

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : RECHERCHES THEORIQUES DU CONTROLE DE GESTION.....	6
 CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION	7
SECTION I : HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	7
SECTION II : OBJECTIFS ET ACTIVITES.....	12
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	17
 CHAPITRE II : LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION DE LA SOCIETE Novo-Comm Ogilvy.....	18
SECTION I : ASPECTS THEORIQUES DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE Novo-Comm Ogilvy	18
SECTION II : LE CONTROLE DE GESTION DE NOVO-COMM	25
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	28
 CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	28
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES DU CONTROLE DE GESTION.....	29
 CHAPITRE I : LACUNES AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE	30
SECTION I : PROBLEME SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE	30
SECTION II : PROBLEMES DU CONTROLE BUDGETAIRE	40
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	45

CHAPITRE II : CONTROLE AU NIVEAU DE L'OUTILS DE PILOTAGE	46
SECTION I : LES PROBLEMES AU CONTROLE DE TRESORERIE.....	46
SECTION II : LES CRITIQUES SUR TABLEAU DE BORD DE GESTION	54
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	55
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	56
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS.....	57
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE.....	58
SECTION I : SOLUTIONS APPORTEES SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE.	58
SECTION II : AMELIORATION SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE.....	63
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	67
CHAPITRE II : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA MESURE DE PERFORMANCE	68
SECTION I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA TRESORERIE.....	68
SECTION II : RECOMMANDATIONS	78
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	81
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	81
CONCLUSION GENERALE.....	82
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BFR : Besoins en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d’Affaire

CT : Court Terme

DAF : Directeur Administratif et Financier

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

F ADMI : Charges fixes Administratifs

FR : Fonds de Roulement

GESCOM : Gestion Commercial

HT : Hors Taxe

MCS : Moyenne de Coefficient de Saisonnalité

NCO : Novo Comm Ogilvy

N° : Numéro

PAO : Publication Assisté par Ordinateur

PROD : Production

SA : Société Anonyme

SAGE Compta : SAGE Comptabilité

SaRL : Société à Responsabilité Limitée

TGQT : Tableau de Gestion Quotidienne de Trésorerie

TTC : Toute Taxe Comprise

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

V ADMI : Charges variables Administratifs

VN : Valeur Nominale de l’effet de commerce

WA : Wanadoo

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les produits et Services de Novo Comm.....	14
Tableau 2 : Constatation des écarts négatifs.....	41
Tableau 3 : Constatation des écarts positifs.....	42
Tableau 4 : Budget de trésorerie semestriel de Novo Comm.....	51
Tableau 5 : Présentation d'une fiche de transmission des factures.....	60
Tableau 6 : Gestion de trésorerie quotidienne	70
Tableau 7 : Tableau de gestion mensuelle de la trésorerie.....	73

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de l'agence.....	9
Figure n°2 : Procédure d'enregistrement de vente.....	32
Figure n°3 : Procédure d'enregistrement d'achat.....	37
Figure n°4 : Les causes générales d'un déficit budgétaire.....	52
Figure n°5 : Gestion de trésorerie quotidienne.....	71
Figure n°6 : Evolution mensuelle de la trésorerie.....	74
Figure n°7 : Solutions proposées.....	75
Figure n° 8 : Présentation graphique de l'entreprise.....	76

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement nous vivons dans une nouvelle ère économique mondiale suite d'une part, à la disparition du bloc socialiste et d'autre part, à l'apparition d'un grand marché capitaliste qui s'est traduit par le phénomène de mondialisation. Pour y faire face, la mise en place du contrôle de gestion dans l'entreprise est très importante pour pouvoir évaluer les performances étant donné qu'elle est une organisation qui évolue dans un environnement. Ses performances résultent d'une part des interactions avec son environnement et d'autre part des aptitudes de son personnel.

A l'égard de la politique actuelle du gouvernement malgache fondée sur la politique de la bonne gouvernance et de la transparence, le contrôle de gestion tient une grande place dans tous les systèmes tels qu'une entreprise. Or sa direction serait toutefois convenablement accomplie sans un contrôle adéquat. Les gestionnaires se doivent ainsi de disposer des moyens pertinents leur permettant d'assurer un contrôle efficace du système.

¹Savoir « gérer »c'est bon, mais savoir « contrôler »c'est mieux. Et sans ce contrôle, l'entreprise serait amputée d'un organe important. Ce contrôle permettant de bien situer le rôle du « contrôle de gestion ».

Destiné à mieux diriger l'action, le contrôle de gestion s'avère désormais indispensable en vue des informations fiables et synthétiques à partir desquelles il est possible de prendre des décisions stratégiques, d'évaluer la politique de manager avec plus de rigueur en termes de ressources humaines et matérielles de l'entreprise . Le contrôle de gestion implique l'utilisation d'une méthodologie qui répond bien aux attentes de l'entreprise.

C'est pourquoi il fait appel à des outils pratiques, comme le système budgétaire pour mieux élaborer le budget annuel, le contrôle budgétaire est fait pour évaluer l'analyse des écarts entre le budget (vente) et la réalisation (achat). Le tableau de bord pour situer en permanence, et plus rapidement possible, les éléments d'informations utiles tels que le chiffre d'affaire réalisé par mois, les charges fixes, charges variables, . . . Ces travaux vont servir de référence pour mieux appréhender les enjeux du contrôle de gestion, d'une part et développer une étude de cas pratique pour acquérir des connaissances, d'autre part. Afin d'aborder ce cas concrètement, nous avons Choisi un thème intitulé : « LES ENJEUX ET

¹RALISON, Roger, *cours de Contrôle de gestion en 4ème année*, 2007

PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION »

Nous allons essayer de montrer au long de cet ouvrage d'adaptation des outils à savoir le système budgétaire, le tableau de bord et les méthodes utilisées entre autre l'analyse des écarts pour le contrôle de gestion afin de les rendre plus efficaces à l'égard de les enjeux mais comment s'applique le contrôle de gestion ?

En fait, cette adaptation vise à analyser la théorie et la situation existante. Ceux qui veulent exercer le métier de contrôle de gestion peuvent trouver dans cette étude des notions sur le contrôle de gestion, les enjeux et pratiques.

Cet ouvrage décrit et analyse ainsi les principaux outils de contrôle de gestion pour mieux en apprécier les enjeux en les replaçant dans leur contexte d'utilisation pour comprendre et en synthétiser la nécessité des outils. Le présent travail va condenser le fruit d'une recherche effectuée lors d'un stage à Novo-Comm.

En outre, nous avons effectué le stage avec différentes approches stratégiques. Les informations et les données qui nous a permis de rédiger notre devoir résultent notamment des études des documents , de l'entretien avec les membres du personnel ainsi que les observations ce qui passait au sein de l'entreprise (les objectifs pour connaître la situation de l'entreprise, les procédures et les techniques pour comprendre la réalité au niveau de l'entreprise, des documents pour avoir plus de connaissance et l'historique de la société de l'organigramme pour savoir la place du contrôle et les attributions des tâches des personnels ainsi que la structure) . Vu l'importance de cette étude et pour obtenir des informations fiables nous avons fait des entretiens auprès du Département Administratif et Financier. Afin d'avoir des informations aussi complètes que possible sur le thème choisi, nous avons lu des ouvrages concernant « le contrôle de gestion » ; après nous avons fait des analyses et en tiré des conclusions et enfin, nous avons regroupé les informations nécessaires qui correspondent aussi à notre thème et cherché des cohérences entre les diverses connaissances obtenues pour améliorer notre ouvrage.

D'après l'intitulé du thème, le cadre d'étude est limité dans un domaine spécifique concernant les enjeux et pratiques du contrôle de gestion. En effet, notre travail sert à fournir des informations fiables et pertinentes afin d'aider la Direction Générale pour la bonne prise de décision.

Un stage de trois mois effectué au sein de la société Novo-Comm Ogilvy à Andraharo pour acquérir les techniques de bases dans le monde professionnel. Notre enquête auprès de la Direction Administrative et Financière a permis de nous concentrer sur les informations du contrôle de gestion. Cette démarche a été effectuée pour mieux cerner la

problématique sur les enjeux et pratiques du contrôle de gestion. Comment l'entreprise s'applique t-elle le contrôle de gestion ? Contrôler signifie vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser, tout ceci à travers une structure donnée de l'organisation en vue de fournir des informations fiables et pertinentes. D'abord, Vérifier si tout est conforme aux ordres, aux normes, aux procédures et aux principes. Puis, surveiller d'une façon permanente le déroulement des opérations de gestion. Ensuite surveiller les écarts de réalisation par rapport aux objectifs. Et enfin, maîtriser par des mesures de correction les différents processus de gestion.

Le choix de cette entreprise est justifié par sa position de leader sur le marché de communication à Madagascar. Nous estimons ainsi que les enjeux et pratiques du contrôle de gestion que nous essaierons d'apporter pourrait être d'une grande utilité à l'amélioration des outils de contrôle de gestion.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous aimerons insister sur le fait que notre plan comprend trois parties. Par suite, les différentes parties feront l'objet de spécification quoique de façon résumée. Nous remarquons au sein de Novo-Comm des problèmes sur le contrôle de gestion tels que le non respect des délais de traitement des informations car des procédures, des normes, des ordres ne sont pas aussi respectés .Par conséquent, les informations obtenues sont non fiables. De plus, nous constatons des difficultés sur la mesure de performances telle que la trésorerie qui avait une situation déficitaire.

Pour la commodité de cette étude, le plan suivant sera suivi :

D'abord, la première partie concentre sur les aspects théoriques et pratiques du contrôle de gestion .Elle évoquera dans un premier lieu le cadre historique et la structure organisationnelle, ainsi que l'explication des objectifs et les activités, en second lieu, nous proposons une partie théorique concernant le contrôle de gestion et les outils de contrôle de gestion afin que nous puissions faire des analyses critiques aux enjeux du contrôle de gestion. Le système budgétaire est un moyen privilégié du contrôle de gestion pour assurer la coordination de l'entreprise .C'est à partir des informations du système budgétaire que nous pouvons faire le contrôle budgétaire et de choisir les indicateurs nécessaires au tableau de bord et le reporting qui est le dernier que nous aborderons.

Ensuite, la deuxième partie traitera l'analyse des problèmes se rapportant aux enjeux du contrôle de gestion. C'est l'analyse de la situation existante qui délimite les problèmes rencontrés aux enjeux du contrôle de gestion. Cette analyse nous permet de proposer des solutions. Elle compose à son tour deux chapitres traitant le contrôle au niveau du système budgétaire et le contrôle au niveau de l'outil de pilotage. Des problèmes se posent sur

l’élaboration budgétaire tels que l’absence de calendrier budgétaire précis pour pouvoir commencer et réaliser les étapes de procédure budgétaire. Puis, la présence de temps énormes consommés lors de la saisie des informations à causes des problèmes des erreurs d’imputation, la non utilisation des codes affaires, retard de comptabilisation des données comptables surtout les factures de ventes.

Alors, il existe la non participation des opérationnels au contrôle qui revient uniquement au Directeur Administrative. La production réalisée les travaux ou les commandes des clients et ne fait pas prioritaire l’enregistrement des informations comptables liées à ces travaux. L’absence de calendrier et de processus de contrôle qui favorise les opérationnels à ne pas faire rapidement l’enregistrement des informations et perturber le contrôle au niveau de la comptabilité. L’ignorance au niveau des productions l’information liées au contrôle tels que la création de numéros de devis exacte et réel, bon de commande conforme à la facture qui y le correspond ,et en particulier l’utilisation des codes affaires qui sont l’outil permettant de connaître l’historique d’une opération c'est-à-dire les charges ou (bon de commande), les ventes (factures), les règlements de fournisseurs et enfin le paiement du client .Ces codes affaires est très important pour le contrôle budgétaire car elles facilitent l’analyse des écarts et l’interprétation de résultat .Nous tenons à signaler les problèmes au niveau du contrôle d’élaboration budgétaire et le contrôle budgétaire ont des impacts sur la trésorerie de l’entreprise tels que le non respect des procédure de caisse comme l’existence des imprévus et le retard de remise des pièces justificatives à la caisse , la réaffectation budgétaire et de plus le traitement de données subissent des difficultés qui nous amène à étudier la gestion prévisionnel de trésorerie de Novo-comm. Ensuite, Après l’analyse de la situation existante nous avons constaté que la trésorerie de Novo- comm a une déficitaire.

Nous tenons à signaler que le tableau de bord de l’entreprise ne détient pas par la Direction Administrative et Financière. Vu à la confidentialité de tout données chiffrés on ne peut pas connaître les indicateurs clés dans le tableau de bord, le département financier fournit ou préparé les informations .Cette situation qui nous amène d’entrer dans les problèmes se rapportant sur le tableau de bord. Au niveau de la collecte des i puis qu’on ne connaisse pas les besoins d’informations de la Direction Générale, on utilise un tableau différentiel qui contient tels que le chiffre d’affaires, les charges par mois,...pour qu’on puisse prévoir des informations pour alimenter le tableau de bord. Donc, des difficultés au niveau de la collecte des données car nous ne connaissons

préalables les besoins d'informations de la Direction Générale et de plus, l'absence de simulation des données chiffrées.

Enfin, la troisième partie énumère les suggestions pour résoudre les problèmes ci-dessous. Nous préconisons comme préalable nécessaire la proposition, d'une part aux procédures budgétaire et d'autre par aux mesures de performances.

Concernant les propositions des solutions relatives au système budgétaire, premièrement, nous avons l'intention d'améliorer l'élaboration budgétaire par la mise en place du calendrier permanent pour pouvoir organiser le temps et le plan du travail et d'obtenir les informations en temps réel. Une fois le calendrier élaboré, nous pourrons remettre en place des procédures budgétaires pour pouvoir suivre le calendrier c'est-à-dire l'organisation, la mission, les objectifs et les moyens à utiliser. Après l'élaboration budgétaire, nous passons à la réalisation du budget et enfin nous faisons le contrôle budgétaire. Ce dernier a besoin d'amélioration sur le système de collecte de données par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail et l'exigence de l'utilisation des codes affaires sur les opérations et les documents à fin de faciliter le traitement des données durant le contrôle budgétaire. Le contrôle budgétaire nécessite encore du calendrier pour atteindre l'objectif c'est-à-dire le contrôle permanent et périodique des opérations donc il est nécessaire de fixer la date de commencement et la date de clôture du contrôle. Ensuite nous parlons, la solution se rapportant sur la mesure de performance. Au niveau de la trésorerie pour les dépenses en espèces ou chèques nous devrons toujours fournir des pièces justificatives en contrepartie, donc c'est mieux de sanctionner ce qui ne le respecte pas le délai de remise des pièces justificatives et les normes exigées sur les pièces. Pour qu'on arrive à la bonne prise de décision, la détermination des variables ou des indicateurs et même des graphes sur le tableau de bord est très intéressant pour pouvoir agir rapidement et de prendre des corrections immédiates. L'idée ou l'action corrective du contrôle de gestion est utile à l'aide prise de décision de la Direction générale. Enfin on étudiera les recommandations où l'on proposera des suggestions pour faire face aux problèmes existants au sein de Novo-Comm.

PREMIERE PARTIE :

RECHERCHES THEORIQUES DU

CONTROLE DE GESTION

De nos jours, faire « conscience » c'est bien, faire « contrôler » c'est mieux. Pour avoir une idée générale sur notre recherche, la première partie se concentre sur les recherches théoriques et empiriques du contrôle de gestion de la société Novo-Comm.

Cette partie nous fait connaître d'une part, la société Novo-Comm et d'autre part la considération théorique de l'outil du contrôle de gestion. En effet, les deux chapitres que comporte cette partie traiteront respectivement les l'identification de Novo-Comm et l'aspect théorique et pratique du contrôle de gestion.

- Le premier chapitre présente la société Novo-Comm, par son historique et sa structure organisationnelle ainsi que ses objectifs et activités.
- Le deuxième chapitre aborde la place du contrôle de gestion au sein de la société Novo-Comm et la théorie générale de l'outil du contrôle de gestion. Il s'agit de mettre en évidence l'importance de l'existence du système budgétaire, base de toutes les informations en vue de traiter et compléter le tableau de bord. Ce dernier qui dispose des éléments clés résumés les résultats du système budgétaire pour but d'aider la direction à la prise de décision. Et pour terminer, nous y traitons l'analyse des écarts c'est-à-dire examen des résultats obtenus et la prévision pour pouvoir donner des synthèses au niveau du contrôle de gestion de l'entreprise.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION

Pour pouvoir parler ces analyses des enjeux et pratiques du contrôle de gestion auprès de Novo Comm Ogilvy (N.C.O.), nous avons jugé utile de présenter cette entité en retracant en premier lieu son historique et sa structure organisationnelle résumant sa création et son parcours, l'organisation fonctionnelle et les liaisons structurelles par le biais de son organigramme. Viennent en second lieu, ses objectifs et ses activités. La N.C.O. dispose d'une vision prospective de ses différentes activités afin d'assurer sa viabilité.

SECTION 1 : HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Comme toutes les entreprises publiques ou privées mises en place, la N.C.O a son historique et sa structure.

1.1. Historique

La société NOVO-COMM OGILVY est une société de communication. Elle a été créée en Avril 2003, grâce à la solidarité des trois initiateurs Madame Nathalie RABE, Messieurs Jean Denis BOUDOT et François SOLIGNAC.

En trois mois d'existence, cette association a réalisé plusieurs travaux et s'évolue d'une manière plus rapide, par le biais d'appel d'offre, entre et par sa renommée. Au sein d'une entreprise, comme dans la vie, « la confiance » s'avère très importante dans les relations humaines. Dans cette entité, « la confiance » qui règne notoirement est soldé par un succès par la réalisation d'énormes travaux tant chez les fournisseurs que chez les clients ou de simples prospects.

En Août 2003, l'entreprise « NOVO-COMM OGILVY » s'intégrait dans le groupe OGILVY afin d'améliorer l'activité dans le secteur de la communication OGILVY est un groupe faisant partie des premiers réseaux de communication au monde fondé en 1948 par David OGILVY. Alors, « NOVO-COMM OGILVY est connu comme étant une des filiales de l'agence LUVI OGILVY. L'objectif de cette agence étant de jouer un rôle majeur dans l'Océan Indien.

Rappelons que LUVI OGILVY qui est une agence de conseil en publicité, est classé en huitième rang parmi les réseaux mondiaux et devient aussi, le deuxième groupe de communication. La couleur rouge du logo de l'entreprise signifie : « énergétique, passion, hardi, chaud ».

Cette année, Novo Comm a célébrée son cinquième anniversaire à Madagascar et la soixantième par le groupe OGILVY.

1.1.1. Identification

-Dénomination : « NOVO-COMM Ogilvy »

-Forme : du point de vu juridique d'une Société Anonyme S.A dont le capital social est de 10 000 000 Ariary.

-Siège social : Immeuble LA TONELLE Andraharo –Enceinte Océan TRADE, Antananarivo 101, téléphone : 22 557 47 Fax : 020 22 554 67, email : agence@novo-comm.com

Sur le plan commercial, l'Agence peut être identifiée d'après :

-Le numéro de registre de commerce : 2003 B 423 du 30/03/03

-Le numéro d'Identification Statistique : 74132 112003 010086

-Le numéro d'identification Fiscal : 105 017 479.

1.1.2 Situation actuelle

Dans un contexte où les supports médias deviennent de plus en plus nombreux, il est important d'être en mesure de proposer à ses clients un meilleur impact coût/visibilité/rendement. A Madagascar, le monde des médias évolue beaucoup et offre une grande palette de supports presse, magazine. Pour la télé et la radio, ce sont surtout les diversifications en matière de grille de programme qui différencient les unes des autres.

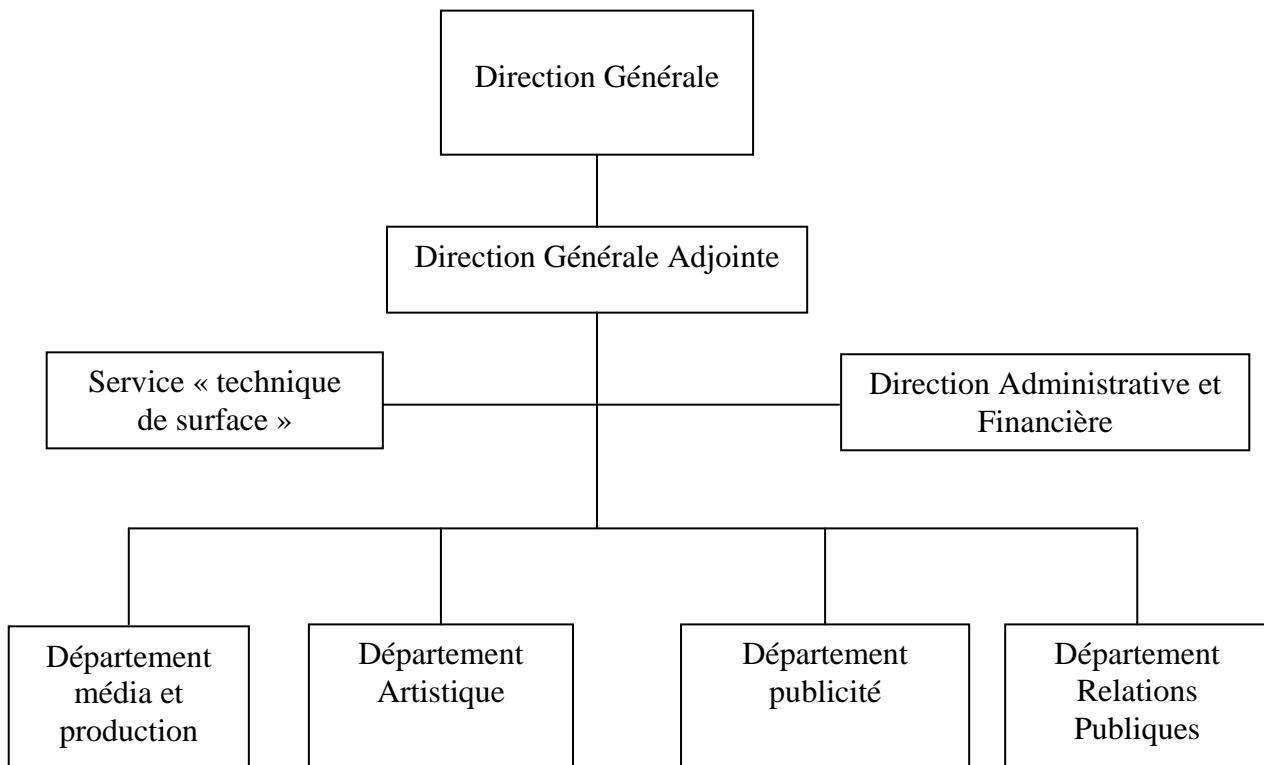
1 .2 Structure de l'entreprise

Après avoir identifié l'entreprise, nous pouvons entamer la section, qui traitera de la structure organisationnelle de l'entreprise d'accueil.

1.2.1. Organisation interne de la N.C.O.

Nous allons montrer dans la figure suivante l'organigramme de la N.C.O.

Figure n°1 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE



Source : Département Financier, 2009

D'après cet organigramme, la structure est « hiérachico-fonctionnelle » ou encore appelé structure mixte car combinant la structure hiérarchique et fonctionnelle, en anglais « staff and line ». « L'autorité est partagée grâce à une combinaison de principe de la double ligne² ».

Une ligne dispose d'une autorité générale et détient le pouvoir de commandement très net et où sont placées les opérationnelles. Une autre ligne dispose d'une autorité et détient le pouvoir de conseils. C'est sur cette ligne que sont placées les fonctionnelles. Les fonctionnelles proposent, suggèrent mais ne décident pas.

²RAVONJIARISON, Cousin Germain, *cours d'organisation générale d'entreprise en 1^{ère}année*, 2004

1.2.2. Les attributions des Directions et Départements

La Direction Générale et DGA

Son principal rôle est de représenter l'agence à Madagascar, à l'extérieur et la prise de décision étant que « pouvoir décideur » cette décision concerne :

- Le choix de la politique générale de l'entreprise
- La fixation des objectifs quantifiés et datés que devra à atteindre les départements.
- La formulation des difficultés administratives, financières, techniques
- Géré et contrôlé les contrats obtenus
- Le suivi des travaux et l'évaluation du résultat.

