problèmes de ce groupe. Pour avoir une compréhension progressive de cet ouvrage, nous allons entamer dans le champ, le diagnostic du contexte actuel.

Chapitre II: DIAGNOSTIC DU CONTEXTE ACTUEL

Le chapitre présent mettra l'accent sur l'analyse critique des procédures administratives et comptables existantes au sein du groupe, en dégagant leurs points forts et leurs points faibles. Les sections suivantes sont analytiques.

Section 1 : LES POINTS FORTS

1.1 Au niveau des procédures administratives

1.1.1 Efficacité du système actuel

Pendant le traitement des informations comptables, le gestionnaire a consenti des efforts énormes pour dresser les conceptions suivantes :

- La mise en place de plan comptable est nécessaire ;
- L'information de tenue des comptes est utile ;
- La création des divers supports comptables s'avère indispensable ;
- La saisie des informations comptables renforce la conservation des documents.

Le système comptable actuel dispose des éléments aptes à utiliser pour l'enregistrement des écritures tels que : le plan comptable 2005, livre de banque, livre de caisse, support d'imputation comptable, des documents de fin d'exercice dont la présentation et le contenu répondent aux exigences fiscales.

Ainsi, dorénavant, le traitement comptable est effectué au sein même du cabinet ACOR Consulting & PARTNERS.

1.1.2 Service Administratif et financier opérationnel

Les informations sont bien gérées au niveau de la circulation interne puisque la communication se présente toujours par un support écrit, mais non pas par voie de bouche à oreille.

Par exemple : l'existence du règlement intérieur en version Malgache, le contrat de travail établi entre la société et l'employé sur papier et avec leur signature, même si le contrat a une courte durée (3mois).

Le service administratif et financier opérationnel est :

- Le responsable de la tenue de la comptabilité :

Comptabilité client (facturation...) ;

Comptabilité générale ;

Comptabilité des fournisseurs (règlement, report de paiement...) ;

Comptabilité banques (comptes courants, état de rapprochement,...).

- Etablir les déclarations fiscales. Sur ce, elle est assistée par la direction qui garantit leur conformité, leur contenu et les procédures qui concourent à leur mise en forme, tels que l'exigence de l'existence de numéro d'identification fiscale des fournisseurs lors d'un achat afin d'avoir une TVA déductible.

1.1.3 Classement méthodique des documents et existence de contrôle

Le groupe possède une procédure claire et nette pour classer les documents et pour transférer à temps les documents circulant en amont et en aval du groupe, telle que la tenue du cahier de départ et d'arrivée. Ce document permet de garder chaque issu et de trouver rapidement et facilement les pièces comptables.

La vérification à chaque fin d'exercice facilite les tâches du responsable administratif et financier. Le solde de compte peut correspondre au montant des espèces en compte. Le comptable du groupe ACOR vérifie périodiquement le compte banque tenu au sein du groupe avec l'extrait de compte envoyé par la banque. Des différences peuvent être constatées.

L'avantage dans le circuit des documents est plus important à la circulation envers d'autres sociétés, le document mis à l'ordre chronologique d'enregistrement du dossier.

1.1.4 Bonne gestion des ressources humaines

Le groupe respecte à la lettre les règles législatives concernant la gestion d'une entreprise en vigueur à Madagascar.

Par exemple : L'affiliation du personnel à la CNAPS et à un organisme sanitaire Tananarive inter entreprise (OSTIE) même si l'effectif n'est pas nombreux (8 au total).

Le groupe emploie un personnel compétent, qualifié et polyvalent pour assurer le label professionnel à ses prestations offertes.

Du point de vue général, l'état commun de l'espace de travail donne de satisfaction au personnel car les bureaux sont propres et aérés, en sécurité. Le personnel de la société

bénéficie d'une formation professionnelle et de perfectionnement et la société répond toujours au besoin de son personnel pour les matériels utilisés comme fourniture de bureau, matériel de bureau.

La totalité de ses clients sont satisfaits pour les travaux que la société effectue. Si on ne parle que le respect de la durée de travail et leur qualité.

1.2 Au niveau des procédures comptables

1.2.1 Tenue à jour des documents comptables

Le groupe utilise un logiciel performant « SAARI/SAGE 100 » pour le traitement informatique de la comptabilité, de la saisie au journal jusqu'à l'élaboration des états périodiques. L'application du système centralisateur permet une meilleure division de travail. Ce système lui permet d'éviter les risques d'erreurs de calcul, d'assurer la rapidité des travaux et la fiabilité des informations fournies.

Le groupe suit et respecte la tenue correcte de la comptabilité exigée par le plan comptable général 2005 et les normes internationales.

Par exemple : le respect du principe de non compensation entre les comptes même si une entreprise.

Tous les documents liés à l'achat (facture, bon de commande, bon d'entrée etc....) sont contrôlés et enregistrés par le responsable administratif et financier. Cela dans le but de montrer que tous les documents sont toujours mis à jour à chaque arrivée. Le contrôle est un ensemble de sécurités mis en place par l'entité pour protéger les patrimoines du centre.

1.2.2 Enregistrement méthodique des pièces comptables

Les pièces comptables sont constituées :

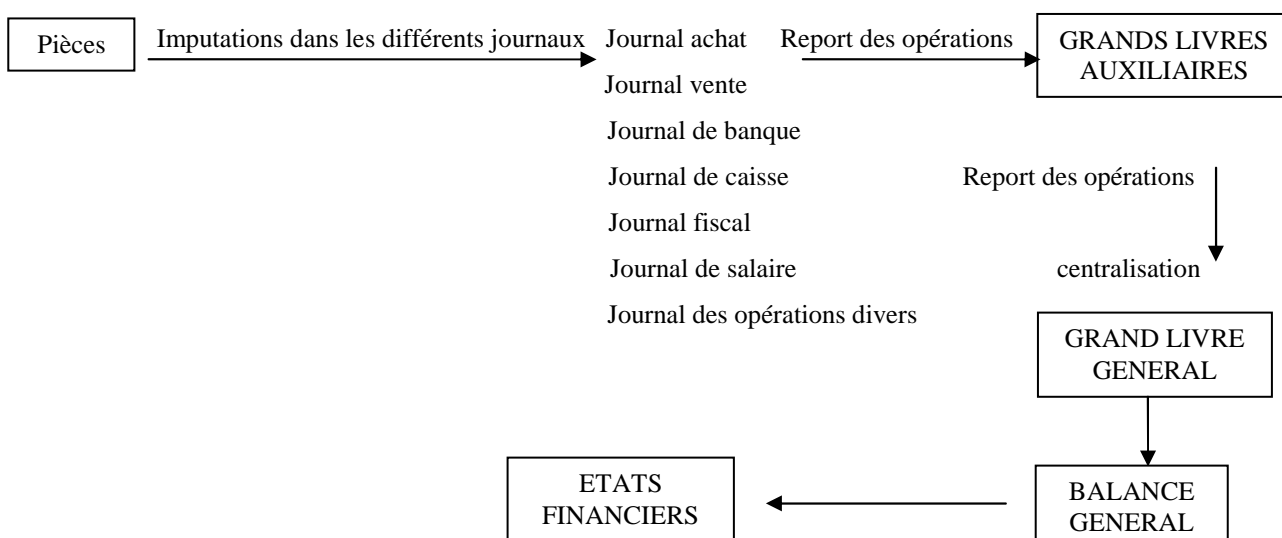
- Des pièces justificatives, en provenance des fournisseurs, bien rangées sur des classeurs. Chaque pièce possède son propre classeur;
- Des bons de sortie caisse ;
- Des talons de chèque et quittances caisse ;
- Des bulletins et états de paie ;
- Les logiciels utilisés sont performants puisqu'ils permettent d'enregistrer toutes les opérations effectuées par la société.

Ces différentes pièces portent des numérotations séquentielles. Les quittances, les bons de caisse sont cotés et paraphés folio par folio (numéroté, rangé...).

Le fait de choisir le système comptable centralisateur dans le groupe lui permet de connaître à tout instant leur créance clientèle, leur dette fournisseur et leur situation de trésorerie par voie d'enregistrement distinct des opérations dans les journaux auxiliaires, puisque le système classique n'est pas adéquat à l'organisation du groupe. Le système se caractérise par un enregistrement quotidien et chronologique des opérations dans un journal unique et les reports simultanément dans les comptes du grand-livre, puis par l'établissement périodique d'une balance de contrôle. La raison d'inadéquation du système est basée sur les inconvénients dégagés. Il est limité par le nombre d'écritures du fait que les reports des écritures du journal au grand-livre général représentent un travail énorme et fastidieux, si l'on désire décentraliser les enregistrements. Le fait d'imputer les comptes dans la pièce avant la saisie sur ordinateur limite les différents risques (ex : risques d'erreur et d'omission) au niveau de la saisie et lui permet d'utiliser le bon compte relatif à l'opération.

Bien que le système classique soit le plus adapté aux activités des petites et moyennes entreprises, le groupe ACOR applique le système centralisateur, même si elle est considérée comme une petite entreprise, car ce système est le plus informatisé par rapport à l'autre. Ce qui implique qu'à partir des pièces comptables, on peut établir l'enregistrement au journal à chaque mouvement d'opération qu'on appelle journal divisionnaire et après cet enregistrement, on va les grouper dans le journal général et les passer aux grands livres généraux, au résultat et enfin à la balance.

Figure N°7 :Traitement des imputations



Source : groupe ACOR, 2008

Les points forts comportent l'efficacité de l'organisation administrative et l'enregistrement toutes les pièces comptables. Nous passons aux points faibles du groupe.

Section 2 : LES POINTS FAIBLES

Comme toute société, le groupe peut avoir quelques imprécisions dans la procédure administrative et la procédure du traitement comptable.

2.1 Au niveau des procédures administratives

2.1.1 Absence d'une procédure administrative commune pour le groupe de sociétés

Du fait que le groupe adopte la structure pluridisciplinaire, le personnel attend toujours l'ordre du Gérant pour effectuer une tâche. Aucune description de chaque poste de façon claire n'a été mise en place jusqu'à présent. L'organigramme actuel décrit succinctement le poste dans le groupe mais certains postes sont vacants (ex : le responsable de la finance).

Problème d'ordre général, au moyen matériel, la plupart des tâches du groupe sont effectuées avec le matériel informatique, en face de cela il existe une défaillance sur la maintenance de l'ordinateur, insuffisance de matériel de sécurité comme l'onduleur pour éviter le dégât provoqué par l'électricité.

Insuffisance des portes documents (classeur, tiroir, armoire) pour ranger les documents.

2.1.2 Insuffisance du personnel administratif du groupe

Faute d'insuffisance actuelle du personnel permanent, on a dégagé les conséquences négatives suivantes :

- Existence d'un cumul de la fonction comptable avec celle du trésorier. Le trésorier a pour mission de manipuler les fonds et le comptable assure la gestion comptable du fonds selon l'exigence de la réglementation et la normalisation comptable en vigueur.

Le trésorier fournit les pièces justificatives des mouvements de fonds. Par contre, le comptable à son tour fait l'enregistrement comptable des mouvements justifiés. Or dans le groupe, les missions sont remplies par le comptable ;

- Existence d'une surcharge de tâches dans la direction administrative.

Ex : le comptable assure la fonction du secrétariat, par conséquent, le comptable fait beaucoup d'effort au mois de Mars pour sortir les états financiers en temps légal.

Au moyen personnel, on a dégagent autres conséquences négatives, le personnel permanent sont moins nombreux pour effectuer le travail avec les relations externes du groupe.

