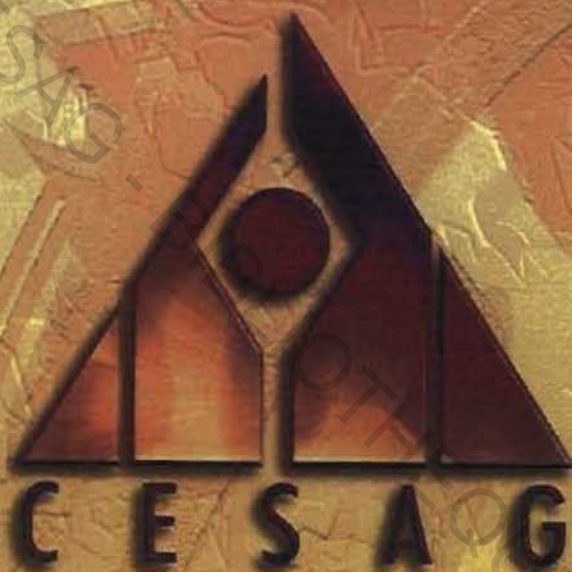


INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME DE MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN
TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES**

THEME :

**ANALYSE DE LA RENTABILITE PAR LA METHODE DES COUTS
VARIABLES : CAS DES AGENCES DE LA LOTERIE NATIONALE
SENEGALAISE (LONASE)**



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

Présenté et soutenu par **OUMAROU AMADOU Djibo**

DIRECTION :

**Dr ABDOU Ousseini : Professeur associé au CESAG, Enseignant
chercheur à la FSEJ / UAM au NIGER**

DEDICACES

Au Seigneur Dieu le Tout Puissant

*Nous te rendons grâce ALLAH,
Tu as fait pour nous des merveilles,
Saint est ton nom.*

A notre Mère

*Ton amour et ton soutien sont pour nous une source intarissable de courage et de motivation.
Sache Maman que ce travail est le couronnement de tous tes sacrifices.
Que dieu t'accorde longue vie afin de jouir du fruit de tes efforts.*

A notre Père

*Ta foi en nous et ton soutien permanent nous guide partout et à tout instant.
Que Dieu te garde longtemps et en bonne santé auprès de nous.*

A Halimatou Issaka, Dr Niandou, Adamou Issaka

Profonde gratitude pour vos soutiens et vos conseils.

A nos sœurs et frères

Merci pour avoir partagé les moments de joie, de souffrances et de doute.

A notre frère Altiné Oumarou

*Trop tôt parti pour ne plus revenir.
Que le Paradis soit votre demeure !*

REMERCIEMENTS

*A tonton Amadou Hama, feu Altiné, Seydou, Halimatou
Pour nous avoir donné les moyens de mener à bien cette formation.*

A toute l'équipe d'enseignements de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC / CESAG) :
M. Mbacké DIOP, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC / CESAG),
M. Moussa YAZI, Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC / CESAG),
M. Issoufou ABOUBACAR, Assistant à l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC/CESAG),
Pr. Akani ALAIN, M. Mor NIANG, M. Bocar SALL, M. Malamine NDIONE, ...
Pour l'amour avec lequel vous nous avez transmis le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

*A notre maître Dr Ousseini ABDOU
Pour la rigueur et l'amour du travail bien qui vous caractérisent et dont nous avons
bénéficié.*

*A M. Gilbert BOSSA, Responsable de la MPTCF-ISC-CESAG
Pour vos conseils et votre contribution à la réalisation de ce travail.*

Aux responsables et à tout personnel de la LONASE, notamment :
M. Modiène NDIAYE, Directeur Général de la LONASE,
M. Papa KHAR, Directeur Financier et Comptable
M. Mamadou GUEYE, chef du Département Comptabilité
Pour votre accueil et votre disponibilité durant notre stage dans votre institution.

