



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maitrise Professionnalisée
De Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

**Promotion 1
(2001-2003)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ETUDE ET CONCEPTION DU NOUVEAU
SYSTEME COMPTABLE ET DE GESTION DU
GROUPE SOMICOA**

Présenté par :

Sada El Féki AGNE

Dirigé par :

Mr GILBERT BOSSA

Professeur au CESAG

REMERCIEMENTS

- A Monsieur GILBERT BOSSA, Professeur au CESAG pour avoir bien voulu accepter de diriger et d'encadrer ce travail ;
- A la Direction Générale de la SOMICOA pour avoir permis cette formation et pour la compréhension dont elle a fait montre pendant toute la durée de la formation ;
- Au corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- Au personnel du CESAG pour sa disponibilité ;
- A ma très chère famille pour sa patience durant cette période passée au CESAG
- A tous mes camarades de promotion pour l'ambiance et l'esprit d'équipe qui ont prévalu durant toute la formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SOMICOA : Société Maritime et industrielle des côtes ouest africaine.

S & K : SMITH ET KRAFFT (société de consignation).

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la Communication

IATA : Association International du Transport Aérien

PAD : Port Autonome de Dakar

LTA : Lettre de Transport Aérien

BMOP : Bureau de Main d'œuvre du Port de Dakar

SEMPOS : Syndicat des Employeurs des Ports Autonomes du Sénégal

SETTAO : Syndicat des Entreprises de Transit et de Transport de l'AFRIQUE de l'Ouest

MOD : Main d'Oeuvre

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| | Page |
|--|------|
| FIGURE 1 : Les types de systèmes d'informations | 10 |
| FIGURE 2 : métiers du groupe | 22 |
| FIGURE 3 : organigramme SOMICOA | 24 |
| FIGURE 4 : schéma simplifié des opérations liées au transport aérien | 27 |
| FIGURE 5 : extrait compte d'escale | 33 |
| FIGURE 6 : extrait compte d'escale | 33 |
| FIGURE 7 : compte de résultat du compte d'escale | 37 |
| FIGURE 8 : coûts et recettes de magasinage | 42 |
| FIGURE 9 : schéma d'informatisation du transport aérien | 49 |
| FIGURE 10 : architecture d'ensemble des futurs systèmes | 52 |
| FIGURE 11 : architecture du système transport aérien | 54 |
| FIGURE 12 : architecture générale des applications transport maritime | 61 |
| FIGURE 13 : architecture détaillée des applications transport maritime | 62 |
| FIGURE 14 : chantier de manutention | 63 |
| FIGURE 15 : contrôle BMOP et marques heures MOD BMOP | 64 |
| FIGURE 16 : système d'information et de contrôle de gestion | 65 |
| FIGURE 17 : nouvel organigramme du groupe SOMICOA | 82 |

TABLE DES MATIERES

| | Page |
|--|------|
| Remerciements | I |
| Liste des sigles et abréviations | II |
| Liste des tableaux et figures | III |
| Table des matières | IV |
| Introduction | 1 |
| 1^{ère} PARTIE : Cadre théorique | 5 |
| Introduction | 6 |
| CHAPITRE 1 : Système d'information et de gestion | 7 |
| 1.1.Systèmes d'informations | 8 |
| 1.1.1. Définition du système d'information | 8 |
| 1.1.2. Les différents types de systèmes d'informations | 9 |
| 1.1.3. Les étapes de la mise en place d'un outil du système d'information | 11 |
| 1.2. Système d'information, outil essentiel de gestion | 14 |
| 1.2.1. Le système d'information une composante du système de gestion | 14 |
| 1.2.2. Le contrôle de gestion est tributaire du système d'information | 14 |
| 1.2.3. L'impact de la structure du système d'information sur l'organisation du Contrôle de gestion | 15 |
| 1.2.4. Les NTIC et le travail du contrôleur de gestion | 15 |
| Conclusion | 16 |
| CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE | 17 |
| 2.1.La période de conception | 17 |
| 2.1.1. La démarche | 17 |
| 2.1.2. L'observation | 18 |
| 2.1.3. Les questionnements | 18 |
| 2.1.4. L'analyse documentaire | 18 |
| 2.2.La période de réalisation | 19 |
| 2.2.1. L'étude technique | 19 |
| 2.2.2. La production du logiciel | 19 |
| 2.2.3. La mise en œuvre | 20 |
| 2^{ème} PARTIE | 21 |
| CHAPITRE 3 : Présentation de l'entreprise | 22 |
| 3.1.Présentation | 22 |
| 3.1.1. Les métiers du groupe | 22 |
| 3.1.2. La structure existante | 23 |
| 3.2.Les principales activités du groupe | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.1. Les activités liées au transport aérien | 26 |
| 3.2.1.1. Elément de diagnostic | 31 |
| 3.2.2. Les activités liées au transport maritime | 32 |
| 3.2.2.1. La consignation maritime | 32 |
| 3.2.2.2. L'activité de manutention | 35 |
| 3.2.2.3. L'activité de transit maritime | 43 |
| 3.2.2.4. Elément du diagnostic | 46 |
| CHAPITRE 4 : Les systèmes informatiques actuels et en projet | 48 |
| 4.1. Configuration du matériel | 48 |
| 4.2. Applications en service | 48 |
| 4.3. Applications développés | 49 |
| 4.4. Applications en projet | 51 |
| CHAPITRE 5 : Conception du nouveau système de gestion | 51 |
| 5.1. Objectifs des futurs systèmes de gestion | 51 |
| 5.1.1. Schéma d'ensemble des futurs systèmes | 51 |
| 5.2. Architecture du système transport aérien | 54 |
| 5.3. Conception du système transport maritime | 60 |
| 5.3.1. Maquette d'ensemble du futur système | 60 |
| 5.3.2. Principes de base du futur système | 60 |
| 5.4. Conception du système d'informations comptables et de gestion et nouvelle organisation à mettre en place | 69 |
| 5.4.1. Conception du système d'informations comptables et de gestion | 69 |
| 5.4.2. La comptabilité auxiliaire clients | 69 |
| 5.4.3. La comptabilité générale, analytique et budgétaire | 71 |
| CHAPITRE 6 : Recommandations pour la mise en place d'une nouvelle organisation | 80 |
| 6.1. Le matériel informatique | 80 |
| 6.2. L'organisation | 80 |
| 6.2.1. Fusion des deux sociétés en une seule | 80 |
| 6.2.2. Refonte de l'organisation avec création de nouvelles directions | 81 |
| 6.2.2.1. Nouvel organigramme recommandé | 81 |
| 6.2.2.2. Activités spécifiques aux nouvelles directions à créer | 83 |
| 6.3. Les procédures | 87 |
| CONCLUSION | 89 |
| BIBLIOGRAPHIE | 90 |

INTRODUCTION GENERALE

1- Contexte de l'étude

Le système d'information et de gestion s'impose actuellement comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa recherche de compétitivité et d'efficience. Dans le contexte difficile actuel de l'ouverture des marchés il devient un point d'appui incontournable pour accompagner la mise en place d'une gestion rationnelle. Cette gestion devant répondre d'une part au respect des normes réglementaires. Et d'autres part à la maîtrise plus fine des paramètres critiques de la gestion à savoir : les coûts, la rentabilité, la qualité de service. Cela implique la maîtrise d'une information détaillée et hautement intégrée, nécessitant de nouvelles approches de conception de systèmes de gestion. La non prise en considération de ces préoccupations peut se traduire dans les faits par des conséquences fatales pouvant conduire à des déséquilibres importants. Le rôle du dirigeant est de réduire ces imperfections.

Les entreprises sénégalaises et africaines évoluant dans le secteur maritime ont eu beaucoup de difficultés depuis la libéralisation intervenue dans le secteur en 1994 suite aux accords d'Uruguay. Avec la forte concurrence des armateurs multinationaux les entreprises nationales n'ont plus la possibilité de jouer sur leur part de marché, mais plutôt sur les coûts.

Dans ce contexte, il n'y a plus de place aujourd'hui pour des choix approximatifs consistant à réaliser des opérations peu ou pas rentables dans l'espoir de les compenser par d'autres opérations plus lucratives. D'où la nécessité de procéder à une meilleure connaissance des coûts de revient et de l'allocation des ressources par la mise sur pieds d'un contrôle de gestion et d'un système d'information réactif et performant.

Face à cette série de mutation, nous nous sommes demandés :

-où en est le groupe SOMICOA ? Quels efforts a-t-il déployé pour ne pas rester en dehors du champ de la compétitivité ?

-Quelles améliorations aura son système d'information et de gestion si une structure contrôle de gestion était instaurée en son sein ?

Ce sont ces considérations qui nous ont guidées dans le choix de notre thème d'étude intitulé : système d'information et de gestion d'une entreprise : cas du groupe SOMICOA.

2- Cadre théorique de l'étude

Cette partie nous permettra d'examiner le développement des différents concepts du système d'information et de gestion.

Elle est de manière générale un système d'information, c'est-à-dire un système de collecte, d'enregistrement et de traitement de données ainsi que de production d'informations, qu'elle met à la disposition de nombreux utilisateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la gestion d'une entreprise, c'est-à-dire la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, se fait à partir d'informations. C'est pourquoi, le système d'information financière qu'est la comptabilité est omniprésente dans la gestion des entreprises, de même qu'au sein des organisations de toute nature et de toute taille.

Les rôles du système comptable sont multiples, mais nous pouvons les regrouper autour de deux notions fondamentales : la comptabilité générale et la comptabilité de gestion.

Selon le SYSCOA, « la comptabilité générale est un système d'organisation et de traitement de l'information permettant l'établissement des états de synthèse, en conformité avec les dispositions du droit comptable ». Son objectif est de collecter, classer, enregistrer et synthétiser toutes les opérations génératrices de flux monétaires, de dettes, de créances afin de fournir aux partenaires de l'entreprise, des informations sur l'évolution du patrimoine et sur les éléments constitutifs de son résultat. Elle constitue ainsi la mémoire de l'entreprise.

Pour ce qui est de la comptabilité de gestion, elle a pour but de guider les gestionnaires afin qu'ils puissent concrétiser la mission de l'entreprise de façon efficace, efficiente et économique. La comptabilité de gestion modélise le fonctionnement interne de l'entreprise et est de ce fait, d'abord un instrument de description des mécanismes physiques qui permettent de transformer (les coûts) en valeur pour les clients.

3- Objectif et méthodologie

Notre objectif est de proposer à partir des outils dont dispose le groupe SOMICOA, un système d'information et de gestion structurée qui répond à ses besoins en information tout en tenant compte de son organisation et de sa structure.

Les objectifs sont ainsi définis :

- faire la conception d'un nouveau système d'information et de gestion performante permettant au Président Directeur Général de contrôler à distance les opérations et les résultats du Groupe et permettant aux personnes désignées pour assurer le management quotidien du Groupe d'exercer un contrôle efficace et direct des opérations et un suivi de leur rentabilité aux différents niveaux ;
- faire la conception informatique d'ensemble des futurs systèmes transactionnels de base (en maritime et en aérien) et du système d'informations et de contrôle de gestion ;
 - définir le cadre organisationnel futur et le canevas général des nouvelles procédures.

Pour ce faire, cette étude se fera en deux temps.

La première partie sera consacrée à la présentation du groupe et à la description détaillée des différentes activités à travers les systèmes actuels de gestion. Et la deuxième partie sera axée sur l'analyse et la conception fonctionnelle et technique des nouveaux systèmes de gestion du groupe et les innovations qu'il serait judicieux de lui apporter.

4- Intérêt de l'étude

La mondialisation de l'économie a poussé les entreprises où qu'elles se trouvent à adopter des méthodes de management et des politiques de gestion efficaces pour exploiter leur activité. La nécessité de se conformer à des normes de gestion a abouti à la mise en place de systèmes de gestion au niveau de toutes les structures qui composent la société. Ainsi, la SOMICOA une entreprise de manutention et de consignation maritime, qui évolue dans le cadre d'un groupe, a très tôt compris les enjeux d'une telle nécessité.

A ce titre, l'étude du cas SOMICOA présente un intérêt particulier et personnel car permettant de consolider les connaissances théoriques acquises à la Maîtrise Professionnalisée de Techniques Comptables et Financières au CESAG.

De plus, la confrontation des enseignements reçus avec la réalité sur le terrain permet d'identifier les blocages et difficultés éventuels et d'y apporter des innovations, en vue d'améliorer de manière sensible le système de gestion du groupe SOMICOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

ESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Le gestionnaire exerce une fonction de vigilance qui fait de lui le garant de la cohérence entre la stratégie et les actes quotidiens de l'entreprise. Cette démarche n'est possible que grâce à la mise sur pied d'un système d'information fiable et efficace. A travers sa mission de support d'information et de pilotage, les caractéristiques attachées à la comptabilité de gestion se rapportent à l'application du paradigme cybernétique, système dans lequel un retour d'information améliore progressivement la conduite des organisations. Cela signifie qu'en diffusant de l'information sur la façon dont les actions organisationnelles ont été réalisées, on peut améliorer l'action organisationnelle suivante. Ce feed-back améliore la gestion de l'organisation en renvoyant aux acteurs concernés un retour de l'information analysée sur la façon dont on agit. Par exemple, la communication des informations sur les écarts entre réalisations et prévisions permet aux différents responsables concernés d'engager des actions correctives.

L'entreprise doit faire face à une compétition et à une globalisation accrue pouvant affecter sa survie. Ces nouvelles formes de pressions entraînent la mise au point de nouveaux outils du système d'information capable de répondre avec efficacité à ces nouveaux besoins. Ces outils permettent aux différents responsables par exemple de collecter, de traiter, d'analyser et de diffuser des informations spécifiques essentielles à la prise de décisions.

Il apparaît donc, au vu de ces remarques que le système de gestion et d'information sont un atout stratégique pour l'entreprise. Ils entretiennent des influences mutuelles. Toutefois l'objet de cette partie est d'analyser les influences de la mise en place d'un outil du système d'information sur l'efficacité du système comptable et de gestion.

Pour atteindre cet objectif, nous montrerons d'abord dans le chapitre 1 comment le système d'information peut influencer le contrôle de gestion, et ensuite dans le chapitre 2 nous évoqueront le cas particulier du système d'information comptable de la SOMICOA..

Chapitre 1 : SYSTEME D'INFORMATION ET DE GESTION

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, pour notre part nous en retenons deux : celle de L. TELLER et celle de H. BOISVERT.

Selon TELLER, « *le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation. La synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou des fonctions de l'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la reconfiguration de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché* »¹.

Cette définition devient encore plus précise avec H. BOIVERT, pour qui « *le contrôle de gestion pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en oeuvres de façon efficace et efficiente.* »²

A travers ces deux définitions, on perçoit que l'un des rôles assignés au contrôle de gestion est de produire des informations nécessaires aux managers. Or, la production de ces informations nécessite au préalable une collecte des données puis leur traitement.

Des auteurs comme H. LÖNING et AL. vont plus loin et affirment que « *le contrôle de gestion considère l'information comme des données et des moyens modelables au gré des besoins* »³

C'est ainsi que dans diverses organisations, les contrôleurs de gestion sont amenés à concevoir et à mettre en place des systèmes d'informations particulières susceptible de satisfaire leur besoins d'information.

Dans ce chapitre nous faisons d'abord une présentation succincte du système d'information (section 1) et ensuite nous présenteront le système d'information comme un outil indispensable au contrôle de gestion (section 2)

¹ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, « les systèmes d'information de gestion : organisation et réseaux stratégiques », 6^e édition, Editions Village Mondial, Paris 2000 p. 8

² A. Dayan et al. ; « Manuel de Gestion volume 1 », Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 1999, P 949

1.1. : Système d'information

Du point de vue de l'entreprise, un système d'information est utile, car il offre une solution, basée sur la technologie de l'information sur l'organisation et de la gestion ce qui lui permet de relever des défis que lui lance son environnement.

Alors, qu'est ce qu'un système d'information ? Quels sont les grands types de systèmes d'information que l'on rencontre dans les organisations ? Et quelles sont les différentes étapes de leur mise en place ?

1.1.1. Définition du système d'information

Kenneth C. LAUDON et Jane P. LAUDON définissent le système d'information comme « *un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin de soutenir la prise de décision et le contrôle au sein de l'organisation* ¹ ». Il ressort de cette définition que la fonction principale du système d'information est de produire de l'information nécessaire à la prise de décision. Or, une information provient du traitement de données, c'est-à-dire de faits bruts qui représentent des événements qui ont lieu dans les organisations ou dans leur environnement physique.

Cette définition est complétée par celle de DALAN et AL pour qui « *un système d'information peut être défini comme un ensemble construit et articulé de techniques de procédures, de règles, destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations, dans l'objectifs d'aider les individus et les groupes d'individus de l'entreprise (service, atelier, département, instances de décision, groupe de travail etc.) Et a prendre des décisions de gestion* ² » tel que défini, le système d'information (SI) correspond bien à un ensemble structuré et intégré de ressources humaines et informatiques accompagnant la collecte, la mémorisation, le traitement, la communication et l'utilisation d'information au service d'un domaine d'activité ou d'une fonction de l'entreprise. Cette définition prend bien en compte les tâches d'acquisition des données.

¹ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, « les systèmes d'information de gestion : organisation et réseaux stratégiques », 6^e édition, Editions Village Mondial, Paris 2000 p. 8

² A. Dayan et al. ; « Manuel de Gestion volume 1 », Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 1999, P 949

Des données qui ne peuvent être recueillies que grâce à certaines catégories d'outils du système d'information.

Comme le laisse supposer ces définitions, il existe bien plusieurs types de systèmes d'information utilisant différents outils pour soutenir les différents niveaux d'une organisation.

