

Introduction

Depuis des siècles, les pays africains traversent de nombreuses crises au nombre desquelles figure la crise alimentaire. Pour pallier à ce problème la promotion de l'agro-alimentaire par la valorisation des ressources locales s'avère nécessaire. C'est dans cette optique que le centre Songhaï a été créé. Ce centre à l'instar des autres organisations non gouvernementales(ONG) qui militent dans le domaine agricole, recherche les marques d'un développement durable basé sur la valorisation des ressources locales, l'entrepreneuriat agricole. L'atteinte de cet objectif ne peut être possible que dans une structure bien organisée et bien gérée. Telle est la raison pour laquelle songhaï a mis en place un système de comptabilité analytique.

Tenir une comptabilité analytique n'est pas forcément une obligation mais une nécessité. La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion décrit comment les ressources d'une organisation sont employées et quelles contreparties elles génèrent. Elle dénombre les différents éléments de coût, puis traduit les relations entre ces éléments et les variations du volume de production, en mesure l'incidence sur le résultat, tenant de guider en conséquence l'élaboration d'une politique rationnelle.

Au service de politique et de stratégie, la comptabilité analytique se veut outil d'aide à la prise de décision. La situation du centre songhaï du Porto-Novo est assez représentative de celle de nombreuses entreprises fonctionnant dans un système intégré de production. Les résultats analytiques obtenus sont transmis aux responsables administratifs pour une analyse fine afin de prendre des décisions d'ordre spécifique. C'est un atout pour songhaï de se baser sur les informations comptables analytiques pour la prise des décisions. Mais ses décisions prises par les responsables administratives ne permettent toujours pas à SONGHAI d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Nous nous inquiétons alors de la fiabilité de l'information comptable analytique fournie par la comptabilité analytique de cette structure.

Pour répondre à cette inquiétude (question) ayant trait à la vie de la société nous nous sommes proposés de mener notre réflexion sur le thème « **Analyse de l'efficacité de la comptabilité analytique dans un système intégré de production : cas de SONGHAI** ».

Afin de mieux appréhender les contours de ce thème, nous nous proposons de structurer le travail en trois(03) chapitres. Le premier présente le cadre institutionnel de l'étude dans lequel nous présenterons l'entreprise, les expériences et les constats. Le second quant à lui porte sur le cadre

théorique et méthodologique. Il présente non seulement la problématique, les objectifs mais aussi la revue de littérature et la méthode de recherche. Enfin le troisième chapitre est consacré à l'analyse des données et l'approche de solutions.

Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude

Le présent chapitre est consacré à la présentation de SONGHAI dans une première section et nous abordons dans une seconde section les travaux exécutés et les difficultés rencontrées.

Section 1 : Présentation générale de Songhaï.

Paragraphe 1 : Historique et mission du centre Songhaï

A- HISTORIQUE

Le centre Songhaï est une Organisation Non Gouvernementale créée par un prêtre dominicain d'origine africaine et un groupe africain amis de l'Afrique, révolté par le niveau général de développement économique sur le continent africain. Projet au départ, Songhaï est créé en 1985 et est situé à Ouando, une banlieue de la ville de Porto-Novo. Au bout d'un parcours, Songhaï est devenu Centre Coopératif Songhaï Bénin (CCSB) et est une organisation privée volontaire (OPV) dont les membres au-delà d'un simple travail, s'engagent dans un projet de société nouvelle basée sur une culture d'entrepreneuriat tout en valorisant les ressources locales. Une valorisation dans le but de créer un univers socio-économique durable induisant une dynamique nouvelle à l'économie béninoise pour son insertion dans l'économie internationale (globalisation). C'est un centre de formation, de production, d'expérimentation et de développement durable.

- **Présentation**

Le centre Songhaï de Porto Novo est implanté sur une superficie de vingt-deux (22) hectares. Songhaï étend ses activités sur toute l'étendue du territoire national en créant des sites dont ceux : de Savalou qui s'étend sur une superficie de 250 hectares dans le zou (centre du Bénin), de Parakou au nord dans le Borgou sur 200 hectares, le site de Kinwédji sur 30 hectares dans le mono. Entre temps le réseau des fermiers Songhaï est lancé en 1993 et l'association Songhaï France à Lionne est née la même année. Le projet de réplique du modèle Songhaï dans une quinzaine de pays africains avec le soutien du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) a vu le jour. Le centre Songhaï est même promu centre d'excellence régionale pour l'Afrique par les Nations Unies en 2008. C'est dans ce cadre que sont implantés, les modèles Songhaï à Kétou et à Zangnannado dans le Sud du Bénin, respectivement en 2012 et

2013. Dans la sous-région le centre Songhaï s'est également implanté au Nigéria, au Congo, au Libéria et au Sierra Léone.

B- MISSIONS DE SONGHAI

Le centre Songhaï a pour mission de lutter contre la pauvreté et la faim en cultivant les ressources locales. Songhaï prône l'entrepreneuriat des jeunes. Il a aussi pour ambition de développer un espace de créativité et d'innovation pour construire la société Africaine basée sur la formation. Songhaï est aussi un lieu de tourisme.

Les activités menées à Songhaï :

Dans le souci de mener à bien sa politique de lutte contre la pauvreté et la famine le centre Songhaï diversifie ses activités vers le domaine de prestation de service. Nous pouvons regrouper ses activités en deux catégories :

- **les activités principales :**

La mission principale de Songhaï est la production et la formation. Au niveau de la production on distingue :

- La production agricole qui regroupe les plantations (céréales, les fruits, les légumes ...etc.) et la production animale qui s'occupe des ovins, des caprins, des bovins, des volailles et la pisciculture.
- Le pôle formation assure la formation des élèves fermiers et des stagiaires nationaux comme étrangers en leur enseignant des techniques de production. Cette formation se déroule sur tous les sites.

En sus de cela, le centre dispense aussi des cours en informatique.

- **Les activités secondaires**

Au nombre des activités secondaires du centre on peut citer :

- L'agro-industrie qui se charge de la transformation de tous les produits issus des autres sections
- Usine et la mécanique qui se charge de la fabrication des machines telles que les décortiqueuses, égreneuses, et couveuse...etc.
- Les services et les activités connexes comme : bar restaurant, télé centre, cuisine

Africaine, le poste de vente ; la visite guidé du centre, la piscine. L'ensemble de ces activités secondaires génère des revenus financiers pour le centre.

Paragraphe2 : Structures et ressources de SONGHAI

Cette partie nous permettra de connaître la structure et les ressources du centre SONGHAI.

A-STRUCTURE DE SONGHAI

1-L'administration

Elle regroupe la direction, les ressources humaines, le secrétariat et les relations partenaires. Elle a pour mission d'assurer le secrétariat de direction, la coordination générale des activités. Ces activités principales consistent à assurer :

- La synergie entre les pôles d'activité technique et la direction ;
- Le suivi et la mise en œuvre des activités et leurs comptabilisations;
- L'observation des procédures pour le bon fonctionnement des prévisions établies.

2-Les autres structures

Elles assurent la bonne gestion quotidienne du centre. IL s'agit :

-De la comptabilité Gestion et Finance

-L'approvisionnement

-La formation

-Les services généraux.

a- Le Service Comptabilité

C'est un service enregistreur de toutes les recettes et dépenses du Centre. La Finance comptabilité et gestion est le département qui est chargé de l'enregistrement des flux comptables des opérations comptables et financières, de suivre l'élaboration et l'exécution du

budget de chaque section, de coordonner les travaux d'élaboration des états financiers de synthèse, de proposer des mesures de bonne gestion pour améliorer la rentabilité du Centre et d'assurer le contrôle des fonds et la tenue à jour des documents récapitulatifs de comptes et leur mise à disposition des autorités. Il est subdivisé en plusieurs Divisions qui sont :

- La trésorerie (opérations de caisse, état de rapprochement) ;
- Comptabilisations dossiers d'achat-dépense ;
- Comptabilisation des recettes (ventes et prestations de service) ;
- Mouvements internes et de la Gestion de stock ;
- - Salaires et amortissements.

-b Le Département Approvisionnement

Le département de l'Approvisionnement est un maillon très important dans le processus de traitement des pièces comptables d'achat. Il est composé de deux services que sont : le service chargé de l'approvisionnement et le magasin tampon chargé de la réception des produits négoce et des produits finis des unités de production. Les négoce ordinaires regroupent les produits achetés hors du Centre, au marché, et destinés à la vente. Les produits de Parakou et de Savalou comprennent eux, des produits provenant de ces Sites afin d'être vendus. Le Service Approvisionnement est chargé de mettre à la disposition des différentes Sections du Centre tout ce dont elles ont besoin en termes de matières premières, équipement et de fournitures de tout genre. Ainsi, il dispose de quatre (04) magasins en général. Au total vingt et huit magasins : magasin général (alimentation, consommable, emballage), magasin d'emballage préformes, magasin d'emballage produits finis préformes, magasin de marchandises-semences, magasin de marchandises-films mulch, magasin véto, magasin gasoil, magasin cartes de recharge, magasin champignon, magasin liverstock, magasin de matières premières concentré additive, magasin matières premières mécanique-fabrication, magasin pièce recharge, magasin climatisé où sont stockés le matériel informatique, magasin de tee-shirt et guide pratique, magasin provenderie, magasin infirmerie (pharmaceutique), magasin préformes, soufflage, magasin matière première (riz, maïs, soja), magasin matière première acajou, magasins produits en cours de route. Les Comptables de ces magasins constatent l'entrée des produits en vérifiant la quantité des biens achetés par rapport à la quantité marquée sur la facture d'achat. La réception est alors constatée sur une pièce comptable appelée Bordereau de réception sur lequel est

apposée la signature du livreur et du réceptionniste. Les sorties sont constatées sur la base des Bons de Livraison et Bons de retrait.

c-La Formation

Ce département s'occupe du recrutement des stagiaires et des élèves .Elle s'occupe également de la formation et du suivi des apprenants ainsi que des stagiaires. A travers des modules de formations conçues sur la base des différentes techniques de production développés dans le centre, elle noue des partenariats avec des institutions et des pays dans le but du partage des connaissances.

d- Les Services Généraux

Comme son nom l'indique, est un service qui s'occupe des travaux de réparation, d'aménagement, et de réfection des installations du centre. Elle est aussi chargée de veiller à la sauvegarde des hommes et des biens (hygiène, surveillance, prévention des accidents).Bref, la protection des personnes et des biens.

B-RESSOURCES DE SONGHAI

Dans le but de réaliser sa mission et d'atteindre les objectifs fixés, le centre Songhaï dispose des ressources humaines, matérielles et financières.

1-Les ressources humaines

Il s'agit :

- ✓ Du personnel contractuel (Animateurs) : il s'agit de ceux qui ont un contrat indéterminé avec Songhaï
- ✓ Les occasionnels : on a deux types d'occasionnels permanent et contractuel. Les occasionnels permanents sont ceux-là à qui on fait appel de temps en temps pour effectuer un travail donné. Par contre les occasionnels contractuels sont les employés qui ont un contrat de 6mois si possible renouvelable
- ✓ Des stagiaires
- ✓ Des élèves en formation dans les différentes sections.

2-Les ressources matérielles

Ce sont :

- ✓ Le matériel agricole
- ✓ Les bâtiments administratifs ;
- ✓ Le matériel et mobiliers de bureau ;
- ✓ Le matériel informatique
- ✓ Le matériel industriel

3-Les ressources financières

Elles sont de deux ordres :

- **Les ressources financières internes** : elles sont constituées des revenus issus de ses activités. Songhaï dispose de plusieurs comptes dans différents banques.
- **Les ressources financières externes** : elles sont essentiellement constituées des dons et legs, des subventions reçues des partenaires (Etat, Associations Internationales, organismes publics ou privés).

Au-delà de son rayonnement sur le territoire national, Songhaï est un véritable mouvement international avec des partenaires comme Songhaï-France, Solidarité-Songhaï.

Après cette présentation du centre SONGHAI nous parlerons de nos expériences, nos constats, et nos compétences acquises.