2.1.3 Monopolisation des tâches au sein de la direction du groupe

Du point de vue général, au niveau de la sécurité des équipements et matériel de travail sur le groupe, les équipements et matériels de travail ne sont pas en sécurité. Cela étant due du fait que le règlement intérieur pour le Directeur Général du groupe ACOR n'est pas bien respecté. Ainsi, la personne habilitée à autoriser le déplacement de ces matériels n'est pas bien déterminée.

Par conséquent, des vols survenus, le non-respect des obligations réciproques par les travailleurs ; la société peut se trouver en difficulté si les travailleurs ne respectent pas ses obligations. Il en est ainsi lorsque ceux-ci n'ont pas accompli à terme prévu leurs travaux. Ils abandonnent le groupe après avoir reçu leurs avances sur salaire, frais de déplacement,....

Ce qui a entraîné une difficulté de répartition des tâches ou de division de travail entre la société et ses collaborateurs alors, les postes de travail manquent de personnel. En effet, on est obligé de grouper deux ou plusieurs tâches pour une personne.

Dans l'organigramme précédent, on voit la confusion des tâches au sein du groupe, alors les activités nécessaires entre les employés du groupe pour atteindre les objectifs communs est en désordre. Alors le groupe est affaibli du fait que son organigramme n'est tout à fait ramifié, dont les conséquences socio-économiques sont l'existence du manque à gagner sur le développement de ce groupe de société.

2.2 Au niveau des procédures comptables

2.2.1 Absence d'une méthode claire pour la comptabilisation des comptes de liaison du groupe

La tenue de la comptabilité n'est pas au jour le jour, alors, les pièces de caisse sont mal tenues car leurs enregistrements ne sont pas mis à jour, il existe à un risque d'omission de l'enregistrement. Il est donc impossible pour le Directeur Général de savoir la situation de la société au moment voulu tant que les états financiers ne sont pas établis.

Le comptable attend toujours les relevés bancaires pour élaborer l'état de rapprochement du compte banque alors qu'ils sont souvent en retard mais c'est normal l'état de rapprochement obligatoirement attend le relevé bancaire. Il n'existe pas une fiche technique pour chaque immobilisation afin de suivre son état physique. L'insuffisance des matériels informatiques pour le besoin de la direction administrative conduit parfois à un retard d'activité (ex : édition de rapport d'audit de la clientèle).

L'absence d'une procédure d'achat très claire permet de dégager les risques suivants:

- l'achat n'est pas programmé dans le budget ;
- l'achat est fictif ;
- l'achat n'est pas conforme aux besoins de la société ;
- le détournement des achats ;
- l'achat non justifié par un écrit pour son déclenchement ;
- Aucune prospection de fournisseur n'a été effectuée avant l'achat.

Cette situation ne permet pas de ressortir la position de la trésorerie réelle du groupe tenu dans les banques commerciales.

Au niveau de classement des dossiers comptables et/ou lors de l'archivage des pièces comptables, quelques pièces ne sont pas classées dans l'endroit sûr par conséquent, elles peuvent être détruites involontairement et même perdues. L'insuffisance des meubles pour les documents tels que le classeur, tiroir et armoire a été également constatée. Pendant le traitement comptable, quelques dossiers ne comportent pas toutes les pièces nécessaires au traitement comptable, comme le reçu de paiement, la facture. Cela risque de porter atteinte à l'équilibre de la balance du compte au moment du contrôle ou la vérification pour le montage des états financiers.

2.2.2 Absence de procédure claire et nette de la gestion de trésorerie du groupe

Parmi les cinq documents de synthèse comptable : le bilan, le compte de résultat et l'annexe font l'objet d'une déclaration fiscale à temps voulu pour éviter la pénalité. De ce fait, le comptable ne confectionne pas les deux derniers documents : tableau de variation des capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie. Or, ces documents fournissent des informations essentielles pour faire l'analyse et gestion financière complète du groupe telles que les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, les décaissements et encaissements

provenant des activités d'investissements, l'évolution du capital social et la répartition du résultat comptable.

L'insuffisance d'un système de contrôle de la trésorerie très rigoureuse ne permet pas de gérer en transparence la trésorerie.

Ex : absence d'un montant fixe pour un fonds de départ octroyé à la vendeuse, absence d'un état détaillé de comptage de fonds transférés entre la main de deux personnes.

Au moment de la déclaration fiscale, à propos des factures, parfois quelques éléments exigés par le code de commerce pour les charges consommées ne figurent pas sur la facture provenant des quelques fournisseurs, par exemple : référence commerciale, montant hors taxe (MHT), TVA, net à payer, toutes taxes comprises (TTC).

Au moment de versement des impôts comme l'IBS, IRNS, IRSA connaît des retards considérables car le groupe attend souvent le dernier moment pour le faire ; un fait qui risque fort de faire subir le groupe d'une pénalité fiscale.

Cette section est conçue à une approche critique à la faiblesse administrative et de la procédure appliquée par ce groupe. Ainsi, l'absence d'une méthode claire et nette d'une comptabilisation des comptes de liaison du groupe constitue une faiblesse fleuve à son organisation interne et externe. Aussi, l'absence de procédures claires et forme-t-il une entrave à la gestion de trésorerie.

Section 3 : RECAPITULATIF DU CONTEXTE ACTUEL

Le tableau suivant donne une certaine idée récapitulative du contexte dans lequel se trouve le groupe ACOR. Cette phrase introductive permet d'aborder la conception analytique du tableau suivante:

Tableau N°5 : Récapitulation

Rubrique	Points forts	Points faibles
A-Procédures administratives	–	–
1- Efficacité	-Mise à jour d'un nouveau plan comptable (2005) -Contrôle et surveillance des nouvelles unités telles que ce groupe ACOR	-Assistance technique et technologique des apprentis -Perte de temps au niveau de la formation
2- Opérationnalité	-Véracité des résultats obtenus -Actualisation du tableau de bord	-Changement du personnel -Augmentation des chômages intellectuels
3- Contrôle et surveillance	-Les outils informatiques et la miniature des outils -La précision au niveau des données	-Diminution en nombre du personnel -Nécessité des importations des matériels
4- Ressources humaines	-Réglementation de l'effectif des employés -Bon classement au niveau salarial et niveau intellectuel	-Manque de relèves -Acceptation de la retraite retardée : supérieure ou égale à 60 ans
B- Procédures comptables	–	–
1- Mise à jour des documents	-Utilité de logiciels : SAARI/SAGE 100 -Conservation efficace de documents	-Impacts sanitaires des outils informatiques -Fragilité de pièces utilisées
2- Enregistrement des pièces comptables	-Assiduité de la numérotation -Documents arrangés	-Forte dépendance à des outils -Tendance à un absentéisme
3- Ressources humaines	-Respect des règles administratives -Meilleure satisfaction du personnel -Assurance à la sécurisation des documents	-Tendance à la bureaucratie -Développement de la dépendance audit « cahier blanc » -Dépenses colossales à la formation -Manque de prise de décision du directeur général
4- Trésorerie	-Assiduité des données	-Retard ou absence de document quinquennal, bilan, compte de résultat
5- Remboursement des emprunts	-Satisfaction aux versements des T.V.A -Continuation des accords entre bailleurs de fonds et débiteurs	-Retard de versement de la fiscalité : impôts et taxes -Tendance à la fureur des employés -Licenciement avant l'heure des employés non-qualifiés

Source : Auteur, 2008

De ce tableau, le groupe ACOR est fort du point de vue organisationnel et sur l'assistance technique et technologique de ses opérations. Sa faiblesse se trouve dans la tendance à la bureaucratie, qui est synonyme d'une irrégularité fréquente des activités, si l'on se réfère à la pratique que demande un tel groupement.

Bref, ces analyses contextuelles nous ont permis de mieux déceler les forces et faiblesses du groupe en matière de gestion administrative et gestion comptable afin d'apporter notre amélioration. Toute société rencontre des problèmes, et le groupe ACOR a un problème aussi en tant que société suivant l'absence d'une procédure administrative, insuffisance du personnel et absence de méthode claire pour la comptabilisation des comptes de liaison du groupe, absence de procédures claires et nettes de la gestion de trésorerie du groupe. Mais nous proposons des solutions à propos des problèmes dans la dernière partie de ce mémoire qui avancera des : Propositions des solutions, avec les résultats attendus et leurs impacts.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

Cette partie se rapporte essentiellement à la description des suggestions d'amélioration possible pour ce groupe d'un côté et d'analyser leurs résultats attendus, impacts positifs et négatifs sur les plans financier, organisationnel, économique et social de l'autre. Aux chapitres suivants, nous énumérons les solutions proposées pour les diagnostics trouvés. Nous ne pouvons pas ignorer que certaines d'entre elles demandent un professionnalisme. Pour le cas présent, nous allons proposer des solutions adaptées que ce groupe pourra mettre en œuvre. Nous allons aussi procéder à l'amélioration des apports que l'adoption de celle-ci peut redynamiser les activités de ce groupe pour un meilleur résultat attendu.

Chapitre I : SOLUTIONS A L'AMELIORATION DANS LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES

Compte tenu des faiblesses et des carences trouvées dans les procédures administratives et comptables actuelles du groupe, nous suggérons les améliorations suivantes:

- Solutions à l'amélioration de la procédure administrative ;
- Solutions à l'amélioration de la procédure comptable.

Section 1. SOLUTIONS A L'AMELIORATION DE LA PROCEDURE ADMINISTRATIVE

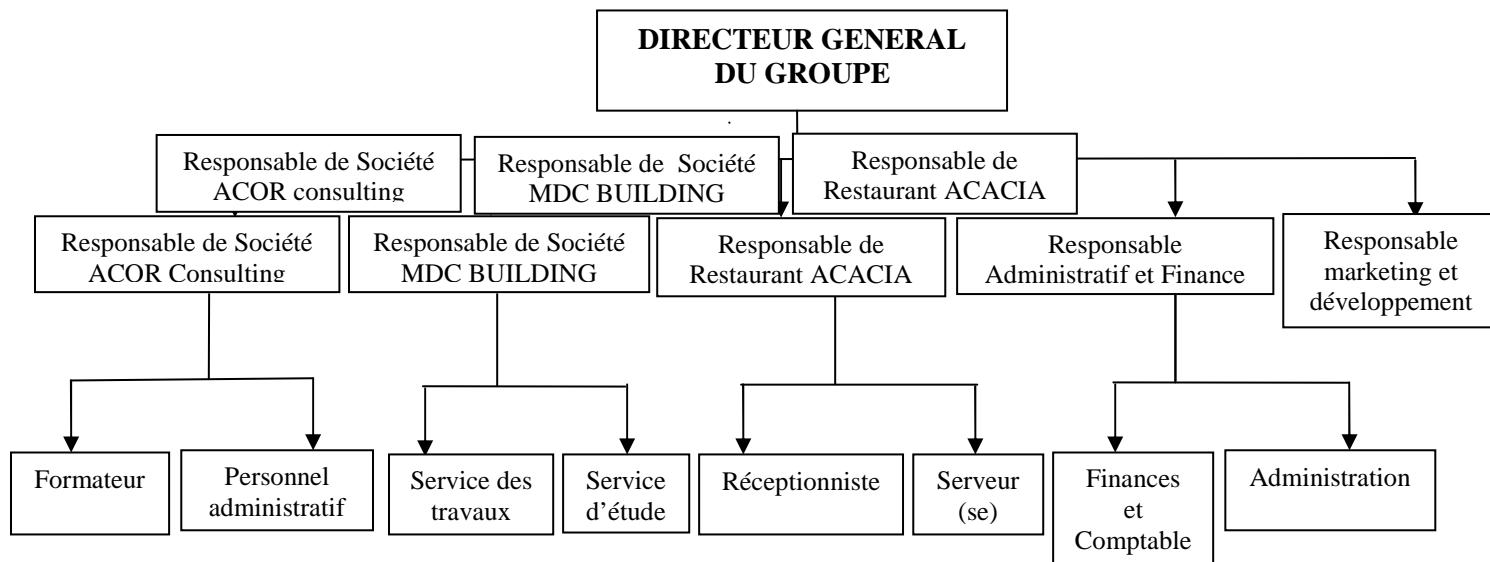
1.1. Réorganisation de la structure des entités du groupe

1.1.1 Proposition d'un nouvel organigramme

L'objectif de cette nouvelle structure organisationnelle est de répartir séparément les activités nécessaires entre les employés du groupe pour atteindre les objectifs communs.