*A M. Birane NDAO, Contrôleur de gestion de la LONASE
Profonde gratitude et merci pour votre parrainage.*

*A M. Mamadou BADIANE, Assistant contrôleur de Gestion de la LONASE
Toute notre gratitude pour votre soutien et votre disponibilité.*

*A tous nos collègues de la 2^{ème} promotion MPTCF/CESAG
Inoubliables seront les moments que nous avons partagés ensemble
Que Dieu vous comble de grâce.*

*A toute la communauté nigérienne au CESAG
Pour sa solidarité à notre égard.*

*Que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette œuvre trouvent
ici nos sincères remerciements.*

SIGLES ET ABREVIATIONS

1. CA : Chiffre d’Affaires
2. CESAG : Centre Africain d’Etudes supérieures en Gestion
3. CF : Coûts Fixes
4. CT : Charges Totales
5. CV : Coûts Variables
6. DSES : Diplôme Supérieur en Economie de la Santé
7. FSEJ : Faculté des Sciences Economique et Juridique
8. LONASE : Loterie Nationale Sénégalaise
9. MCV : Marge sur Coûts Variables
10. MPGEO : Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations
11. MPTCF : Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières
12. PLR : Pendant La Réunion
13. PMU : Pari Mutuel Urbain
14. SR : Seuil de Rentabilité
15. SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
16. UAM : Université Abdou Moumouni de Niamey
17. UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX	PAGES
Tableau 1 : les coûts selon le contenu.....	15
Tableau 2 : les coûts selon le champ d'application.....	15
Tableau 3 : les coûts selon le moment de calcul.....	16
Tableau 4 : les différentes charges en comptabilité analytique.....	17
Tableau 5 : répartition des charges dans le direct costing évolué.....	21
Tableau 6 : tableau d'analyse en coûts variables.....	22
Tableau 7 : répartition du chiffre d'affaires de la LONASE.....	40
Tableau 8 : récapitulatif des taux concessionnaires pratiqués.....	41
Tableau 9 : récapitulatif des soldes concessionnaires des agences de la LONASE.....	42
Tableau 10 : récapitulatif des charges variables.....	44
Tableau 11 : récapitulatif des charges fixes.....	46
Tableau 12 : récapitulatif des charges (variables et fixes).....	47
Tableau 13 : calcul des marges sur coûts variables et des taux de marge.....	48
Tableau 14 : calcul des marges contributives et de seuil de rentabilité.....	49
Tableau 15 : synthèse des charges.....	50
Tableau 16 : analyse des charges selon leur comportement.....	51
Tableau 17 : analyse des charges selon leur provenance.....	52

FIGURES

Figure 1 : schéma du direct costing simple.....	20
Figure 2 : détermination graphique du seuil de rentabilité.....	25

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Problématique.....	3
Objectifs de l'étude.....	7
Intérêts de l'étude.....	7
Délimitation de l'étude.....	7
Démarche de l'étude.....	8
Plan de l'étude.....	8
1 ^{ère} Partie : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE DE LA RENTABILITE.....	9
Chapitre I : LA RENTABILITE : CONCEPT PLURIEL.....	11
I – GENERALITES SUR LA RENTABILITE.....	11
A – La notion de rentabilité.....	11
B – La comptabilité analytique comme outil de gestion.....	13
II – Les coûts et charges en comptabilité analytique.....	14
A – Les coûts.....	14
B – Les charges.....	16
Chapitre II : LES DIFFERENTES ANALYSES DE LA RENTABILITE ET LA METHODOLOGIE.....	18
SECTION I : LES DIFFERENTES ANALYSES DE LA RENTABILITE.....	8
I – L'ANALYSE DES COUTS COMPLETS.....	18
II – L'ANALYSE DES COUTS PARTIELS.....	18
A – L'approche par les coûts variables.....	19
1 – Le direct costing simple.....	20
2 – Le direct costing évolué.....	21
3 – Les interprétations brutes du direct costing.....	22
B – Le modèle coût-volume-bénéfice.....	23
1 – Les caractéristiques du modèle.....	23
2 – L'application : seuil de rentabilité ou point mort.....	23