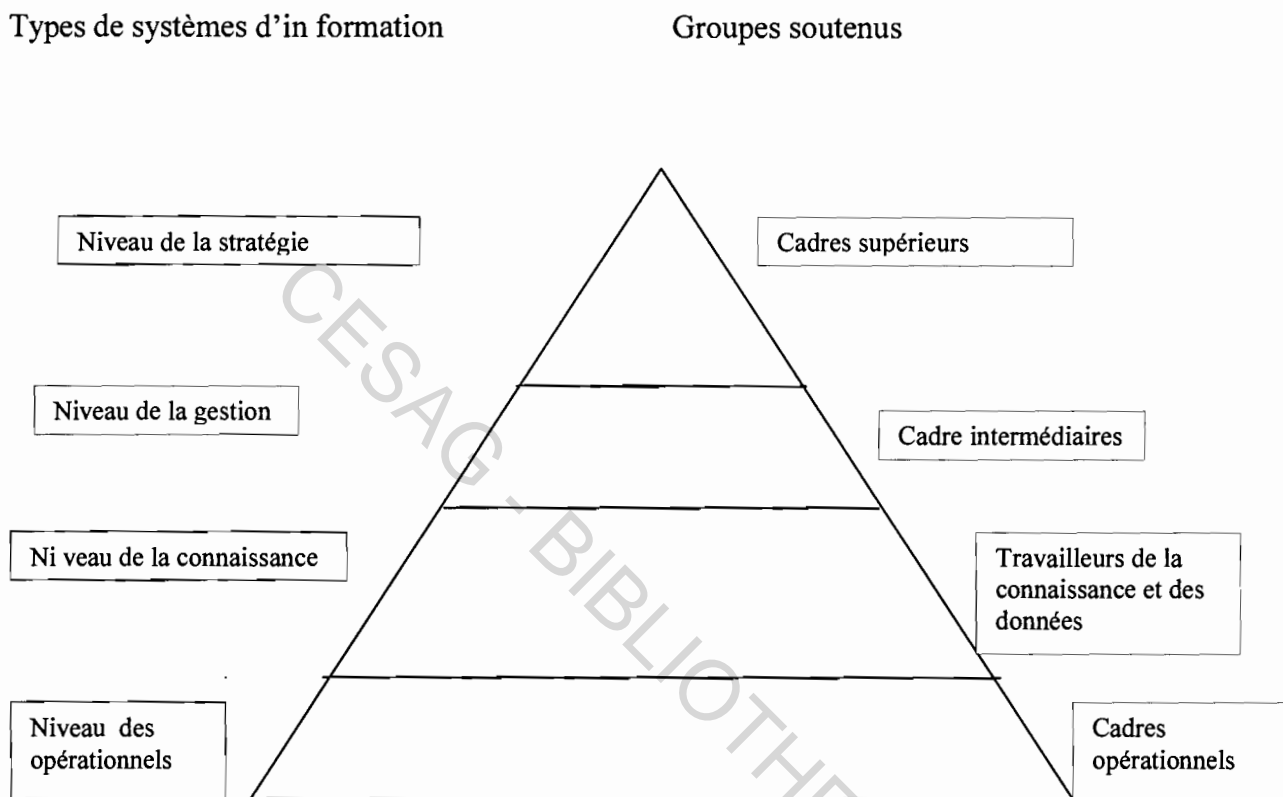
1.1.2. les différents types de systèmes d'information

K. C. LAUDON et J. PLAUDON classent les différents outils du système d'information rencontrés dans les organisations dans quatre principaux types de système : « *les systèmes du niveau des opérations, les systèmes du niveau de la connaissance, les systèmes du niveau de la gestion et les systèmes du niveau de la stratégie* ¹ ». Ils les définissent de la façon suivante :

- **Les systèmes du niveau opérationnel**, aussi appelés systèmes opérationnels sont des systèmes qui assurent le suivi des activités et des transactions élémentaires de l'organisation. Les systèmes ont pour principal objectifs de répondre aux questions routinières et de faire le suivi du flux des transactions dans l'organisation. Parmi les exemples de système opérationnel, il y cite le système d'information comptable.
- **Les systèmes du niveau de la connaissance** sont des systèmes d'information qui soutiennent les travailleurs de la connaissance et des données dans une organisation, ces systèmes ont pour but d'aider l'entreprise à découvrir de nouvelles connaissances, à les organiser à les intégrer dans l'entreprise. En outre, ils permettent à l'organisation de contrôler le flux des documents.
- **Les systèmes du niveau de la gestion** sont conçus pour soutenir les cadres intermédiaires dans l'exécution des activités de suivi, de contrôle, de prise de décision, et d'administration. ces systèmes fournissent généralement des rapports périodiques plutôt que de l'information ad hoc sur les opérations
- **Les systèmes du niveau de la stratégie** aident les cadrent supérieurs à résoudre les questions d'ordre stratégique et à réagir aux tendances à long termes tant de l'entreprise que de son environnement externe. Ils ont pour principal objectif une concordance entre les changements de l'environnement externe et les capacités actuelles de l'organisation.

La figure ci-dessous donne la stratification de ces quatre différents types de systèmes d'information en fonction des différents niveaux de l'organisation :

Figure 1: les types de systèmes d'information



Source : Laudon et Laudon (2000 :49)

Pour chacun des quatre niveaux précédents, on construit des systèmes d'information. Par exemple, pour le niveau des opérationnels, l'enregistrement des écritures comptables fait partie du système de traitement des transactions¹ (STT), c'est-à-dire, un système construit pour soutenir le niveau opérationnel. La mise en place de tels outils du système d'information dans une organisation, respecte une certaine démarche.

1.1.3. Les étapes de la mise en place d'un outil du système

Après la revue de plusieurs ouvrages relatifs au système d'information, il ressort que l'implantation d'un outil du système d'information est un processus qui suit globalement neuf étapes :

Etape 1 : Identifier les utilisateurs potentiels des informations :

Il faut identifier clairement le ou les niveaux hiérarchiques auxquels seront destinées les informations collectées et traitées, et si possible, les différents gestionnaires utilisateurs potentiels de ces informations.

On peut citer par exemple :

Le directeur financier, le directeur des ressources humaines, le comptable, le trésorier, le contrôleur de gestion, le directeur général, l'associé et le chef de mission d'un cabinet d'Audit, le président du conseil d'Administration, les autres directeurs de département et divisions, les autres agents de l'organisation.

Etape 2 : Définir les besoins en informations de ces différents utilisateurs ;

Par l'expression directe d'un besoin par les dirigeants de l'organisation ou par le biais d'un sondage (par questionnaire ou par guide d'entretien), une telle définition permet de voir les besoins en information qui ne sont pas satisfaits.

Le volume d'heures travaillées, le taux d'absentéisme, sont entre autres, des exemples d'informations pour les décisions stratégiques et opérationnelles dont peut souvent avoir besoin les dirigeants et le personnel de l'organisation.

Etape 3 : Identifier les attentes des utilisateurs de l'information de l'organisation ;

- Par rapport à l'information fournie par l'outil du support d'information

Les attentes des utilisateurs du système d'information sont :

- une information complète
- une information à temps
- une information fiable
- une information prospective (pour faire des prévisions) ;

- des comparaisons dans le temps (sur deux ans par exemple) et dans l'espace (comparaison avec d'autres organisations).
- Par rapport aux supports

Les attentes des utilisateurs par rapport aux supports d'information qui sont utilisés sont :

- utilisation de l'outil informatique ;
- logiciels assez conviviaux
- formation en informatique
- utilisation de formulaires de collecte de données simple et pertinents
- tableaux de bord simples avec un petit nombre d'indicateurs pertinents.

Etape 4 : Identifier les buts, objectifs et facteurs clés de succès (F.C.S) ¹ de l'organisation ;

- Exemple de but et objectifs de l'organisation
 - la pérennité de l'organisation
 - l'équilibre financier
 - la croissance de l'organisation
- Exemple de facteurs clés de succès
 - maîtrise des coûts ;
 - satisfaction des bénéficiaires (clients, actionnaires) ;

Etape 5 : identifier les sources d'information ;

- La comptabilité (les codes des prestations et activités) ;
- Les budgets ;
- Les agents (liste des prestations/activités, volume horaire effectué,...)

Etape 6 : Analyser les procédures, registres et formulaires actuels de collecte, de saisie, de classement, d'analyse et de diffusion de l'information ;

- on détermine d'abord, parmi les procédures registres et formulaires actuels de collecte, de saisie, de classement, d'analyse et de diffusion de l'information cause qui ne sont pas compliqués, qui ne prennent pas du temps mais qui répondent aux besoins des différents utilisateurs ;
- ensuite, on détermine les procédures, registres et formulaires à améliorer ;
- enfin, on identifie les procédures, registres et formulaires à changer.

Etape 7 : Créer ou améliorer les systèmes manuels ou informatiques de collecte, de classement et de traitement de l'information, ainsi que le rapport pour les rendre plus utiles aux différents utilisateurs ;

L'utilisation de l'outil informatique permet la mise au point de logiciels plus conviviaux et faciles d'utilisation pour les utilisateurs.

Etape 8 : Développer des procédures pour confirmer l'exactitude des données collectées ;

Les données saisies par les agents seront validées par les différents supérieurs hiérarchiques.

Etape 9 : Former et superviser le personnel dans l'utilisation de nouveaux formulaires, registres, fiches de récapitulation logiciel et autres instruments de collecte, de classement, de traitement, de diffusion et d'utilisation de l'information.

- former les agents à l'utilisation du logiciel et programme informatiques.
- Superviser pour s'assurer que le personnel maîtrise l'utilisation du nouveau système et lui donner le feedback sur les besoins en informations non satisfaits.

Le système d'information est appelé à participer à la réduction de l'incertitude dans l'entreprise, car, « plus l'on s'informe et meilleures sont les chances de réduire l'incertitude de la décision (donc de prendre une « bonne » décision) »¹.

De plus, un des grands postulats fondateurs de la notion de contrôle de gestion peut, en termes simples être ainsi énoncé : « *la décision étant fonction de l'information, il est essentiel d'améliorer l'information du décideur* »². La mise au point d'un système d'information approprié donne ainsi au contrôleur de gestion les moyens d'une connaissance approfondie de la prise de décision opérationnelle et de l'exécution des tâches dans l'organisation.

1.2. Système d'information, outil essentiel du contrôle de gestion

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre, sa performance améliore le contrôle de gestion en répondant aux besoins variés des dirigeants.

1.2.1. Le système d'information, une composante du système de gestion

L'existence et la performance d'un système d'information sont des avantages stratégiques. Elles donnent à l'organisation les moyens et la capacité de collecter, de traiter et de restituer rapidement les données de sorte à permettre de prendre les décisions dans les plus brefs délais.

Le système d'information fournit également les indicateurs et les informations qui figurent dans les tableaux de bord et les ratios de gestion en vue du pilotage.

Ce qui suppose la mise au point d'un système d'information répondant aux besoins multiples de l'organisation : des besoins du niveau opérationnel, du niveau de la connaissance, du niveau de la gestion et du niveau de la stratégie.

Un tel système passe par une architecture moderne structurée à partir d'entrepôts de données et d'outils d'informations adaptés. Parmi les exemples d'outils adaptés, on peut citer la comptabilisation des écritures, qui à l'aide d'un logiciel approprié permet la collecte, le traitement et la diffusion de données sur la situation financière de l'entreprise.

1.2.2. Le contrôle de gestion est tributaire du système d'information

Le contrôle de gestion est souvent organisé en fonction des systèmes d'information. Pour les grandes entreprises par exemple au niveau central correspond un contrôle de gestion central qui a pour mission de consolider les informations essentielles à destination de la direction Générale. Au niveau intermédiaire, on peut avoir des déclinaisons de contrôle de gestion

chargé de canaliser les discussions relatives aux orientations stratégiques par le jeu des plans et des budgets au niveau des départements. Au niveau le plus bas on distingue des déclinaisons fonctionnelles du contrôle de gestion correspondant à un suivi d'une fonction au sein d'un métier.

Pour les entreprises de taille moyenne ou petite il est fréquent de rencontrer un seul niveau de contrôle de gestion mais avec des représentations à chaque centre de décision. Chacune de ces centres de décision est quelquefois segmentée en de petites entités autonomes qui sont les interlocutrices privilégiées du contrôleur de gestion. Ce découpage respecte plusieurs critères propres définis par l'entreprise en fonction de ses objectifs.

1.2.3. L'impact de la structure du système d'information sur l'organisation du contrôle de gestion

Le système d'information agit sur les structures organisationnelles du contrôle de gestion et réoriente vers de nouvelles missions grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. En effet, l'informatique conditionne largement l'architecture du système d'information et influence le contrôle de gestion en développant sa capacité et la rapidité de ses techniques (par exemples, abandon de comptabilisation manuelle au profit d'un logiciel comptable, passage des systèmes budgétaires manuels à des budgets informatisés, des calculs de coûts manuels à des procédures automatiques). Alain MARION¹ a montré dès 1984 quelles étaient les conséquences prévisibles de l'informatique sur le contrôle de gestion, à savoir :

- l'automatisation du traitement et de l'analyse des documents comptables ;
 - la possibilité d'accès rapide à une information par l'utilisation des banques de données
- Les nouvelles technologies de l'information (NTIC) influencent les modes de gestion et de traitement de l'information tant dans la collecte, le traitement que dans leur restitution. Ainsi plusieurs outils modernes sont utilisés pour collecter stocker et gérer les données dans l'entreprise.

1.2.4. Les NTIC et le travail du contrôleur de gestion

L'utilisation des NTIC facilite énormément le travail du contrôleur de gestion. En effet, l'importance et la croissance des ERP (Entreprise Ressources Planning) type ETL (extraction Transformation Loading) ont permis d'améliorer la collecte et le nettoyage des

données et d'intégrer les fonctions de l'entreprises en un moteur unique permettant un découplage du système d'information. Les nouvelles technologies conduisent à une amélioration dans les modes et les délais de traitement des données pour la confection des outils de pilotage et de mesure de la performance. D'abord, par l'intégration des ERP dans le pilotage des coûts de revient. Ensuite par la mise en place de nouvelles méthodes de mesure de performance telles que le coût cible, et l'intégration des outils d'analyse multidimensionnelle dans l'élaboration des budgets et tableaux de bord.

Dans certaines catégories d'organisation, telles que les organisations de service, l'utilisation de certains outils spécifiques, comme le système d'information comptable, permettent de collecter des données en tant que dans le fonctionnement des outils traditionnels du contrôle de gestion.

L'utilisation de ces outils participe aussi à l'amélioration de l'efficacité du contrôle de gestion.

CONCLUSION

Les systèmes d'information ont une importance indéniable dans la vie d'une organisation. Ils permettent la mise sur pied d'outils de pilotage et de remontée de l'information. Il est vrai qu'aucune organisation ne partage les mêmes objectifs, les mêmes structures ni les mêmes intérêts qu'un autre. Cependant, dans toutes les organisations aujourd'hui on constate que le système d'information comptable et de gestion tend à prendre une place prépondérante dans les préoccupations de gestion. Ainsi, sa prise en compte est l'une des valeurs sur lesquelles repose la logique rationnelle de tout gestionnaire pour réaliser ses objectifs. C'est cela qui explique la mise en place par le contrôle de gestion, d'outils de collecte, d'enregistrement et de traitement des informations relatives à un bon système d'information financière qu'est la comptabilité et la gestion.

Chapitre 2 : METHODOLOGIE

L'une des caractéristiques du système d'information réside dans son extraordinaire flexibilité. Elle peut être adaptée à volonté, selon les diverses préoccupations et contraintes qui sont le lot quotidien des gestionnaires actuels. Chaque cas est unique du fait de la spécificité de chaque organisation, qu'il s'agisse de la grande entreprise ou de la PME.

Notre thème qu'est le « Le système d'information comptable et de gestion » vise à vérifier l'utilité de ce système dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle organisation de la société. La démarche est constituée par la séquence des tâches mises en œuvre pour la construction du système d'information. Ce chapitre distingue deux grandes périodes la conception et la réalisation du système d'information

2.1. La période de conception

2.1.1. La démarche

Comme méthode de travail, nous procéderons tout d'abord à une observation afin de repérer et d'analyser les activités ainsi que les ressources de l'entreprise. Cette observation nous permettra d'apprécier les pratiques de l'organisation.

Selon Lorino (1997 : 133), les deux types de démarche pour une collecte de données peuvent s'appuyer sur une panoplie d'outils. Une première catégorie de méthodes porte sur la consultation du personnel (l'encadrement en général) : interviews ou questionnaires. Une deuxième catégories de méthodes, qu'on pourrait qualifier de « méthode de terrain », moins subjectives mais plus lourdes, consiste à enquêter : observation, mesure de temps, analyse de données historiques ou auto-analyse des personnels concernés (tenue de feuille de route).

Nous allons procéder par observation, entretien ou questionnement et par la consultation des documents existants. Nous collecterons nos données sur une période de deux mois et nous procéderons par la suite à la conception.

2.1.2. L'observation

Pour étudier le système d'information comptable et de gestion de la SOMICOA, nous procéderons par l'observation pour la collecte de nos informations. Celle-ci consistera à observer les employés pendant qu'ils exercent leur tâche.

Ainsi cette technique nous permettra non seulement de nous familiariser à l'environnement dans lequel nous évoluons, mais elle nous guidera également dans le processus de mise en œuvre au sein de cette structure. L'avantage de cette méthode est qu'elle nous collectera plus à la réalité du terrain. Elle nous aidera également dans l'appréciation et dans l'énumération de tout ce qui est utilisé en matière de système d'information.

2.1.3. Les questionnements

La seule observation ne suffit pas pour la collecte des données. L'environnement est purement technique, donc nous devons faire appel à la collaboration de ceux qui y travaillent. Aussi, dans une perspective de recensement des tâches et des activités qui s'y déroulent, l'entretien avec les responsables des services s'affiche comme une nécessité. C'est parce que ces derniers ont une connaissance du terrain et peuvent nous aider à identifier les activités. De plus, il nous permettra de valider d'une autre manière les informations obtenues à travers l'observation.

2.1.4. L'analyse documentaire

Les documents constituent la mémoire d'une structure, d'une entité ou d'une organisation. Ils nous permettront de retrouver les informations qui nous ont échappé, de connaître l'historique de la société. Ces documents seront relatifs à l'organisation dans les services et aux missions d'audit et d'organisation qui ont eu à intervenir dans la société.

Notre revue de littérature nous a conduit à faire une étude préalable qui se décompose en deux phases principales.

2.2. La période de réalisation

2.2.1. L'étude technique

L'étude technique doit permettre l'implantation du progiciel sur les différents sites, compte tenu des moyens techniques utilisés.

L'étude technique se décompose en trois phases principales

- Spécification interne du futur système d'information (schéma de la base, allocation de l'espace, les procédures de sécurité).
- Le diagramme d'enchaînement des différents traitements.
- La préparation des principes de qualification essais et recettes.

Les livrables à produire pendant l'étude technique sont :

- Les tableaux de bords périodiques de la maîtrise d'œuvre (pour gestion des délais).
- Le descriptif complet de la base de données.
- Le chronogramme des traitements.
- La méthodologie retenue pour la conception des jeux d'essais et des principes de recettes.

2.2.2. La production du logiciel

L'ensemble des spécifications précédentes, étude détaillée et étude technique, proposait un système d'information « papier ». Cette étape consiste à réaliser concrètement dans des langages, sur du matériel, l'ensemble de ces spécifications utilisateurs et techniques.

La production du logiciel se décompose en quatre phases principales :

- La mise en place des équipes de développement et des moyens matériels nécessaires au développement.
- L'écriture, la documentation et la qualification des codes sources.
- L'intégration du logiciel.
- La qualification du logiciel et de sa documentation, au sein du service de développement.

2.2.3. La mise en œuvre

L'ensemble des programmes développés et testés constitue une application informatique. Sa greffe sur l'entreprise permet à cette application de devenir un système d'information.

C'est au cours de cette étape qu'à lieu la véritable naissance du futur système d'information, la responsabilité du système d'information est transférée du groupe de réalisation (maître d'œuvre) aux utilisateurs (maître d'ouvrage). L'objectif principal de cette étape est de rendre opérationnel le système d'information. A l'issue de cette étape, les parties prenantes dans le projet peuvent se prononcer sur la recette définitive, et dissoudre la plupart des structures spécifiques ayant permis la concrétisation du projet.

Pour la mise en service, il s'agira de déterminer un scénario détaillé et réactualisé de l'ensemble des travaux nécessaires pour la mise en exploitation du nouveau système.

2^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Cette deuxième partie nous envoie dans le côté pratique de notre étude.

En effet, cette partie comprend quatre chapitres qui traitent tous de la structure qui nous a accueillis dans le cadre de la rédaction de notre mémoire.

En effet, le chapitre premier décrit la présentation du Groupe SOMICOA et SMITH et KRAFFT. Le chapitre deux traite les systèmes informatiques actuels et en projet. Dans un troisième chapitre, nous présenterons notre conception d'un nouveau système de gestion du Groupe SOMICOA.

Enfin, à l'issue de ces trois chapitres nous formulerons dans un quatrième chapitre les recommandations pour la mise en place d'une nouvelle organisation à la SOMICOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

3.1. PRESENTATION

3.1.1. LES METIERS DU GROUPE

Le « groupe » SOMICOA est composée de 2 sociétés, respectivement SOMICOA et SMITH et KRAFFT, qui exercent toutes les deux des métiers auxiliaires du transport aérien et maritime. Ces métiers pouvant se résumer par le tableau ci-après :

Tableau N°02 : métiers du groupe

| METIERS | Entité juridique SOMICOA | Entité juridique SMITH AND KRAFFT |
|--|--------------------------|-----------------------------------|
| Armateur | X | |
| Consignation de navires Rôle d'agent maritime | X | X |
| Chapitre 3 Manutention maritime et Terrestre | X | X |
| Transit maritime | X | X |
| Agent Fret aérien | | X |
| Transit aérien | | X |

Source : Cabinet Gaye et associés –1987

Ces métiers étant très complémentaires les uns des autres, au moins au sein d'un mode de transport (maritime ou aérien), il est fréquent que les opérations du Groupe conduisent à enchaîner ces métiers, au sein de la même entité juridique ou même d'une entité à l'autre. Par exemple, la consignation d'un navire peut se prolonger par la manutention de sa cargaison qui, elle-même, peut se prolonger par le transit import pour le compte du destinataire des marchandises.

