

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

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME
MAITRISE DE GESTION
OPTION FINANCE ET COMPTABILITE

MISE EN PLACE D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE DANS UNE
INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

Cas de la Société CONFISIÈRE et BISCUITIÈRE (SOCOBIS)



Présenté par :

RASOARIVELO Elia Balbine

Encadreur pédagogique : Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence

Encadreur professionnel : RAVELOSON Hery Stéphane, Directeur général de la
SOCOBIS

Date de soutenance : 06 Décembre 2004

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions commencer notre ouvrage sans rendre grâce au SEIGNEUR, Dieu Tout Puissant, pour nous avoir donné son Amour et la force de finir notre travail.

Ensuite, nous voulons exprimer notre profonde et sincère reconnaissance à :

- Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence, Chef de Département de Gestion, Professeur responsable de l'option Finance et comptabilité, qui a donné son consentement à la présentation de ce mémoire
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du centre d'Etude et de Recherche en Gestion (C.E.R.G)
- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, Professeur responsable de l'option Marketing

Nous tenons aussi à remercier:

- Monsieur Samuel RAVELOSON, Président Directeur Général de la SOCOBIS, qui a bien voulu nous accorder un stage de trois mois au sein de son entreprise
- Monsieur Stéphane RAVELOSON, Directeur de la SOCOBIS, mon encadreur professionnel, qui m'a fait l'honneur de siéger parmi les membres de jury
- Monsieur RAZAFIMBELO Florent, Notre Professeur à l'Université, pour l'intérêt qu'il a manifesté tout au long du développement de ce mémoire
- Tout le personnel de la SOCOBIS
- Tout le personnel du département de gestion

Ma profonde gratitude à ma famille, pour le sacrifice qu'elle a consenti afin que je puisse réussir.

Et surtout, à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à l'élaboration de cette étude, qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Première Partie : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCOBIS

Section1 : Identité et Historique

Section 2 : Organisation fonctionnelle et technique

Section 3 : Objectif général et activités

Chapitre II : ANALYSE THEORIQUE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

Section 1 : Objectif de la comptabilité analytique

Section 2 : Les éléments constitutifs de la CAE

Section 3 : Les différents centres d'analyses

Deuxième Partie : FORMULATION ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES LIES A LA SITUATION EXISTANTE

Chapitre I : PROBLEMES LIES A LA PRODUCTION

Section 1 : Difficultés liées à l'organisation interne

Section 2 : Faille au niveau des moyens matériels et humains

Chapitre II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME COMPTABLE EXISTANT

Section 1 : Défaillance au niveau de la comptabilisation

Section 2 : Difficulté de mesurer la performance

Troisième Partie : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATION GENERALE

Chapitre I : MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION EFFICACE DE LA PRODUCTION

Section 1 : Amélioration de l'organisation interne

Section 2 : Solutions concernant les moyens matériels et humains

Chapitre II : RESTRUCTURATION DU SYSTEME COMPTABLE

Section 1 : Amélioration de la comptabilisation

Section 2 : Les moyens pour mesurer la performance

Chapitre III : PROPOSITION DES OUTILS DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE POUR SOCOBIS

Section 1 : Découpage de l'entreprise en centre d'analyse

Section 2 : Répartition des charges et détermination du résultat analytique

Chapitre IV : SOLUTION RETENUES ET RESULTAT ATTENDUS

Section 1 : Solution retenues

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générale

CONCLUSION GENERALE

Annexes

Bibliographie

LISTE DES ABREVIATIONS

S /ce: Service

T/to: Tanjombato

M/ra: Masikara

MP&Emb : Matières premières et emballages

P.R : Pièces de rechange

Com /ble : Consommables

C.A : Conseil d'administration

P.D.G : Président Directeur Général

SOCCC : Service Ordonnancement, Coordination, Contrôle et Contentieux

DRH : Direction Ressources Humaines

DAF : Direction Administration et Financières

Envel : Enveloppeuse

CL: Crémé au lait

CB : Crémé au beurre

G/tte : Gaufrette

C/mle : Commercial

Magasin P.F : Magasin Produit Finis

MKT : Marketing

Compta/F : Comptabilité et Finances

DTM : Direction Technique et Maintenance

R&D : Recherche et Développement

ADM° : Administration

INTRODUCTION

Le libéralisme économique, l'une des principales préoccupations de l'Etat, ainsi que l'incitation des opérateurs dans le secteur privé peuvent engendrer des impacts au niveau de l'entreprise. Cependant, la prospérité des entreprises contribue au développement économique d'un pays.

Du fait de la mondialisation aussi qui nécessite de mieux connaître l'environnement économique, technologique, financiers, politique et socioculturel, à la fois national et international, les opérateurs économiques sont à la recherche de compétitivité et à la nécessité de vivre des processus de réorganisation permanente.

Actuellement, il ne suffit plus, pour les grandes entreprises de conserver ou de pratiquer les modèles de gestion traditionnelle pour être compétitives, il leur est indispensable d'adopter une stratégie efficace au contexte actuel précisément aux outils de gestion.

C'est ainsi que l'idée nous est venue d'étudier le thème : « **LA MISE EN PLACE D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE DANS UNE INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE : CAS DE LA SOCOBIS** »

Nous avons choisi ce thème pour des raisons simples, c'est à dire la comptabilité est le seul moyen pour maîtriser les coûts assumés par la société.

Ce thème a un double intérêt. Tout d'abord, il nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises pendant les années universitaires. Ensuite, ce sera pour SOCOBIS un outil pour améliorer sa technique de gestion. Chacune de deux parties profitera donc pleinement de ce mémoire.

L'objet de cet ouvrage serait justement de doter alors la société d'un outil plus adapté à une évolution de l'environnement qui oblige chacun à faire mieux parfois au moins et pour que les Managers doivent avant tout :

- accroître leur capacité à maîtriser et à se présenter la complexité et l'incertitude,
- apporter une vision stratégique au management opérationnel, c'est-à-dire développer une force de proposition et présenter des alternatives crédibles et réalistes.

- Piloter des situations ou des systèmes complexes qui nécessitent une prise de recul, développement de la confiance en soi et recherche d'une forme de sérénité dans la décision,
- Etre le plus au fait possible des relations de pouvoir en rendant compatible la participation des équipes et des collaborateurs avec les contraintes concurrentielles, financières et organisationnelles.

Pour approfondir notre étude, nous choisissons SOCOBIS, l'une des grandes entreprises malagasy agro-alimentaires ayant vécu à surmonter tous les événements qui s'étaient passés à Madagasikara comme la crise économique de l'année 2002 par exemple, comme champ de recherche et aussi parce que cette société a l'idée de mettre en place une comptabilité analytique.

Nous avons adopté comme méthodologie celle de l'observation participante. Nous avons mené des entretiens et des enquêtes auprès des différents responsables de la société et même auprès des ouvriers. Nous avons pu également compiler les documents mis à notre disposition par la société. Et pour étouffer le tout, nous avons ainsi effectué des recherches documentaires auprès des bibliothèques de la capitale.

Le plan de notre travail sera divisé en trois grandes parties :

- Dans la première partie, nous allons donner des considérations générales avec la présentation de la société SOCOBIS en parlant de son identité et historique, son organisation fonctionnelle et technique et ses activités. Nous allons montrer aussi un rappel sur l'analyse théorique de la comptabilité analytique de gestion, sa définition et ses éléments constitutifs.
- Dans la deuxième partie, nous allons essayer de détecter, à partir d'une analyse critique, les problèmes rencontrés au niveau de production, du système comptable existant et des moyens.
- Dans la troisième et dernière partie, nous allons proposer quelques solutions pour remédier la situation, et des recommandations pour appliquer ces solutions en vue d'atteindre des résultats significatifs.

Première Partie:

PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Cette première partie nous permet de faire une présentation de la SOCOBIS quant à son identité, son historique, son organigramme, son organisation (fonctionnelle et technique), son objectif général et ses activités. C'est également l'occasion d'exposer l'analyse théorique de la comptabilité analytique, l'objectif, les éléments constitutifs et les différents centres d'analyse.

Chapitre I : NOTION GENERALE DE LA SOCIETE

Section 1 : IDENTITE ET HISTORIQUE

1-1 : Identification:

SOCOBIS est une entreprise industrielle de fabrication de produits alimentaires : confiserie et biscuiterie.

Ses coordonnées et références sont:

<i>Nom de la société</i>	: SOCOBIS (SOciété de COnfiserie et BIScuiterie)
<i>Siège social</i>	: Cité Masikara Andravoahangy- 101- Antananarivo
<i>Forme juridique</i>	: S.A (Société Anonyme) de capital 1 123 200 000 Fmg
<i>Téléphone</i>	: 22 242 84
<i>Fax</i>	: 22 216 93
<i>Télex</i>	: 22 222 81
<i>E-mail</i>	: socobis@malagasy.com
<i>Registre de commerce</i>	: 5484
<i>N° d'identification fiscale (NIF)</i>	: 00018748
<i>N° CnaPS</i>	: 904660

1-2 : Historique

Fondée en 1965 par le bureau pour le développement de la promotion industrielle (BDPI), « la SOCOBIS » a été initialement un groupement de petites unités destiné aux artisans confiseurs et biscuitiers dans le cadre de l'installation du Centre Economique et Technique de l'Artisanat (C.E.T.A)

Ce groupement a été mis en place grâce à un financement octroyé par la Société Nationale d'Investissement (S.N.I.) qui lui a permis de faire des acquisitions matérielles et techniques. Des formations à la fabrication de biscuits et de confiseries ont été assurées jusqu'en 1970, dans un premier temps, par des techniciens

français. Elles ont eu pour but d'habituer les futurs cadres malgaches aux processus de fabrication et à la gestion d'un tel groupement.

En 1967, la C.E.T.A est scindée en trois (03) unités distinctes qui ont assuré à partir de cette date, des activités différentes. La société « artisanale » de fabrication de biscuits et de confiseries prend alors le nom de SOCOBIS (Société de Confiseries et de Biscuiteries) et se transforme, par la même occasion, en société anonyme avec un capital de 45.000.000 Fmg.

Les différentes unités provenant de la division de la C.E.T.A. ont été :

- L'E.M.I.C. Entreprise Malgache pour l'industrie de la chaussure
- Le C.E.T.A. pour la fabrication de meubles et des produits artisanaux
- SOCOBIS pour la fabrication des biscuits et de confiseries

En 1970 après le départ des formateurs français, la société SOCOBIS a fait l'acquisition de nouveaux matériels afin d'industrialiser sa production :

- Une chaîne de production de bonbons fourrés
- Une chaîne de production de sucettes
- Une chaîne de production de gaufrettes

Cet investissement reflète le caractère artisanal de l'entreprise dont le siège et l'usine se trouvent à Andravoahangy, et a permis l'augmentation de la production des divers produits

Au cours de cette même année, la production de pastilles Robin a pu débuter.

En 1978, la SOCOBIS a transféré son unité de fabrication de biscuits et son magasin de stockage à Tanjombato, le siège et l'unité de fabrication de confiserie étant toujours à Andravoahangy.

En 1979, avec la vague de nationalisations qu'a connue Madagascar, précédée par l'instauration d'un régime socialiste, la SOCOBIS, comme plusieurs sociétés privées, a été nationalisée ; elle a été transformée alors en Entreprise Socialiste au capital de 216.000.000 Fmg par l'arrêté N°3882/79 du 05 mai 1979 portant sur les entreprises socialistes.

Par cette nationalisation, l'Etat dirige la SOCOBIS par l'intermédiaire de trois actionnaires, à savoir :

- La BNI
- L'ARO
- La SOGEDIS

En 1989, la BNI a cédé une partie de ses actions au personnel de la SOCOBIS

En 1992, la totalité des actions détenues par la BNI a été cédée à la SONAPAR (Société Nationale de Participation)

En 1993 la SONAPAR a vendu une partie de ses actions à une société d'investissement étrangère, la PROPARCO (Promotion et Participation pour la Coopération)

A cette même période, la SOCOBIS, suite à la politique de privatisation adoptée par l'Etat, est redevenue une Société Anonyme par arrêté gouvernemental N°92029 du 17 juillet 1993 au capital de 1.123.200.000 Fmg

En 1997, la PROPARCO a transféré la totalité de ses actions au Personnel de la SOCOBIS

Actuellement, les actionnaires de la SOCOBIS sont au nombre de cinq, à savoir :

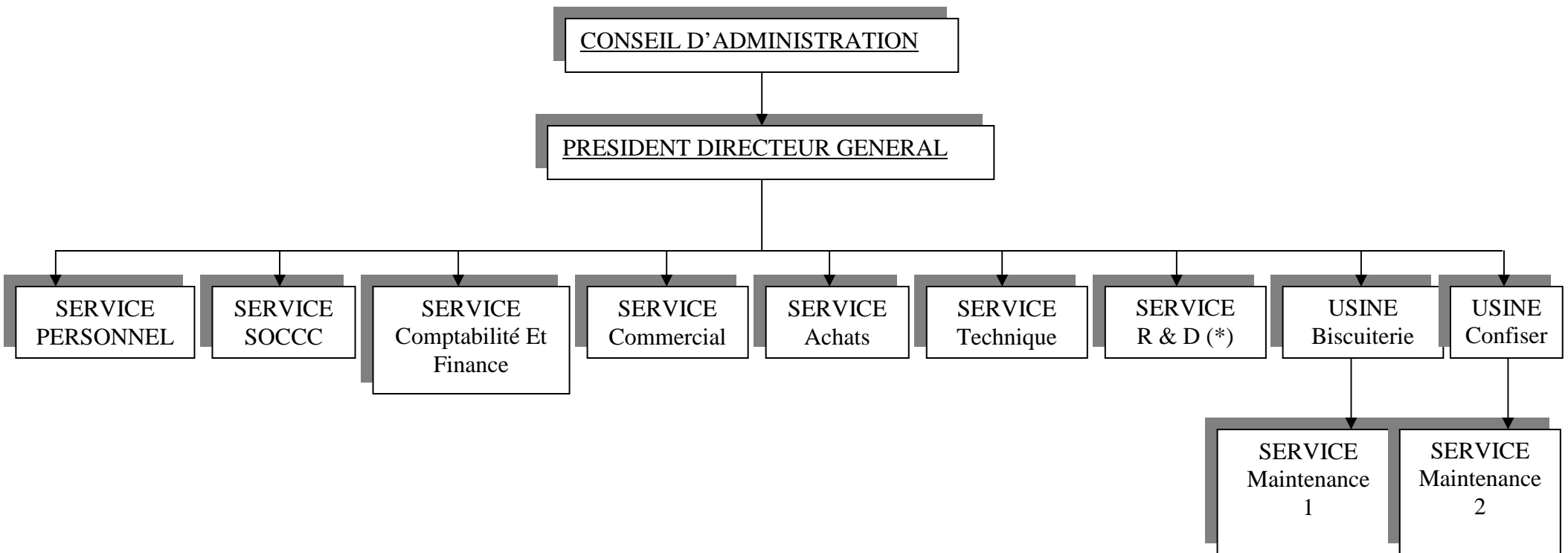
- Groupe RAVELOSON S
- SONAPAR
- ARO
- Le PERSONNEL
- PARTICULIERS

Section 2 : ORGANISATION FONCTIONNELLE ET TECHNIQUE

Avant d'attaquer à l'organisation de la SOCOBIS, nous allons voir quelle structure elle a adoptée et quel est son organigramme.

Voici l'organigramme de la SOCOBIS

Voici l'organigramme de la SOCOBIS :



2-1: Organisation fonctionnelle

Le Conseil d'Administration :

Il est constitué par sept (07) membres :

- Un Président Directeur Général de la SOCOBIS,
- Un Représentant de la SONAPAR,
- Un Représentant de l'Assurance ARO,
- Un Représentant du Personnel,
- Deux Administrateurs Généraux,
- Un Représentant de Particuliers.

Il a pour rôle de définir la politique générale de l'entreprise, la stratégie à adopter, le contrôle et la gestion de la SOCOBIS. Ensuite de fixer les objectifs à atteindre à chaque exercice pour la bonne marche de l'exploitation et faire un rapport global sur les résultats de l'année auprès de la réunion des Actionnaires.

La direction générale

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration. Sa vocation est la réalisation des objectifs fixés, il ordonne le programme d'activité à ses collaborateurs suivant décision du Conseil d'Administration.

Donc il est le premier responsable pour l'assurance du bon fonctionnement de l'entreprise.

Les Services :

1. Le service des Ressources Humaines :

Il est responsable de la gestion du personnel dont l'effectif s'élève à 180 personnes avec les ouvriers temporaires. Ainsi, il s'occupe de toutes les tâches relatives au personnel comme :

- Paiement des salaires,

- Tenue et mise à jour des fichiers « personnel »,
- Suivi des comptes du personnel,
- Etablissement du planning de congé en collaboration avec chaque chef de service,
- Recrutement et renouvellement de contrat du personnel,
- Coordination des relations avec les prestataires sociaux et les délégués du personnel.

2. Le Service Ordonnancement, Coordination, Contrôle et Contentieux (SOCCC)

Géré par une équipe de trois personnes, ce service a été mis en place en 1997 ; il assure d'une manière générale de la gestion de l'entreprise.

Ce service est très important puisqu'il agit en staff, c'est-à-dire en collaboration directe avec la Direction générale, mais sa position hiérarchique officielle reste en ligne.

Ses attributions se portent sur :

- L'ordonnancement : qui concerne la gestion de stock à posteriori des matières, des emballages et des produits finis, la détermination des besoins de chaque service.
- Le contrôle de Gestion : qui consiste à assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs, et à contrôler les activités par le biais des tableaux de bord.
- La coordination : qui gère la circulation des documents entre les différents services par le biais des bons (demande d'achat, bons de commande, bons de réception, déclaration de mise en entrepôt fictif pour les produits finis...) confectionnés en différentes couleurs selon le service utilisateur. Il s'agit donc essentiellement de veiller à la bonne circulation des informations et des documents internes et les courriers externes de l'entreprise.
- Le contentieux : s'occupe des litiges envers les clients douteux. En général, il assure toutes les relations avec les institutions juridiques pour toutes les

questions de contentieux, avec les compagnes d'assurance et agent généraux en ce qui concerne le suivi des polices d'assurances.

3. Le service Achat :

Il est responsable de tout achat et approvisionnement nécessaire au sein de la société. Il procure à l'entreprise toutes les fournitures dont elle a besoin pour sa bonne marche.

Il est chargé de la prospection des meilleurs fournisseurs, contracte auprès d'eux pour tout achat local et pour toute importation.

4. Le service Comptabilité et Finance :

Ce service a pour mission d'enregistrer toutes les opérations de la société suivant le plan comptable mis en place. C'est-à-dire il s'occupe de la tenue de la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et assure sa relation avec les différentes institutions telles les banques et la direction des impôts.

5. Le service Recherche et Développement

Comme son nom l'indique, ce service est responsable de la conception de nouveaux produits, à la recherche de nouvelles formules pour l'amélioration des produits existants. Il doit axer ses efforts sur la technologie alimentaire.

6. Le service technique

Il joue le rôle d'assistant et conseiller de la Direction Générale et apporte son appui sur les réalisations et supervisions des études technique portant sur les acquisitions de nouveaux matériels.