Les rôles de chaque poste se résument ainsi :

Figure N°8 :Nouvel organigramme du groupe



Source : Auteur, 2008

1.1.2 Attribution des tâches

Cet organigramme ramifié stipule un sens de la définition des postes. A chaque individu correspond une responsabilité :

Directeur général du groupe : il assure la gestion et l'administration totale du groupe dans un ensemble ;

Responsable Administratif, Finances : il prend en main la gestion courante et prévisionnelle des ressources disponibles pour faire marcher l'exploitation du groupe : ressources humaines, ressources financières ;

Les trois responsables des sociétés : ils assistent la responsabilité d'exploitation dans la réalisation de son travail ;

Ils prennent en charge le déroulement et la gestion de l'exploitation du groupe.

Comptable : il assure la tenue correcte et journalière de la comptabilité du groupe ainsi que le travail d'inventaire et l'élaboration des états financiers ;

Il s'occupe de la manipulation courante de fonds en caisse ou en banque, entrant et sortant dans le groupe.

Réceptionniste : il prend en main la gestion des ventes clientèles, les études marketing et commerce et la recherche du développement de produits ;

Personnel Administratif : Il tient sous sa responsabilité la gestion des relations humaines et sociales internes du groupe et des relations extérieures avec les tiers ;

Formateur : il prend en charge la formation comptable de l'étudiant au sein de la société et il donne des conseils ;

Service des travaux : il assure la direction de tous les travaux et il contrôle les matériels de construction ;

Service d'étude : il fait les schémas du déroulement avant de construction des travaux (ex : architecture) ;

Serveur (se) : il ou elle prend en main la réception des clients durant la mise en place pour la commande ;

Administration : il gère le fonctionnement du travail.

1.1.3 Résultats escomptés

La mise en application du nouvel organigramme permet à ce groupe de :

- Eviter la confusion de fonction entre les postes ;
- Limiter les risques de détournement de fonds et les compensations d'écritures aussi bien que l'utilisation qui tient compte à la fois la comptabilité et la trésorerie ;
- Connaître à tout moment la situation de la trésorerie puisqu'elle sera la tenue régulière et la mise à jour par un responsable ;
- Réduire la précipitation du comptable pour terminer les états financiers à temps voulus ;
- Eviter le retard d'activités.

Remarque :

Aux termes de l'analyse, nous avons constaté que le groupe ACOR avait rencontré de problèmes de l'insuffisance du personnel. De ce fait, le recrutement de travailleur apporte un nouveau souffle à la nouvelle organisation. Les rémunérations s'échelonnent comme suit : fonctions, qualification, salaire mensuel.

Le tableau suivant donne une idée sur le profil du personnel requis et des postes correspondant à la qualification demandée.

Tableau N°6 : Qualification du personnel (en Ariary)

Montant en Ariary

Fonctions	Qualification	Salaire
A- <u>Gérant ou Directeur</u> <u>Général du groupe</u>	Bacc + 6 en Administration	600 000,00
B- <u>Responsabilités</u> :		
-Responsable de société ACOR Consulting	Bacc + 3 en Audit ou Finances et comptabilité	400 000,00
-Responsable de MDC BUILDING	Ingénieur en génie civil (BTP/Hydraulique)	400 000,00
-Responsable de restaurant ACACIA	Bacc + 3 en Hôtellerie et Tourisme (sortant de l'INTH)	300 000,00
-Responsable Administratif et Finances	Bacc + 4 en Finances et comptabilité	400 000,00
-Responsable Marketing et Développement	Bacc + 3 en Marketing et Commerce	300 000,00
C- <u>Services</u> :		
-Formateur		400 000,00
-Personnel administratif	Bacc + 4 en Finance et Comptabilité	300 000,00
-Travaux	Bacc + 3 en Organisation ou Communication	300 000,00
-Etude	Bacc + 3 en BTP	300 000,00
-Réceptionniste	Bacc + 3 en BTP	200 000,00
-Serveur (se)	Bacc + 3 en Hôtellerie et Tourisme (sortant de l'INTH)	150 000,00
-Finances et Comptable		250 000,00
-Administration	Bacc + 3 en Hôtellerie et Tourisme (sortant de l'INTH)	250 000,00
	Bacc + 3 finances et comptabilité	
	Bacc + 3 Organisation, Finances et Comptabilité	

Source : Auteur, 2008

Bref, les renouvellements de l'organisation et le recrutement peuvent entraîner l'évolution du groupe. Ainsi, pour bien évoluer, la société a besoin des personnes connaissant bien leur travail et diplômés à son poste. Nous allons suivre dans une autre section la solution au niveau de la mise en place de procédure et le personnel administratif.

1.2 Solutions au niveau des procédures administratives

1.2.1 Mise en place d'une procédure administrative commune pour le groupe de société

1.2.1.1 Présentation du groupe de société

Dans la mesure où la place du Gérant concerne la gestion du groupe et le personnel, il est chargé des tâches pluridisciplinaires. Cela sous entend que chaque personne connaît ses responsabilités et la création de nouveau poste est mise suivant son profil ou sa compétence.

1.2.1.2 Organisation administrative du groupe de société :

Tout d'abord, selon Taylor, la détermination de la théorie est basée sur l'organisation scientifique du travail, c'est-à-dire de la division de travail dans une entreprise industrielle. Ceci étant, passons ensuite à la définition de l'organisation. D'après Taylor « l'organisation : c'est l'ensemble organique des hommes, des structures, des procédures et des communications qui assurent, d'une part, le fonctionnement efficace de l'entreprise dans le présent et, d'autre part, préparent des informations et les moyens qui permettront son adaptation pour le futur et par là sa survie »¹¹. On a recensé ou regroupé dans les styles tayloriens du contrôle de fonctionnement routinier. Et selon cet auteur, les structures et procédures de l'organisation sont au service de la fonction d'adaptation pour le futur en assumant :

- L'établissement des relations communicantes avec l'environnement ;
- Le recueil et le traitement de l'information externe ou interne ;
- L'élaboration de solutions ou réponses adéquates ;
- La préparation et la mise en œuvre de plan et d'action d'appropriés dans tout le domaine.

Alors, l'organisation administrative du groupe de société est basée selon la théorie de six (06) fonctions et quatorze (14) principes de FAYOL. Ainsi, on propose dans le système administratif selon FAYOL « il s'agit de définir les objectifs, d'établir le moyen de les

¹¹ Cours magistral, 1^{er} partie, la théorie des organisations ; 1^{er} année d'étude ; 2004

atteindre, de mesurer les résultats, d'évaluer les écarts et de prendre des mesures »¹². Autrement dit, le responsable de conception et de la gestion de niveau opérationnel et organisationnel a un droit de poser l'ordre pour planifier la relation extérieure et à l'intérieur du groupe.

Du point de vue général, l'instauration de la protection du patrimoine et/ou pour assurer une protection adéquate des matériels utilisés, surtout dans le groupe, nécessite l'insertion d'un système de contrôle interne (qui correspond au fonctionnement de la société).

Pendant et après les travaux effectués, la société devrait confier à une personne bien précise l'inspection et le contrôle de tous les matériels utilisés.

En appliquant des règles bien précises, les règles et procédures aident à atteindre les résultats à bien faire. En l'absence de cette règle précise, il se peut que l'on atteigne le résultat, mais ce sera dans des conditions plus difficiles, plus aléatoires, moins sûres, en un mot moins professionnelles.

Dans le moyen matériel, pour assurer le bon fonctionnement de l'appareil informatique, le responsable du groupe doit confier à un technicien qualifié la maintenance, chaque fois que le matériel rencontre un problème. Il suffit au responsable du groupe d'acheter un onduleur pour éviter la perte de documents pas encore enregistrés s'il existe une coupure du courant, et pour protéger l'unité centrale contre le dégât de l'électricité comme la haute tension, le court-circuit.

Pour avoir une bonne protection des dossiers concernant l'entité, il suffit d'entrer dans la charge effectuée par le groupe l'achat de matériels de bureau comme l'armoire, le classeur pour ranger les dossiers importants.

1.2.1.3 Organisation comptable du groupe de société

Le groupe de société assure la gestion des écritures comptables du groupe dans le but de satisfaire au moment opportun la disponibilité et la délivrance des écritures aux organes intéressés. Tout au long de la réalisation de la comptabilisation, la direction technique devra fournir des éléments comptables à la direction administrative et financière (délivrance de matière, temps de fabrication) qui permettront de déterminer le gain de tous les travaux comptables.

L'organisation comptable du groupe de société met la mission d'enregistrer toutes les opérations du groupe, de noter toute la transformation subie par les capitaux mis à la

¹² Idem

disposition, d'en tirer tous les renseignements utiles pour assurer la bonne marche des affaires en vue d'en dégager les résultats. Alors, elle est donc à la fois un organe de contrôle et de direction entre les moyens du chef du groupe.

Il suffit de classer les pièces comptables selon leur nature et par date, l'achat des matériels de rangement ou de classement est également nécessaire pour pouvoir classer les dossiers d'une manière efficace. Il faudrait les mettre dans des classeurs différents (par exemple : facture, reçues, pièces de banque...).

1.2.2 Mise en place du personnel administratif du groupe

Le groupe devrait bien choisir le personnel à recruter surtout par le Directeur Général.

Pour l'insuffisance du personnel, deux solutions sont possibles selon le besoin de la société :

- La première consiste à former les stagiaires chez elle pour étoffer le personnel afin de diminuer le volume du travail de chaque agent et d'éviter les pertes de temps ;
- La deuxième concerne le recrutement qui augmente l'effectif au besoin du groupe, par exemple, en 80% des postes existants.

Les personnes recrutées sont clairement conscientes de l'administration du groupe. En d'autres termes, l'apparition du personnel administratif spécialisé permettra au groupe d'atteindre une certaine dimension. Cette dimension peut être volumineuse, compte tenu des attributions des administrateurs et l'ensemble des circonstances dans lesquelles on vit, et aussi dépendent de la taille du groupe de société, de la nature de son activité, de l'état d'esprit animant de Gérant. Alors, on met au service la personne de bonne conduite dans le groupe, dans un registre de figure et le profile requis au sein de la société. Ainsi les principales missions du personnel administratif sont les suivantes :

- Le recrutement du personnel ;
- La formation technique et générale ;
- La discipline ;
- La fixation de la rémunération du travail ;
- L'application de la législation du travail et la législation sociale, le dossier du personnel, le fichier du personnel, etc.....

La différence entre le comptable et le trésorier réside dans le fait que nous allons séparer totalement leur travail, alors, d'une part, le trésorier accomplit sa fonction, il fournit les pièces justificatives ; d'autre part le comptable dans son rôle, fait l'enregistrement comptable, suivant la réglementation et la normalisation comptable.

Ensuite, le rôle du secrétaire sera séparé à d'autres personnes, surtout le poste vacant différent du secteur du comptable. Enfin, la machine administrative fonctionne bien et rapidement dans tous les postes concernés.