Section 2 : Expériences, constatations et compétences acquises

Notre stage au centre songhaï s'est déroulé au département Comptabilité Gestion et finance. Dans cette deuxième section nous allons dans un premier temps faire le point des travaux exécutés et les difficultés rencontrées, et dans un second temps nous allons faire part de nos observations (forces et faiblesses) et en fin des compétences acquises.

Paragraphe 1 : Expériences et difficultés rencontrées

A-Expériences

Au cours de notre stage, nous avons assisté à la réalisation de certaines tâches spécifiques telles que :

- La réception des matières premières et marchandises achetées ;
- La correction des factures ;
- L'inventaire ;
- L'analyse et la codification des opérations (pièces de dépenses) ;
- Enregistrement des opérations de recettes et de dépenses dans le logiciel SAGE 50 ;
- La réconciliation des comptes après inventaire de fin de mois ;
- le calcul des coûts de productions de certaines sections ((huilerie, pâtisserie, etc.) ;
- la fabrication de savon lessive et du jus d'ananas.

***La réception** : elle se fait en présence d'un comptable, du magasinier et du responsable de la section qui constatent les matières premières effectivement achetées chez leurs fournisseurs avant leur usage par la section qui a fait la demande. Une fois la réception terminée, le bordereau de réception est transmis à la comptabilité pour le traitement. Le comptable reçoit la pièce, vérifie l'exactitude du montant du bordereau de réception et le montant décaissé en cas de préfinancement et d'archive.

***La correction des factures** : Elle consiste à vérifier si le total du montant inscrit sur les factures est égal au montant de la recette déclarée.

***La comptabilisation** : Elle consiste à enregistrer les opérations au cours ou à la fin de la journée dans le système (SAGE 50) :

Comptabilisation

Quand un produit sort d'une section productrice pour une section consommatrice, on met ce produit à la charge de la section consommatrice dans le compte **6023000** et on crédite le compte **7023000** (**7063000** s'il s'agit d'un service) de la section productrice, sans oublier de mentionner le code analytique approprié de chaque section.

Exemple : Rétrocession de photocopies par la section télécentre à la section comptabilité.

N° de compte	Libellé	Département	Débit	Crédit
6023000	Livraisons de biens et services internes	7	Montant XF	
7063000	Services vendus internes	78		Montant XF

▪ les bons de retrait

Les bons de retraits sont des pièces justificatives qui permettent aux sections de retirer des produits au magasin tampon : lieu de stockage de tous les produits fabriqués dans le centre et du magasin général : magasin de stockage de tous les produits achetés à l'extérieur.

***L'inventaire** : Deux sortes d'inventaire se fait à Songhaï. Il s'agit de : l'inventaire permanent et l'inventaire intermittent.

Inventaire permanent : Il consiste à faire un enregistrement comptable des mouvements d'entrées et de sorties suivis de leur valorisation, elle permet de connaître à tout moment des existants en quantités et en valeur.

Inventaire intermittent : Il Consiste à un partage périodique entre cette date et la date du précédent comptage.

* **L'analyse et codification** : Elles consistent à analyser les opérations afin de savoir sur quel compte les enregistrer pour une bonne image

- * La réconciliation : qui consiste à se rassurer que la valeur du stock inscrite dans le grand livre est égale à la valorisation du stock.

Le calcul de coût : est un travail très délicat. Car il influence le prix de vente. IL nous amène à évaluer le coût d'achat des matières premières, la main d'œuvre et les charges directes et indirectes consommées par la section concernée.

En dehors de tout cela nous avons aussi appris à étudier la rentabilité des projets par la méthode VAN (valeur actuelle nette) et de TRI (taux de rentabilité interne).

B-Difficultés rencontrées

Les travaux exécutés dans le but de la rédaction de notre mémoire nous ont fait confronter à d'énormes difficultés.

- Nous n'avons pas eu facilement accès aux informations nécessaires dont nous avons besoin pour la rédaction de notre mémoire ;
- Difficulté de traduction du manuel de procédure et du rapport d'audit 2014-2015(ces documents sont en anglais) ;
- Nous avons eu des difficultés à administrer le questionnaire d'enquête, en dépit de la forte mobilité des agents ciblés, ce qui a considérablement rallonger le temps de rédaction du présent mémoire.

Paragraphe2 : Constats de stage

Nous faisons ici l'état des points forts et des points faibles que nous avons relevé lors de notre stage au centre Songhaï :

Au nombre des points forts nous pouvons citer :

-l'existence d'un manuel de procédure dans le département (section) comptabilité qui sert de guide pour le suivi de l'évolution des activités

-le classement des pièces comptables dans les chronos afin de faciliter les recherches

-utilisation du logiciel SAGE 50. Et SAGE évolution. Ce dernier sert particulièrement à suivre l'évolution des recettes.

La rigueur dans le travail et l'absence de retard qui caractérise l'ensemble des personnels de l'entreprise.

* Concernant les faiblesses nous pouvons citer : la non maîtrise des coûts au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution ;








*le prix de vente très élevé de certains produits comparativement au prix du marché ;

* l'Absence d'un système de contrôle de gestion efficace ;

* La non transmission au fur et à mesure des pièces justificatives des opérations à la comptabilité.

Paragraphe 3 : Compétences acquises

A l'issue de notre stage, nous sommes à présent en mesure de :

-  Faire l'analyse et la codification des opérations
-  L'enregistrement des opérations
-  Faire l'inventaire
-  Le calcul du coût de certains produits
-  La réconciliation des comptes après inventaires
-  Faire la correction des factures
-  Etudier la rentabilité d'un projet (TRI, VAN)

CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.

Le présent chapitre est organisé en deux sections. La première sera consacrée à la formulation de la problématique. La deuxième section portera sur la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : Cadre théorique

Cette section partira des problèmes identifiés pour aboutir aux intérêts et aux objectifs de notre recherche.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêts du sujet.

A-Problématique

L'entreprise étant une unité économique de production, combine les ressources les plus efficaces possibles pour produire des biens et services aux tiers dans le but de réaliser un bénéfice. Mais l'importance d'une entreprise ne se limite pas seulement au simple fait de créer de la valeur ajoutée, elle se lit également à travers la création d'emplois, la lutte contre le chômage, la pauvreté, l'accroissement du PIB. Et pour conclure le bon fonctionnement d'une entreprise est le poumon de la croissance économique d'un pays. En dehors de cela son fonctionnement intéresse beaucoup d'acteurs : l'Etat pour l'impôt, les actionnaires pour les dividendes, les employés pour le salaire et les clients pour la qualité du produit etc. Elle a donc besoin d'être bien organisée et bien gérée. C'est pour cette raison que le législateur oblige toute entreprise à se doter de la comptabilité générale comme outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise **Aloysie(2005)**. Par ailleurs **J.P. LEVENE(1998)** définit la comptabilité générale comme un système d'organisation permettant l'établissement des états de synthèses en conformité avec les dispositions du plan comptable. En effet les insuffisances que révèle la comptabilité générale vont donner naissance à la comptabilité analytique ou comptabilité de gestion toutes outils de contrôle de gestion. **Gouj et al (2007)** disent que l'expression « comptabilité de gestion » tend à se substituer à la comptabilité analytique.

Aujourd'hui plus l'entreprise est grande, plus il devient nécessaire d'analyser l'utilisation efficace de ses ressources. A ce titre la comptabilité analytique est un outil de traitement de

l'information irremplaçable pour les études dynamiques de la gestion de la firme. L'analyse de la gestion est justement le processus par lequel les responsables des entreprises s'assurent que les ressources obtenues sont utilisées efficacement au sein des entreprises pour atteindre les objectifs. En effet, chaque entreprise a le pourvoi de résoudre les problèmes quotidiens de l'analyse de la gestion de production en vue d'exploiter les ressources dont elle dispose en quantité limitée. Grâce à la comptabilité analytique nous dégagons des prévisions sur base des réalisations passées car : « gérer une entreprise aujourd'hui plus que jamais consiste pour les dirigeants à chercher la maîtrise du devenir de leur firme » (**Jean Luc BOULOT et al, 1989**). De nos jours, certains pensent que la tenue de la comptabilité analytique est recommandée seulement à une catégorie d'entreprise, oubliant que la comptabilité analytique revête la même importance dans toutes les entreprises selon leurs caractéristiques communes. Du fait que le législateur ait laissé la latitude d'appliquer ou non la comptabilité analytique, a conduit bon nombre d'entreprises (publiques et privées) à tenir la comptabilité analytique avec moins de soins. Pour une entreprise de grande taille et réalisant des activités complexes, tenir la comptabilité analytique dans des conditions anormales est pire que de l'abandonner totalement. Et c'est le cas du Centre Songhaï de Porto – Novo.

Organisé dans un système intégré de production ; le Centre Songhaï de Porto-Novo fonctionne dans une approche globale d'intégration et de croissance économique en valorisant au mieux les ressources naturelles et en mettant à profit des processus naturels de recyclage. Il a pour but de contribuer au développement du Bénin et de l'Afrique toute entière. Il crée un environnement de créativité et a pour ambition de changer la mentalité des jeunes Africains. Ainsi, plusieurs sections de formation ; de production ; et de transformation ont été mis en place dans un système intégré. Pour assurer la coordination, une analyse approfondie et détaillée des activités du centre, le département comptabilité et finances a mis en place un système comptable analytique. En effet, chacune des sections est identifiée par un code comptable analytique (numéro). Ceci permet leur suivi et l'affectation directe des charges.

Pour calculer les coûts de production au niveau de chaque section, Songhaï calcule d'abord le coût d'achat des matières premières. Etant un système intégré de production, les prix d'achat des matières premières ne sont rien d'autre que les prix de cession à l'interne, sauf quelques matières premières achetées sur le marché extérieur (hors de Songhaï). Il procède ensuite à l'inventaire des stocks. Pour évaluer la sortie des biens en stock Songhaï utilise la méthode first in first out (FIFO) ou premier entré, premier sorti (PEPS). Elle consiste à faire sortir du magasin

les produits qui sont entrés en stock les premiers quelques soit les fluctuations des prix sur le marché. Elle, utilise cette méthode surtout pour les produits périssables.

En outre il procède au calcul même du coût de production et du coût de revient. Mais nous avons remarqué à ces différents niveaux de calcul de coût qu'il n'existe pas de réelle clés de répartition des charges indirectes. Ainsi le calcul du coût est biaisé. L'on ne peut donc pas connaître avec certitude le coût réel de production. Il y a tantôt la surévaluation ou la sous-évaluation des coûts de production. Dans le premier cas cela provoque sans doute un prix de vente très élevé ce qui entraîne la mévente. Le second cas entraîne des pertes. Tout ceci justifie en effet, la baisse du résultat de l'année 2015 de plus de la moitié par rapport à celui de l'année 2014 soit une baisse de 61,44%. On note aussi souvent la destruction d'une quantité importante des produits périssables faute d'une bonne gestion. L'absence d'un tableau de bord constitue également l'un des points faible du centre Songhaï. Cet état de chose nous interpelle sur la gestion comptable de cette structure.

Une question centrale se dégage de tout ce qui précède : La comptabilité analytique de Songhaï est-elle pertinente? Cette question centrale se décline en deux questions spécifiques : Comment fonctionne la comptabilité analytique de Songhaï ? Les méthodes utilisées par Songhaï permettent-elles de bien évaluer les coûts de production ?

B-INTERET DE L'ETUDE

- INTERET SUR LE PLAN PRATIQUE ET SOCIAL

De façon pratique l'objectif visé par ce travail est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la comptabilité analytique au sein de cette structure. Il est un atout pour les autorités administratives de Songhaï qui s'attèlent à la gestion des produits. Il servira aussi de support pour la rédaction d'autre document sur Songhaï.

INTERET POUR NOUS- MEMES

Dans le cadre d'un exercice de recherche dans le domaine de la gestion, il est important pour les jeunes chercheurs de se mettre dans la peau du professionnel qu'il envisage de devenir.