Il assure aussi les suivis et contrôles des travaux d'entretien, d'installation, de réparation et d'amélioration selon les besoins de chaque service.

En général, il gère le fonctionnement des usines ainsi que tous les matériels roulants. Il identifie, les besoins en matériels, en vue d'améliorer les techniques de production et d'avoir un meilleur rendement.

7. Le service commercial

Sa tâche principale consiste à écouler tous les produits fabriqués par l'entreprise. C'est un rôle difficile et délicat car il doit s'efforce en même temps :

- de donner entière satisfaction aux clients
- d'assurer à l'entreprise le maximum de profit

Il est aidé dans cette mission par diverses sections :

- CF : Chef de Service
- RC : Réception de Commande
- FC : Fichier Client
- RE : Responsable d'Exploitation
- F : Facturation

Le service commercial assure le contact avec les forces de distribution. Il participe à l'élaboration de fabrication, à la prévision des ventes et établit le programme de commercialisation.

8. Les services maintenances

Les services maintenances (Maint 1-Maint 2) sont sous l'autorité du chef d'usine qui ont pour charge de veiller à la bonne marche des machines et d'assurer leur réparation, le cas échéant.

9. Les usines

L'usine de biscuiterie

Comme son nom l'indique, c'est au sein de cette unité que sont fabriqués les divers biscuits de la société. Le chef d'usine a pour rôle de déterminer les matières premières nécessaires à la fabrication des produits finis.

L'usine de confiserie

Au même titre que celles des biscuits, l'usine de confiserie s'occupe de la fabrication des confiseries.

Un chef d'usine supervise l'ensemble des activités de production et se réfère directement à la direction générale suivant le planning et la prévision de la direction générale.

Il est à rappeler que chacune des deux usines est équipée de deux magasins :

- Un magasin central qui reçoit les produits venant des fournisseurs, on l'appelle encore « magasin grossiste »,
- Un magasin de transit qui s'approvisionne directement auprès du magasin central. C'est « le magasin détaillant »

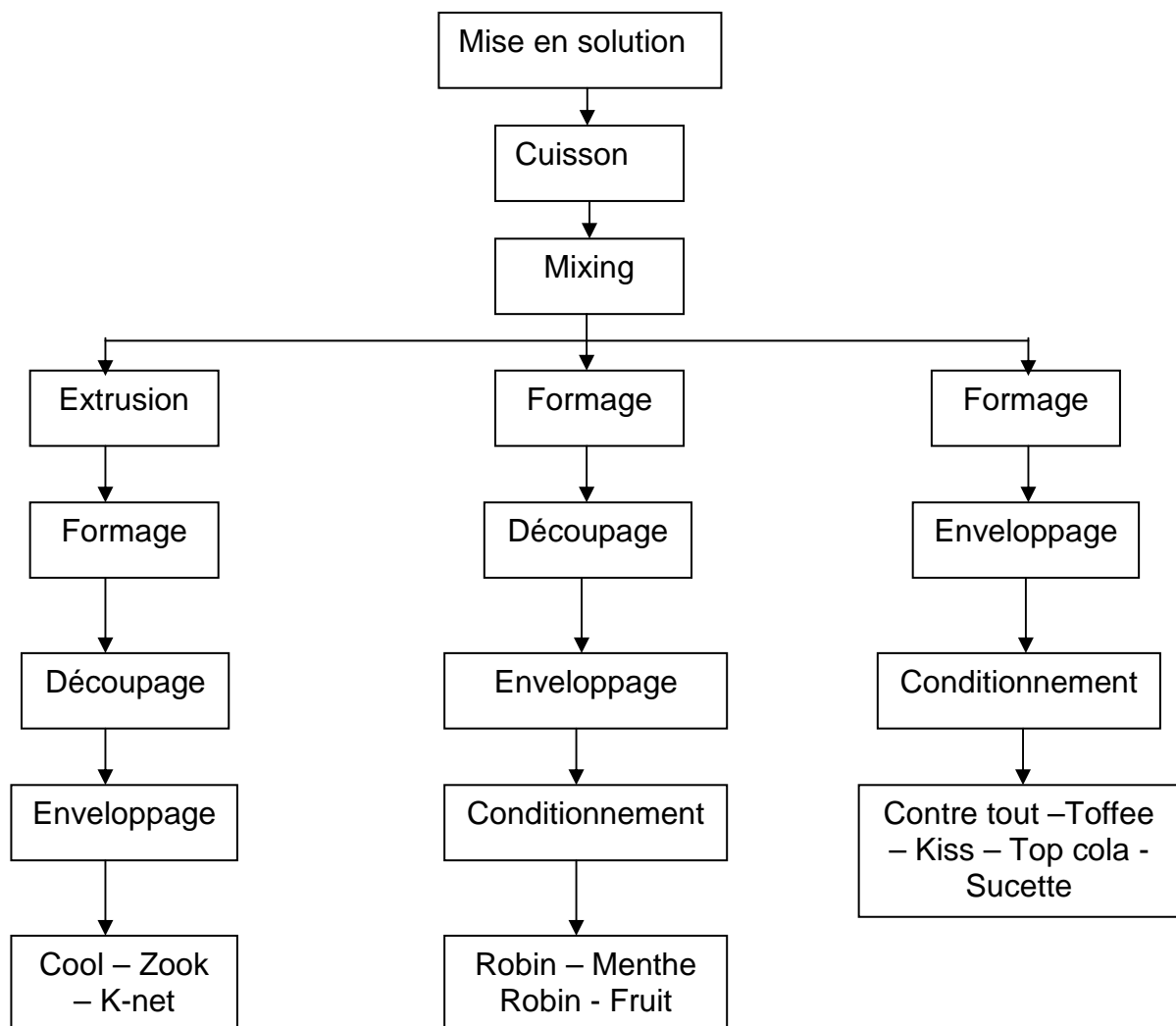
2-2 : Organisation technique

a)- Usine confiserie :

Autre que le bâtiment administratif, cette usine se trouve à Masikara Andravoahangy. Elle s'occupe de la fabrication des confiseries qui sont les bonbons, les pastilles et les bubble-gum. Elle comprend donc :

- la chaîne de fabrication des confiseries
- la chaîne de fabrication des bubble-gums
- la chaîne de fabrication de pastilles

Voici le processus de fabrication de chaque type de produits :



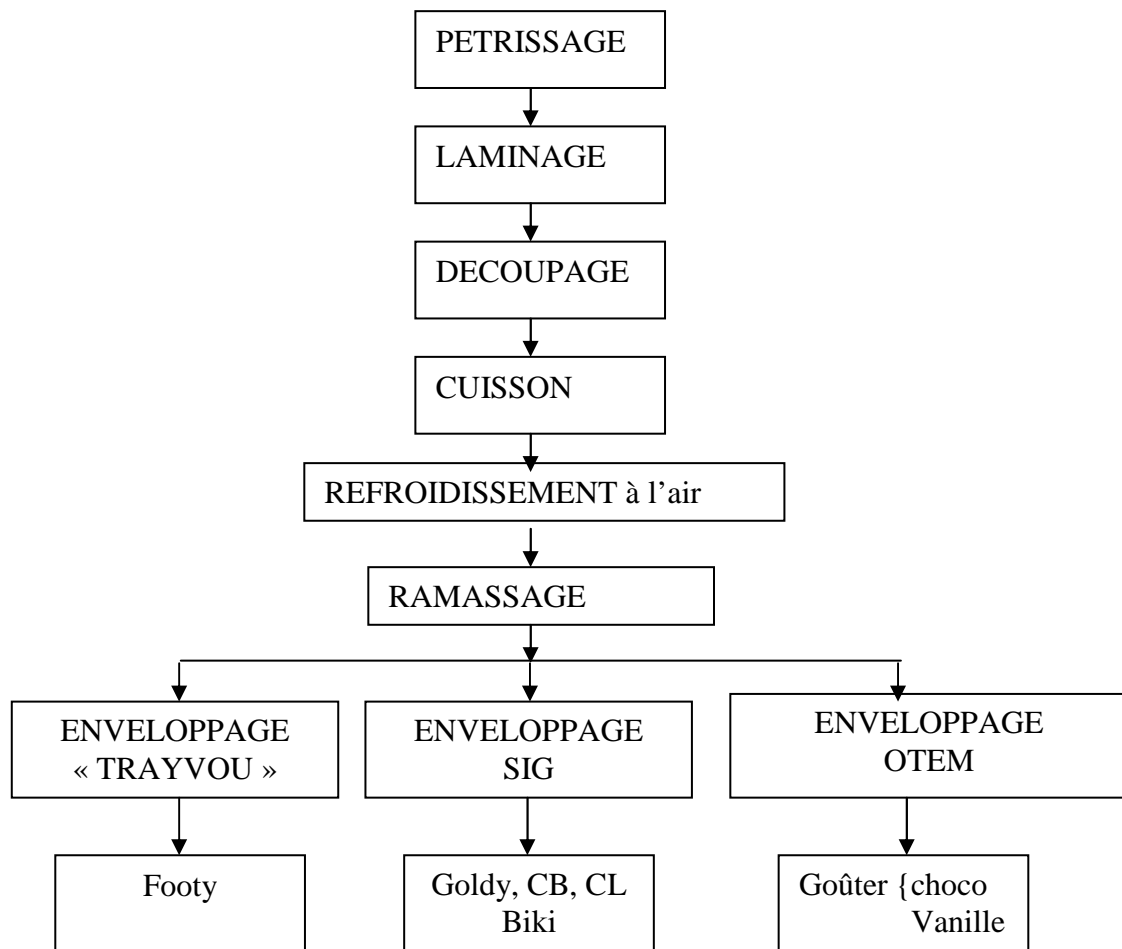
b)- Usine biscuiterie

Se trouvant à Tanjombato, elle s'occupe de la fabrication des biscuits et des gaufrettes et assure les stockages des produits finis ; elle est caractérisée par :

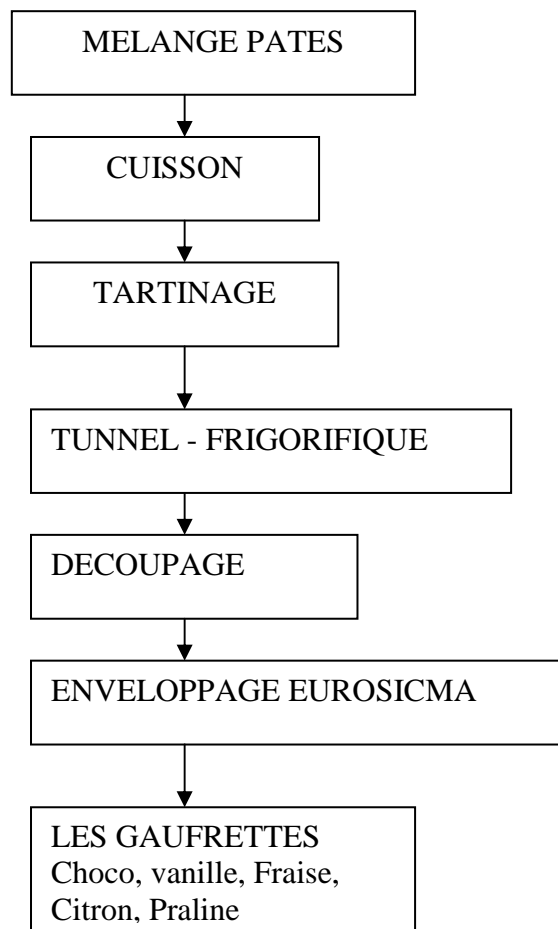
- la chaîne de fabrication des biscuits,
- la chaîne de fabrication des gaufrettes

Le processus de fabrication est le suivant :

- Pour les biscuits :



Pour les gaufrettes



Remarque :

Chaque usine a son propre magasin transit qui est alimenté par un magasin central des matières premières. Autrement dit, suite à la demande, le magasin central transfère les matières premières nécessaires à la production journalière au magasin transit là où on prépare les matières pour la production en cours (comme pesage, ...)

Pour les produits finis, la société adopte la méthode de mise en entrepôt fictif, c'est-à-dire tous les produits finis que ce soient biscuits ou confiseries entrent temporairement dans le magasin de mise en entrepôt fictif pour contrôle final avant d'être stockés finalement dans le magasin de produits finis en attendant leur vente.

Section 3 : Objectifs et activités**3-1 : Objectifs**

Le premier rôle des dirigeants consiste à la fixation des objectifs à atteindre. La SOCOBIS a comme objectifs :

- l'augmentation de la part de marché ; accroissement des ventes de tous les produits,
- la multiplication des gammes de produits,
- l'exportation des produits.

3-2 : Activités

Pour atteindre ses objectifs, il faut stabiliser les activités. Elles reposent sur la production de ses biens et leur écoulement sur le marché. SOCOBIS a plusieurs gammes de produits qui se regroupent en cinq familles à savoir : les biscuits, les gaufrettes, les confiseries, les pastilles et les bubble-gum.

Voici donc un tableau représentatif de ses différentes gammes de produits :

BISCUITS	GAUFRETTES	CONFISERIE	PASTILLES	BUBBLE-GUM
Goûter choco	G. citron	Sucettes	Robin menthe	Cool
Goûter vanille	G. vanille	Contre tout	Robin fruits	Zook
Footy	G. fraise	Toffee Assortis		K.net gum
Goldy	G. praline	Milk'o		
Biki	G. Choco	Top cola		
C. lait				
C. beurre				

Chapitre II : ANALYSE THEORIQUE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant :

- de saisir, classer et enregistrer des données de base chiffrées,
- de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs.

Un système est formé par plusieurs éléments mais nous allons prendre un élément qui nous semble utile, c'est la comptabilité analytique. Quel est donc son objectif ?

Section 1 : OBJECTIF DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE.

La comptabilité analytique a pour objet d'une part la connaissance des coûts des fonctions assumées et l'évaluation de certains éléments du bilan comme les stocks, elle permet également d'analyser les résultats. D'autre part, la comptabilité analytique permet d'établir des prévisions. Ce sont les coûts préétablis et les budgets.

Enfin, elle conduit à la constatation des réalisations et l'explication des écarts qui en résultent et surtout à la recherche des résultats partiels en comparant pour chaque activité et chaque produit, le chiffre d'affaire au coût de revient.

Après avoir parlé l'objectif de la comptabilité analytique, passons maintenant à sa définition.

1-1 : Définition.

La comptabilité analytique est un élément du système comptable qui permet de déterminer le prix de vente d'un ou d'une unité de produit et de connaître les résultats partiels. Mais quels sont ses rôles ?

1-2: Les rôles de la comptabilité analytique.

L'objectif principal de la comptabilité analytique est de calculer les coûts pour déterminer les résultats. La connaissance de ces résultats et des conditions de leur formation permet aux dirigeants de choisir une ligne d'action :

- développer les activités bénéficiaires,
- abandonner certaines activités,
- revoir les conditions d'exploitation,
- et modifier les prix de vente.

La comptabilité analytique est alors un système efficace de connaître les différents coûts dans une entreprise industrielle et surtout de fixer un prix de vente.

Section 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE.

La comptabilité analytique vise tout d'abord le calcul des coûts. Un coût est formé par des charges qui peuvent être classés en fonction des calculs et de leur nature.

2-1 : Classification des charges.

2-1-1 : Les charges supplétives.

Il s'agit de charges fictives calculées par la comptabilité analytique à savoir :

- la rémunération conventionnelle du travail de l'exploitant et des membres de sa famille. C'est une rémunération qui n'est pas comptabilisée en classe 6.
- La rémunération conventionnelle des capitaux propres. Cette charge n'est jamais enregistrée en comptabilité générale ; elle n'en consiste pas moins une charge économique de l'entreprise au même titre que le coût des capitaux empruntés. Le taux à retenir pour calculer cette charge peut être le taux de rémunération des capitaux empruntés.

2-1-2 : Les charges incorporables.

Les charges que la comptabilité analytique incorpore aux coûts constituent des charges incorporables ;

$$\text{D'où : Charges incorporables} = \text{charges de la comptabilité Générale} + \text{charges supplétives incorporables}$$

Les charges de la comptabilité générale incorporables sont les charges en classe 6 au cours de la période du calcul des coûts telles que les achats de matières. Certaines charges comptabilisées ne sont pas incorporables ; Ce sont les charges non incorporables telles que :

- les charges exceptionnelles,
- les dotations aux amortissements et provisions
- les pertes de change.

Les charges incorporables en comptabilité analytique se divisent en :

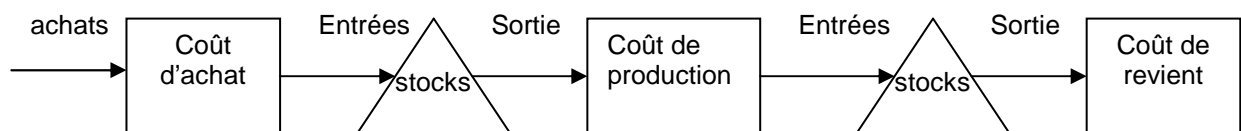
- Charges directes qui sont directement affectées aux coûts, c'est-à-dire des charges affectées sans calcul intermédiaire au coût d'un produit déterminé ou des charges qui concernent un seul produit et peuvent par conséquent lui être facilement appliquées. Par exemple, les consommations de matières premières (comme farine, glucose) ou de certaines matières consommables (emballages, papier) pour la fabrication de biscuit Goldy sont des charges directes.
- Charges indirectes qui nécessitent un calcul intermédiaire pour être imputé au coût d'un produit déterminé ou ce sont des charges qui concernent plusieurs produits (ou groupe de produits) et doivent faire l'objet d'un calcul préalable avant imputation. Par exemple, les frais d'entretien de la ligne de production des biscuits (Hecrona) sont des charges indirectes car ils ne peuvent être affectés à un seul produit (biscuit).
- Charges fixes ou charges de structure : Ce sont des charges liées à l'existence du parc productif. Elles restent fixes pour des paliers d'activité donnés. Citons par exemple les loyers, l'amortissement des machines, les salaires du personnel non productif.

- Charges variables ou opérationnelles qui sont liées à l'utilisation de l'appareil productif. Elles varient avec l'activité comme la consommation des matières premières, les mains d'œuvre directes, ... Seules les charges variables qu'elles sont directes ou indirectes servent aux différents calculs (coût d'un service par exemple)

Après avoir analysé les charges, passons maintenant au différent calcul des coûts.

2-2 : Les différentes méthodes de calcul des coûts.

Un coût est un ensemble des charges relatives à un élément. Le calcul des coûts dépend du processus de fabrication d'un produit, généralement, le processus de fabrication se traduit ainsi :



Pour sortir ces différents coûts nous avons tenir deux méthodes pour les calculer :

Méthodes des coûts partiels :

C'est autour de la distinction entre charges variables et charges fixes qu'ont été établies le plus souvent les méthodes de détermination de marges par les coûts partiels.

De façon générale, ces méthodes ne retiennent qu'une partie des charges. La démarche conduit naturellement à l'obtention de résultats incomplets.

Des différentes formules de calcul des coûts partiels seront successivement envisagées :

- La méthode du coût variable, qui repose sur la distinction entre charges opérationnelles et charges de structure.
- La méthode du coût variable évolué, qui apporte un complément non négligeable à la méthode du coût variable, et donne une marge sur coûts spécifiques.