Bref, nous avons remarqué que la proposition est basée surtout sur la méthode de l'organisation pour avoir aidé au bon fonctionnement de la mise en place au niveau de la procédure administrative. Les théories de l'organisation afin de bien gérer et d'administrer la situation au sein de ce groupe.

De ce point de vu, nous pouvons passer à la section suivante qui présente la présence d'un comptable et financier en matière des achats.

Section 2 : SOLUTIONS A L'AMELIORATION DANS LA PROCEDURE COMPTABLE ET FINANCIERE

La comptabilité et la finance sont les seuls moyens pour gérer la société afin de suivre tous les circuits en son sein. Alors, cette section est réservée à la proposition de la solution de procédure et du financement.

L'objectif consiste à connaître à tout moment la situation de la trésorerie du groupe en caisse et en banque, à gérer et administrer en transparence la trésorerie et à assurer la sécurité du fonds circulant à travers le groupe.

2.1 Amélioration de la procédure comptable en matière d'achats

2.1.1 Circuit des documents et des administratifs

Cette procédure a pour objectif d'éviter tous les risques relatifs à la gestion du cycle achat, qui grève le patrimoine du groupe. Ainsi, voici une procédure qui décrit la circulation des documents au sein de l'administration de ce groupe.

Tableau N°7 : L'étape des approvisionnements

N°	Nature d'opération	Poste demandeur	Responsable hiérarchique	Responsable administratif et financier	Directeur Générale
1	Constatations de besoin	X			
2	Rédaction et signature de demande d'Achat (DA)				X
3	Contrôle et vérification du besoin		X		
4	Emission DA à l'administration		X		
5	Prospection des fournisseurs avec facture pro forma			X	
6	Sélection FRNS par un Tableau Comparatif de Prix (TCP)			X	
7	Liasse des documents facture pro forma + DA + TCP			X	
8	Contrôle budgétaire de l'achat				X
9	Etablissement du bon de commande (BC)			X	
10	Vérification quantitative et qualitative du BC avec le DA et le TCP				X
11	Approbation du Gérant pour les commandes				X
12	Emission BC au fournisseur choisi	X			
13	Classement des documents en attente de livraison		X		
14	Relance fournisseur		X		
15	Réception de marchandises suivie de contrôle à la livraison	X			
16	Comptabilisation de la facture	X			
17	Dispatché des marchandises				X
18	Mise à jour du fichier suivi commande fournisseur		X		
19	Classement document			X	

Source : REGROUPEMENT PROPRE, 2008.

Ce tableau se réfère à notre description de circuit consignée aux pages 19 et 20. Le circuit y afférent signifie que chaque poste tient sa responsabilité. Cependant, les tableaux donnés dans les pages 74-75 sont suggestifs.

Commentaire :

Nature d'opération Poste : achat de fourniture administrative

Poste Demandeur : service marketing

Responsable hiérarchique : Directeur Général

Responsable Administratif financier et Comptable : Directeur Général et la personne de confiance

Explication narrative :

Après la constatation de besoin, l'intéressé doit remplir la Demande d'Achat (DA) interne qui décrit la nature et la quantité demandée. Ensuite, le responsable hiérarchique vérifie physiquement la nécessité de cette demande.

Après avoir prospecté les fournisseurs sur la base de la facture pro forma, le responsable administratif choisit le fournisseur le plus rentable en fonction du Tableau Comparatif de Prix (TCP).

Remarque :

Voici le modèle de demande d'achat et du tableau comparatif de prix proposés pour ce groupe :

2.1.1.1 Demande d'Achat (DA)

Numéro..... (a)

Poste demandeur..... (b)

Date d'émission.....(c)

Date d'utilité.....(d)

Tableau N°8 : Demande d'achat

Date	Désignation	Quantité		Motif des Achats		Signature	
11-01-08	1	farine	20kg	10kg	10cakes	cuisinier	Responsable
(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)

Source : Proposition personnelle, 2008.

Ce document est rempli à l'initiative du demandeur de la manière suivante :

- (a) : le numéro de demande d'achat interne du groupe (ex : DA 002) ;
- (b) : encadrer la société intéressée où travaille le poste demandeur (ex : ACACIA) ;
- (c) : date d'émission de la demande (ex : 09/01/08) ;
- (d) : indication du poste demandeur (ex : cuisinier) ;
- (e) : date de mise à la disposition chez le demandeur (ex : 11/01/08) ;
- (f) : le numéro séquentiel de la ligne de besoin (ex : 1 pour la première ligne et ainsi de suite) ;
- (g) : l'indication précise de l'article à demander (ex : la farine KOBAMA) ;
- (h) : quantité ou nombre d'articles souhaités (ex : 20 kg) ;
- (i) : la quantité définitive nécessaire à commander après la vérification physique de l'article faite par le chef hiérarchique (ex : 10 kg.) ;
- (j) : l'utilisation succincte et claire de ce besoin (ex : pour fabriquer 10 cakes commande de client livré ce 11/01/08) ;
- (k) : signature de l'intéressé suivie de son nom (ex : cuisinier) ;
- (l) : signature et nom du chef hiérarchique pour preuve que la commande est vérifiée et validée par celui-ci (ex : responsable technique du restaurant ACACIA City).

2.1.1.2 Tableau Comparatif de Prix (TCP)

Tableau N°9 : Tableau comparatif de prix

Désignation d'article	Prix unitaire HT			
	Rakoto(b)	Rabe	Raso	Solofo
Achat de stylo (a)	20 000,00(c)	30 000,00	40 000,00	50 000,00
Délai de livraison	11-02-07(d)	11-03-07	11-04-07	11-05-07
Condition de paiement	31-12-07(e)	31-12-07	31-12-07	31-12-07

Source : Proposition personnelle, 2008

Ce tableau est établi sur la base de la facture pro forma obtenue auprès des fournisseurs après la prospection pour trouver celui qui est le plus rentable suivant l'indication suivante :

- (a) : identification de chaque article demandée ;
- (b) : nom des fournisseurs à sélectionner ;
- (c) : prix unitaire proposé par chaque fournisseur ;
- (d) : délai de livraison servi par chaque fournisseur ;
- (e) : conditions de paiement accordées par chaque fournisseur.

A partir de cette nouvelle procédure d'achat, nous espérons que :

- tous les achats effectués par le groupe soient conformes aux besoins réels ;
- tous les achats reçoivent l'approbation des responsables hiérarchiques compétents en matière ;
- toutes les commandes soient suivies ;
- toutes les marchandises achetées aient des pièces justificatives en bonne et due forme pour matérialiser les opérations ;
- le fournisseur sélectionné procure le meilleur rapport qualité/prix ;
- les achats suivent le planning budgétaire ;
- toutes les factures d'achat soient comptabilisées.

2.1.1.3 Rôles du RAF

Ensuite, les rôles du RAF consistent à vérifier et à contrôler si les achats sont prévus ou non dans le budget et si la situation actuelle de la trésorerie permet de payer à temps voulu la dette.

BC 2ex

FIN

ORéjet K

Dès son approbation, le responsable de l'achat prépare le bon de commande en quatre exemplaires dont :

- les deux originaux sont destinés au fournisseur où l'un doit être à retourner dans le groupe accompagné de la facture correspondante ;

- le troisième sera classé temporairement jusqu'à la livraison ;
- la souche reste pour archive du service administratif.

Tout bon de commande doit être signé par le Gérant et le RAF avant son envoi auprès du fournisseur. Le responsable administratif met à jour le fichier commande fournisseur.

A la livraison des marchandises, le responsable administratif vérifie la conformité du bon de livraison, de la facture et du bon de commande par rapport à la qualité et la quantité des articles reçues. Deux cas peuvent se présenter :

- si la livraison est non conforme, il refuse et prépare une lettre de réclamation ;
- si la livraison est conforme, il appose la mention « **reçue conforme** » sur la facture, sur le bon de livraison et sur le bon de commande. Il procède directement à la distribution de la commande à l'intéressé.

Enfin, l'intervention du comptable consiste à la comptabilisation de la facture. Cette section parle du rôle de l'achat, ainsi que celui qui est responsable financier dans le cycle d'achat, suivant la situation de trésorerie et tous les renseignements à propos de l'achat. En effet, on passe à la section suivante qui décrit au niveau des procédures comptables en ce qui concerne la mise en place de méthode claire, procédure claire et nette dans la comptabilisation des comptes et la gestion de la trésorerie du groupe.

2.2 Solution au niveau des procédures comptables

2.2.1 Mise en place de méthode claire pour la comptabilisation des comptes de liaison du groupe

Au niveau de la comptabilité, il est important de faire un enregistrement au jour le jour pour le maintien de l'organisation de la comptabilité, c'est-à-dire l'enregistrement comptable ne doit pas être reporté d'un délai quelconque mais il doit être exécuté immédiatement. Et cela pour éviter les erreurs et falsification et facilite le travail du responsable.

Pendant le traitement comptable, le dispositif doit garantir l'exhaustivité de l'enregistrement des pièces comptables. Par ailleurs, les erreurs d'enregistrement doivent pouvoir être détectées pour les procédures adéquates.

Ces objectifs sont généralement atteints, soit par un système informatique général direct à l'enregistrement, soit par un système manuel comportant les éléments suivants :

-Les pièces comptables, qui sont enregistrées à temps réel afin d'éviter tout oubli ou retard ;

- Les pièces comptables, qui sont enregistrées selon leur échéance, ce qui permet d'en vérifier rapidement l'enregistrement de la totalité, par le pointage d'une liste récapitulative (tableau de bord) ;

- Des contrôles de rapprochement globaux, qui sont effectués par des responsables supérieurs.

Pour la facturation du fournisseur, il suffit d'assurer que la facture provenant du fournisseur porte les éléments exigés par le code de commerce tel que le :

Le N° statistique ;

Le N° d'identification fiscale ;

Le montant hors taxes ;

Le TTC (Taxe Tout Compris).

Dans l'acquittement des impôts, il suffit d'acquitter l'impôt à la date précise imposée par le centre fiscal.

Dans l'analyse, nous avons constaté que le retard d'arrivée des relevés de comptes du groupe tenu par les banques commerciales met en difficulté le comptable qui doit établir régulièrement les états de rapprochement bancaires. De ce fait, nous suggérons au groupe de négociier à sa banque d'envoyer à chaque fin de semaine « *vendredi* » la situation de ses comptes par « *e-mail* » pour que le comptable puisse corriger rapidement et hebdomadairement les écarts constatés.