C'est de cette quête intellectuelle, personnelle que découle l'intérêt initial de ce travail .La réalisation de cette étude constitue donc un motif personnel pour nous. En effet étant étudiant en CACG (comptabilité audit et contrôle de gestion), nous estimons que la présente étude nous permettra d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de l'efficacité de la comptabilité analytique de Songhaï. Ce travail nous permettra de murir notre connaissance en comptabilité analytique et de savoir les critères d'efficacité de cette dernière dans une structure. Elle nous offre l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques aux réalités du terrain. Elle nous aidera non seulement à savoir résoudre des problèmes liés à la détermination des coûts mais aussi à prendre de bonnes décisions afin de réussir nos carrières.

- INTERET POUR LA COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE

Nous ne faisons pas ce travail pour obtenir seulement de diplôme mais pour qu'il soit un miroir pour les autres chercheurs qui viendront après nous. Nous voudrions que ceux qui viendront après nous, trouvent une documentation fiable, nécessaire et utile qui les aidera à parachever leurs investigations, nous ne voulons pas qu'ils commencent dans le vide. Que ce document soit un modèle pour eux.

Paragraphe 2 : Les objectifs de l'étude

Objectif général:

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'efficacité de la comptabilité analytique de Songhaï.

Objectifs spécifiques :

Il revient à :

*Décrire le fonctionnement de la comptabilité analytique

*Evaluer l'efficacité de la comptabilité analytique de Songhaï

Paragraphe 3 : Revue de littérature

Nous abordons dans cette partie la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

a-Clarification conceptuelle :

Elle prend en compte les concepts suivants : outil de gestion, comptabilité analytique, efficacité, efficacité de la comptabilité analytique, système intégré.

a1-OUTIL DE GESTION

Gilbert (1998) définit l'instrument outil de gestion comme « tout moyen gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion ». Il existe plusieurs outils permettant la gestion d'une organisation. Parmi ceux-ci nous avons la comptabilité analytique.

a2-Comptabilité analytique :

La comptabilité analytique en tant que outil de gestion a fait l'objet de plusieurs définitions qui varient selon les approches des auteurs.

L. Dubrulle et D. Jourdain (2003) définissent la comptabilité analytique comme étant un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent de l'objectif recherché par les utilisateurs.

Pour **Gervais (2009)** et **Bouquin (2000)**, la comptabilité analytique est un système d'information comptable. Elle permet de savoir quand, comment où l'entreprise réalise sa performance et vise à aider les managers et influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et les finalités poursuivies.

En somme nous pouvons dire que la comptabilité analytique est un système d'information interne à l'entreprise qui a pour but, par le calcul des coûts (historiques ou prévisionnels) des différentes activités, d'éclairer les managers dans leur prise de décisions.

a3-Efficacité

Selon **P. Velt (2015)** l'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc.

D'après **ISABELLE Calme et al (2003)**, l'**efficacité** est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise.

a4-Efficacité de la comptabilité analytique

D'après la clarification des deux concepts ci-dessus, nous pouvons **définir l'efficacité de la comptabilité analytique** comme sa capacité à atteindre les objectifs d'une entreprise (produire des informations utiles pour prendre de bonnes décisions). Autrement dit c'est le fait pour la comptabilité analytique de pouvoir permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de gestion.

a5-Objectifs et rôle de la comptabilité analytique

Certains auteurs comme : **Gouj et al. (2007)**, **Dayan & al. (2004)**, montrent que le bon fonctionnement de la comptabilité analytique nécessite que l'on reconnaisse ses objectifs. Pour eux la comptabilité analytique a pour objectif :

- D'analyser la contribution des différentes activités dans le résultat global de l'organisation ;
- De Faire une prévision des charges et des produits notamment dans le processus budgétaire ;
- De donner au contrôleur de gestion une base d'anticipation des changements au sein de l'organisation ;
- D'interpréter les écarts entre les réalisations et prévisions et d'éclairer les prises de décision par l'information qu'elle fournit.

En résumé la comptabilité analytique a pour objectif, la recherche des coûts et l'explication des résultats obtenus.

a6- Nécessité et principes de la comptabilité analytique

Deux raisons fondamentales justifient la nécessité de la comptabilité analytique :

- ✓ Elle est utilisée dans un premier temps comme outil performant de lutte contre la concurrence (**compétitivité** entre les entreprises) ;
- ✓ Dans un second temps est utilisée comme outil de gestion rationnelle conforme à l'évolution des normes comptables internationales qui renforcent la capacité d'analyse et de prise de décision efficiente dans l'entreprise. (**Source : Docteur YESSOUFOU Liamidi A.**) ;

Elle présente les mêmes principes que la comptabilité générale. A ceux-ci s'ajoute le principe de bonne information et le principe de l'importance relative.

Bouquin (2009), ajoute par ailleurs, que la comptabilité analytique a pour rôle de produire des informations qui permettent de modéliser la relation entre les ressources mobilisées et consommées, et les résultats obtenus en contrepartie, à la fois dans une optique prévisionnelle pour aider les décideurs, et dans une optique rétrospectives pour mesurer les performances.

Organisation de la comptabilité analytique

Selon **Dayan et al. (2004)**, la comptabilité analytique n'est pas uniquement un ensemble de méthodes de calculs des coûts et d'élaboration budgétaire mais aussi un système d'informations qui doit pouvoir s'intégrer dans une organisation avec ses particularités. Afin de pouvoir s'adapter à la structure de l'organisation dans laquelle il est déployé et de répondre aux attentes de l'organisation. Ce système se doit d'avoir une bonne organisation et un bon fonctionnement. L'organisation de la comptabilité analytique doit être adaptée à la particularité structurelle. Etant un système d'information interne à l'entreprise et prenant en compte des particularités de celle-ci, la comptabilité analytique ne peut s'appliquer de la même manière d'une entreprise à l'autre.

a8-Système intégré :

Le système intégré du centre Songhaï est surtout basé sur l'agriculture. Selon **Philippe Viaux (2014)** ; l'agriculture intégrée c'est une approche globale de l'utilisation du sol pour une production agricole qui cherche au maximum à remplacer les intrants extérieurs à l'exploitation par des processus naturels de régulation. L'agriculture intégrée s'appuie sur un raisonnement global des systèmes de production (performance d'une rotation) et non sur l'unique analyse de l'itinéraire technique (performance d'une culture). Elle remplace donc l'agronomie au cours des pratiques agricoles et intègre aussi bien des moyens mécaniques et biologiques que chimiques. Pour la protection des cultures, l'agriculture intégrée consiste à réduire les risques liés aux bio-agresseurs (adventices, maladies, ravageurs), afin de rendre le système de culture moins sensible. Il s'agit alors de « se protéger » plutôt que du « lutter contre ».

a9- Critères d'efficacité de la comptabilité analytique

Pour **HARMED M. (2009)**, l'efficacité de la comptabilité analytique dépend de sa mise en place dans des conditions normales et aussi de sa capacité à permettre de prendre des décisions rationnelles et de se prémunir d'un moyen de prévention contre toute forme de menace pouvant affecter la pérennité de l'entreprise.

➤ **Etapes de la mise en place de la comptabilité analytique dans une entreprise organisée par fonction homogène**

La mise en place de la CAGE peut être fondée sur les étapes ci-après :

- l'établissement du secteur technique de production de l'entreprise
- la définition des centres d'activités (centre de responsabilité) ;
- la saisie de toutes les charges qu'occasionne l'exploitation des installations ;
- la détermination des critères de répartition des charges indirectes (commune) par produit ;
- la définition de la nature des unités d'œuvres (nature de l'unité de l'activité) devant servir à l'affectation des charges indirectes aux coûts ;
- la détermination des besoins en information de gestion (type, périodicité, qualité des informations désirées). (**source : Docteur .YESSOUFOU Liamidi A**).

Cette mise en place nécessite que l'entreprise dispose suffisamment de ressources financières et aussi des ressources humaines compétentes. Son bon fonctionnement dépend aussi de la vision des acteurs impliqués.

Pour **WEISS D. (1999)**, les objectifs d'une entreprise ne pourraient être atteints que si la structure dispose des moyens et surtout humains. Selon lui il faut que les dirigeants aient la compétence et la qualité d'analyse des coûts qui est indispensable pour une bonne prise de décisions.

➤ **Finalité d'une bonne comptabilité analytique**

Clark J.M. (1923), estime que pour qu'une comptabilité analytique soit efficace elle doit avoir comme finalité :

- Aider à déterminer un prix normal ou satisfaisant pour les biens vendus par l'entreprise ;
- Aider à fixer les limites des baisses des prix ;
- Déterminer quels sont les produits les plus profitables et quels sont ceux qui créent du d

- Déterminer quels sont les produits les plus profitables et quels sont ceux qui créent du déficit ;
- Contrôler les stocks ;
- Tester l'efficacité des différents processus ;
- Définir la valeur des stocks ;

- Tester l'efficacité des différents départements ou section ;
- Détecter les pertes, les gaspillages ;
- Séparer le coût de la sous activité du coût productif ; □ Assurer la cohérence des comptes financiers.

➤ Pour qu'une comptabilité analytique soit pertinente et fiable, l'entreprise doit disposer d'une certaine ressources, respecter certaines étapes et exigences.

Les ressources nécessaires

- Subvention (de fonctionnement ou affectées) ;
- Cotisation (fonctionnement) ;
- Dons affectés ou non ;
- Legs affectés ou non ;
- Parrainage et mécénat affectés ou non ;
- Contribution volontaire en nature ;
- Autres ressources : recettes de manifestation occasionnel (produits financiers exceptionnels).

Les étapes à respecter :

- définir le niveau des détails des axes de la comptabilité analytique (arborescence analytique),
- identifier les charges directes et indirectes,
- déterminer les critères d'affectation et les clés de répartition pour la ventilation des charges Indirectes et formaliser,
- analyser les résultats et réaliser un suivi dans le temps,
- organiser l'utilisation du suivi pour le compte rendu financier,
- Centraliser l'information pour l'annexe (fonds dédiés, multi établissement ...), - Etablir des liens avec le processus budgétaire.

Les exigences à respecter :

- une gestion saine (responsabilité des dirigeants),
- une optimisation des moyens (performances sociales de l'association),
- une maîtrise des flux financiers (pérennité de la structure),
- le résultat d'ensemble doit être égal à celui de la comptabilité générale (**source :**
philipe.bascet@gva.fr, www .associationfondationconseil .COM).

- Selon **Hachez E. (2006)** le prix de revient est un instrument fondamental de mesure de la rentabilité de l'entreprise. Il fournit aux praticiens de l'industrie des méthodes et des outils de mesures parfois simple, parfois complexes mais doivent être toujours appliquées de façon rigoureuse. Un mauvais calcul des prix de revient est pour lui source d'une faillite.

Pour **Bernatchez F. (1982)** un mauvais prix de vente peut facilement annuler les effets de bonnes décisions au niveau de la localisation, publicité, étalage,...etc. Un niveau des prix est un reflet de l'entreprise. Le prix est aussi symbolique parce que les consommateurs y associent une qualité.

Par ailleurs selon **Sury C. (1987)** ; du point de vue de la précision comptable, plus on a de charges directes, plus précis seront nos coûts de revient. Lorsque 90% de nos coûts sont directs, nos coûts de revient sont généralement considérés comme précis. **Lebas (1992)** quant

à lui estime que la prise de décision n'est pas une finalité spécifique à la comptabilité de gestion, cette dernière à une vocation stratégique. Pour **Grafmeyer P. (1992); (vice-président du conseil supérieur des experts comptables)** dit « Que les chefs de PME ne se laissent pas enfermer par la théorie ! Qu'ils aient, au contraire, une approche réaliste en se posant la question principale, et ce n'est qu'après avoir réglé les problèmes essentiels qu'ils pourront analyser les détails » Le plus important à ses yeux est de passer le compte d'exploitation au peigne fin pour suivre trois catégories de coûts à savoir :

- La main d'œuvre ;
- Les achats des matières premières ;
- ▪ Les frais généraux.