Ceci dit, les 3 métiers principaux du Groupe en termes de chiffres d'affaires et de volume d'opérations sont en fait :

- la consignation des navires,
- la manutention des cargaisons,
- l'activité d'agent Fret Aérien.

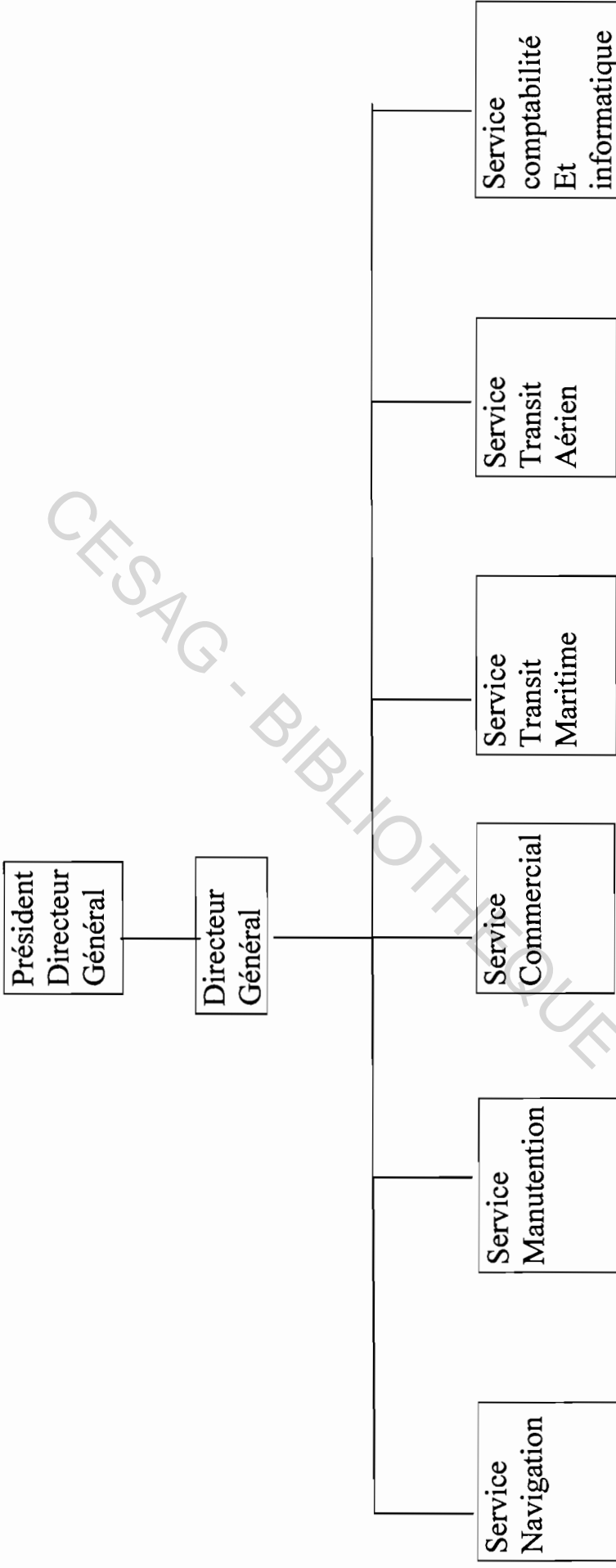
Cette dernière activité n'est exercée que sous l'entête SMITH and KRAFFT qui est agent agréé IATA (Association Internationale des Transporteurs Aériens). Les activités maritimes sont plutôt exercées sous l'entête SOMICOA, mais ceci ne constitue pas une obligation ni une règle générale.

Il convient également de souligner que l'activité de transitaire, habituellement la plus courante, n'est en fait que marginale au niveau du Groupe SOMICOA qui ne l'exerce qu'accessoirement à ses métiers principaux. Le Groupe estime en effet qu'il ne dispose pas actuellement des structures, des méthodes de gestion et de la surface financière requises pour exercer ce métier dans des conditions de rentabilité acceptable.

3.1.2. LA STRUCTURE EXISTANTE

Elle est unique et fusionne les 2 entités. Elle est la suivante :

Source : figure N°03--organigramme SOMICOA –



3.2. LES PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE

Les activités du groupe se répartissent principalement sur 3 pôles géographiques :

- l'aéroport de Dakar à Yoff où s'exerce physiquement l'activité d'Agent Fret aérien. SMITH and KRAFFT y dispose d'entrepôts frigorifiques (car l'activité porte surtout sur l'exportation de produits de la mer et de vivres frais – fruits et légumes) et de bureaux.
- Le port Autonome de Dakar (PAD), où s'exercent physiquement les activités de consignation et de manutention (au moins pour la manutention bord-terre et la manutention dans l'enceinte du PAD). Au PAD, le Groupe dispose de magasins de stockage, d'engins de levage, de matériel de transbordement, etc.
- Le siège social du Groupe, situé au centre ville et qui abrite notamment :
 - la Direction Générale,
 - les Services comptable et informatique,
 - les Services Opérationnels.

Actuellement, si les transactions s'initient sur les lieux des activités opérationnelles, elles se poursuivent, administrativement parlant, en général au Siège.

L'implantation des dispositifs n'est pas indifférente en matière de conception des systèmes et des procédures, compte tenu de la nécessité d'organiser les communications entre les sites, en particulier dans un environnement informatisé.

3.2.1. LES ACTIVITES LIEES AU TRANSPORT AERIEN

3.2.1.1. Description de ces activités

Elles sont résumées sur le schéma de la page suivante qui appelle les compléments d'informations ci-dessous.

a- En aérien, l'activité du Groupe s'exerce sous l'entête S and K. Il s'agit principalement d'une activité d'Agent des Compagnies Aériennes, surtout orientée vers la vente de transport à l'exportation de vivres frais (produits de la mer, fruits et légumes etc..).L'activité de transit aérien export vient en accessoire de cette activité d'Agent. L'activité de transit aérien à l'import est actuellement très marginale et intervient principalement pour rendre service à un client de l'activité export.

b- L'ordre de Transit reprend en particulier :

- les références du client expéditeur,
- la destination et le n° du vol,
- les références à destination,
- la nature de la marchandise, son poids, son volume, sa valeur, le nombre de colis,
- le mode d'expédition.

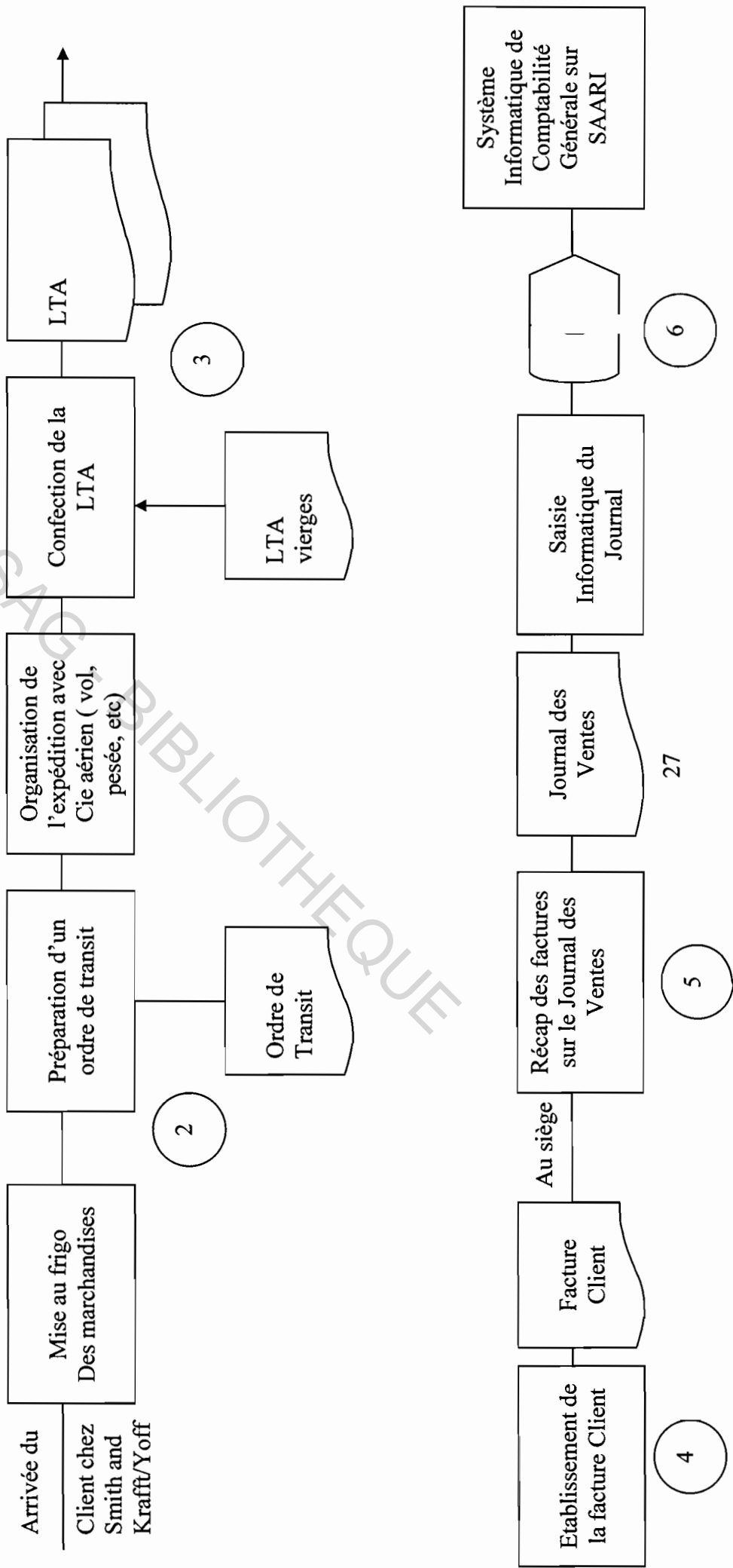
Cette dernière information est particulièrement importante car l'expédition peut se faire :

- en Port Dû : les coûts de transport et les frais sont alors à la charge du destinataire ;
- en Port Payé : les coûts de transport et les frais sont alors à la charge de l'expéditeur qui remet les marchandises à la SOMICOA.

GROUPE SOMICOA / SMITH AND KRAFFT
SCHEMA SIMPLIFIE DES OPERATIONS LIEES AU TRANSPORT AERIEN
ACTIVITE AGENT AERIEN EXPORT

FIGURE N°04. CABINET GAYE ET ASSOCIES

1



c - Confection de la LTA

S and k dispose de jeux de LTA pour chacune des compagnies aériennes. La LTA (lettre de transport aérien) est dactylographiée chez S and K/Yoff.

d - Préparation des factures clients

S'il s'agit d'une expédition en port payé, S and K/Yoff dactylographie sur place la facture client. On retrouve normalement sur la facture :

- le fret et les frais figurant sur la LTA,
- un forfait d'intervention S and K,
- la taxe.

Selon les expéditions, d'autres débours peuvent également intervenir et être refacturés.

e - Les factures clients sont comptabilisées au siège social suivant un schéma du type :

-

| | | | |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|
| Client XXX | 706000 Autres produits | 408100 fret à payer | 4432000 TVA |
| montant total de la facture | forfait transit | fret et frais sur LTA | taxe |
| ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |

Selon les autres débours qui figurent éventuellement sur la facture, d'autres comptes peuvent également intervenir.

f - Après avoir effectué le report de chacune des factures clients sur le journal de ventes, celui-ci est saisi dans le système informatique de comptabilité générale.

g - Règlement du Transporteur Aérien et décompte de la Commission S and K

Les procédures dans ce domaine varient selon les compagnies aériennes :

- certaines compagnies (Air France, Sabena, par exemple) élaborent elles-mêmes des états informatiques présentant le décompte de l'Agent (fret à payer, commissions à verser ,etc);
- d'autres compagnies (Alitalia, par exemple) demandent au contraire à S and K d'élaborer , pour leur compte , l' état des ventes de fret et des commissions y afférentes .

Sur le décompte Compagnie, on retrouve l'ensemble des LTA du mois avec :

| | <u>Débit Agent</u> | <u>Crédit Agent</u> |
|-------------------------|--------------------|--|
| - <u>en port payé</u> : | | |
| Montant total | | Commission Agent |
| LTA | | Frais dus à l'agent (et figurant sur la LTA) |

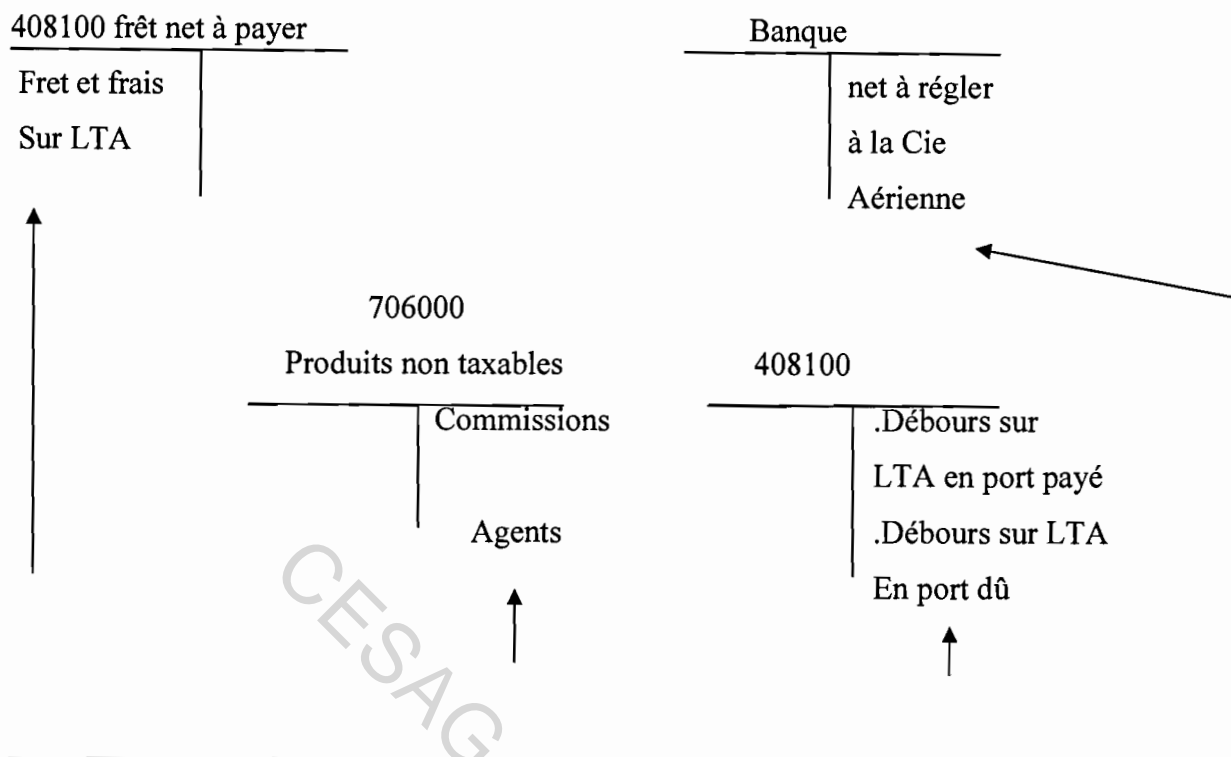
Globalement, les « produits » qui résultent de l'expédition pour S and K sont donc :

- sa commission,
- les frais figurant sur la LTA,
- le forfait facturé directement au client.

| | <u>Débit Agent</u> | <u>Crédit Agent</u> |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| - <u>en port dû</u> : | | |
| Chapitre 4 | | Commission Agent |
| | | Frais et débours dus à l' agent |

En port dû, les frais et débours, qui ne peuvent être récupérés en facturant l'expéditeur, se récupèrent donc par le biais du décompte avec la Compagnie Aérienne.

Après vérification, les états de ventes et de commissions des compagnies aériennes sont comptabilisés selon le schéma ci-après, au moment de leur règlement :



Le compte 408100 doit donc normalement se solder entre la facturation des expéditeurs en port payé et la facturation des compagnies aériennes à S and K pour ces mêmes expéditions en port payé .

h- Cas du transit aérien à l'importation

Ces opérations sont en principe peu fréquentes et portent essentiellement sur des colis divers (document, valises diplomatiques etc...) . Le circuit est relativement similaire à celui qui a été décrit pour l'export. Il y a une facture par LTA, mais les rubriques de facturation sont plus diversifiées qu'à l'export car S and K ne pratique pas de forfait à l' import . Sur une même facture, on peut ainsi retrouver :

- des frais de transfert compagnie aérienne,
- des frais de dossier,
- des droits de douane,
- des frais de livraison en ville,
- de la TVA,
- etc.

- S'il s'agit d'une expédition en port dû, on retrouvera également le montant du port dû. Comme pour l'export, il y a donc ensuite un contrôle de la facturation de la compagnie aérienne qui porte sur :
 - le port dû, et
 - les frais de transfert de la compagnie aérienne (pour toute LTA à l'importation).

3.2.1.2. ELEMENT DE DIAGNOSTIC

- Toute la facturation « aérien » est encore établie manuellement sur ordinateur.
- Il n'y a pas de compte « Fret net à payer » par compagnie aérienne.
- D'une manière générale, il s'agit d'une activité « à risque », car les commissions sont faibles (de l'ordre de 5%), surtout rapportées à la valeur nominale de la créance client en port payé.
- Le Groupe n'a pas l'assurance que tous les débours payés (Douane, Port dû, etc....) en aérien sont bien refacturés au moins à l'identique. En effet :
 - les débours sont suivis globalement et non par client,
 - les débours facturés aux clients sont parfois enregistrés en produits et non au crédit des comptes de débours concernés.

. Dans l'exercice de son activité, le Groupe supporte un certain nombre de frais qui sont enregistrés dans des comptes de débours ouverts à cet effet (Frais de manutention YOFF, Forfaits mensuels payés à la douane). Il n'existe pas de barème de refacturation de ces frais aux clients .Ils ne sont facturés qu'à un certain nombre de clients choisis au hasard.

. De plus, les montants facturés sont enregistrés en produits, et non au crédit des comptes débours concernés. Le Groupe n'a donc pas l'assurance que ces frais sont bien refacturés aux clients.

3.2.2. LES ACTIVITES LIEES AU TRANSPORT MARITIME

Comme il a déjà été dit plus haut, elles comprennent plusieurs métiers complémentaires les uns des autres :

- la consignation maritime,
- la manutention maritime,
- les opérations spéciales de manutention,
- le transit maritime.

Les principaux flux relatifs à ces activités sont schématisés à la page suivante et des informations complémentaires sur ces activités sont fournies ci-dessous.

3.2.2.1. LA CONSIGNATION MARITIME

Elle consiste à « assister » le navire pendant son escale au port de Dakar. Il peut s'agir :

- soit d'une assistance régulière à des armateurs servant régulièrement Dakar (par exemple l'armateur Grimaldi pour S and K).
- soit d'une assistance « navire par navire » pour d'autres opérations (bateaux de riz de l'armateur Voest Alping par exemple).

Du point de vue administratif et comptable, toute l'activité de consignation converge vers la préparation du compte d'escale, qui synthétise :

- les coûts encourus pour le compte de l'armateur ainsi que les frais d'agence,
- les recettes encaissées pour le compte de l'armateur.