La Direction Administrative et Financière

Le DAF a pour rôle de :

- Préserver les intérêts de l'agence vis-à-vis de l'Administration
- Produire des informations en vue d'éclairer le DG dans la définition de la politique générale de l'entreprise
- Disposer des instruments indispensables à la gestion financière
- Gérer la trésorerie
- Assurer les encaissements et décaissements à bonne échéance
- Veiller à la sécurité physique des fonds.

Pour l'accomplissement de ses missions, le DAF est assisté par 03 (trois) collaborateurs et (1) une caissière dont les tâches assurent principalement :

- L'enregistrement et la comptabilisation des pièces et opérations comptables
- La tenue et suivi des documents y afférents
- Le classement des pièces et documents comptables
- La vérification des factures impayées et le suivi des procédures de recouvrement
- L'ordonnancement de bordereaux d'effet ou de remise de chèque
- L'établissement du « prévisionnel de trésorerie »

Service « Technique de surface »

Ce service est composé par une (1) réceptionniste, trois (3) coursiers et deux (2) femmes de ménages.

La réceptionniste est chargée de l'accomplissement des tâches administratives de liaisons, l'annotation des rendez-vous et des appels téléphoniques, la réception et introduction des visiteurs, l'archivage des journaux.

Les coursiers s'occupent des courses que la société doit faire par exemple retrait de l'argent en banque, livraison de facture, achats des approvisionnements.

Les femmes de ménages s'occupent de la propreté de la société Novo-Comm.

Le département Production et Média

Le Département Production travaille se charge de tout activité hors Médias : impression, affichages, production et réalisation Tv et Radio, flyers, affiches, recherche de nouveaux supports fournisseurs....Il assure les relations commerciales avec les fournisseurs de l'agence ainsi que de l'événementiel.

Le département Média s'occupe de toutes les campagnes en Médias : Tv – Radio – Presse – Magazine et Internet. Le conseil, l'élaboration et le suivi des campagnes en média constituent ses principales attributions. Il est composé de neufs (9) collaborateurs.

Le Département Relations Publiques

A l'instar de son image et comme le dit si bien David Ogilvy (fondateur du réseau Ogilvy and Matter) : « we work not for ourselves, not for the company, not even for the client, we work for Brands », l'agence a créé en 2006 un Département Relation Publique .Ce Département est constitué par six (6) personnes.

Bien que, le Département Relation Publique soit le plus récent de l'agence néanmoins il n'est pas le moins important. Cette Agence est encore la seule dans le pays à adopter cette structure qui permet aux clients de préserver leur marque à travers les différentes actions corporate : conférence de presse, mailing.

Ce Département Relation Publique assure surtout une relation étroite avec les médias en matière de retombées médiatiques. Il devient une force de propositions dans les campagnes institutionnelles et maintient une perpétuelle présence auprès de l'Administration ou des journalistes.

Une base de données triées et permet à ce département d'entretenir les relations plus poussées pour assurer aux clients la réactivité et l'assurance d'une bonne visibilité.

Le département s'assure principalement de la meilleure couverture dans les campagnes institutionnelles, mais il demeure aussi un complément sûr pour les campagnes commerciales. Son plus grand atout repose aussi pour la certitude d'avoir un support fiable au moment de crise (grève du personnel, vols, sensibilisation...), il est indéniable que sa qualité d'anticipation constitue sa principale force.

A ces avantages s'ajoutent la Veille Concurrentielle qui consiste à se tenir informé des campagnes des concurrents de chaque client afin de pouvoir être une force de proposition dans leurs prochaines campagnes et ainsi d'y anticiper.

Le Département Artistique

Le Département Artistique se charge de tous les travaux créatifs et techniques de l'agence. Il s'agit de la conception des visuels, la réalisation des esquisses et story-board, la création, la modification et la finalisation des logos et des maquettes.

Ce Département est composé de neufs (10) chefs de publicité et quatorze (14) personnes dans le service « studio ».

SECTION 2 : OBJECTIFS ET ACTIVITES

Après avoir vu l'historique et la structure de l'entreprise, parlons ensuite les objectifs et les activités de Novo comm.

2.1. Objectifs

Comme toute entité, l'entreprise « Novo comm » a aussi ses propres objectifs pour améliorer ses activités et renforcer sa place sur le marché. Ainsi dans cette sous-section, nous allons montrer les objectifs premiers ainsi que nouveaux objectifs.

2.1.1. Premiers objectifs

- L'entreprise « Novo -comm. » veut conserver la position chef sur le marché africain de communication ou publicité.
- Satisfaire les besoins clients potentiels et les clients existants où qu'ils soient.
- Devenir une référence incontournable en matière de communication.
- Développer son professionnalisme dans l'exercice de son activité, lui permet croissance permanente et effective.

2.1.2. Nouveaux objectifs

L'entreprise « Novo- comm. » envisage des projets à court, moyen et long terme.

Ces nouvelles visions se fixent comme objectif d'occuper constamment la position de leader en communication répondant à ces attentes pour offrir la meilleure qualité de service aux clients. Pour y parvenir l'entreprise Novo- comm développe son professionnalisme, élabore des offres innovantes, et également, améliore la qualité de

service et des produits au moyen de l'effort, de l'investissement et de l'extension du réseau de communication avec une technologie moderne et performante.

Pour cela, cette entreprise doit gérer l'ensemble des moyens de façon à remplir les missions précédentes au meilleur coût possible et d'exploiter le réseau de manière optimale.

Après avoir identifié l'entreprise, nous pouvons entamer la section, qui traitera les activités de l'entreprise d'accueil.

2.2. Activités

Nous allons voir ci après les activités sur les prestataires de services et conseils clients, puis les activités concernant le marché de l'entreprise Novo Comm.

2.2.1. Prestataires de services et conseils clients

NOVO-COMM, a comme profession habituelle de pratiquer la création publicitaire sur tout type de support (télévision, radio, presse, affichage, panneau, ...) et qui se basé sur la stratégie de communication. Ce qui différencie NOVO-COMM des autres concurrents, c'est sa capacité à accompagner les sociétés en commercialisation, en plus des conseils en communication.

Les grandes lignes d'activités de l'agence sont citées par ordre de réalisation .D'abord, la proposition en politique marketing (lancement de produit, extension de ligne ou gamme de produit), ensuite l'établissement du plan de campagne de communication et la budgétisation .Après, la mise en œuvre de la politique de communication (communication médiatique, institutionnelles, relations presses, événementielle, ...). Et enfin, la suivi réalisation

Les différents produits et services offerts par «Novo-Comm » peuvent être classé comme les suivants :

Tableau 1 : LES PRODUITS ET SERVICES de Novo-Comm

PRODUITS	CHOIX
Conseil	Marketing, Communication
Organisation événementielle	Cocktail, Casting
Lobbying Presse	Conférence de presse, Publi-reportage
Affiches	A4, A3, 60*40cm, 60*80 cm, 4*3m
Papeterie	Flyer, dépliant, plaquette, pochette, brochure, livret
Merchandising	Selon les produits
Packaging	Jaquette CD, cassette
Presse	Visuel Presse 1, ½, ¼, 1/8 de page dossier presse
Support Interne	Calendrier, carte de vœux, carte de visite, carton d'invitation
Support Externe	T-shirt, casquette, sac plastique, kakemono, banderole, autocollante
Moyens d'Identification	Charte graphique, nom, logo, enseigne
Synopsis	Scenario radio, storyboard TV
Archivage	Photographie, son, vidéo, PAO
Location Panneaux	Non lumineux, lumineux, déroulant ou non.

Source : Département « Administration et Finance », 2009

Les activités au sein de NOVO COMM OGILVY sont basées sur la communication aboutissant à la création publicitaire pour tout type de support. Les logos, les slogans sont des éléments d'appui en plus des visuels. Ce qui distingue NOVO COMM des autres Agences de communication, c'est sa capacité à accompagner les sociétés en Marketing plus des conseils en communication.

Nous allons citer ci-dessous l'identité des clients ainsi que des fournisseurs de l'Agence.

2.2.2 Le marché de l'entreprise Novo comm

Le marché de l'entreprise Novo comm est composé d'annonceurs et avec des concours principalement des autres entreprises, les activités de cette entreprise consistent ainsi en business to business, c'est-à-dire d'entreprise à entreprendre.

2.2.2.1 Les annonceurs :

Sont considérés comme annonceurs les entreprises ou organisation investissant dans la publicité et dans diverses forme de communication : promotion, commercialisation direct, relations publiques. En d'autres termes ce sont les clients de l'agence pour les supports publicitaires qui ont recours aux agences de communication.

Nous allons spécifier les acteurs de l'environnement de la communication à Madagascar .Les acteurs regroupent les annonceurs, les agences et leurs partenaires.

Les annonceurs concernent les « entreprises ou organisation investissant dans la publicité et dans diverses formes de communication : promotion, marketing direct, relations publiques ». Ce sont les clients de l'agence pour les supports publicitaires. Nombreux sont les annonceurs qui ont recours aux agences de communication.

Ainsi, nous pouvons distinguer :

- les sociétés,
- les institutions,
- les particuliers.

Ces annonceurs classés suivant l'importance de leurs campagnes de communication. Ils sont classés en deux catégories :

- Les moyennes et petites sociétés,
- Les grandes sociétés.

Les moyennes et petites sociétés qui optent pour la publicité ponctuelle n'ont pas de politique de communication préalables définie car la ligne de budget alloué à la communication est limitée voire inexistante.

Les grandes sociétés regroupent des sociétés ou institutions qui adoptent une politique de communication bien élaborée et un budget y correspondant.

Leurs actions de communication telle que la publicité sont issues d'une véritable stratégie et souvent font appel au service d'une agence professionnelle se spécialisant dans la conception et la réalisation de leurs démarches.

En général, les plus grands annonceurs à Madagascar sont :

- les entreprises agroalimentaires et de boissons : TIKO, STAR, JB, COCA-COLA Madagascar, NESTLE Madagascar
- les opérateurs en téléphonie : TELMA
- les grandes surfaces : SHOPRITE, CITY MARCHE, SMART
- les grands magasins : COURTS, Mr BRICOLAGE,
- les institutions financières ou les banques : BNI-CLM, CEM,

MICROCRED

- les organisateurs d'évènements ou de spectacles
- les concessionnaires automobiles : SICAM, SOCIMEX

Pour les annonceurs, les critères de choix des agences sont basés sur :

- la qualité des services rendus par l'agence
- la notoriété dépendant de l'image de marque des annonceurs
- les tarifs appliqués par l'entreprise Novo Comm.

2.2.2 Les agences

Les agences sont « des organismes indépendants, composés de spécialistes chargés de la conception, de l'exécution et du contrôle des actions publicitaires, pour le compte des annonceurs ».

Les agences sont composées à la fois de services techniques et de services commerciaux. Elles sont chargées d'études, de créations, de réalisations et doivent être en contact permanent avec les annonceurs.

Il existe plusieurs types d'agences mais à Madagascar, et que nous pouvons regrouper comme suit :

- les agences de publicité : elles sont spécialisées dans la communication audiovisuelle et dans tous les supports en infographie, image de synthèse et PAO,
- les agences de création événementielle : elles sont spécialisées dans l'organisation d'événements, de salon ou de conférences.
- les agences de communication : elles offrent leur service dans la création publicitaire, la réalisation d'une action de communication ou pour l'élaboration de la stratégie de communication d'un annonceur. Une agence de communication peut être à la fois une agence de publicité, de création événementielle et de production. Ces principaux rôles résident dans la création des messages publicitaires, leur transmission et leur suivi par la mesure de leur impact vis à vis de la cible,

- les agences de production : elles sont spécialisées dans la production de tout support : films, clips, reportages, spot, publi-reportage. La notoriété dépendant de leur image de marque, les tarifs appliqués.

- les agences de création événementielle : elles sont spécialisées dans l'organisation d'évènements, de salon ou de conférences.

- les agences d'organisation d'évènementiels : elles sont les initiateurs des manifestations professionnelles ou commerciales. Entre autres nous pouvons citer : SYNERGY COMMUNICATION et MADAVISION,

- les agences de guides et d'hôtesses : pour la tenue et les animations autours des différentes manifestations économiques et/ou commerciales. L'agence SUPREME en est la plus demandée,

- les agences de mannequins : pour avoir une image un peu plus « en vogue ».

Souvent, ces agences organisent des «castings » pour la sélection des modèles ou des figurants pour la publicité. C'est le cas de l'agence LOLITA et de TOTEM AGENCY par exemple.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce premier chapitre du document concerne la présentation de l'entreprise. Elle reflète également les données liées à ses activités. A cet effet, cette partie est constituée par les points suivants : -l'historique et la structure ;

-les objectifs et activités.

Après avoir abordé la considération générale avec la présentation de l'entreprise dans l'ensemble, nous allons voir maintenant les aspects théoriques et pratiques du contrôle de gestion de Novo Comm Ogilvy.

CHAPITRE II : LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION DE LA SOCIETE Novo-Comm Ogilvy

Dans ce chapitre nous essayons de donner la théorie générale sur le contrôle de gestion, ensuite nous parlerons ses outils au sein de N.C.O.

SECTION 1 : ASPECTS THEORIQUES DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE Novo-Comm Ogilvy

Dans cette section, nous donnons la généralité du contrôle de gestion pour pouvoir connaître la définition et les objets du contrôle de gestion.

1.1. Généralité du contrôle de gestion

Pour pouvoir bien éclaircir le contrôle de gestion, nous prendrons une de ses définitions.

1.1.1. Définition³

ROBERT ANTONY, théoricien prédominant en matière de contrôle de gestion nous présente une définition.

En 1965, il définit « le contrôle de gestion » comme étant le processus par lequel les managers obtiennent l’assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace pour réaliser les objectifs de l’organisation. Dans cette définition, il considère comme managers les personnes qui doivent obtenir des résultats grâce au travail d’autres personnes.

Cette définition s’applique au monde des entreprises car la recherche de la performance a toujours été le moteur de développement des organisations.

1.1.2. Objet du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un élément qui permet à l’entreprise d’atteindre ses objectifs. Les objectifs ont été définis lors de la formulation de la stratégie ; dans le processus du contrôle de gestion, ils sont donc pris comme des données relevant la rentabilité, les chiffres d’affaires,... Ces objectifs, une fois formulés, peuvent et pourront toujours être actualisés et remis en cause en permanence pour que le système reste fiable.

³ Gervais M., *Le contrôle de gestion*, 1994, ECONOMICA, 160p

Il renvoie à cinq tâches principales :

1.1.2.1. La prévision

- ❖ Aide à l'élaboration d'objectifs propres à chaque département et la traduction des objectifs en termes financiers ;
- ❖ Définitions des moyens à engager pour chaque objectif ;
- ❖ La mise en évidence des changements d'hypothèses possibles et leurs implications financières.

1.1.2.2. Le conseil et l'aide

Conseil interne des managers qui apporte une aide à la décision. Il effectue des analyses économiques et fournit des propositions d'action, il fournit aussi aux responsables les renseignements permanents chiffrés susceptibles de donner des actions correctives immédiates.

1.1.2.3. Le contrôle

Le contrôle signifie : vérifie, surveille, évalue et maîtrise, tout ceci à travers une structure donnée de l'organisation.

1.1.2.4. Le reporting

On fait le rapport de synthèse pour l'aide à la décision.

1.1.2.5. La mise au point des procédures

L'inventaire la mise à jour et la validation des procédures. Procédures communes à utiliser pour que les mesures soient appliquées sur une base homogène.

1-1-3 La place du contrôle de gestion

Véritable réceptacle d'informations, « le contrôle de gestion se trouve au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise⁴ »

On reçoit, on traite, on analyse, on explique, on transmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente). Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et est maintenant devenu incontournable, sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant qui se prête mal à des généralisations.

On est aisément de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- de la taille de l'entreprise, de son mode de fonctionnement,
- des moyens disponibles,

⁴RALISON, Roger, *cours de contrôle de gestion en 4^{ème} année*, 2007

- des objectifs pour suivis par la Direction Générale

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la Direction Financière , soit en tant que responsabilité à part entière , soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le Directeur Financier. Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôle de gestion en dehors de toute hiérarchique et à le rattacher directement au dirigeant (Directeur Général) de l'entreprise .Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers, ou encore des ressources humaines.

Le contrôle de gestion adapte bien entendu sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner c'est-à-dire qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celui-ci s'il le juge nécessaire .Enfin, il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original.

1.2. Les outils du contrôle de gestion et les enjeux

Pour pouvoir dégager les enjeux du contrôle de gestion dans la deuxième partie nous rappelons brièvement dans cette section les outils du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion s'appuie surtout sur les ressources humaines puisque toute décision est prise par homme et qu'ils présentent la clé du succès ou l'échec de l'entreprise. Mais il utilise aussi des moyens, technique comme la comptabilité, l'analyse des écarts, les budgets, le tableau de bord, l'analyse des écarts, l'informatique.

En fait, les aspects les plus visibles du contrôle de gestion sont l'établissement de budgets, leur contrôle, et l'information des responsables par l'élaboration du tableau de bord.

Dans ce dessein, nous allons voir dans cette section :

- La comptabilité générale,
- La comptabilité analytique
- L'analyse des écarts et,
- Les autres outils

1.2.1. La comptabilité

Pour l'entreprise, la comptabilité semble la première source d'information. Elle joue un rôle primordial, elle est tenue dans le but d'évaluer la situation réelle de l'entreprise en observant, en analysant, en classant, et en enregistrant les faits comptables.

1.2.1.1. Comptabilité générale⁵

Elle permet de dresser un bilan (contenant les passifs, les actifs et les capitaux propres) et de constater le résultat de l'entreprise (perte ou bénéfice).

Le contrôle de gestion a besoin d'informations avec une périodicité plus courte qu'une périodicité annuelle. L'utilisation d'états financiers avec une périodicité courte impose la tenue de comptes d'inventaire permanent de façon à connaître rapidement la valeur des stocks finaux. Cette même périodicité oblige à procéder à l'évaluation des dotations aux amortissements, pertes de valeur et provisions pour l'établissement des états financiers :

- soit en faisant une prévision des dotations annuelles et en les répartissant par abonnement dans les différentes périodes, c'est-à-dire en divisant par le nombre de période choisi ;

- soit en procédant à l'évaluation des dotations concernant la période pour chaque sortie d'états financiers. Et de constater le résultat de l'entreprise (perte ou bénéfice).

La comptabilité générale permet la comparaison des différentes postes d'états financiers, et de surveiller leur évolution d'une période à l'autre. Des écarts seront ainsi dégagés et analysés par le contrôle de gestion, et permettront d'en déduire des actions correctives.

Le compte de résultat par fonction répartit les charges par grandes fonctions et permet une estimation des coûts de production, des coûts commerciaux et des coûts administratifs sans recourir à une véritable comptabilité analytique. Le compte de résultat par nature permet de dégager des indicateurs (production de l'exercice, consommations de l'exercice, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation) intéressant pour l'analyse. C'est pourquoi, le système comptable est considéré comme outil primordial pour le contrôle de gestion.

1- 2-1-2 Comptabilité analytique⁶

La comptabilité analytique, instrument de connaissance du présent, ne doit pas être un moyen de connaissance pour la connaissance mais pour l'action et pour la prévision. Il existe des liens étroits qui unissent la comptabilité analytique et le contrôle de gestion au sens de maîtrise comme la Comptabilité Analytique.

^{5,6}<http://www.memoireonline.com>, mois d'Août 2008

La comptabilité analytique est aussi un outil d'analyse et de contrôle des coûts dans l'entreprise. Elle effectue un certain nombre de traitements sur l'information comptable élémentaire, des regroupements, des reclassements, des ventilations, abonnement, ...dans le but de mener les analyses (rentabilité des produits, préparations des décisions,...)

Il est indispensable d'avoir une comptabilité analytique pour calculer le coût de revient. L'étude et le contrôle du coût de revient ont pour but de maximiser le profit, seule condition de progrès sinon même de survie des entreprises. Les coûts peuvent être calculés, par fonction, par responsabilité, par produit ou par type de produit, par groupe de clients, par fournisseurs, par opérations, etc....

La comptabilité analytique a pour objectifs d'établir des prévisions de charges et de produit d'exploitation, de déterminer et expliquer les écarts entre ces prévisions et réalisations correspondantes, et d'une manière générale, mettre à la disposition des éléments de nature à préparer les décisions de Direction et de Gestion.

Pour atteindre effectivement ces objectifs, l'organisation de la comptabilité analytique doit être adaptée, aussi exactement que possible, aux caractéristiques de l'entreprise et à sa structure organique. La tenue d'une comptabilité analytique n'est pas obligatoire pour une entreprise. Elle est optionnelle et facultative.

1.2.2. L'analyse des écarts

Avec l'utilisation des coûts standard, lors de la comparaison avec les coûts constatés, ils apparaîtront toujours des écarts. Le système de contrôle de gestion détermine ces écarts et l'interprète par la suite puisque la connaissance des causes des écarts est un élément non négligeable pour le contrôle de gestion.

Nous distinguons les écarts sur charges directes et ceux qui sont sur les charges indirectes. En effet, les écarts sur charges indirectes comprennent les écarts sur budget (pour les charges fixes et variables) les écarts de rendements et les écarts de capacité.

1.2.3. Les autres outils de contrôle de gestion

Les autres outils de contrôle de gestion comprennent respectivement :

- Le tableau de bord
- Le système budgétaire
- L'informatique

1.2.3.1. Le tableau de bord⁷

D'après les sections précédentes, le système comptable proposait des moyens de contrôle nécessaires à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion. Or, les éléments d'informations ainsi fournis ne discernent pas ceux qui sont essentiels et ceux qui ne le sont pas. Ce qui peut nuire à la mise en œuvre des actions correctives éventuelles.

Par conséquent, le tableau de bord correspond bien aux préoccupations du contrôle de gestion. Il permet de connaître en permanence plus rapidement possible et à long terme, les éléments d'informations utiles. En fait, le tableau de bord est fait pour maîtriser l'action en permanence.

1.2.3.1. 1 Enjeux des éléments

Rappelons que les éléments d'un tableau de bord de gestion pourront être les écarts clés, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- **Les écarts clés**

Pour les écarts se rapportant aux points clés de l'activité devront être retenus pour une bonne conduite d'action.

- **Les graphiques**

Pour le contrôle de gestion, l'utilisation des graphiques permet la visualisation directe et rapide des évolutions (de chiffre d'affaires, la situation de trésorerie,...) Ainsi, on appréhende les actions et comprendre la performance.

- **Les clignotants**

Ce sont les normes limites destinées à tirer l'attention des responsables. Pour le contrôle de gestion, dès que les normes -limites clignotent, un écart par rapport à l'objectif est donc à craindre. Dans le cas contraire, la performance est bonne et l'action est maîtrisée.

1.2.3.1.2. Outil de pilotage de la performance

Pour que le contrôle de gestion puisse gagner pleinement de ce tableau de bord, qui est un outil de pilotage de la performance, des principes devra être respectés, sinon l'on perdra tout avec tableau de bord.

L'architecture du tableau de bord doit coïncider avec la structure de l'entreprise pour que les dirigeants de chaque niveau puissent apprécier les résultats obtenus par leurs

⁷ISABELLE, De Kerviler, *Le contrôle de gestion à la portée de tous*, 1991, 1^{ère} édition, 153p.

subordonnées et de rendre compte à leurs délégués de leurs propres résultats. Ainsi, chaque acteur apprend à surveiller petit à petit et le contrôle de l'action est pris en charge par ceux qui sont témoins directs des dysfonctionnements.

La mesure de performance globale relève de la fonction de la Direction Générale .En générale, on fait une évaluation financière (indicateurs de résultat) ou une évaluation opérationnelle (indicateurs de moyen) de la performance de l'entreprise.

Les évaluations opérationnelles ne sont autres que des explications de la performance financière.

1.2.3.2. Le système budgétaire

Il est un système de gestion prévisionnel établi annuellement et comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire.