SECTION II : LA METHODOLOGIE.....	26
I – Justification du choix de la méthode.....	26
II – Démarche de travail.....	27
2 ^{ème} Partie : LA REALITE DE L'ANALYSE DE LA RENTABILITE A LA LONASE.....	31
Chapitre I : PRESENTATION DE LA LONASE	33
I – Historique.....	33
II – Les produits.....	34
III – Objectifs, Missions et Environnement.....	35
IV – L'organisation.....	35
A – Conseil d'Administration.....	36
B – Direction Générale.....	36
Chapitre II : LA PRATIQUE DE L'ANALYSE DE LA RENTABILITE PAR LA METHODE DES COUTS VARIABLES DANS LES AGENCES DE LA LONASE	39
Section I : CALCUL DES COUTS ET PRODUITS DES AGENCES.....	39
I – Identification des produits.....	39
A – Le solde concessionnaire.....	39
B – Les produits.....	40
II – Identification des charges.....	43
A – Les charges variables.....	43
B – Les charges fixes.....	45
C – Marges sur coût variable et Taux de marge.....	47
D – Marges contributives et Seuil de rentabilité.....	49
Section II : ANALYSE DE LA RENTABILITE DES AGENCES.....	51
I – Analyse des résultats de calcul des coûts	51
A – Analyse du résultat global.....	51
B – Analyse par agence.....	52
II – Discussions et Recommandations.....	53
A – Discussions.....	53
B – Recommandations.....	56
CONCLUSION GENERALE.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	61

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement dans lequel évoluent les organisations est en constante mutation au point où la gestion du changement et la maîtrise de la rentabilité sont devenues des facteurs clés de succès.

Par ailleurs, les problèmes de gestion évoqués dans les médias témoignent de la fragilité des outils de gestion et plus particulièrement de la rentabilité dans ces organisations. Ces problèmes se caractérisent pour la plupart par les difficultés financières, les performances décevantes, le mécontentement des investisseurs institutionnels et les faillites. En effet, l'une des causes principales de ces problèmes est l'importance des charges par rapport aux produits.

Au moment où, ailleurs, dans le monde, des efforts sont entrepris pour une gestion plus rentable, force est de reconnaître que plusieurs des entreprises africaines n'arrivent pas à rentabiliser leurs activités.

La conséquence majeure de cette situation est la défaillance économique de l'entreprise qui se caractérise par son incapacité à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

Cette situation à laquelle s'ajoute le contexte actuel de libéralisation des échanges et son corollaire la mondialisation, a amené les Etats africains à reconsidérer leurs orientations en matière de politique économique. L'entreprise publique ne répond plus aux objectifs attendus. Cela a conduit les autorités à procéder à la privatisation des pans entiers de l'économie nationale. Cette tendance se généralise au point où rares sont les secteurs qui vont y échapper. Pour tout dire, ce n'est qu'une question de temps.

Problématique

Le Sénégal n'est pas en marge de ce phénomène de libéralisation. Le secteur des jeux, à travers la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE), n'a pas échappé à la règle nonobstant son caractère socio-économique exprimé par la devise : « la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation ». La LONASE, faut-il le rappeler, est une société d'Etat placée sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances. Elle détient le monopole de l'exploitation des jeux sur le territoire national.

Cette société, depuis dix (10) ans, connaît une situation récurrente de déficit, et ce, malgré un chiffre d'affaires qui n'a cessé de croître dans le même temps.

Cette situation a interpellé les autorités publiques qui ont procédé à des changements récurrents de Directeur à la tête de ladite société. De 2000 à 2004, quatre Directeurs se sont succédés. Toutefois, la situation reste toujours déficitaire. L'Etat a finalement opté pour la privatisation. C'est ainsi que le 27 janvier 2004, l'Assemblée nationale a voté la loi portant privatisation de la LONASE.