Les principales rubriques en débit et en crédit du compte d'escale sont les suivantes :

| | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| | |
| A) <u>frais de port</u> | <u>Avances reçues</u> |
| Port charges | Advances |
| B) <u>frais de manutention</u> | <u>Frets encaissés à l'entrée</u> |
| Stevedoring expenses | Inwards freights collected |
| C) <u>frais divers</u> | <u>frets encaissés à la sortie</u> |
| Sundry expenses | outwards freights collected |
| D) <u>frais d'agence</u> | <u>Autres recettes</u> |
| Agency fees | Other earnings |
| <u>Total des dépenses</u> | <u>Total des recettes</u> |
| Total disbursements | Total earnings |
| Solde créditeur | Solde débiteur |
| Balance in your favour | Balance in our favour |

Source Compte d'escale armateur – figure N°05

Nous présentons ci-après quelques commentaires sur chaque rubrique et sur l'origine des dépenses ou des recettes auxquelles elles correspondent :

a) Frais de Port

Ceci correspond aux sous rubriques ci-dessous :

Pilotage - Droits de Port - Eau douce

Pilotage - Harbour Dues - Fresh water

Remorquage

Towage

Gardiennage

Watchmen

Heures supplémentaires douane

Customs overtime

Source Compte d'escale armateur – figure N°06

Principalement, ceci correspond donc aux factures reçues :

- du PAD pour les frais de Port,
- à différentes factures de débours correspondant à ces sous rubriques de frais.

Tous ces débours sont refacturés au franc le franc.

b) Frais de manutention

Ceci correspond aux sous rubriques ci-dessous :

Frais de déchargement/chargement

Discharging and loading expenses

Heures supplémentaires

Overtime expenses

Transport Dockers

Dockers' transport

Ceci correspond donc à des coûts de manutention à la charge de l'armateur. Ces coûts lui sont facturés par le Groupe en fonction du tarif officiel de manutention.

Ils donnent donc lieu à l'émission de factures qui viennent en appui du compte d'escale. Quant aux coûts supportés réellement par le groupe à ce titre, ils sont décrits plus loin dans le cadre de l'activité manutention.

c) Frais divers

Il s'agit donc en fait de différents débours refacturés à l'armateur.

d) Frais d'Agence

Ceci correspond aux sous-rubriques ci-dessous :

Commission d'agence

Agency fee

- Opérations de débarquement et d'embarquement des marchandises (mouvements à bord, transferts bord terre, terre bord) effectuées pour le compte de l'armateur et pour le compte du destinataire,
- stockage à quai (terre-plein, magasins),
- l'exécution de véritables « chantiers de manutention », consistant à transporter la marchandise d'une zone portuaire à une autre (exportage) ou par exemple, à ensacher des lots importés de céréales (riz) débarquées en vrac au Port de Dakar,
- la location d'engins de manutention aux confrères.

Ces travaux sont réalisés par :

- l'utilisation d'engins de levage, de matériel de transbordement, de divers matériels de manutention, propres au Groupe ou loués auprès des confrères,
- le recours au personnel permanent spécialisé du Groupe et aux dockers prestés par le Bureau de Main-d'oeuvre du Port de Dakar (BMOP).

Nous présentons ci- après nos principaux commentaires sur chacune de ces sous activités.

2-2-2. 1. Opérations de débarquement et d'embarquement des marchandises

Cette activité génère deux rubriques de coûts et de recettes distinctes :

- les charges d'exploitation encourues pour la réalisation de ces opérations et les recettes correspondantes,
- les différentes taxes facturées à la clientèle pour le compte du P.A.D. (Port Autonome de Dakar) .
- Les tableaux ci-après présentent le détail de ces différents coûts et recettes :

| CHARGE D'EXPLOITATION | | RECETTES D'EXPLOITATION | |
|--|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Nature | Payable à | Nature | Payable par |
| Salaire dockers | BMOP | Manutention bord | Armateur |
| Transports dockers | Transporteur | Manutention terre | Destinataire marchandise |
| Location d'engins et matériel | Confrère | | |
| Coût d'utilisation du matériel et des engins du groupe | Non facturé au plan interne | | |

| TAXES A COLLECTER POUR LE COMPTE DU PAD |
|---|
| Taxes marchandises conteneurisées |
| Taxes de port à liquider |
| Frais de location terre plein |

Source Compte d'escala armateur – figure N°07 (rubriques compte armateur)

a) Charges d'exploitation

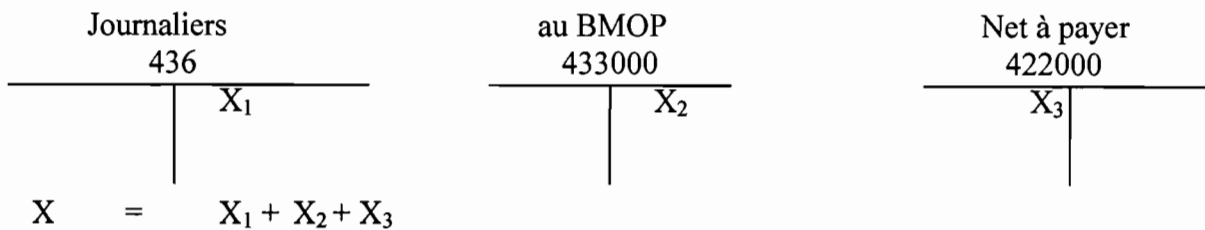
• Salaires dockers

Pour l'exécution des opérations de manutention, le groupe a recours aux dockers fournis par le BMOP. Ce dernier lui facture chaque semaine les salaires à reverser à ce personnel, majorés de 30% pour la couverture de ces frais de fonctionnement ces coûts sont comptabilisés selon les schémas ci-après :

| | |
|---|--|
| Salaires et charges Patronales journaliers | |
| 66 | |
| x | |

Retenues à la Source

IPRES à payer



• Location d'engins et de matériel :

Pour réaliser les opérations de manutention, le Groupe loue aux confrères les engins dont il ne dispose pas à un tarif dit « tarif entre confrères », qui est 40% inférieur au tarif refacturé à la clientèle. Les coûts encourus sont enregistrés en charges au compte 630 400 – Location de matériel.

• Coûts d'utilisation des engins du Groupe

Ces coûts ne sont pas valorisés.

b- Recettes d'exploitation

• Manutention bord

La manutention bord est facturée à l'armateur. Les heures de main-d'œuvre utilisées, le type d'engins utilisés sont portés sur un document établi au jour le jour, dénommé « time-sheet » et sont valorisés et refacturés à l'armateur d'après le tarif officiel de manutention du barème SEMPOS

Les montants facturés sont portés sur le compte d'escale établi pour l'armateur (voir paragraphe 1 ci-avant) et sont comptabilisés selon le schéma ci-après :

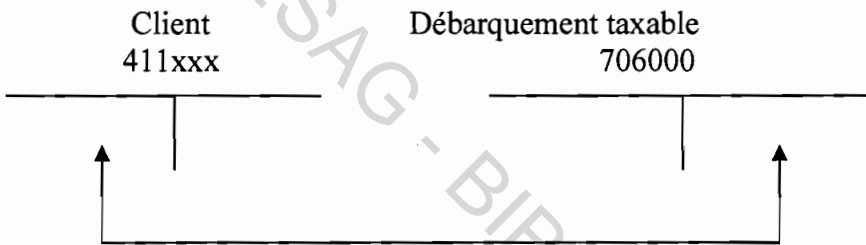


. Manutention-terre

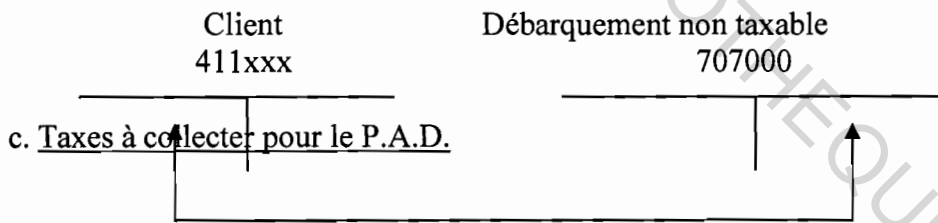
La manutention terre qui comprend les opérations de débarquement effectuées pour le compte des destinataires est facturé d'après le tarif officiel de manutention du barème SEMPOS.

Les montants sont calculés et portés sur le « bon à enlever » remis au client et à présenter pour le retrait de ses marchandises au Port. Les recettes sont comptabilisées d'après le schéma ci-dessous :

Débarquement taxable



Chapitre 5 Débarquement non taxable

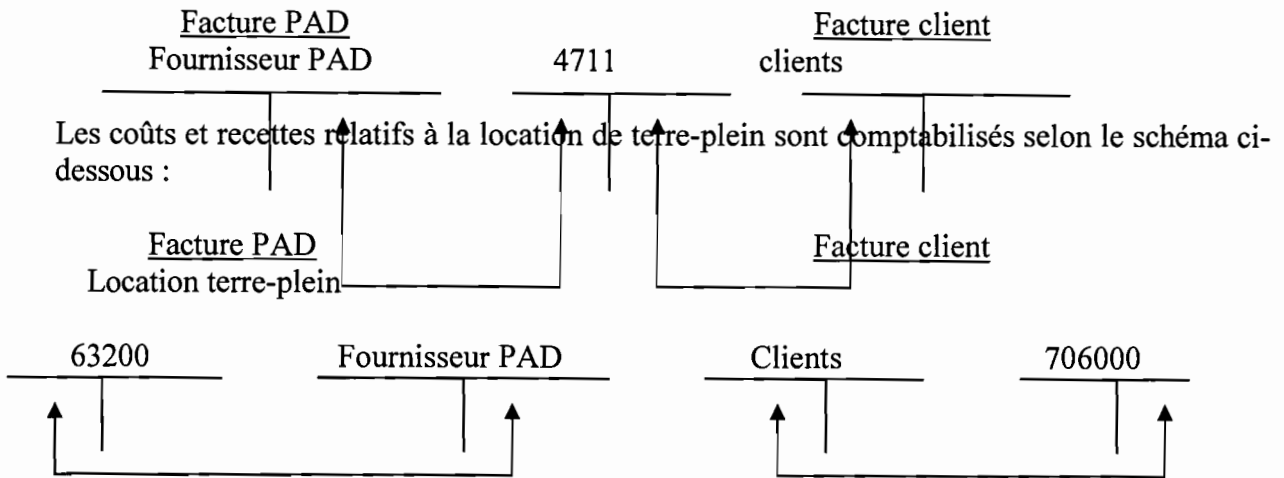


. les différentes taxes sont calculées par le P.A.D (Port Autonome de Dakar), d'après le manifeste du navire, et selon un barème fixé par le P.A.D.

. Le Groupe refacture aux destinataires, d'après le manifeste du navire qui porte pour chaque destinataire, les caractéristiques de ses marchandises, et d'après les tarifs du PAD, les taxes à reverser au PAD.

Ces frais sont portés sur les « bons à enlever » remis aux destinataires.

. Les coûts et recettes relatifs aux taxes facturées par le PAD sont comptabilisés selon les schémas ci-après :

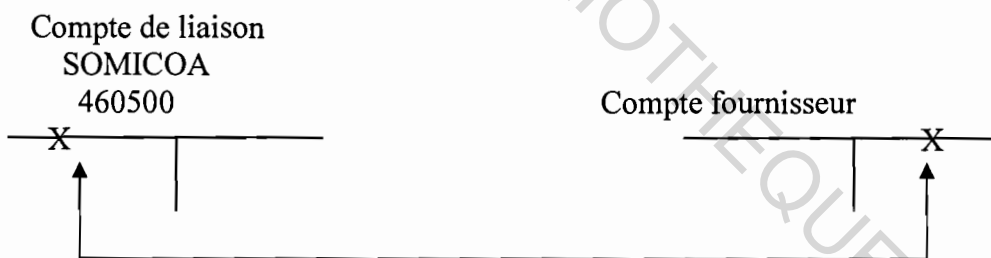


Chapitre 6 REMARQUES

La facturation de la « manutention-terre » est effectuée par la SOMICOA pour l'ensemble du Groupe. Aussi S.K facture à SOMICOA, « les débours payés » dans le cadre de l'activité « manutention-terre ».

Les écritures suivantes sont enregistrées dans ce cas :

- **Comptabilisation du débours (Facture PAD par exemple) supporté par S.K :**



- **Comptabilisation de la facturation du débours au client par SOMICOA**



2-2-2.2 Stockage et magasinage

Le groupe procède au stockage à quai ou dans des magasins loués au PAD des marchandises débarquées. Le gardiennage en est assuré par de la main d'œuvre temporaire payée directement par lui même (pas de recours au BMOP).

Des frais de magasinage évalués d'après le barème SEMPOS sont facturés au destinataire dans le cas de non enlèvement de sa marchandise, dans les délais impartis.

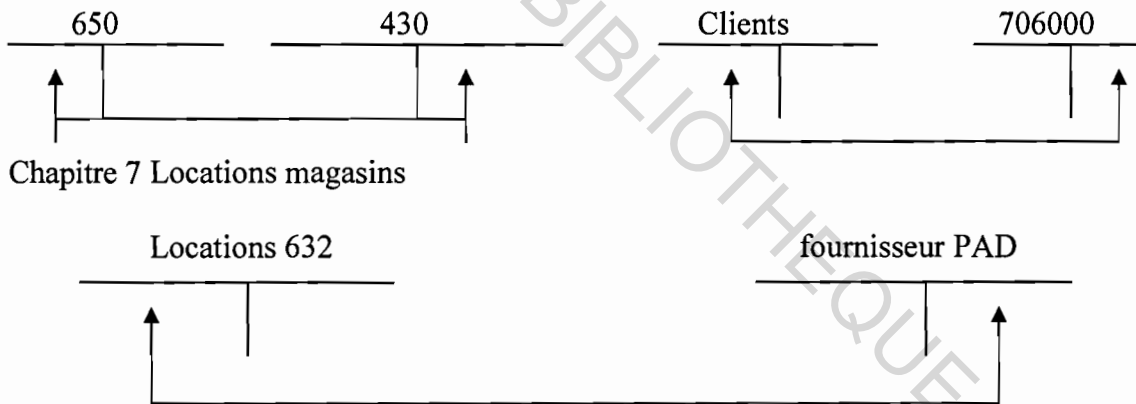
Les coûts encourus et les recettes dégagées par cette activité sont présentés par ci-dessous :

| COUTS ENCOURUS | | RECETTES PERCUES | |
|-------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|
| Nature | Facturé par | Nature | Facturé à |
| Location Magasins | PAD | Frais de magasinage | Destinataire marchandise |
| Gardiennage | Main-d'œuvre temporaire | | |

Les coûts et recettes relatifs à ces différentes opérations sont comptabilisés selon le schéma ci-dessous :

Coûts de gardiennage

Recettes magasinage



Chapitre 7 Locations magasins

2-2-2-3 Chantiers de manutention

Les coûts et les recettes liés à cette activité sont les suivants :

| COUTS ENCOURUS | | RECETTES PERCUES | |
|---------------------|-------------|-----------------------|-----------|
| Nature | Facturé par | Nature | Facturé à |
| Main-d'œuvre | BMOP | Mise à quai - Fardage | Client |
| Rapport d'expertise | Expert | - Bâchage | |
| Location engins | Confrères | | |
| Location véhicules | | | |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------|
| Achats matières et fournitures diverses | Transporteur Fournisseurs divers | Surveillance Entretien Stock Reconditionnement | Client Client |
| Gardiennage | Main-d'œuvre temporaire | Chargement Camionnage Déchargement | Client |
| Utilisation engins et matériel du groupe | Non valorisé | | |

Source Service comptabilité SOMICOA – Figure N°08

a- Commentaires

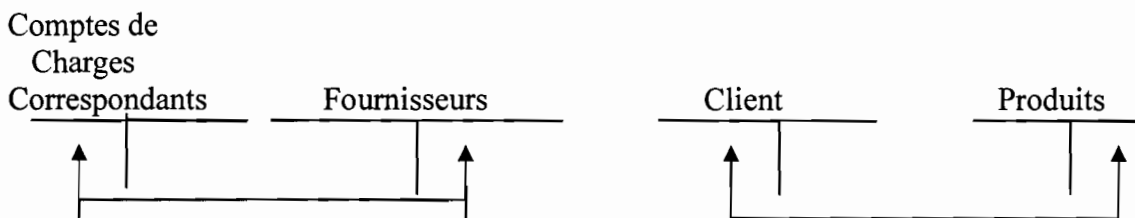
Les coûts et recettes ci-dessus sont présentés à titre d'exemple. En effet, ils varient selon le type de chantier. D'une manière générale, le groupe signe un contrat avec le client dans lequel :

- il s'engage à débarquer la marchandise du client, à assurer sa surveillance, son conditionnement, sa livraison au client dans un état donné et à un lieu donné,
- il supporte et règle directement tous les coûts nécessaires à l'exécution de la prestation qui lui est demandée,
- il facture au client ses prestations et différents débours d'après des tarifs préétablis et fixés dans le contrat.

b- Schéma de comptabilisation

Débours

Factures clients



2-2-2-4 Location d'engins de manutention aux confrères

Cette sous activité consiste à louer aux confrères les engins du groupe dont ils ne disposent pas pour réaliser les travaux de manutention. Les frais de location calculés d'après le tarif établi entre confrères qui fixe le coût de location horaire, journalière, de chaque type d'engins

sont facturés. Aucun coût n'est imputé à cette sous activité les recettes générées sont comptabilisées selon le schéma ci-après :



3.2.2.3. L'ACTIVITE DE TRANSIT MARITIME

Il comprend les deux sous-activités suivantes :

- le transit import
- le transit export.

Le transit import constitue toutefois l'essentiel de l'activité Transit Maritime.

2-2-3-1 le transit import

Il couvre l'ensemble des opérations effectuées pour retirer la marchandise depuis la zone sous-douane du port (magasin, terre-plein) jusqu'à la mise à la disposition du client (mise à la consommation).

Le schéma présenté à la page suivante décrit l'ensemble de ces opérations.

Du point de vue administratif et comptable, elles aboutissent à l'élaboration de la facture de transit import présentée pour règlement au client.

A la remise par le client d'un ordre de transit et des documents administratifs relatifs à l'importation des marchandises, un dossier de transit numéroté est ouvert. Les ordres de transit sont numérotés dans l'ordre séquentiel et le numéro de l'ordre est porté sur le dossier.

Dans ce dossier sont collectées :

- les pièces administratives nécessaires à la réalisation du transit,

- les pièces justificatives relatives aux différents règlements à des tiers (débours) effectués pour le compte du client.

La facturation au client est établie à la fin des opérations de transit, à partir de ces pièces.

2-2-3.1.1. Rubriques de la Facture

La facture comprend deux rubriques distinctes :

- les débours refacturés au client,
- les prestations de service facturées au client.

a- Débours refacturés au client :

Ils comprennent les sous-rubriques suivantes :

- le fret, dans le cas de fret payable à destination. Le montant est payé au consignataire.
- Les divers débours (assignés) dus par le client au transporteur
- Les frais de débarquement et de magasinage, ainsi que les diverses taxes de port , payables au manutentionnaire,
- Les débours douanes, constitués par les divers frais payables à la douane pour la mise en consommation de la marchandise,
- Les frais encourus pour la livraison de la marchandise chez le client.

b- Prestations de service facturées aux clients

Elles comprennent les sous-rubriques suivantes :

- vacation douane : Il s'agit d'un montant forfaitaire facturé au client pour couvrir les heures supplémentaires réclamées par la Douane au Groupe. Ce forfait est négociable avec le client. Il n'existe pas de barème de prix.
- Frais de dossier : Il s'agit d'un montant forfaitaire facturé au client pour couvrir les frais d'achat des formulaires et divers documents utilisés par le groupe pour effectuer le Transit.
- Mise en groupage et livraison : Elle constitue la rémunération des prestations suivantes rendues au client :
 - .. Manutention transit = transfert de la marchandise des magasins du manutentionnaire à ceux du transit,
 - .. Transfert du Port aux aires de réception du client.

La prestation est valorisée d'après le barème SETTAO (Syndicat des Entreprises de Transit et de Transport de l'Afrique de l'Ouest).

- commission transit : elle est valorisée d'après le barème SETTAO.
- Honoraires d'Agrées en Douanes (HAD) : ces honoraires sont fonction de la valeur de la marchandise et sont valorisés d'après le barème de HAD.