Ainsi pour lui un simple tableau de bord suffit pour suivre ses indicateurs. « Ainsi, poursuit le dirigeant, vérifie si la masse salariale n'est pas trop importante et si elle est bien occupée, si le rapport entre les coûts et l'efficacité de la productivité est convenable, si les négociations avec les fournisseurs portent leurs fruits, et si les consommations ne sont pas excessive. » Selon le temps dont ils disposent, le dirigeant peut mener des analyses plus fines, mais ce tableau de bord constitue déjà l'outil de control efficace.

Selon **Brisson J. (1998)**, si la question du coût de production des produits vendus dans l'exercice est général et se présente à toute entreprise de production, il ne faut pas croire qu'elle a été et qu'elle est encore résolue seulement par la mise place d'une comptabilité analytique. Selon lui il n'est donc pas nécessaire de mettre en œuvre des systèmes couteux de suivi détaillé

des opérations de production. Il propose enfin que des travaux extracomptables d'inventaire périodique sont nécessaires pour régler les problèmes liés au coût de production.

Everaert et Mevelle (1991), estime que les méthodes traditionnelles ne satisfont plus les besoins de l'entreprise moderne et qu'en conséquences elles doivent être sérieusement remises en cause.

Chassang (1987), pense qu'il faut « le contrôle de gestion parce qu'il ne s'est pas adapté aux profonds changements qui ont marqué le vingtième siècle ».

ENGEL F. et KLETZ F.(2007) pour eux les comptabilités analytiques telles qu'elles sont mises en place dans la plus part des firmes sont en crise, compte tenu de l'évolution des techniques et des modes de production.

Selon **Rivelaine C. (1983)**, nos systèmes de décision économique reposent sur des modèles erronés. Il montre que toutes les mesures sont empreintes de subjectivité, que les évaluations sont donc multiples et incertaines et que la décision en définitive est commandée par une large des considérations psychologiques et culturelles. Il finit en disant « Le coût d'un bien n'existe pas ».

Pour **Aguilar M. (1995)** la véritable question n'est pas de savoir si l'on est cher ou bon, mais si le prix de vente est en adéquation avec la valeur exacte du produit. C'est cette notion de valeur exacte qu'il convient d'explicitier. Généralement, le prix est considéré comme étant le résultat d'opérations mathématiques consistant à cumuler les différentes charges afférentes au produit : matière première, salaire, amortissements des machines, publicité, taxe etc.aux quelles vient s'ajouter en dernier lieu le bénéfice escompté par la direction.

b- Contributions des acteurs

A l'issue de sa recherche sur le thème : « Appréciation du système de la comptabilité analytique au sein de l'OKIMO », **Rodrigue Dino Lombo (2009)** montre que la façon de déterminer le résultat analytique avec la méthode du complet parait facile mais ne permet pas aux comptables d'analyser minutieusement les valeurs de certaines composantes. Il ajoute que pour une entreprise aussi grande que l'OKIMO, la méthode (du cout complet) apparait non appropriée vue l'ampleur des opérations et le rôle que doit jouer la comptabilité analytique dans cette

organisation .Il propose donc la méthode d'imputation rationnelle pour l'établissement des coûts et coûts de revient.

Qaqish M. (1987) a travaillé sur Comptabilité analytique et mesure de l'efficacité de l'organisation. Il a montré que la perception de l'efficacité concernant sa définition et sa mesure est influencée par les cultures et les valeurs des personnes concernées, par les approches et les méthodologies des recherches dans ce domaine et par la définition de l'organisation elle-même. En somme, il n'y a pas de consensus ni sur la définition de l'efficacité ni sur sa mesure. Or, il a été indispensable d'élaborer un modèle d'efficacité qui tient compte de ces divergences dans le but de la confronter aux informations que la comptabilité analytique est apte à fournir.

ALEXENDRE N. (2011) à la fin de sa formation (à l'école nationale des hautes études en santé publique) a mené sa recherche sur le thème « utilité et difficulté de mise en œuvre de la comptabilité analytique hospitalière », Il conclut que l'aide à la décision qu'apporte la comptabilité analytique dans une entreprise apparaît relativement faible face aux ressources qu'elle peut mobiliser. Il propose comme solution la certification des comptes qui pourrait être l'occasion d'abandonner l'obligation pour les entreprises de présenter les résultats de leur comptabilité analytique de façon normée et de leur permettre de choisir un modèle analytique adapté à leurs besoins. Il montre que d'autres outils, comme les tableaux de bord, sont plus efficaces pour piloter la recherche transversale de l'efficience, la bonne utilisation des ressources de l'entreprise. Il présente les conditions pour une comptabilité par centre de responsabilité. Avant d'adapter l'appareil comptable, les réformes institutionnelles nécessaires doivent être réalisées. Les responsabilités de chaque chef de pôle doivent pouvoir être clairement identifiées. La direction générale de l'entreprise doit être capable tant de décentraliser réellement les tâches et de déléguer une partie de son pouvoir que de gérer les conflits entre intérêts locaux et intérêts globaux. La décentralisation des décisions doit être menée avec intelligence de la situation : le responsable de pôle ne doit s'engager que sur des objectifs qu'il maîtrise au moins partiellement.

Suite à ces recherches sur le thème « la mise en place d'un système de comptabilité analytique dans une entreprise Algérienne. Cas de la fonderie d'Oran : Alfon », **BOUKSSESSA SouhilaKheira (2009-2010)**, montre que le système de la comptabilité analytique mis en place par Alfon a rencontré des difficultés à produire des coûts pertinents pour informer la prise de décision stratégique pour la raison de la complexité des processus de production et la diversité de produit. Le système de comptabilité analytique est existant à Alfon, il conviendra maintenant

de le développer, pourquoi pas recourir à de nouveaux systèmes tel que le système de comptabilité par activité, fondé sur une représentation de la consommation des ressources de l'entreprise centrée sur l'activité et les processus de l'entreprise.

c-TABLEAU N°1 : SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Auteurs	Variables de l'efficacité de la comptabilité analytique	Observations
François Bernatchez (1982)	Prix de vente	Une bonne politique de fixation du prix de vente joue un rôle très capital dans l'efficacité de la comptabilité analytique.
E. Hachez(2006)	Prix de revient (cout de revient)	Un cout de revient bien calculé est source de succès pour l'entreprise. La maitrise de cout est alors nécessaire
M.HARMED(2009)	Conditions de mise en place de la comptabilité analytique.	La mise en place de la comptabilité analytique dans les conditions normales est indispensable à la bonne marche, au déroulement au suivi et a l'atteinte des objectifs de la firme. Car c'est à ce niveau que sont définis les centres d'activités, les critères de répartition des CI etc..... Réussir la mise en place garantie donc en grande partie l'efficacité de la comptabilité analytique.
Gouj et al (2007), Dayan et al (2004)	Objectifs de la comptabilité analytique	La connaissance des objectifs de la comptabilité analytique est la condition primordiale pour l'atteinte de ces objectifs. Il est donc très important pour les différents acteurs impliqués dans la gestion de l'entreprise de connaitre ces objectifs
DIMITRI WEISSE (1999)	Qualités des ressources humaines.	La compétence et la vision des dirigeants sont nécessaires pour l'atteinte des objectifs définis et par conséquent pour l'efficacité de la comptabilité analytique.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche indique les démarches à entreprendre, la méthode de collecte, l'échantillonnage, les données de l'étude et celle de traitement des données recueillies en vue de gérer les résultats qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et de valider les hypothèses formulées.

I-Technique et Outil de collecte des données.

a) Recherches documentaires

Cette technique consiste à une fouille de tout ce qui a été écrit abordant dans le même sens, que celui de notre recherche. Cet outil permet de jeter un regard sur la revue de littérature et de compléter les données recueillies lors des entretiens. Il permet d'avoir plus d'informations écrites sur le sujet, d'avoir plus d'éclaircissement sur la comptabilité analytique et aussi donne une authenticité des informations obtenues.

Dans ce cadre nous avons eu à faire des recherches à la bibliothèque nationale de Porto-Novo, à la bibliothèque de l'Ecole Nationale de l'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), à la bibliothèque de PIGIER, des cours de deuxièmes et troisième année de la Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), des mémoires, des livres personnels et en fin d'autres ouvrages ayant abordé de près ou de loin, les aspects de notre étude. En dehors de ceux-ci nous avons aussi : le bilan, le compte de résultat, l'état annexe, de même que le manuel de procédure et le rapport d'audit de l'année 2014-2015.

b) Les entretiens

Il s'agit des conversations que nous avons eues avec les responsables à divers niveaux impliqués dans la gestion de Songhaï. Grace à cet outil :

- Un plus haut pourcentage de réponse peut être obtenu,
- Les personnes réellement sélectionnées peuvent être atteintes,
- Tout type de population peut être atteint,
- On est mieux informé sur les caractéristiques de ceux qui ne répondent pas,
- Les réponses sont spontanées,
- Les réponses sont définitives,
- Les réponses sont surtout plus riches plus nuancées

Il permet d'explorer le ressenti, les sentiments, les impressions, les opinions, les attitudes, permet d'éviter les pertes de temps, de faire des rapprochements entre les pratiques et les

théories relatées dans les manuels de procédure. De plus nous sommes imprégnés des réalités profondes du cadre et du milieu de travail. Cet outil sera utilisé à l'aide du guide d'entretien. Nous allons recueillir à ce niveau des informations à partir des conversations pour appuyer les données recueillies du questionnaire.

c) Recherche par l'internet :

L'internet est un réseau informatique mondial accessible au public. La recherche par l'internet nous a permis de faire connaissance d'avantage sur la comptabilité analytique, les méthodes de détermination des coûts de production et en fin le point de vue des auteurs sur la méthode de d'évaluation des coûts (méthode des sections homogène) utilisé par Songhaï. Il permet d'avoir les références des informations obtenues. Il permet d'avoir le point de vue des auteurs sur notre thème. Donne un accès rapide à l'information. Cet outil sera utilisé à l'aide des supports tels que les ordinateurs, portables etc...Son usage nécessite des vas et viens dans les cybers.

d) Le questionnaire

Le questionnaire est un outil qui vise à évaluer les aptitudes et les attitudes d'une population donnée. Il s'agit d'une série de question servant de base à une enquête, à un test. C'est un outil de recherche pour les sciences humaines et sociales. C'est un outil facile à manipuler.

Un public nombreux peut être touché. La technique est rapide. Elle permet d'atteindre des personnes fortes éloignées. Le coût apparent est inférieur à celui de l'entretien. L'enquête reste plus anonyme. Les réponses peuvent être réfléchies. Les répondants peuvent choisir de répondre quand cela leur convient le mieux ce qui peut faciliter leur participation.

Ce questionnaire élaboré sera partagé aux divers responsables impliqués dans la gestion du centre Songhaï. Ceci nous permettra de recueillir des informations, de les traiter afin d'atteindre nos objectifs.

e-) Observation

C'est un ensemble de remarques, de réflexions de quelqu'un qui a observé, étudié quelque chose. Autrement dit c'est l'action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements les phénomènes pour les étudier, les surveiller et en tirer des conclusions. Elle consiste à recueillir des informations sur les comportements non verbaux des sujets. Nous

avons choisi cet outil car il nous a permis de détecter les dysfonctionnements au sein de cette structure et d'en faire une interprétation. Il nous a permis d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent. Cet outil sera utilisé à l'aide du guide d'observation. Elle consiste à accorder une attention particulière à un certain nombre d'aspects du système de la comptabilité analytique.

II-Echantillonnage

Comme on peut le remarquer la formulation du thème de recherche, ce travail sera effectué au centre songhaï. L'unité de recherche est donc le centre Songhaï Porto-Novo. La population cible représente donc tous les agents de ladite structure. Au 05 /05/2016 le nombre des agents du centre est de 346 (toutes catégories confondu en dehors des occasionnels qui font 360). Ces agents sont répartis dans les différents départements. Compte tenu des contraintes de temps, ressources et les postes qu'ils occupent nous nous sommes intéressés spécialement aux responsables des sections, les producteurs, et les comptables. Ainsi pour constituer notre échantillon, nous avons appliqué un taux de 25 % de la population mère parmi les agents choisis au hasard, soit 87 agents constituent notre échantillon.