Rappelons que le budget est un plan à court terme chiffré comportant l'affectation des ressources et assignation de responsabilité et le contrôle budgétaire, la comparaison en permanence des résultats constatés et des prévisions chiffrées figurent aux budgets.

Ainsi pour le contrôle de gestion, le système budgétaire avec ses composants permet de rechercher les origines des écarts, et d'informer les différents niveaux hiérarchiques ainsi de prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires et enfin d'éviter l'activité de responsables budgétaires.

1.2.3.3. L'informatique

A notre époque, le contrôle de gestion ne pourra plus priver de l'informatique. L'informatique et le contrôle de gestion deviennent alors un système inhérent. Tout système d'information utilisant l'informatique et permettant une meilleure procédure de contrôle de gestion devrait considérer les contraintes suivantes tels que la saisie, le traitement de l'information et de la communication qui rend les opérations de plus en plus mécanisées voire automatisées et indispensable en connaissant l'exécution manuelle des opérations jusqu'à présent.

Après avoir vu la considération théorique du contrôle de gestion, passons maintenant à connaître le contrôle de gestion de Novo-Comm.

SECTION 2 : LE CONTROLE DE GESTION DE NOVO-COMM

Le contrôle de gestion au sein de la Novo Comm tient un rôle primordial puisqu'il fournit les informations nécessaires à la bonne prise de décision.

2.1. L a place du contrôle de gestion au sein de Novo-Comm et l'objectif

Pour pouvoir examiner le contrôle de gestion nous allons voir d'abord sa place au sein de la société ensuite son objectif.

2.1.1. La place

L'existence du contrôle de gestion dans une entreprise étant reconnue comme une nécessité prépondérante. Le contrôle de gestion et l'audit interne figurant dans le dispositif de contrôle interne. Mais le premier pour se séparer de l'autre, dans un système global d'information, établi des mesures de performance après avoir effectué le suivi des informations d'ordre comptable émanant du contrôle budgétaire. Tandis que l'autre surveille les normes ou l'efficacité du cadre du contrôle interne.

D'après l'organigramme, le rôle du contrôleur de gestion est assuré par le DAF assisté de ses trois (3) collaborateurs. Le contrôleur de gestion se situe en position d'état major par rapport à la direction générale. Toutefois, cette place dépend de la taille de l'entreprise, de son mode de fonctionnement (décentralisation ou non), des moyens disponibles et des objectifs suivis par la Direction.

Pour pouvoir expliquer la place du contrôleur de gestion dans l'entreprise. Il faut souligner qu'il lui est assigné une double tâche : d'abord, assurer sa fonction dans les parties de la structure où il y a effectivement délégation de responsabilité. Ensuite assurer un travail, tant vis à vis des hommes concernés que le D.G.

2.1.2. L'objectif

La fonction de contrôle de gestion est créée au sein de N.C.O dont l'objectif principal est de fournir à la Direction Générale des informations d'aide pour la prise de décision et mettre à la disposition des décideurs des outils de pilotage.

2.2. Les moyens techniques de contrôle de gestion de Novo-Comm Ogilvy

Pour piloter la performance, des outils ont été mis au point, à savoir : le système budgétaire, la trésorerie.

2.2.1. Le système budgétaire

Pour l'Agence Novo-Comm, l'organisation budgétaire se présente par :

- L'élaboration du budget ;
- Le contrôle budgétaire.

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle des ventes et des différents coûts d'une société jusqu'au contrôle budgétaire après la réalisation dont sa durée est déterminée dans un temps donné .Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle. Son objectif est d'obtenir de l'information fiable afin de prévoir les événements importants et permettre ainsi une action adéquate (en prenant le temps de penser à l'avance, on agit plus vite et mieux).

Le système budgétaire de cette Agence est fait par le DAF. Il est assisté par des 3 contrôleurs de gestions.

2.2.1.1. Elaboration du budget

Généralement, le calendrier de l'élaboration budgétaire d'une société doit être faite trois mois avant la réalisation de ces budgets.

Au sein de la société Novo-Comm, elle a un calendrier budgétaire et des articulations budgétaires pour l'élaboration de son budget .Dans cette société pour élaborer le budget de l'année N+1, elle doit être faite entre le mois d'octobre et le mois de décembre de l'année N. Le système budgétaire de l'Agence est l'ensemble des différentes articulations budgétaire telles que :

- le budget des ventes ;
- le budget des investissements ;
- le budget de fonctionnement ;
- le budget de structure ;
- le budget de synthèse ;
- le budget de trésorerie.

2.2.1.2. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure permettant de dégager les écarts entre résultats réel et résultats prévus, d'en rechercher les causes et de proposer les mesures correctives jugées souhaitables.

Le contrôle budgétaire a été conçu pour aider à la gestion des différentes fonctions de l'agence en terme financier et humain. La gestion budgétaire doit donc servir pour le suivi

opérationnel, afin de contrôler la réalisation des objectifs fixés, et pour la structure en responsabilisant les actes surs. Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une comparaison périodique entre des données préétablies, les budgets, et les réalisations effectives pour mettre en évidence des écarts qui doivent susciter des actions correctives.

Le contrôle budgétaire vis à comprendre par anticipation comment le profit est généré.

A part de la performance, la trésorerie joue un rôle très important pour satisfaire aux besoins de l'agence.

2.2.2. La trésorerie

La trésorerie est la somme de tous les avoirs et dettes à court terme d'une entreprise. Une partie importante de la trésorerie est le contenu des comptes de banque et des comptes de caisse d'épargne de l'entreprise. La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésorerie issus de ses activités d'exploitation, financier et Hors Exploitation. Son principal objectif sera donc de parvenir à un niveau de trésorerie « zéro » (où il n'y aurait ni déficit ni excédent); et de permettre ainsi à l'entreprise de minimiser ses charges financières et accroître ses gains financiers. La trésorerie permet de :

- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

2.3 Les outils de communication

Nous allons voir un à un les outils de communication tels que le tableau de bord et le reporting.

2.3.1. Le tableau de bord

Pour le contrôle de gestion, le tableau de bord est fait pour maîtriser les actions en permanence. Il sert à remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de responsabilités : c'est un contrôle *a posteriori* des responsabilités déléguées.

C'est un outil de communication interne par excellence. Le tableau de bord regroupe les points clés de l'activité devant être suivis comme autant de clignotants destinés à attirer l'attention sur l'évolution d'un centre de responsabilités ou l'entreprise toute entière. Cependant, les indicateurs clés devraient être surveillées en permanence par les responsables pour éviter les dysfonctionnements.

Son élaboration est délicate car il doit à la fois être d'une lecture simple et rapide, contenir suffisamment d'informations pour permettre de visualiser facilement l'ensemble des critères significatifs pour le suivi, tout en restant aussi léger que possible.

En effet, un tableau de bord efficace pour le contrôle de gestion réside dans le délai comme nécessaire à la remontée des informations .Plus, celui-ci est court, plus les possibilités d'actions pour le contrôle de gestion sont grandes.

2.3.2 Le reporting

Pour N.C.O, le système reporting a été instauré entant que mécanisme de contrôle pour garantir la réception des informations recueillies en temps réel, à la Direction Générale, de façon à les assimiler, synthétiser et commenter avec opportunité. Le tableau de bord constitue un outil clé du contrôle de gestion. Tout ceci montre l'importance contrôle spécifique au niveau de la Direction car ce sont ces éléments qui vont servir de guide à la Direction pour la prise de décision fiable en temps réel.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Nous avons vu dans ce chapitre l'étude des aspects théoriques et pratiques du contrôle de gestion de Novo-Comm Ogilvy. Nous avons mis en exergue, la considération théorique du contrôle de gestion par sa généralité telle que sa définition, son objet et ainsi que ses outils de contrôle et ses enjeux en vu de savoir son utilité. Au sein de Novo-Comm Ogilvy, le contrôle de gestion tient une place très importante car il assure le système d'information en utilisant les moyens techniques tels que le système budgétaire et la trésorerie. La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et de la procédure qui permet de minimiser au moindre coût le maintien de l'équilibre financier.

Ainsi, pour piloter la performance, des outils de communication ont été mis au point, à savoir : le tableau de bord et le reporting financier.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette partie nous a montré la présentation de l'entreprise Novo-Comm Ogilvy ainsi que ses activités et ses objectifs. Pour N.C.O, le contrôle de gestion est un moyen de pilotage grâce à ses différents outils tels que la comptabilité analytique et générale, le système budgétaire, le contrôle budgétaire, la trésorerie, et le tableau de bord.

Nous avons constaté que la présence de contrôle de gestion au sein d'une société N.C.O. est nécessaire car il assure la fiabilité des informations.

DEUXIEME PARTIE :

IDENTIFICATION DES PROBLEMES

DU CONTROLE DE GESTION

Dans cette partie, nous allons essayer d'identifier les problèmes que nous avons rencontrés au sein de la Société Novo Comm pendant notre stage.

Nous reconnaissions que notre stage au sein de la Département Administrative et Financier a été utile à plus d'un titre, parce qu'il nous a permis de déceler des problèmes, chose qui aurait été seulement possible à des « yeux neufs » comme les nôtres. C'est ainsi que nous avons pu détecter des anomalies qui risquent de constituer des obstacles quant à la bonne marche de l'entreprise. Les critiques suivants ont été donc émise et vont être traitées dans deux chapitres différents dont le premier sera réservé aux problèmes relatifs au système budgétaire et le second traitera les problèmes liés au contrôle au niveau de l'outil de pilotage.

CHAPITRE I : LACUNES AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE

L'examen des différentes tâches au sein du Département Financier de la N.C.O. a fait ressortir des problèmes tels que les lacunes sur l'élaboration budgétaire et les faiblesses rencontrées au niveau du contrôle budgétaire.

SECTION 1 : PROBLEME SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE

Nous allons parler dans cette section des problèmes sur l'obtention tardive des informations de base et sur l'absence des procédures d'élaboration budgétaire.

1.1 Obtention tardive des informations de bases

L'absence du calendrier budgétaire et le délai trop long de disponibilité des informations comptables peuvent entraîner le retard d'informations au sein du Département.

1 .1.1 Absence du calendrier budgétaire précis

Afin de pouvoir faire face avec certitude et de commencer à temps de l'année, la procédure budgétaire débute, après les vacances d'été ou, plus précisément dès que les comptes du troisième trimestre sont arrêtés et à partir desquels, une actualisation des résultats prévisionnels de l'année en cours peut être effectuée et servi de base de référence pour bâtir le budget de l'année à venir. Dans cette agence, c'est le DAF qui se charge du système budgétaire, il est assisté par des 3 (trois) contrôleurs de gestion.

L'élaboration du budget de cette société de l'année à venir (année N+1) doit être faite entre le mois d'octobre et le mois de décembre de l'année encours (année N), alors nous avons toutefois constaté que ce calendrier n'était pas respecté. Ce problème peut être dû à l'absence d'abord d'organisation d'un planning pour réaliser les étapes qu'on doit suivre pour l'élaboration d'un budget ensuite le retard des informations réelles et comptables (ventes, achats, charges,...) pour élaborer le budget, enfin la durée du traitement des données n'a pas été observée. Donc, on ne peut pas atteindre la date de démarrage de l'élaboration budgétaire. Par conséquent, nous avons remarqué que ce retard pour l'élaboration du budget influe sur la période de validation du budget et l'approbation finale.

1 .1.2 Délai trop long de disponibilité des informations comptables

Avant de commencer à réfléchir sur l'avenir, il est indispensable d'avoir une estimation aussi précise que possible des dernières réalisations. En général, la comptabilité n'est pas

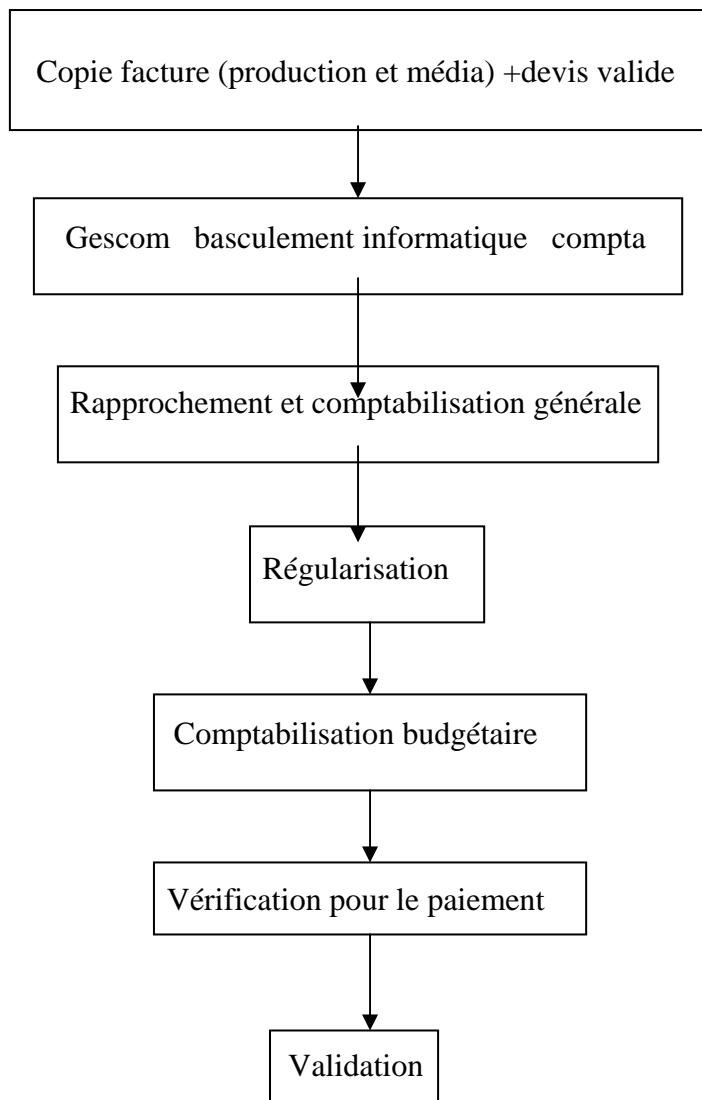
la seule source d'information, le service production dispose des informations qui viennent compléter ou suppléer celles de la comptabilité.

Nous avons constaté un retard pour la collecte des données il en est de même pour leur traitement. C'est à partir de ces informations qu'on va aborder le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel c'est-à-dire les documents nécessaire pour préparer le budget de l'année N+1. Au niveau de l'exécution des travaux comptables nous avons des difficultés de traitement des données.

1.1.2.1. Enregistrement de vente

Nous allons voir le processus d'enregistrement comptables et les dysfonctionnements, en premier lieu l'enregistrement de vente et ensuite celui de l'achat et enfin l'enregistrement de la caisse et la banque qui explique le retard de disponibilité des informations comptables.

Figure n°2 : PROCEDURE D'ENREGISTREMENT DE VENTE



Source : Département Administration et Financier, 2009

D'après cette figure des lacunes peuvent être constaté au niveau de chaque étape.

Etape1 :basculement des pièces physiques vers le Département d'Administration Financière

Avant de basculer la facture de vente vers le responsable de comptabilité, les factures doivent être établies et enregistrées sous SAGE GESCOM par le département de production. La comptabilité est informatisée et exploitée au moyen de logiciel SAGE SAARI .C'est un logiciel de comptabilité permettant de faire un enregistrement comptable informatisé des opérations effectuées par l'entreprise. Il assure toute la comptabilité générale, auxiliaire, analytique et budgétaire et offre un large monopoli d'états ainsi que des outils de reporting et de révision. Il se caractérise par une grande souplesse d'utilisation, une sécurité renforcée et inclut toutes les informations et ainsi que toutes les fonctions nécessaires à une gestion simple et performante .Ce logiciel comprend deux

champs d'application utiles pour deux différents utilisateurs qui doivent collaborer dans le champ d'application SAGE COMPTABILITE pour une gestion comptable. Ainsi, la comptabilisation des opérations dans SAGE se fait en deux étapes : la première se concerne la comptabilisation au niveau du service production de l'agence par l'utilisation du champ d'application SAGE GESCOM qui signifie « gestion commerciale », qui renvoi automatiquement ses données vers le service comptable. Le parc informatique est composé de nombreuses machines reliées en réseau par un serveur principal.

Ce champ d'application GESCOM permet l'établissement des documents comptables générés par l'agence tels que les devis, le bon de commandes, les factures de vente ainsi que leur comptabilisation.



Dysfonctionnements

Les dysfonctionnements constatés au niveau de comptabilisation de vente concernant principalement par la présence de la fréquente panne (maintenance) vu que le réseau informatique de l'Agence pose souvent des problèmes de connexion dans l'utilisation du SAGE et d'autres application, les ordinateurs étant reliés entre eux par l'intermédiaire d'un serveur principal. Le temps perdu qui va de 45 mn à 1 h) occasionne à l'Agence un impact négatif dans le respect des délais de production. De plus la séparation des tâches de facturations et d'enregistrement lequel est omis car toute l'équipe de la production effectue la comptabilisation de vente et une seule personne au département financier s'occupe de cet enregistrement au détriment du suivi des pièces et contrôle de la comptabilisation. En outre, l'absence d'organisation de temps pour la comptabilisation de factures au niveau de la production peut provoquer une perte de temps. Des factures non saisies par le département commercial perturbent le travail au niveau du département administratif et financier.

Etape2 -Rapprochement et comptabilisation générale

Pour assurer la comptabilisation de vente, le service comptabilité doivent établir un rapprochement entre le devis et la facture en provenance du PROD et MEDIA, et d'autre part une vérification et imputation dans le SAGE comptable, toutes données qui sont irrégulières doivent immédiatement retournés chez PROD ou MEDIA.

La comptabilisation des factures de ventes se fait différemment que celle des achats car il doit obligatoirement passer par deux étapes : la comptabilisation dans GESCOM par les responsables de production et la saisie au sein de service compta. Cette double imputation est due au fait que les factures de ventes sont établies dans SAGE GESCOM.

Tant que la facture de vente n'a pas été comptabilisée par cette dernière et envoyée pour une mise à jour dans SAGE COMPTABITE. Elle ne pourra pas être enregistrée dans la comptabilité générale. Il ne s'agit donc plus, pour le responsable, de faire le saisi de la facture mais il suffit de repartir le montant selon la nature des opérations, modifier le libellé des écritures, le cas échéant, et d'en faire l'enregistrement analytique.

Le libellé est également soigné et doit comporter le nom du client, le numéro de devis ainsi que son intitulé, et une mention sur la proportion de la créance couverte par la facture selon qu'il s'agisse d'un acompte ou d'une solde.

4110000000	70.....	Client	Vente	
	4453180600		TVA collectée	



Dysfonctionnement

La norme de la libellé n'est pas respectée : réalisation d'une même d'une compagnie de publicité mais la présentation de sa libellés sont différentes. Par exemple, on a oublié le numéro de facture, devis, l'abréviation utilisé différentes. Ensuite, l'insuffisance de communication : quant il y a un changement au niveau de la facture ou du devis, le responsable de la Production ne le mentionne pas et n'informe non plus la comptabilité tels que la remise accordées aux clients, les rajouts de commandes, l'annulation ou remplacement des devis ou factures....Puis, l'erreur de saisie se produit par l'erreur de l'imputation des comptes ou les références des pièces c'est à dire le numéro de bon de commande, facture, devis. Enfin, l'enregistrement des factures erroné : pour l'imputation deux cas peuvent se présenter :

Le numéro de devis existe mais le contenu ne concerne pas l'opération indiquée ou le numéro de devis n'est pas encore créé dans le compte analytique.

Etape 3- Vérification pour le paiement



Compte client

Les factures dont les paiements ont été encaissés ne devraient être plus apparaître dans le grand livre des clients d'où l'utilité du lettrage et pointage que nous effectuons dans cette analyse à moins que le paiement n'est encore qu'une partie. Le lettrage est toujours fait manuellement pour éviter les erreurs que le logiciel pourrait engendrer car celui-ci effectue principalement un lettrage suivant le montant, or il se peut qu'il y ait des factures de même montant mais portant de même compagnies ou libellés différentes.

L'analyse consiste donc à pointer les opérations correspondantes au débit (paiement) et au crédit (vente) en vérifiant la correspondance entre les montants et le numéro de la facture.

dysfonctionnement

Les résultats de cette démarche nous amène à déterminer les causes possibles des erreurs comme l'erreur d'imputation, nous n'avons pas crédité le compte de client adéquat cela entraîne un faux état de la situation de compte du client et une mauvaise interprétation. Suite au retard de comptabilisation des factures par la production, le client règle leurs factures, par conséquent nous ne connaissons pas celles qui ont été payées par ce règlement, le montant, le contenu de la facture et nous seront obligé de demander les détails de paiements auprès de notre client ou de demander à la production de comptabiliser tout de suite les factures afin de connaître la situation de compte du client en question le solde de la facture ou la totalité de paiement, tout ça nous fait perdre de temps Suite, de la précipitation on a remarqué que l'erreur de saisie de montant et de libellés se produit aussi.

Recouvrement client

Il est à noter que dans l'exercice de ses activités, notamment au niveau de la vente de ses produits et services aux clients, NOVO COMM procède à la facturation ces de différentes manières :

- Soit, le client s'engage à payer un acompte de 50% pour la réalisation des travaux nécessaires et pour faire face aux imprévus, puis entame le paiement de l'autre moitié à la fin des travaux ;
- Soit la société prend en charge toutes les dépenses à l'occasion de la campagne puis à la fin des travaux, elle facture les frais ainsi que le montant brut aux clients.

En général, la société N.C.O facture un honoraire au client selon les termes du contrat. En outre, l'Agence facture aux clients des frais de gestion affectés aux diverses dépenses engagées durant la réalisation des travaux. Les créances du client sont réglées selon la convention passée avec chacun d'eux en fonction de la périodicité et de l'abondance des factures de chaque client.

Exemple : Certains des gros clients de l'agence effectue ses règlements par tranche le premier , c'est-à-dire le l'acompte se fait 08 (huit) jours après réception de la facture, et le paiement de solde à 60 jours à partir de la réception de la facture. Le mode de règlement est par chèque.

D'autres paiements s'effectuent périodiquement, tous les 15 et 30 du mois, et les factures qui leur sont parvenues jusqu'à ces dates sont payées en totalité par chèque. Par contre, le client effectue ses paiements par virement selon son propre choix

Pour d'autres clients, l'agence doit faire des relances pour obtenir le règlement des dus. Pour ce faire, on envoie l'état des impayés pour accompagner le document de relance .Le choix de la périodicité de la relance et du montant proposé dépend des besoins de l'agence.

L'enregistrement comptable se fait en débitant le compte banque ou traite par le crédit du compte client correspondant.

Dysfonctionnement

L'insuffisance de suivi compte client : ceci se caractérise par l'ignorance des arriérés exacts des clients dans le temps convenable. Par conséquent, on ne dispose pas de calendrier de relance c'est à dire la relance se fait selon les besoins de l'agence et aussi pas de limitation de crédit. De plus, les délais de règlement fournisseurs supérieurs aux délais de paiement client constitue un problème à ce niveau de la gestion de trésorerie de l'entreprise. Le problème réside au niveau du fait que l'entreprise s'engage envers certains clients à avancer tous les frais pour la réalisation des travaux. En effet, ces clients n'honorent pas toujours les termes de contrat ou effectue tardivement le paiement, sous prétexte de non validation des factures de leur part ou d'attente de leur aval sur la facture. Malgré ce fait, l'Agence effectue à terme les travaux convenus et accepte d'en réaliser d'autres en continuant à avancer tous les frais. Ces frais s'accumulent et pèsent sur les opérations de décaissements de Novo-Comm.

Etape 4. Validation

Une fois les factures saisies, elles doivent passer par une opération appelée validation, qui consiste d'abord à comparer tous les détails concernant les commandes des clients ; numéros de devis, bon de commande, date de l'échéance, mode de paiement .Est ce qu'ils sont conformes à la réalité des pièces détenues ? Les factures validées doivent être portées un signe particulier pour les différencier des autres.