- La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes qui conduit à imputer aux coûts globaux des charges fixes proportionnellement à l'activité réelle.
- La méthode de coût marginal qui correspond au coût des produits supplémentaires.
-

Méthode des coûts complets

Cette méthode permet d'intégrer dans le calcul des résultats analytiques tous les éléments constitutifs de coût. Un coût complet contient donc l'ensemble des charges le concernant. La méthode repose sur une double classification :

- Distinction entre charges directes et indirectes,
- Distinction des divers centres d'analyses parmi lesquels on trouvera des centres principaux et des centres auxiliaires.

Le coût complet s'obtient alors en incorporant toutes les charges. L'utilisation de cette méthode pour les entreprises industrielles a plus d'avantage.

2-3 : La gestion des stocks.

Pour déterminer le résultat de l'exercice, il faut connaître avec précision la méthode qui peut être utilisée pour valoriser les mouvements de stocks. Les méthodes que les entreprises peuvent choisir sont :

- Le coût moyen unitaire pondéré (CUMP) : il est calculé immédiatement après chaque entrée. Au cours de la période toutes les sorties de stocks sont valorisées au même coût unitaire.
- La méthode du première entrée – première sortie (ou First In First Out ou FIFO) : Les sorties sont systématiquement valorisées aux coûts les plus anciens.
- La méthode du dernière entrée – première sortie (ou Last In- First Out ou LIFO) : Les sorties sont valorisées aux coûts les plus récents.

Section 3 : LES DIFFERENTS CENTRES D'ANALYSE.

3-1 : Les centres d'analyses

Le plan comptable propose un ensemble complexe de définitions résumées ci-dessous de façon la plus succincte possible. Les centres d'analyse ont pour objet la répartition des charges indirectes. Un centre d'analyse correspond à une division réelle ou fictive de l'entreprise.

De ces différentes définitions, nous constatons qu'elles ont une idée commune. Les centres d'analyse sont les centres de travail de l'entreprise (bureaux, ateliers,...) organisés en vue de l'accomplissement des fonctions économiques (administration, production, distribution)

Les centres d'analyse sont :

- Opérationnels c'est à dire liés à l'activité de l'entreprise (par exemple : Approvisionnement)
- De structure : ils ne sont pas liés à l'activité de l'entreprise. Il est impossible de définir une unité d'œuvre physique.

3-2 : Les centres opérationnels.

Ils se divisent en deux qui sont :

- **Auxiliaires** : trouvant les charges non imputables directement aux coûts. Elles sont donc transférées aux centres appelés principaux.
- **Principaux** : dans ces centres que sont trouvés les coûts de centres imputables aux divers coûts (d'achats, de production, de distribution),soit globalement, soit grâce aux unités d'œuvre.

3-3 : Le constituant du coût de revient par la méthode du coût complet.

L'un des objectifs de la comptabilité analytique est l'obtention des coûts de revient des produits. Les éléments du coût de revient sont le coût de production des produits vendus et le coûts hors production.

- Le coût de production est composé par les charges directes et indirectes d'approvisionnement et de fabrication.
- Le coût hors production : c'est l'ensemble des charges imputées directement aux coûts de revient des ventes. Ce sont les charges de l'administration générale, de la distribution, de financement et les autres frais à couvrir.

DEUXIEME PARTIE :

FORMULATION DES PROBLEMES LIES À LA SITUATION EXISTANTE

La comptabilité analytique a pour buts non seulement de déterminer et d'améliorer le prix de revient des produits finis, mais aussi de calculer les coûts entraînés par les différentes charges de chaque service. Elle nécessite une bonne relation entre les services et un bon traitement des informations au niveau du système comptable.

Dans cette partie nous allons aborder les problèmes liés à la production, ceux rencontrés au niveau du système comptable.

Chapitre I : PROBLEMES RENCONTRES A LA PRODUCTION

Avant d'aborder les problèmes rencontrés au niveau de la production passons d'abord au fonctionnement des différents services

-Au niveau du service commercial

Tout plan d'action au sein d'une entreprise est lié à la prévision commerciale. Chez SOCOBIS, qu'est-ce que fait le service commercial pendant l'établissement des prévisions ?

La prévision est établie à partir des acquis de la société :

- Vente de l'année précédente
- Objectif à réaliser (Chiffres d'affaires, résultat...)

L'impact du changement de l'environnement n'est pas des facteurs importants pour l'établissement des budgets de vente à la SOCOBIS. C'est à dire, elle ne tient pas compte la variation de la demande des clients, l'action et de la présence des concurrents, évolution économique (inflation par exemple), et même l'utilisation de coefficient de variation annuelle ou mensuelle

-Au niveau du service de production (usines)

Après l'établissement de la prévision des ventes, il faut concevoir le programme de production ou planning de production. Les usines déterminent la consommation en matières et emballages à partir de la prévision de vente annuelle en utilisant les formules de fabrication. Elles obtiennent alors les prévisions annuelle et mensuelles de consommation en matières premières et emballages nécessaires à l'établissement du calendrier d'achat.

Pour répondre aux besoins du service commercial, elles établissent le planning de production en utilisant la prévision statique mensuelle de vente, c'est-à-dire elles déterminent le nombre de pétrin à faire à partir de cette prévision statique. Donc le planning de production chez SOCOBIS est aussi sous forme standard, c'est-à-dire que le nombre de pétrins de chaque produit, par mois ou par semaine ou par jour, est identique quelle que soit la période de l'année.

Au niveau du service achat

Ce service n'adopte pas une politique d'approvisionnement fixe. A chaque achat de matières, il ne détermine pas la cadence d'approvisionnement qui correspond à la politique chez SOCOBIS c'est-à-dire que le calendrier d'achat est établi sans tenir compte de la consommation journalière des usines et du délai qui sépare la commande et la livraison (délai d'approvisionnement)

Voici le processus de l'établissement du calendrier d'approvisionnement de la SOCOBIS : comme les quantités nécessaires en matière et en emballage sont établies par les usines, le service achat les divise en lots puis établit le calendrier de commande suivant la situation financière de la société .

Si tels sont les faits, quels sont les problèmes liés à la production et ceux qui sont rencontrés au niveau des moyens matériels et humains ?

Section 1 : DIFFICULTES LIEES A L 'ORGANISATION INTERNE

Nombreux sont les problèmes liés à l'organisation interne chez SOCOBIS

Mais pour la mise en place de la comptabilité analytique, nous ne retiendrons que l'insuffisance de communication inter service, le changement fréquent du planning de production, et les lacunes au niveau des gestions de stocks.

1-1 : Insuffisance de communication entre les services et les usines

Le service commercial se contente de fixer les prévisions à partir des vents réalisées au cours de l'année précédente et le résultat à atteindre sous forme de quantité. Ensuite, il valorise cette quantité avec le dernier prix de vente fixé par la société.

Alors, ce service établit la prévision de ventes annuelles sans consultation des performances des autres services et pour avoir le budget mensuel, il divise par douze cette prévision annuelle sans tenir compte de la variation saisonnière des vents.

Compte tenu de l'insuffisance de l'étude environnementale tant en interne qu'en externe, portant notamment sur la croissance des ventes, la variation de la demande de clientèle, la force de vente des produits, le service commercial subit une variation imprévue (souvent une augmentation) de la demande d'un produit sur le marché. Alors dans ce cas, ce service est obligé d'imposer aux usines d'accroître leur production parce que les stocks en magasin de produits finis, n'arrivent plus à alimenter son besoin.

1-2 : Changement fréquent du planning de production

Malgré l'existence d'un planning de production, les usines sont aussi forcées de changer de planning, c'est-à-dire qu'elles ne suivent plus le prétendu planning. Elles produisent les articles demandés par le service commercial et cela entraîne un arrêt de production des autres produits déjà programmés. Chez SOCOBIS, il existe des produits saisonniers mais parmi eux, il y a un produit dont la production est constante tous les mois. C'est le bonbon appelé « contre tout » ; sa vente n'intervient

que pendant l'hiver, du mois de Juin au mois de Septembre mais SOCOBIS produit de Janvier à Décembre une quantité constante de ce produit.

En conséquence, les usines se situent fréquemment en surcharge de travail se qui nécessite la mise en place de nouvelle équipe de production et dans ce cas la qualité de produits fabriqués en souffre et cela entraîne des charge imprévus pour la société.

Les changements fréquents de planning de production, entraînent une perte de temps et une augmentation de déchets.

Chez SOCOBIS, presque tous les différents articles sont produits sur une même machine. Autrement dit, la ligne de production est commune à tous les articles. Par exemple pour la fabrication des biscuits, la chaîne de production comprend le pétrin, le laminoir, le découpoir, le cuiseur (four) et l'enveloppeuse. Tous les matériels de formage et de cuisson et même l'enveloppeuse, ont leur propre réglage pour chaque produit. Alors, au cours d'une journée, si la production passe de tel produit à tel autre produit en fonction des ordres de fabrication du chef d'usine, on procède à l'arrêt des machines, on procède au réglage de la température, de l'épaisseur et aussi au changement des moules. De même pour les enveloppeuses, le changement de papier d'un produit à un autre nécessite un petit réglage de tension. Mais le temps perdu pendant les différents réglages et changements d'accessoires (cylindre du formage des biscuits par exemple) fait augmenter les coûts de revient des produits de SOCOBIS.

En plus, pendant l'arrêt des machines, la température des fours augmente et les machinistes procèdent à des essais pour la production suivante. Pendant ces essais, on trouve souvent des biscuits non conformes à la norme imposée (brûlés ou variation d'épaisseur) qui deviennent des déchets. Même problème pour les papiers au niveau de l'enveloppeuse.

En ce qui concerne les déchets de biscuits, une partie peut être récupérée pour la pâte du même produit. Mais par contre, pour les papiers d'emballage, ceux-ci ne sont jamais récupérables

Voici un tableau qui montre la valorisation des temps perdus et les différents déchets

Désignation	Quantité Déchets Biscuits (En kilo)	Montant (En fmg)	Quantité Balayure biscuit (En kilo)	Montant (En fmg)	Quantité Balayure Pâte (En kilo)	Montant (En fmg)	Quantité Déchets Papier (En kilo)	Montant (En fmg)	TOTAL (En fmg)
BIKI	2 917	21 667 593	69	512 532	250	803 046	52	2 796 404	25 779 575
CLAIT	2953	15 574 732	26	137 124	305	1 254 989	22	1 147 795	18 114 640
C BEURRE	3 179	20 312 743	37	236 430	502	1908 193	20	1 043 450	23 500 816
FOOTY	226	1 158 105	19	97 356	185	610 892	41	2 015 273	3 881 626
GOLDY	6 930	55 614 857	75	601 875	394	1 190 381	74	4 226 674	61 633 787
Gouter Choco	1 757	11 750 225	43	287 584	119	468 738	28	1 602 384	14 108 930
Gouter Vanille	2 102	45 175 006	43	924 113	146	543 997	29	1 659 612	48 302 728
TOTAL		171 253 260		2 797 014		6 780 237		14 491 592	195 322 103

Nous constatons que la perte provoquée par les déchets est égale à la somme payée au personnel de la SOCOBIS dans un mois.

La perte trouvée au niveau de production de chaque article varie suivant la quantité recommandée par le planning de

1.3- Lacune au niveau de la gestion de stock

La procédure en comptabilité analytique débute au niveau de la gestion de stocks. Comment calculer le prix des matières à la sortie du magasin ? Quelle méthode de gestion l'entreprise a-t-elle adoptée ? Quelle politique d'approvisionnement doit elle adopter pour éviter la rupture de stock ou le surstockage ?

En général, la gestion de stock joue un rôle très important dans la comptabilité analytique. Alors pour notre cas, quels sont les problèmes rencontrés au niveau de la gestion de stock ?

Le coût de possession comprend les frais de gardiennage, l'entretien des matières et locaux, l'amortissement des locaux (surface occupée), le coût financier lié à l'immobilisation des capitaux.

Chez SOCOBIS, la politique d'achat, c'est-à-dire l'achat en lot ou par tranche, des matières et emballages entraîne un surstockage des matières de base comme la farine, le sucre, le glucose et certains papiers. En d'autres termes, le service achat pratique des approvisionnements suivant les besoins annuels mais non pas suivant la consommation des usines. Il divise en lot ces besoins annuels sans tenir compte la production à faire pendant le délai d'approvisionnement.

On trouvera en annexe un exemple des prévisions d'achat pour l'année 2004 :

Tous ces stocks occupent une grande surface dans le magasin de stockage et nécessitent de nombreuses opérations d'entretien (insecticides, raticides, réorganisation des locaux, ...). Toutes ces opérations peuvent entraîner des avaries sur les matières. De même le stock des matières premières représente un grand investissement chez SOCOBIS parce que le montant total du stock à la fin de chaque mois varie entre six et huit milliards Fmg ce qui entraîne des frais financiers élevés. Malgré l'absence de la comptabilité analytique chez SOCOBIS, la prise en compte des différents coûts est très importante pour le calcul des prix de revient des produits.

Le service achat est aussi impliqué dans les problèmes provoqués par l'insuffisance des études de l'environnement du service commercial. Dans le cas d'une augmentation imprévue des ventes, les usines connaissent une forte

croissance de consommation des matières premières et des emballages, mais le service achat continue de suivre sa politique d'achat pendant tout le cours de l'année. En conséquence, les magasins n'arrivent plus à alimenter les usines jusqu'à la nouvelle livraison. De plus, les failles constatées au niveau de la tenue des fiches de stock magasin (absence de mise à jour, erreurs dans la mise à jour) entraînent aussi des difficultés. Enfin le lancement des commandes par le chef de magasin est souvent tardif.

Donc pour résoudre les difficultés, le service achat est obligé soit de choisir le transport aérien pour éviter la rupture de stock mais dans ce cas, le prix des matières premières double par rapport à celui des mêmes matières transportées par bateau, soit d'attendre les bateaux ce qui peut provoquer une rupture de stock et un arrêt de production.

Voici un tableau qui montre la différence de prix des matières transportées en bateau et en avion :

Désignation	Quantité	Prix Unitaire (par avion)/Kg	Montant (Par avion)	Prix unitaire (Par bateau)/Kg	Montant (Par bateau)
Papier « Goldy »	7750	84900	657 975 000	58 700	454 925 000
Papier « Footy »	6900	73500	507 150 000	49 100	338 790 000
Divers « Arômes »	650	122000	79 300 000	82 900	53 885 000
Colorants	250	185 000	46 250 000	156 600	39 150 000
TOTAL			1 290 675 000		886 750 000

Nous avons constaté, alors, que la différence entre ce deux montant, qui est de 403 952 000 Fmg, représente presque le montant des charges personnel 3 mois.

Section 2: FAILLE AU NIVAEU DES MOYENS MATERIELS ET HUMAINS

Avant d'entamer les différentes sections montrant les problèmes liés aux moyens chez SOCOBIS , nous allons exposer les différents faits qui existent aussi au sein de ladite société.

Concernant d'abord l'usine à TANJOBATO qui assure la production des biscuits et gaufrettes, il existe deux lignes de cuisson pour les biscuits ; une ligne de production comprend un pétrin qui est commun pour les deux fours. L'un des d'eux fous qui a été acquis en 1965, est en attente d'une remise en service parce que SOCOBIS envisage de réutiliser cette machine pour augmenter les productions. Donc, actuellement l'autre four assure seul la cuisson des biscuits sans aucun temps de pose et il à 210°C- 230°C pendant 24 heures.

Chaque ligne est suivie par un tapis de refroidissement et de ramassage avant que le produit n'arrive auprès des machines enveloppeuses. Chaque biscuit a sa propre machine enveloppeuse comme TRAYVOU pour les biscuits Footy, SIG I, II, II pour les biscuits Biki, Goldy, CL, CB et enfin Otem pour les biscuits Gouter vanille et chocolat. La machine SIG I qui était acquise en 1965, a assurer seule l'enveloppage de ces biscuits jusqu'en 2003, l'année où SOCOBIS a acheté deux machines très sophistiquées permettant d'envelopper tous les biscuits. La commande de ces deux machines est purement électronique et automatique sauf le chargement des biscuits qui est encore effectué manuellement.

Nous remarquons que toutes ces machines ont déjà subi leur deuxième réhabilitation depuis leur acquisition sauf les deux nouvelles acquises en 2003.

Pour les gaufrettes il y a deux lignes de production qui comprennent chacune un four, un crémage, un tunnel frigorifique, un découpoir et se termine sur la même enveloppeuse. Ces machines sont presque toutes âgées de plus de trente ans. La production des cinq gammes de gaufrettes (vanille, choco, fraise, praline et citron) se déroule comme suit : la cuisson dans les deux fours, puis le crémage et le découpage jusqu'au passage dans l'enveloppeuse. Aucun temps perdu mais si on produit deux gammes différentes en même temps (vanille et fraise), l'une des productions est obligée d'attendre l'achèvement de l'enveloppage de l'autre production.

Pour les confiseries, les machines de fromage marche bien malgré leur age. Pour l'enveloppement des produits de confiserie, SOCOBIS a des machines qui assure correctement l'emballage et seul l'enveloppement des sucettes est fait manuellement. Par ailleurs elle a deux cuiseurs qui se remplacent l'un après l'autre après en cas de panne.

On trouvera en annexe un tableau qui montre l'information concernant les différentes machines de la SOCOBIS (annexe I).

A propos des énergies utilisées pour faire marcher les différentes machines, l'usine de Tanjombato utilise du gas-oil, du gaz, du pétrole lampant et du courant force. Dans l'usine de Masikara, les deux cuiseurs consomment du gas-oil et les autres machines à l'aide du courant force.

Alors dans les deux sections suivantes, nous essayerons d'aborder les problèmes au niveau des matériels et la défaillance au niveau de la gestion de personnel.

2-1-Vetusté et insuffisance des matériels.

Il y a une difficulté à mesurer la productivité normale des machines parce que les matériels sont très vieux, chaque machine ne donne plus le meilleur rendement possible. Alors la production est très variée ou instable, le taux de productivité des machines est en face de déclin. Les déchets provoqués par cette défaillance ne cesse d'augmenter tant au niveau des produits qu'au niveau des papiers. En conséquence, la norme de productivité n'est respectée.

En général, le taux de production est au dessous de la normale ; ça veut dire que le prix de revient des produits fabriqués est supérieur à celui estimé parce que les charges variables augmentent tant que le nombre d'unités produites diminue.

De même, des pannes surviennent fréquemment sur ces machines. Par exemple, pendant une production les enveloppeuses supportent au minimum une panne, c'est-à-dire il y a nécessité de les réparer presque trois fois par jour. Pour les cuiseurs, « la fuite de feu » c'est-à-dire la diminution brusque de température apparaît fréquemment et entraîne un arrêt de la production et une augmentation des charges d'entretien. Alors à cause de l'absence d'entretien systématique de ces machines, du fait qu'elles ont subi des réhabilitations, elles connaissent fréquemment

des pannes et cela entraîne des pertes de temps pour leur réparation. De même, elles n'arrivent plus à donner un maximum de production. De ceci découlent une diminution du taux de productivité des machines et une augmentation des déchets des produits et des papiers.

Toutes ces anomalies coûtent très chères dans le calcul du prix de revient de chaque produit et provoque aussi une dérive au niveau du budget. Autrement dit, la consommation des matières reste constante mais le résultat de production ne cesse pas de diminuer.