III-TRAITEMENT DES DONNEES ET OUTILS D'ANALYSE

Nous avons récupéré 80 questionnaires sur les 87 partagés. Les septes restants n'ont pas été remplis par les questionnés.

Pour traiter et analyser les données recueillies, nous nous sommes servis du texteur Word, de la statistique et le tableur Microsoft Excel.

Texteur Word

Il s'agit d'un logiciel de traitement de texte. Il existe en plusieurs versions. Nous avons utilisé ce logiciel pour présenter les données issues de nos observations et entretien relatifs au fonctionnement de la comptabilité analytique du centre Songhaï.

La statistique et le tableur Excel

Nous avons utilisé ces outils pour traiter les données issues du questionnaire. Ils nous ont permis de présenter les résultats obtenus sous forme des graphes. Nous avons aussi utilisé Excel pour

présenter dans des tableaux le coût de revient de certains produits tels que : savon lessive, et le jus d'ananas.

CHAPITRE3 : CADRE EMPIRIQUE

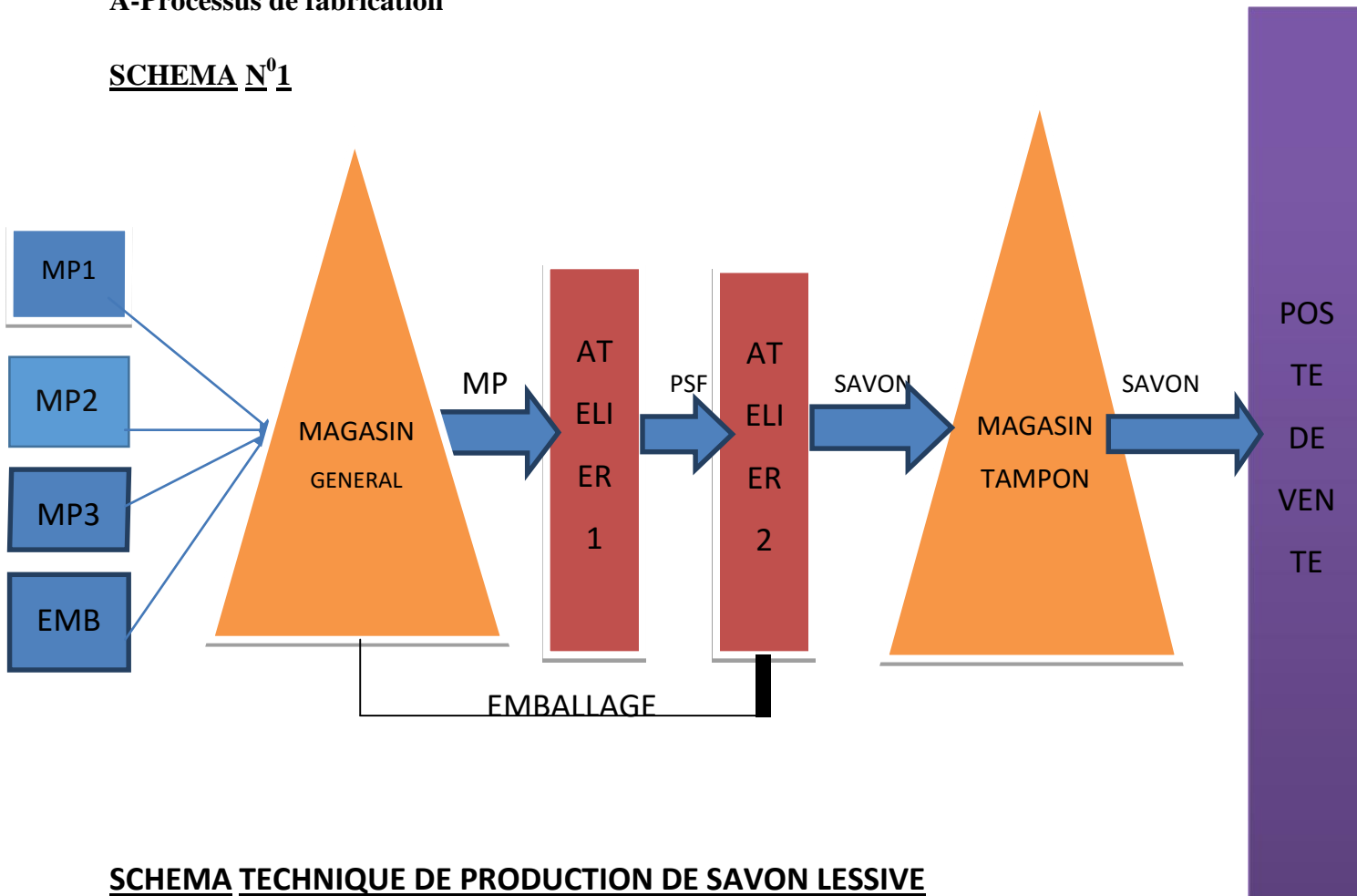
SECTION1 : Présentation et analyses des données

PARAGRAPHE 1 : Présentation des données

- Processus de fabrication et description du fonctionnement de la comptabilité analytique du centre Songhaï de Porto Novo.

A-Processus de fabrication

SCHEMA N°1



SCHEMA TECHNIQUE DE PRODUCTION DE SAVON LESSIVE

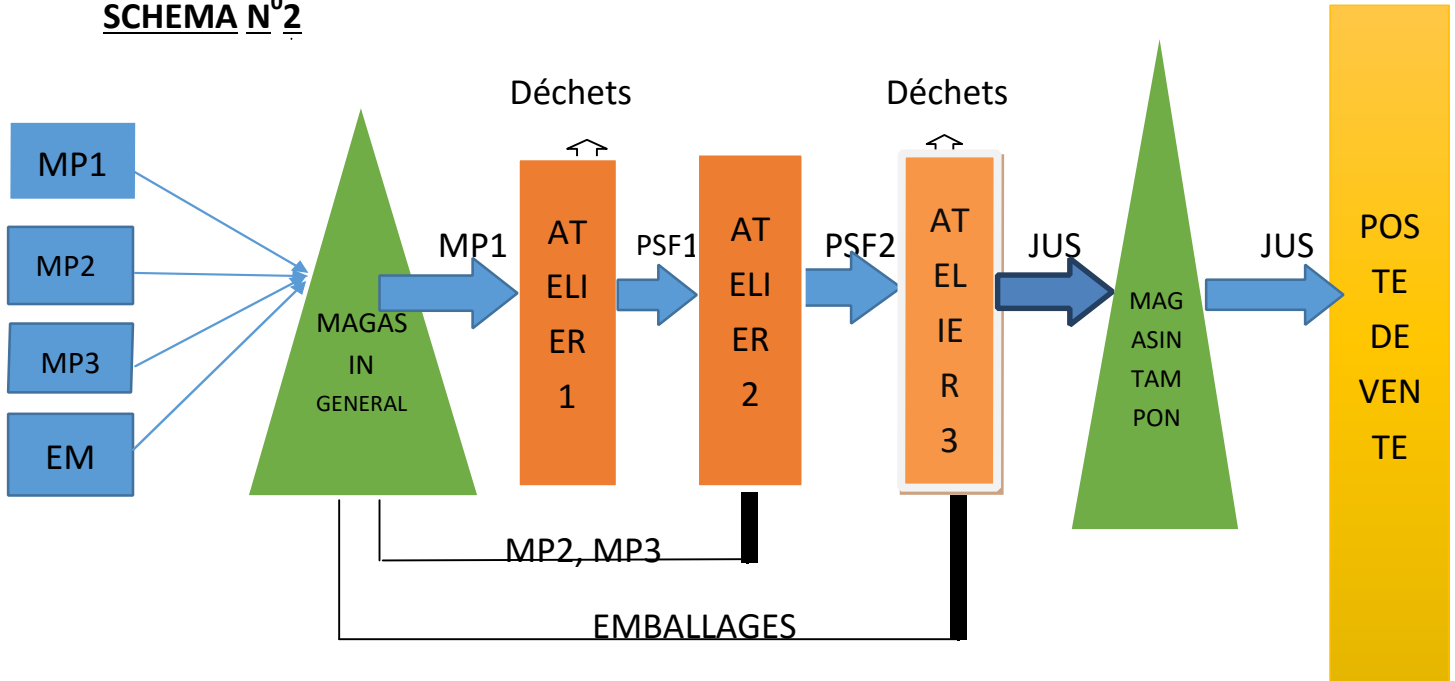
Commentaire du schéma technique n°1

Schéma n°1

Les matières premières MP1, MP2, MP3 et les emballages achetés sont stockés dans le magasin général. Les matières MP1, MP2, MP3 sont transformées dans l'atelier 1 puis donnent le produit semi fini (PSF) qui passe dans l'atelier2 pour être achevé. Les emballages sont directement

utilisés dans le second atelier pour servir du conditionnement. Les produits finis obtenus (savons lessives) sont transportés vers le magasin tampon où ils sont stockés afin d'être livrés au poste de vente pour sa commercialisation.

SCHEMA N°2



SCHEMA TECHNIQUE DE PRODUCTION DU JUS D'ANANAS

Commentaire du schéma technique n°2

Schéma n°2

Nous avons à ce niveau trois ateliers. Les matières premières (MP1, MP2, MP3) et les emballages achetés sont stockés au niveau du magasin général. La matière M1 subit dans un premier temps une transformation dans l'atelier n°1 pour donner un produit semi fini(PSF1).

Le PSF1 obtenu passe ensuite dans l'atelier2 pour une seconde transformation. A cette étape, on y ajoute les matières MP2 et MP3. Cette deuxième transformation nous donne un second produit semi fini (PSF2) qui passe dans l'atelier 3. En fin les emballages sont utilisés dans ce dernier atelier pour le conditionnement. Le produit fini (jus d'ananas) ainsi obtenu est d'abord stocké dans le magasin tampon puis livré au poste de vente pour sa commercialisation.

B-Description du fonctionnement de la comptabilité analytique de Songhaï

La comptabilité analytique est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. C'est un mode de traitement des données financières ayant pour objectif d'expliquer les résultats financiers. La comptabilité générale donne une vue globale des comptes de l'entreprises pendant que la comptabilité analytique présente une vision détaillée de chaque étape du processus de production de chaque activité de l'entreprise.

Dans le cas d'espèces, la comptabilité analytique au centre Songhaï facilite la détermination des coûts spécifiques dans chaque section. Elle permet à la direction financière de présenter à la direction générale (par trimestre) la santé financière du centre en général et de chaque section dans le détail de la rentabilité financière de chaque produit au cours de la période.

Le fonctionnement de la comptabilité analytique de Songhaï implique un certain nombre d'acteurs. Parmi ceux-ci nous pouvons citer : les responsables d'approvisionnement, les producteurs, la comptabilité et les dirigeants. Avant de déterminer le prix de vente unitaire d'un produit il faut savoir qu'il y a plusieurs opérations qui doivent être faites pour le produire au sein d'une entreprise. Ici on parle de processus de production qui part de l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la distribution de produit finis.

➤ **Approvisionnement**

L'approvisionnement consiste pour une entreprise à acheter les matières premières et services qui sont nécessaires à son fonctionnement. Le centre Songhaï considère la section approvisionnement comme une section auxiliaire, alors que cette section génère un coût important et les charges qu'engendre cette section sont directement liées au coût d'achat du produit concerné. Donc cette section approvisionnement ne doit pas être considérée comme une section principale et non comme une section auxiliaire.

Le centre Songhaï dispose de deux magasins principaux:

- **le Magasin Tampon** où sont stockés les produits issus des différentes sections de production et de transformation du centre,
- **le Magasin Général** où sont stockés les produits achetés par le centre. On y distingue les stocks d'alimentation, de consommables et d'emballages.