Par ailleurs, durant notre stage dans la société, les entretiens avec les dirigeants, l'observation des activités et surtout l'analyse des documents disponibles, nous ont permis d'identifier trois (3) domaines qui font l'objet de préoccupation des dirigeants. Il s'agit :

- du développement durable de la LONASE ;
- de la mise en place d'une comptabilité analytique ;
- de la rentabilité des centres de profit que sont les agences de la LONASE.

Le premier domaine a fait l'objet d'un comité de réflexion dénommé « comité de réflexion pour le redressement et le développement de la LONASE ». Les travaux de ce comité ont abouti à l'élaboration d'un document de stratégies pour le redressement et le développement de la LONASE (DSRD) qui a défini une stratégie de développement de la société sur la période 2004-2008 dont les principaux axes sont au nombre de quatre (4) :

- 1 – l'arrêt de la main mise de l'Etat dans la gestion ;
- 2 – le respect du monopole des jeux concédé à la société ;
- 3 – l'informatisation de l'exploitation et de la gestion interne ;
- 4 – l'acquisition d'un patrimoine propre.

Ce domaine a aussi fait l'objet d'un mémoire¹. Parmi les limites évoquées dans ce document figure le fait qu'« une analyse financière de la LONASE aurait été pertinente ».

Le deuxième domaine qui concerne à la mise en place d'un système de comptabilité analytique est certainement la solution durable. En réalité, les dirigeants de la LONASE envisagent de mettre en place ce système. Mais, compte tenu de l'environnement dans lequel se trouve la LONASE à savoir celui de la privatisation, la mise en place d'un système de comptabilité analytique prendrait beaucoup plus de temps et s'avèrerait coûteuse. Leur préoccupation aujourd'hui est de trouver une solution moins coûteuse leur permettant à court terme d'orienter leurs décisions.

Le troisième domaine : l'analyse de la rentabilité, constitue un préalable pour la mise en place d'un système de comptabilité analytique de gestion. Aussi, elle prendrait moins de temps et coûterait moins du fait de sa faisabilité en interne sans oublier sa contribution pour la méthodologie de la conception d'une comptabilité analytique.

Par ailleurs, il faut noter que la LONASE dispose d'une comptabilité générale intégrée à la gestion qui permet aujourd'hui aux dirigeants d'obtenir les charges globales par agence, par direction et le chiffre d'affaires par produit et par agence. Cette comptabilité ne permet pas d'avoir une idée exacte des divers coûts comme on pouvait les avoir en comptabilité analytique. Cependant, l'analyse de ces charges et de ces produits permet à court terme d'orienter la prise de décisions pour une meilleure rentabilité des centres de profit.

Au-delà des conséquences d'ordre économique, l'exploitation d'activités non rentables par manque d'informations va créer des déficits supplémentaires à la LONASE. Il est évident que si le centre de profit n'arrive pas à couvrir ses charges, on ne peut parler de création de richesse. L'une des conséquences pourrait être la fermeture de l'agence alors que sa création s'inscrivait dans une politique commerciale de proximité.

¹ CISSE Ibrahim : Diagnostic stratégique et organisationnel d'une société de loterie d'Etat : cas de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE), MPGEO-CESAG, 2003

Aussi, l'absence d'informations sur la structure des coûts et la rentabilité de l'agence entraîne de difficulté pour les gestionnaires dans le choix des décisions à prendre. Cela conduit souvent à de fixation d'objectifs irréalisables.