L'énergie consommée par les machines est la même, c'est-à-dire la production des gaufrettes des biscuits et des confiseries consomment toutes du gaz, du gas-oil et du courant force. Mais la force de ces énergies est identique ; autrement dit, une seule ligne alimente toutes les machines et le compteur d'énergie consommée se trouve seulement sur cette ligne centrale. Au niveau de chaque machine il n'y a pas de compteurs divisionnaires d'énergie. Par exemple, il est impossible de terminer la consommation en gas-oil du four des biscuits seulement parce que le compteur ne donne que la consommation totale des machines. Alors le travail à faire pour déterminer les énergies consommées par chaque machine est très difficile. Même problème pour les produits de même famille, par exemple si on connaît le temps de travail de chaque machine et sa puissance, la consommation réelle pendant ce temps de travail reste inconnue.

Dans ce condition, ceux qui calculent les prix de revient sont obligés de partager les énergies consommées en fonction du poids des produits fabriqués. Mais cette méthode est incertaine car la consommation d'énergie de chaque machine pour chaque kilo de produits fabriqués n'est pas identique. Et que les matériels de SOCOBIS ne sont pas suffisant aux besoins cette société. Nous voyons quelques machines qui marchent 24h/24 pendant six jours par semaine sous une température de 210°C à 230°C. De même que les autres sont en surcharge de production ce qui provoque une formation de goulot d'étranglement, c'est-à-dire une obligation attendre l'achèvement de la fabrication d'un produit avant d'entamer la suivante. Par exemple, pour l'enveloppeuse des biscuits « Goûter », il faut attendre la finition du crémage et l'enveloppement des « Goûter vanille » si on veut attaquer celle des « Goûter chocolat ». Sinon les ouvriers arrêtent la production du ^premier et attaque la

deuxième, et cet arrêt entraîne des pertes dus au changement des matériels et des papiers et un problème de conservation du reste des crèmes par exemple.

Cette insuffisance des matériels est aussi une des causes du non respect du planning de production parce que les moyens disponibles ne correspondent pas au budget de production.

Alors le responsable des usines est obligé tout simplement de répondre au besoin immédiat du service commercial.

2-2- Carence en personnel.

Pour les moyens humains à l'usine, aucune règle précise pour la gestion pour les ouvriers de chaque poste. Il y a confusion de tâche, c'est-à-dire que dans certain cas, il y a des ouvriers d'une machine qui renforce les ouvriers des autres. Par exemple, si le ramassage des biscuits est achevé les ouvriers de ce poste vont aider l'équipe de l'enveloppeuse soit des biscuits, soit des gaufrettes.

A par cela, à Madagascar aucun centre de formation n'assure la spécialisation des ouvriers surtout dans le domaine des industries agroalimentaire. Leur recrutement chez SOCOBIS repose uniquement sur une évaluation de leur expérience et de leur motivation.

Et en ce qui concerne la comptabilité analytique, tout le personnel du service comptable est spécialisé en comptabilité générale, aucune personne ayant une formation en comptabilité analytique n'est disponible.

Il est claire que chez SOCOBIS, il y a une confusion de tâche tant au niveau de l'administration qu'au sein des centres opérationnels ; par exemple le service SOCCC assure en même temps ces tâches qui sont tout le contrôle (budgétaire, stocks...), les ordonnancement et aussi une partie des achats (fournitures de bureaux, fournitures de consommables informatique). De même au niveau des différents centres de l'usine c'est-à-dire au cours d'une production, les ouvriers ne sont pas fixent à leur poste ; par exemple, si un ouvrier est placé sue l'enveloppeuse SIG I est assure l'enveloppement de Biki, après quelques heures de travail cet ouvrier assure aussi soit le ramassage d'un autre produit, soit un autre enveloppage d'une autre machine.

Nous avons mentionné ci-dessus qu'il n'y a aucun centre de formation des ouvriers spécialisés dans le domaine de la biscuiterie et de la confiserie ou en général dans les industries agro-alimentaires. Alors SOCOBIS souffre aussi de ce problème parce que les ouvriers ne comprennent pas que leurs actions ont un effet sur le volume de production et le prix de revient des produits fabriqués. Ils font les travaux de façon routinière ; par exemple, il suffit pour eux que les machines marchent et que tous les produits soient emballés, sans se soucier de la perte de temps, de l'augmentation des déchets et aussi de la qualité.

De plus, la politique de non affectation d'un ouvrier ou d'une personne à un poste peut provoquer l'esprit d'irresponsabilité sur la performance de ce poste, c'est-à-dire que les ouvriers sentent qu'ils ne sont pas responsables de la diminution du taux productivité et de la rentabilité.

Alors une des raisons du manque d'efficacité de l'entreprise les plus importantes, réside sans doute de l'absence d'esprit d'entreprise de la part des salariés. Il apparaît en effet extrêmement difficile de faire percevoir aux salariés le fait que de leur propre performance, dépend celle de l'entreprise. En plus de la part des responsables de la gestion des ressources humaines, il y a de même d'une politique volontariste de participation qui a pour objet la motivation, l'implication et l'intégration du personnel dans l'entreprise.

Malgré l'absence de la comptabilité analytique chez SOCOBIS, la connaissance de prix de revient de chaque produit est nécessaire pour une entreprise quels que soient les moyens pour y arriver. La présence des personnes qui peuvent saisir toutes les données utiles au calcul du prix de revient, est purement indispensable. Mais nous avons vu pendant notre stage que cette société souffre d'une carence en ressources humaines, elle en a besoin tant en quantité qu'en qualité. Et pour notre cas, nous ne retiendrons que ce qui concerne la mise en place de la comptabilité analytique.

La première carence se trouve dans l'absence de cadre spécialisé en comptabilité analytique. Nous remarquerons que les personnels du service finances et comptabilité sont tous des spécialistes en comptabilité générale. De plus, au sein des différents postes de la SOCOBIS, aucune personne n'effectue la saisie de toutes les informations concernant son centre ; par exemple, au service commercial,

il n'y a personne qui comptabilise les différents frais de ce service (comme frais publicitaire, déplacement, frais de distribution...).

Alors les dirigeants ne connaissent pas parfaitement les coûts par centre de la société.

Enfin les différentes équipes dont nous avons parlées à la sous- ;section précédente, n'ont qu'un seul contre maître pour chacune. Alors il n'arrive pas bien à contrôler le déroulement du travail des différents centres de l'usine ; d'où la non attention des ouvriers.

Chapitre II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME COMPTABLE EXISTANT

Le premier besoin des personnes chargées de la comptabilité analytique est la disponibilité des données à traiter et leur transfert de la comptabilité générale vers la comptabilité analytique. Dans ce chapitre, nous allons essayer d'exposer les faits qui existent au sein du système comptable de la SOCOBIS et aussi les problèmes y afférents.

D'abord, la comptabilité consiste tout simplement chez SOCOBIS à enregistrer tous les événements de l'entreprise valorisés en monnaie. Les écritures ont pour but d'éclairer les destinataires des rapports finaux. Le comptable a comme tâche d'informer trimestriellement les partenaires et dirigeants sur l'activité de l'entreprise.

Les recettes et les dépenses sont regroupées selon l'intérêt porté par les dirigeants.

Par conséquent, les documents comptables comme la balance ou le compte de résultat ne sont transmis que chaque trimestre. De même pour le tableau d'amortissement, les amortissements sont des charges incorporables aux coûts de revient mais aucun document n'est disponible pour les calculer mensuellement.

Ensuite, la comptabilité chez SOCOBIS est purement fiscale, c'est-à-dire les comptes sont classés par nature pour faciliter les déclarations fiscales et l'accent est mis sur les rubriques particulièrement sensibles pour la base du calcul des impôts. Aussi, dans le service Comptabilité, l'établissement des documents nécessaires à la déclaration mensuelle des impôts et taxes comme l'IRSA, le CNaPS, l'OSTIE et la TVA à payer, est prioritaire.

Enfin, la circulation des documents ou pièces comptables est trop longue et la saisie des informations, leur traitement et la présentation des divers documents de synthèse ou des récapitulatifs ne peuvent donc s'effectuer qu'à posteriori.

Voici un tableau récapitulatif de la périodicité des circulations des documents au sein de la SOCOBIS :

SERVICE	RAPPORTS	DESTINATAIRES	PERIODICITE
Commercial	-Etat de ventes -Etat des entrées de stocks PF -Etat de rupture	SOCCC et DG	Suivant la demande des destinataires
Usines 1 et 2	-Rapport d'activité	SOCCC et DG	Le 15 du mois suivant
Achat	-Prix de revient de chaque matière et emballage	SOCCC et DG	A chaque fin d'opération
Comptabilité	-Balance -Compte de résultat -Bilan	SOCCC et DG	Trimestriel

Enfin, SOCOBIS ne pratique pas la comptabilité budgétaire qui permet de classer les événements par nature, par responsabilité et par opération.

Alors cette situation nous montre la défaillance au niveau de la comptabilisation et la difficulté au niveau de la mesure de la performance.

Section 1 :_DEFAILLANCE AU NIVEAU DE LA COMPTABILISATION

Les faits que nous avons vus, peuvent entraîner des problèmes des saisis a posteriori des données et l'obtention tardive des informations.

1-1 : Saisie à posteriori des données

Chez SOCOBIS, le travail mensuel consiste d'abord à traiter les informations concernant les achats et les ventes pour en déduire la TVA à payer. Puis, le traitement des informations concernant le personnel et l'établissement des

documents nécessaires à la déclaration des CNaPS, OSTIE et IRSA sont aussi prioritaires.

Dans ces conditions, la consolidation des différents comptes pour l'établissement des documents comptables comme la balance, le compte de résultat, le bilan ne se fait que trimestriellement. En comptabilité générale, les pièces comptables n'arrivent qu'à posteriori de l'opération, aussi le comptable a tendance à attendre leur arrivée. Par conséquent, cette politique ne donne pas des informations liées à l'activité au moment de son apparition mais un ou deux mois après l'opération. Par exemple, si les dirigeants veulent connaître la situation des différentes charges supportées par l'entreprise au cours d'un mois quelconque, ce n'est possible qu'avec un décalage de un ou deux mois après l'opération. En un mot, aucun document comptable permettant d'effectuer une analyse de l'activité n'est disponible avant un certain laps de temps ; ça veut dire qu'aucune information mensuelle n'est prête pour les dirigeants ou le contrôleur interne de la SOCOBIS.

1-2- obtention tardive des informations

Ce problème implique aussi le projet de mise en place d'une comptabilité analytique d'exploitation car ce dernier nécessite au moins la disponibilité d'une balance mensuelle afin de traiter ou d'imputer les différentes charges aux produits fabriqués d'une période. Sinon l'analyse des coûts assumés par les différents centres et les différents produits n'est pas praticable ou ne concerne pas la période. En plus, la structure actuelle des comptes chez SOCOBIS demande un grand temps de traitement parce qu'il y a un risque de confusion des comptes avec la présence des comptes se rapportant à des exercices antérieurs par exemple. Alors, le filtrage des différents comptes est très difficile dans cette firme.

La situation actuelle augmente aussi les risques de dérive dans les décisions correctives parce que les différents états financiers ne donnent pas des informations exactes sur l'activité et sur le moment de l'opération ou bien parce qu'ils ne se rapportent pas à la situation étudiée.

Autrement dit, à cause du retard dans l'enregistrement des différentes opérations, du traitement à posteriori des pièces comptables, de l'établissement tardif des états financiers, soit les informations obtenues ne concernent pas seulement l'activité ou la

période à analyser, soit elles sont incomplètes c'est-à-dire qu'au moment où elles ont été établies, certaines pièces comptables n'étaient pas encore arrivées ou n'étaient pas encore enregistrées.

La conséquence se manifeste donc au niveau de la décision à prendre car les actions correctives proposées ne sont pas basées sur des informations complètes. Alors il y a des risques de non fiabilité et d'impertinence des décisions.

En résumé donc, chez SOCOBIS, pour prendre des décisions vitales pour l'entreprise et mesurer leur impact et la performance, les dirigeants ne disposent bien souvent que des données périmées ou incomplètes et d'instruments peu faciles à manier avec précision et rapidité. Et par sa vocation même, la comptabilité joue un rôle de synthèse et conduit tout simplement à des résultats globaux. Puis la périodicité d'obtention des informations résultantes est liée au découpage chronologique tout à fait arbitraire auquel il est procédé. Mais dans la plupart de cas, leur détermination a lieu trimestriellement ce qui ne correspond pas toujours à la périodicité des cycles caractéristiques d'exploitation, à savoir le cycle de production et le cycle de commercialisation.

Section 2 : DIFFICULTE DE MESURER LA PERFORMANCE.

Malgré l'absence de la comptabilité analytique au sein d'une entreprise, le calcul des coûts assumés par chaque service et la disponibilité des informations et les moyens nécessaires pour un contrôle budgétaire sont toujours utiles afin de mesurer, d'abord la performance de chaque service, ensuite celle de l'entreprise toute entière. Alors dans notre cas, la gestion comptable actuelle rend impossible de calculer les coûts exacts par service et de pratiquer le contrôle budgétaire.

2-1 : Connaissance imparfaite des coûts par service.

Le système de nomenclature des comptes chez SOCOBIS ne permet pas d'effectuer une ventilation des charges par service et aussi de réaliser un classement des événements par responsabilité et par opération. Ceci est renforcé aussi par l'absence de comptabilité par fonction qui est nécessaire pour connaître les dépenses au niveau d'un centre, c'est-à-dire aucun triage par service des pièces

comptables. En plus, il existe des charges qui sont rattachées à plusieurs fonctions de l'entreprise et le responsable de chaque service ne pratique ainsi aucune ventilation des charges correspondantes au fonctionnement de son domaine. Enfin le service comptable n'assure pas le classement des charges par destination. Par conséquent, la connaissance des destinataires des charges n'est pas déterminée. Alors les coûts assumés au sein d'un service sont inconnus ou nécessitent un grand travail de ventilation ou de classement.

Donc aucun document au sein du service comptable ou au niveau de chaque service, ne donne le montant des charges assumées par service et aucune information ne permet de calculer leur montant.

2-2 : Difficulté au niveau du contrôle budgétaire.

La situation actuelle ne permet pas une surveillance intéressante des dépenses au niveau d'un centre de responsabilité à cause de la non pratique de la comptabilité budgétaire. Alors il est impossible de recommander à adopter la méthode des coûts standard qui consiste à établir des objectifs théoriques de rendement, de quantité et de prix.

Ensuite, la connaissance imparfaite des coûts des différentes fonctions de l'entreprise, le manque de détermination des bases d'évaluation de certains éléments des états financiers, l'absence de l'établissement des documents récapitulatifs des charges et des produits, rendent plus difficile la constatation de la réalisation des écarts et leur explication. C'est-à-dire, chez SOCOBIS, la prévision est établie sous une forme globale, et aucune constatation des charges et produits des différents centres n'aboutit à un calcul des écarts entre prévision et réalisation.

En outre, l'établissement à posteriori des documents de synthèse comptable (bilan, compte de résultat, balance) empêche d'éclairer tout ce qui s'est passé dans l'entreprise et d'avoir un instrument pour gérer le futur de celle-ci. Les documents sont insuffisants pour l'établissement d'un diagnostic précis et la mise en place de quelques pilotages. Les informations issues de ces documents comptables n'éclairent pas assez la situation de l'entreprise et ne permettent pas :

- de porter un jugement sur sa gestion et sa rentabilité économique,
- d'apprécier le degré de réalisation des objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de planification,
- et de prévoir les conditions de gestion plus efficace ou de l'orienter vers d'autres secteurs plus rentables.

En bref, la structure actuelle du système comptable de la SOCOBIS qui donne des informations insuffisantes qui ne sont pas disponibles qu'à posteriori de la période à analyser, provoque la difficulté de mesurer la performance de l'entreprise, de prendre des décisions.

Alors ce problème peut se propager à la mise en place de la comptabilité analytique parce que le bon fonctionnement de cette dernière nécessite la disponibilité des données de la comptabilité générale et la pratique de la comptabilité budgétaire.

Pour nous résumer, le manque de communication entre les services entraînent des changements fréquents de planning de production, ce qui fait que les usines se trouvent souvent en surcharge de production. Ceci entraîne des pertes de temps et une augmentation fortement les prix de revient des produits. En plus la politique de gestion des stocks actuelle et aussi source de rupture de stocks entraînant des arrêts de production.

Troisième partie:

PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATION GENERALE

A l'ère actuelle, quelle que soit la taille de l'entreprise, tout baigne dans un environnement purement concurrentiel. Ceci nécessite alors une entreprise plus compétitive par rapport à ses concurrents du point de vue produit, prix, service... Les dirigeants sont à la recherche de réunir les moyens nécessaires afin de maîtriser la situation. Et l'une des meilleures routes pour arriver à cette fin est la maîtrise des coûts. C'est pourquoi, nous essayons de mettre en place au sein de la SOCOBIS la comptabilité analytique, un outil qui aide les dirigeants à connaître les coûts assumés par les différentes charges et le prix de revient de leurs produits.

Alors pour cette partie, nous proposons les solutions suivantes :

- en premier lieu, l'amélioration de la situation existante,
- en deuxième lieu, la mise en place de la comptabilité analytique,
- et en troisième lieu, nous exposons les résultats attendus.

CHAPITRE I : MISE EN PLCE D'UNE ORGANISATION EFFICACE DE LA PRODUCTION

Dans ce chapitre, nous aborderons les solutions concernant l'organisation interne de la société et les moyens matériels et humains, l'amélioration du système comptable et la restructuration de la gestion du personnel.

Section 1 : AMELIORATION DE L'ORGANISATION INTRNE

Nous avons vu que les problèmes au sein de la SOCOBIS, pour la production, résident sur l'augmentation sans cesse des déchets, la perte de temps et la rupture ou le sur stockage au niveau des stocks. Les paramètres qui provoquent ces anomalies sont multiples mais pour la dite société, l'absence de prévisions logiques et la vétusté des matériels sont les causes principales. Aussi, il faut établir la prévision de façon plus rationnelle et prendre des mesures pour améliorer la productivité des machines.

1-1 : Amendement de communication inter centre

Le changement fréquent du planning de production, la gestion anormale du stock, la rupture de production sont provoqués par l'établissement des prévisions qui ne correspondent pas de la situation tant interne qu'externe de la société. Alors pour éviter cela, nous proposons quelques précautions à prendre pendant l'élaboration des budgets de ventes, des budgets de production et du budget d'approvisionnement.

Nombreux sont les facteurs qui influent le marché ; changement de pouvoir d'achat des consommateurs, présence des concurrents, évolution socio-économique. Et nous savons que dans une entreprise qui pratique l'économie de marché, la prévision de ventes constitue la base de toutes les autres prévisions. Et la démarche prévisionnelle reste absolument indispensable pour coordonner les efforts de tous les centres dans la bonne direction. Alors pour avoir un budget des ventes logique et réalisable et pour que les offres présentées sur le marché correspondent à la demande de clientèle, il faut tenir compte des outils suivants :

- les statistiques de ventes pour les périodes écoulées (détaillées par produit, par secteur et par type de clientèle) permettant de faire un point précis sur ce qui a déjà été fait et d'estimer de manière réaliste, poste par poste, l'objectif de vente à réaliser dans l'année,
- Les études de conjoncture réalisées par les syndicats professionnels, les officines spécialisées. Elles donnent, à un niveau général, une idée de l'évolution prévisible du marché,
- Les études de marché qui indiquent de manière plus fine les attentes des clients potentiels.