Le suivi et le contrôle de chaque magasin sont effectués par un comptable. L'achat des matières premières passe par le choix des fournisseurs. Pour une matière première donnée trois fournisseurs sont sélectionnés. Le choix du fournisseur se fait en fonction de sa compétitivité en termes de prix, de la qualité ainsi que de sa disponibilité en cas d'urgence. Deux types de matières sont achetés par le responsable d'approvisionnement : les matières stockables et les matières non stockables. Les matières non stockables sont achetées à partir du besoin exprimé par les producteurs et sont livrées aussitôt. Quant aux matières stockables, elles sont achetées mensuellement et stockées dans le magasin.

Pour la fabrication d'un produit, les chefs de sections émettent des bons de retrait de la matière première et les quantités selon leurs besoins. Ce bon est transmis au magasinier qui y inscrit la quantité qu'il peut livrer selon la disponibilité du stock et le prix du produit. Il calcul ensuite le montant total du bon et le renvoie à la comptabilité pour approbation. Pour un produit donné la fiche de stock va permettre l'enregistrement des mouvements d'entrée et de sortie des stocks. A tout moment, la consultation de la fiche permet de déterminer la quantité disponible du produit, compte tenu de ces mouvements ainsi que de la valeur théoriques du stock. Soulignons à ce niveau que la méthode de gestion de stock utilisé au centre Songhaï est le « **first in; first out** ».

Lorsque le bon parvient à la comptabilité, on vérifie si les prix sont exacts et si les quantités à livrées sont disponibles.

. Le responsable de l'approvisionnement et les comptables après l'achat procèdent au calcul des coûts d'achat des matières premières.

Coût d'achat

Le cout d'achat est le prix d'achat des matières premières et les autres frais accessoires à l'achat tels que : les frais de transport lies à la livraison et les frais de stockage dans les entrepôts. **Coût d'achat = Prix d'achat + Frais accessoires.**

La plus part des fournisseurs de Songhaï font des livraisons à domicile. Ils ne prennent donc pas en compte des frais de transport dans le calcul du cout d'achat. De plus à défaut de ne pouvoir répartir les charges indirectes (frais d'entretien, frais de déchargement etc.) lies à l'achat de ces matières premières compte tenu de leur quantité, le responsable de

l'approvisionnement impute ces charges indirectes à l'administration. Il retient donc le prix d'achat comme le cout d'achat des matières premières...

Coût de production

Le cout de production est l'ensemble des charges supportées par l'entreprise pour la fabrication d'un produit. **Coût de production=coût d'achat des matières consommées+ Charges directes+ Charges indirectes.**

Au départ le calcul de coût de production se faisait uniquement par les producteurs. Mais compte tenu des difficultés que ces derniers rencontrent, la comptabilité est actuellement impliquée dans le calcul de coût. Ainsi à la fin de la production, les producteurs calculent le coût de production à leur niveau puis envoient les informations nécessaires à la comptabilité qui à son tour calcule aussi les mêmes coûts de production. Il en résulte alors une confrontation des différents coûts calculés. En effet le calcul des coûts de production prend en considération les frais de l'approvisionnement des matières et les charges de production qui sont en deux sortes : les charges directes et les charges indirectes.

Charges directes

Une charge directe est une charge qu'il est possible d'imputer directement au coût d'un produit, sans avoir fait des calculs intermédiaires.

Pour déterminer la main d'œuvre liée à la fabrication d'un produit dans une section, ils se basent sur le salaire d'un employé de la section. L'évaluation de la main d'œuvre se fait donc proportionnellement au temps de travail dans le processus de production.

Charges indirectes

Une charge indirecte est une charge qui concerne plusieurs produits de l'entreprise et qui sont réparties entre ces produits à l'aide des clés de répartition.

Les charges indirectes de Songhaï concerne généralement les charges d'électricité, l'amortissement, l'entretien, les charges liées à l'administration etc. Il n'existe pas des clés réelles pour la répartition de ces charges indirectes. Cependant la comptabilité procède à une répartition équitable de ces charges indirectes sur les différentes sections concernées et par la suite sur les produits. Le coût de production est ainsi calculé.

Coût de revient

Le coût de revient correspond à l'ensemble des charges directes et indirectes, fixes et variables de production et de distribution pour une unité de bien ou de service vendue.

Autrement dit, il est constitué de l'ensemble des charges consommées par un produit jusqu'au stade final de son écoulement. **Coût de revient = coût de production + les frais de distribution.**

Dans le cas d'espèce le coût de revient n'est pas calculé mais il est plutôt estimé par la comptabilité. Ceci se justifie par le fait que le centre Songhaï ne se déplace pas avant d'écouler ses produits. Il dispose d'un poste de vente pour l'écoulement de ses produits. Les autres frais liés à la distribution (salaires des employés du poste de vente, le loyer etc.) ne sont pas pris en compte dans le calcul du coût de revient. Car il n'existe pas de critères pouvant permettre la répartition de ces charges indirectes et même celle liées à l'administration. Elles sont donc couvertes par autres revenus issus d'autres activités du centre. En effet le coût de production calculé est retenu comme le coût de revient. La comptabilité après cette étape procède à la fixation du prix de vente. **Administration**

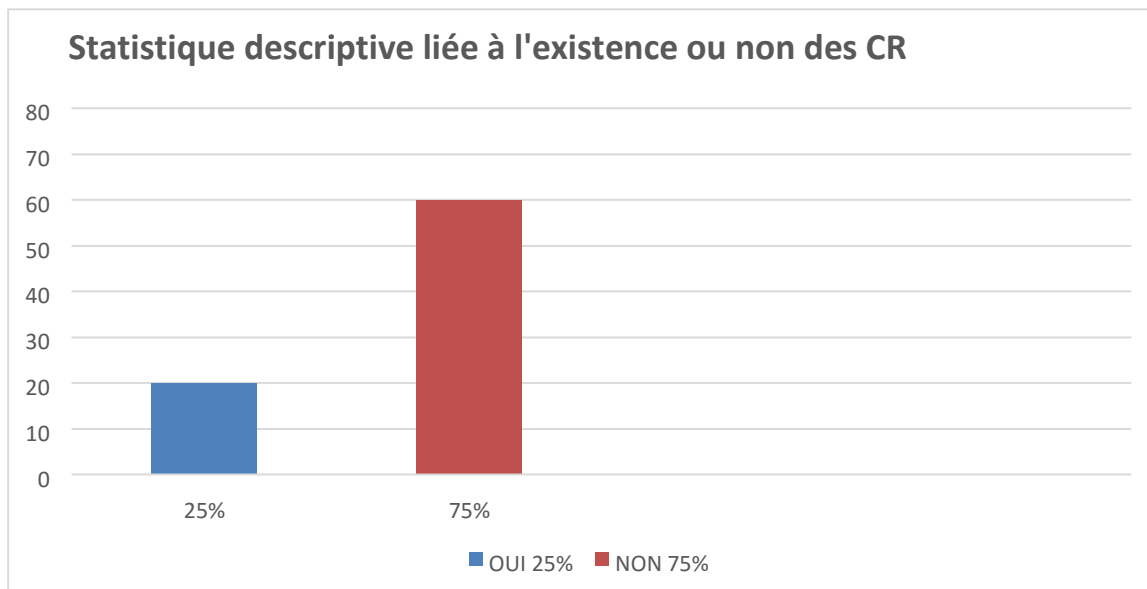
Après cette étape, la comptabilité met à la disposition des dirigeants le travail effectué (coût de revient). Les dirigeants se prononcent ainsi sur le prix de vente. Mais à ce niveau il y a deux cas à souligner. Parfois le coût de revient de certains produits est supérieur au prix de vente sur le marché et après avoir y appliqué la marge bénéficiaire le produit revient cher et n'est plus facilement céder. Mais dans le cas où le coût calculé est raisonnable, ils fixent le prix de vente à partir de coût de revient en appliquant une marge bénéficiaire sur le cout de revient. Il est à noter que l'avis des producteurs n'est pas consulté lors de la fixation de prix. Ces derniers ne font qu'exécuter.

PARAGRAPHE 2 : Analyse des données

- Evaluation de l'efficacité de la comptabilité analytique de songhaï

A- Présentation graphique des résultats issus du questionnaire

Graphique n°1 : Statistique descriptive liée à l'existence ou non des clés de répartition

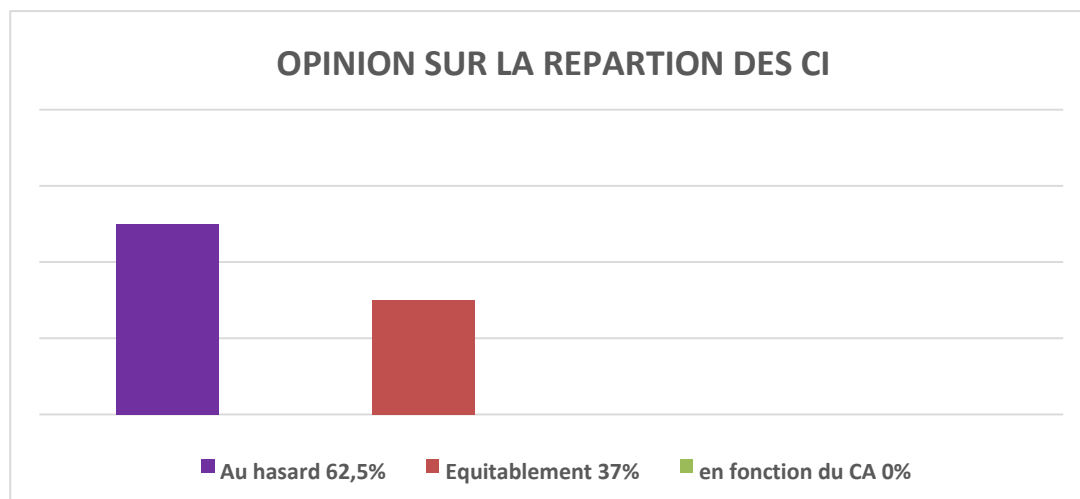


Source : Graphe réalisé par nous- même a partis des données du questionnaire

Commentaire du graphe n°1 :

Le graphique n°1 présente la statistique descriptive liée à l'usage des clefs de répartition au centre Songhaï. L'analyse de ce graphe montre qu'il n'existe pas des clés de répartition des charges indirectes, selon 75% des agents questionnés. Ceci est dû à la complexité des activités réalisées au sein de cette structure, de sa mise en place et du manque de volonté des dirigeants.

Graphique n°2 : Opinion des agents questionnés sur la répartition des charges indirectes

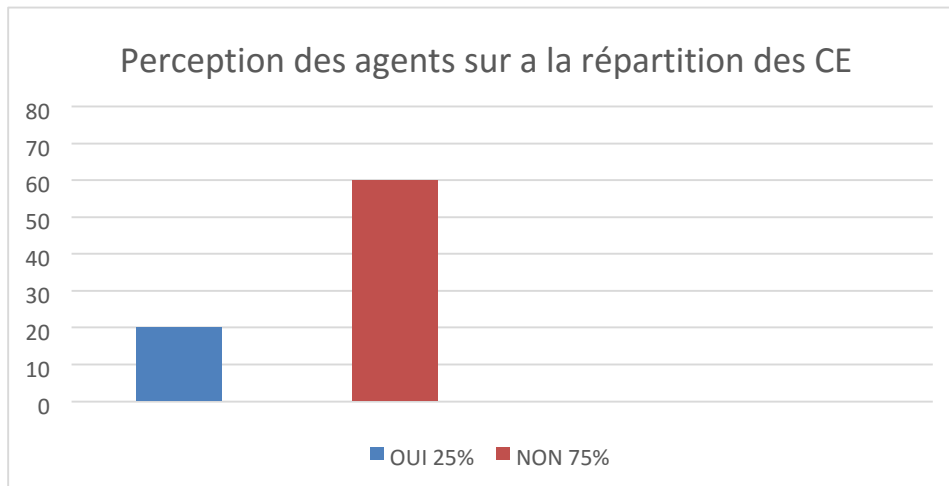


Source : Graphe réalisé par nous-même à partir des données du questionnaire

Commentaire du graphe n°2

Le graphique n° 2 présente l'opinion des agents questionnés sur la répartition des charges indirectes du centre Songhaï de Port novo. Les résultats du questionnaire ont montré que du point de vue de 62,5% des agents questionnés, la répartition des charges indirectes du centre Songhaï se fait équitablement. L'inexistence des clefs de répartition des charges indirectes est à la base de cette répartition équitable. Etant donné que toutes les sections dudit centre ne consomment pas la même quantité de charge indirecte, cette répartition équitable induit sans nul doute un calcul de coût biaisé.