2.2.2 Mise en place de procédure claire et nette de la gestion de trésorerie du groupe

2.2.2.1 Contrôle des espèces

Compte tenu des effets pervers de l'insuffisance d'un système de contrôle interne en matière de la gestion des fonds en espèce, nous suggérons au groupe ACOR les améliorations suivantes :

- il est important de fixer par un montant de Ar 10 000, 00 le fonds de caisse en départ octroyé à la vendeuse pour éviter la recherche éventuelle de la monnaie;
- il est préférable que tout transfert de fonds en espèce circulant dans le groupe, surtout entre la vendeuse et le directeur d'exploitation, à qui elle doit rendre

compte de la situation de trésorerie à la fin de la journée, doit être détaillé matériellement par un support écrit dit « *Etat de billetage* ». Son format peut se présenter comme suit :

Tableau N°10 : Etat de billetage

Remettant Bénéficiaire

Nombres Unité de comptage Valeur en Ar(f) Montant (nombre X valeur) en Ar

(1)

(2)

Détail des espèces versées			Détail des espèces demandées		
Ariary			Ariary		
	Billets de 10 000,00			Billets de 10 000,00	
	Billets de 5 000,00			Billets de 5 000,00	
	Billets de 2 000,00			Billets de 2 000,00	
	Billets de 1 000,00			Billets de 1000,00	
	Billets de 500,00			Billets de 500,00	
	Billets de 200,00			Billets de 200,00	
	Billets de 100,00			Billets de 100,00	
	Pièces de 50,00			Pièces de 50,00	
	Pièces de 20,00			Pièces de 20,00	
	Pièces de 10,00			Pièces de 10,00	
	Pièces de 5,00			Pièces de 5,00	
	Pièces de 4,00			Pièces de 4,00	
	Pièces de 2,00			Pièces de 2,00	
	Pièce de 1,00			Pièce de 1,00	
	0.40			0.40	
	0.20			0,20	
Ariary	Totaux		Ariary	Totaux	
	Total en espèce (h)			Total en espèce	

Source : Auteur, 2008

(e) Billets d'Ar 10 000,00 = (g)

ETAT DE BILLETAGE DE FONDS

(a) recette / dépense (1)

Nom du remettant (2) bénéficiaire (b)

Société : (c)

Date : (d)

Heure :

Arrêté le présent comptage de fonds à la somme de.....(i).....Ariary

(1) Encadrer la mention utile

(2) Rayer la case inutile

Le mode de remplissage de cette feuille se fait ci-dessous :

(a) : encadrer la case objet de transfert de fonds ;

(b) : rayer la case inutile ;

(c) : nom de la société remettant ou bénéficiaire du fonds ;

- (d) : date et heure de contrôle de fonds en espèce ;
- (e) : nombre de billets ou pièces comptées ;
- (f) : valeur monétaire de chaque billet ou pièce ;
- (g) : le montant total de chaque billet ou pièce (nombre X valeur) ;
- (h) : montant global de fonds en chiffres ;
- (i) : montant global de fonds écrit en toutes lettres.

Les résultats attendus par cette amélioration du système de contrôle de la trésorerie pour le groupe sont :

- la sécurité du comptage de fonds ;
- la mise à jour de la tenue du compte caisse et compte banque à chaque mouvement ;
- la connaissance de la situation du compte en banque, à tout instant, par le Gérant.

2.2.3 Etat de rapprochement clair en matière de trésorerie entre les différentes sociétés

A chaque fin de semestre, le responsable doit faire l'état de rapprochement du groupe de société.

Périodiquement, le comptable du groupe ACOR vérifie le compte banque tenu au sein du groupe avec l'extrait de compte envoyé par cette institution financière. Des différences peuvent être constatées.

Elles proviennent :

- Soit de l'erreur de calcul ou d'omission dans l'un des comptes ;
- Soit des délais nécessaires à la réception et à l'enregistrement comptable des documents : chèque, avis d'encaissement ou de domiciliation d'effets, avis de virement...
- Soit du fait que le groupe n'ait avisé de divers frais, intérêt et des commissions que par la réception du relevé.

Les différences sont constatées et expliquées dans un document appelé état de rapprochement, établi dans le groupe ACOR.

Tableau N°11 : Le compte 512 BOA du groupe ACOR représenté au 31/10*Montant en Ariary*

Date	Libellés	Débit	Crédit	Solde
01-oct	A nouveau	62 500,00		62 500,00
02-oct	Versement en espèce		15 000,00●	47 500,00
03-oct	Payement chq 0121336	20 000,00●		67 500,00
05-oct	Chq n°415377 loyer salle		21 000,00●	46 500,00
08-oct	Versement en espèce	35 500,00●		82 000,00
10-oct	Chq n°415877 fournisseur GB		10 000,00●	72 000,00
15-oct	Chq n°458791 société IMES		17 000,00●	55 000,00
20-oct	Avis de crédit	15 000,00●		70 000,00
25-oct	Avis de débit virement fournisseur		22 500,00●	47 500,00
30-oct	Chq n°512987 fournisseur socs		7 500,00●	40 000,00
30-oct	Remise d'effet à l'encaissement	10 000,00●		50 000,00
30-oct	Chq n°541233 maison R		8 500,00	41 500,00
		143 000,00	101 500,00	682 000,00

Source : Auteur, 2008**Tableau N°12 : Le 2/11 le groupe reçoit du BOA son relevé de compte***Montant en Ariary*

Date	Libellées	Debit	Credit
	Ancien solde		62 500,00
03-oct	Versement espèce		20 000,00●
06-oct	Chq n°0121336	15 000,00●	
08-oct	Chq n°415377	21 000,00●	
08-oct	Remise de chq		35 500,00●
16-oct	Chq n°458791	17 000,00●	
17-oct	Chq n°415877	10 000,00●	
18-oct	Négociation effet		15 000,00●
23-oct	Virement fournisseur	22 500,00●	
29-oct	Virement client		9 500,00
31-oct	Encaissement effet		10 000,00●
31-oct	Commission sur encaissement effet (TVA=36)	200,00	
31-oct	Prélèvement ED (TVA=1620)	9 000,00	
31-oct	Prélèvement téléphone (TVA=810)	4 500,00	
	Solde=53 300		
	TOTAUX	99 200,00	152 500,00

Source : Auteur, 2008

Il s'agit d'effectuer le pointage des opérations qui se concordent avec le compte BOA. Le pointage permet de constater la différence entre les opérations.

Tableau N°13 : Pointage des opérations avec le compte BOA*Montant en Ariary*

Compte BOA groupe ACOR	Relevé de compte BOA
Versement en espèce 15 000,00 (crédit) ●	Versement espèce 20 000,00 (crédit) ●
Paiement chq n°0121336 20 000,00 (débit) ●	Chq n°0121336 15 000,00 (débit) ●
Chq n°415377 loyer salle 21 000,00 (crédit) ●	Chq n°415377 21 000,00 (débit) ●
Versement en espèce 35 500,00 (débit) ●	Remise de chq 35 500,00 (crédit) ●
Chq n°415877 fournisseur GB 10 000,00 (crédit) ●	Chq n°458791 17 000,00 (débit) ●
Chq n°458791 société IMSE 17 000,00 (crédit) ●	Chq n°415877 10 000,00 (débit) ●
Avis de crédit 15 000,00 (débit) ●	Négociation effet 15 000,00 (crédit) ●
Avis de débit virement fournisseur 22 500,00 (crédit) ●	Virement 22 500,00 (débit) ●
Remise d'effet à l'encaissement 10 000,00 (débit) ●	Encaissement effet 10 000,00 (crédit) ●

Source : Auteur, 2008

On peut remarquer que les dates d'enregistrement des opérations sont différentes dans les deux comptabilités. Les opérations non pointées sont les suivantes :

Tableau N°14 : Opération non pointées*Montant en Ariary*

Dans le compte BOA	Dans le relevé de compte
Chq n°512987 fournisseur socs 7 500,00	Virement client 9 500,00
Chq n°541233 maison R 8 500,00	Commission sur encs effet (TVA=36) 200,00
	Prélèvement ED (TVA=1 620) 9 000,00
	Prélèvement téléphone (TVA=810) 4 500,00

Pour établir l'état de rapprochement, il suffit, à partir du solde final dans les deux comptes, d'ajouter des opérations manquantes au débit et au crédit.

Tableau N°15 : Etat de rapprochement

Montant en Ariary

Dans le compte BOA	Dans le relevé de compte
Chq n°512987 fournisseur socs 7 500,00 Chq n°541233 maison R 8 500,00	Virement client 9 500,00 (crédits) Commission sur encs effet (TVA=36) 200,00 (débit) Prélèvement EDF (TVA=1620) 9 000,00 (débit) Prélèvement téléphone (TVA=810,00) 4 500,00 (débit)

Dans le compte BOA			Extrait de compte		
Libellés	Débit	Crédit	Libellés	Débit	Crédit
Solde au 31/10	41 500,00		Solde au 31/10		53 300,00
Virement client	9 500,00				
Commission sur encs effet (TVA=36)		200,00	Chq n°512987 fournisseur socs	7 500,00	
Prélèvement ED (TVA=1620)		9 000,00			
Prélèvement téléphone (TVA=810)		4 500,00	Chq n°541233 maison R	8 500,00	
Solde débiteur		37 300,00	Solde créditeur	37 300,00	
TOTAL	51 000,00	51 000,00	TOTAL	53 300,00	53 300,00

Source : proposition de relation entre BOA, auteur, 2008

On doit faire l'enregistrement de l'état de rapprochement dans la comptabilité du groupe ACOR.

Deux écritures doivent être comptabilisées pour enregistrer les opérations relevées dans un état de rapprochement, l'une pour les opérations portée au débit et l'autre pour les opérations portées au crédit.

Alors, l'enregistrement de l'état de rapprochement se fait dans le journal banque :

1^{er} enregistrement :

Montant en Ariary

Date	N° de compte	libellé	Débit	Crédit
31/12	512	BOA	9 500,00	
	4111	Client (Suivant l'état de rapprochement)		9 500,00

2^e enregistrement :

Montant en Ariary

Date	N° de compte	Libellé	Débit	Crédit
31/12	4456	Etat TVA déductible sur autre bien et service (36+1620+810)	2 466,00	
	627	Service bancaire et assimilé	200,00	
	606	Achat non stockés de matière et fourniture	9 000,00	
	625	Frais postaux et télécommunications	4 500,00	
	512	BOA (Suivant l'état de rapprochement)		16 166,00

2.2.4 Amélioration de la gestion des immobilisations

2.2.4.1 Investissement en matériel performant

Compte tenu de l'insuffisance et la vieillesse des matériels informatiques utilisés dans le groupe, nous suggérons qu'un investissement pour quatre ordinateurs s'avère essentiel dans le but d'augmenter leur chiffre d'affaires et d'améliorer la qualité et la rapidité du travail. En effet, le Gérant aura plusieurs choix sur le mode de financement, soit par fonds propre, soit par crédit-bail soit par emprunt bancaire. « *Le crédit –bail* » est un contrat de location ayant pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif avec ou non transfert du bien à la fin du contrat. Pour suivre l'état physique des immobilisations, nous espérons que la tenue des immobilisations dans un livre parait essentiel dont les contenus sont : la date d'acquisition, la valeur d'entrée, la valeur réelle, le taux d'amortissement proposé, la durée d'utilité du bien, la codification interne avec l'intitulée des immobilisations, la date du dernier entretien et/ou de la maintenance.

Tableau N°16 : Coût de matériels informatiques*Montant en Ariary*

Date d'acquisition	Valeur entrée	Valeur réelle	Libellés	Taux d'amortissement	Durée	Code	Date du dernier entretien	Lieu d'affectation
01-01-2004	3 000 000,00	5 000 000,00	Achat de quatre ordinateurs	33.33%*	3ans	A001	31-12-07	Mahazo

Source : Exemple de proposition, auteur, 2008.Amortissement : $V_o \times t\% \times n$ **(Amortissement linéaire)**

L'impact de cet achat peut être multiple. Malgré tout, c'est l'impact positif qui l'emporte sur l'impact négatif. Ce coût est abordable pour avoir des résultats tangibles et palpables. L'impact négatif en est que les outils à base électroniques sont sériels et fragiles. L'importation de ce produit chaque année, par exemple, entraîne à une dépense incalculable, d'où la nécessité de la précaution car un moindre geste conduit à une importation non-raisonnable et finit par la faillite de ce groupe.

2.2.4.2 Modèle pour le suivi des immobilisations

Le registre de cahier de transmission suit les biens durables que dispose le groupe par les : date, montant, désignation, nombre, lieu d'affectation, code.