De plus, pour le marché, il faut penser aussi à la structure interne de l'entreprise, c'est-à-dire à la capacité des différents centres. La réponse à la question suivante est nécessaire : « Est-ce que chaque centre peut répondre à la demande des autres centres ? »

En fonction de la structure de l'entreprise et des produits commercialisés, il n'est pas possible d'établir des budgets de ventes statiques mais variables suivants le temps. Voici un exemple de budget des ventes pour le secteur biscuiterie

VENTE PREVISIONNELLES - SECTEUR BISCUITS

Articles En kilo	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Footy	2000	1350	7500	5500	6500	9500	7000	8500	9500	10100	12500	14000	93350
Goldy	6200	3500	18500	9000	12500	18500	9000	11250	13500	15000	16500	19000	152450
Biki	1650	1000	4500	3000	3500	5500	6000	7750	8500	9750	10000	11500	72650
CB	1900	1400	4500	4000	4500	8500	9500	9000	11500	13000	12500	15000	95300
CL	1500	1700	3950	3500	3950	6900	7200	6500	8500	9750	9500	10000	72950
Goûter V	1000	550	4650	2800	900	2950	1750	1900	1800	3500	4000	4500	30300
Goûter C	1150	500	4000	2400	2750	2850	1500	2000	2500	3000	4500	4600	31750

Ce tableau est établi à partir de la vente réalisée en 2003, de la capacité de production de l'usine biscuiterie, de l'action et de la situation du principal concurrent qui est J.B.

Après avoir successivement déterminé les budgets de vente, la suite logique de la démarche budgétaire consiste à établir le budget ou prévision de production de

l'entreprise et d'approvisionnement. A part les différentes charges de la production, le premier souci est d'établir un calendrier et planning de production qui correspond à la vente prévisionnelle et à la capacité des machines et aussi qui évite l'arrêt et le changement fréquents de production.

Pour l'approvisionnement, il faut déterminer de façon plus pertinente la cadence d'approvisionnement à partir des différents paramètres existants suivants consommation journalière, délai d'approvisionnement et vacances des fournisseurs (congé annuel des fournisseurs étrangers : mois de juillet et août)....

1-2- Proposition d'un planning de production

Il est utile d'avoir la cohérence entre les moyens disponibles et la production à faire. Alors afin d'alimenter le service commercial et pour être prêt à la variation brusque de l'environnement, nous proposons à la SOCOBIS un type de planning de production pour une semaine pour le cas de biscuiterie mais on peut le généraliser sur les autres produits

Voici un exemple de planning de production pour une semaine pour le cas de biscuiterie mais on peut généraliser sur les autres articles :

PLANNING DE PRODUCTION pour une SEMAINE pour « LES BISCUITS »

LUNDI			MARDI			MERCREDI			JEUDI			VENDREDI			SAMEDI		
Produit	Qté	N.P	Produit	Qté	N.P	Produit	Qté	N.P	Produit	Qté	N.P	Produit	Qté	N.P	Produit	Qté	N.P
Goldy			Gter C			Gter V			Biki			CL			CB		
Footy			Goldy			Gter C			Gter U			Biki			CL		
CB			Footy			Goldy			Gter C			GterU			Biki		
CL			CB			Footy			Goldy			Gter U			Gter V		
Biki			Cl			CB			Footy			Goldy			Gter C		
Gter U			Biki			CL			CB			Footy			Goldy		
Gter C			Gter V			Biki			CL			C B			Goldy		
															FOoty		

Gter : Goûter

Qté : Quantité

NP : Nombre de pétrins

Remarque :

Il ne faut pas interrompre une production d'un article ; par exemple, la production des goûter chocolat pour produire des goûter vanille car il est difficile de garder la crème.

Si l'établissement de prévisions des budgets est achevé, pour le reste, il faut rester près des prévisions, c'est-à-dire les respecter.

1-3-Restructuration de la gestion de stocks

La gestion de stocks ne réside seulement sur l'alimentation de la production en matière mais aussi de gère au moindre coût le stock de matière pour avoir une gestion de stocks plus performant, c'est-à-dire celle qui arrive à éviter la rupture de stocks ou le sur stockage, SOCOBIS doit prendre en considération les facteurs suivant :

- La consommation des matières prévues telles qu'elle résulte du budget de production.
- Le coût de stockage qui est lui-même fonction de deux éléments
 - le coût de possession de lancement de commande, frais administratif
 - le coût de possession de stocks, frais d'entretien, amortissement des locaux ainsi que le coût financier lié à la mobilisation du capital.
- Les conditions faites par les fournisseurs, délais de livraison
- La gestion du magasin par l'application du système de rayonnage.

Section 2 : SOLUTION CONCERNANT LES MOYENS MATERIELS ET HUMAINS

2-1-: Amélioration du « Parc Matériel »

La stratégie de compétitivité ne peut atteindre ses objectifs que si son potentiel des ressources comporte de base de compétitivité. Et la décision d'investir pour l'entreprise est une décision importante qui engage son avenir. Elle dépend de multiples facteurs liés à l'environnement économique comme :

- de la confiance du chef d'entreprise dans l'avenir économique de son secteur,
- des marchés de l'entreprise et de l'obligation pour la société d'accroître son potentiel de production,

- de la possibilité d'améliorer la productivité et d'abaisser les coûts de la production,
- de la rentabilité attendue de l'investissement,
- des possibilités de financement.

Pour notre cas, la capacité de production, le taux d'utilisation de la capacité, l'âge moyen des équipements et l'avance technique, conditionnent l'atteinte des objectifs techniques qui sont l'efficacité, la productivité et la performance. Le matériel est efficace s'il répond aux besoins de l'entreprise. La productivité est la production par unité de temps des machines mises en œuvre, elle conditionne le niveau des coûts, des prix et des marges.

Alors pour être compétitif du point de vue technique et pour avoir une comptabilité analytique plus rationnelle, SOCOBIS doit avoir un plan d'investissement technique qui est nécessaire afin d'assurer l'acquisition de nouveaux matériels et l'entretien systématique des matériels existants.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les points faibles de la SOCOBIS sont la vétusté des matériels, la surcharge de travail et l'impossibilité de mesurer la consommation énergétique des différentes machines. Par conséquent, il faut réduire au plus bas possible les déchets, la perte du temps et le dépannage inopiné des machines, et aussi il faut connaître la consommation en énergies par heure des matériels.

Alors pour alléger ces problèmes, SOCOBIS doit pratiquer, premièrement un renouvellement de son parc par l'acquisition des nouveaux matériaux. Ceci est nécessaire pour remplacer les plus âgés et de réduire la surcharge de travail.

De notre point de vue, la priorité est l'achat d'un nouveau cuiseur pour la confiserie et d'un four de cuisson pour la biscuiterie, et aussi d'une enveloppeuse commune pour les biscuits et d'une autre pour les confiseries.

Ainsi pour les enveloppeuse, le nombre incessant de réglage et de dérèglage provoque les déchets, la perte de temps et aussi le risque de dérèglage automatique pendant l'opération. Par conséquent, il faut le diminuer par la pratique de spécialisation de machine par produit.

A part cela, l'adoption de la politique d'entretien systématique est indispensable car les matériels nécessitent une surveillance de près à cause de leur âge et de l'impératif de production.

Voici un extrait d'un planning d'entretien :

PLANNING D'ENTRETIEN

Mois	Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembr		Décembr	
Nom de machine	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée	Date	Durée
A																								
B																								
C																								
D																								
E																								
F																								
G																								
H																								
I																								
J																								
K																								
L																								
M																								
N																								
O																								

Et pour la détermination de la consommation des énergies de chaque machine, nous proposons deux solutions pour SOCOBIS

- Premièrement, il faut d'abord relever la consommation par heure de chaque machine. Autrement dit, il faut la faire travailler pendant une heure de temps sans que les autres soient en service. Ensuite on enregistre les énergies consommées et à partir de ça on peut faire le calcul de la consommation quel que soit le temps de travail de chaque machine. On doit faire cette procédure une par une pour toutes les machines.
- Deuxièmement, il faut faire des investissements pour acheter des compteurs divisionnaires pour chaque machine, c'est-à-dire il faut placer un compteur d'énergie pour chaque machine, et à chaque opération, il suffit d'enregistrer le montant affiché sur le compteur.

En résumé donc, pour réduire le risque d'augmentation des déchets, les pertes de temps et pour favoriser le taux de productivité des machines en particulier et de SOCOBIS en général, et enfin pour connaître la consommation particulière d'énergie, l'entreprise doit pratiquer une acquisition de nouveaux matériels, adopter une politique d'entretien systématique et faire un relevé de la consommation d'énergie.

2-2 : Recrutement des personnels et application de la gestion de carrière

L'attitude des chefs d'entreprise vis-à-vis de leur personnel, particulièrement le facteur humain, qu'il ne semblait pas utile d'étudier auparavant, a considérablement changé au cours de XX^e siècle à la suite d'une triple évolution de l'environnement, de l'entreprise et des hommes eux même, ce qui a conduit les entreprises à prendre en considération la spécificité du facteur humain et à développer ainsi des outils nouveaux pour créer la fonction personnelle.

.2-2-1 : Recrutement de personnel spécialisé.

Nous avons vu dans la partie précédente que SOCOBIS souffre d'une carence en ressources humaines et que cette situation provoque des obstacles perturbant le contrôle et la maîtrise des coûts. Pour résoudre ce problème, elle doit recourir à un recrutement.

Mais l'embauche de personnel est soumise à des fortes pressions. Un mauvais recrutement constitue un coût caché important, pour l'entreprise comme : inadaptation, mauvaise productivité, absentéisme. Alors le recrutement doit faire l'objet d'une procédure rigoureuse en deux phases :

- l'identification des besoins,
- et la satisfaction des besoins.

Pour l'identification des besoins, c'est une étape purement interne. Il faut déterminer les qualifications nécessaires et analyser les caractéristiques des postes de travail et en déduire les profils nécessaires (savoir, savoir-faire, savoir être).

Pour le cas de SOCOBIS et pour la mise en place de la comptabilité analytique au sein de cette société, la création d'une nouvelle section qui assure la tenue et la pratique de cette comptabilité sont indispensables. Par conséquent, le recrutement des personnes spécialisées en comptabilité analytique, constitue la première mission du service personnel.

De plus nous avons vu aussi que le besoin de SOCOBIS réside aussi sur la nécessité des personnes qui maîtrisent parfaitement le contrôle des ouvriers et la gestion des différentes chaînes ou secteur de production. Ces personnes doivent avoir des connaissances portant sur l'industrie agro-alimentaire, la maîtrise des coûts et la gestion des ouvriers.

Pour la satisfaction des besoins, pour réduire les risques pendant le recrutement, l'entreprise doit :

- prospecter le marché du travail, pratiquer des annonces dans la presse générale et professionnelle, l'affichage et le recrutement interne,
- sélectionner le candidat le plus apte par l'étude approfondie du curriculum vitae, l'entretien et l'essai professionnel,
- établir un contrat de travail prévoyant des clauses spécifiques au poste et aussi une formation complémentaire d'adaptation.

2-2-2 Application de la gestion de carrière

La fonction personnelle est considérée, aujourd'hui, non seulement comme faisant partie intégrante de la gestion mais encore comme une de ses composantes essentielles car le potentiel humain représente une source d'avantage concurrentiel. Alors il faut adopter la gestion de carrière qui est la considération simultanée des besoins de l'entreprise et des souhaits des salariés. Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'un système d'appréciation est utile pour décider des promotions et des départs. En effet, la gestion de carrière de chaque salarié nécessite la collecte de nombreuses informations pour apprécier le plus possible son comportement et ses aptitudes dans son travail et dans ses relations avec les autres.

Nous pouvons regrouper en deux catégories les méthodes utilisées pour appliquer cette politique :

Premièrement, c'est l'évaluation de la personne qui a pour but de mettre en évidence les points forts et les points faibles des salariés. Un système de rotation est alors établi pour mesurer :

- la durée de travail,
- la quantité et qualité de travail,
- l'esprit de la décision et d'initiative,
- la motivation et le sens d'organisation.

Ce type d'évaluation permet en outre de décider d'une formation à mettre en place pour corriger les lacunes que peut présenter le salarié.

Voici un tableau qui aide à pratiquer cette évaluation pour un atelier :

Noms des interventions	Dates	Nombres d'heures	Matières consommées		Produits fabriqués	
			Nature	Quantité	Nature	Quantité

Cet outil permet en même temps de calculer le nombre d'heures de chaque salarié et de chaque centre ou atelier. Ce nombre d'heures est nécessaire parce qu'il se présente comme l'une des clés de répartition en comptabilité analytique. Alors l'utilisation de cet outil facilite le comptage du nombre d'heure.

Deuxièmement, l'évaluation des résultats ; elle joue comme rôle de déterminer à partir des objectifs définis à l'avance, dans quelle mesure et comment le salarié atteint ou non ses objectifs. Il est alors possible d'établir des indicateurs de performance qui serviront à la définition des plans de carrière.

En bref donc, l'amélioration du système de production (renouvellement des matériels), la restructuration du système comptable (rapidité d'obtention des données) et l'amendement sur la gestion de personnel sont prioritaires avant de mettre en place une comptabilité analytique chez SOCOBIS.

CHAPITRE II : RESTRUCTURATION DU SYSTEME COMPTABLE

La comptabilité analytique d'exploitation est un outil essentiel pour éclairer la prise de décision et elle complète la comptabilité générale. Elle utilise des informations fournies par le bilan et compte de résultat. Du point de vue théorique, la comptabilité générale constitue un mode de preuve et remplit de la sorte un rôle juridique. Mais la connaissance des charges et produits traités en comptabilité générale est nécessaire pour la comptabilité analytique, le calcul des coûts et le compte de résultat analytique.

Section 1 : AMELIORATION DE LA COMPTABILISATION

Pour améliorer la comptabilisation nous proposons deux méthodes pour la SOCOBIS.

1-1- Mise à jour de la saisie de données

Le problème entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique se situe principalement sur le retard du traitement des données tant en amont et qu'en aval, c'est-à-dire les données concernant une période ne sont disponibles qu'après un certain laps de temps. Alors pour avoir une comptabilité de gestion plus performante il faut réduire au minimum possible le temps qui sépare l'opération et la saisie des informations.

En effet, le traitement quasi-instantané des informations au moment même où le document de base est établi est indispensable pour le service comptabilité et finances. Par exemple ; la facture de JIRAMA n'est payée qu'au mois suivant, alors pour avoir une information fiable on fait un pré écriture au moment de la réception de la facture.

De plus, il faut prévoir aussi une édition des résultats dans un délai très court et à chaque fin de période. A titre d'exemple, à chaque fin de mois le comptable doit éditer au minimum une balance des différentes charges et un état des produits.

Donc, pour atteindre ces objectifs, il convient de repenser directement, non seulement à l'organisation du service comptabilité, mais également à l'organisation

de l'entreprise dans son ensemble. Cette restructuration, dans la mesure où elle permet par exemple de construire des circuits de documents plus rationnels, peut avec ou sans l'apport complémentaire de moyen technique puissant, permettre une réduction sensible des temps de traitement et la création de manuel de révision comptable qui est un document comportant au regard de chacune des opérations effectuées :

- les noms et qualités des personnes qui en sont chargées,
- la périodicité et leur durée.

1-2: Obtention rapide des informations

Afin d'assurer l'obtention rapide des informations cette solution est préconisée pour un système d'information performant

Le système d'information interne consiste en un ensemble cohérent de moyens destinés à assister le décideur dans la résolution d'un problème spécifique de gestion. Un système d'information sert à décider, à contrôler, à coordonner, à effectuer des choix en fonction de ce qu'on sait du futur, de vérifier les actes passés. Alors, pour améliorer le système d'information, il faut le rendre plus performant et mettre en place les éléments qui le constituent, à savoir :

- le système comptable
- le système budgétaire
- le système d'analyse
- et le système de contrôle

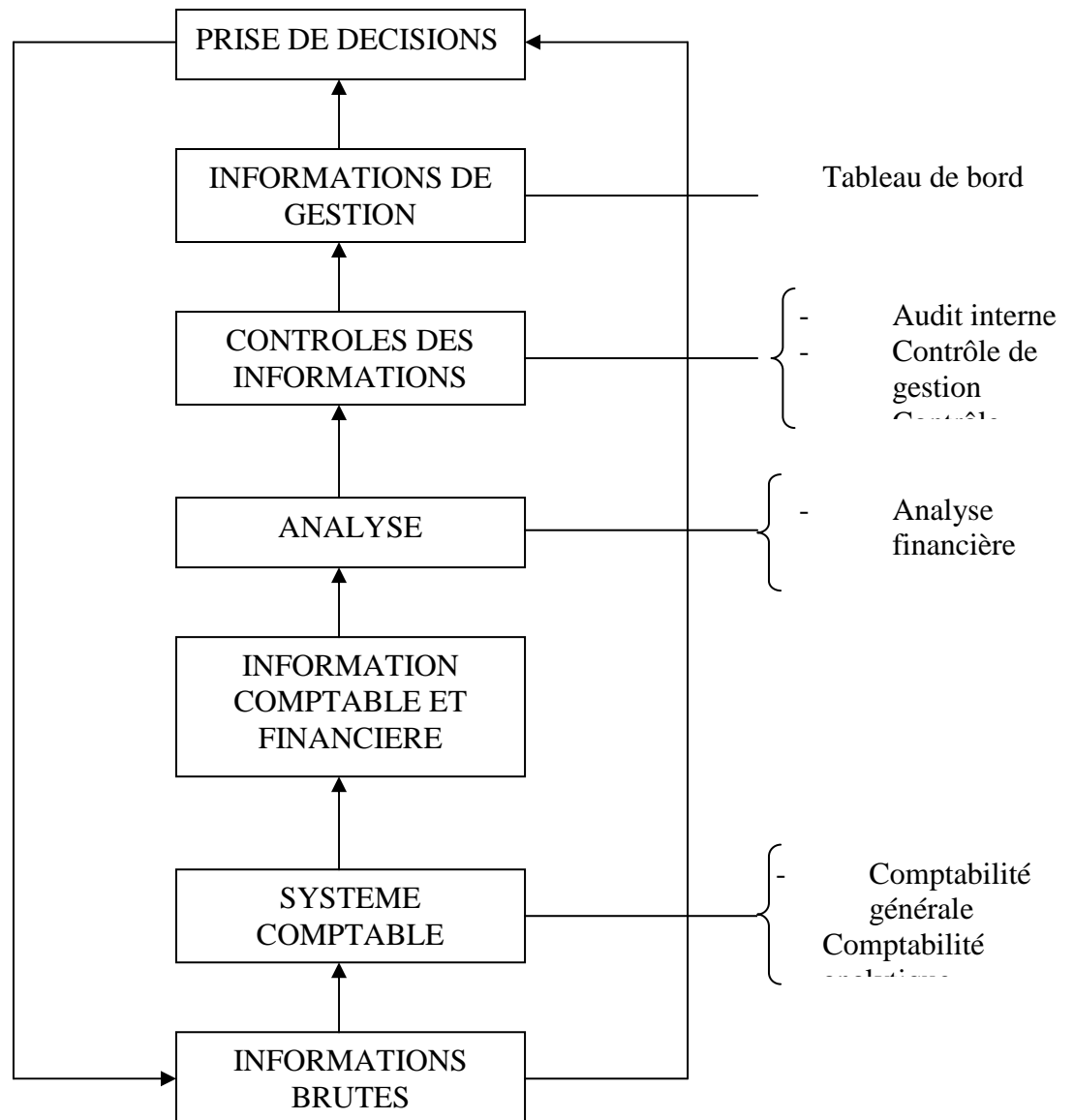
Pour le système comptable, il faut que les saisies d'information, leur traitement et les précisions des divers documents de synthèse ou récapitulatif doivent s'effectuer à temps. Et il faut aussi l'accompagner avec la mise en place de la comptabilité analytique.