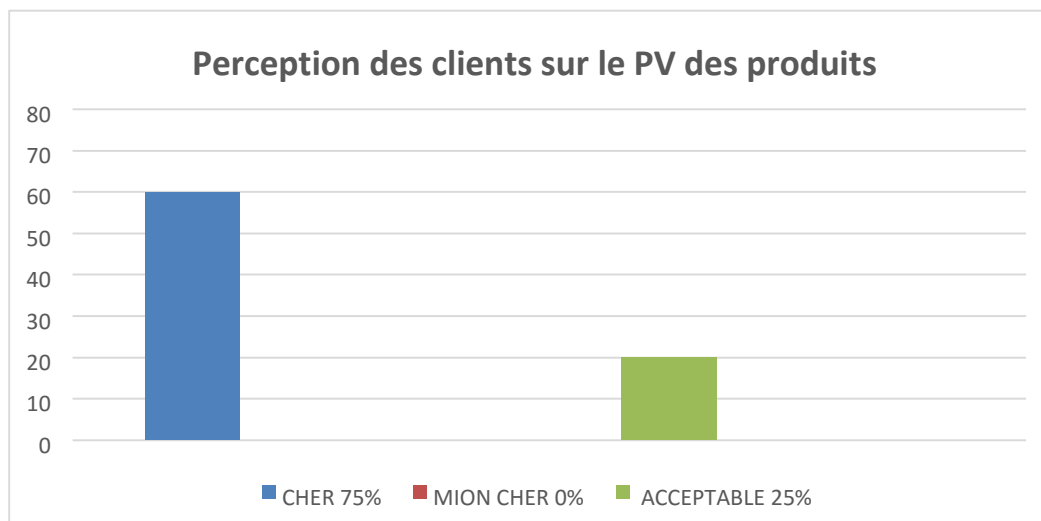
Graphique n°3 : Perception des agents sur les charges d'électricités imputées à l'usine de savon et du jus.



Source : Graphe réalisé par nous-même à partir des données du questionnaire
Commentaire du graphe n°3

Le graphique n°3 présente la perception des agents sur les charges d'électricité imputées à l'usine de savon et du jus. Il ressort de l'analyse de ce graphe que les charges d'électricité imputées à l'usine de savon et du jus ne sont pas réellement celles consommées par ces usines selon 75% des questionnés. Ceci a pour cause la répartition équitable. Il y a donc une surfacturation de ses charges d'électricité sur ces usines. Ce fait augmente le coût de production au niveau de ces usines.

Graphique n°4 : Perception des clients sur le prix de vente des produits de Songhaï

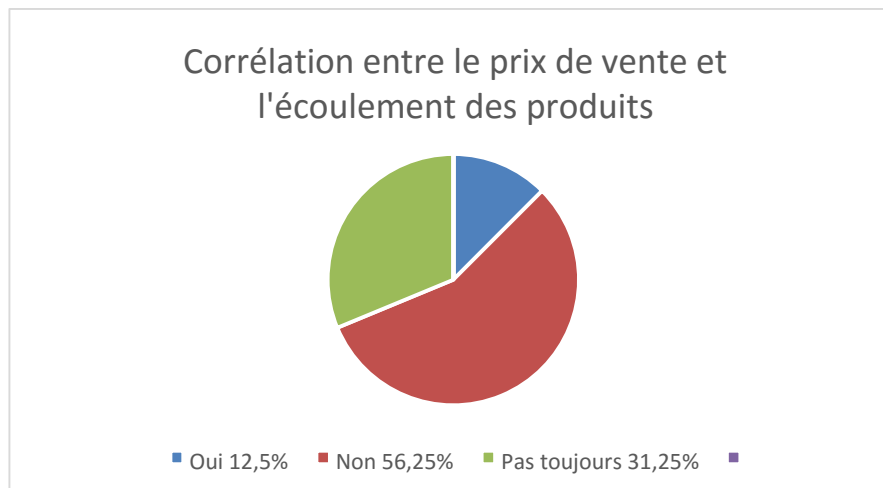


Source : Graphe réalisé par nous-même à partir des données du questionnaire

Commentaire du graphe n°4

Le graphe n°4 présente la perception des clients sur le prix de vente des produits de Songhaï. Selon ce graphe, 75% des agents questionnés ont affirmé que les produits de Songhaï sont chers du point de vue des clients. Cette cherté est due d'une part à la non maîtrise des coûts et d'autre part à la qualité Bio des produits vendus. L'autre aspect à souligner est la politique de fixation des prix de section à l'interne.

Graphique n°5 : Perception des agents sur la corrélation entre le prix de vente fixé et l'écoulement des produits.



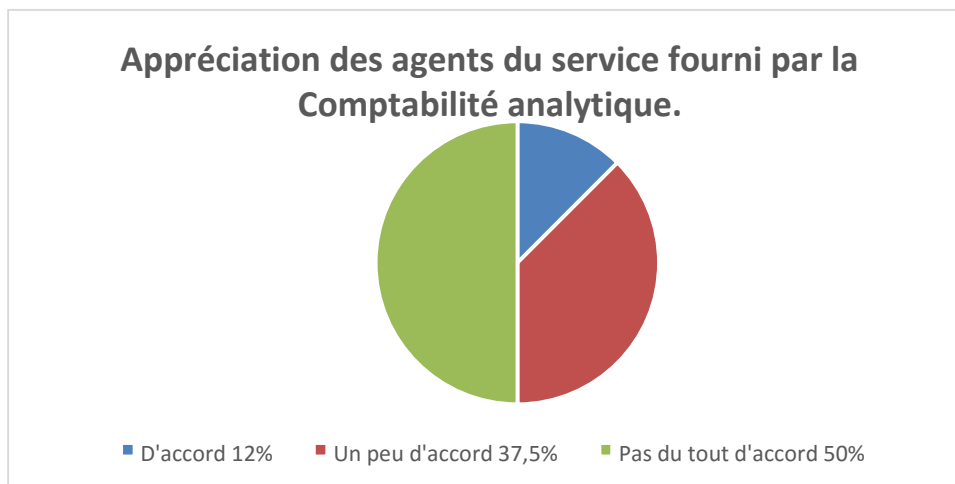
Source : résultat du questionnaire

Commentaire du graphique n°5

Le graphique n°5 montre la perception des agents sur la corrélation entre les prix de vente fixé et l'écoulement des produits. L'analyse de ce graphe montre que le prix de vente fixé ne permet pas l'écoulement des produits de Songhaï selon 56,25% des agents questionnés. Et

31,25% montrent que le prix fixé ne permet toujours pas l'écoulement des produits. Les 12,5% restant affirme que le prix de vente permet un écoulement parfait des produits. Cet état de choses prouve que la plus part des produits de Songhaï ne sont pas vendus comme cela se doit. C'est d'ailleurs pour cette raison que de nombreuses sections gardent en stock pendant des mois voire année des produits finis non vendus. La gestion de ses stocks pendant cette période constitue des charges supportées inutilement.

Graphiquen°6 : Appréciation des agents du service fourni par la comptabilité analytique



Source : Graphe réalisé par nous-même à partir des données du questionnaire

Commentaire du graphe n°6 :

Le graphe n°6 ci-dessus montre la composition de l'échantillon ayant servi à notre étude en ce qui concerne le service fourni par la comptabilité analytique. Ainsi sur les 80 agents sélectionnés 50% ne sont pas du tout satisfaits du service apporté par la comptabilité analytique. D'autres faisant un pourcentage de 37,5 ont affirmé qu'ils sont un peu satisfaits du service que fournit ce dernier. Les 12,5% restant affirme une satisfaction total du service apporte par la comptabilité analytique. Ceci revient à dire que la majeure partie n'est pas encore satisfaite.

En comptabilité analytique, **la méthode des sections homogènes** exige que les charges par nature indirectes soient imputées dans les différentes sections homogène définies au préalable à l'aide des clefs de répartition en vigueur dans l'entreprise. Mais les différents résultats issus de nos entretiens et questionnaire montrent qu'il n'existe même pas des clefs de répartition pouvant permettre de faire cette **répartition primaire des charges indirectes**.

Il est aussi exigé de répartir les charges indirectes des sections auxiliaires sur les sections principales à l'aide des clefs de répartition retenues au niveau des centres d'analyse. D'après

nos observations et entretiens les charges liées aux sections auxiliaires telles que : approvisionnement, entretien, administration ne sont pas réparties sur toutes les sections principales de production mais elles sont plutôt couvertes par des revenus issus d'autres activités (prêts aux tiers) de l'entreprise faute de clefs de répartition. **(Cette répartition secondaire n'est pas aussi faite).**

B-Présentation du calcul du cout de production du savon lessive et du jus d'ananas au centre Songhaï.

1-Cout de production du savon lessive

-TABLEAU N°8 : COUT D'ACHAT DES MATIERES PREMIERES NECESSAIRE A LA FABRICATION DU SAVON LESSIVES

Eléments	MP1			MP2			MP3		
	Quantité	Prix unitaire	Montants	Quantité	Prix unitaire	Montants	Quantité	Prix unitaire	Montants
Prix d'achat net	100 kg	850	85000	0,5 L	2500	1250	0,5 L	11000	5500
Charges indirectes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût d'achat	100 kg	850	85000	0,5 L	2500	1250	0,5 L	11000	5500
Coût total d'achat	91750								

Source : données issues de l'entretien

Les livraisons se font à domicile. Les autres charges indirectes liées à l'achat des matières premières ne sont pas prises en compte dans le calcul du cout d'achat, faute de clef de répartition.

-TABLEAU N°9 : COUT DE PRODUCTION DU SAVON LESSIVE

Eléments	Produit fini		
	Quantité	Prix unitaire	Montants
Coût d'achat des matières consommées	-	-	91750
MOD	5	1811,12	9055,6
Frais d'électricités	2h	2814,0506	5628.1012
Amortissements	2h	1551,8086	3103,6172
Emballages	400	15	6000
Coût DE PRODUCTION		115537,3184	

Sources : données issues des observations et entretiens.

Le coût de production unitaire de savon lessive est de 283,406F. Ce coût est déjà supérieur au prix de vente sur le marché qui est compris entre 200 et 225F, alors qu'il s'agit de la même qualité. Alors que la MP1 qui est achetée à 850F le kg dans une autre section de l'entreprise est à 700F sur le marché d'après nos recherches. Si la fabrication de MP1 était sous- traitée, ça permettrait une réduction du coût d'achat de 15000F et par conséquent baisser le coût de production. Soit une réduction de $(850-700) * 100 = 150 * 100 = 15000F$. Encore que les frais d'électricité imputés à l'usine de savon ne sont pas celles réellement consommés par l'usine. Une connaissance parfaite de ces frais permettrait encore de réduire davantage le coût de production.

-TABLEAU N°10 : COMPARAISON DE PRIX DE VENTE DU SAVON LESSIVE ET LE PRIX DU MARCHE

Eléments	Prix de vente du savon lessive(FCFA)
Songhaï	350
Marché	(200)
Différence	150

Source : données relatives à l'entretien

L'unité du savon lessive du centre Songhaï est plus cher que celui du marché de 150F. Nous ne pouvons conclure directement que le prix de vente très élevé est la cause de l'inefficacité de la comptabilité analytique. Car le prix de vente reflète l'image de l'entreprise. Autrement dit le prix renseigne sur la qualité du produit vendu. Nous pouvons ajouter à ce niveau que les produits de Songhaï sont bios. Néanmoins il faut d'abord souligner que les autres centres de Songhaï qui disposent des clés de répartition contrairement à celui de Porto-Novo calculent un coût de revient beaucoup plus raisonnables et par conséquent fixent un prix de vente psychologique s'agissant toujours de la même qualité. Ensuite, il existe d'autres entreprises qui fabriquent les mêmes produits bios et à moindre coût. De plus pour avoir une idée de la qualité de ce produit, nous avons assisté à sa fabrication du début jusqu'à la fin et nous en avons fait l'usage. Nous sommes aussi allés sur le marché et acheter ce même savon lessive à moindre coût que nous avons aussi utilisé. Les deux sont parvenus à satisfaire le même besoin. Le consommateur étant un agent rationnel ne cherche qu'à satisfaire ses besoins et à moindre coût.