Par exemple :

Tableau N°17 : Tableau de suivi des immobilisations*Montant en Ariary*

Date d'acquisition	Valeur entrée	Valeur résiduelle estimée	Libellés	Taux d'amortissement	Durée	Code	Date du dernier entretien	Lieu d'affectation
01-01-2002	23 000 000,00	15 000 000,00	Voiture R4	20%	5 ans	A002	31-12-07	Ambohidahy
01-01-2004	33 000 000,00	18 000 000,00	Voiture R16	16.66%	6 ans	A003	31-12-07	Mahazo

Source : Exemple de proposition, auteur, 2008.Amortissement : $V_o \times t\% \times n$ **(Amortissement linéaire)**

Ce tableau est établi sur la base de l'entité au coût d'acquisition. Les immobilisations produites par l'entité pour elle-même sont comptabilisées au coût de production. Les coûts suivants sont des frais rattachables, par exemple : frais d'installation, frais initiaux de livraison et de manutention.

A titre de conclusion partielle, la procédure comptable améliorée est bien conçue surtout la situation de trésorerie. Dans l'état de rapprochement, nous avons proposé le temps régulier au moment voulu après la négociation à la banque. Notre proposition se matérialise à travers un tableau de suivi des immobilisations.

Au chapitre suivant, nous donnons les résultats attendus et impacts dans la proposition des solutions suite au diagnostic des procédures adoptées par le groupe ACOR.

Chapitre II : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

L'objectif est de procurer à la société un meilleur rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. En cherchant les meilleures solutions aux diagnostics évoqués ou en adoptant les assimilations de cas telles que proposées, une évolution positive, un impact négatif sur tout axe est fort probable pour le groupe. Ce groupe doit faire le choix sur la meilleure option. Et les résultats attendus et leurs impacts sont décrits dans les sections ci-après.

Section 1 : RESULTATS ATTENDUS

1.1 Connaissance parfaite des procédures administratives et comptables

La notion de juste valeur soustrait toute origine de surévaluation des ressources. Ce qui profite aux gérants de :

- Gérer l'état d'organisation et de circulation des dossiers dans la société, surtout les informations suivant les travaux à chaque poste ;
- Connaître l'état actualisé des immobilisations en possession et de décider par la suite les investissements à allouer qui peuvent être la réhabilitation, le renouvellement ou l'expansion de la capacité de travail ;
- Gérer ses échéances douteuses pour amortir les risques futurs que la société aura à supporter ;
- Guider la politique du groupe de la société, via la procédure administrative et comptable, qui peut se jouer sur le taux de rotation des investissements ou immobilisations par rapport aux chiffres de ventes (voir tableau 17 pages 86).

1.2 Gains de temps dans les travaux comptables

En ayant effectué tout travail comptable approuvé ou consacré, le service comptable peut se tourner vers des tâches plus approfondies qui ne sont que des suites logiques du meilleur travail de comptabilité. Il peut entreprendre la gestion financière en préparant les dossiers d'analyse pour pouvoir procéder à :

- L'étude de la rentabilité ;
- La gestion budgétaire ;
- L'analyse des coûts ;
- La gestion de trésorerie.

La gestion financière est un autre avantage que la gestion de la société peut en profiter suite à une bonne organisation comptable.

1.3 Confiance et fiabilité des informations financières

Le groupe peut tirer un bénéfice en respectant ces solutions. Mais, certes, le plus significatif est l'image fidèle que tout le monde perçoit du système comptable et des états financiers de la société.

En alléguant la place de chaque tiers et intervenants, nous déduisons que :

- Les partenaires : banquiers, clients attacheront à la société une liaison étroite, basée sur la confiance ;
- Le groupe ACOR bénéficiera d'une cohésion dans toute décision fondée sur la sincérité des résultats d'activité ;
- Les investissements ne courent aucun risque caché sur les fonds à engager ou engagés; étant donné que la réelle situation est affichée ;

Par rapport à elle-même, la pérennité du groupe est assurée, vu que la bonne volonté des intervenants se fait face à des réels problèmes sans dissimulation ou détours.

Les résultats attendus, en particulier, c'est un résultat du bénéfice en général au moment d'utilisation du travail comptable et les procédures administratives. L'application de cette méthode gagne du temps pour attirer les clients qui constituent un bastion du développement de ce groupe. Ce qui nous permet d'aborder la section suivante.

Section 2 : IMPACTS POSITIFS ET NEGATIFS

2.1 Impacts positifs

2.1.1 Contrôle de fonction de service administratif

Pour faciliter en partie, les tâches à exécuter dans cette société, le groupe applique le principe d'administration classique, c'est-à-dire « Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ».

Tout d'abord, chaque service représente un ensemble de moyens matériels et humains, qui sont mise à la disposition d'un chef responsable pour remplir une fonction nécessaire à la vie de la société :

- Assurer les exécutions d'un ensemble des tâches de même nature en veillant à leur coordination interne ;

-Atteindre certains objectifs nécessaires à l'activité d'autres services conformes à la directive de leur chef commun.

La partition des activités entre les services est à l'origine de la notion de fonction. Ainsi, dans les sociétés, aucune fonction ne peut être exercée par un service unique sans tenir compte de l'organisation de l'ensemble du groupe.

La division en service dans le groupe n'est pas automatique. Il faut tenir compte des éléments ci-après :

- La capacité des employés du groupe de société pour maîtriser le déroulement de leurs services, les tâches et le pouvoir (de la taille du groupe ACOR) qui leurs incombent ;
- La nature de son activité ;
- Les objectifs à court et à long terme ;
- La personnalité et des aptitudes du chef de groupe et de chacun de cadre.

Alors, le service administratif est dirigé toujours par le Gérant, qui doit connaître exactement quelles sont ces attributions au point de vue de :

- La nature des tâches ;
- L'étendue de ses pouvoirs.

2.1.1.1 Service administratif

Dans les sociétés appartenant au groupe, l'encadrement doit être assuré, les échelons hiérarchiques et les organes fonctionnels se multiplient si bien que la direction générale coiffe toutes ces organisations complexes. Elle doit les animer, voir même les maintenir en vie.

2.1.1.2 Contrôle administratif

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés, aux principes admis. Il est grand temps de signaler la faute et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le recours, c'est-à-dire le résultat sera bien organisé. C'est là l'essence du contrôle.

Le « doit » s'exerce dans chacune de fonction du groupe.

2.1.2 Contrôle de fonction de service financier

L'existence du contrôle interne sécurise le patrimoine de société, c'est-à-dire trouver des capitaux, les gérer, tirer la meilleure partie possible de disponibilité. Elle concerne donc l'exploitation et la gestion des capitaux du groupe.

Dans le groupe ACOR, il assure le fonctionnement des capitaux qui sont indispensables.

Ces capitaux, il faut d'abord les rechercher, les réunir puis les employer, les gérer, les rémunérer éventuellement les rembourser.

Toutes ces opérations constituent ce qu'on appelle la finance. Cette fonction est assurée par le service financier, la fonction financière entre là en action, la première dans la vie du groupe, et elle commande toute la vie de cette dernière.

Alors, les principaux rôles tenus par le service financier consiste à :

- A traiter d'un problème d'investissement (détermination des capitaux nécessaire du moment de l'investissement, étude de la rentabilité des investissements projetés envisagés,...) ;
- A gérer la vie financière du groupe (maintien d'une bonne trésorerie, gestion de crédit,...) ;
- Contrôler la gestion financière : ces éléments constituent les indicateurs des gestions permettant de contrôler à tout moment la gestion financière du groupe.

Remarque :

Dans le groupe ACOR, auparavant, la relation financière n'a pas une règle stable. Si l'une des sociétés qui composent le groupe, par exemple, prête une somme d'argent, on ne marque pas de signature dans un cahier de charge. Alors, maintenant si elle prête un montant, une signature marquant l'emprunt et/ou le prêt devra être faite. Par exemple : la société MDC building emprunte une somme d'argent à la société ACOR consulting & PARTNERS, obligatoirement utilisé la signature, même à la société ACACIA, la personne qui fait la signature est la responsable financière et comptable.

Si la société ACOR Consulting & PARTNES prête aussi un montant à la société MDC building toujours la même utilisation de la signature dans le cahier de charge et enregistré aux écritures à la fin de semestre ou à la fin d'année.

2.2 Impacts négatifs

2.2.1 Rigidité des procédures entre les sociétés

Lorsque la procédure dans les sociétés est rigide, tous les postes du travailleur se déstabilisent, les sociétés courent à la perte du personnel employé. Donc, le groupe ACOR peut faire l'objet de l'effondrement. La conjugaison en les mesures juridiques, le personnel souffre de pleine fonction de l'excès des matériels.

Il s'agit d'un problème d'adaptation à la structure. Quand la conception et la structure ne sont pas flexibles (ex : le système humain), l'entreprise souffre du manque à gagner sur sa pérennisation. Nous distinguons leur degré d'automation et manuel.

2.2.2 Augmentation de l'effectif du personnel

L'augmentation de l'effectif du personnel va de pair avec l'augmentation de charges fixes ou charges du personnel (budget), c'est-à-dire les charges de société augmentent aussi. On assiste à une réduction du taux de chômage juvénile dans cette localité. Si l'effectif de travailleurs augmente, le Gérant n'avait pas le temps de surveiller les différents postes dans le groupe, car le groupe ACOR a trois sociétés différentes. Et les conflits entre les travailleurs se font jour.

Cette section comporte l'analyse des impacts positifs et négatifs de résultats attendus. Cette analyse est basée sur l'organisation de fonction administrative et service administratif, et à l'établissement de l'état de rapprochement clair dans la relation avec une autre société comme BOA. Les impacts positifs et les impacts négatifs sont la conséquence des résultats attendus au niveau de l'administration et la sévérité de la procédure dans le groupe.

Dans cette partie, nous avons donné plusieurs suggestions pour pallier le diagnostic détecté au sien du groupe ACOR. Malgré tout, les résultats attendus, les impacts positifs l'emportent sur les impacts négatifs. Alors, nous allons la terminer avec une remarque. A tout groupe de société ayant de problèmes même les grandes sociétés, des solutions pour résoudre la situation contextuelle existent toujours, moyennant l'exactitude de la conception élaborée pour un groupe de société comme le groupe ACOR, qui fait l'objet fondamental de la présente étude.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude au sein du groupe ACOR consistait à analyser des procédures administratives et comptables. L'analyse s'est portée surtout sur le plan administratif. Le système comptable dispose des documents comptables, pièces maîtresses de la comptabilité pour l'enregistrement des écritures et les informations financières à l'aide d'un logiciel professionnel.

Pour le groupe ACOR, la procédure administrative et la procédure comptable fonctionnent toujours. La procédure administrative est basée sur la mise en place de l'organisation. La procédure comptable opte pour l'enregistrement des opérations comptables, écriture comptable et interprétation du contenu des états financiers.

Malgré la bonne pratique de la fonction des procédures administratives et les traitements comptables du groupe ACOR, il existe encore quelques inconvénients dans l'application de l'organisation de procédure administrative et les opérations ou l'écriture comptable.

Ces points faibles pourraient perturber les procédures administratives et comptables dans le cas du groupe ACOR.

Pour cela, nous avons apporté quelques recommandations ou suggestions pour remédier ces points faibles.

Nous pouvons dire alors que la bonne contribution à l'amélioration de procédures administratives et comptables est vraiment nécessaire et efficace aux organisations et aux opérations pour le groupe ACOR.

Les paramètres suivants doivent être pris en considération : le temps pour effectuer les différents services, le personnel compétent, des matériels adéquats et le financement suffisant. Ces insertions signifient qu'on doit procéder à une organisation à jour, un marketing apte à relancer cette unité.