Pour le système budgétaire, il est indispensable d'établir des prévisions plus logiques et de pratiquer un contrôle budgétaire pour prendre des actions correctives.

Pour les autres systèmes, l'amélioration de la capacité d'analyse et de contrôle des responsables est indispensable.

Par conséquent, voici un type d'un système d'information que SOCOBIS peut utiliser :

SYSTEME DIRIGEANT



SYSTEME DIRIGEABLE

Section 2 : LES M

PERFORMANCE

Nous proposons deux moyens efficaces qui sont la conception d'une comptabilité analytique.

2-1- : Conception d'une comptabilité par centre

Pour que les informations soient disponibles en temps opportun et pour que les données utilisées soient fiables, la création de nouveaux documents et la comptabilisation par centre sont absolument nécessaires.

D'abord, l'adoption d'imputation et d'affectation des charges dès la comptabilité générale est indispensable ; il est nécessaire d'introduire un code sur les comptes pour identifier les services destinataires et aussi pour partager une charge sur les centres qui l'utilisent. A part l'analyse des charges par nature, il faut faire aussi une analyse des charges par destination, c'est-à-dire par fonction ou par centre.

Voici un schéma qui montre cette répartition fonctionnelle et par service des charges :

- **REPARTITION FONCTIONNELLE ET PAS SERVICE DES CHARGES**

CHARGE PAR NATURE	CHARGE PAR FONCTION	SERVICES DESTINATAIRES
<ul style="list-style-type: none"> - Salaire - Electricité - Assurances 	<ul style="list-style-type: none"> Coût d'Approvisionnement Coût de fabrication Coût de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> ACHATS PRODUCTION COMMERCIALS
Amortissements	Coût Administratif et financier	ADMINISTRATION

Ensuite, il faut créer aussi des nouveaux documents qui donnent les informations concernant chaque service ou chaque centre. La conception des fiches suiveuses par service et par centre permet de connaître plus rapidement la performance de chaque centre et les coûts assumés par les différentes charges sur ce centre.

Exemple d'une fiche suiveuse :

Nomenclature des CHARGES	Montant total	SECTEURS IMPRODUCTIFS			SECTEURS DE PRODUCTION		
		D° Adm/ve	Compta/té		Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3
Total charges fixes							
Total charges variables							
TOTAL							

2-2 : application du contrôle budgétaire

Pour adopter un contrôle budgétaire efficace, le respect des quatre points suivant est indispensable :

- La continuité de contrôle car il faut repérer à temps les faits nouveaux
- La rapidité d'obtention des résultats, il faut rendre le plus bref possible le délai de la date de mesure et de lecture.
- La saisie des informations au niveau des différents centres.
- La cohérence du plan budgétaire et du plan analytique.

Cet outil est bien utile et efficace parce qu'il correspond à la réalité économique. Et il permet de mesurer les résultats obtenus dans les différents domaines de la gestion, c'est-à-dire la performance réalisée

Chapitre III : PROPOSITION DES OUTILS DE LA COPTABILITE ANALYTIQUE POUR SOCOBIS

La comptabilité de gestion ou Comptabilité analytique doit constituer un système de gestion ouvert, dont les règles de fonctionnement ne sont ni stricte ni rigide comme c'est le cas pour la comptabilité générale, mais adaptable aux besoins et aux ententes de chacun.

Pour autant, le plan comptable générale propose un cas d'analyse pouvant être adapté aux caractéristiques propres à chaque entreprise. Il définit la comptabilité analytique comme un mode de traitement de données dont les objectifs essentiels sont les suivant :

Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise

Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants

Et d'établir des prévisions (charges et produits) en constatant la réalisation enfin d'expliquer les écarts

Elle doit aussi permettre d'attribuer des responsabilités, par la fixation d'objectif des différents centres de responsabilité. D'où la nécessité d'une restructuration de l'entreprise pendant la mise en place d'une comptabilité de gestion afin d'identifier les centres d'analyse.

Section 1 : DECOUPAGE DE L'ENTREPRISE EN CENTRE D'ANALYSE

Dans cette section, nous essayons de proposer à SOCOBIS un type d'organigramme qui est élaboré à partir de la situation actuelle de la dite société en premier lieu, et d'identifier les centres d'analyse y afférent en second lieu

1-1 – Proposition d'un organigramme :

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure de l'entreprise. C'est un outil qui permet de définir les rangs hiérarchiques et les responsabilités fonctionnelles en précisant les attributions ainsi que les pouvoir de chaque responsable. Il est nécessaire, pour concevoir certaines fonctions de l'entreprise et de constater si la structure existante permet d'atteindre avec efficience les objectifs de l'entreprise.

Rappelons à cet effet, sans insister que la mise en place d'une comptabilité de gestion est certainement l'occasion d'un remodelage de la structure organisationnelle. Cette réflexion permet la mise en place d'une structure évolutive et non figée. C'est à dire une structure qui permet de se communiquer correctement, de collecter plus rapidement les informations, d'identifier les différents centres de responsabilité afin de les contrôler.

Mais pour élaborer un organigramme, il faut tenir compte les conditions suivantes pour un centre d'activité :

Un centre d'activité doit correspondre à un lieu physique,

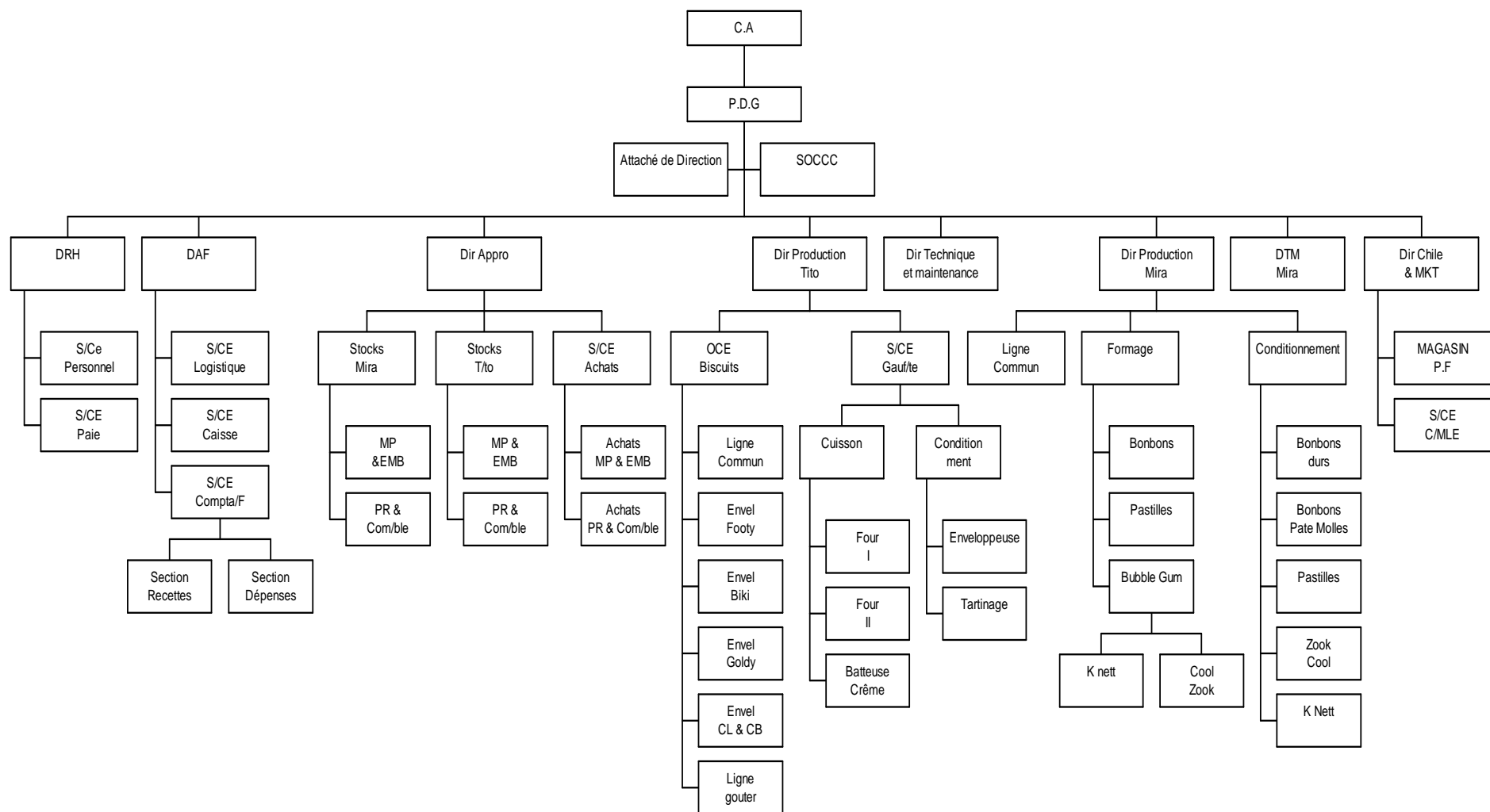
Un centre d'activité doit correspondre à une et une seule responsabilité,

Un centre d'activité doit se voir déléguer les moyens humains, matériels et financiers,

L'activité du centre doit pouvoir être jugée en fonction d'objectif déterminé en collaboration avec les responsabilités.

Voici dont un type d'organigramme que nous allons proposer à SOCOBIS.

ORGANNIGRAMME



REMARQUES

- service logistique : qui assure la gestion du parc auto et l'entretien des voitures
- Consommable : qui regroupent les matières consommables pendant la production (gasoil, gaz, pétrole, lubrifiant...)
- Lignes commun Masikara : composé par la batteuse, et le cuiseur

Pour la suite, nous essayons de définir à partir de cet organigramme les différents centres d'analyse de la SOCOBIS.

1-2 – les centres d'analyse de la SOCOBIS

Les centres d'analyse sont des centres de travail de l'entreprise (bureaux, magasins, ateliers, ...) organisés en vue de l'accomplissement des fonctions économiques comme l'administration, la production, la distribution. C'est dans les centres d'analyse que sont affectées les charges directes et que sont imputées les charges indirectes.

Le découpage de l'entreprise en centres d'analyse correspond à un préalable indispensable à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Les centres d'analyse se subdivisent en des catégories à savoir :

1. Les centres opérationnels ou centres principaux, qui correspondent à :
 - Des centres d'analyse dont l'activité peut être mesurée par une unité physique appelée unité d'œuvre. les charges du centre sont alors essentiellement des charges opérationnelles, c'est à dire dont l'existence est liée au niveau d'activité.
 - Des centres d'analyse dégageant des charges affectées ou imputées aux produits, aux commandes.
2. Les centres de structure ou centre auxiliaire : ces centres correspondent à :
 - Des centres d'analyse dont l'activité ne peut être mesurée par une unité physique. On utilise alors une assiette de calcul monétaire pour mesurer le niveau d'activité. les charges qu'il génère sont essentiellement des charges de structure liées à l'existence de l'appareil productif.
 - Des centres d'analyse offrant l'essentiel de ses prestations à des centres principaux.

Au terme du processus donc, les centres principaux sont récepteurs des charges directes et indirectes donc des coûts complets. Alors l'étude de l'organisation en général actuelle de SOCOBIS et la proposition d'un organigramme dans la sous section précédente nous permettent de déterminer les centres principaux et auxiliaires suivants :

Les centres auxiliaires sont :

- Administration générale : ce centre est composé par la direction général, le SOCC, l'attaché de direction, la DRH et la DAF.
- Administration « Usine Tanjombato » : ceci est la direction chargée de la fabrication des biscuits et des gaufrettes
- Administration « Usine Masikara » : c'est la direction qui assure la production des confiseries qui sont Bonbons, pastilles et bubble gum
- Direction « Technique et Maintenance Masikara » : elle fournit toute ses prestations aux différentes lignes de production des confiserie. C'est à dire, elle assure l'entretien et la maintenance de tous les matériels de fabrication de l'usine Masikara
- Direction « Technique et Maintenance Tanjombato » : l'essentiel de ses prestations est fournit aux lignes de fabrication des biscuits et gaufrettes.

Pour les centres principaux nous citons les :

- approvisionnement : qui assure les achats et le stockage des matières premières, les emballages et les matières consommables
- l'usine « Biscuiterie » qui se subdivise selon les centres suivants :
 - ligne « commun biscuit » : qui est composé par le broyeur sucre, le pétrin, les laminoirs, le formage, le four de cuisson et enfin le tapis de ramassage.
 - Enveloppeuse footy (Trayvou) qui assure l'enveloppement des biscuits footy
 - SIG I qui assure par exemple l'enveloppement des BIKI
 - SIG II pour l'enveloppement des GOLDY
 - EUROSICMA pour l'enveloppement des 18 CL et 18 CB
 - LIGNE GOUTE (OTEM) qui effectue le crémage et l'enveloppement des biscuits GOUTER (choco et vanille)
- L'usine fabriquant des gaufrettes :
 - Ligne commun I : composé par un four de cuisson et un tunnel frigorifique de tartinage

- Ligne commun II : même élément que le premier
- L'enveloppeuse (EUROSICMA) : elle assure les conditionnement de tous les gaufrettes.
- l'usine confiserie : composé par :
 - La ligne commun : qui est composé par une batteuse, un curseur et un malaxeur
 - La fromage « bonbons » (pattes molles et pattes durs)
 - La fromage « Pastilles »
 - La fromage « bubble gum »
 - Ligne de conditionnement « bonbons durs »
 - Ligne de conditionnement « bonbons pattes molles »
 - Ligne de conditionnement « zook & cool »
 - Ligne de conditionnement « K NETT »
 - Ligne de conditionnement « Pastilles »
- La direction commerciale

Section 2 : REPARTITION DES CHARGES ET DETERMINATION DU RESULTAT ANALYTIQUE

Cette section a pour objectif de montrer l'affectation et l'imputation des différentes charges pendant la répartition primaire et la répartition secondaire, et aussi d'essayer à fixer la méthode de détermination du résultat analytique.

2-1- Affectation et Imputation des charges

Avant d'entamer l'affectation des charges et ses imputations, il faut redéfinir les termes suivants : coûts complets, charges directes, et charges indirectes.

Quand on parle coût complet, il contient l'ensemble des charges le concernant. Il est dit économique lorsque les charges de la comptabilité générale ont été retraitées, et

il est dit traditionnel lorsque les charges de la comptabilité générale n'ont subi aucun retraitement. Les principes de cette méthode se divisent en deux :

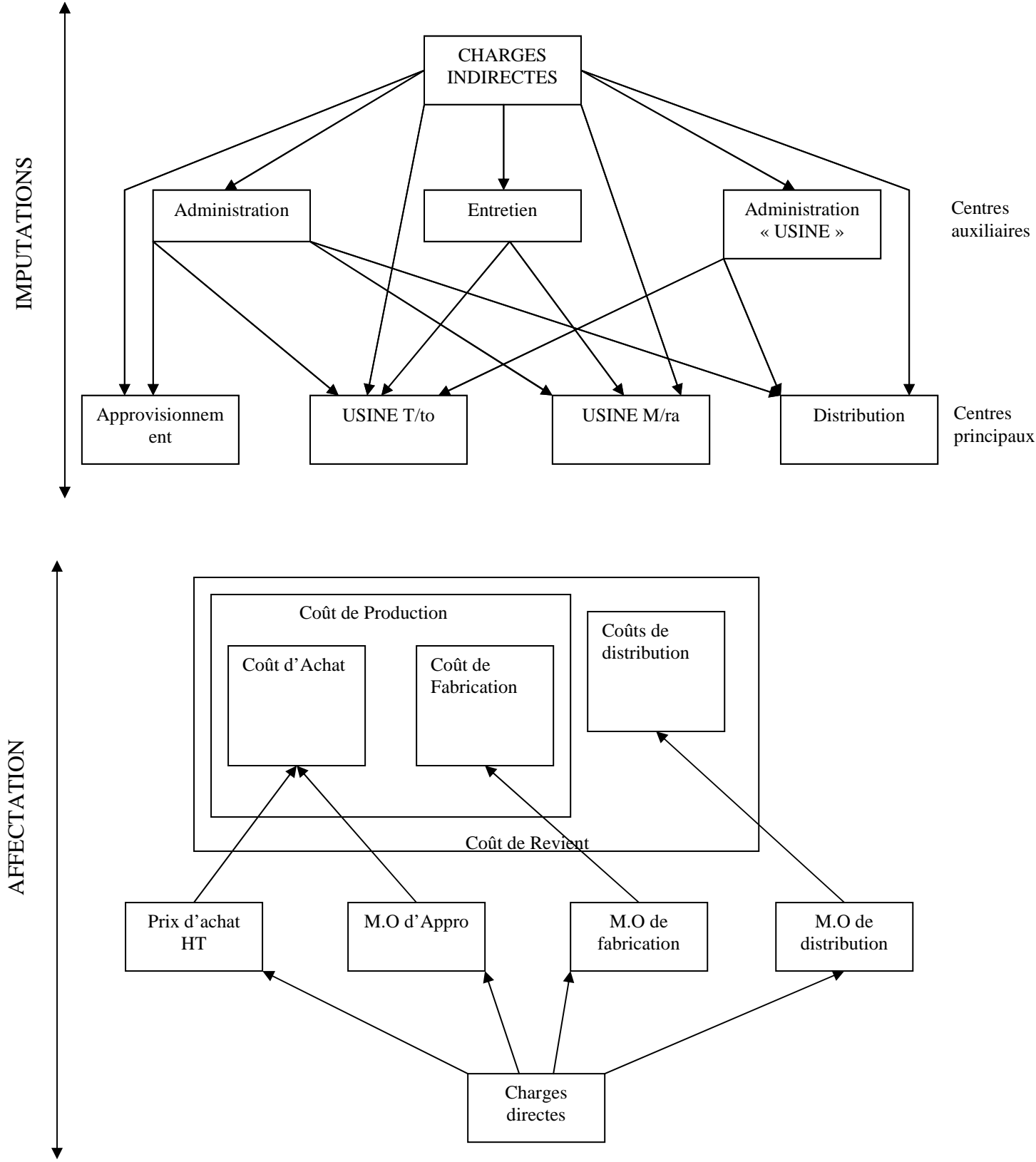
- Dans un premier temps, on impute aux centres principaux, tous les coûts qui leur sont liés.
- Dans un deuxième temps, on répartit les coûts des centres auxiliaires, dans les centres principaux selon des clefs plus ou moins arbitraires.