2-Coût de production du jus d'ananas

-TABLEAU N°11 : Coût D'ACHAT DES MATIERES PREMIERES NECESSAIRES A LA FABRICATION DU JUS D'ANANAS.

Eléments	unité de mesure	Quantités	Prix unitaire	Montants
MP1	Kg	2535	100	253500
MP2	Kg	2	2000	4000
MP3	MI	6	250	1500
Charges indirectes	-	-	-	-
Coût d'achat des MP	-	-	-	259000

Source : données issues des entretiens.

-TABLEAU N°12 : COUT DE PRODUCTION DU JUS D'ANANAS

Eléments	Unité de mesure	Quantité	Prix unitaire	Montants
Coût d'achat des MP consommées	-	-	-	259000
Emballages	Unité	2302	60	138120
Etiquettes	Unité	2302	50	115100
Gans et cache nez	Paire	10	110	1100
Main d'œuvre	heure travail	10	1200	12000
Electricité(CI)	heure travail	8	2814,0506	22512,4048
Amortissement	heure travail	8	47,3963	379,1706
Coût de production		2302	238,1457	548211,5754

Source : données issues des entretiens.

Les déchets issus de la fabrication du jus d'ananas ne sont pas évalués et soustraits du coût de production par l'entreprise. (Source : observation et entretien)

EVALUTION DES DECHETS ISSUS D'UNE FABRICATION DE 2302 BOUTEILLES DE 35CL JUS

La production de 2302 bouteilles de 35cl donne 1210kg de déchets utiles.

-TABLEAU N°13 : EVALUATION DES DECHETS

Eléments	Quantité (kg)	Prix unitaire en FCFA	Montants
Déchets (peau ananas)	1020	10	10200
Déchets purée et couronne ananas	190	10	1900
TOTAL	1210	10	12100

Source : données issues de l'entretien et de l'observation

Le coût de production calculé ci-dessous doit être diminué de 12100F ce qui n'est pas fait.

-TABLEAU N°14 : COUT DE PRODUCTION APRES DEDUCTION DE LA VALEUR DES DECHETS

Eléments	Montants
Coût de production initial	548211,5754
Valeurs des déchets	-12100
Coût après les déchets	536111,5754
Coût unitaire	232,8894

Source : données issues des entretiens

Il est à noter que ce coût calculé n'est pas encore le coût réel de production car les charges d'électricité incorporées ne sont pas celles réellement consommées par le produit. Notons

également que les emballages utilisés pour le conditionnement du jus sont achetés dans une autre section de l'entreprise, cette section étant un centre de profit a livré ces emballages au coût de production plus une marge bénéficiaire. Ce qui augmente le prix de section à l'interne par conséquent augmente le coût de production du jus.

.-Tableau N°15 : comparaison du prix de vente du jus d'ananas de Songhaï à celui du marché

Éléments	Prix de vente du jus d'ananas
Songhaï	350
Marché	(250)
Différence	100

Source : données issues des entretiens

Le jus de d'ananas d'une bouteille de 35CL de Songhaï est plus cher que celui du marché de 100F. A ce niveau également nous avons assisté à la fabrication du jus d'ananas. Nous avons acheté le jus d'ananas de Songhaï et celui du marché mais nous n'avons remarqué aucune différence. Il est important de noter que plusieurs autres produits en dehors des deux que nous avons choisis, sont stockés en quantité importante en magasin puisque le prix de vente est trop élevé. Certes la qualité mais notons aussi que les dysfonctionnements liés à leur comptabilité analytique les amènent à surestimé les coûts de production.

Les différentes matières utilisées dans la fabrication du savon lessive et du jus d'ananas ne sont pas mentionnées dans notre travail pour cause de confidentialité.

De tout ce qui précède, la comptabilité analytique de Songhaï n'est pas efficace parce qu'elle ne permet pas d'atteindre des objectifs au niveau de chaque section et par conséquent au niveau de l'entreprise en générale. Ceci s'explique par la mauvaise répartition des charges indirectes, prix de vente très élevé, la mévente, manque de main d'œuvé qualifiée. De plus elle ne permet pas de prendre des décisions rationnelles.

SECTION2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Recommandations

Cette étude a montré que le centre Songhaï Porto Novo dispose d'un système de comptabilité analytique inefficace, malgré sa taille et la disponibilité des ressources. Les méthodes FIFO, CMP, et la méthode des sections homogènes qu'utilise le centre Songhaï dans le processus de calcul de coût ne sont pas mauvaises en elles. Car la méthode des sections homogènes est la plus couramment utilisée puisqu'elle présente un rapport satisfaisant entre la complexité des traitements et la précision des résultats. De plus elle est recommandée par le PCG. Certes elle n'est pas sans insuffisance (cause de l'apparition de la méthode ABC). Mais il faut noter que c'est la façon dont cette méthode est utilisée par le Centre Songhaï qui ne lui permet pas de bien évaluer les coûts de production. Il urge au dirigeants de cette structure de mener de façon consensuelle, les actions suivantes, nécessaires à l'amélioration du service fourni par la comptabilité analytique, au bien-être du personnel et à la pérennisation du centre. Il s'agit de :

- D'évaluer les déchets utiles et de soustraire leur valeur du coût de production du jus d'ananas. Ce qui dans une certaine mesure fera baisser le coût de production de ce jus et par conséquent un prix de vente raisonnable pourra être fixé pour rendre ce produit plus compétitifs sur le marché. Ceci pourrait être aussi appliqué pour tout produit dudit centre.
- Doter chaque usine d'un décompteur afin de connaître à tout moment l'énergie électrique consommée par chaque usine ceci faciliterait la répartition des charges d'électricité ;
- Définir des clefs de répartition pour répartir les charges indirectes ;
- Organiser des séances périodiques de recyclage du personnel afin de leur permettre d'acquérir une compétence professionnelle acceptable.
- Organiser périodiquement une enquête des consommateurs pour recenser leurs besoins et appréciations dans l'intention d'améliorer la qualité voire diversifié la production.
- Instituer une gestion prévisionnelle digne de ce nom .Cet outil permettra de quantifier les écarts, situer les responsabilités et de prendre des décisions en conséquence.

- Tenir compte aussi du prix du marché dans la fixation de vos prix de vente, afin de rendre plus compétitifs les produits ;
- Partir d'abord du marché et connaître à quel prix les consommateurs sont prêts à acheter le bien. Ceci vous permettra de calculer un coût cible qui facilitera l'écoulement de vos produits.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre

- ✓ Pour faire l'évaluation des déchets, il faut mettre en place une équipe qui à chaque production va peser ces déchets afin de connaître leur poids ;
- ✓ Pour l'achat des décompteurs, il faut que les dirigeants mettent cela dans le besoin annuelle et qu'avant la répartition des dividendes les charges liées à l'achat de ces décompteurs soient enlevées ;
- ✓ Pour définir les clefs de répartitions des charges indirectes, il faut que les dirigeants engagent des experts en comptabilité pour les aider à redéfinir les différentes sections, identifier les différentes charges directes et indirectes consommées au niveau de chacune de ces sections ;
- ✓ Pour les séances de recyclages du personnel il faut définir des heures appropriées et engages des experts pour la formation.

CONCLUSION

Promouvoir le développement de l'agriculture, lutter contre la pauvreté et la faim en cultivant les ressources locales au Bénin et dans l'Afrique toute entière sont les missions principales pour lesquelles le centre Songhaï a été créé. L'importance de ces missions justifie notre préoccupation d'analyser l'efficacité de sa comptabilité analytique pour son amélioration. La démarche méthodologique mise en œuvre tout au long du présent travail permet de noter que la comptabilité analytique du centre SONGHAI n'est pas efficace comme l'indique son fonctionnement. La non existence des clefs de répartition des charges indirectes, coût de revient élevé, prix de vente très élevé, la baisse du résultat global depuis des années sont tant d'indicateurs qui justifient cette inefficacité. Les différents indicateurs exploités au cours de notre stage montrent que l'ensemble des charges imputées à la fabrication d'un produit ne sont pas celles réellement consommées par le produit. Alors que le centre Songhaï s'est assigné d'énormes objectifs, ces constats faits menacent énormément la continuité de sa mission et l'atteinte de ses objectifs. Il est alors nécessaire de souligner qu'une amélioration des indicateurs de l'efficacité de la comptabilité analytique ne sera effective qu'à la réorientation des politiques de gestion des ressources, de fixation de prix et de prise de décisions par les dirigeants. Pour cette raison des recommandations ont été faites au terme de cette étude à l'endroit des dirigeants. En effet aucune technique de gestion ne peut absolument résoudre tous les problèmes. Néanmoins la mise en application de ces recommandations permettra un tant soit peu d'améliorer le fonctionnement de la comptabilité analytique de Songhaï.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les contours possibles de notre étude. Les suggestions et critiques de chacun rehausserons la qualité du travail afin d'aider Songhaï à améliorer le fonctionnement de sa comptabilité analytique pour la rendre efficace.

BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGES, ARTICLES et MEMOIRES

- Ahmed S. et Jean-Marie A. (2004) ; *Lexique d'économie* 8^e Edition DALLOZ ;
- Augustin-Marie M. A. (2013) « Le rôle de la comptabilité analytique dans le processus d'élaboration budgétaire au sein de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE).
- Erick k. M. (2007) *LA COMPTABILITE DES SOCIETES ET L'ANALYSE FINANCIERE AU BAC G2* ; 3^e Edition ; Cotonou ;
- François B. (1982) ; « comment fixer un prix de vente » ; QUEREC VERT ; vol 38 ;.....
- Gilbert P. (1995), « La difficulté émergente du contrôle de gestion territorial », revue politique et management public, vol 13, n^o3
- Henri B. (2000), *COMPTABILITE DE GESTION*, Edition ECONOMIA, Paris, 308pages.
- Louis D. et Didier J. (2003), *COMPTABILITE ANALYTIQUE DE GESTION*, 4^e Edition, Dunod, Paris 482 Pages.
- Michel G. (2009), *CONTROLE DE GESTION*, 9^e Edition, Edition ECONOMIA, Paris, 816 pages.
- Michael A. (1995) *SAVOIR VENDRE* ; DUNOD ; Paris ;
- Mahmoud Q. (1987) « Comptabilité analytique et mesure de l'efficacité de l'organisation »
- Nicolas A. (2011) à la fin de sa formation (à l'école nationale des hautes études en santé publique) a mené sa recherche sur le thème « utilité et difficulté de mise en œuvre de la comptabilité analytique hospitalière ».
- Rodrigue D. L.(2009) « Appréciation du système de la comptabilité analytique au sein de l'OKIMO ».
- Richard H. (2003) « Calcul des couts et analyse de la rentabilité dans les PMI au Benin : Cas de la boulangerie ROMA »option gestion.
- Souilla Keira B. (2009-2010) « la mise en place d'un système de comptabilité analytique dans une entreprise Algérienne. Cas de la fonderie d'Oran : Alfon ».

- WEISS D. (1996), *LA GESTION DE PRODUCTION*, édition d'organisation, Paris, 139 pages

❖ **AUTRES DOCUMENTS**

- Plan comptable
- Rapport d'audit de l'année 2014 de l'entreprise
- Cour de comptabilité analytique de 2eme année

❖ **INTERNET**

- Etre Comptable.Com /Montréal / Québec (2013-2016)
- Compta facil.Com
- philipe.bascet@gva.fr, www .associationfondationconseil .COM).
- www.gossogle scholar.Com