Enfin, la présente étude n'est autre que l'application des notions fondamentales dispensées par nos professeurs. Nous souhaitons que tous ceux qui veulent avoir des renseignements sur le groupe ACOR tirent la meilleure partie de leurs besoins.

Mot Clés : Procédures administratives ; Comptabilités

/

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Déclaration de TVA N° 601

ANNEXE II : Bulletin de paie

ANNEXE III : Cahier de départ

ANNEXE IV: Plan tiers

ANNEXE V : Cachet bleu sur pièce

ANNEXE VI: Pièce de recette et de dépense

ANNEXE VII : Facture

ANNEXE N°I : Déclaration de TVA N° 601

DECLARATION TVA N° 601

A. Régime de la déclaration :

- mensuel :
 - assujéti dont CAHT est supérieur ou égal à 1 Milliard;
 - assujéti dont CAHT est compris entre 500 millions et 1 milliard, mais ayant opté pour le régime mensuel.
- trimestriel : autres assujettis à la TVA.

B. Bureau de recettes : Centre fiscal de rattachement de l'entreprise.

C. NIF : à compléter obligatoirement (art. 05.05.04 & 05.05.05 du CGI)

D. Activité ou profession : mentionner l'activité principale de l'entreprise.

E. Tableau :

1. Opérations à l'exportation : il s'agit d'exportation de produits ou de services taxables au taux zéro.
2. Opérations locales : commerce, prestations de services, industries et métiers, profession libérale, autres;
 - à des personnes non assujetties : Ambassades ayant avec Madagascar une convention de réciprocité, consommateurs.
3. Autres régularisations : - Art. 06.01.20 & 06.01.21 du CGI (3^e alinéa & suivants) ainsi que les livraisons à soi-même.
5. Taxe déductible : - Seule la TVA afférente à des opérations taxables et figurant sur les factures régulières (art. 01.11.18 et art. 05.05.04 et 05.05.05 du CGI) est déductible.
6. Autres régularisations : - Art. 06.01.22 du CGI.
8. Prorata de déduction (pour les assujettis réalisant simultanément des opérations taxables et des opérations en dehors du champ d'application de la TVA ou exonérées art. 06.01.06 du CGI) :

C.A taxable

C.A total

- au numérateur : CA taxable au titre des opérations imposables, incluant les opérations réalisées avec les personnes et entreprises bénéficiant légalement du régime de la suspension de taxe, les exportations de biens ou de services taxables (taux 0).

- au dénominateur : CA total = CA taxable + CA sur opérations exonérées ou hors du champ d'application de la TVA.

NB :

- Le prorata est calculé provisoirement sur les opérations réalisées l'année précédente.
- Le montant de la taxe définitivement déductible est arrêté avant le 20.05 de l'année suivante.

Pour les entreprises nouvellement assujetties ou nouvellement créées, le prorata est calculé provisoirement en fonction du C.A prévisionnel.

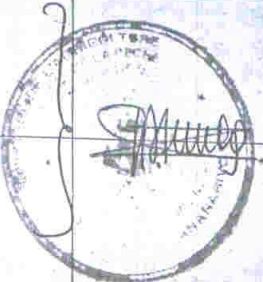

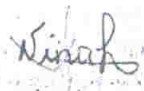



9. Report de crédit de la période précédente : il s'agit du crédit n'ayant pas fait l'objet de remboursement (cf. art. 06.01.24 - 5° du CGI).



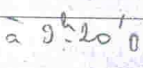
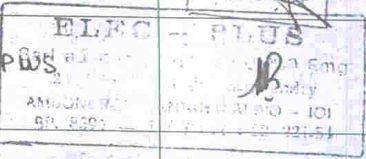

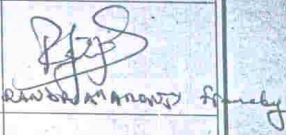

11 - 12 - 13 - 14 : à remplir obligatoirement.

ANNEXE N°II : Bulletin de paie

BULLETIN DE PAIE		Période: 01/02/06 au 28/02/06			Paiement : virement	
MDC Building IIE 34 ZJE Ambohidahy ANTANANARIVO 101 Tél : 24 344 30		Matricule A/0002/03	Groupe	Ancienneté	N° CNAPS	
		Emploi occupé COMPTABLE				Nb d'enfant
horaire 173,33						
VOLASOA						
N°	Désignation	Nombre	Base	Part salariale		
				Taux	Gain	Retenue
10	Salaire de ba	30,00	100 000		100 000	
101	Heures supplémentaires					
105	Heures supplémentaires					
106	Autres Avantages					
	Total Brut				100 000	
402	Retenue CNAPS		100 000	0,01		1 000
403	Retenue OSTIE		100 000	0,01		1 000
	Total Cotisations					2 000
550	Salaire net imposable				98 000	
820	Déduction frais professionnels			0,3	29 400	
560	Base imposable				68 600	
830	Retenue IGR				1 030	
990	Arrondi net à payer					
				NET A PAYER		96 970
L'employé		L'employeur				

ANNEXE N° III : Cahier de départ

DATES	OBJETS	DESTINATAIRES	SIGNATURES
20/06/07	offres renforcement de capacités de 17 AVE Antananarivo.	UPEP Tana.	
20/06/07	offres renforcement de capacités de 09 AVE Ambohidratrimo.	UPEP Tana.	
23/06/07	- Talon de chèque 3 - Relevé bancaire - Bordereau de versement espèce, chèque.	HAY TECK.	
	- Etat de paie - Facture 312ANA. - Facture Achat, autres.		Hme. Schandee
	- Etats financiers 2.		
17/07/07	Facture ELEC PLUS N° 005ACP07 et N° 006ACP07	ELEC PLUS	
23/07/07	Accuse de reception D 10.	Ministère de l'Agriculture	
25/07/07	Acte d'engagement	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche.	
07/09/07	Facture Elec Plus. n° 007 et 008ACP07.	ELEC PLUS.	
19/09/07	devis de manifestation d'intérêt	ONE	

DATES	OBJETS	DESTINATAIRES	SIGNATURES
28/09/07	Bonnes de manifestations d'intérêt	ANGAP	
12/10/07	Accusé de réception (lettre)	PSDR	
05/11/07	TVA ELEC PLUS déclarat° 1 ^{ère} , 2 ^{ème} , 3 ^{ème} trimestre 2007	ELEC PLUS	
07/11/07	Lettre d'engagement pour le Budget en PGG 2005	ANGAP	
09/11/07	Facture n° 008 et 010ACP07 ELEC PLUS	ELEC PLUS	
12.11	Balances des comptes arrêté au 30/06/07	ELEC PLUS	
05.02.08	Bordereau de remise de bonnet	ACCES Banque	
	Fachas Décembre 2007 et Janvier 2008 n° 011ACP07 et 001ACP08	ELEC PLUS	
24.03.08	2 bonnes manifestations d'intérêt (Région OH)	Ministère auprès de la PR de la Rep. chargé de la décentralisation et de l'aménagement du territoire	
08.04.08	Bonnet offre ADER	ADER	

ANNEXE N° IV : Plan tiers

PLAN TIERS

411000 CLIENTS

C0001	COLAS
C0002	MASERA ANJOZOROBÉ
C0003	COLAS RETENUE DE GARANTIE

401000 FOURNISSEURS

F0001	JIRAMA
F0002	MADACOLOR
F0003	3F STORE
F0004	MINEURS: Louis, Paul, Georges, Tina, Jean Jacques Rado, Léon, Feno(Rasta), Gilbert
F0005	EQUIPE DADAFARA - JULES
F0006	EQUIPE HERY - CLAUDE
F0007	EQUIPE WILLIAM - JEAN PIERRE
F0008	EQUIPE MACONS ET MOD (autre que Zanatany et Ra-Donné) Manitra, Fabien, Lody, Richard, Lucien, Liva, Lanto)
F0009	GROSSISTE RA-VINCENT
F0010	COLLECTEUR RAKOTO GABRIEL
F0011	TELMA

455000 COMPTE COURANT DES ASSOCIES

A0001	DG
A0002	NANDRAINA INGENIEUR

451000 OPERATION GROUPE

A0003	ACOR CONSULTING & PARTNERS
-------	----------------------------

467000 AUTRES DEBITEURS ET CREDITEURS DIVERS

A0004	FIDY
A0005	CHARLINE
A0006	ANDRY
A0007	HAJA
A0008	ETIENNE
A0009	NOELINE
A0010	PAPA CHARLES
A0011	CLAUDINE
A0012	NENEVO
A0013	MAMY
A0014	NDRIANA
A0015	AURELIE
A0016	AVOZARA
A0017	JERISON
A0018	SOAFIANATRA
A0019	VILLA ZARASOA

ANNEXE N° V : Cachet bleu sur pièce

Date:	Journal:
DEBIT:	
CREDIT:	

Date:	Journal:
DEBIT:	
CREDIT:	

ANNEXE N° VI : Pièces de recette et de dépense

Ref	Libellé	Qte	PU	Montant
0	Achat matériaux de construction	2	6.000.000	12.000.000 Ar
TOTAL				12.000.000 Ar

AUTORISATION: _____ TREASORERIE: *MF* REMETTANT/UTILISATEUR: *Rehato*
 Date: 13.01.06

Ref	Libellé	Qte	PU	Montant
	Achat matériel de bureau	8	1.690.000	13.520.000 Ar
TOTAL				13.520.000 Ar

AUTORISATION: _____ TREASORERIE: *MF* REMETTANT/UTILISATEUR: *Joel*
 Date: 16.01.06

Ref	Libellé	Qte	PU	Montant
	Vente de service			26.800.000,00 Ar
TOTAL				26.800.000,00 Ar

AUTORISATION: _____ TREASORERIE: *MF* REMETTANT/UTILISATEUR: *MF*
 Date: 20.01.06

ANNEXE N° VII : Facture



Entreprise MDC BUILDING

N° Stat : 653032
 NIF : 10397457
 CP N° :
 Quittance : 41687/B
 RC : 2004B00362
 Tél : 032 04 004 60 / 020 22 521 16
 Adresse : Lot II F 72H bis Andraisoro
 -101- Tana

INTITULE DU MARCHE :
 TRAVAUX de REHABILITATION de la RN6
 Lot1:PK0 au PK63+300
 Ambondromamy - Bekoratsaka
 AFF: 11015

FACITURE N° 093 / RN6/2005

Debit : Societe COLAS

Betabac, le 26 Juillet 2005

DESIGNATION	MONTANT
Travaux réalisés suivant attachement mois de : JUILLET 2005	
REMISE	
MONTANT HORS TVA	
TVA 20%	
TOTAL TTC	
RETENUE DE GARANTIE 5%	
REMISE CONSOMMATION CARBURANTS	
AVANCES	
RESTE A PAYER TTC	

Arrêtée la présente facture à la somme de : Deux millions quatre cent cinquante quatre mille neuf cent vingt huit Ariary (2 454 928 Ar)

Le Sous-traitant,

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages spéciaux

- 1- BOUQUIN H. : *Le contrôle de gestion, contrôle d'Entreprise* ; Paris : PUF 1986 – 298 pages
- 2- DEFOSSE Gaston *La gestion financière des Entreprises Tome1 : Théorie de financement des Entreprises*-Presse universitaire de France ; (125pages).
- 3- GERVAIS M., *Contrôle de Gestion par le système budgétaire* ; Paris : VUIBER 1987 – 231 pages
- 4- GROFFILS, W. (ed.), *système de Contrôle Interne*, St.Acc-Bedr.1994, afl.284pages
- 5- LANGLOIS G. et M.MOLLET M., *Analyse comptable et financière*, les éditions Foucher, Paris 1989 ; (145 pages).
- 6- MONIE (R)., *De l'évaluation du personnel au bilan annuel* ; Edition Organisation – 1986
- 7- P.C.G 2005 (approuvé par décret présidentiel N° : 2004-272 du 18-02-04 *sur proposition du Ministres des finances et du budget*) publié par l'imprimerie national d'Antananarivo en mois de Mai 2004 ; 111 pages.
- 8- SEBAN Monique, BONNIER Carol et LOIUS DAVID Jean, *Comptabilité et Gestion* – Tome 2, (239 pages).
- 9- VAN HORNE J., *Gestion et politique financière : la gestion à long terme* ; Tome 1 – Paris Dunod – 1981 – 234 pages.