*Dysfonctionnement

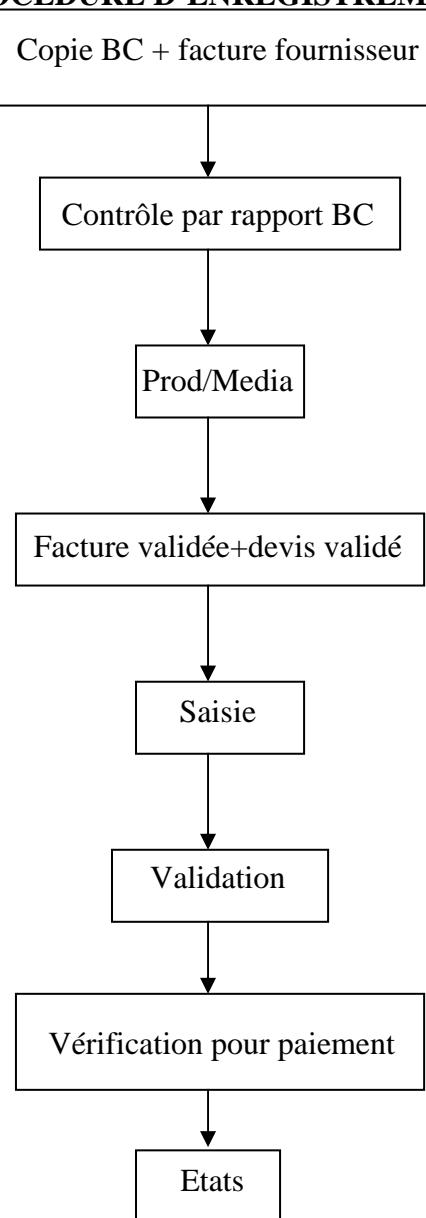
Les difficultés peuvent également puiser leur source dans le fait que le service PROD conserve certaines « factures pour attente de validation » au lieu de les faire parvenir au département Administration et Finance. Pour la saisie et la ventilation des opérations de ventes dans leur compte analytique correspondant, le Département Finance se réfère à la facture pour se renseigner sur le numéro de devis correspondant. Par conséquent, la

réalisation de cette tâche est assez complexe lorsque le service PROD retient les factures nécessaires. Par exemple, le client a déjà payé un acompte sur une facture et à un certain moment on va établir un état de compte client concernant les factures transmises au client pour pouvoir faire la relance, donc nous avons besoin d'informations exactes à envoyer chez le client.

1.1.2.2 L'enregistrement des achats

Nous avons trouvé des faiblesses au niveau des différentes étapes de comptabilisation des achats. Nous allons voir successivement les différentes étapes et ses dysfonctionnements respectifs.

Figure n°3 : PROCEDURE D'ENREGISTREMENT ACHAT



Source : Département Administration et Financière, 2009

Cette figure n°3 nous montrons la procédure d'enregistrement d'achat, d'après cette procédure nous constatons des dysfonctionnements au niveau du traitement.

Etapes 1-Traitement ou pré saisie

La réception des pièces comptables. Lorsque les factures parviennent au sein du service de comptabilité de l'agence, elles subissent divers traitements préalables de comptabilisation. De même pour les autres pièces comptables telles que les avis et les relevés bancaires. La démarche consiste à y mentionner la date leur réception .Ensuite, il faut numérotier chaque pièce comptable à partir d'un numéro interne permettant de les identifier et de les retrouver une fois classées. Ce numéro comporte : un code correspondant à la nature de la pièce comptable, soit : AL : factures d'achat local.

Exemple : AL08091611

L'année et le mois de l'obtention de la pièce ; exemple : 0809(année 2008, mois de septembre, le numéro interne ou local de la facture à quatre chiffres).

Pour assurer le contrôle et la sécurisation de cette numérotation, il convient de les imputer dans un document EXCEL (appelé) suivi BC) où l'on enregistre le numéro de l'AL, celui de la facture, du bon de commande, ainsi que le nom du fournisseur. Ainsi, lorsqu'on doit chercher une facture quelconque, il suffit de chercher dans ce document le numéro de l'AL correspondant, ce dernier, placé à l'extrême droit en haut de la facture étant plus facile à trouver que le numéro de la facture dont l'emplacement peut varier selon le fournisseur.



Dysfonctionnements

Quant on oublie de mettre le dernier numéro de l'AL sur une fiche de chrono, il y a une répétition de ce numéro c'est-à-dire un seul numéro va être porté sur plusieurs factures différentes .Cela, peut entraîner de perte de temps sur la recherche d'une facture.

Par exemple : la vérification de factures fournisseurs différents portant le numéro de l'AL 08091236, sera difficile à effectuer. L'erreur de classement des documents peut entraîner aussi des problèmes sur le contrôle interne et les travaux comptables.

Etape 2- Saisie

Cette opération consiste à justifier tous les mouvements, mais là il va s'agir d'achat en comptabilité générale et en comptabilité analytique :

La comptabilité générale concerne la comptabilisation de toutes les opérations effectuées par l'entreprise telles que les achats, ventes, règlements ... ; tandis que la comptabilité analytique permet l'imputation de toutes les opérations se rapportant à une

commande particulière c'est-à-dire le groupement des coûts et recettes afin qu'on puisse voir l'écart entre les charges et produits.

L'enregistrement analytique des opérations se fait donc automatiquement avec la saisie dans la comptabilité générale et ceci facilite le travail de l'utilisateur (principe d'intégralité). Pour le faire, on utilise le logiciel SAGE SAARI.

Le plan analytique utilisé par le logiciel est établi et personnalisé suivant les besoins de la société. Le plan analytique, est conçu par les utilisateurs de GESCOM. Les numéros de compte analytique sont créés à partir des numéros de devis.

Ce numéro de compte est formé :

- du dernier chiffre de l'année d'établissement (soit 7 pour l'année 2007)
 - du code d'identification du client
 - de la lettre « M » s'il s'agit d'achat espace média (presse, radio, télévision), ou la lettre « A » si l'achat est hors média (ex : achat impression, achat de frais de collage d'affiche,...)
- et le numéro de devis

Exemple : 8BN00M0159 est un achat média effectué pour le client BNI de Madagascar avec le numéro de devis 159.

Il existe également des comptes analytiques qui ne rapportent pas à un numéro de devis mais utilisés pour les opérations propres à l'agence, par exemple :

- ☒ 69999VADMI pour l'enregistrement des charges variables ;
- ☒ 69999FADMI pour l'enregistrement des charges fixes ;
- ☒ Ainsi que les écritures de contre partie au crédit : 999999999.

Dysfonctionnement

Les fausses imputations qui peuvent être présentées : par exemple la charge fixe de l'Internet peut être imputée dans le compte du client DTS car DTS en même temps client et fournisseur de l'Internet de Novo-Comm. Donc au lieu d'imputer au compte 69999VADMI devient 8WA00 A0001. (Absence des procédures d'élaboration budgétaire)

1.2 Absence des procédures d'élaboration budgétaire

Le budget joue un rôle de coordination et de fédération de l'action de responsables décentralisés autour d'objectifs communs. Le budget est un outil permettant de positionner l'entreprise sur la trajectoire définie par la direction donc le contrôle est important.

1.2.1 Etapes de procédures non déterminer

Les budgets représentent l'une des composantes essentielles du processus de planification. Etablir un budget c'est-à-dire prévoir un montant de charges et de ventes. Les

règles de l'élaboration du budget se fait par l'entreprise elle-même mais il doit définir préalablement. Au sein de Novo-Comm les procédures ne sont pas bien distinguées car nous n'avons pas remarqué les étapes à suivre.

1.2.2 Non participation des autres Départements

C'est à la Direction Générale que revient la responsabilité de fixer les grandes lignes des objectifs à atteindre, en terme qualitatifs et quantitatifs. L'accent est mis sur le développement des ventes, de la marge, le niveau de profit, la qualité, ou la place sur le marché .Le Département Administrative uniquement qui participe à l'élaboration du budget de l'entreprise. Le DA F collecte préalablement tout les informations illustrant la réalité présente et passée. Pour ce faire le contrôleur de gestion dispose à la fois des informations provenant de la comptabilité et ainsi que des documentations.

SECTION 2 : PROBLEMES DU CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle budgétaire est une opération par lequel le comptable contrôle les opérations (ventes et achats) effectuées par l'agence et examine la rentabilité des affaires. En d'autres termes, il permet de comparer les réalisations (achats) et le budget (ventes). Nous avons remarqué des défaillances au niveau des informations exploitées durant le contrôle. Cela se traduit par le non fiabilités des informations et l'absence du processus du contrôle.

2.1 Non fiabilité des informations

La gestion d'une entreprise consiste en une conduction vers les objectifs qui ont été assignés par le dirigeant dans le cadre d'une politique concertée mise en œuvre par les responsables, ressources qui leurs sont confiées. Au niveau du traitement comptable on constate la non fiabilité des informations. La difficulté relative à l'obtention des informations se caractérise par la possibilité des erreurs d'imputations.

2.1.1 La possibilité des erreurs d'imputations comptables des activités d'exploitation

Comme il a été dit précédemment, les incidents engendrés par la moindre erreur au moment de l'imputation des opérations de vente ou d'achat dans un code affaire peuvent se présenter comme suit : soit le code affaire est constitué uniquement de réalisations (ACHATS) et non de budgets (VENTES), ou uniquement de budget (l'opération est budgétisé mais qu'il n'y aucun achat y correspondant). Ces fausses manœuvres au niveau de l'imputation comptable des opérations peuvent bien survenir du côté de la production (enregistrement de la vente) que de celui du département Administration et Finance lors de

la saisie des achats suite à la réception des factures provenant des fournisseurs. Ces erreurs se montrent souvent des différentes manières suivantes :

AU NIVEAU DE LA PRODUCTION

- Enregistrement de charges, dans un bon de commande, qui devraient être engagées pour la réalisation d'une campagne, mais qui constituent en réalité des travaux non exécutés. Cela engendre un gonflement des charges de Novo Comm , mais aussi une perte de temps importante dans la recherche du vrai sens du contenu d'un compte analytique ainsi qu'à un déséquilibre au niveau de ce dernier car il y aura une opération d'achat et non un budget y correspondant.
- Omission de mention du code affaire lors de l'enregistrement des opérations de vente dans GESCOM, non-respect de la norme de disposition des libellés lors des saisis des ventes dans : fournisseur + client + nom campagne + devis + N°facture + N° Bon de Commande. Ces processus facilitent le traitement des données ainsi que les actes de redressement d'erreurs occasionnées dans un compte analytique, et garantissent la fiabilité des données, permettent une économie de temps importante lors des contrôles.
- En terme général, la facture devrait être égale au devis => *FACTURE = DEVIS*. Or, les cas qui peuvent se présenter se structurent comme suit :
 - y a un écart positif entre le montant total du devis et celui de la facture de vente (*DEVIS > FACTURE DE VENTE*). Par exemple :

Tableau n°2 : CONSTATATION DES ECARTS NEGATIFS

DEVIS		FACTURE DE VENTE	
TOTAL PAYER HT	À Ariary 25.000.000	TOTAL PAYER HT	À Ariary 22.500.000
TVA 20%	5.000.0000 Ariary	TVA 20%	4.500.000 Ariary
TOTAL TTC	30.000.000 Ariary	TOTAL TTC	27.000.000 Ariary
<i>MONTANT HT DEVIS > FACTURE => 25.000.000 > 22.500.000</i>			

Source : Département Administratif et Financier, 2009

 *Cela constitue une perte pour l'Agence.*

Dans ce cas, il faut avertir la Direction Générale de la retombée de l'opération au détriment de NOVO COMM OGILVY si on se tient au montant de la facture pour qu'elle établisse une négociation avec le client. Contrairement à cette procédure, l'opération est toujours réalisée et aucun entretien n'est établi entre les responsables de la production et la Direction Générale.

- y a un écart négatif entre le montant total du devis et celui de la facture (*DEVIS < FACTURE DE VENTE*) :

Tableau n°3 : CONSTATATION DES ECARTS POSITIFS

DEVIS		FACTURE DE VENTE	
TOTAL À PAYER HT	35.000.000 Ariary	TOTAL À PAYER HT	37.500.000 Ariary
TVA 20%	7.000.0000 Ariary	TVA 20%	7.500.000 Ariary
TOTAL TTC	42.000.000 Ariary	TOTAL TTC	45.000.000 Ariary
<i>MONTANT HT DEVIS < FACTURE => 35.000.000 < 37.500.000</i>			

Source : Département Administratif et Financier, 2009



Cela constitue un gain pour l'Agence.

AU NIVEAU DU DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET FINANCE

8TE01A1741		8TE01A1925	
ACHAT A	VENTE A	ACHAT 1	VENTE 1
ACHAT B	VENTE B	ACHAT 2	VENTE 2
ACHAT C	x	ACHAT 3	VENTE 3
VENTEC			

- Les cas de fausses imputations des ventes peuvent être commises lors de la ventilation de ces éléments de vente dans leur compte analytique. Certains achats dans le compte analytique correct n'auront donc pas de ventes correspondantes. La vente pourrait

ne pas être détectée, alors le montant de cette opération sera provisionné. Le risque dans ce cas est que cette opération de vente ait été imputée dans le mauvais compte analytique, cette erreur n'a pas pu être redressée et que cette vente a été pourtant provisionnée. Par conséquent il y aura une partie des encaissements qui seront fictives ou non encaissables.

Dans ces deux cas, la trésorerie de l'Agence sera en situation de déséquilibre.

8TE01A1841		8TE01A1457	
ACHAT V	VENTE V	ACHAT m	VENTE m
ACHAT W	VENTE W	ACHAT n	VENTE n
ACHAT X	VENTE X	ACHAT o	VENTE o
x	VENTE Y	ACHAT Y	



- Une fausse imputation des Achats lors de leur ventilation dans un compte analytique suite à la saisie des factures dans le journal *ACHAT* et dans le journal *BANQUE* peut avoir des impacts sur la trésorerie de l'Agence. En effet, dans ce cas-ci, une partie de la vente constituant le compte analytique en question ne correspondra à aucun Achat. Si les opérations d'achats correspondantes sont facturées en 2009 au lieu de 2008, par exemple, les ventes en question devront être provisionnées pour recouvrir les charges 2009 y concordants.

- Le non respect de la disposition des libellés peut aussi être détecté au Département Administration et Finance lors de leurs opérations de saisie des Achats.

- L'imputation et l'enregistrement sur le frais de gestion posent parfois des problèmes on a oublié d'enregistrer les frais ou confondu au frais de livraison ou de déplacement. Mais tout cela ne veut pas dire que tous les informations sont totalement non fiables. Il est bon de signaler que le contrôle de gestion utilise des moyens de vérification très efficaces comme le rapprochement par les listes de fournisseurs ou clients, la consultation et vérification par des factures comptabilisées sur l'ordinateur, et vérification par l'approche manuelle pour assurer la cohérence, la pertinence des informations avant de sortir le résultat du traitement effectué. A l'importance de leur volume d'activités s'ajoutent entre autres la surveillance du personnel, l'explication des procédures, nous remarquons par ailleurs que la Production sous-estime la fonction du contrôle de gestion et n'on pas foi à son efficacité.

Les informations procurées sont de nature imprécise, incomplète et ne tiennent compte que dans une moindre mesure des objectifs de contrôle de gestion.

Leur crédibilité et leur fiabilité se trouvent en conséquence largement affectées. Les vérifications, les corrections et les reconsiderations qui s'y déroulent alourdissent les tâches des contrôleurs de gestion et occasionnent de temps énormes consommés lors de la saisie d'informations.

2-1-2 Insuffisances de participation des opérationnels au contrôle

Au sein de la société N.C.O, l'exécution des tâches est en fonction de la quantité des opérations établies mais non sur la qualité des informations transférées. L'insuffisance de participation des opérationnels sur les informations qui revient au DAF vu la routine d'exécution du travail. Le travail du département production consiste généralement, l'établissement du devis et sa comptabilisation dans SAGE GESCOM, puis l'envoi du devis au client pour validation, ensuite l'établissement de bon de commande et sa comptabilisation, après le suivi de réalisation des travaux et enfin la facturation au client.

A cause de la routine, le personnel du département production n'adopte pas une politique de travail bien définie. Comme les tâches sont très nombreuses, le responsable a tendance à les exécuter avec routine sans bien y réfléchir. Pourtant, l'enregistrement des certaines pièces comptables nécessite une vérification, un contrôle, une vision sur l'écran, la comptabilisation, la saisie. Donc, il faut insister sur le principe de bonnes informations et le principe d'image fidèle de l'établissement.

D'après le processus de travail, nous avons remarqué que presque les tâches des opérationnels concernent l'organisation interne au niveau de production ne considèrent pas la comptabilisation des factures des ventes après la production, le suivi des bons de commandes et le devis et ainsi les pièces justificatives des dépenses en espèces. En d'autre terme, on ne sait pas quand la production effectue la comptabilisation ? Donc, le contrôle budgétaire traverse une certaine difficulté, ou plutôt ça prend beaucoup de temps.

Prenons un exemple, on réalise une campagne de publicité d'un client quelconque ,on a suivi tout les étapes de productions après la production le client n'est pas satisfait , le client demande une réclamation ou bien modification du commande , dans ce cas si le responsable de ce budget n'a pas encore comptabilisé la facture , le responsable modifie la facture sans mentionner dans la facture à comptabiliser dans ce cas il y a un dépassement ou bien une petite marge , lors du contrôle budgétaire les contrôleurs de gestion n'arrive pas à comprendre les causes de l'écart négatif ou positif et ne peut pas donner des actions correctives. Par conséquent le responsable fait la réaffectation budgétaire pour combler les

charges .Donc, les opérationnels ne participent pas au contrôle au ca où ils ont convoqué au prés de la DAF pour justifier leur budget c'est-à-dire expliquer l'historique de cette compagnie à fin qu'on puisse faire l'interprétation de l'analyse des écarts.

2-2 Abscence de calendrier et processus de contrôle

Le calendrier et le processus de contrôle sont nécessaires à la réalisation des objectifs et à l'accomplissement des tâches définies dans l'organisation de travail.

2-2-1 Méthode d'organisation de travail non fiable

Vu la non participation des opérationnels au contrôle des informations de bases du contrôle budgétaire tels que la validation des factures fournisseurs, la comptabilisation des factures des ventes, un contrôle permanent n'a pas été fait car la disponibilité des informations est trop lente. Nous constatons que la plupart des factures d'achat ou ventes sont provisionnées, il existe aussi des factures doublons. Les factures doublons peuvent se causées par l'absence de transmission des factures au niveau de la production et de la comptabilité lors de l'envoi des factures pour validation. Par conséquent, les fournisseurs envoient des copies de factures et la comptabilisation se fait deux fois et ceci entraîne un double paiement. Le contrôle de gestion qui ne fait que trimestriellement c'est insuffisant.

2-2-2 L'ignorance au niveau des productions l'informations liées au contrôle

Ce problème est dû surtout aux omissions des productions à mentionner les codes affaires dans tous les documents comptables et surtout dans la comptabilisation. Le code affaire est un outil qui assure la facilité du contrôle de gestion puisque ce code affaires regroupe les informations de toutes les opérations d'achats (charges) et des ventes (réalisations), les paiements. Le DAF a déjà donné les instructions de l'utilisation de cet outil ainsi que son utilité à la Production mais on constate que la Production ignore l'importance de ce code affaires. La production considère que c'est inutile car il n'y a pas d'effet à son propre travail.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Pour conclure, ce chapitre nous a évoqué les problèmes au niveau du système budgétaire. Depuis de l'élaboration budgétaire les difficultés de respect de délai et de procédures se posent et qui entraînent des conséquences sur le contrôle budgétaire tels que le retard de contrôle budgétaire, le non fiabilité des informations et difficultés des traitements des données. La non participation des opérationnels au niveau du système budgétaire perturbe l'organisation des procédures et le contrôle budgétaire.

CHAPITRE II : CONTROLE AU NIVEAU DE L'OUTILS DE PILOTAGE

Ce chapitre est réservé à une analyse critique sur le contrôle de l'outil de pilotage de la performance de la société Novo-Comm Ogilvy. Elle se comporte en premier lieu par les problèmes rencontrés au niveau du contrôle de trésorerie et en second lieu les problèmes se rapportant au tableau de bord de gestion.

SECTION I : LES PROBLEMES AU CONTROLE DE TRESORERIE

Cette analyse constate l'insuffisance du suivi budgétaire et les difficultés sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie du second semestre.

1.1 L'insuffisance du suivi de trésorerie

Le contrôle de la trésorerie est une tâche très délicate et complexe. Nous pouvons énumérer deux problèmes à ce point. D'abord, le non respect des procédures de gestion des budgets opérationnels et l'absence de tenu de tableau de gestion quotidienne de la trésorerie (T.G.Q.T).

1.1.1 Le non respect des procédures de gestion des budgets opérationnels

Au sein de Novo Comm on prend en compte deux types de budget pour les dépenses à savoir les budgets opérationnels c'est la somme qu'on va débloquer pour réaliser une production et budgets de l'agence (le frais de déplacement pour livraison, suivi, réunion, rencontre des fournisseurs, rentrée tardive, travaux de nuit, achat des consommables,...), en d'autre terme les frais que N.C.O va prendre en charge. Les dépenses sont validées lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Le formulaire « demande de caisse » doit budgéter c'est-à-dire autorisé et signé par La Direction Générale et ayant un numéro de devis validé,
- Les frais de gestion ne doivent pas être utilisés jusqu'à leur épuisement.
- Il est formellement interdit de réaffecter une partie d'un budget à une autre.
- Les pièces justificatives relatives aux espèces ou chèque pris par les personnes interne de Novo-Comm doivent être remis à la DAF au plus tard 72 heures après la compagnie.



Dysfonctionnement

Le problème au niveau du contrôle de la caisse est surtout dû au non-respect des procédures qui doivent être suivies à la lettre pour la bonne marche du fonctionnement interne de l'Agence. En général, le personnel qui effectue des retraits en espèces ne fournit pas toujours les pièces justificatives dans les délais normaux (48H pour les dépenses dans le cadre du budget opérationnel et 24H pour celles qui sont au niveau du budget de

l'Agence). La rétention des pièces au-delà du délai autorisé pourrait occasionner des risques : perte, budget zéro, réaffectation budgétaire non autorisée. Par conséquent, les pièces manquantes s'accumulent et peuvent être incomplètes. Dans le cas où des pièces se sont égarées, une partie des dépenses ne seront pas justifiées et cette situation peut être définie comme un type de détournement de fonds ou de fraude. Nous avons remarqué aussi que il n'y a pas de plan pour la sortie de fond ou besoins de caisse pour la production. Les demandeurs se précipitent toujours et toutes les demandes sont urgentes. C'est à dire tant d'imprévus de caisse qui crée souvent des problèmes tant au niveau de l'exécution du travaux qu'au niveau de la banque et il en est de même entre les responsables de caisse et de la production.

1.1.2. Absence de tableau de gestion quotidienne de la trésorerie

Comme le préconisent les principes comptables, les opérations de l'entreprise sont enregistrées au jour le jours et suivant la chronologie de leur réalisation .L'importance d'une gestion de la trésorerie consiste en sa capacité d'avoir chaque jour une idée de soldes de trésorerie (excédents ou déficit) afin de prendre des décisions adéquates pour les transactions. Elle permet aussi en tenant compte des dates de valeur de réduire les frais financiers, ainsi que d'éviter la découvert bancaire.

L'objectif de la tenue du tableau de gestion quotidienne de trésorerie ou T.G.Q.T est la récapitulation des opérations quotidiennes de trésorerie. Vu l'importance en montants des opérations qui se font par la banque par rapport à celles de la caisse, le TGQT récapitule seulement les mouvements de la banque. Pour le cas de NOVO COMM OGILVY, le responsable des opérations de la banque tient un cahier grand format dans lequel sont enregistrés les mouvements d'encaissements de la banque, c'est-à-dire les avis reçus de la banque : les remises de chèques, remises d'effet (traite). Il est rempli chaque jour à partir des relevés bancaires reçus. Son contenu est disposé en ligne comme suit : la référence de l'opération, la date et le numéro de saisie, le nom de la banque créitrice, le numéro et la date de la création du chèque ou de la traite, le montant du chèque ou de la traite, l'identité du client, le numéro de la facture (Numéro interne) de vente. Concernant les décaissements au niveau de la banque, en cas de règlement de dettes FOURNISSEURS (émission de chèque ou d'effet, émission de virement), ils sont dressés à partir du logiciel EXCEL dans un classeur nommé « *SUIVI CHEQUE* ». Dans ce classeur, une feuille est attribuée à chaque fournisseur. Les données le constituant, sont exportées du logiciel SAGE COMPTABILITE (les écritures non lettrées dans le compte tiers FOURNISSEURS). Le

suivi chèque comporte le nom du fournisseur (FEXPR000 ou EXPRESS De MADAGASCAR), la référence de la pièce (AL08032004), le libellé et le mode de paiement de l'opération (par chèque ou par traite), la date de la création du moyen de paiement puis le montant dû. Leur T.G.Q.T ne récapitule donc que les opérations d'encaissements au niveau de la banque.