2-2-3.1.2. Enregistrements comptables

Le montant total de la facture est débité au compte du client, avec comme contreparties :

- les différents « comptes de Débours – comptes 471xxx » qui enregistrent les différents débours refacturés au client,

- le compte « Produits taxables – 706000 » si le client n'est pas exonéré de la TVA, ou le compte « Produits non taxables – 707000 », si le client est exonéré, qui enregistre la valeur totale des différentes prestations facturées au client,
- le « compte de TVA – 443200 », qui enregistre le montant de la TVA calculée.

2-2-3.2 Le Transit export :

Il couvre l'ensemble des opérations effectuées pour retirer la marchandise du domicile du client jusqu'à sa remise dans la zone sous-douane, à la compagnie (ou à son consignataire) devant assurer le transport de la marchandise.

Du point de vue administratif et comptable le transit export est traité de la même manière que le transit import avec seulement une différence dans la séquence d'exécution des opérations :

- les opérations commencent à la remise par le client, au groupe, d'un ordre de transit et des documents administratifs relatifs à l'exportation des marchandises ;
- elles aboutissent, après l'exécution dans une séquence inverse des mêmes opérations que pour le transit import, à l'élaboration de la facture présentée pour règlement au client
- la facture comprend, d'une manière générale, à l'exception de la taxe douanière (débours douane), les mêmes rubriques que pour le transit import.
- La facture est comptabilisée de la même manière que pour le transit import

3.2.2.4. ELEMENTS DU DIAGNOSTIC

- les comptes clients ne sont pas lettrés et il n'y a donc pas de balance par antériorité de solde informatisée.

- Le groupe n'as pas l'assurance que tous les débours payés (Facture PAD, Douane, etc.) en maritime sont bien refacturés du moins à l'identique :

- . Mis à part les débours supportés pour le compte des armateurs et suivis sur les comptes d'escale, les débours sont suivis dans des comptes collectifs et non par client,

- . Les débours facturés aux clients sont parfois enregistrés en produit et non au crédit des comptes de débours concernés

- Au niveau du transit maritime, la facturation aux clients des éléments suivants est laissée à l'initiative des opérationnels et n'obéit pas à des règles précises fixées par la Direction du Groupe :

- . Vacation douane ;

- . Frais de dossier.

- la facturation de la « vacation douane » est censée couvrir les forfaits mensuels de frais d'heures supplémentaires payées par le Groupe à la Douane. Toutefois, ces deux éléments sont suivis dans des comptes distincts :

- . la vacation douane est comptabilisée en produit

- . les forfaits heures supplémentaires Douane sont comptabilisées en débours Douane.

Ainsi, le Groupe n'a pas l'assurance que ces frais payés à la Douane sont bien refacturés, du moins

- au niveau du stockage à quai, aucun contrôle n'est effectué, afin de s'assurer que les frais de magasinage dus sont bien refacturés aux clients qui n'ont pas procédé à l'enlèvement de leurs marchandises dans les délais impartis.

- le groupe ne dispose pas de comptes analytiques pour le suivi des coûts accumulés et des recettes générées par :

- .. Chacune des activités du « Maritime » ;

- .. Chacun des chantiers de manutention.

- l'utilisation des engins du Groupe ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux :

- .. Absence de carnet de bord précisant les heures d'utilisation, les noms des utilisateurs, l'objet de l'utilisation, les consommations de carburants, etc.
- .. Absence de suivi, pour les engins loués à des confrères, des recettes générées.

Chapitre 4 : LES SYSTEMES INFORMATIQUES ACTUELS ET EN PROJET

La description ci-après concerne le statut au 01/02/2004 des développements réalisés par la SOMICOA, avec les concours d'informaticien indépendants.

4.1. CONFIGURATION DU MATERIEL

La SOMICOA dispose actuellement de matériels informatiques comprenant :

- Un serveur Windows NT de 512 MO
- 20 ordinateurs
- 10 imprimantes

Avec cette configuration, il est actuellement possible de travailler simultanément sur applications. Ce matériel a été acquis en 2000 par le Groupe.

4.2. APPLICATIONS EN SERVICE

Elles se limitent à :

- La comptabilité générale et analytique,
- La paye
- La facturation

4.2.1 – La comptabilité Générale

Il s'agit pour l'instant d'une simple comptabilité générale permettant :

- la saisie des journaux
- l'établissement de la balance, des journaux informatiques et du grand livre.

Il existe actuellement une comptabilité auxiliaire au sens propre du terme et les comptes sont analysés et lettrés.

La comptabilité analytique n'est pas suivie de manière rigoureuse et il n'y a pas non plus de contrôle budgétaire.

4.2.2. La Paye

Il s'agit d'une paye classique s'appliquant à l'effectif permanent du Groupe (environ 75 personnes). Actuellement, cette application déverse automatiquement les écritures dans la comptabilité générale.

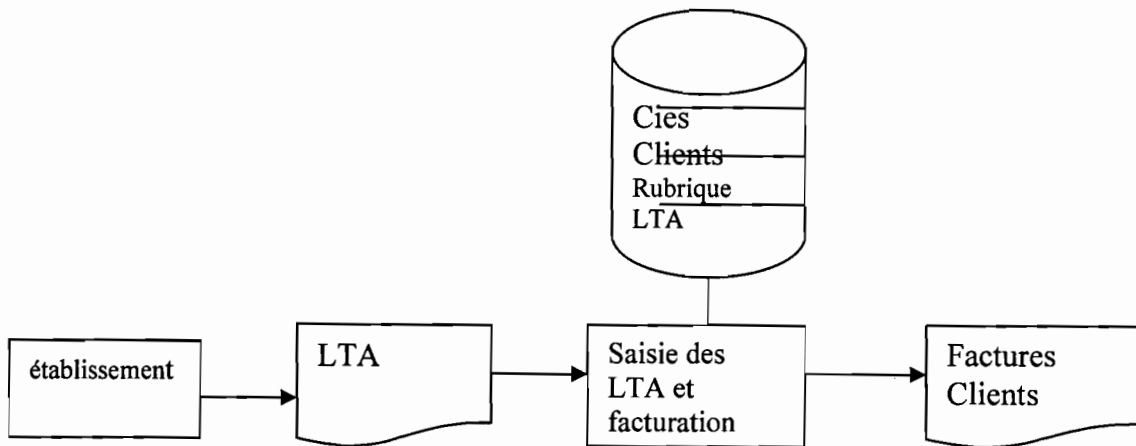
4.3. APPLICATIONS DEVELOPPEES

Il s'agit principalement :

- d'une informatisation partielle du transport aérien,
- d'une informatisation des activités liées au transport maritime,
- d'un début d'informatisation du parc conteneurs.

4.3.1. Transport aérien

Les traitements déjà programmés mais non encore utilisés se schématisent ci-dessous :



Source : cabinet Gaye et Associés – Figure n°09

Cette facturation se fera selon la méthode dite des rubriques de facturation qui est effectivement une bonne méthode.

Ce système prévoit :

- le déversement automatique des factures dans la comptabilité générale et auxiliaire clients,
- l'édition d'état de contrôle de la facturation des compagnies aériennes,
- la gestion du fichier des LTA détenus mais non encore utilisées

4.3.2. Transport maritime

La facturation du transport maritime est informatisée et travaille en temps réel avec la comptabilité.

4.4. APPLICATIONS EN PROJET

Il s'agit :

- des compléments à apporter à « l'aérien »,
- de la réalisation de tous les développements informatiques nécessaires à l'activité portuaires : gestion parc conteneurs, gestion parc auto etc.

Chapitre 5 – CONCEPTION DU NOUVEAU SYSTEMES DE GESTION

Dans ce chapitre nous allons d'abord nous intéresser aux objectifs des futurs de gestion ensuite à l'architecture du système transport aérien et dernier lieu à l'architecture du système transport maritime.

5.1. – OBJECTIFS DES FUTURS SYSTEMES DE GESTION

Les futurs systèmes de gestion doivent permettre au Groupe de disposer d'une comptabilité analytique rigoureuse et précise et d'un système d'informations et de contrôle de gestion permettant de mesurer la rentabilité aux différents niveaux ;

- société
- métier ou activité
- unités élémentaires de suivi (du type navire, chantier, dossier de transit, etc.).

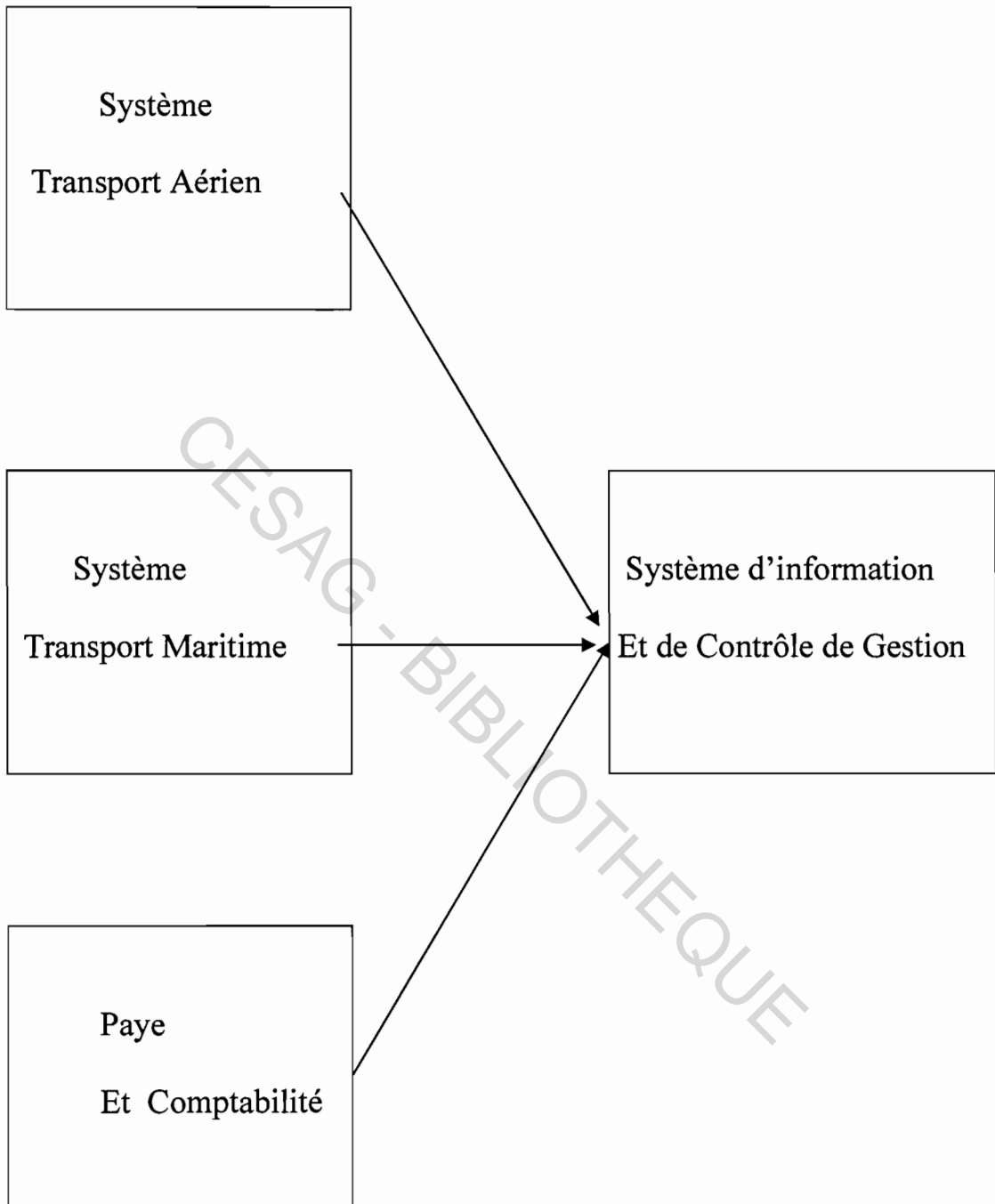
Les systèmes assurent :

- les traitements automatiques (traitements informatisés) intégrés des opérations du Groupe,
- l'établissement de comptes d'exploitation aux différents niveaux de suivi indiqués ci avant ;

5.1.1. SHEMA D'ENSEMBLE DES FUTURS SYSTEMES

Le schéma ci-après présente les futurs systèmes de gestion du Groupe.

GROUPE SOMICOA/SMITH AND KRAFT
ARCHITECTURE D'ENSEMBLE DES FUTURS SYSTEMES
FIGURE N°10 CABINET GAYE ET ASSOCIES



Les futurs systèmes de gestion du Groupe seront donc composés par les quatre (4) systèmes suivants :

- Système Transport Aérien
- Système Transport Maritime

- La Paye

- Le Système d'information et de Contrôle de gestion.

Nous présentons dans les sections suivantes du chapitre, la conception détaillée de chacun de ces systèmes.

Toutefois, le Système Paye qui a déjà été élaboré par le Groupe ne sera pas repris dans ce rapport.

L'ensemble des applications sera exploité au Siège du Groupe où est installé le nouvel équipement informatique.

Les traitements seront orientés en temps réel.

5.2. – ARCHITECTURE DU SYSTEME TRANSPORT AERIEN

Le système préconisé est schématisé à la page suivante. Ce schéma appelle les compléments d'explication ci-après :

(1) Le système permettra la mémorisation de tous les numéros des LTA remises à Smith and Kraft par les compagnies Aériennes. Ceci permettra de valider leur utilisation et d'éditer un inventaire informatique des LTA non encore utilisées par compagnies.

(2) Les LTA émises ainsi que les autres éléments de facturation de Smith and Kraft qui ne figurent pas sur la LTA seront saisis à l'écran pour permettre la facturation en temps réel.

A priori nous excluons que cette saisie se fasse sur place à Yoff ce qui imposerait d'équiper le Transit Aérien. Spécifiquement. La solution sophistiquée consisterait à équiper Yoff et à éditer les LTA sur une imprimante matricielle à insertion frontale.

La saisie interactive des éléments à facturer pour le transport aérien se fera par la méthode dite des rubriques qui permet de traiter n'importe quel cas de figure et qui consiste à associer à chaque item possible de facturation un code rubrique, permettant lui-même de générer :

- un libellé
- un numéro de compte comptable
- éventuellement un paramétrage des règles de validation ou de calcul.

Par exemple : 0001 = Fret Cie Aérienne en port payé

0002 = Frais revenant à l'Agent sur LTA en port payé

0003 = Forfait Transit

0004 = Taxes sur forfait transit

0005 = Fret Cie Aérienne en port du

0006 = Frais revenant à l'Agent sur LTA en port du etc....

Ceci permettra :

- de présenter une facture compréhensible par le client
- de générer automatiquement les écritures comptables
- de produire des statistiques commerciales directement à partir des codes de rubriques.

● La saisie de la LTA sera personnalisée, c'est-à-dire qu'on pourra saisir à l'écran les différentes informations du type « N° de vol, nombre de colis, nature des marchandises, etc. » afin de personnaliser la facturation.

● La saisie/validation sera interactive et se fera par rapport au principaux fichiers de référence :

- numéros de LTA non utilisées
- numéro de client
- numéro de Cie Aérienne
- rubrique de facturation

● La saisie permettra :

- la production en temps réel de la facture client
- la mise à jour automatique du compte client
- la mémorisation des lignes de détail (niveau de la rubrique) de chaque facture dans un historique des LTA facturées
- la génération périodique des écritures comptables correspondant à la facturation à partir de la table des rubriques.

Dans le cas de LTA émises en port du, il n'y aura pas d'édition de facture mais naturellement, la saisie sera néanmoins effectuée. Qu'il s'agisse d'export ou d'import, le principe de saisie des LTA et de facturation sera strictement identique.

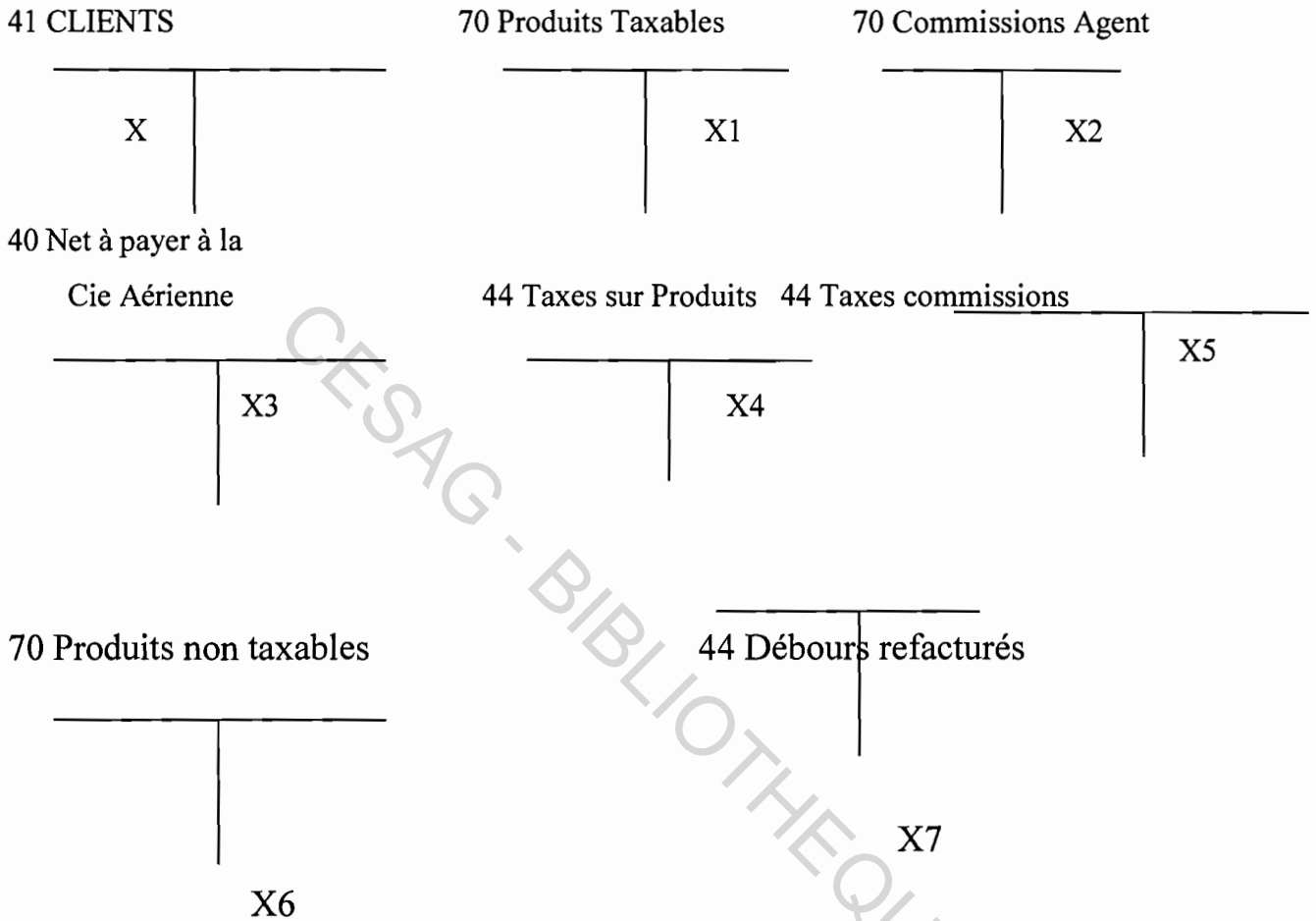
(3) Les écritures comptables correspondant à la facturation à la facturation seront générées automatiquement par le système à partir des codes de rubrique de facturation.

Les écritures seront générées LTA par LTA afin de pouvoir analyser les comptes de débours ou les comptes de produits et de charges sur l'argument que constitue le numéro de la LTA.

Même chose pour la Douane.

Il convient de noter également qu'au niveau de la génération des écritures comptables, le système calculera et comptabilisera les commissions d'agents ainsi que les frais figurant sur LTA au fur et à mesure de l'émission des LTA afin de reconnaître les produits dans le mois où ils sont réalisés, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Le schéma de comptabilisation de la facturation sera donc du type :



$$X = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7$$

Le net à payer à la Cie Aérienne représentera le véritable net à régler et non le montant de la LTA comme actuellement. Tous les comptes figurant ci-dessus seront analysables par numéro de LTA, en particulier les comptes de net à payer aux Cies Aériennes (voir plus loin le traitement des décomptes des compagnies).