Pour les charges directes, ce sont des charges qu'il est possible d'affecter immédiatement, sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé. Mais pour les charges indirectes, ce sont des charges qui nécessitent un calcul intermédiaire pour être imputé au coût d'un produit déterminé.

En bref, l'affectation des charges directes aux coûts ne soulève, en principe aucune difficulté. Dans la mesure où la répartition est réalisée sans l'intermédiaire du calcul.

En revanche, la répartition des charges indirectes est réalisée en deux étapes : la répartition primaire et répartition secondaire. Elles sont imputées aux différents centres d'analyses selon diverses méthodes. Deux, essentiellement, retiendrons notre attention : la technique de l'abonnement et l'utilisation de clefs de répartition technico-comptable.

Voici donc un schéma de principe de la méthode des coûts complets, et un tableau qui montre la répartition primaire et secondaire.



2-2- Détermination du résultat analytique par le méthode des coûts complets

Après le retraitement des charges indirectes et l'affectation des charges directes, l'opération de la détermination du résultat analytique ne reste qu'une simple déduction. C'est à dire on déduit sur le chiffre d'affaires par produits les coûts d'approvisionnement, le coûts de production, et enfin le coût de distribution.

Voici donc un tableau de synthèse qui permettra de résumer les effets de la méthode de coûts complets sur la détermination de résultat analytiques élémentaires des différents produits.

PRODUITS « X »		
Postes	Opération de calcul	% par rapport en CA
CHIFFRES D'AFFAIRES N.T	A	
1/ coût d'approvisionnements des matières consommés	B	
charges directes		
charges indirectes		
marge sur coût d'achat	$C=A-B$	
2/ coût de la fabrication des produits vendus	D	
charges directes		
charges indirectes		
marge sur coût de Production		
3/ coût de distribution		
charges directes	$E= C-D$	
charges indirectes	F	
RESULTAT ANALYTIQUE ELEMENTAIRES	$G=E-F$	

Ceux ci sont la méthode théorique que nous proposons à SOCOBIS pour la mise en place de la comptabilité analytique. Mais pour voir son application, nous prendrons à

titre d'exemple le cas des biscuits « GOLDY » qui est en produit vedette de cette société.

Et à titre de remarque, en attente de la mise en place des différents outils nécessaires à la comptabilité de gestion, SOCOBIS peut utiliser comme « clef de répartition des charges indirectes les heures de travail des différentes sections. C'est à dire, l'unité d'œuvre est « l'homme l'heure » que nous montrons dans la section suivantes leur utilisation.

Chapitre IV : SOLUTION RETENUS ET RESULTATS ATTENDUS

Section1 : SOLUTIONS ERTENUES

L'objet de cet ouvrage est de rendre plus performant la méthode et le système de gestion de la SOCOBIS. C'est-à-dire de mettre à la disposition de ses managers des moyens qui leur permettent :

- d'accroître leur capacité à maîtriser et à se présenter la complexité et l'incertitude

- d'adopter une vision stratégique, de développer une force de proposition et de présenter des alternatives crédibles et réalistes.

- de piloter des situations ou des systèmes complexes qui nécessitent une forme de sérénité dans la décision ;

Alors, nous retenons, pour atteindre cet objectif les deux solutions suivantes :

- modèle de répartition des charges sur les centres d'analyse

- mise en place de la comptabilité de gestion.

1.1-Modèle de répétition des charges sur les centres d'analyse

Rappelons qu'une charge directe concerne un seul produit ou un seul coût et peut être affecté sans calcul intermédiaire. Par contre, les charges concernées par cette répartition sont donc les charges indirectes. Les phases d'imputations sont les suivantes :

- Elle sont imputées d'abord aux centres auxiliaires ou principaux
- Les charges des centres auxiliaires sont en suite réparties entre les principales.
- Enfin les charges des centres principales sont réparties entre les coûts des produits. Toutes les imputations et les répartitions sont effectuées à l'aide des unités d'œuvres pour SOCOBIS, elle a comme unité d'œuvre « homme x heure »

[illegible]

1-2-mise en place d'une comptabilité analytique

Le recours au remodelage de la structure organisationnelle est indispensable à la SOCOBIS , c'est-à-dire qu'il faut passer à la restructuration de ladite société en utilisant le type d'organigramme que nous avons donné dans le chapitre précédent. Cette solution ne donne seulement la possibilité de rendre plus facile la définition des différents centres d'analyse de la SOCOBIS, mais aussi elle permet d'améliorer le circuit d'information au sein de cette firme.

Alors nous donnons deux conseils aux dirigeants de la SOCOBIS d'appliquer toutes les additions concernant la mise en place de la comptabilité analytique que nous avons proposé tout au long de cet ouvrage.

1-3 : Exemple : Cas des biscuits « GOLDY »

Dans cette section, nous essayons de montrer tous ce qui sont parlées auparavant sur la mise en place de la comptabilité analytique. Nous prendrons comme exemple le cas du « GOLDY » parce qu'actuellement, le chiffre d'affaires réalisé par ce produit représente le 30% de la société. Et nous choisissons le quatre premiers mois de l'année 2003 pour cet exemple.

1-3.1- Les données à traiter

La SOCOBIS élabore cinq familles des produits, à avoir : les Biscuits, les gaufrettes, la bonbons, le bubble gum et les pastilles. La famille biscuit se subdivise en sept gammes différent : Goldy. CL 18, C beurre 18, Footy, biki, goûter vanille et goûter choco. Le footy, les goûter ont leur propre enveloppeuse. Mais pour les autres, il y a 3 machines qui assurent ses enveloppages.

Et pour réduire les opérations à faire, nous réduisons les centres d'analyses comme suit :

Centres auxiliaires : l'administration générale, L'administration « Marikara », l'administration « Tanjombato ».

Pour le quatre premier mois de l'année 2003, la balance fait ressortir les éléments suivants :

* Les charges directes : sont composés par les charges qui ne nécessitent pas une autre opération pour les imputer aux différents centres opération par les imputer aux différents centres (comme les charges de personnels, les consommables)

Administration générale	14 140 900
Administration « Masikara »	9 427 270
Administration « Tanjombato »	11 784 080
Entretien	8 248 860
Approvisionnement	8 248 860
Usine « Masikara »	82069500
Usine « Gaufrettes »	122 230 400
Commun « Biscuits »	147 552 550
Ligne « OTEM »	76 983 400
Enveloppeuse « Footy »	38 492 000
Autres « enveloppeuses »	166 798 850
Distribution	197 561 600

Les charges indirectes :

Fournitures de bureau	15 279 500
Eau et électricité	1673000
Carburant	33547300
Entretien voiture	27921000
Fournitures diverses	4143500
Prime d'assurance	11529000
Divers services extérieurs	25495700
Postes et télécommunication	44129000
Service bancaires	11621000
Autres charges d'exploitation	70913000

Impôts et taxes	19340000
Charges financières	122234000
Amortissement « Masikara »	64528800
Amortissement « Tanjombato »	582074000
Technique commun	370080000
Commun « Masikara »	142700000
Commun « Tanjombato »	319000000

Données complémentaires :

- Ventes de « Goldy » réalisée : 2 649 900 000 Fmg (36500cartons), 28% des ventes
- Matières premières et emballages consommés : 1 235 364 900 Fmg (23,5% des achats)
- La production de « Goldy » occupe le 38% de l'activité de la ligne « commun biscuits ».
- Les autres enveloppeuses fournit 55% de ses prestations au « Goldy » seul.
- Les heures de travail des différents centres sont les suivantes : (nous les utilisons comme clefs de répartition des charges indirects).

Formule : Nombres d'heures : Nombre de personnes x 8

Part (charges indirectes) : montant total de la charges x $\frac{\text{nombre d'heures du centre}}{\text{nombre total des heures de travail}}$

(ou unité d'œuvre)

Adm° Gle	Adm° Mira	Adm° titre	Entretien	Approv	Usine	Usine Gauf/tte	Commun Biscuits	Ligne OTEM	Annuel Footy	Autres	Distribution
12x8 =96	8x8 =68	10x8 =80	7x8 =56	7x8 =56	49x8 =392	14x8 =112	23x8 =184	12x8 =96	6x8 =48	26x8 =208	14x8 =112
Total	1504										

3.2. Répartition primaire et secondaire

Nature des charges	Montant total	Centres auxiliaires				Centres principaux							
		Administratio n générale	Administratio n « Masikara »	Administratio n « Tanjombato »	Entretien	Approvisionne ment	Usine « Masikara »	Usine « Gaufrettes »	Ligne commun biscuits	Ligne OTEM	Enveloppeuse « footy »	Autres tanuel/se (SIG)	Distributio n
Fournitures de bureau	15 279 500	975 290	650 190	842 740	568 930	568 930	3 982 420	1 137 840	1 869 300	975 290	487 650	2 113 120	1 137 800
Eau et électricité	1 673 000	106 780	71 190	88 990	62 290	62 290	436 040	124 580	204 680	106 780	53 390	231 372	124 618
Carburant	33 547 000	2 141 320	1 427 540	1 784 430	1 249 100	1 249 100	8 743 720	2 498 200	4 104 190	2 141 320	1 070 660	4 640 000	2 497 400
Entretien voiture	27 921 000	1 782 190	1 188 130	1 485 150	1 039 610	1 039 610	7 277 280	2 079 220	3 415 860	1 782 190	891 090	3 861 140	2 079 530
Fournitures diverses	4 143 500	264 480	176 320	220 390	154 280	154 280	1 079 950	308 560	506 920	264 480	132 240	573 030	380 570
Prime d'assurance	11 529 000	735 890	490 590	613 240	429 270	429 270	3 004 900	858 540	1 410 040	735 890	367 950	1 594 430	858 990
Divers services ext	25 495 700	1 627 380	1 084 920	1 356 150	949 300	949 300	6 645 150	1 898 200	3 119 150	1 627 380	813 690	3 526 000	1 898 660
Postes et télécommunicat	44 129 000	2 816 740	1 877 830	2 347 290	1 643 100	1 643 100	11 501 700	3 286 200	5 398 760	2 816 740	1 408 370	6 102 940	3 286 160
Services bancaires	11 521 000	735 380	490 250	612 820	428 970	428 970	3 002 810	857 940	1 409 480	735 380	367 690	1 593 330	857 980
Autres charges d'expl	70 913 000	4 526 360	3 017 570	3 771 970	2 640 370	2 640 370	18 482 640	5 280 750	8 675 530	4 526 360	2 263 180	9 807 120	5 280 780
Impôts et taxes	19 340 000	1 234 470	822 970	1 028 720	720 100	720 100	5 040 750	1 440 220	2 366 060	1 234 470	617 250	2 674 690	1 440 210
Charges financières	122 234 000	7 802 170	5 201 440	6 501 800	4 551 260	4 551 260	31 858 860	9 102 530	14 954 160	7 802 170	3 901 080	16 904 740	9 102 530
Amortissement « M/ra »	64 528 800						64 528 800	-	-	-	-	-	-
Amortissement « T/to »	582 074 000							100 605 300	165 280 270	86 233 100	43 116 550	186 838 780	
Technique commun	370 080 000						139 491 170	39 854 770	65 475 690	34 161 230	17 080 610	74 016 530	
Commun « Masikara »	142 700 000		20 028 070				122 671 930	-	-	-	-	-	
Commun « Tanjombato »	319 000 000							49 076 900	80 626 370	42 065 930	21 032 965	91 142 895	

TOTAL PRIMAIRE		24 748 450	36 527 010	55 678 630	14 436 580	14 436 580	345 678 690	218 410 160	358 816 460	187 208 710	93 604 365	255 501 117	28 873 205
REPARTITION SECONDAIRE													
Administration générale	38 889 350*	(38 889 350)	1 767 700	2 209 620	1 546 700	1 546 700	10 827 150	3 093 470	5 082 130	2 651 550	1 325 770	5 745 020	3 093 540
Administration « M/ra »	45 954 280*	-	(47 721 980)	-	-	-	47 721 980	-	-	-	-	-	-
Administration « T/to »	67 462 710*	-	-	(69 672 330)	-	-	-	12 042 130	19 783 500	10 321 830	5 160 915	22 363 955	
Entretien	22 685 440*	-	-	-	(24 232 140)	-	9 133 650	2 609 620	4 287 220	2 236 810	1 118 405	4 846 435	
Total secondaire	-	-	-	-	-	24 232 140*	295 430 970	236 155 380	387 969 310	202 418 900	101 209 455	288 456 527	31 967 115

* Avec les charges directes

REMARQUE : Pour le centre « approvisionnement », le montant obtenu après la répartition secondaire doit être réparti sur les matières utilisées dans cette période.

Dans cet exemple, notre but est de chercher le coût de production, le coût de revient, et le marge bénéficiaire dégagé par « Goldy », alors la suite des opérations ne concerne que le « Goldy ».

Avec l'utilisation des données complémentaires, voici la part de Goldy sur les coûts assumés par les différents centres concernés :

- sur l'approvisionnement : 5 694 550

- sur le « Ligne commun Biscuits »

directes : 56 069 970

indirectes : $(387969310 \times 38\%) = 147\,428\,340$

- sur les autres enveloppeuses :

directes : 91 739 360

indirectes : $(288\,456\,527 \times 55\%) = 158\,651\,090$

- sur le centre distribution

directes : 55 317 080

indirectes $(31\,967\,118 \times 28\%) = 8\,950\,790$

Toutes les données sont donc disponibles, alors procédons au calcul du résultat analytique élémentaires du biscuits « Goldy »

3-3- Calcul du résultat analytique

PRODUITS « GOLDY »		
POSTES	OPERATION DE CALCUL	%/CA
- CHIFFRES D'AFFAIRES	2 649 900 000	100
1/ coût d'approvisionnement	5 694 550	0,21
2/ coût de production	1689 253 660	63,75
a- Matières premières/emballages	1 235 364 900	46,61
b- Ligne commun biscuits	203 498 310	7,68
Directes	56 069 970	
Indirectes	147 428 340	9,45
c- Autres enveloppeuses	250 390 450	
Directes	91 739 360	
Indirectes	158 651 090	36,46
Marges sur coûts de production	670 251 790	2,72
3/ coût de distribution	64 267 870	
directes	55 317 080	
indirectes	8 950 790	
Résultat analytique élémentaire	890 683 920	33.,74

A titre de remarques, à l'aide de cet exemple, la comptabilité analytique permet de connaître à tout stade de production le coût de Fabrication d'un produit. Elle donne aussi la marge bénéficiaire d'un produit qui donne le pouvoir de rectifier le prix de vente sur le marché.

De plus elle donne aussi la détails des informations qui concernent cet produit. Alors, nous avons voulu de calculer le coût de production d'un carton de goldy et son prix de revient :

- Nombre de cartons vendu = 36 500

- Coût de production/carton = $\frac{1689253660 + 5694550}{36500} = 46437 Fmg$

- Prix de revient/carton = $\frac{1759216080}{36500} = 48198 Fmg$

Section 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

2-1- Résultat attendus

Par l'application de ces solutions proposées, nous pouvons attendre des résultats :

- Sur le plan financier
- Sur le plan économique
- Et sur le plan social

2-1-1 : Résultat financier

La comptabilité analytique permet de gérer à moindre coût les différents centres de responsabilité de la SOCOBIS ; et aussi de fixer dans une poste adéquate le marge bénéficiaire tiré par produits vendus. En un mot, elle donne la possibilité d'accroître le marge bénéficiaire de la SOCOBIS et de rendre plus saine la situation financière de cette firme.

La pratique de ces mesures rehaussera donc l'équilibre financière de cette société en diminuant le niveau d'endettement et un favorisant la rentabilité de la société.

2-1-2 : Résultat économique

Les améliorations apportées à la gestion de cette société pourraient avoir inévitablement un impact du point de vue micro-économique que macro-économique. Sur le plan micro-économie, c'est-à-dire la position de cette société vis-à-vis de ses concurrents ; la comptabilité analytique permet de mettre plus compétitifs le prix des différents produits. Elle donne donc le pouvoir.

- le réduire la concurrence subie par ses produits
- d'accroître la part de marché en attirant les clients par la baisse de prix
- de mettre des barrières à l'entrée, autrement dit d'empêcher l'arrivée des autres compétiteurs.

Sur le plan macro-économie, la recette nationale peut augmenter aussi du fait des paiements des impôts car ils sont proportionnels aux chiffres d'affaires réalisés

2-1-3 : Résultat social

L'essor de la SOCOBIS permettra non seulement de créer des emplois aussi d'épanouir ses personnels tant sur le plan financier en améliorant rémunération que sur le plan intellectuel par leurs formations.

2-2- Recommandation générale

2-2-1 : Application de la comptabilité analytique

Afin que SOCOBIS puisse à maîtriser les coûts assumés par les différentes charges au sein des centres de responsabilité ou services. Il est nécessaire qu'elle mette en place une comptabilité analytique plus performant. Il faut découper à partir de l'organigramme et l'identification des activités, la société en différents centres d'analyse bien définie. Et pour réduire le risque d'inexactitude, pour rendre plus efficace cet actif. Il faut que les matériels de fabrication donnent la meilleur rendement possible des articles de mesure de consommation des énergies consommables doivent mettre un œuvre. En fin, elle doit améliorer la système d'information et de recourir à la formation et recrutement des personnels.

2-2-2 : Moyens de réalisations

Nous voyons que la mise en place de la comptabilité analytique nécessite un grand investissement tant sur l'acquisition des nouveaux matériels et la réhabilitation des autres que sur la formation et le recrutement de personnel. Malgré cette situation nous pensons que SOCOBIS n'aurons pas de problème parce qu'elle dispose une capacité d'autofinancement intéressante.

CONCLUSION

A l'époque où le gouvernement engage le pays dans un système d'économie libérale (privatisation, fin des monopoles, libéralisation des transports, mise en concurrence,...), les entreprises malgaches ont besoin de s'adapter à une concurrence accrue, qu'elle soit interne ou externe.

En effet, on ne peut pas écarter l'hypothèse que des investisseurs étrangers viennent prochainement s'installer à Madagascar pour prendre pied sur un marché potentiellement important, au même titre qu'ils l'ont fait jadis dans les pays voisins comme l'île Maurice ou les Seychelles.

Dans cette perspective, les entreprises locales ont besoin de se muscler à tous les sens du terme que ce soit sur le plan technique, marketing ou gestion et de se préparer à des évolutions qui seront rendues nécessaires par les changements à venir.

Pour une entreprise, la capacité à s'adapter dépend pour grande part du style de management (offensif ou défensif), de la rapidité de réaction aux nouvelles conditions, des moyens financiers, de l'anticipation aux événements compte tenu des tendances perceptibles, enfin de la motivation et de l'état d'esprit du personnel .

En ce qui concerne le présent mémoire, nous avons axé notre étude sur la mise en place d'une comptabilité analytique chez SOCOBIS ; en effet, la maîtrise d'un bon outil de comptabilité est une des conditions nécessaires pour augmenter la rigueur dans la gestion, pour vérifier l'application et l'efficacité des décisions prises.

Au niveau de SOCOBIS, cet outil est affecté par des problèmes à différents niveaux.