Pour ce qui est des avis de débit et de crédit, ils sont tout de suite saisis dans le journal de banque du mois correspondant. Pour les décaissements et encaissement en espèces, le caissier tient un « brouillard de caisse » (Annexe n°2). Le brouillard de caisse est un registre dans lequel la Caissière de NOVO COMM OGILVY note les encaissements et les décaissements de fonds au jour le jour et en tire le solde. Il permet à tout moment de donner une idée des disponibilités en caisse. Le brouillard de caisse est rempli au vue d'une pièce de caisse (Annexe n°) indiquant la nature de l'opération (dépense ou recette). Les mouvements débiteurs de la caisse sont principalement constitués par des retraits de fonds à la banque pour l'alimentation de la caisse : Approvisionnement de la caisse ou APPROCAISSE font aussi partie de cette catégorie les remboursements d'avance sur frais consentis au personnel. Quant aux libellés des différents mouvements de nature créditrice effectués par la caisse de NOVO COMM, ils se résument aux dépenses de faibles montants (les règlements en espèces des factures d'achat ou de prestation de service ; les règlements de salaires par billetage ; les avances sur salaire ; les sorties d'espèces contre remise de chèque par le personnel ; les frais de mission du personnel ;...).



Dysfonctionnement

D'après ce fait, on constate que, Novo-Comm ne tient pas de tableau de gestion de la trésorerie ou T.G.Q.D vu l'existence d'une seule banque de trésorerie banque de domiciliation. Elle tient un cahier qui ne reflète que les opérations d'encaissements. Les décaissements ne sont pas donc traités en même temps que les encaissements. Il est à noter que le T.G.Q.D est utile puisqu'il faut avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie afin de permettre le choix de banque pour effectuer les règlements fournisseurs, TVA,De ce fait, pour la vérification de ses disponibilités en banque, l'Agence se réfère au relevé bancaire puisé dans le site web de sa banque de domiciliation.

1.2. Les difficultés de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de Novo Comm

La trésorerie est un outil de contrôle de gestion très important donc on va étudier la gestion prévisionnelle de la trésorerie de la N.C.O afin que nous puissions aborder les

problèmes au niveau du contrôle de gestion de trésorerie et la performance par les indicateurs de suivi de trésorerie

1.2.1 L'analyse de la situation existante

Actuellement, NOVO COMM OGILVY rencontre un problème de trésorerie suite à la crise nationale durant le premier trimestre de l'année 2009. Le délai de rotation des créances clients disant s d'autant plus long que le délai de rotation des dettes fournisseurs. Les clients se trouvent dans l'impossibilité de respecter la modalité de paiement convenue dans le contrat pour le règlement de leurs dettes. De leur côté, les fournisseurs exercent une pression envers l'Agence vu qu'ils ont besoin de fonds pour assurer la continuité de leur activité, donc ils exigent que l'Agence honore sa part du contrat (dont les termes ont été convenus bien avant la crise), notamment au niveau des délais de règlement de ses dettes.

En d'autres termes, le délai de paiement des clients se dégrade. Dans ce cas, le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) augmente plus vite que les ventes. Cette situation sera reflétée par le budget de trésorerie « du second semestre de l'année 2009 » de NOVO COMM OGILVY présenté et analysé ci-dessous.

Remarque 1 : Nous tenons à signaler que tous les chiffres constituant l'étude qui suit sont fictifs, vu la confidentialité de tout donnée chiffrée se rapportant à l'activité réelle de l'Agence de communication NOVO COMM OGILVY.

Remarque 2 : Les indicateurs de surveillance de la trésorerie

(Sans prise en compte du délai de rotation de stocks, vu que notre étude se concentre sur le cas d'une entreprise de communication)

- Délai de rotation des créances (encours client) est calculé comme suit :

Montant	des	créances	⁽¹⁾	x	360
Ventes TTC de la période					

(1) Comptes client + effets de commerce – avances et acomptes reçus

=> **Dans** le cadre de ce délai, l'objectif de l'entreprise est de baisser le plus possible le nombre de jours mis par ses clients pour le paiement.

- Délai de rotation des dettes sur achats est obtenu par la formule suivante :

Montant des dettes sur achats	⁽²⁾	x	360
Achats TTC + services extérieurs TTC			

(2) Dettes fournisseurs + montant des effets escomptés non échus

=> L'entreprise doit augmenter le plus possible le nombre de jours qu'elle met pour régler ses dettes envers les fournisseurs.

- FRNG (fonds de roulement net global) résulte de la formule ci-après :

Capitaux permanents	-	actif immobilisé
(ou bien)		
Ressources stables - emplois stables		

=> Le but de toute entreprise est d'obtenir un FRNG positif

- BFR (Besoin en fonds de roulement) est calculé comme suit :

(Stocks + créances clients) - (Dettes fournisseurs + dettes sociales)

=> Afin d'obtenir une trésorerie positive, l'entreprise doit posséder suffisamment de capitaux pour financer le cycle d'exploitation.

- La trésorerie concerne la différence entre le FR et le BFR ($FR - BFR$).

La trésorerie idéale est égale à 0 :

- Si elle est positive, le FRNG > au BFR, il y a un excédent de ressources => de l'argent pourrait être placé pour rapporter des intérêts (ou investie) ;
- Si elle est négative, le FRNG < au BFR, les ressources permettant le financement de l'entreprise sont insuffisantes, la gestion de la trésorerie n'est plus adaptée, il faut alors payer des agios au banquier.

Voici ci-après le budget de trésorerie du second semestre de NOVO COMM OGILVY (en million d'Ariary)

Tableau n°4 : BUDGET DE TRESORERIE SEMESTRIEL DE Novo Comm Ogilvy

	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE
<u>ENCAISSEMENTS (I)</u>						
Budget des ventes	64 200,00	109 800,00	157 984,00	134 712,00	144 504,00	165 960,00
Débiteurs divers		5 000,00	8 500,00			
TOTAL (I)	64 200,00	114 800,00	166 484,00	134 712,00	144 504,00	165 960,00
<u>DECAISSEMENTS (II)</u>						
Budget des achats	48 000,00	109 090,00	98 160,00	88 008,00	75 792,00	74 160,00
Budget des autres charges d'exploitation	34 860,00	26 482,00	32 618,00	21 172,00	31 792,00	36 748,00
Budget de TVA	1 600,00		5 158,00		13 210,00	
Créditeurs divers	4 000,00	3 000,00	3 000,00			
Investissement				18 000,00		
TOTAL (II)	88 460,00	138 572,00	138 936,00	127 180,00	120 794,00	110 908,00
I-II	24 260,00	23 772,00	27 548,00	7 532,00	23 710,00	55 052,00
SOLDE DEBUT DU MOIS	18 500,00	5 760,00	29 532,00	3 584,00	3 948,00	27 658,00
SOLDE FIN DU MOIS	5 760,00	29 532,00	1 984,00	3 948,00	27 658,00	82 710,00

Source : illustration à partir des cas identifiés au sein du département Finance

Interprétation du budget de trésorerie de NOVO COMM pour le second semestre 2009 :

Le budget de trésorerie de NOVO COMM OGILVY, comme nous pouvons le remarquer, présente des soldes négatifs à la fin des mois de Juillet, Août, Septembre 2009.

Il s'avère d'effectuer l'analyse des causes de ces déficits de trésorerie. En effet, l'accident de trésorerie arrive souvent par surprise d'où l'intérêt de le prévoir en amont et d'en identifier la cause. Le schéma ci-après démontre les causes du déficit de trésorerie de l'Agence

1.2.2 Les causes de déficitaire de la trésorerie

Les causes de déficitaire de la trésorerie peuvent être schématisées comme suit :

Figure n°4 : LES CAUSES GENERALES D'UN DEFICIT BUDGETAIRE



Difficulté conjoncturelle liée :

- A la saisonnalité

Difficultés structurelles en relation avec :

- le BFR et son fonctionnement

Source : www.celeades.com, 2009

1.2.2.1 Les difficultés conjoncturelles

En raison de la fête nationale du 26 Juin 2009, les ventes (les encaissements) vont être renflouées les trois derniers mois du premier semestre de cette année (Avril, Mai, Juin). D'un autre côté, les taux de ventes vont connaître un déclin important après ces périodes de fêtes mois de Juillet, Août, Septembre.

A l'occasion d'une grande fête comme celle-ci, la majorité de toute entreprise, notamment les clients de l'Agence suscitent les actions publicitaires et celles en terme de communication (lancement de nouvelle campagne pour des produits existants sujets

d'améliorations, une campagne pour un promotion, pour un tout nouveau produit (produit saisonnier ou produit utilisé au quotidien), organisation d'évènements (cocktails)…)

D'un autre côté, les achats pour la réalisation de tous ces produits et services connaîtront également une considérable évolution. Cela en vue d'offrir, à l'occasion des fêtes, des produits et services de haute qualité par rapport à la concurrence (assurer la satisfaction des clients actuels et attirer de nouveaux clients).

1.2.2.2 Les difficultés structurelles

Le solde des opérations du premier semestre décaissées durant le second semestre constitue en total à 127.050 contre 98.500 qui seront encaissées. Il sera donc certain que le mois de juillet et Août supporteront la plus grande partie des charges par rapport aux encaissements prévus pour ces mois.

Pour le mois de Juillet, les décaissements seront nettement importants que le encaissements ($64.200 - 88.460 = -5.760$ qui constituera le solde initial du mois d'Août). Au mois d'Août, le solde initial sera déficitaire, les ventes même étant améliorées par rapport à celles du mois de Juillet (64.200 à 114.800) n'arriveront toujours pas à combler les achats. La situation de la trésorerie de l'Agence sera plus critique à la fin de ce mois d'Août, soit déficitaire de (29.532) : écart de 512,72% par rapport au besoin du mois de Juillet (5.760).

➡ BFR trop élevé

Cette somme : 29.532 millions constituera donc le Besoin de trésorerie de l'Agence pour prévenir son probable déficit dans le courant du second semestre de l'année 2009.

En outre, les conditions de règlement des fournisseurs sont pour cette période de 60% à 30 jours, 40% à 60 jours, tandis que pour les clients, il s'agit de 30% dans le mois, 40% à 30 jours et 30% à 60 jours. En d'autres termes, le mois de Juillet et Août :

- supporteront une grande partie des charges par rapport aux produits à encaisser des mois précédents.

- constitueront « la période morte » d'après les fêtes, c'est-à-dire la période de gros déclin ou diminution considérable des ventes. Cela entraîne en temps normal une diminution des achats proportionnelle à la diminution des ventes, mais dans ce cas-ci, ces achats seront majorés des charges du premier semestre à décaisser justement pendant ces deux mois.

La situation de la trésorerie de NOVO COMM OGILVY s'atténua en Septembre, bien qu'on puisse constater qu'elle reste déficitaire, mais en réalité c'est une bonne chose,

vu que le besoin de trésorerie de l'Agence diminuera de 93,28% par rapport à celui du mois d'Août. En effet, à partir du mois de Septembre les périodes d'accroissement des ventes approchent : les rentrées scolaires (aux alentours du mois de Septembre et Octobre), les fêtes de Noël et du nouvel an (période de maturité des ventes au mois de Novembre et de Décembre).

SECTION II : LES CRITIQUES SUR TABLEAU DE BORD DE GESTION

Dans cette section, nous allons aborder les difficultés au niveau de la collecte d'information en premier temps et les difficultés au niveau du traitement des informations en second temps.

Le tableau de bord est un outil de management contenant un ensemble d'indicateurs de pilotage, réalisé et complète périodiquement, par ou à l'intention du (des) responsable(s), afin de guider les décisions et les actions en vue d'atteindre l'objectifs de performance.

2.1 Les difficultés sur la collecte des données

Le contrôle de gestion se base essentiellement sur l'un des fondements de l'analyse stratégique de l'entreprise qui est la notion de facteurs clés de succès (FCS). Leur maîtrise passe par la sélection et le suivi d'un certain nombre de variables clés de gestion (VCG), telles que les coûts, les tarifs, la productivité, le taux d'utilisation des équipements....Pour cela, nous avons besoins des données mais nous constatons que les besoins d'informations sont non précisément déterminer et le traitement subit un retard.

2.1.1 Besoins d'informations non précisément déterminés

Un tableau de bord représente une synthèse d'informations contenant à la fois des chiffres comptables réels et des données prévisionnelles. Nous tenons à signaler que le tableau de bord de gestion est détient par le DAF et élaborer par lui-même. Donc, nous ne connaissons pas la forme et la contenu de ce tableau .Le Département Administrative et financier doit fournir les informations pour l'alimenter .Au niveau de ce stade que le problème se pose car on ne peut pas donner les besoins d'informations à la Direction en temps réel puis que les éléments dont en besoins n'est pas définit préalablement. Par conséquent, on est obligé de reculer le temps de disponibilité de ces informations car à partir de ces besoins qu'on va faire des traitements de données.

2.1.2 Retard de traitement de données

Suite à non détermination des besoins d'informations nécessaires nous n'avons pas des étapes de traitement à appliquer pour traiter rapidement les informations afin de sortir les informations demandées en temps réel. Nous avons cherché des méthodes à chaque fois qu'il y a une demande d'information nouvelle .Nous tenons à signaler que les besoins d'informations sont variables. Pour ce faire l'équipe de la DAF organise une réunion, tout le monde participe à l'objectif de la recherche et à l'organisation de la réalisation. Nous constatons qu'un retard au niveau du traitement. Le Département Financier a suivi une formation de programmation Visual Basic pour traiter les informations mais la simulation de l'application est insuffisante. De plus, les informations ne sont pas fiables. Nous ne pouvons pas donner des fausses informations au dirigeant ou responsable donc nous avons mettre à jour tous données avant le traitement avec le rythme. Dans ce cas, des erreurs se produisent et ça va traînée encore le traitement et la prise de décision.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

En résumé, ce chapitre nous a montré les problèmes sur le contrôle de la mesure de performance de Novo-Comm. Notre analyse se concentre sur la question ci-après : « comment le contrôle au niveau de l'outil de pilotage se passe-t-il au sein de Novo-Comm ». Nous avons vu des défaillances sur la trésorerie et des difficultés sur le tableau de bord. Les problèmes concernent les procédures irrespects et le délai de traitement des informations. Le suivi quotidien de la gestion de la trésorerie est très important pour le contrôle de gestion.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le contrôle de gestion est un outil de la Direction Générale pour lui permettre un suivi de l'évolution des affaires de l'entreprise par les moyens du tableau de bord, la supervision de la comptabilité générale,... Au sein de la société Novo comm Ogilvy, il est sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier (DAF). Ce dernier aura des efforts à déployer pour la bonne marche de la société. En effet, tant au niveau de la communication, pour assurer la circulation des informations qu'au niveau de contrôle, des lacunes ont été trouvées.

Les problèmes au niveau de contrôle du système budgétaire et au niveau de l'outil de pilotage, malgré les efforts déjà faits par le responsable, entravent les travaux de suivi et de contrôle des activités, ainsi l'insuffisance des informations fiables. Mais à tout problème, il doit y avoir une solution. La proposition des solutions possibles fait l'objet de la troisième partie de notre travail.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

DU CONTROLE DE GESTION

Cette dernière partie du rapport concerne les résultats de nos études qui seront mis à la disposition de l'Agence NOVO COMM pour résoudre les problèmes et les obstacles nuisant à la bonne marche des enjeux et pratique du contrôle de gestion. Ces solutions résideront au niveau des problèmes identifiés sur le contrôle du système budgétaire (l'élaboration du budget et le contrôle budgétaire), sur le contrôle de la trésorerie (la caisse) et sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie de la société et enfin le contrôle sur le tableau de bord. Nous mettrons, à la fin de cette partie, un accent sur les solutions retenues, les recommandations générales afin d'atteindre les résultats escomptés.

CHAPITRE I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE

Nous proposons deux solutions concernant le système budgétaire:

- solutions apportées sur l'élaboration budgétaire
- amélioration sur le contrôle budgétaire

SECTION I : SOLUTIONS APPORTEES SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE

Pour la bonne marche de l'entreprise, il serait préférable d'améliorer le domaine du budget, c'est-à-dire il faut améliorer son système ainsi que sa procédure.

1.1. Amélioration sur le système budgétaire

Dans ce cas, les options d'amélioration que nous préconisons sont les suivantes :

- la mise en place d'un calendrier budgétaire permanent
- l'obtention des informations comptables en temps réel

1.1.1. Mise en place d'un calendrier budgétaire permanent

Le calendrier budgétaire doit être fixe pour gérer les différentes étapes à suivre. Dont il est nécessaire de fixer une date de commencement de l'élaboration budgétaire. Pour cela, il faut un calendrier de travail pour la répartition des rôles pour chaque département. La date doit fixer le mois d'octobre + 5 jours en respectant de la date de clôture du contrôle et la collecte des informations.

1.1.2 Obtention des informations comptables en temps réel

Le contrôle des pièces comptables transmises périodiquement à la comptabilité pour traitement et la vérification de ces écritures qui consomme toujours de temps énorme lors de la saisie fait perdre beaucoup de temps aux responsables de la comptabilité. Ce sont des raisons qui retardent les travaux comptables et ainsi que le non fiabilité des informations fournies qui présentent des anomalies constatées sur les pièces comptables. De ce fait, il s'avère nécessaire de perfectionner le système voire optimisé des informations.

Pourtant, il faut souligner que le système d'information joue un rôle très important au Novo Comm, en outre l'objectif assigné est celui de parvenir à un traitement dont l'application sera plus linéaire sans aller – retour des documents, sans retard dans l'exécution des tâches. Le perfectionnement d'information comptable nous amène à

nos suggestions à la mise en place d'un système de vérification intense, la sensibilisation sur l'importance de la fiabilité des informations.

Il faut mettre en place un système de vérification intense pour pouvoir assurer la fiabilité des écritures passées aux livres comptables et de minimiser les erreurs. Il s'agit de renforcer le système de contrôle au terme de traitement des informations et d'imputation comptable. Pour ce faire, il faut éviter les erreurs sur les informations contenues dans les pièces justificatives, plus particulièrement les factures, en vérifiant le numéro de devis ou code affaire , le numéro bon de commande et celle de la facture. En effet, il faut assurer dans un premier temps l'exactitude des données se trouvant dans les pièces comptables. Ces dernières doivent être soignées d'une manière plus claire et compréhensible afin de rendre facile le contrôle et d'éviter la perte de temps.

Ce système permettra alors de diminuer et même de neutraliser les anomalies sur les pièces tels que les erreurs sur le montant, les références des pièces, et éviter les doubles saisies des factures .En outre, si le système de vérification est intensifié, les informations sorties et fournies seront fiables et opportunes. Le circuit des documents de synthèse sera ainsi accéléré.

1.1.2.1 Sensibilisation de l'importance de la fiabilité des informations

L'information est le carburant des décideurs, plus ils disposent des informations, mieux ils sont éclairés .Toutefois, les solutions que nous avons proposées ne seraient pas possibles que si chaque département disposait de ressources humaines adéquates et de matériels indispensables suffisants. Donc, il faut aussi renforcer la qualification du personnel.

La formation est un moyen pour atteindre les objectifs de productivité et d'efficacité grâce à une main d'œuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations. Devant l'évolution des techniques comptables, les tâches comptables demandent une compétence importante. Novo-Comm ne doit pas se contenter de l'accomplissement des tâches comptables mais surtout de renforcer la qualité du travail : informations comptables fiables et disponibles reflétant une image fidèle de l'entreprise.

En effet, seul le personnel qualifié permet à une bonne qualité de résultat malgré l'importance des procédures, des supports, des circuits de comptabilisation. En d'autre

terme, l'obtention d'une bonne prise de décision commence par un bon traitement des informations comptables brutes. En effet, des stages ou de congé de formation à suggérer pour le personnel de la Production ainsi que celui de la Comptabilité.

1.1.2.2 Elaboration d'une fiche de transmission des factures standard au Département financier et Production

Pour avoir une bonne organisation de tâches entre la Production et la comptabilité, mieux vaut élaborer une fiche de transmission des factures fournisseurs au niveau de ces deux (02) départements ou un centre pré comptabilité. En effet, ce pré comptabilité assure la transmission des factures en complétant un modèle prédéfini. Cette fiche sera se présenté sous forme d'un tableau comme ci-dessous :

Tableau n°5 : PRESENTATION D'UNE FICHE DE TRANSMISSION DES FACTURES

Fiche de transmission des factures éditées le (date)

Nom (s)	Fournisseurs	Clients	Libellés	Références factures

Signatures

D'après, ce tableau nous avons mettre dans la première colonne le (s) nom (s) du Responsable des factures au niveau de la Production. Dans, la deuxième colonne nous avons mentionné le(s) nom(s) de (s) fournisseur (s) qui réalisent les (s) travaux. Et puis, dans la troisième colonne nous mettons le (s) nom (s) du client qui correspondent à ces travaux effectués. Ensuite, nous mettons les libellés en respectant les normes suivantes :

- le nom de la compagnie commandé par le client ;
- la quantité ou format des commandes ;
- la nature des travaux (impression, pose affiche, peinture,...)

Et enfin dans la dernière colonne nous affirmons les références de pièces telles que le numéro de la facture ainsi que le numéro de bon de commande et la date d'envoi de la facture.

L'engagement de bonne transmission est justifié par les signatures du récepteur et l'émetteur avec la date bien précisée.

Concernant le recouvrement, malgré le fait que tous les travaux réalisés à l'occasion d'une campagne publicitaire sont prédéfinis selon les termes de la convention établie entre les deux parties au contrat : « NOVO COMM – client » et « fournisseur – NOVO COMM », l'Agence n'est pas épargnée des éventuels changements ou imprévus. Ces cas particuliers peuvent bien être occasionnés du côté des achats (fournisseurs) que des ventes (clients). Dans tous les cas, l'Agence doit se doter de tout moyen nécessaire pour y faire face. A cet effet, l'Agence peut œuvrer au niveau interne en mettant en place une direction des Affaires Juridiques dont la vocation première sera de vendre les produits et les services de la société, donc de tout travail contractuel et de négociation avec les clients incluant les actes de recouvrement, ensuite de traiter tous les aspects du droit des sociétés et des droits sociaux. Le contentieux fait également partie de l'activité de la direction juridique. Il peut en effet arriver qu'un client ne soit pas satisfait ou qu'un fournisseur n'accepte pas la rupture du contrat qui peut lier l'Agence à ce dernier. Les technologies évoluant, NOVO COMM OGILVY peut se trouver dans l'obligation de toujours mettre à la disposition de ses clients des produits et services de haute qualité, ce qui l'oblige à une remise en question permanente sur son business.

Afin de gérer les cas de besoins urgents et ponctuels des clients :

- le contrat liant l'Agence et le client doit comporter une clause prévoyant une pénalité à la charge du client en cas de désistement de sa part au paiement de la facture correspondante.
- un contrat standard pour cet effet doit être préétabli par NOVO COMM OGILVY. Cela afin de garantir que les clients puissent au moins régler les frais engagés pour les travaux.

En outre, l'Agence doit maîtriser le recouvrement de ses créances puisque gérer une entreprise c'est également obtenir le paiement des factures émises.

Pour ce faire, NOVO COMM doit respecter les trois temps du recouvrement. Ils se présentent de la manière ci-après :

Le recouvrement amiable : le client est contacté par courrier ou par téléphone et il est invité à payer sa dette.