(4) Les débours payés par Smith and Kraft au titre de l'activité Aérien seront saisis dans le système comptable avec leur ventilation par LTA ce qui permettra de faire la balance débours payés / débours facturés par LTA.

(5) A partir de l'historique des LTA facturées, que ce soit en import ou en export, le Système fera l'édition mensuelle des états de contrôle de la facturation des Cies Aériennes. Cet état reprendra pour chaque Cie les LTA du mois, en export d'une part et en import d'autre part, avec les éléments servant à calculer le net à payer de Smith et Kraft, selon le format ci-dessous

| Pour mémoire Fret et frais LTA en port dû et en export | Fret et frais sur LTA en port payé si export | LTA en port dû si import | Commissions Dues à l'Agent | Débours sur LTA dues à l'agent | Frais de transfert dus à la Cie | Net à payer à la Cie |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 ou 2 -3 -4 +5 |

Si la Compagnie envoie par ailleurs son propre décompte, les deux documents seront rapprochés. Sinon, c'est le document émis informatiquement par Smith et Kraft qui sera expédié à la Cie.

(6) En ce qui concerne la saisie du décompte de la Cie Aérienne, on peut envisager :

- soit de saisir globalement le pied du décompte après avoir effectué sa vérification. Dans ce cas le compte de net à payer à la compagnie ne pourra être analysé LTA par LTA que de manière extra système,
- soit de saisir le net à payer par LTA qui viendra débiter le compte net à payer de la Compagnie Aérienne par le crédit du compte Compagnie. Ceci permettra d'analyser le compte de net à payer à la Compagnie LTA par LTA,
- soit même de saisir et de valider, de manière interactive et LTA par LTA, le décompte de la Compagnie en « marquant » au passage la LTA comme ayant été réglée.

Ceci correspond à trois niveaux de sophistication croissante.

(7) Production des statistiques commerciales : à partir de l'historique des LTA

facturées, le système permettra l'édition des statistiques, pour le mois et en cumul annuel :

- par client,
- par Compagnie
- par rubrique de facturation avec croisement de ces trois dimensions.

5.3. – CONCEPTION DU SYSTEME TRANSPORT MARITIME

5.3.1. – MAQUETTE D'ENSEMBLE DU FUTUR SYSTEME

Chacune des activités du Transport Maritime fait l'objet d'une application distincte.

Nous présentons dans les schémas ci-après :

- l'architecture générale des applications qui composent le futur système « Transport Maritime »,
- l'architecture détaillée de chacune de ces applications.

5.3.2. – PRINCIPES DE BASE DU FUTUR SYSTEME

Le futur système « Transport Maritime » se composera de six (6) applications de base et d'une application en aval de ces applications de base et permettant le restitution des statistiques commerciales du transport maritime ;

Ces applications permettent de traiter de façon « personnalisée » chacune des activités qui composent le « Transport Maritime ». Elles comprennent les applications suivantes :

- la Consignation Maritime
- la manutention maritime
- les chantiers manutention
- la location d'engins
- le transit maritime
- le traitement des factures BMOP.

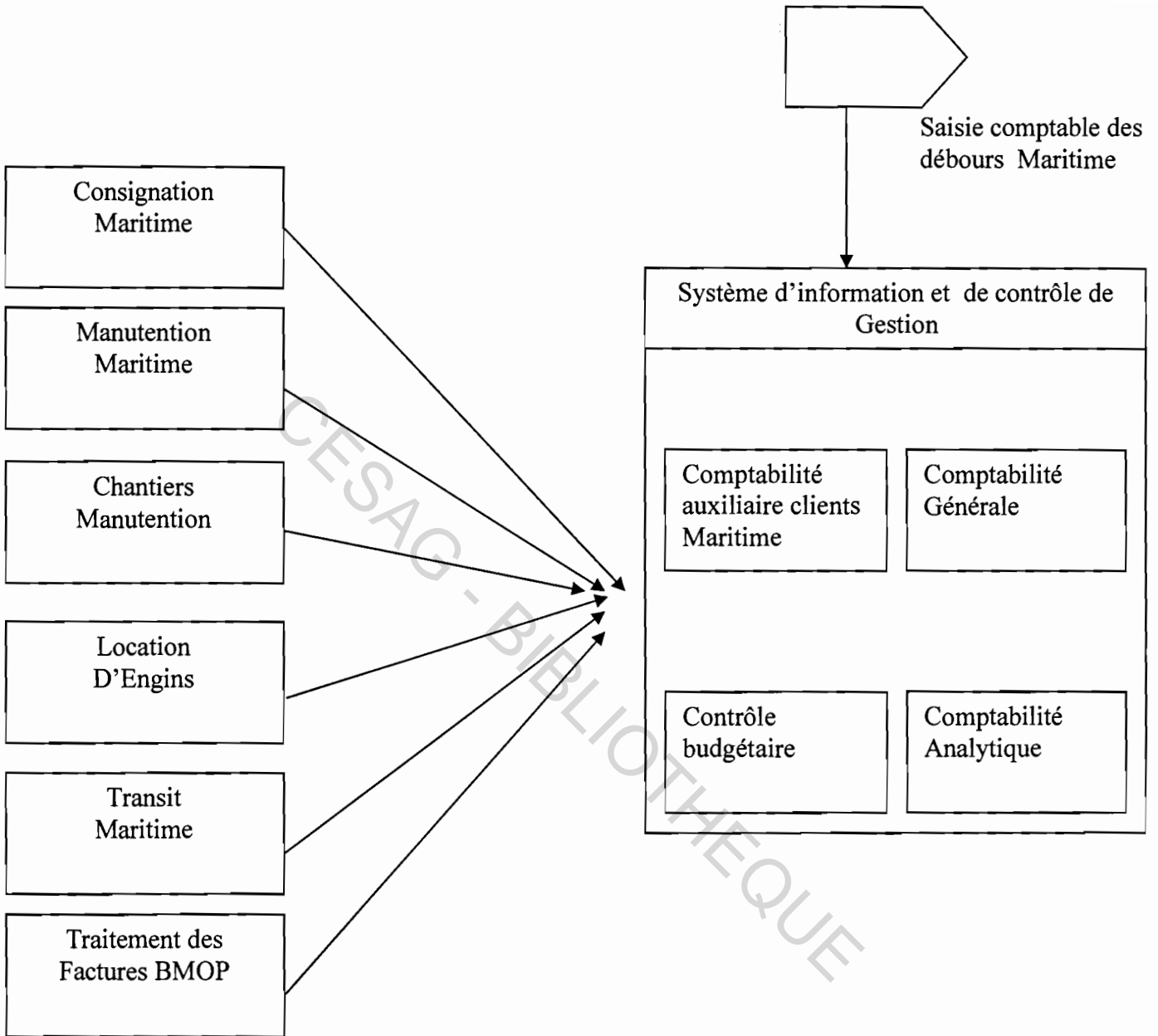
Le niveau élémentaire de suivi est le dossier.

Pour chaque dossier le système permettra la saisie interactive et le suivi des coûts directs accumulés au niveau du dossier, et des recettes générées par le dossier. Ainsi le système permettra de dégager la rentabilité de chaque dossier.

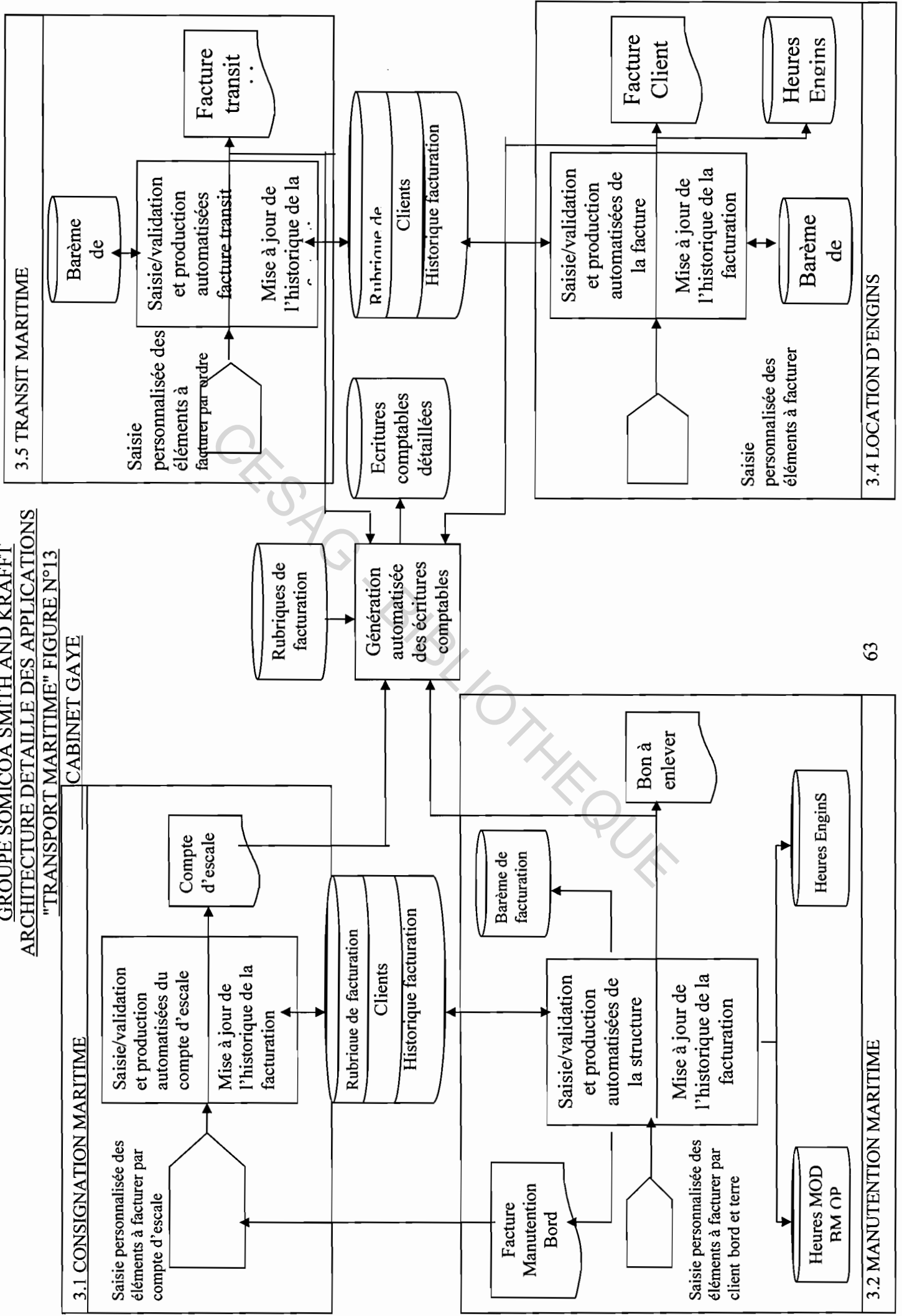
Le tableau ci-après présente, pour chaque application, le niveau élémentaire qui constituera le dossier suivi au niveau de l'application :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

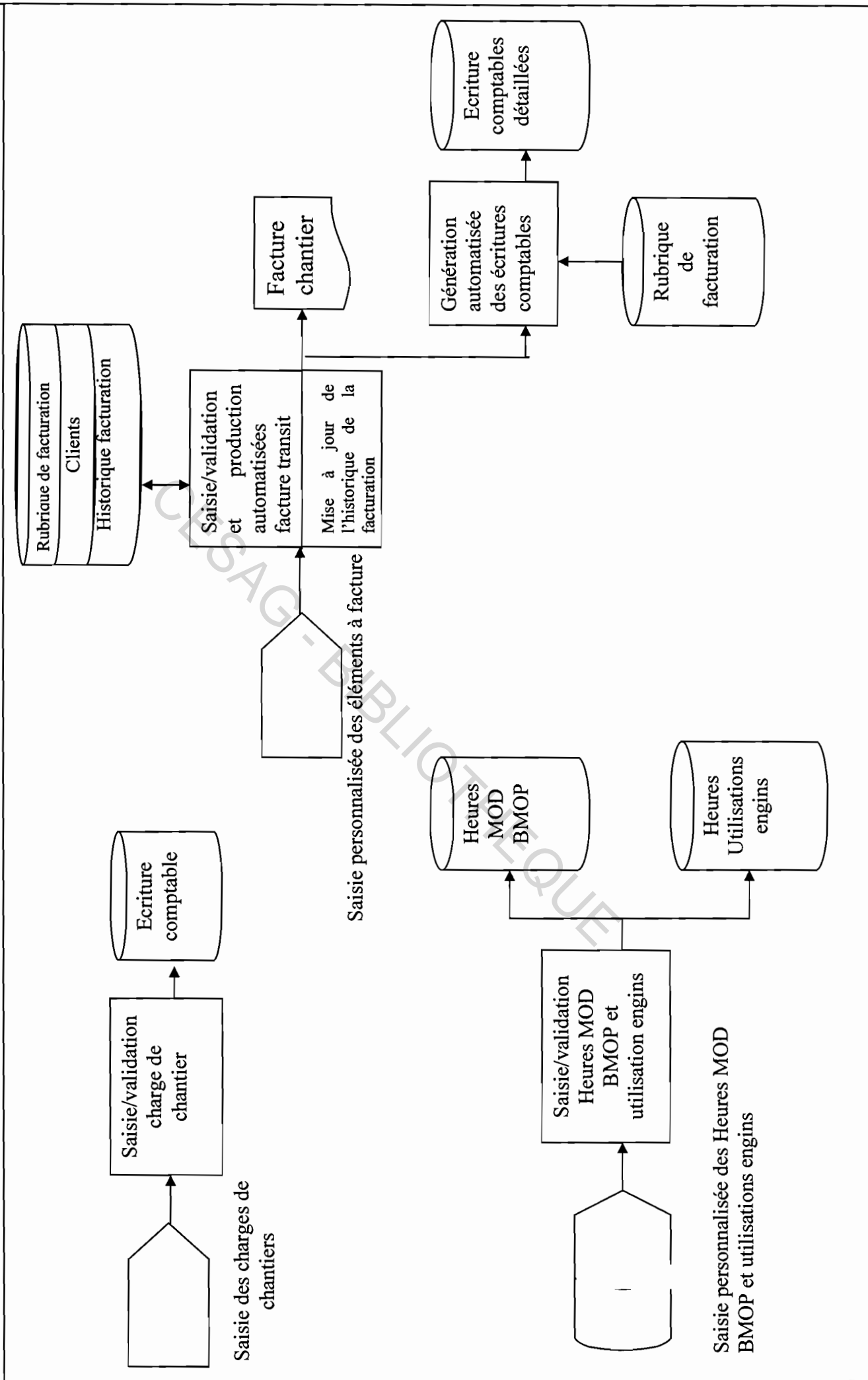
GRUPE SOMICOA SMITH AND KRAFFT
ARCITECTURE GENERALE DES APPLICATIONS
TRANSPORT MAITIME
FIGURE N°12 CABINET GAYE ET ASSOCIES



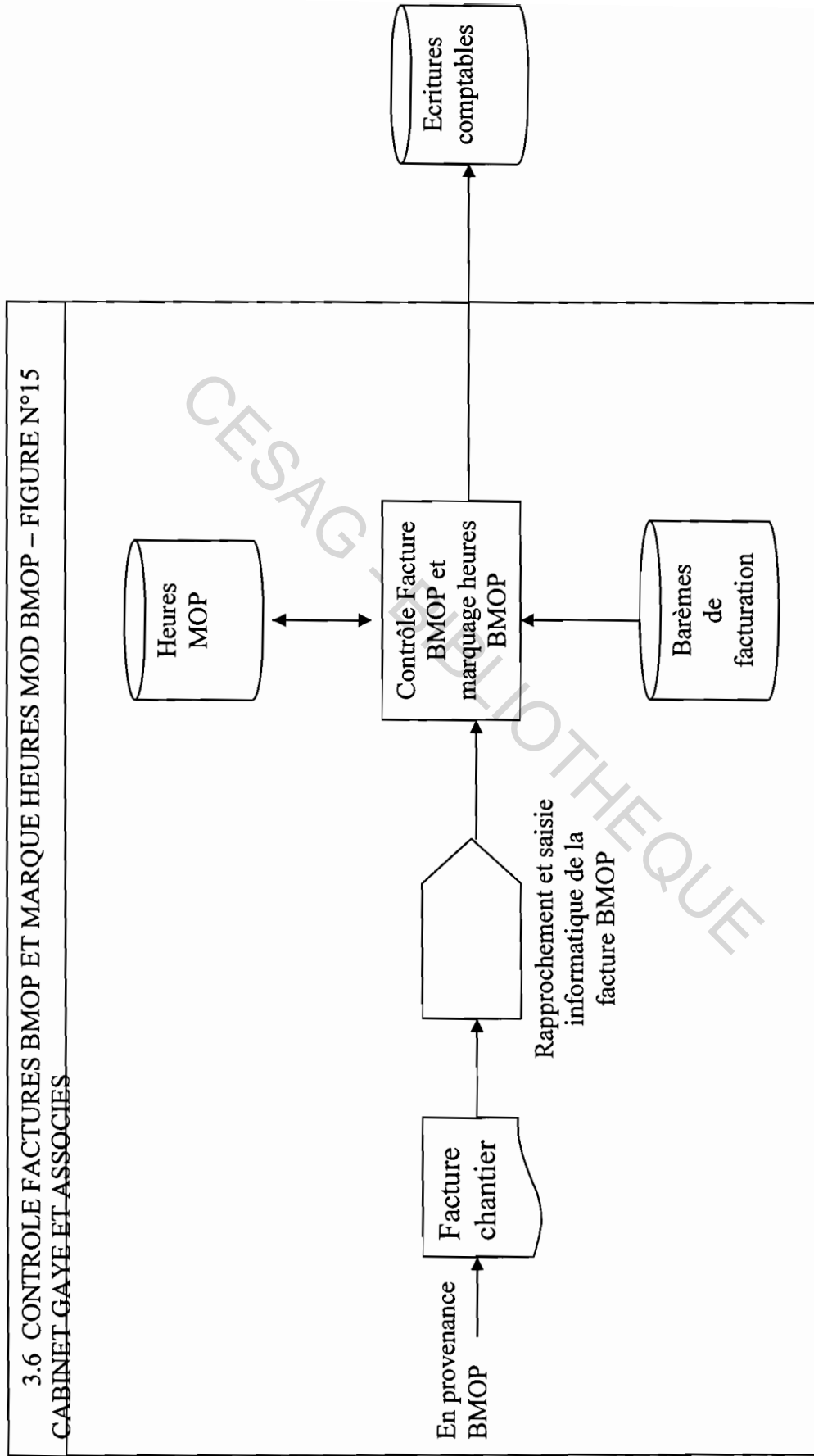
GRUPE SOMICOA SMITH AND KRAFFT
 ARCHITECTURE DETAILLE DES APPLICATIONS
 "TRANSPORT MARITIME" FIGURE N°13
 CABINET GAYE