Les paramètres qui sous-tendent la rentabilité sont multiples et souvent même interdépendants. Des discussions avec les responsables de la direction (contrôleur de gestion, directeur financier et comptable, commercial, de ressources humaines et de l'administration) et de certains responsables d'agence (Plateau, Médina, Thiès), il ressort que les causes ne leur sont pas inconnues. Il s'agit principalement :

- du faible niveau des recettes que l'on peut imputer à la méconnaissance des produits, à l'absence de marketing, à la méfiance sur certains jeux, au faible niveau de pouvoir d'achat des populations et aussi du temps de validation ;
- de la main mise de l'Etat dans la gestion qui se manifeste principalement par le changement récurrent de Directeur avec comme conséquence l'installation d'un climat d'instabilité dans la gestion ;
- du personnel pléthorique : il provient essentiellement du recrutement massif du personnel à temps partiel (prestataires et stagiaires) ;
- du niveau élevé des charges d'exploitation que l'on peut lier aux décisions de gestion.

En corroborant les observations, les résultats des entretiens sur les causes probables évoquées précédemment, nous pouvons retenir comme cause principale de la non rentabilité : l'accroissement démesuré des charges de fonctionnement et de commercialisation des produits sur les recettes.

Des discussions avec les responsables, il ressort qu'en ce moment, la priorité est de connaître la marge contributive de chaque agence ainsi que son seuil de rentabilité afin de savoir quelles actions conséquentes mener en vue d'atteindre les objectifs de rentabilité.

Du choix de la dernière solution, notre travail se propose d'étudier l'analyse de la rentabilité par la méthode des coûts variables des centres de profit de la LONASE.

En effet, le recours à une comptabilité analytique de gestion basée sur la recherche des coûts partiels répond généralement à plusieurs considérations :

- sur le plan de la gestion, les décisions, en particulier au niveau du court et du moyen termes, sont plus souvent inspirées par la seule considération des coûts partiels (variables, et / ou directs) que par une analyse des coûts complets. Il est plus facile d'agir rapidement sur des éléments variables ou directs d'un coût que sur les coûts de structure : les coûts partiels répondent souvent mieux aux besoins en matière d'informations de gestion de l'entreprise que les coûts complets ;
- l'élaboration des coûts complets peut demander un système de comptabilité analytique plus complexe, et un délai de traitement plus long, que l'obtention des coûts partiels ;
- l'élaboration des coûts complets implique dans de nombreux cas une imputation des charges de structure aux coûts de revient par un jeu de clés de répartition arbitraires et discutables, qui peuvent faire perdre toute pertinence aux informations obtenues.

Aussi, le choix entre les différentes méthodes de coûts partiels dépend des besoins de l'entreprise en matière d'informations de gestion, de son mode de fonctionnement, de son mode de gestion et d'organisation.

Pour notre cas, nous proposons l'analyse par la méthode des coûts variables compte tenu de son avantage d'analyse par variabilité mais aussi de la structure de commercialisation des produits de la LONASE et de l'existence d'une comptabilité générale intégrée qui est à même de fournir toutes les informations relatives à chaque structure.

Par cette analyse il s'agit pour nous de répondre aux questions suivantes :

- quelle est la structure des coûts des agences ?
- à quel niveau d'activités les agences deviennent rentables ?
- sur quoi faut-il agir pour atteindre un résultat acceptable ?

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de la recherche est de déterminer le niveau de rentabilité des centres de profit.

Les objectifs spécifiques qui peuvent en découler sont :

- calculer les coûts variables et les coûts fixes des centres de profit;
- calculer la marge contributive 'résultat partiel' par centre de profit;
- calculer le seuil de rentabilité par centre de profit;
- analyser les éléments qui influencent le seuil de rentabilité ;
- proposer des mesures pouvant orienter la prise de décision vers l'atteinte des objectifs de rentabilité.

Intérêts de l'étude

Une telle étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux.

Pour la LONASE : elle pourrait y trouver une vue d'ensemble sur la rentabilité de ses centres de profit et d'en déduire des axes d'amélioration.

Pour nous-même : ce travail témoigne de notre capacité de maîtrise des nouvelles pratiques de gestion apprises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il témoigne également de notre expérience à la résolution de problèmes de gestion dans le secteur des jeux.

Pour le CESAG : ce document vient enrichir la base de données du centre. A cet effet, il peut constituer une base de recherche pour les lecteurs.