Le recouvrement adapté : si les moyens mis en œuvre précédemment n'ont pas suffit, la personne chargée du recouvrement réalise une enquête de solvabilité, se déplace,

organise la saisie des biens (si les conditions générales de vente contiennent une clause de réserve de propriété), prépare les poursuites judiciaires.

Le recouvrement judiciaire : un cabinet d'avocat ou un huissier de justice est contacté. Les procédures juridiques de contentieux sont mises en place. Le client va être contraint de s'exécuter.

➡ C'est pour ces causes que NOVO COMM OGILVY doit procéder à la création d'une direction des Affaires Juridiques au sein de l'Agence de communication.

Le recouvrement judiciaire : un cabinet d'avocat ou un huissier de justice est contacté. Les procédures juridiques de contentieux sont mises en place. Le client va être contraint de s'exécuter.

➡ C'est pour ces causes que NOVO COMM OGILVY doit procéder à la création d'une direction des Affaires Juridiques au sein de l'Agence de communication.

1.2 Remise en place de processus budgétaire

Pour pouvoir remettre en place le processus budgétaire, il faut déterminer les procédures à suivre puis organiser des réunions pour l'élaboration du budget. Nous allons prendre un à un ces deux étapes.

1.2.1 Détermination des procédures budgétaire

Il est très important de savoir les objectifs généraux fixés à long terme par la direction générale pour mettre en place une politique générale pour les atteindre. Cette politique se traduit par des objectifs globaux annuels. Chaque responsable aura alors à fixer ses objectifs par rapport à ses missions. Pour exécuter l'action, il convient de suivre les phases suivantes :

Phase de préparation :

Elle consiste à la détermination des objectifs de l'année suivant la politique de la société et suivant l'attribution des objectifs spécifiques ; et l'établissement des budgets par centre suivant les documents de base établis par le Service Contrôle de Gestion ou par le Département Budget puis remise de ces budgets établis à partir des imprimés à remplir et de fichier informatique.

Phase d'arbitrage :

Cette phase concerne la validation des budgets c'est-à-dire le synthèse provisoire des budgets par le contrôleur de gestion pour une vision globale de la rentabilité, étude des budgets par les membres de comité, correction éventuelle et nouvelle synthèse par le contrôleur de gestion puis validation par le comité.

Phase de suivi :

C'est la phase de consolidation des budgets des centres en budgets fonctionnels tels que le budget des ventes, le budget de production, le budget des achats le budget des charges et le budget des investissements, après il y a la validation budgétaire faite par la direction générale sous signature de validation.

1.2.2 Organisation des réunions pour l'élaboration du budget

Il est utile de nommer un responsable pour chaque département pour élaborer le budget de l'année qui suit. Pour que les activités de l'agence soient fiables, les responsables nommés se réunissent avec les gérants dans le but de valider le budget prévisionnel de chaque département. Au moment de cette réunion, il doit y avoir un arbitrage. Dans cet arbitrage, les représentants vérifient la cohérence entre la réalisation, l'évolution de l'environnement externe, le budget et la politique générale de l'agence.

SECTION II : AMELIORATION SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE

Puisque les budgets représentent l'une des composantes essentielles du processus de planification. La nécessité d'établir un budget, c'est-à-dire de prévoir un montant de recettes et de dépenses ou charges et de produits, concerne aussi bien l'Etat, les individus, les entreprises, les collectivités...Alors, il est important vital que les informations concernant ce budget doit être fiable.

2.1 Fiabilités des informations

Pour pouvoir obtenir des informations fiables, il faut toujours être prudent pour les travaux d'enregistrement des opérations comptables afin d'éviter les risques d'erreur surtout sur le montant.

2.1.1. Solutions sur les fausses imputations d'enregistrement des charges non réalisées

En cas d'éventuels changements qui doivent être apportés sur les documents commerciaux (Bons de Commandes), l'agent de la PROD chargé de la campagne doit faire part de la situation au département Finance afin d'éviter que ces bons de commandes ne soient considérés comme références, que ces achats ne soient enregistrés et ventilés dans un compte analytique et qu'ils ne donnent lieu à des décaissements au niveau de l'Agence. Ainsi, les risques d'erreur, de confusion, d'interaction dans le cadre interne (entre collègues) seront réduits, voire inexistant. Dans le cas contraire, cette situation pourrait engendrer un gonflement des charges de NOVO COMM, mais aussi à une perte de temps importante dans la recherche du vrai sens du contenu d'un compte analytique, qui pourrait être déséquilibré du fait que certaines opérations d'achats ne seront pas soldées.

Afin d'éviter ces erreurs d'imputation commises au niveau du département Finance, les solutions qui peuvent être envisagées se définissent comme suit :

- Cette recommandation est autant valable pour le service PROD que le Département Finance : lors de tout acte de saisie, que ce soit de la vente ou de l'achat, la norme de présentation des libellés doit être suivie à la lettre. Cette norme stipule que les libellés doivent être composés des éléments suivants : en premier lieu l'identité du fournisseur suivie de celle du client ; en troisième lieu, il faut mentionner le nom de la campagne ; en quatrième lieu, il s'agit de préciser le numéro du Devis de l'opération, en cinquième lieu, le numéro de la Facture, en dernier lieu le numéro du Bon de Commande.
- Suite à la saisie des détails de la vente, le collaborateur du DAF, responsable des opérations de règlement doit entamer la ventilation des comptes de produits (classe 7) dans leur compte analytique en se basant sur le libellé. Pour ce faire, il se réfère au code affaire obtenu en collationnant la page correspondante à la facture et au devis ; par la même occasion il vérifie en faisant un aperçu avant impression de la facture et du devis en question s'il s'agit du même code affaire qui y est mentionné en bas du document. Il est à noter que la facture reflète le numéro de devis de l'opération ; ainsi, il faut également procéder à la vérification du devis, c'est-à-dire s'assurer que la facture soit égale au devis (nom de la campagne, contenu, montant, le numéro analytique).

- Pour la ventilation des opérations d'achats dans leur compte analytique, le collaborateur du DAF, responsable de l'enregistrement des achats se réfère à la facture d'achat validée par la PROD et contenant les numéros de devis de tous les travaux effectués par le fournisseur dans le cadre de la réalisation de la campagne. Ces numéros de devis étant à sa disposition, il peut alors entrer en possession de la facture et le bon de commande correspondants. Lors de la ventilation proprement dite de ces achats, il doit suivre la même procédure que pour la ventilation des ventes, mais en plus de la facture et du devis comme référence de base, il doit également tenir compte du bon de commande. Dans le même temps, il vérifie la correspondance des montants présentés dans le devis et ceux dans la facture d'achat.
- Concernant la ventilation des comptes tiers dans leur compte analytique, opérée dans le journal de banque, le collaborateur du DAF, responsable de la trésorerie se réfère seulement au compte analytique dans lequel les achats et les ventes, sujets d'encaissement et de décaissement ont été ventilés.

2.1.2 Exigence d'utilisation du code affaires

Le code affaire est un élément très important vu qu'il regroupe toutes les charges et les produits d'une réalisation. En outre, il rend compte des règlements effectués (encaissements et décaissements). Le département Finance exécute le plus grand nombre de ses fonctions sur la base de cet élément. Par conséquent, il est le plus affecté lorsque le service PROD omet de préciser le code affaire lors de leur saisie dans SAGE. Pour cette raison, les membres du département doivent prendre des mesures pour que le service PROD puisse collaborer avec eux. Ces mesures peuvent être définies comme suit :

- Présentation du problème au PROD par le département Finance : pour l'occasion, ce dernier doit préciser la fonction et l'importance de cet élément, présenter les conséquences ainsi que les risques qui peuvent être occasionnés au cas où le code affaire est non mentionné. Pour ce faire, le département Finance peut opter pour la communication directe (organisation d'une réunion entre le DAF et le chef de production) ou pour la communication indirecte (envoi de messages électroniques : e-mails en interne à toute l'équipe de la PROD)
- Si aucun changement ne s'est opéré, l'agent auteur de l'omission ou le service entier recevra un avertissement.

- Si l'omission se reproduit encore suite à l'avertissement, le personnel sera sanctionné sévèrement (mise à pieds, privé de prime).

2.2 Remise en place d'un calendrier et processus de contrôle budgétaire

Nous allons voir d'abord le calendrier budgétaire puis le processus de contrôle budgétaire.

2.2.1 Le calendrier budgétaire

Le contrôle budgétaire est à la fois, permanent et périodique. Il est, tout d'abord, permanent au niveau du responsable budgétaire c'est un contrôle journalier. À ce niveau le contrôle va s'exercer exclusivement sur les ventes (factures) ou les charges (bon de commandes) liées à l'action du responsable .Un tel suivi permettra à tout moment d'orienter son action à court terme et d'informer sa hiérarchie, s'il le juge utile ou de lui demander immédiatement une assistance. Le contrôle a bien souvent comme support d'information, des tableaux de bord par responsable.

Puis le contrôle budgétaire est périodique lorsque le responsable rend compte à sa hiérarchie des résultats obtenus dans son centre de responsabilité, le contrôle budgétaire devient périodique .A une période fixée, des rapports chiffrés et explicatifs sont élaborés et transmis par voie hiérarchique .C'est un contrôle mensuel. Actuellement, le Responsable du Département Administratif et Financier avec les contrôleurs de gestion font le contrôle budgétaire des ventes et achats à chaque dixième jour après le mois écoulé. Donc, la date soit respectée.

2.2.2. Le processus de contrôle

Dans ce processus, il doit constater les écarts budgétaires ensuite réunir le suivi budgétaire.

2.2.2.1. La constations des écarts budgétaires

Le degré de pertinences d'un écart est fonction du mode de détermination du standard et de la qualité de l'évaluation des valeurs réalisées correspondantes.

Mettre en évidence un écart ne présente d'intérêt que si ce dernier est utile, fiable, actuel, s'il obéit à une logique économique et s'il s'intègre dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance.

L'instant où se manifeste l'exercice de la responsabilité est celui qui correspond à la phase où le responsable prend la décision de choisir telle ou telle solution. C'est à partir de ce moment que les conséquences de l'acte pourront être mesurées et éventuellement corrigées. C'est donc, à ce moment là que le contrôle budgétaire doit s'exercer.

2.2.2.2. Réunion de suivi budgétaire

En fait, mensuellement ou bimensuellement, se tiendront des réunions de suivi budgétaire regroupant, autour du contrôleur de gestion, les responsables d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur. Au cours de celles-ci, chaque responsable fera le point sur la situation qu'il rencontre, puis après un large échange de vues, les actions correctives déjà mises en œuvres seront harmonisées et d'autres seront éventuellement décidées. Un compte rendu de séance sera établi par le contrôleur de gestion afin qu'il soit possible lors des réunions suivantes d'apprecier l'état d'avancement des mesures arrêtées et le degré de conformité de leur exécution.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Une amélioration de l'élaboration du budget, la remise en place de processus budgétaire, la fiabilité des informations et la remise en place d'un calendrier ainsi que le processus de contrôle, sont les solutions que nous avons proposées. Elles visent essentiellement à une meilleure appréciation de la situation budgétaire de la société Novo Comm Ogilvy. Donc, il nous reste à voir les propositions des solutions sur la mesure de performance, ce qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

CHAPITRE II : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA MESURE DE PERFORMANCE

Dans ce chapitre, nous allons voir successivement les propositions des solutions apportées au niveau de la trésorerie ensuite les recommandations de notre part pour mener à bien les propositions d'améliorations faites.

SECTION I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA TRESORERIE

Nous allons diviser cette section en trois sous sections dont la première parlera de l'amélioration du suivi de trésorerie, tandis que la deuxième sur l'amélioration de la gestion prévisionnelle et la troisième apportera une solution sur l'amélioration du tableau de bord.

1.1 Amélioration du suivi de trésorerie

La trésorerie assure les moyens nécessaires au respect des engagements de l'entreprise, c'est-à-dire, faire en sorte que les ressources disponibles soient toujours suffisantes pour faire face aux dépenses. Donc, il est nécessaire de la remédier.

1.1.1 Mise en œuvre des sanctions

Pour une meilleure gestion de l'entreprise, la mise en place des sanctions est nécessaire surtout au niveau opérationnel.

1.1.1.1 Les dépenses dans le cadre du budget opérationnel de NOVO COMM OGILVY

Afin de résoudre ce problème, le caissier soutenu par le DAF devra faire preuve la fermeté. Le délai de 48H, pour la présentation des pièces justificatives des dépenses dans le cadre du budget opérationnel est écoulé, la Carte d'Identité Nationale de l'agent en question devrait être enregistrée. Au bout de 24H, si les pièces justificatives ne seront toujours pas présentées, son salaire sera minoré journalièrement de 10% du montant de ces dépenses et sa Carte d'Identité Nationale sera toujours confisquée jusqu'à ce qu'il fournisse ces pièces.

1.1.1.2 Les dépenses au niveau du budget propre de l'Agence

Au bout du délai de 24H accordé au personnel pour la présentation des pièces justificatives des dépenses dans le cadre du budget de l'Agence, le caissier interpelle

l'agent pour une requête de la pièce. Au cas où 24H après, la pièce ne se trouve pas encore entre les mains du caissier, le double du montant de la dépense engagée sera défalcé sur le salaire de cet agent et le service dans lequel il travaille recevra un avertissement puis remboursera ces dépenses de leur propre poche (le chef du service ainsi toute son équipe).

1.1.2. Tableau de gestion quotidienne de la trésorerie ou T.G.Q.T

NOVO COMM OGILVY devrait tenir un T.G.Q.T bien qu'elle n'ait qu'une seule banque de domiciliation. A partir de ce tableau, elle peut avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie afin de permettre le choix des banques pour effectuer les règlements fournisseurs, TVA,... En effet, elle peut décider à tout moment d'étendre ses activités, donc d'avoir d'autres banques de domiciliation en plus de sa banque actuelle. A cet effet, le T.G.Q.T se présentera comme suit : le TGQT récapitule seulement les mouvements de la banque. Ce tableau est tenu en dates de valeur et peut être dressé à partir du logiciel EXCEL. Dans ce classeur, une feuille sera attribuée à chaque banque sans différenciation d'agences. Le TGQT sur ces feuilles sera constitué en colonnes par les natures d'opérations (encaissements et décaissements) et en lignes par les dates. Il sera rempli chaque jour à partir des relevés bancaires reçus ou des extraits sur les sites web des banques. Le responsable de la trésorerie, collaborateur du DAF, y portera pour chaque banque et par date les montants correspondants à chaque nature (encaissements ou décaissements) et à des dates ultérieures seulement les décaissements engagés mais qui n'ont pas encore eu un dénouement à la banque.

A part ce TGQT, NOVO COMM OGILVY peut également établir un graphique illustrant la situation journalière de sa trésorerie. Ce tableau ainsi que ce graphique seront présentés ci-après :

La tenue de ce tableau permettra à l'Agence d'avoir un aperçu aussi bien quotidien mais que mensuel des ventes et des achats à l'exploitation et hors exploitation, des autres charges, du TVA et du solde de la trésorerie. En premier lieu, nous allons présenter le tableau de gestion de trésorerie quotidienne, ainsi que les graphiques y correspondant.

Tableau n°6 : GESTION DE TRESORERIE QUOTIDIENNE

(en million d'Ariary)

<i>Jour</i>	<i>Vente</i>	<i>Achats</i>	<i>Autres charges</i>	<i>Hors exploitation</i>	<i>Solde trésorerie</i>
01 JAN	144			23	+300
02 JAN					+467
03 JAN	120	239	72	6	+467
04 JAN					+282
05 JAN					+282
06 JAN					+282
07 JAN					+282

Source : www.easytreso.fr , 2009

Comme il a été précisé ci-dessus, ce tableau n°6 de gestion Quotidienne de la trésorerie peut être interprété sous forme de graphique que nous allons voir ci-dessous :

Figure 5 : GESTION DE TRESORERIE QUOTIDIENNE

(en million d'Ariary)

02/01/09

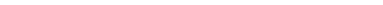
Ventes :		144
Hors exploitation (+) :		23
Achats :		0
Autres charges :		0
Hors exploitation (-) :		0

03/01/09

Pas de mouvement ce jour

Trésorerie + 467

04/01/09

Ventes :		120
Hors exploitation (+)		24
Achats :		239
Hors exploitation (-) :		18

Source : www.easytreso.fr, mois de Mai 2009

D'après ce tableau et ces graphes, nous pouvons remarquer que les opérations d'encaissements et de décaissements n'ont de dénouements sur la trésorerie que le jour d'après. Le solde de trésorerie au 01 Janvier est de +300, les ventes à l'exploitation et Hors exploitation réalisées ce jour s'élèvent en totalité à +167 ($144 + 23$). Le 02 Janvier, le solde de la trésorerie est de +467, c'est-à-dire, $+300 + (144 + 23)$. Au 03 ainsi qu'au 05, 06, 07 Janvier, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas eu de mouvements sur la trésorerie. Par contre, le 04 Janvier, il y a eu des opérations d'encaissements et de décaissements. Les ventes à l'exploitation est de l'ordre de +120 et celles classées hors exploitation s'élèvent à +24. Quant aux décaissements, les achats à l'exploitation, les autres charges ainsi que les charges hors exploitation s'élèvent respectivement à 239, 72 et 18. Le solde de trésorerie pour ce jour est calculé de la façon suivante : $+467 + (120+24) - (239+72+18) = +282$. Il est à noter que les produits et les charges hors exploitation ont été soustraits :

$$(+24 - 18 = 6).$$

Nous allons procéder à la présentation du tableau ainsi que du graphique montrant l'évolution mensuelle de la trésorerie de l'Agence.

Tableau n°7 : TABLEAU DE GESTION MENSUELLE DE LA TRESORERIE

<i>Jour</i>	<i>Ventes</i>	<i>Achats</i>	<i>Autres charges</i>	<i>Hors exploitation</i>	<i>TVA</i>	<i>Solde trésorerie</i>
JANVIER	658	538		2.800	TVA de Décembre 59,6	3020
FEVRIER	359	321	215	260		2583
MARS	96	120		116	500,9	1942,1
AVRIL				200		1742,1
MAI				200	-68	1610,1
JUIN				200		1410,1
JUILLET				200	-80	1290,1
AOUT	1.166	179	359	182		1736,1
SEPTEMBRE	339	269	60	200	56,38	1489,72
OCTOBRE	718	60		219		1928,72
NOVEMBRE	105	107		201	138,6	1587,12
DECEMBRE				200		1387,12

Source : présentation du tableau puisée dans www.easytreoso.fr, mois de Mai 2009

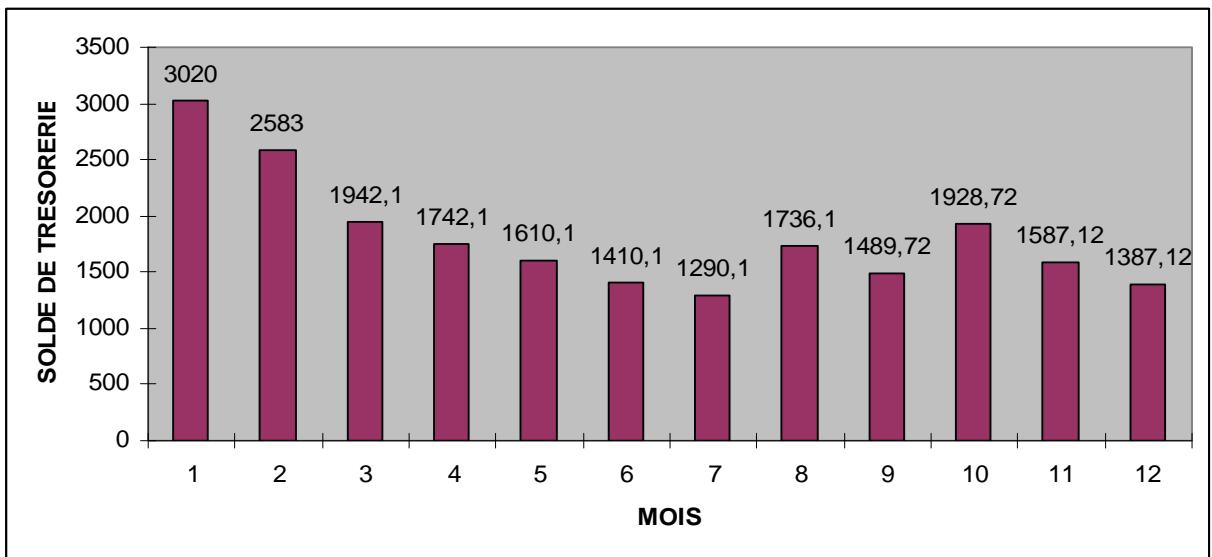
Dans ce cas de gestion mensuelle, le solde de trésorerie est obtenu par le cumul du solde de la trésorerie « n-1 » avec l'écart entre les encaissements et les décaissements de la période. Par exemple, $2\ 583 = (3020+359)-(321+215+260)$. Pour ce qui est du décaissement sur TVA, il est généralement effectué tous les deux mois. Il est calculé par la formule suivante : **TVA COLLECTEE – TVA DEDUCTIBLE**. Au cas où le résultat de ce calcul est

- *positif*, il s'agit d'une TVA à payer (cas du TVA A PAYER en Mars = 500,9)
- par contre s'il est *négatif*, cela constitue un crédit de TVA dont le montant sera remboursé à l'entreprise par l'Etat (cas des crédits de TVA en Mai et en Juillet).

Il est à noter que le montant de TVA à PAYER en Janvier constitue la somme de TVA de Novembre et de Décembre « en n-1 ».

Pour cette gestion mensuelle de la trésorerie, présentons le graphique qui indique l'évolution de la trésorerie du mois de Janvier à Décembre de l'année n.

Figure n°6 L'EVOLUTION MENSUELLE DE LA TRESORERIE
(illustration)



Source : illustration à partir du tableau de gestion mensuelle de la trésorerie

D'après ce graphique, nous pouvons constater une baisse tendancielle de la trésorerie de l'entreprise du mois de *Janvier* jusqu'en *Juillet*, soit un solde de 3020 en Janvier qui diminue à 1290,1 en Juillet. Ce déclin est dû au ralentissement des activités de la société (inexistence de produits et de charges d'exploitation) : cas de prédominance des charges hors exploitation constaté du mois d'*Avril* jusqu'en *Juillet*. Pour le second semestre de cette année, la trésorerie s'accroît rapidement en Octobre, soit de 1 489,72 en Septembre qui remonte à 1 928,72 en Octobre, pour connaître un léger tendance à la baisse jusqu'en Décembre.

1.2 Amélioration de la gestion prévisionnelle

Il s'agit dans ce dernier chapitre d'émettre des propositions d'actions, premièrement pour l'équilibrage de la trésorerie, plus précisément, des possibilités de traitement des soldes négatives. Deuxièmement, pour les moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie.

1.2.1 Résolution des difficultés conjoncturelles

Face à un décalage conjoncturel de trésorerie, plusieurs solutions sont envisageables avec le banquier : il vaut mieux négocier en amont en lui justifiant les difficultés à venir.

Les solutions proposées concernent :

Figure n°7 : SOLUTIONS PROPOSEES

La facilité de Caisse

C'est une autorisation sur une période donnée (courte) dans l'attente d'encaissements prévus

Le découvert bancaire

L'autorisation de découvert peut être temporaire ou permanente. Son montant est à négocier avec le banquier en fonction des besoins.

Le crédit de Campagne

C'est un crédit accordé pour une activité saisonnière ou pour une activité exceptionnelle

La trésorerie négative résulte d'un problème récurrent et n'est pas liée à une période difficile. Dans ce cas-ci, elle provient d'un financement très soit insuffisant du BFR, soit d'un BFR trop important. Les situations engendrées par ces faits doivent à cet effet être anticipées et résolues pour éviter le déficit possible de trésorerie pour le second semestre 2009.

Financement initial du BFR insuffisant

Le financement du BFR est trop faible, par faute de capitaux propres (CP). Compte tenu du bilan final de l'Agence, le CP s'élève à **165 650 millions**.

Il convient alors d'injecter des capitaux supplémentaires (associés, compte courant) ou d'emprunter pour financer le BFR structurel qui s'élève à **29.532 millions**.