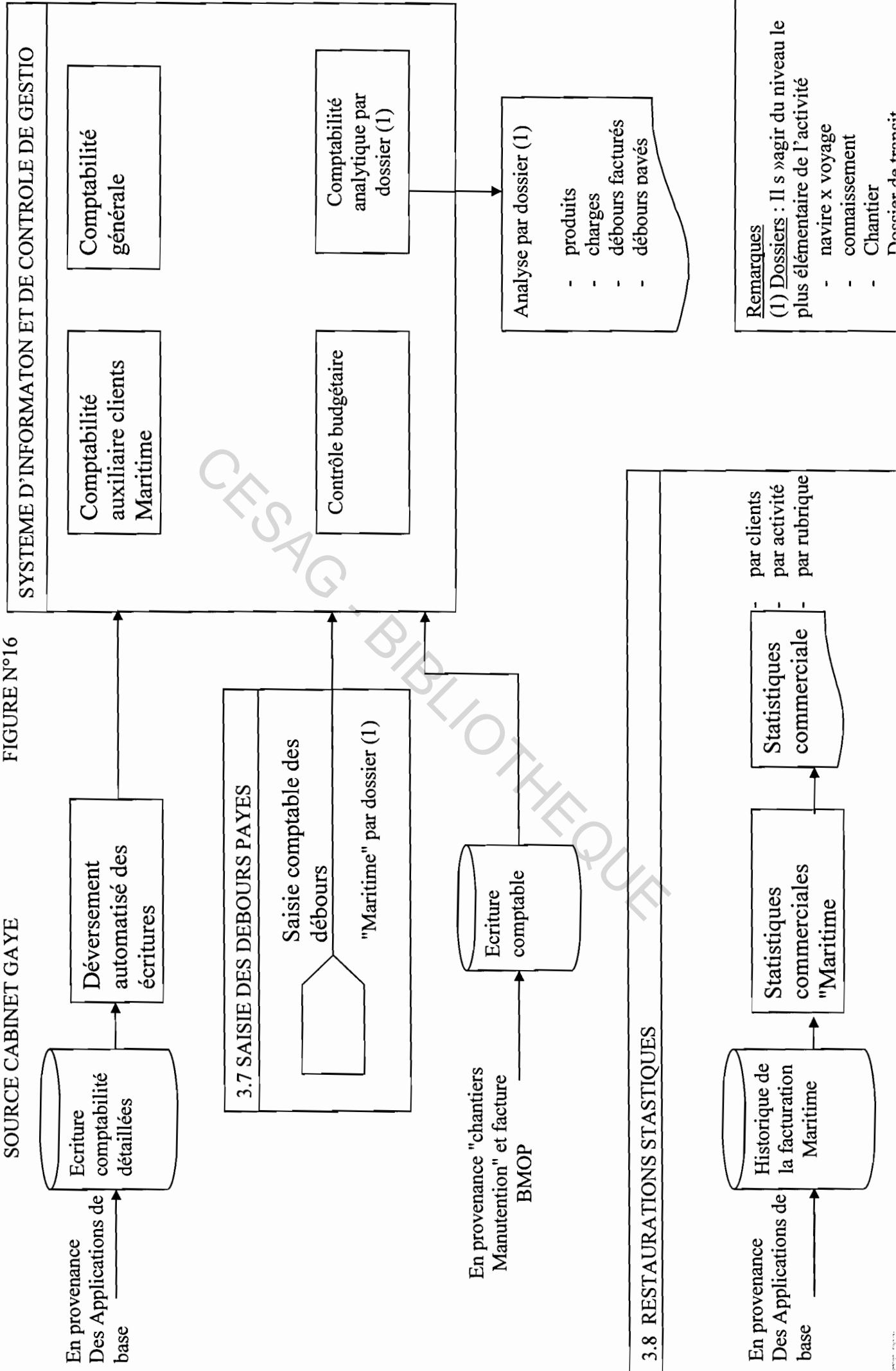


3.3 CHANTIERS DE MANUTENTION – FIGURE N°14 CABINET GAYE ET ASSOCIES



3.6 CONTROLE FACTURES BMOP ET MARQUE HEURES MOD BMOP – FIGURE N°15
CABINET GAYE ET ASSOCIES





| ACTIVITE | APPLICATION DE BASE | DOSSIER |
|---|--|------------------------------------|
| Consignation Maritime | Consignation Maritime | Navire - N° Voyage |
| Manutention maritime - bord - terre | Manutention maritime Manutention maritime | Navire - N° Voyage Connaissance |
| Chantiers de manutention | Chantiers de manutention | Chantier |
| Location d'engins | Location d'engins | Engin |
| Transit Maritime | Transit Maritime | Dossier de transit |

- Le système permettra d'autres part, de suivre les coûts accumulés, les recettes générées, la rentabilité de chacune des activités du Transport Maritime pour chacune des sociétés du Groupe.

- La saisie interactive des éléments à facturer pour chacune des activités se fera de la même manière et selon les mêmes principes que pour le Transport Aérien (voir section ci avant). De la même manière le système procédera à :

- la production en temps réel de la facture,
- la mise à jour automatique du client,
- la mémorisation des lignes de détail (niveau de la rubrique) de chaque facture dans un historique des factures du Transport Maritime,
- la génération périodique des écritures comptables correspondant à la facturation à partir de la table des rubriques.

- La saisie des opérations se fera au niveau du Siège. La solution idéale consisterait à équiper les bureaux au Port et à saisir toutes les données sur place. Nous présentons dans la partie 3 ci-après les informations à transmettre au Siège, pour la saisie des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.4. – CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATIONS COMPTABLES ET DE GESTION ET NOUVELLE ORGANISATION A METTRE EN PLACE

5.4.1. : CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATIONS COMPTABLES ET DE GESTION.

Le système d'informations comptables et de gestion du Groupe comprend deux (2) modules :

- La comptabilité auxiliaire clients (aérien, maritime)
- La comptabilité générale, analytique et budgétaire qui comprendra trois (3) sous modules intégrés :
 - . La comptabilité générale,
 - . La comptabilité analytique
 - . Le contrôle budgétaire.

5.4.2. - LA COMPTABILITE AUXILIAIRE CLIENTS

Elle est alimentée par :

- Les facturations effectuées au niveau des applications de l'Aérien et du Maritime,
- les règlements enregistrés en comptabilité générale.

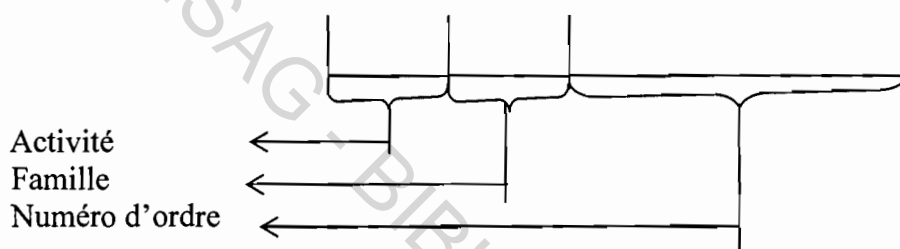
Elle permet :

- le lettrage automatique des règlements et des factures («mariage» des règlements aux factures correspondantes),
- la surveillance des arriérés par l'édition d'une balance par antériorité de solde et de lettres de relance,
- l'édition de relevés de compte pour les clients,
- l'édition d'une balance auxiliaire des comptes clients,
- l'édition d'un journal des règlements pour la Direction
- l'édition de l'historique des comptes clients,
- la consultation des comptes clients.

Elle est organisée de la manière suivante :

- chaque client est identifié par un numéro de compte,
- les clients du Maritime sont distingués des clients de l'Aérien,
- au niveau de l'Aérien, les compagnies sont identifiées distinctement des autres clients,
- au niveau du Maritime, les Armateurs sont identifiés distinctement des autres clients,
- un compte collectif est ouvert au niveau de l'Aérien et du Maritime, pour enregistrer les opérations avec les clients occasionnels, qu'il n'est pas nécessaire de suivre individuellement.

Les comptes, pourront, par exemple, être structurés ainsi :



Cette organisation des comptes permettra l'édition d'états (balances auxiliaires, journal des règlements, ...) par :

- activité (Aérien, Maritime)
- famille (compagnies aériennes, autres clients de l'Aérien, armateurs, autres clients du Maritime, ...).

Le module intègre la gestion des données signalétiques des clients :

- numéro clients,
- nom, adresse, téléphone, télex,
- code paiement (comptant, crédit),
- remises,
-

plafond de crédit, etc. la création du client dans le fichier informatique des clients devra avoir été préalablement et obligatoirement effectué, avant la saisie dans le système informatique de toute opération avec le client.

5.4.3. - LA COMPTABILITE GENERALE, ANALYTIQUE ET BUDGETAIRE

5.4.3.1. - Caractéristiques communes

Ce module traitera de manière intégrée la comptabilité générale (incluant la comptabilité auxiliaire Fournisseurs), la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

Il est alimenté de deux façons :

- automatiquement par les écritures générées au niveau des applications situées en amont, c'est à dire, les applications de l'Aérien et du Maritime,
- par saisie et contrôle interactif de toutes les autres écritures (factures fournisseurs, règlements clients, règlements fournisseurs, trésorerie, OD, écritures de clôture, etc.).

Il traite, d'autre part, les données non financières saisies au niveau des applications en amont, citées ci-avant :

- heures de main-d'œuvre,
- heures d'utilisation des machines et engins du groupe.

Il est organisé selon les principes suivants :

- les écritures comptables générées automatiquement ou saisies de même que les données non financières saisies, sont identifiées par :
 - . un code société (code SOMICOA, code SMITH AND KRAFT) dans le cas du maintien du groupe, en deux sociétés distinctes,
 - . un code nature (plan comptable général ; un seul plan comptable homogène pour le groupe),
 - . un code d'imputation analytique conforme au découpage analytique du Groupe (voir ci-après) pour les écritures sur les comptes de charges et de produits.

5.4.3.2. - La comptabilité générale

Elle permet, l'édition, pour chacune des sociétés du groupe, des états classiques de la Comptabilité Générale :

- journal des achats,
- journal des opérations de trésorerie (1 journal par compte de trésorerie),

- journal des ventes (1 journal par activité (Aérien, Maritime)),
- journal des Opérations Diverses (OD),
- grand livre,
- balance des comptes fournisseurs (pour les clients voir 2 ci-avant),
- bilan,
- autres états financiers (soldes caractéristiques de gestion),
- tableaux financiers,
- etc.

Les comptes auxiliaires fournisseurs, de même que les autres comptes de tiers (comptes de la classe 4 autres que les clients et fournisseurs) sont lettrés comme les comptes clients ; ce qui permet l'édition d'états d'analyse des soldes de ces comptes (édition pour chacun de ces comptes, des opérations non dénouées).

Elle permet la consolidation des opérations du groupe en fin d'année, et l'édition des états des comptes consolidés du groupe.

5.4.3.3. La Comptabilité Analytique

Elle permet de mesurer la rentabilité du groupe aux différents niveaux :

- société juridique,
- métier ou activité,
- opérations (navire, chantier, dossiers de transit, engins, etc.).

Les paragraphes ci-après décrivent :

- l'organisation de la comptabilité analytique,
- les traitements effectués,
- les états édités.

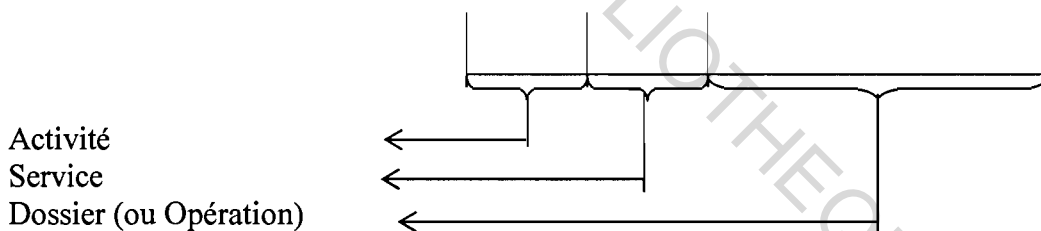
A/ Organisation de la Comptabilité Analytique

Le groupe est découpé en sections analytiques.

Les sections analytiques sont définies d'après :

- l'organisation du Groupe (voir section 5 ci-après),
- les activités du Groupe (Aérien, Maritime),
- la nature des opérations réalisées au niveau de chaque activité.

Chaque section analytique est caractérisée par un code analytique structuré selon le schéma ci-après :



Ce schéma appelle les commentaires suivants :

- activités :
elle constitue le premier niveau de découpage de chaque société juridique. Pour chaque société, les trois (3) activités « analytique » ci-après, pourront être constituées :
 - . Administration Générale : elle regroupe les services d'administration générale (Direction Générale, Service informatique , etc.).
 - . Aérien : elle regroupe les services propres à l'activité principale Aérien.
 - . Maritime : elle regroupe les services propres à l'activité principale Maritime.

Les codes « activité » suivants pourront être utilisés :

- 1 Administration Générale

- 2 Aérien
- 3 Maritime.

- Service

Chacune des « activités » ci-avant est découpée en « services ». Le « service » constitue le deuxième niveau de découpage de chaque société. Les services « analytiques » seront conformes aux services définis au niveau de l'organigramme du Groupe (voir section 5 ci-après).

Les services, Administrations Générales, sont uniquement générateurs de coûts.

Ils ne réalisent pas directement d'opérations génératrices de produits d'exploitation. Ces services ne seront donc pas découpés à un niveau plus fin.

Les services opérationnels, associés aux activités principales Aérien et Maritime, réalisent directement des opérations génératrices de coûts et de produits d'exploitation.

Il est nécessaire de suivre la rentabilité dégagée par chaque opération effectuée. Ces services seront donc découpés à un niveau plus fin permettant de suivre de façon distincte :

- les coûts communs à l'ensemble des opérations du service
- les coûts spécifiques et les produits spécifiques à chaque opération du service.

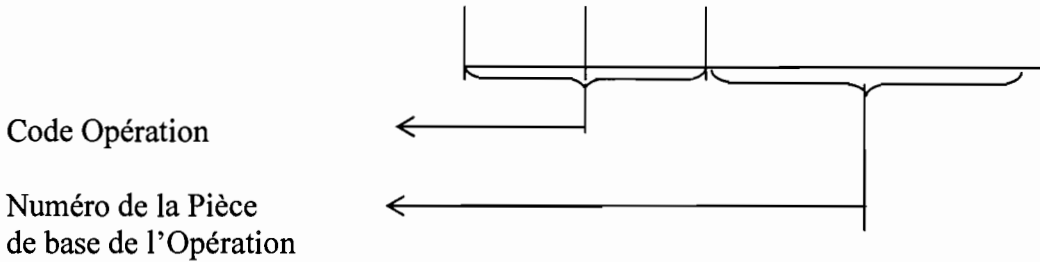
- Dossier

Les coûts et produits des services sont suivis par dossier. Le dossier constitue le niveau élémentaire de la section analytique. Chaque opération réalisée par le service sera identifiée par un code dossier. Les produits générés au niveau de chaque activité principale, de même que les débours payés et les débours refacturés devront obligatoirement être identifiés et suivis par opération, c'est-à-dire par dossier.

Nous avons présenté aux sections 2 et 3 ci-avant les niveaux élémentaires ou opérations des activités Aérien et Maritime.

Au niveau de chaque service, un code dossier numéroté zéro sera ouvert pour enregistrer les coûts communs à l'ensemble des opérations du service.

Le code dossier pourra être structuré de la manière suivante :



Code Opération :

Un code opération est donné à chaque type d'opération (Transit aérien, export en port dû, chantier, location d'engins, etc.).

Numéro de la Pièce de base de l'Opération :

Il s'agira, par exemple, du numéro de LTA pour le Transit aérien, du numéro de navire x voyage pour la navigation, du numéro de l'engin pour la location d'engins, etc.

B/ Traitements effectués

A la fin de chaque mois, avant l'édition des états de la comptabilité analytique, le système procède, pour l'activité principale Maritime :

- A la valorisation par « dossier » :

. des heures de mains d'œuvres du BMOP imputées au « dossier » et accumulées durant le mois dans l'historique des heures de mains d'œuvres du BMOP,

.des heures d'utilisation des engins du Groupe imputées au « dossier » et accumulées durant le mois dans l'historique des heures d'utilisation des engins du Groupe.

- A la ventilation des valeurs ainsi déterminées.

- A l'édition des états de contrôle des heures valorisées.

a/ Valorisation des heures de mains d'œuvres du BMOP

Les heures de mains d'œuvres du BMOP initialement saisies au niveau des applications du Maritime (manutention, chantiers) sont valorisées d'après le barème de facturation du BMOP mémorisé dans le système.

b/ Valorisation des heures d'utilisation des engins du Groupe

Au début de chaque exercice, des taux standards de facturation des heures d'utilisation des engins du Groupe seront déterminés pour chaque engin, et mémorisés dans le système. Ces taux seront utilisés pour la valorisation des heures d'utilisation des engins, saisies chaque mois dans le système.

c/ Ventilation des valeurs calculées

- Les valeurs calculées sont imputées en charges à chaque dossier correspondant (chantier, navire x voyage, connaissance).
- Afin de suivre la rentabilité des engins du Groupe, pour chaque engin, les heures d'utilisation valorisées sont imputées en produits à l'engin.
- Les écritures comptables relatives à ces opérations, sont générées automatiquement par le système. Le plan comptable devra être réaménagé à cet effet.

d/ Etats de contrôle des heures valorisées

Ces états permettent de s'assurer que les heures de main d'œuvres et d'utilisation des engins ont été correctement valorisées et imputées aux dossiers correspondants par le système. Les états suivants sont édités :

- Etat de contrôle des heures du BMOP : qui donne, par taux de facturation du BMOP et par dossier, les heures valorisées et les heures correspondantes. Le total des heures valorisées devra être égal, en nombre et en valeur, aux heures facturées par le BMOP, pour le mois.

- Etat de contrôle des heures d'utilisation d'engins : qui donne par engin et par dossier, les heures valorisées, les taux et les valeurs correspondantes calculées par le système. L'état présente aussi, par engin, les valeurs imputées en produits pour l'engin. Pour chaque engin, la valeur totale des heures imputées aux dossiers devra être égale à la valeur totale imputée en produits pour l'engin.

C/ Etats édités

A la fin de chaque mois, les états suivants sont édités :

- comptes d'exploitation analytique par dossier,
- comptes d'exploitation analytique par service,
- comptes d'exploitation analytique par activité,
- comptes d'exploitation analytique par société (SOMICOA, S&K).

Chacun des comptes d'exploitation édités présente pour la section, le service ou l'activité :

- le détail des coûts imputés par compte de comptabilité générale, avec une sous-totalisation des comptes (niveau à définir par la Direction du Groupe),
- le détail des produits imputés par compte de comptabilité générale, avec une sous-totalisation des comptes (niveau à définir par la Direction du Groupe).

Les comptes d'exploitation analytique, par dossier, présentent aussi par dossier, le détail des débours payés et des débours facturés.

D/ Le contrôle budgétaire

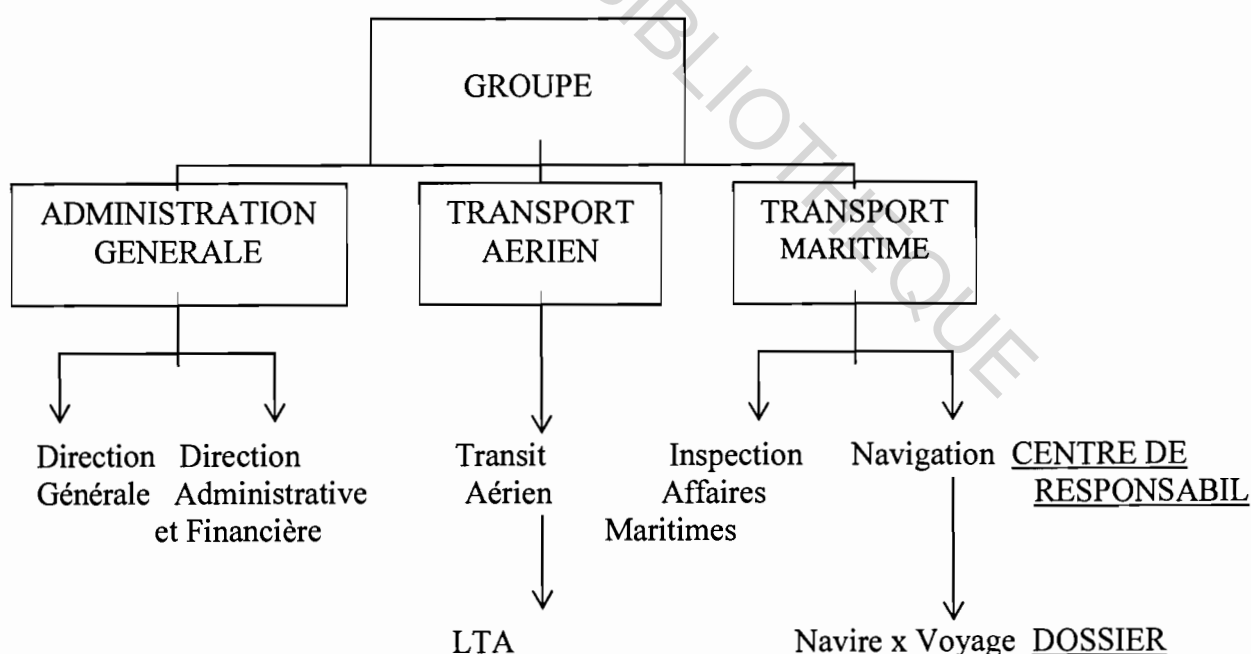
Il est organisé de la manière suivante :

- il s'appuie sur le découpage analytique du Groupe présenté au paragraphe 3 ci-avant. Chacun des services « analytique » du Groupe est érigé en centres de responsabilité, dans la mesure où, pour chacun de ces services :
 - . un budget d'exploitation annuel, mensualisé est élaboré au début de chaque exercice,

- . les réalisations sont identifiées par le système et présentées par mois, et par cumul sur l'année,
- . les écarts entre prévisions et réalisations sont dégagés.