D'abord, au niveau de la production, le problème est basé sur l'organisation interne et la planification de cette société c'est-à-dire que les autres services, à part le service commercial, ne sont pas impliqués directement dans l'établissement des

prévisions , ce qui entraîne une augmentation des charges au niveau de la production. Tout cela a un impact sur le calcul des coûts de revient des produits. Ensuite, au niveau du système comptable, nous avons constaté une insuffisance des documents établis ou des informations concernant la période à analyser. Tout cela peut provoquer une dérive des actions correctives et une difficulté à mesurer la performance au niveau du contrôle budgétaire.

Enfin, en ce qui concerne les outils de production, on constate la vétusté des matériels des usines et parfois leur insuffisance.

Quant au niveau des ressources humaines, le problème touche toute l'industrie agro-alimentaire de la grande île, c'est-à-dire que nous n'avons pas des ouvriers spécialisés en nombre suffisant.

Pour rendre plus efficace la gestion de cette société. Nous essayons d'apporter des quelques solutions à ce système.

Premièrement, la société devrait renforcer la communication entre les services concernés et surtout à ceux qui sont impliqués directement à la réalisation de l'objectif. Face à la concurrence incessante des entreprises agro- alimentaires, une meilleure qualité s'impose et cela demande une amélioration du « parc matériel » de cette société.

Deuxièmement, une nouvelle méthode de la gestion comptable, qui est liée directement à la mise en place d'une comptabilité analytique, soit adoptée pour avoir une information suffisante pour la prise de décision financière et administrative. Troisièmement, une gestion réelle des ressources humaines est indispensable pour que le « right man » a une « right place ».

De nos jours, face à la mondialisation qui nous demande une réelle amélioration de gestion. La réussite de notre entreprise dépend sur des méthodes de gestion utilisée. Un nouvel objectif nous attend ailleurs. Et ailleurs c'est le monde, le monde dans les sens.

ANNEXES

- I- INFORMATION SUR LES MATERIELS DE PRODUCTION DE
LA SOCOBIS**
- II- EXTRAIT DES PRIX DE VENTE**
- III- FICHE D'USINAGE**
- IV- PLANNING D'APPROVISIONNEMENT 2004**

I- INFORMATION SUR LES MATERIELS DE PRODUCTION DE LA SOCOBIS

MATERIEL BISCUITERIE

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
Ancien matériel (PONTON/ HAAS°	1965	25 734 657
Holdy	1972	4 578 824
OTEM (1)	1978	8 591 375
Hécrona/Foerplex/Trayvou (1)	1979	229 749 978
SIG – Mulet (1)	1981	21 070 083
SIG – Jeu intercalaire (2)	1988	22 222 500
Padovanie – Cylindre roto	1988	76 121 203
DTEM (2)	1988	12 198 860
Hecrona bande grillagée (2)	1988	27 776 451
Réhabilitation OTEM	1994	50 445 527
Réhabilitation SIG (1)	1994	34 970 220
Réhabilitation SIG (2)	1994	74 771 182
Réhabilitation HECRONA (1)	1994	206 157 624
Réhabilitation HECRONA (2)	1994	41 795 125
Hobart – Enrobé Batteur 1001	Juillet 1994	18 478 710
Padovaniie – cylindre	Juin 1995	8 878 279
Padovanie – cylindre	Juin 1995	63 372 853
SASIB Enveloppeuse	Décembre 1996	547 686 764
FOOD MAC (taitineuse)	1999	113 935 127
HECRONA (rallongement four)	Septembre 200	2 163 735 711
MATIC 100	Avril 2001	288 304 917
Réhabilitation Mat biscuiterie	Décembre 2001	786 054 859
ANNEAUX – ERREBI	Février 2002	53 079 284
ANNEAUX – PADOVANIE	Février 2002	27 167 606
Padovanie – Cylindre mouleur	Mars 2002	33 142 737
Réhabilitation TRAYVANI	Mars 2002	10 470 000
Réhabilitation PONTON	Mai 2002	20 000 000
Réhabilitation HAAS	Janvier 2002	381 891 906
Réhabilitation PONTON	Décembre 2003	18 026 850

MATERIEL CONFISERIE

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
Ancien matériel	1965	39108551
RATTI	1971	3 560 346
SUSSAC	1971	16 178 241
WANSON	1974	3 206 063
HOWLEG	1975	4 681 030
CMH 70	1976	2 610 942
RATTI	1977	2 046 631
Réhabilitation	1980	3 061 377
Réhabilitation WANSON	1981	12 451 531
Réhabilitation CMH 70	1994	71 047 419
Réhabilitation galber / WLS	1994	22 550 122
Réhabilitation WANSON	1994	48 822 238
RATTI PRESSE	Juillet 1994	9 922 052
RATTI couronne	Juillet 1994	22 550 122
RATTI couronne	Juillet 1994	22 550 122
RATTI couronne	Juillet 1994	22 550 122
GD 2350 Enveloppeuse	Juillet 1994	58 353 817
GD 2400 Enveloppeuse	Juillet 1994	58 353 817
GD 2400 Enveloppeuse Sachetti	Juillet 1994	48 628 181
CMH 56	Juillet 1994	12 157 045
Vega Enveloppeuse	Juillet 1994	11 234 692
COMETA climatiseur MAD 164	Mai 1995	4 210 537
COMETA climatiseur MAD 084	Mai 1995	5 617 537
COMETA climatiseur MAD	Juin 1995	8 617 346
COMETA climatiseur MAD	Juin 1995	191 202 869
COMETA climatiseur MAD	Juin 1995	121 714 541
CMH Moule à bobnbon	Novembre 1995	121 714 541
SRI Moule à bonbon	Avril 2000	121 780 795
LOTHAR enveloppeuse	Avril 2000	724 431 326

MATERIEL ROULANT

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
Moteur V W	1984	2 200 000
504 bâche 0757 TL	1985	7 773 068
504 bâche 1253 TL	1985	7 773 068
Renault 4L 3088 TL	1986	6 581 300
Renault 4L 3089 TL	1986	6 581 300
Peugeot 505 9211 TL	1988	55 098 934
Réhabilitation 3088 TL	1989	8 749 621
Mercedes 508 D 5865 TP	1992	25 000 000
Toyota 4x4 6311 TR	Mai 1995	305 750 000
Citroën Ax 5814 TS	Juin 1998	20 000 000
Mercedes 208D 8677 TAA	Octobre 1999	167 861 011
Mercedes 208D 8676 TAA	Octobre 1999	194 833 649
Mercedes 609D 8679 TAA	Octobre 1999	148 388 280
Tata 909 0011 TAD	Juillet 2001	195 000 000
Volkswagen CADDY 5911 TAE	Mai 2003	70 550 000
Volkswagen CADDY 6011 TAE	Mai 2003	70 550 000

MATERIEL GAUFRETTE

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
FRANZ HAAS	1976	47 896 119
EUROSICMA	1997	7 999 055
FOMECA, Compresseur	1990	3 459 320
Réhabilitation	1991	2 612 805
Réhabilitation FRANZ HAAS	1994	86 656 636
Réhabilitation EUROSICMA	1994	4 599 115
AOUANE HASSAN	Octobre 2000	204 709 764
Réhabilitation	Aout 2001	27 205 948
VAPOFIER	Juillet 2001	167 691 540
EUROSICMA, Enveloppeuse	Décembre 2003	433 733 572

MATERIEL BOBIN

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
Matériel Robin	1974	20 844 189
Réhabilitation	1994	4 930 828

MATERIEL BUBBLE GUM

Désignation	Date d'acquisition /Réhabilitation	Valeur d'acquisition
Rehabilitation	1991	2 647 154
Materiel bubble gum	1994	21 917 400
Rehabilitation AMP ROSE	1994	12 762 538
Turbine FOY	Mai 1995	128 626 188
TOUM BILLES	Aout 1995	325 758 608
Deshumif air D 165 (COMETA)	Aout 1995	21 265 304
Dehumidificateur (COMETA)	1996	41 994 802
Extrudeur TOGUM TD-E-82	Mai 1997	339 630 253

II- EXTRAIT DES PRIX DE VENTE

SOCOBIS S.A
BP : 535- Tél : 22 242 84
Fax : 22 216 93
E-mail : socobis@malagasy.com
ANTANANARIVO

TARIF

APPLICABLE A PARTIR DU :25.02.04

DESIGNATION	(1) PRIX DU PAQUET ou SACHET H.T	(2) CONTENU DU CARTON ou SAC H.T	(1x2) PRIX DU CARTON ou SAC H.T	PRIX CONSUM CONSEIL LE DE L'UNITE
<u>BISCUITS</u>				
BIKI (paquet de 4 biscuits)	215	240	51 600	300
Goûter choco (paquet de 4 biscuits)	510	144	73 440	750
Goûter vanille (paquet de 4 biscuits)	510	144	73 440	750
Footy	1 050	40	42 000	1 500
18 Petit Beurre (paquet de 18 biscuits)	1 460	40	58 000	2 250
18 Petit Lait (paquet de 18 biscuits)	1460	40	58 000	2 250
Goldy (paquet de 12 biscuits)	1 200	54	64 000	1 750
<u>GAUFRETTES</u>				
Sucrée (paquet de 16 gaufrettes)	1 390	24	33 360	2 000
Choco ; Fraise ; Praline, Citron ; Vanille				
<u>CONFISERIES</u>				
Sucette Ass (sachet de 50 unités)	7 185	10	71 850	200
Contre tout (sachet de 250 grs)	4 208	40	168 320	100
Kiss (sachet de 250 grs)	4 250	20	85 000	200
Kiss (sachet de 500 grs)	1 805	50	90 250	200
Milk'O (sachet de 205 grs)	4 355	40	174 200	100
Top cola (sachet de 50 pièces)	1 650	20	33 000	50
<u>PASTILLE ROBIN</u>				
Robin menthe sachet de 30 étuis)	7 560	20	151 200	300
Robin fruit (sachet de 30 étuis)	7 560	20	151 200	300
<u>BUBBLE GUM</u>				
Zook (sachet de 50 pièces)	6 000	30	180 000	200
Cool (-sachet de 50 pièces)	6 000	30	180 000	200
K- nett gum (sachet de 50 pièces)	3 000	20	60 000	100

VENTE STRICTEMENT AU COPTANT

Les marchandises facturées et livrées ne sont plus reprises ni échangées et voyagent eu risques et périls du destinataire.

Ces prix s'entendent départ usine hors TVA (20%) et sont susceptibles d'être modifiés.

III- FICHE D'USINAGE

Usine Maiskara
SOCOBIS
BUBBLE-GUM

Date :
Fabrication :
O.F :
Equipe n° :
Nb de petrin :

Matières premières									
Glucose									
Sucre									
Gum-base									
Sorbitol									
Arôme									
Colorant									
Graisse végétale									
Talc									
Déchets									
								Total	

Papier utilisé :
Déchets papiers :
Poids sachets :
Déchets enveloppage :
Retour pâte :
Rendement en poids :
Ecart :

Observation :

CONDITIONNEMENT BISCUITS

DATE DE CONDITIONNEMENT

OF

ARTICLE

EQUIPE

[illegible]

DECHETS :

PAPIER

retour :

CARTON

retour :

Balayure :

déchets :

COLLE

retour :

Observation :- n^o mle

utilisé :

CONDITIONNEMENT BISCUITS

DATE DE CONDITIONNEMENT

OF

ARTICLE

EQUIPE

[illegible]

DECHETS :

PAPIER

retour :

CARTON

retour :

Balayure :

déchets :

COLLE

retour :

Observation :- n^o mle

utilisé :

JOURNEE DU/...../.....

T/PETRIN	Heure début	Articles	N° Pétrin	Heure fin	N° OF
	de Cuisson	Réalisés		de Cuisson	
.....	14h.....
.....	15h.....
.....	16h.....
.....	17h.....
.....	18h.....
.....	19h.....
.....	20h.....
.....	21h.....
.....	22h.....

Observation :

.....

.....

.....

.....

.....

T/PETRIN	Heure début	Articles	N° Pétrin	Heure fin	N° OF
	de Cuisson	Réalisés		de Cuisson	
.....	14h.....
.....	15h.....
.....	16h.....
.....	17h.....
.....	18h.....
.....	19h.....
.....	20h.....
.....	21h.....
.....	22h.....

Observation :

.....

.....

.....

.....

.....

T/PETRIN	Heure début	Articles	N° Pétrin	Heure fin	N° OF
	de Cuisson	Réalisés		de Cuisson	
.....	14h.....
.....	15h.....
.....	16h.....
.....	17h.....
.....	18h.....
.....	19h.....
.....	20h.....
.....	21h.....
.....	22h.....

Observation :

.....

.....

.....

.....

.....

IV- PLANNING D'APPROVISIONNEMENT 2004

PLANNING D'APPROVISIONNEMENT ou PREVISION D'ACHAT
MATIERES PREMIERES (en kg)

Désignation	Stock initial	Consommation mensuelle	Quantité à acheter	Stock final	Nombre d'appro/nt
Farine biscuits	96 650,00	178 706,82	2 196 754,17	327 629,15	4 fois
Farine gaufrettes	50 367,50	8 280,73	55 871,83	15 181,30	2 fois
Graisse végétale	35 033,25	25 493,91	292 138,58	46 738,83	3 fois
Graisse tekerlein	18 125,40	3 717,55	29 583,10	6 815,45	1 fois
Sucre	60 312,60	112 277,36	1 380 580,23	205 841,83	4 fois
Glucose	73 865,00	28 686,55	294 279,00	52 592,00	3 fois
Cacao poudre	1 581,30	943,36	10 525,20	1 729,54	5 fois
Farine soja	777,45	241,55	2 322,38	442,78	2 fois
Miel	1 115,95	2 151,64	26 496,72	3 944,63	6 fois
Nescafé		7,82	100,33	14,31	1 fois
Œufs		7 013,00	90 000,17	12 857,17	11 fois
Sel fin	1 657,95	1 352,64	15 701,28	2 479,79	6 fois
Lait en poudre	2 670,05	2 504,45	29 470,45	4 591,55	1 fois
Gum base	32 631,10	8 020,45	70 297,37	14 704,17	2 fois
Huile beurre	63 033,10	9 150,36	54 396,57	16 775,71	2 fois
Pan oil	32,17	4,82	29,66	8,83	1 fois
Talc	272,00	57,91	471,17	106,17	1 fois
Quick lac	3,22	3,00	35,28	5,50	1 fois
Lécithine	118,40	286,18	3 323,27	491,67	1 fois
Opacolor	84,44	29,26	291,24	53,68	1 fois
Bonificateurs	19 302,45	3 318,36	23 283,21	6 083,76	1 fois
Arôme biscuits	924	222,19	1 927,33	407,24	1 fois
Arôme bonbon	972,25	333,36	3 296,59	609,87	1 fois

EMBALLAGE

Désignation	Stock initial	Consommation mensuelle	Quantité à acheter	Stock final	Nombre d'appro/nt
Papiers COOL	1 065,00	377,27	3 776,67	691,70	4 fois
Papiers ZOOK	1 160,60	397,82	3 944,73	729,33	2 fois
Papiers CT	5 678,30	1 044,64	7 191,20	1 378,50	3 fois

Cartons BUBBLE GUM	36 675,00	3 272,73	5 325,00	6 000,00	1 fois
Cartons K NETT	7 462,00	1 546,00	12 370,00	2 826,00	1 fois
Carton CB/CL	35 065,00	40 363,64	482 935,00	74 000,00	11 fois
Cartons gouter/BIKI	15 517,00	13 636,36	159 483,00	25 000,00	8 fois
Cartons gaufrette	7 462,00	7 418,18	87 738,00	13 600,00	4 fois
Carton MILKO		381,82	4 900,00	700,00	1 fois
Cartons ROBIN	1 612,00	1 310,00	15 188,00	2 390,00	1 fois
Carton TOP COLA	4 414,00	1 818,00	18 920,00	3 336,00	11 fois
Colle blanc		58,64	752,50	107,50	6 fois
Colle noire	66,00	148,73	1 842,07	272,67	1 fois
Etiquettes	2 014 000,00	1 212 479,18	13 546 149,50	2 222 878,50	4 fois
Sachets Milk'o	160 115,00	15 272,73	35 885,00	28 000,00	1 fois
Sachets	1 199 577,00	216 386,91	1 577 388,33	396 709,33	1 fois
Sachets	7 197,50	1 767,27	15 482,50	3 240,00	2 fois
Papiers GOLDY	3 537,40	322,09	1 596,10	590,50	1 fois
Intercalaire	763,20	299,00	3 073n97	548,17	1 fois
Papiers TOP COLA	313,80	305,45	3 606n20	560,00	1 fois
Papiers Milk'o	453,40	137,45	1 310,60	252,00	1 fois
Papiers KISS	5 354,00	908,18	6 301,00	1 665,00	1 fois
Bande gommée	5,15	114,55	1 464,85	210,00	1 fois
Papiers gaufrette choco		114,55	1 470,00	210,00	1 fois
Papiers gaufrette Citron	576,35	114,55	902,65	2100,00	1 fois
Papiers gaufrette Fraise	198,34	61,09	585,66	112,00	1 fois
Papiers gaufrette vanille	3,50	114,55	1 466,50	210,00	1 fois
Papiers BIKI	703,90	1 063,64	12 946,10	1 950,00	1 fois
Papiers CB	3 771,28	523,64	2 948,72	960,00	1 fois
Papiers CL	2 455,15	436,36	3 055,85	800,00	1 fois
Papiers FOOTY	1 132,58	630,27	6 955,92	1 155,50	1 fois
Papiers goûter choco	1 076,90	372,00	3 687,10	628,00	1 fois
Papiers goûter vanille	1 008,18	372,00	3 765,82	628,00	1 fois
Papiers K NETT	1 077,80	264,18	2 312,52	484,33	1 fois
Sachets robins	22 612,00	26 182,09	110 391,50	48 000,50	1 fois

BIBLIOGRAPHIE

- Par Louis DUBRULLE et Roger SERVAN

Avril 1987 – 2è Edition DUNOD – 208 pages

COMPTABILITE ANALYTIQUE

- Analyse, prévision et contrôle par Didier LECLERE

Collection GESTION – 2è Edition EYROLLES Novembre 1992

COPTABILITE ANALYTIQUE

- Guide pratique par A. BEN SUSSANOP

Edition – Mai 1994 – 117 pages

REDUIRE LES COUTS DE L'ENTREPRISE

- Par Anne Marie KEISER

Edition ESKA – 1994 – 224 pages

COPTABILITE ANALYTIQUE ET DE GESTION

- Par Charles T. HORNGREN

Les éditions HRW – 1977 – 968 pages

COPTABILITE ANALYTIQUE DE GESTION

- Par Norbert GEUDJ

2è Edition – 1995 – 710 pages

LE CONTROLE DE GESTION POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE.

- Par Guy de NARBONNE

Edition – 1^{er} trimestre 1977 – 226 pages

PRIX DE REVIENT ET COMPTABILITE DE GESTION

- Par Alain MIKOL & Hervé STOLOWY

4^e Edition CLET – 1991 – 226 pages

CAS PRATIQUES DE COMPTABILITE ANALYTIQUE ET CONTROLE DE GESTION

(D.E.C.F épreuve n°7)