BFR trop élevé

Le BFR résulte des délais moyens de crédit clients (*80 jours* : (Annexe 6)) qui est considérablement long par rapport aux délais moyens de crédit fournisseurs (*73 jours* : (Annexe 6)).

Il est nécessaire de négocier des délais de règlement plus importants auprès des fournisseurs (par exemple 95 jours) ou de réduire le délai client à *50 jours*.

L'Agence pourra également demander ou négocier des avances de paiement aux clients ou des reculs d'échéances aux fournisseurs.

En vue de la réduction du BFR, NOVO COMM peut opter pour une action sur les créances clients, qui en effet, conduit à mobiliser les créances c'est-à-dire à les encaisser avant la date d'échéance. Pour ce faire, l'Agence peut choisir l'escompte d'effets.

En effet, l'escompte consiste à présenter à la banque des effets de commerce avant leur date d'échéance. La banque en devient propriétaire, avance le montant en créditant le

compte de NOVO COMM OGILVY sous déduction d'intérêts appelés escompte et diverses commissions (endos, manipulation...).

Le montant de l'escompte est calculé sur le principe des intérêts simples.

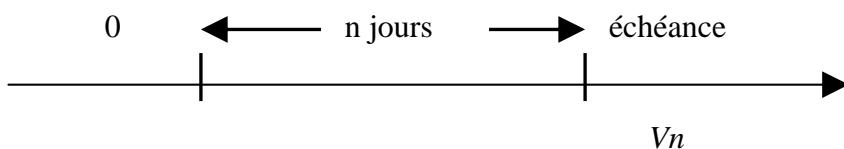
$$\text{Escompte} = E = (Vn \times t \times n) / (360 \times 100)$$

Vn = valeur nominale de l'effet de commerce

t = taux d'intérêts

n = durée en jours de l'escompte (nombre de jours entre la date de négociation et la date d'échéance)

Figure n°8 : PRESENTATION GRAPHIQUE DE L'ESCOMPTE



Nous tenons à informer qu'un bon équilibre de chacun des comptes de trésorerie est indispensable car un excédent de trésorerie sur un compte n'est pas rémunéré, mais un découvert sur un autre compte coûte de l'argent (intérêts et agios), l'un ne compense pas l'autre et l'entreprise perd deux fois (manque à gagner + coût). Par conséquent, voici ci-après quelques recommandations supplémentaires qui peuvent être suivies par NOVO COMM OGILVY afin d'optimiser la gestion de trésorerie de l'Agence de communication.

En effet, l'objectif d'une "gestion de trésorerie optimisée" consiste en la diminution des disponibilités déposées au Trésor. Il s'agit non pas d'aboutir nécessairement à une trésorerie "zéro", mais de s'en approcher le plus possible.

Pour ce faire, NOVO COMM OGILVY peut acquiescer l'informatisation de la gestion de trésorerie.

1.2 .2 Informatisation de la gestion de trésorerie

A coté de la solution Internet, qui offre aujourd'hui une bonne alternative, de nombreux logiciels sont disponibles sur le marché et restent abordables et simples d'utilisation. L'offre se décompose en deux outils distincts qui peuvent être acquis séparément:

Le logiciel de communication bancaire : la télétransmission permet de rapatrier automatiquement, tous les matins par exemple, le détail des flux bancaires de la veille. Cet outil permet d'envoyer des virements, des effets de commerce, des bons à payer, des

transferts... et permet de récupérer les relevés de comptes (en date d'opération et en date de valeur), les avis d'impayés... Les avantages sont multiples :

- Des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information ;
- Des gains financiers grâce à la réduction des frais bancaires et à la diminution des délais de remise en banque ;
- Une plus grande sécurité et fiabilité grâce à la dématérialisation, à un mot de passe personnel et à la réduction des risques d'erreurs de saisie.

Le logiciel de gestion de trésorerie : Il permet, grâce à un tableau de bord et à des outils de simulation, de prendre des décisions d'équilibrage, de placement, d'utilisation d'une autorisation de découvert ou de négociation d'un crédit à Court Terme (CT). Dans beaucoup de cas, un développement sur tableur « Excel » pourra suffire. Sur une base hebdomadaire, les prévisions ne nécessitent pas de tenir compte des dates de valeur. Entre autre, voici quelques pistes pour améliorer la trésorerie, notamment au niveau :

Du contrôle des immobilisations

A moins de diriger un établissement philanthropique, la raison d'être de NOVO COMM OGILVY repose sur les ventes qu'elle génère et les richesses qu'elle en tire. Pour obtenir une gestion de trésorerie durablement excédentaire, il faut maîtriser le «risque client», il faut donc Garder « la prudence comptable »

Même si les indicateurs de surveillance de la trésorerie prouvent l'équilibre financier, la prudence reste de mise.

- vérifier les conditions générales de vente avec la direction des affaires juridiques qui a été suggérées précédemment, renforcer ou adapter les clauses existantes aux nouvelles contraintes de l'entreprise.
- solliciter ou exiger des acomptes à la commande. S'il s'agit d'un nouveau client, vérifier sa solvabilité.
- honorer les engagements ; c'est-à-dire : respecter les délais convenus, contrôler la qualité des produits ou services vendus, livrer à temps et dans de bonnes conditions.
- facturer vite et exiger un règlement rapide.
- suspendre ou négocier les commandes des clients qui «se font tirer l'oreille», c'est-à-dire les clients récalcitrants au niveau du règlement de leurs dettes. Si l'un d'eux souhaite être livré au plus vite, acceptez la livraison en échange d'un paiement, même échelonné, de sa dette.

- surveiller les encours client : la maîtrise de la gestion de trésorerie de l'Agence repose sur un principe simple : il faut obtenir le règlement des clients avant d'avoir à régler les fournisseurs ; et non l'inverse.
- Organiser le suivi des relances de façon à ne jamais laisser un client oublier sa dette.
- Ajouter des pénalités de retard sur le courrier de deuxième relance et chiffrez-les. Le client est satisfait de vos services, il ne doit pas s'enrichir à vos dépens.
- Identifier les mauvais payeurs et engager des poursuites en recouvrement de créances sans tarder.

1.3 Amélioration du tableau de bord

Le tableau de bord est composé d'une batterie de ratios mettant en lumière des éléments relatifs à la structure, à l'activité, à la solvabilité et à la rentabilité.

1.3.1 Détermination des variables ou des besoins des informations

Pour faciliter la lecture, la compréhension du tableau de bord et surtout le traitement des informations, nous préconiserons de faire une étude et analyse des variables ou indicateurs nécessaires au tableau de bord de gestion. Ces variables sont standards pour le Département Administratif et Financier et La Direction. Dans ce moment, le DAF essaie de mettre à jours les informations et par conséquent le DG peut obtenir des informations au moins jour +1 de la demande.

1.3.2. Traitement rapide des données

Quand nous aurons déterminé les variables et toutes les données sont mises à jour, le traitement des informations est facile. Donc, le DAF peut augmenter la simulation des données afin d'accélérer le traitement des informations et la prise de décision.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

Nous émettons quelques recommandations, que nous jugeons utiles pour l'amélioration de la performance de la société Novo Comm Ogilvy, à savoir les recommandations sur le contrôle de gestion et les recommandations générales sur les solutions proposées.

2.1 Recommandations sur le contrôle de gestion

Le repositionnement du contrôle de gestion et le renforcement du contrôle interne sont à recommander au sein de la société novo Comm Ogilvy.

2.1.1. Repositionnement du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies. Il doit s'appuyer sur deux mécanismes :

Le mécanisme de coordination de la décision dont l'objet est de rendre plus performant système décisionnel, et le mécanisme d'animation dont l'objet est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Le contrôle de gestion doit motiver, responsabiliser les acteurs.

Il est souhaitable que le contrôle de gestion soit rattaché directement à la Direction Générale. Cette position est une position de conseil où le contrôle de gestion travaille à tous les niveaux de la structure, et amène à exercer une fonction plus large dont une maîtrise des techniques et une fonction d'homme.

Une fois la stratégie définie sous l'angle de la politique générale de l'entreprise, elle décomposée en sous -objectifs réalisables à des niveaux locales à court terme et moyen terme.

La dotation et utilisation des ressources constituent de fondement du contrôle budgétaire.

L'interaction permanente entre le niveau stratégique et le niveau opérationnels conférence au contrôle de gestion un rôle de compréhension de l'ensemble de processus. Il poursuivrait à la cohérence entre les niveaux, c'est-à-dire entre les dialogues acteurs et la connaissance de la stratégie. Ensuite, le contrôle de gestion doit maîtriser aux risques organisation, le risque de coordination et le risque d'opportunisme.

2.1.2. Renforcement du contrôle interne

Pour mieux rationaliser les informations au niveau du traitement comptable, il faut renforcer le contrôle interne. Ce dernier est mis en place par la direction et permet d'évaluer la sécurité des procédures de traitement ainsi que leur pérennité pour prévenir la direction de toute évolution ou de toute adaptation nécessaire pour maintenir la de l'information comptable et par conséquent la valeur probante de la comptabilité.

Le contrôle interne a pour but non seulement d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et l'amélioration des performances mais aussi l'application des instructions de la direction. Ces objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de Novo-Comm mais l'usage est réservé sous l'expression du contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

2.2. Recommandations générales sur les solutions proposées

Il est dans l'ordre des choses d'espérer de résultats positifs après avoir adopté des solutions jugées efficace et ce dans le but de faire face aux problèmes. C'est pourquoi cette section traitera les résultats attendus.

Les résultats que nous attendons concernant le plan économique, social et financier. Commençons par le résultat économique

2.2.1. Résultats économiques

La participation de chacun à la vie de la société Novo-Comm, une meilleure vision du comportement de celle-ci et donc une gestion plus rationnelle vont entraîner automatiquement une amélioration du résultat général de Novo-Comm. En d'autres termes, la contribution que Novo-Comm apporte à l'économie Nationale va augmenter. Nous pourrons donc espérer qu'avec l'application des solutions proposées auparavant, la société Novo-Comm très bien participer au projet de la bonne gouvernance et transparence et par la même occasion à l'amélioration de la solution économique de notre pays comme la création d'autres activités. L'accroissement des performances de Novo-Comm engendre non seulement une amélioration au niveau National mais aussi dans sa vie interne.

2.2.2. Résultat social

La valorisation des ressources humaines renforcera l'esprit d'appartenance à la société Novo-Comm ainsi qu'une meilleure intégration au travail constituant la base de la direction participative par objectif. Alors les résultats sociaux conséquence des réalisations des performances positives sont : l'amélioration des salaires des personnels et puis la participation au développement des œuvres sociaux et enfin, la contribution à la réduction du taux de chômage soit à la suite des activités nouvellement.

2.2.3. Résultat financier

Cette amélioration se manifeste dans les moyens financiers de Novo-Comm. En effet, avec un résultat plus élevé, elle va pouvoir dégager une trésorerie plus importante. Elle pourrait alors trouver un emploi rémunératrice aux flux de fonds que son activité a générée, par exemple, en finançant de nouveau investissement (autofinancement).

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous pensons, d'abord, que la mise en œuvre des sanctions et la mise en place d'un tableau de gestion quotidienne de la trésorerie sont nécessaires pour l'amélioration du suivi de procédures de la gestion de budget, ensuite, des solutions sur le déficit de la trésorerie ainsi que l'informatisation de la gestion de trésorerie sont à suggérer pour l'amélioration de la gestion prévisionnelle de la société Novo Comm Ogilvy, et enfin, il faut améliorer le tableau de bord pour la bonne marche de la société afin que ce dernière puisse avoir des résultats sur le plan économique, social et financier. L'obtention de ces résultats nécessite quelques recommandations.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Une organisation formelle et pertinente du contrôle de gestion est fondée sur un meilleur système et contrôle budgétaire par l'obtention d'une bonne information financière ainsi que sur le suivi de procédure de gestion de ce budget et la bonne application du tableau de bord.

Les solutions que nous avons proposées, contribuent réellement au développement de la société Novo Comm Ogilvy, dans le but de prendre de décision d'une manière efficiente. Pour fortifier nos suggestions et orienter la situation existante vers un autre horizon, nous avons donné des recommandations.

Voilà donc ce que nous pouvons apporter aux enjeux et pratique du contrôle de gestion au sein de la société Novo Comm Ogilvy.

CONCLUSION GENERALE

Dans notre pays, il est très important de favoriser et de mettre en valeur le contrôle de gestion. Donc, le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la gestion de la croissance et l'évaluation de la performance de l'entreprise. A travers ce mémoire, nous avons pu étudier et analyser les enjeux et pratique du contrôle de gestion au sein de l'Agence de communication Novo-Comm.

Ce mémoire a été effectué au Département Administrative et Financière, ce présent mémoire est divisé en trois grandes parties.

D'abord, cette recherche nous a permis de présenter la société Novo-Comm et de considérer théoriquement le contrôle de gestion et ses outils. Pour analyser les enjeux et pratique du contrôle de gestion nous avons décrit et étudié le contrôle de gestion de la société Novo-Comm. Concernant, la présentation de l'entreprise d'accueil, nous avons connu que la société Novo-Comm est une agence de communication fut créée en 2003. Novo-Comm considère le personnel comme des collaborateurs qui participent activement et directement dans la recherche du succès de l'Agence sur le marché de la communication. Il s'agit d'une équipe compétente et créative qui arrive à satisfaire les normes exigées par des clients de standing International. Elle est composée de cinq (5) départements. Ces collaborateurs sont au nombre de 55 dont 15 personnes qui œuvre dans le cadre stratégique et commercial, une équipe créative composée de 15 personnes et 7 autres assurent le trafique et la production, 3 individus spécialisés dans l' « Event et Street Marketing », 7 autres dans la relation presse et publique et enfin une personne pour s'occuper de l'interactive. L'objectif de Novo-Comm est de rester Leader dans le domaine du conseil en communication à Madagascar. Ceci dit, répondre aux attentes des clients existants et futurs où qu'ils soient et conserver la de leader sur le marché africain. Le marché de la communication semble assez peu développé à Madagascar car seules des entreprises sont conscientes de l'importance d'un politique marketing et communication constante. Par ailleurs, un certain manque de savoir faire en communication sociale démarque l'agence pour allier la compréhension du public cible avec ses compétences afin de faire passer un message plus clair. Donc, elle s'intégrer dans la culture Malgache la publicité et la vision international des choses. L'Agence dispose quatorze (14) offres de services pour ses annonceurs avec une multitude de choix selon le produit. Toutefois, le nombre de ces offres s'élève au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Pour la

considération théorique du contrôle de gestion, nous avons vu que le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiquement caractérisant la marche de l'entreprise. Le contrôle de gestion inclut tous les systèmes d'analyse et de contrôle qui vont donner aux organes de commandes des informations pertinentes sur l'exploitation de l'entreprise en fonction de la particularité du système, puis sur le contrôle de réalisation des objectifs et enfin, sur l'évaluation des procédures, des actions et des normes .Le contrôle de gestion dispose des différentes outils de contrôle afin d'effectuer ce dit contrôle, tels que le système budgétaire c'est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire. Et puis, le contrôle budgétaire est indispensable. Sans contrôle, la gestion budgétaire perd la majeure partie de son intérêt. Il s'agit de rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître les écarts ainsi définis :

$$\text{Ecarts} = \text{Prévision} - \text{Réalisations}$$

Puis, d'utiliser la connaissance de ces écarts pour corriger la gestion et pour corriger les prévisions ultérieures afin de dégager des responsabilités, ce qui suppose que l'organisation budgétaire épouse la structure de l'entreprise et que le responsable des budgets associés aux prévisions. Ensuite, le tableau de bord est défini comme une synthèse d'information, de structure et de contenu stables pendant une certaine période Utilisé de façon régulière pour fournir à un responsable les renseignements utiles au pilotage de l'organisation. Et enfin, le reporting c'est la remontée de compte c'est-à-dire C'est une procédure de l'information, permettant de « remonter » des informations des centres de responsabilité vers la direction pour l'informer des résultats et des moyens mis en œuvre. Cette remontée est en fait un processus interactif puisqu'en réponse aux informations transmises par les centres de responsabilité pour rendre compte de leurs résultats et des moyens mis en œuvre, la direction leur communique à son tour des directives pour mieux orienter ces résultats et moyens vers la réalisation des objectifs stratégiques.

Ensuite, nous avons identifié les problèmes se rapportant sur le contrôle de gestion de la société Novo-Comm. Durant notre analyse nous avons pu distinguer trois grands problèmes. Le premier concernant les problèmes sur le système budgétaire, le second est réservé sur les problèmes du contrôle budgétaire et le dernier est parlé des problèmes du contrôle au niveau de l'outil de pilotage.

Premièrement nous avons constaté au niveau de l’élaboration budgétaire, l’obtention tardive des informations de bases (comptables et réelles) car l’absence du calendrier budgétaire précis est un handicap de la réalisation du contrôle de gestion parce que nous ne pouvons pas élaborer le budget et de réaliser les étapes de la gestion budgétaire ou système budgétaire. Dans ce cas, la date de l’élaboration du budget n’est pas respectée alors, le délai de disponibilité des informations est trop long. En outre, l’absence des procédures d’élaborations budgétaires telles que le non détermination des étapes de procédures et la non participation des autres départements à l’élaboration du budget. Par conséquent, l’approbation et la validation du budget sont retardées. Puis, au niveau du contrôle budgétaire les informations non fiables sont présentées par l’existence de la possibilité des erreurs d’imputation comptables des activités d’exploitation et l’insuffisance de participation des opérationnels au contrôle. Concernant, les problèmes et les difficultés détectées dans la gestion de trésorerie de l’Agence, les données chiffrées se rapprochant à la situation réelle de l’Agence ont pu être établis sur la base de statistique et d’étude approfondie. On peut alors en déduire que ces données seront exploitables et objectivement vérifiables. Le problème se focalise sur la situation critique de la trésorerie de NOVO COMM OGILVY dont les causes se situent, d’un côté, au niveau du déroulement et de l’organisation interne du travail ; de l’autre côté, elles concernent la crise de croissance au niveau de l’Agence, la dégradation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), le mauvais choix de financement, la perte de rentabilité ainsi que la baisse d’activité.

Enfin, à chaque problème présenté, une solution précise et appropriée a pu être constituée. Pour résoudre les cas de factures impayés ou réglées en retard, il a été proposé à l’Agence de créer une direction des Affaires Juridiques qui assurera les procédures de recouvrement des créances, prendra les précautions nécessaires (au niveau du contrat de réalisation de la campagne : exiger une caution).

Pour le cas des problèmes liant le service PROD et le département Finances, des mesures précises et strictes doivent être prises vis-à-vis de la PROD pour qu’elle respecte les procédures établies afin de garantir la qualité requise de la continuité du travail. Afin d’éradiquer les cas de déséquilibre dans un compte analytique, les membres de l’équipe du département Finances doivent se référer à tous les documents commerciaux disponibles pour l’imputation analytique des opérations d’achats et de ventes. En outre, ils doivent

s'engager au respect des normes de procédures en vigueur pour l'enregistrement comptable de ces opérations.

Cela étant plus que nécessaire si l'Agence décide d'étendre son activité afin de garantir la qualité requise de la continuité du travail. Concernant la gestion quotidienne mensuelle de trésorerie, NOVO COMM OGILVY doit tenir des tableaux et des graphiques afin d'avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie afin de permettre le choix des banques pour effectuer les règlements fournisseurs, TVA,... . Cela étant plus que nécessaire si l'Agence décide d'étendre son activité en ayant plusieurs banques de domiciliation.

Dans les faits, nous constatons que le contrôle de gestion comporte un peu des deux notions : la maîtrise en est la finalité et la sanction un des moyens permettant de contraindre ou au contraire de féliciter ceux qui réalisent les objectifs prévus. Il ne s'agit donc pas de choisir entre les deux aspects mais plutôt d'essayer de les combiner. Dans la gestion de l'entreprise, le contrôleur de gestion a donc un rôle fondamental à jouer, il a en effet pour mission d'aider les opérationnels à maîtriser la gestion. Dès lors, le contrôleur de gestion va par exemple valoriser des objectifs, contrôler les plans d'actions, suivre leur exécution, analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, proposer des actions permettant de rectifier telle ou telle tendance. Donc, le contrôle de gestion est un ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés. Nous pouvons tirer aussi que le contrôle de gestion est un outil de vérification ou de sanction. Il s'agit là d'une vérification par un tiers consistant à rapprocher un fait ou un état avec la norme ou à une règle ou une autorisation. Dans ce cas, toute déviation constatée devenant source des sanctions. Il convient de souligner que la sanction ne lui appartient cependant pas, son but est en effet principalement d'aider à la maîtrise de la gestion et non de distribuer des blâmes ou des satisfécits. Donc, le contrôle de gestion est un ensemble des techniques permettant d'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi que l'obtention de réalisations conformes aux prévisions. Nous constatons, de ce fait, que les enjeux du Contrôle de Gestion se complètent : l'un mettant l'accent sur les moyens mis en œuvre pour aider, l'autre sur les outils de contrôle. Nous espérons que ces solutions pourront apporter des résultats satisfaisants mais cela dépend de la volonté conjuguée de la Direction Générale et des différents responsables de Novo-Comm quant à leur application.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- BOUTOU, Olivier, LEVEQUE, Laurent, *Miniguide des indicateurs et tableaux de bord*, St Denis, 2003, AFNOR, 55p
- ISABELLE, De Kerviler, LOIC, De Kerviler, *le contrôle de gestion à la portée de tous*, 1991, 1^{ère} édition, 153p
- MIKOL, Alain, *Le contrôle interne*, Paris, 1998, PUF, 127p
- RAULET, *Comptabilité de gestion*, Paris, 1993, édition Dunod, 109p
- RODIER, Jean Pierre, *Les systèmes de mesure de la performance*, Paris, 1999, édition d'organisation, 252p
- ROUX, Dominique, SOULIE, Daniel, *Gestion*, Paris, 1992, PUF, 517p
- SELMER, Caroline, *Concevoir le tableau de bord outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision*, Paris, 2003, Dunod, 289p
- SULZER, *Comment construire un tableau de bord*, 1997, édition Dunod, 186p

Cours :

- RALISON, Roger, *cours de contrôle de gestion en 4^{ème} année*, 2007
- RAVONJIARISON, Cousin Germain, *cours d'organisation générale d'entreprise*

Sites :

- <http://www.celeades.com>, 2009
- <http://www.easytréso.fr>, 2009
- <http://www.mémoireonline.com> mois d'Août 2008

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : ILLUSTRATION SUR LE CODE AFFAIRE

ANNEXE II : BROUILLARD DE CAISSE

ANNEXE III : TABLEAU DE TRESORERIE METHODE DIRECTE RECETTES/
DEPENSES

ANNEXE IV : LES ETAPES D'ETABLISSEMENT DU BUDGET DE TRESORERIE
DU SECOND SEMESTRE 2009 NCO

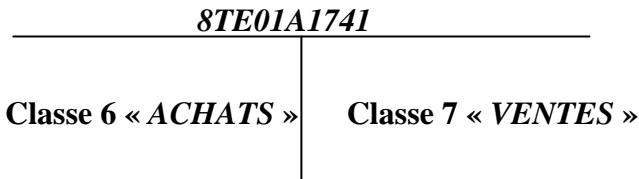
ANNEXE V : ILLUSTRATION DES ECARTS ENTRE LE DEVIS ET LA FACTURE
DE VENTE

ANNEXE VI : CAS DE FAUSSE IMPUTATION ANALYTIQUE

ANNEXE I

ILLUSTRATION SUR LE CODE AFFAIRE

Le code affaire (exemple : 8TE01A1741) doit se structurer comme suit :



Le code se lit de la façon suivante comme suit : *8TE01A1741*, le « 8 » en première position signifie que l'opération a été réalisé vers le courant de l'année 2008, Le « TE » désigne le nom du client, c'est-à-dire TELMA, le « 01 » signifie qu'il s'agit d'une production et le « 1741 » renseigne sur le devis de l'opération : *08DEI741*.