- chacun des services procède, avec l'assistance du contrôleur de gestion à recruter (voir section 5 ci-après) à l'analyse et à la justification de ces écarts.
- Les services généraux (service de l'activité « Administration Générale »), sont considérés comme des centres de coût. En effet, ces services engendrent des coûts, mais ne génèrent pas de ressources financières.
- Les services opérationnels (services des activités « Aérien » et « Maritime ») sont considérés comme des centres de profit. ces services engendrent des coûts, mais génèrent aussi des ressources financières.

Le schéma suivant, présente une synthèse de ce découpage :



Remarque

Les charges communes à l'ensemble des services du siège (électricité, téléphone, amortissements de l'immeuble du Siège, etc.) seront imputées au centre de responsabilité « Direction Générale ».

Les budgets suivants sont élaborés et suivis, annuellement et mensuellement (ou trimestriellement)

- Budget d'exploitation par centre de responsabilité, par activité et par société,
- Budget d'investissement pour cinq ans et par an
- Budget mensuel de trésorerie.

Le système de contrôle budgétaire est entièrement intégré à la comptabilité générale et analytique et permet :

- La saisie en temps réel de tous les budgets cités ci avant
- La possibilité de modifier et de réajuster les budgets initiaux,
- La consultation des budgets à l'écran,
- Pour chaque rubrique budgétaire, la consultation à l'écran
 - Des prévisions annuelles, mensuelles ou trimestrielles,
 - Des réalisations annuelles, mensuelles ou trimestrielles,
 - Des écarts annuels, mensuels ou trimestriels.
- L'édition des états des suivis budgétaires (prévisions, réalisations, écarts) mensuels, trimestriels, annuels, présentés :
 - Par centre de responsabilité,
 - Par rubriques budgétaires cumulées pour l'ensemble du groupe,
 - Par totaux cumulés par centre de responsabilité
 - Pour l'ensemble du groupe,
- L'édition des tableaux de bord et d'états de synthèses personnalisés.

Chapitre 6 – RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION

6.1. LE MATERIEL INFORMATIQUE

Le matériel informatique actuel doit être renforcé avec un serveur très puissant afin de prendre en charge les nouveaux systèmes recommandés dans les sections ci-avant.

En effet, la configuration actuelle :

- présente une capacité de stockage limitée,
- ne permet pas de travailler simultanément entre YOFF, le PORT et le SIEGE,

Le groupe devrait acquérir un matériel informatique plus performant, du type IBM 36 compact.

6.2. - L'ORGANISATION

Afin de rendre la gestion du groupe plus performante, les modifications suivantes devraient être apportées au niveau de son organisation administrative et juridique :

- fusion des deux sociétés en une seule entité juridique,
- refonte de l'organigramme avec création de nouvelles directions.

6.2.1. Fusion des deux sociétés en une seule

Du point de vue juridique, il est, à notre avis nécessaire de fusionner dans une seule société, la SOMICOA et SMITH AND KRAFT. Au niveau administratif et même au niveau de l'activité maritime exercée par les deux sociétés, cette fusion est déjà un fait accompli.

La séparation juridique actuelle, ne présente, à notre avis aucun intérêt et peut être la source de nombreux problèmes fiscaux pour la Société. Par exemple, chacune des deux sociétés aurait dû facturer à l'autre, les prestations de services rendus et prélever sur ces factures la TVA à reverser à l'Etat.

D'autre part, il est à notre avis très difficile, de suivre dans la pratique les coûts réels et donc, la rentabilité réelle de chacune des deux sociétés. En effet, il faudrait en permanence, ou périodiquement procéder à la répartition des charges suivantes, entre les deux sociétés.

- les charges de la Direction Générale, actuellement, intégralement payées par la SOMICOA,
- les charges des services administratifs et financiers (service commercial, service comptable, service contrôle et informatique) qui sont utilisés par les deux sociétés, et dont :
 - . une partie du personnel est payée par SOMICOA, une autre partie par SMITH AND KRAFT,
 - . les matières et fournitures utilisées qui sont achetées parfois par SOMICOA, parfois par SMITH AND KRAFT,
- les charges des différents services de l'activité Maritime ; ces services sont utilisés indifféremment par les deux sociétés ; les salaires sont payés pour une partie du personnel de ces services par SOMICOA et par SK pour l'autre partie.

Avec la fusion des deux sociétés, la rentabilité serait suivie au niveau :

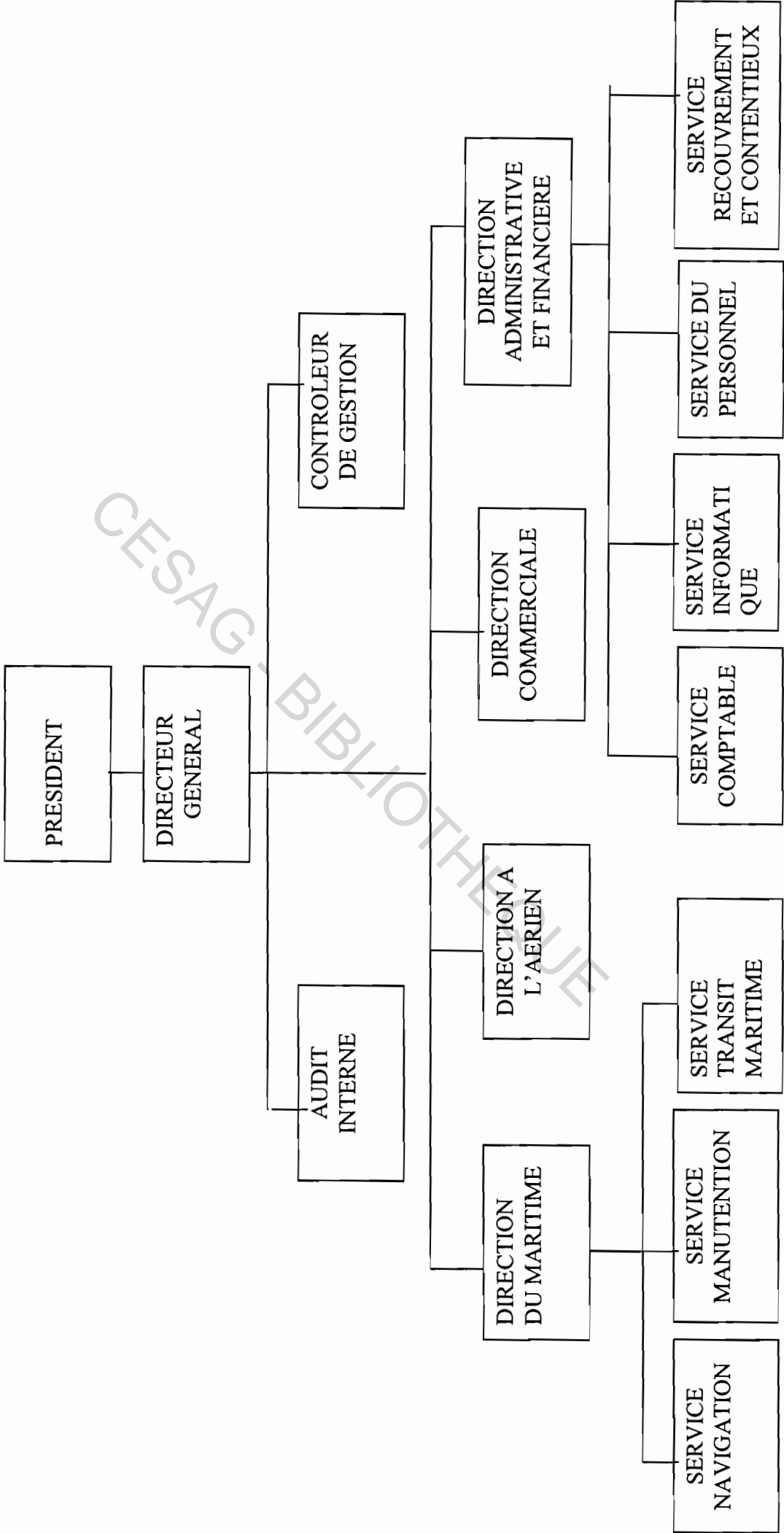
- . global
- . activité
- . service
- . dossier.

6.2.2. Refonte de l'organisation avec création de nouvelles directions

6.2.2.1. Nouvel organigramme recommandé

Nous recommandons une refonte de l'organigramme de la société (fusion de SOMICOA et de SK) selon le schéma présenté à la page suivante.

NOUVEL ORGANIGRAMME DU GROUPE SOMICOA
 SMITH AND KRAFFT (FUSIONNEE EN UNE SEULE SOCIETE)
 FIGURE N°16 SOURCE SOMICOA



Au niveau analytique et au niveau du contrôle budgétaire, ce schéma appelle les compléments d'information ci-après :

- la Direction Générale, l'audit interne, le contrôle de gestion, sont assimilés à des services généraux distincts, et à des centres de responsabilité (centres de coûts) distincts.
- Les coûts de direction de l'activité Maritime, communs à tous les services du maritime (salaires du Directeur du Maritime, secrétariat, etc.) seront suivis dans un analytique distinct, à créer. Le service sera considéré comme un centre de responsabilité distinct.
- Les coûts de direction de la Direction Administrative et Financière communs à tous les services de cette Direction, seront suivis dans un service analytique distinct à créer. Ce service sera considéré comme un centre de responsabilité distinct.
- Les Directions seront regroupées dans les activités analytiques suivantes :

| Activité Administration Générale | Activité Maritime | Activité Aérien |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Président Direction Générale Audit Interne Contrôle de gestion Direction commerciale Direction Administrative et Financière | Direction du Maritime | Direction de L'Aérien |

6.2.2.2. Activités spécifiques aux nouvelles directions à créer

a. L'audit interne

La cellule sera composée d'un auditeur interne. Il dépendra directement du Directeur Général. Il participera à la définition et à la formalisation des procédures de gestion et de contrôle interne du Groupe.

Il sera chargé de veiller à l'application par les services, des procédures et des directives de la Direction Générale.

Il devrait avoir l'expérience et le profil suivants :

- . 5 à 10 ans d'expérience d'audit interne, dont au moins deux ans dans un cabinet d'audit externe,
- . Niveau DECS , MPTCF ou grande école de commerce,
- . Connaissance pratique de l'informatique.

b. Le contrôle de gestion

La cellule de contrôle de gestion a déjà été créée. Toutefois, les activités de cette cellule sont limitées au contrôle à priori, et à posteriori, des dépenses du Groupe. Toutes les factures et toutes les pièces qui entraînent des décaissements sont visées par la cellule de contrôle. Aucun système de contrôle de gestion n'étant encore mis en place au niveau du Groupe, la cellule n'exerce pas encore vraiment, le contrôle de gestion du Groupe. Dès que le système de gestion recommandé serait opérationnel, les activités de la cellule devraient être modifiées entièrement :

- le contrôle à posteriori des dépenses devrait être pris en charge par l'auditeur interne,
- les missions suivantes seraient confiées à la cellule (liste de missions possibles) :
 - . coordination de la mise en place effective du contrôle de gestion,
 - . surveillance, en liaison avec la Direction Administrative et Financière, du bon fonctionnement du système d'informations de gestion,
 - . assistance aux responsables opérationnels dans l'analyse, l'interprétation et l'utilisation des états de gestion,
 - . élaboration des documents de synthèse (par mois, par trimestre, par année) sur la gestion de la Société,
 - . préparation et animation de réunions de gestion organisées au niveau de la Direction Générale,
 - . formation permanente des cadres de la Société au contrôle de gestion.

Il s'agirait donc de mettre en place un véritable contrôle de gestion et non un simple contrôle des dépenses de la Société.

Le contrôle de gestion serait de mettre en évidence les problèmes, de fournir les éléments d'analyse nécessaires, d'aider à l'élaboration des situations. Il ne devrait, toutefois, en aucun cas, se substituer à la hiérarchie, dans la prise des décisions.

Le contrôle de gestion devrait être animé par un cadre ayant :

. 5 à 10 ans d'expérience, du transport maritime (navigation, manutention, transit maritime) et du transit aérien, à la fois, comme opérationnel et comme contrôleur de gestion,

. une formation de base de gestionnaire (Formation Supérieure)

. Une maîtrise parfaite de

.. la comptabilité générale et analytique

.. l'informatique

.. la gestion d'entreprise

. l'aptitude au commandement d'une petite équipe et un esprit de

synthèse.

c. La Direction du Maritime

Le poste de Directeur du Maritime pourrait être occupé par l'actuel inspecteur des affaires maritimes.

d. La Direction de l'Aérien

Il s'agirait de transformer l'actuel service du Transit Aérien en Direction de l'Aérien.

e. La Direction Commerciale

il s'agirait de transformer l'actuel service commercial en Direction Commerciale.

Outre ses attributions actuelles, ce service définirait le niveau maximum de plafond de crédit à octroyer à un client.

d. La Direction Administrative et Financière

La société devrait, à notre avis, se doter très rapidement d'un Directeur administratif et financier. Il serait chargé de la supervision des services suivants :

- service comptable
- service informatique
- service du personnel (à créer ; voir g. ci-après)
- service du recouvrement et du contentieux (à renforcer ; voir h. ci-après)

Le Directeur Administratif et Financier devrait avoir l'expérience et le profil suivants :

- . 5 à 10 ans d'expérience comme Directeur Administratif et Financier dont au moins 5 ans dans le transport maritime ;
- . formation niveau grande école de commerce (HEC, ESSEC, ESCP , DESS FINANCE) ;
- . leadership, bon contact, souple mais ferme, dynamique, aptitude au commandement d'une équipe de plusieurs personnes.

g. Le service du Personnel

Il serait à créer et à rattacher à la Direction Administrative et Financière. Il aurait pour rôle :

- la gestion du personnel
- la collecte et la maintenance de toutes les données nécessaires à la préparation et au règlement des salaires.

Il serait animé par un cadre ayant deux à trois ans de direction d'un service du personnel.

h. Le service recouvrement et contentieux

Un agent a tout dernièrement été affecté au contentieux. Toutefois, la Société ne dispose pas encore d'un véritable service de recouvrement et du contentieux. Etant donné l'importance en

valeur (plusieurs millions de F CFA) et en nombre des créances impayées, la Société devrait mettre, très rapidement en place, un service du recouvrement et du contentieux.

Ce service serait rattaché à la Direction Administrative et Financière. Il serait chargé :

- de procéder à la relance des clients,
- de prendre contact avec les avocats pour la poursuite judiciaire des clients.

Il recevrait de l'informatique tous les états nécessaires à une exécution de ses activités (balances par antériorité de solde, balances clients, historiques comptes clients, etc.)

A notre avis, pour permettre à ce service de démarrer ses travaux dans les meilleures conditions, la Société devrait faire procéder par un cabinet indépendant, à l'analyse approfondie de ses comptes clients.

6.3. LES PROCEDURES

Un manuel de procédures administratives et financières devrait être élaboré, formalisé et mis en place, très rapidement.

Ce manuel :

- constituerait un cadre de références pour l'ensemble des agents de la Société, et permettrait d'assurer leur formation,
- permettrait d'assurer le contrôle interne des opérations de la Société et de garantir la fiabilité des informations introduites dans le nouveau système Informatique de gestion à mettre en place.

Il s'agirait d'un recueil de tâches qui décrirait pour chaque service et pour chaque agent, les étapes à suivre, les documents à utiliser, les contrôles à faire, pour exécuter les travaux qui lui incombent.

Ce manuel devrait être élaboré avec la participation de l'auditeur Interne à recruter.

Les domaines suivants devraient être couverts :

- le choix et la gestion de la clientèle (facturation, recouvrement, etc.)
- les dépenses-achats et les dépenses-personnel,
- la gestion des immobilisations,*
- la gestion des stocks de marchandises appartenant à la clientèle,
- le suivi des travaux de manutention et des opérations de chantier,
- la gestion des engins du Groupe,
- le transit maritime,
- le transit aérien,
- la navigation,
- les procédures informatiques,
- les procédures d'arrêter des comptes et d'élaboration des états financiers,
- le contrôle de gestion.

CONCLUSION

Durant cette dernière étape qui consacre la fin du cycle de formation au MASTER 2 Finance, il est demandé au stagiaire d'effectuer un travail sur le terrain sous forme de recherche appliquée en gestion ou en finance. Le thème que nous avons choisi de traiter, « Etude et Conception du Nouveau Système d'Information Comptable et de Gestion du Groupe SOMICOA » vise à apporter notre modeste contribution pour l'amélioration de la gestion de cette entreprise en proie à de nombreuses difficultés. En effet cette société, engagée dans un processus de réorganisation, se doit de relever un certain nombre de défis pour garantir sa pérennité dans un environnement de plus en plus concurrentiel suite à l'ouverture du marché dans le secteur. Il faut, pour cela rechercher en permanence la performance raison pour laquelle nous avons proposé l'outil essentiel qui est le système d'information comptable et de gestion.

Cette étude vise essentiellement à améliorer le système d'information comptable et de gestion de la SOMICOA, après une analyse profonde de ces activités. Ce qui nous conduira par la suite l'extension du système à toute l'entreprise.

L'enjeu est aujourd'hui de mettre en place la meilleure solution, aussi bien technologique qu'organisationnelle, pour concevoir un système d'information qui permette à l'acteur à son poste de travail, dans sa situation, d'obtenir les informations circulantes, de partager ses connaissances tacites et d'accéder aux informations sources de connaissances qui lui sont nécessaires pour comprendre et résoudre les problèmes qu'il rencontre, prendre des décisions, exercer son activité et capitaliser les connaissances produites dans l'exercice de cette activité.

Néanmoins, nous estimons que l'essentiel du travail a été fait et que cela nous a conduit à faire quelques recommandations jugées nécessaires.

Telles sont les modifications qu'il nous semble opportun d'apporter à l'organisation de l'entreprise pour améliorer de façon significative aussi bien la qualité des services proposés que les performances de la société.

De plus, la formalisation et la mise en place de manuel de procédure en rendant le personnel plus responsable, le motive d'avantage et aboutit inmanquablement à une grande efficacité.

C'est en tout cas l'objectif visé par cette étude aussi modeste soit elle.

BIBLIOGRAPHIE

1. DAYAN Armand (1999), manuel de gestion volume 1, Ellipses Edition Marketing, Paris
2. BOISVERT Hugues (1991), le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée, ERPI, Montréal
3. LAUDON C. Kenneth et LAUDON P. Jane (2000), les systèmes d'information de gestion : organisation et réseaux stratégiques 6^e édition, Editions Village Mondial, Paris
4. LÖNING Hélène (1998), le contrôle de gestion, DUNOD, Paris
5. TELLER Robert (1991), Manuel de gestion volume 1, Ellipses édition Marketing SA, Paris