Délimitation de l'étude

Notre étude n'a pas la prétention d'analyser la rentabilité de l'ensemble de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE). Elle sera limitée aux 17 centres de profit de la LONASE c'est-à-dire les 17 agences. Aussi, elle ne concerne que l'année 2003.

Démarche de l'étude

Pour mener à bien l'étude, la démarche suivante a été adoptée :

- recherche documentaire ;
- collecte des données auprès des responsables concernés de la LONASE ;
- calculs, analyse, interprétation et présentation des données ;
- recommandations.

Plan de l'étude

En plus de l'introduction générale et de la conclusion générale, l'étude comprend deux (2) grandes parties. La première partie traite des fondements théoriques de l'analyse de la rentabilité. Elle comprend deux chapitres dont le premier : la rentabilité, concept pluriel et le second : les différentes analyses de rentabilité.

La deuxième partie concerne la réalité de l'analyse de la rentabilité à la LONASE. Nous allons voir en chapitre I : la présentation de la LONASE et la méthodologie en chapitre II : la pratique de l'analyse de la rentabilité par la méthode des coûts variables dans les agences de la LONASE.

PREMIERE PARTIE

FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE DE LA RENTABILITE

Cette première partie consiste en une revue de la littérature sur l'analyse de la rentabilité par la méthode des coûts variables. Ce critère d'analyse joue en comptabilité analytique un rôle primordial. Nous avons prévu deux chapitres pour situer le cadre théorique de cette étude.

Nous allons traiter en chapitre premier la rentabilité : concept pluriel à travers les généralités sur la rentabilité et les coûts et les charges en comptabilité analytique. Le deuxième chapitre sera consacré aux différentes analyses de la rentabilité et la méthodologie.

CHAPITRE I : LA RENTABILITE : CONCEPT PLURIEL

La notion de rentabilité est une notion qui varie selon l'approche retenue. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous allons aborder les généralités sur la rentabilité et faire le tour des différents coûts et charges en comptabilité analytique.

I – LES GENERALITES SUR LA RENTABILITE

Au titre des généralités, nous allons voir successivement la notion de rentabilité et la comptabilité analytique comme outil de gestion.

A – La notion de rentabilité

La rentabilité est définie selon le lexique d'économie chez Dalloz (1999), comme la capacité d'un capital placé ou investi à procurer des revenus exprimés en termes financiers. Proche de cette notion certains auteurs utilisent le terme de rendement qui traduit le rapport entre un résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour le produire. Il peut être vu par rapport aux matériels, aux hommes, au capital, etc. (HOWELL Robert, politique de comptabilité de management).

En somme, la rentabilité d'une entreprise peut-être définie comme son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

Le concept de rentabilité est au cœur de l'analyse économique. En effet, dans son acception la plus contemporaine, l'économie serait « l'étude des comportements humains en tant que choix entre l'usage des ressources et des moyens alternatifs ». Ainsi, la rentabilité devient un des critères d'aide à la décision économique. Alors, on peut se poser la question de savoir ce qui est rentable.

En fait, la réponse dépendra de la logique retenue. La rentabilité du comptable n'est pas celle du gestionnaire ou financier ni même de l'actionnaire. De même, la rentabilité en économie de marché diffère de la rentabilité en économie planifiée. Chacune de ces logiques donne naissance à un indicateur spécifique de mesure de la rentabilité. Ces indicateurs permettent aux décideurs de faire de choix, à l'image de la décision d'investissement qui dépend principalement de la rentabilité escomptée du capital.