Comptabilisation des ventes et des achats dans le journal d'exploitation correspondant

Les achats sont comptabilisés dans le journal ACHAT de la manière ci-après (les comptes de l'Agence se tiennent sur 10 positions):

Classe 6			X3	Xe	Xf	→	Comptes à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741
445		401					

Dans le journal de ventes, les opérations se comptabilisent comme suit :

411		clients	X2	Xc	Xd	→	Comptes à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741
	445		TVA				
		Classe 7	produits				

Comptabilisation des ventes et des achats dans le journal de banque

Pour les encaissements « client » par chèque

511		Valeurs à l'encaissement chèque	X2		
	411	client		X2	→ Compte tiers à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741
58		Virement interne	X2		
	511	Valeurs à l'encaissement		X2	
512		Banque	X2		
	58	Virement interne		X2	

Pour les encaissements « client » par traite

511		Valeurs à l'encaissement traite	X2		
	411	client		X2	→ Compte tiers à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741
512		Banque	X2		
	411	Virement interne		X2	

Pour les décaissements « client » par chèque

401		fournisseurs	X3		
	512	banque		X3	→ Compte tiers à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741

Pour les décaissements « client » par traite

401		fournisseurs	X3		
	403	Fournisseurs, effets à payer		X3	→ Compte tiers à ventiler dans le code analytique 8TE01A1741
403		Fournisseurs, effets à payer	X3		
	512	Banque		X3	

ANNEXE II

BROUILLARD DE CAISSE

N° BON DE COMMANDE

DATE

Désignation	Entrées	Sorties	Imputation budgétaire
SOLDE INITIAL → Montant en Ariary			
		Montant HT	
		TVA 20%	
		Montant TTC	

SOLDE FINAL = (Entrées + SOLDE INITIAL) – Sorties

⇒ **SOLDE FINAL** : Billetage + En attente pièces justificatives

BILLETAGE (espèces réelle en caisse)

Montant en Ariary

10.000 x
5.000 x
2.000 x
1.000 x
500 x
200 x
100 x
50 x
20 x
10 x

En attente Pièces Justificatives (P.J)

Montant en Ariary

ANNEXE III

TABLEAU DE TRESORERIE METHODE DIRECTE RECETTES / DEPENSES

Code budgétaire	Intitulé des budgets	Recettes (compte 411)	Dépenses (compte 401)	Ecart en valeur
8JO00A1475	inauguration JOVENNA Ankaratra	847.500	825.400	22.100

Source : département Administration et Finance

ANNEXE IV

LES ETAPES D'ETABLISSEMENT DU BUDGET DE TRESORERIE DU SECOND SEMESTRE 2009 DE NOVO COMM OGILVY

 Bilan au 30 Juin 2009 de NOVO COMM OGILVY (en million d'Ariary)

ACTIF	MONTANT NET	PASSIF	MONTANT NET
ACTIF NON COURANT (ANC)		CAPITAUX PROPRES (CP)	
Immobilisations incorporelles nettes	17 000,00	Capital	10 000,00
Immobilisations corporelles nettes	150 000,00	Réserves	100,00
		Résultat Net	155 550,00
TOTAL ANC	167 000,00	TOTAL CP	165 650,00
ACTIF COURANT V (AC)		PASSIF NON COURANT (PNC)	
Stocks et en cours	5 000,00	Provisions pour Charges	6 300,00
Clients	65 000,00	TOTAL PNC	6 300,00
Clients :Effets à Recevoir (EàR)	20 000,00	PASSIF COURANT (PC)	
Charges Constatées d'Avance (CCA) (2)	12 000,00	Fournisseurs	100 000,00
Débiteurs Divers (1)	13 500,00	Fournisseurs : Effets à Payer	12 450,00
Disponibiltés		Organismes Sociaux	3 000,00
Banque	14 000,00	TVA à décaisser	1 600,00
Caisse	2 500,00	Créditeurs divers	10 000,00
TOTAL AC	132 000,00	TOTAL PC	127 050,00
TOTAL ACTIF	299 000,00	TOTAL PASSIF	299 000,00

(1) Ce poste n'englobe que des éléments hors exploitation

(2) Les CCA sont des charges d'exploitation qui concernent le mois de Juillet

L'influence des éléments du bilan au 30 juin 2009 sur le budget de trésorerie du second semestre :

- Clients : 40% à payer en Juillet, 20% en Août et le reste en Septembre
- Effets à Recevoir : 20% à payer en Juillet, 40% en Août et le reste en Septembre

- Débiteurs divers : 5.000 à payer en Août et le reste en Septembre
- Fournisseurs : 42.000 payés en Juillet et le reste en Août
- Effets à Payer : 6.000 payés en Juillet et le reste en Août
- Organismes sociaux : à régler en Juillet
- TVA à décaisser : payée en Juillet
- Créditeurs divers : 4.000 à payer en Juillet, 30% en Août et le reste en Septembre
- La trésorerie au 30 Juin 2009 s'élève à « **18.500** »

Calcul des prévisions des ventes du second semestre 2009

Etape 1 : Détermination de la droite des moindres carrées « $y = ax + b$ »

Voici ci-après l'évolution des ventes au cours des années 2006 – 2007 – 2008

	2006	2007	2008
1 ^{er} semestre	259 800,00	262 400,00	243 900,00
2 ^{ème} semestre	525 000,00	540 197,00	598 799,00

xi	yi	xiyi	xi ²	Y'i	cs
1	259 800,00	259 800,00	1,00	324 338,00	0,80
2	525 000,00	1 050 000,00	4,00	356 609,20	1,47
3	262 400,00	787 200,00	9,00	388 880,40	0,67
4	540 197,00	2 160 788,00	16,00	421 151,60	1,28
5	243 900,00	1 219 500,00	25,00	453 422,80	0,54
6	598 799,00	3 592 794,00	36,00	485 694,00	1,23
TOTAL	21	2 430 096,00	9 070 082,00	91,00	

$x' = \frac{\text{Total } xi}{n}$	$y' = \frac{\text{Total } yi}{n}$	Où $n = 6$
$a = \frac{\text{total } xiyi - nx'y'}{\text{total } xi^2 - n x'^2}$	$b = y' - ax'$	

$$x' = 21/6$$

$$x' = 3,5$$

$$y' = 2 430 096 / 6$$

$$y' = 405 016,00$$

$$a = \frac{9 070 082 - (6 \times 3,5 \times 405 016)}{91 - (6 \times (3,5^2))}$$

$$b = 405 016 - (32 271,2 \times 3,5)$$

$$a = 32 271,2$$

$$b = 292 066,80$$

D'où la droite des moindres carrées $y = 32 271,2 x + 292 066,80$

Etape 2 : calcul de la valeur ajoutée y'i par rapport à la droite des moindres carrés

« $y'i = 32\ 271,2 (xi) + 292\ 066,80$ »

REMARQUE : les résultats des calculs de y' et du coefficient de saisonnalité (cs) sont présentés dans le tableau utilisé pour l'établissement de la droite des moindres carrés.

$$Y'i_1 = 32\ 272,2 (1) + 292\ 066,80 \Rightarrow 324\ 338$$

Etape 3 : Calcul des coefficients de saisonnalités par période « cs = yi / y'i »

$$Cs_1 = 259\ 800,00 / 324\ 338,00 \Rightarrow 0,80$$

Etape 4 : Calcul de la moyenne des coefficients de saisonnalité (cs) : MCS

« mcs = total cs / n » où n = 3, c'est-à-dire $(cs\ 2006 + cs\ 2007 + cs\ 2008) / 3$

		2006	2007	2008	mcs
	1er sem	0,80	0,67	0,54	0,67
	2è sem	1,47	1,28	1,23	1,33

Etape 5 : Calcul des prévisions des ventes de l'année 2009 :

(premier et deuxième semestre) « Prévision = y'i x mcs »

xi	n	y'i	prévision 2009 y'i*mcs
1 ^{er} semestre	7	517 965,2	347 672,4618
2 ^{ème} semestre	8	550 236,4	731 399,7475
Prévision des ventes 2009 arrondie			731400

731 400 = somme des prévisions des ventes 2009

Juillet : 105.000

Août : 120.000

Septembre : 89.400

Octobre : 135.000

Novembre : 132.000

Décembre : 150.000

► Présentation des budgets des encaissements sur ventes, des décaissements sur achats et sur autres charges, budget de TVA en Annexe N°

Le budget de trésorerie va être établi sur la base des informations suivantes :

- **Budget des ventes Hors Taxe (HT)**

Juillet : 105.000

Août : 120.000

Septembre : 89.400

Octobre : 135.000

Novembre : 132.000

Décembre : 150.000

Conditions de règlement appliquées en temps normal par NOVO COMM OGILVY

40% dans le mois, 40% à 30 jours, 20% à 60 jours

Les conditions appliquées après la crise nationale de 2009

30% dans le mois, 40% à 30 jours et 30% à 60 jours

Le délai de rotation des clients est la suivante :

Délai de rotation clients = Moyenne des créances clients x 360 jours

Chiffre d’Affaire TTC (CA TTC)

$\Rightarrow 286\ 325 \times 360$ jours = 79,6 soit **80 jours**

1294886,4

Moyenne créances clients = Clients et comptes rattachés N + Clients et comptes rattachés N-1

2

$$\Rightarrow 354\ 420 + 218\ 230 = 286\ 325$$

2

Clients et comptes rattachés N = 354 420

Clients et comptes rattachés N -1 = 218 230

CA TTC = 731 400 + 347 672 = 1 079 072 HT donc 1294886,4 TTC

- Budget des achats HT

Juillet : 62.000

Août : 95.000

Septembre : 58.900

Octobre : 66.000

Novembre : 59.000

Décembre : 32.500

Conditions de règlement appliquées en temps normal par NOVO COMM OGILVY

50% à 30 jours, 50% à 60 jours

Les conditions appliquées après la crise nationale de 2009

60% à 30 jours, 40% à 60 jours

Le délai de rotation des fournisseurs est la suivante :

Délai de rotation Fournisseurs = Moyenne des dettes fournisseurs x 360 jours

Chiffre d’Affaire TTC (CA TTC)

⇒ 303 050 x 360 jours = 72,7 soit 73 jours

1 500 000

Moyenne dettes fournisseurs = (Fournisseurs et comptes rattachés N + Fournisseurs et comptes rattachés N-1) / 2

$$\Rightarrow (315\ 200 + 290\ 900) / 2 = 303\ 050$$

Fournisseurs et comptes rattachés N = 315 200

Fournisseurs et comptes rattachés N -1 = 290 900

Achats TTC = 1 500 000

Charges du personnel : 14.800 par mois dont 11.800 payés le mois même, le reste le mois suivant.

Autres charges d'exploitation HT (dont 2.500 d'amortissement par mois relatifs aux anciennes immobilisations) :

Juillet : 19.500	Août : 12.400	Septembre : 17.600
Octobre : 7.900	Novembre : 16.900	Décembre : 21.100

La partie décaissée est payée au comptant

- **Budget des investissements HT**

Achat de matériel informatique pour 15.000, livré en Septembre et payé en Octobre. Ce matériel amortissable en linéaire sur 5 ans sera mis en service le 01 Novembre.

- **TVA** : les achats, les ventes et les investissements subissent la TVA au taux de 20%.
Les autres charges d'exploitation subissent un taux moyen de 18%.

Budget des encaissements sur ventes Toute Taxe Comprise (TTC)

	MONTANT	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	SOLDE
Clients	65 000,00	26 000,00	13 000,00	26 000,00				
Effets à Recevoir	20 000,00	4 000,00	8 000,00	8 000,00				
Ventes TTC								
<i>JUILLET</i>	114 000,00	34 200,00	45 600,00	34 200,00				
<i>AOUT</i>	144 000,00		43 200,00	57 600,00	43 200,00			
<i>SEPTEMBRE</i>	107 280,00			32 184,00	42 912,00	32 184,00		
<i>OCTOBRE</i>	162 000,00				48 600,00	64 800,00	48 600,00	
<i>NOVEMBRE</i>	158 400,00					47 520,00	63 360,00	47 520,00
<i>DECEMBRE</i>	180 000,00						54 000,00	126 000,00
TOTAL	950 680,00	64 200,00	109 800,00	157 984,00	134 712,00	144 504,00	165 960,00	173 520,00

Budget des décaissements sur Achats (TTC)

	MONTANT	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	SOLDE
Fournisseurs	100 000,00	42 000,00	58 000,00					
Effets à Payer	12 450,00	6 000,00	6 450,00					
Achats TTC								
<i>JUILLET</i>	74 400,00		44 640,00	29 760,00				
<i>AOUT</i>	114 000,00			68 400,00	45 600,00			
<i>SEPTEMBRE</i>	70 680,00				42 408,00	28 272,00		
<i>OCTOBRE</i>	79 200,00					47 520,00	31 680,00	
<i>NOVEMBRE</i>	70 800,00						42 480,00	28 320,00
<i>DECEMBRE</i>	39 000,00							39 000,00
TOTAL	560 530,00	48 000,00	109 090,00	98 160,00	88 008,00	75 792,00	74 160,00	67 320,00

Budget de décaissement sur autres charges (TTC)

	MONTANT	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	SOLDE
Organismes sociaux	3 000,00	3 000,00						
Charges du personnel								
JUILLET	14 800,00	11 800,00	3 000,00					
AOUT	14 800,00		11 800,00	3 000,00				
SEPTEMBRE	14 800,00			11 800,00	3 000,00			
OCTOBRE	14 800,00				11 800,00	3 000,00		
NOVEMBRE	14 800,00					11 800,00	3 000,00	
DECEMBRE	14 800,00						11 800,00	3 000,00
Autres charges d'exploitation	94 872,00	20 060,00	11 682,00	17 818,00	6 372,00	16 992,00	21 948,00	
TOTAL	186 672,00	34 860,00	26 482,00	32 618,00	21 172,00	31 792,00	36 748,00	3 000,00

(1) (95400-15000)*1,18

(2) (19500-2500)*1,18

Budget de TVA

	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	SOLDE
TVA Collectée (I)	19 000,00	24 000,00	17 880,00	27 000,00	26 400,00	30 000,00	
TVA Déductible (II)							
sur achat	14 000,00	19 000,00	11 780,00	13 200,00	11 800,00	6 500,00	
sur autres charges d'exploitation	3 060,00	1 782,00	2 718,00	972,00	2 592,00	3 348,00	
sur investissement			3 000,00				
Situation (I-II)	1 940,00	3 218,00	382,00	12 828,00	12 008,00	20 152,00	
TVA à décaisser suivant mois de paiement	1 600,00		5 158,00		13 210,00		32 160,00

ANNEXE V

ILLUSTRATION DES ECARTS ENTRE LE DEVIS ET LA FACTURE DE VENTE

ILLUSTRATION : DEVIS EST SUPERIEUR A LA FACTURE DE VENTE

DEVIS		FACTURE DE VENTE	
TOTAL À PAYER HT	25.000.000 Ariary	TOTAL À PAYER HT	22.500.000 Ariary
TVA 20%	5.000.000 Ariary	TVA 20%	4.500.000 Ariary
TOTAL TTC	30.000.000 Ariary	TOTAL TTC	27.000.000 Ariary
<i>MONTANT HT DEVIS > FACTURE => 25.000.000 > 22.500.000</i>			

Source : illustration à partir des cas identifiés au sein du département Finance

Tableau 1 CAS OU LE DEVIS EST INFERIEUR A LA FACTURE DE VENTE

DEVIS		FACTURE DE VENTE	
TOTAL À PAYER HT	35.000.000 Ariary	TOTAL À PAYER HT	37.500.000 Ariary
TVA 20%	7.000.000 Ariary	TVA 20%	7.500.000 Ariary
TOTAL TTC	42.000.000 Ariary	TOTAL TTC	45.000.000 Ariary
<i>MONTANT HT DEVIS < FACTURE => 35.000.000 < 37.500.000</i>			

Source : illustration à partir des cas identifiés au sein du département Finance

ANNEXE VI

CAS DE FAUSSE IMPUTATION ANALYTIQUE

CAS DE FAUSSE IMPUTATION ANALYTIQUE DES VENTES

	8TE01A1741		8TE01A1925
ACHAT A	VENTE A	ACHAT 1	VENTE 1
ACHAT B	VENTE B	ACHAT 2	VENTE 2
ACHAT C	x	ACHAT 3	VENTE 3
			VENTEC

Source : illustration à partir des cas identifiés au sein du département Finance

CAS DE FAUSSE IMPUTATION ANALYTIQUE D'ACHAT

	8TE01A1841		8TE01A1457
ACHAT V	VENTE V	ACHAT m	VENTE m
ACHAT W	VENTE W	ACHAT n	VENTE n
ACHAT X	VENTE X	ACHAT o	VENTE o
x	VENTE Y	ACHAT Y	

ou

	8TE01A1841		9TE01A1557
ACHAT V	VENTE V	ACHAT m	VENTE m
ACHAT W	VENTE W	ACHAT n	VENTE n
ACHAT X	VENTE X	ACHAT o	VENTE o
x	VENTE Y	ACHAT Y	

« Provisionnée »

Source : illustration à partir des cas identifiés au sein du département Finance

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE	1
-----------------------------	---

PREMIERE PARTIE : RECHERCHES THEORIQUES ET EMPIRIQUES DU CONTROLE DE GESTION.....	6
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION.....	7
SECTION I : HISTORIQUE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	7
1.1. Historique	7
1.1.1. Identification	8
1.1.2. Situation actuelle	8
1 .2 Structure de l'entreprise	8
1.2.1. Organisation interne de la N.C.O.....	8
1.2.2. Les attributions des Directions et Départements.....	10
SECTION II : OBJECTIFS ET ACTIVITES	12
2.1. Objectifs	12
2.1.1. Premiers objectifs	12
2.1.2. Nouveaux objectifs.....	12
2.2. Activités	13
2.2.1. Prestataires de services et conseils clients.....	13
2.2.2 Le marché de l'entreprise Novo comm	15
2.2.2.1 Les annonceurs.....	15
2.2.2.2 Les agences	16
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	17
CHAPITRE II : LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION DE LA SOCIETE Novo-Comm Ogilvy.....	18
SECTION 1 : ASPECTS THEORIQUES DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE Novo-Comm Ogilvy.....	18

1.1. Généralité du contrôle de gestion.....	18
1.1.1. Définition	18
1.1.2. Objet du contrôle de gestion.....	18
1.1.2. 1. La prévision.....	19
1.1.2.2. Le conseil et l'aide	19
1.1.2.3. Le contrôle.....	19
1.1.2.4. Le reporting	19
1.1.2.5. La mise au point des procédures	19
1-1-3 La place du contrôle de gestion	19
1.2. Les outils du contrôle de gestion et les enjeux.....	20
1.2.1. La comptabilité.....	21
1.2.1.1. Comptabilité générale	21
1- 2-1-2 Comptabilité analytique	21
1.2.2. L'analyse des écarts	22
1.2.3. Les autres outils de contrôle de gestion	22
1.2.3.1. Le tableau de bord	23
1.2.3.1. 1 Enjeux des éléments	23
1.2.3.1.2. Outil de pilotage de la performance	23
1.2.3.2. Le système budgétaire	24
1.2.3.3. L'informatique	24
SECTION 2 : LE CONTROLE DE GESTION DE NOVO-COMM	25
2.1. La place du contrôle de gestion au sein de Novo-Comm et l'objectif	25
2.1.1. La place	25
2.1.2. L'objectif.....	25
2.2. Les moyens techniques de contrôle de gestion de Novo-Comm Ogilvy	25
2.2.1. Le système budgétaire	26
2.2.1.1. Elaboration du budget	26
2.2.1.2. Le contrôle budgétaire.....	26
2.2.2. La trésorerie.....	27
2.3 Les outils de communication.....	27
2.3.1. Le tableau de bord.....	27
2.3.2 Le reporting	28
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	28
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	28

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES DU CONTROLE DE GESTION.....	29
CHAPITRE I : LACUNES AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE	30
SECTION I : PROBLEME SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE.....	30
1.1 Obtention tardive des informations de bases.....	30
1 .1.1. Abscence du calendrier budgétaire précis.....	30
1 .1.2. Délai trop long de disponibilité des informations comptables	30
1.1.2.1. Enregistrement de vente	31
1.1.2.2.L'enregistrement des achats	37
1.2 Absence des procédures d'élaboration budgétaire	39
1.2.1.Etapes de procédures non déterminer.....	39
1.2.2. Non participation des autres Départements.....	40
SECTION II : PROBLEMES DU CONTROLE BUDGETAIRE.....	40
2.1 Non fiabilité des informations.....	40
2.1.1La possibilité des erreurs d'imputations comptables des activités d'exploitation.....	40
2-1-2 Insuffisances de participation des opérationnels au contrôle	44
2-2 Abscence de calendrier et processus de contrôle	45
2-2-1 Méthode d'organisation de travail non fiables	45
2-2-2 L'ignorance au niveau des productions l'informations liées au contrôle	45
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	45
CHAPITRE II : CONTROLE AU NIVEAU DE L'OUTILS DE PILOTAGE.....	46
SECTION I : LES PROBLEMES AU CONTROLE DE TRESORERIE	46
1.1 L'insuffisance du suivi de trésorerie	46
1.1.1 Le non respect des procédures de gestion des budgets opérationnels.....	46
1.1.2. Absence de tableau de gestion quotidienne de la trésorerie.....	47
1.2. Les difficultés de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de Novo Comm.....	48
1.2.1 L'analyse de la situation existante	49
1.2.2 Les causes de déficitaire de la trésorerie	52
1.2.2.1 Les difficultés conjoncturelles.....	52
1.2.2.2 Les difficultés structurelles.....	53
SECTION II : LES CRITIQUES SUR TABLEAU DE BORD DE GESTION.....	54

2.1 Les difficultés sur la collecte des données	54
2.1.1 Besoins d'informations non précisément déterminés.....	54
2.1.2 Retard de traitement de données	55
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	55
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	56
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS.....	57
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS AU NIVEAU DU SYSTEME BUDGETAIRE	58
SECTION I : SOLUTIONS APPORTEES SUR L'ELABORATION BUDGETAIRE..58	
1.1. Amélioration sur le système budgétaire	58
1.1.1.Mise en place d'un calendrier budgétaire permanent.....	58
1.1.2 Obtention des informations comptables en temps réel.....	58
1.1.2.1 Sensibilisation de l'importance de la fiabilité des informations	59
1.1.2.2Elaboration d'une fiche de transmission des factures standard au Département financier et Production	60
1.2 Remise en place de processus budgétaire	62
1.2.1 Détermination des procédures budgétaire	62
1.2.2 Organisation des réunions pour l'élaboration du budget	63
SECTION II : AMELIORATION SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE	63
2.1 Fiabilités des informations	63
2.1.1. Solutions sur les fausses imputations d'enregistrement des charges non réalisées	64
2.1.2. Exigence d'utilisation du code affaires	65
2.2 Remise en place d'un calendrier et processus de contrôle budgétaire	66
2.2.1 Le calendrier budgétaire	66
2.2.2. Le processus de contrôle	66
2.2.2.1. La constations des écarts budgétaires.....	66
2.2.2.2. Réunion de suivi budgétaire	67
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	67
CHAPITRE II : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA MESURE DE PERFORMANCE	68
SECTION I : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS SUR LA TRESORERIE	68

1.1 Amélioration du suivi de trésorerie	68
1.1.1 Mise en œuvre des sanctions	68
1.1.1.1 Les dépenses dans le cadre du budget opérationnel de NOVO COMM OGILVY	68
1.1.1.2 Les dépenses au niveau du budget propre de l'Agence	68
1.1.2. Tableau de gestion quotidienne de la trésorerie ou T.G.Q.T	69
1.2 Amélioration de la gestion prévisionnelle.....	74
1.2.1 Résolution des difficultés conjoncturelles.....	74
1.2 .2 Informatisation de la gestion de trésorerie	76
1.3. Amélioration du tableau de bord	78
1.3.1. Détermination des variables ou des besoins des informations	78
1.3.2. Traitement rapide des données	78
SECTION II : RECOMMANDATIONS	78
2.1 Recommandations sur le contrôle de gestion	78
2.1.1. Repositionnement du contrôle de gestion	79
2.1.2. Renforcement du contrôle interne	79
2.2. Recommandations générales sur les solutions proposées	80
2.2.1. Résultats économiques	80
2.2.2. Résultat social	80
2.2.3. Résultat financier.....	80
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	81
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	81
CONCLUSION GENERALE.....	82
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	