B- Cours magistral

Madame RANOROVOLOLONA Aimée Lucie : « *Comptabilité Général* » (2004-2006).
Monsieur RAVONJIARISON Cousin Germain : « *Organisation* » (2004).

C- Webographie

- 1- WWW.Caim.info/revue_historique-2006-pages-229.htm
BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent, *Contrôle Interne*, 2è éditions MAXMA 2006, 229pages, Langue Français.
ISBN-10 : 2840015439
ISBN-13 : 978-2840015437
- 2- WWW.Caim.info/revue_historique-2003-2-pages-435.htm
BERNARD Frédéric, *Contrôle Interne*, article dans le revue historique N° 62 2003/2, 1992, pages 435.
- 3- WWW.amazon.fr/procédure-administrative-contentieuse-Maryse-Deguergue/dp/2707613134

DEGUERGUE Maryse, *Procédure administrative contentieuse*, Montchrestien 2 décembre 2003, 224 pages, Focus de droit.

ISBN-10 : 2707613134

ISBN-13 : 978-2707613134

4- [WWW.amazon.fr/procédure-administrative-contentieuse-Marc Feyereisen/dp/2707613134](http://WWW.amazon.fr/procédure-administrative-contentieuse-Marc-Feyereisen/dp/2707613134)

FEYEREISEN Marc, GUILLOT Jérôme et SALVADOR Sabrina, *Procédure administrative contentieuse*, Promoculture 6 décembre 2005, 665 pages.

ISBN-10 : 2879740711

ISBN-13 : 978-2879740713

5- DOUAY Michel, *Procédures comptables, fiscales et loi de sauvegarde des entreprises*, [préface de Maurice Cozian]. - Paris : Litec, impr. 2008 (61-Lonrai : Normandie roto impr.) - 1 vol. (XI-287 p.) ; 24 cm. - (*Litec fiscal*). - Index. - DLE-20080229-12644. - 346.440 78 (21). - ISBN 978-2-7110-0958-9 (br.) : 45 EUR. - EAN 9782711009589. Impôt -- Administration et procédure -- France. Entreprises en difficulté (droit) -- France

BN 41207313 

08-17747

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

PARTIE I: GENERALITES

CHAPITRE I : IDENTIFICATION DU GROUPE ACOR 2

Section 1 : PRESENTATION GENERALE 2

1.1- Présentation des membres du Groupe 2

1.2- Historique 2

1.3 - Activités principales 3

1.4 - Ressources en action 3

Section 2 : PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME 5

2.1 Organigramme 5

2.2 Description de poste 6

2.2.1 Direction Générale 6

2.2.2 Service marketing et commercial 7

2.2.3 Service administratif et financier 7

2.2.3.1 Section Finances et comptabilité 8

2.2.3.2 Section Administration 8

2.3 Description des membres du groupe 9

2.3.1 Cabinet ACOR Consulting & PARTNERS 9

2.3.2 Société MDC Building 10

2.3.3 Société ACACIA City 10

2.4 Description de la procédure Administrative, Comptable et financière du Groupe
ACOR 12

2.4.1 Description de la procédure Administrative du GROUPE ACOR 12

2.4.2 Description de la procédure comptable et financière du GROUPE ACOR 12

Chapitre II : THEORIES GENERALES SUR LA NOTION DU GROUPE ET DE LA PROCEDURE.....	14
Section 1 : GENERALITES SUR LA NOTION DU GROUPE.....	14
Section 2 : THEORIES GENERALES D'UNE PROCEDURE	15
2.1 Définitions	15
2.2 Objet, objectif	15
2.3 Importance	15
2.4 Procédures administratives	16
2.4.1 Circuit des documents	16
2.4.2 Circuit d'information.....	16
2.5 Procédures comptables	17
2.5.1 Gestion de trésorerie.....	18
2.5.2 Traitement des opérations fiscales.....	18
2.5.3 Traitement du cycle vente / client.....	18
2.5.4 Traitement du cycle achat/fournisseur.....	19
2.5.5 Opérations sur les immobilisations	20
2.5.6 Travaux d'inventaires	21
Section 3 : NORMALISATION ET REGLEMENTATION COMPTABLE	22
3.1 Généralités.....	22
3.2 Les principes comptables fondamentaux.....	22
3.2.1 Principe de l'indépendance des exercices	22
3.2.2 Principe d'importance relative	22
3.2.3 Principe de prudence	22
3.2.4 Principe de méthode	23
3.2.5 Principe de coût historique	23
3.2.6 Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture.....	23
3.2.7 Principe de prééminence de la réalité	23
3.2.8 Principe de non compensation.....	23
3.3 Les conventions comptables.....	23
3.3.1 Convention de l'Entités	23
3.3.2 Convention de l'Unité Monétaire (Ariary).....	24
3.3.3 Convention de continuité de l'exploitation	24
3.3.4 Comptabilité d'exercice.....	24
3.4 Les caractères qualitatifs de l'information financière	24
3.4.1 Intelligible.....	25

3.4.2 Pertinence	25
3.4.3 Fiabilité	25
3.4.4 Comparabilité	25

PARTIE II: ANALYSE DES PROCEDURES EXISTANTES AU SEIN DU GROUPE

ACOR

Chapitre I : ANALYSE DE L'EXISTANT..... 26

Section 1 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES ADOPTEES PAR CE GROUPE ... 26

1.1 Circuit de documents	26
1.1.1 Pièces justificatives	26
1.1.2 Mode de classement	27
1.1.3 Traitement des documents « arrivés »	27
1.1.4 Traitement des documents « départs »	28
1.2 Gestion du personnel	28
1.2.1 Procédure de recrutement	29
1.2.2 Règlement intérieur	31
1.2.3 L'absentéisme	32
1.2.4 Politique de rémunération.....	32
1.2.5 Politique de formation	33
1.2.6 Evaluation du personnel	33

Section 2 : PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES APPLIQUEES PAR

LE GROUPE 34

2.1 Gestion de la comptabilité	34
2.1.1 Système comptable	34
2.1.2 Plan des comptes utilisés	34
2.1.3 Processus de traitement des opérations	36
2.2 Procédure de la gestion de trésorerie.....	38
2.2.1 Procédure des encaissements.....	38
2.2.2 Procédure des décaissements.....	39
2.2.3 Procédure de la tenue du compte « caisse »	40
2.2.4 Procédure de la tenue du compte « Banque ».....	41
2.2.5 Traitement comptable des cas particuliers.....	42
2.3 Procédure du cycle Achat	44
2.3.1 Procédure de déclenchement des achats	44
2.3.2 Procédure de paiement.....	45

2.3.3 Procédure de traitement du cycle achat en comptabilité	46
2.4 Procédure de la tenue des immobilisations	47
2.4.1 Tenue physique des immobilisations.....	47
2.4.2 Tenue comptable des immobilisations	48
2.5 Procédure du cycle vente.....	53
Chapitre II: DIAGNOSTIC DU CONTEXTE ACTUEL.....	56
Section 1 : LES POINTS FORTS	56
1.1 Au niveau des procédures administratives	56
1.1.1 Efficacité du système actuel	56
1.1.2 Service Administratif et financier opérationnel.....	56
1.1.3 Classement méthodique des documents et existence de contrôle.....	57
1.1.4 Bonne gestion des ressources humaines.....	57
1.2 Au niveau des procédures comptables.....	58
1.2.1 Tenue à jour des documents comptables	58
1.2.2 Enregistrement méthodique des pièces comptables	58
Section 2 : LES POINTS FAIBLES.....	60
2.1 Au niveau des procédures administratives	60
2.1.1 Absence d'une procédure administrative commune pour le groupe de sociétés	60
2.1.2 Insuffisance du personnel administratif du groupe.....	60
2.1.3 Monopolisation des tâches au sein de la direction du groupe	61
2.2 Au niveau des procédures comptables.....	61
2.2.1 Absence d'une méthode claire pour la comptabilisation des comptes de liaison du groupe	61
2.2.2 Absence de procédure claire et nette de la gestion de trésorerie du groupe....	62
Section 3 : RECAPITULATIF DU CONTEXTE ACTUEL.....	63

PARTIE III: PROPOSITIONES DES SOLUTIONS, RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

Chapitre I : SOLUTIONS A L'AMELIORATION DANS LES PROCEDURES

ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES..... 66

Section 1. SOLUTIONS A L'AMELIORATION DE LA PROCEDURE

ADMINISTRATIVE 66

1.1. Réorganisation de la structure des entités du groupe 66

1.1.1 Proposition d'un nouvel organigramme 66

1.1.2 Attribution des tâches 66

1.1.3 Résultats escomptés..... 68

1.2 Solutions au niveau des procédures administratives 70

1.2.1 Mise en place d'une procédure administrative commune pour le groupe de société 70

1.2.1.1 Présentation du groupe de société 70

1.2.1.2 Organisation administrative du groupe de société : 70

1.2.1.3 Organisation comptable du groupe de société..... 71

1.2.2 Mise en place du personnel administratif du groupe..... 72

Section 2 : SOLUTIONS A L'AMELIORATION DANS LA PROCEDURE

COMPTABLE ET FINANCIERE 73

2.1 Amélioration de la procédure comptable en matière d'achats 73

2.1.1 Circuit des documents et des administratifs 73

2.1.1.1 Demande d'Achat (DA) 75

2.1.1.2 Tableau Comparatif de Prix (TCP)..... 76

2.1.1.3 Rôles du RAF 77

2.2 Solution au niveau des procédures comptables 78

2.2.1 Mise en place de méthode claire pour la comptabilisation des comptes de liaison du groupe 78

2.2.2 Mise en place de procédure claire et nette de la gestion de trésorerie du groupe 79

2.2.2.1 Contrôle des espèces..... 79

2.2.3 Etat de rapprochement clair en matière de trésorerie entre les différentes sociétés 81

2.2.4 Amélioration de la gestion des immobilisations 85

2.2.4.1 Investissement en matériel performant..... 85

2.2.4.2 Modèle pour le suivi des immobilisations..... 86

Chapitre II : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS	88
Section 1 : RESULTATS ATTENDUS	88
1.1 Connaissance parfaite des procédures administratives et comptables.....	88
1.2 Gains de temps dans les travaux comptables.....	88
1.3 Confiance et fiabilité des informations financières	89
Section 2 : IMPACTS POSITIFS ET NEGATIFS.....	89
2.1 Impacts positifs.....	89
2.1.1 Contrôle de fonction de service administratif	89
2.1.1.1 Service administratif.....	90
2.1.1.2 Contrôle administratif.....	90
2.1.2 Contrôle de fonction de service financier.....	91
2.2 Impacts négatifs.....	92
2.2.1 Rigidité des procédures entre les sociétés	92
2.2.2 Augmentation de l’effectif du personnel	92
 CONCLUSION GENERALE.....	 93
LISTE DES ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	