La rentabilité peut être analysée en différentes manières parmi lesquelles on peut citer² :

- **la rentabilité boursière** : elle aide les spéculateurs dans leurs choix d'achat ou de vente des valeurs cotées ; cette rentabilité s'exprime par le rapport entre les dividendes, augmentés de l'accroissement de la valeur de l'action, et la valeur boursière au moment de l'achat ;
- **la rentabilité commerciale** : c'est la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Elle permet au gestionnaire de déterminer le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat futur en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaire. Ce ratio s'exprime par le rapport entre le bénéfice hors taxe et le chiffre d'affaire ;
- **la rentabilité économique** se jugera grâce au ratio défini par le rapport entre les revenus bruts d'exploitation et l'actif total qui rend compte de l'efficacité de l'ensemble des actifs ;
- **la rentabilité financière** (des détenteurs du capital) qui dépendra du rapport entre les bénéfices nets et les capitaux propres. Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dit que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier ;
- enfin, **dans les économies planifiées**, à l'exemple de l'ex-URSS, la rentabilité se décline en efficacité de la production ; les entreprises sont efficaces, donc rentables pour les planificateurs, lorsqu'elles respectent les indicateurs du plan qui portent sur des volumes de production ou des niveaux de productivité à atteindre, ou sur des niveaux de salaire ou de consommations intermédiaires à ne pas dépasser.

L'estimation de la rentabilité d'une entreprise est donc un bon indicateur pour mesurer l'efficacité de l'entreprise dans le cadre de sa fonction de production. C'est pourquoi, le calcul de la rentabilité d'une entreprise doit s'accompagner d'une comparaison de son niveau de rentabilité avec celui de ses principaux concurrents. En effet, une entreprise peut très bien être rentable, mais révéler un niveau de rentabilité inférieur à celui de son secteur

² <http://geronim.free.fr/compta/analysefin/partie27.htm> : 17/06/2004

d'activité, ce qui tendrait à démontrer son manque de compétitivité par rapport à ses concurrents directs.

En somme nous pouvons définir l'analyse de la rentabilité comme une méthode analytique permettant d'étudier les relations entre les charges fixes, les coûts variables et les profits.

Elle utilise comme base, le calcul des coûts de revient grâce à la comptabilité analytique. Selon Pinardon³, il n'existe pas une rentabilité mais des mesures de rentabilité. Anne-Marie KEISER (1999) pour sa part, aborde l'analyse de la rentabilité de trois manières : l'analyse par la méthode du point mort, l'analyse de la rentabilité économique et l'analyse de la rentabilité financière. Ces deux dernières sont exprimées par des ratios financiers.

Dans le cadre de notre étude, nous abordons la rentabilité par la méthode 'coût-volume-bénéfice'. Cette méthode nous paraît la mieux indiquée à notre contexte car elle permet de situer le niveau de rentabilité des centres de profit. Cependant, cette approche repose sur le calcul des coûts, possible aujourd'hui grâce à la comptabilité par le traitement des informations fournies par la comptabilité générale.

B –La comptabilité analytique comme outil de gestion

La comptabilité analytique est une technique initiée pour l'essentiel au cours du 19^{ème} siècle. En effet, dès cette période les entreprises industrielles calculaient, en marge de la comptabilité générale, les coûts de leurs produits pour les besoins de la gestion (définition de leur politique de prix en particulier).

La comptabilité analytique s'articule à la comptabilité générale laquelle offre rétrospectivement une image synthétique de l'entreprise à son environnement. Les opérations imputées aux comptes des classes 6, 7 et 8 sont prises en charges par le jeu de comptes réfléchis⁴ de la classe 9. Aussi, nous conviendrons avec B. COLLASSE que la distinction entre comptabilité analytique et comptabilité générale est « un moyen commode pour trier entre les informations que l'entreprise accepte ou est forcée de faire connaître aux tiers et celles qu'elle se réserve »⁵.

³ Pinardon (in AFELI, mémoire DSES/GPS-CESAG, 2003)

⁴ Ces comptes assurent l'autonomie de la comptabilité analytique et reçoivent la contrepartie de la comptabilité générale prise en charge -SYSCOA, 1996-

⁵ COLLASSE Bernard : repères historiques, in les cahiers français, Mars-Avril, 1983

Cette évolution dans la technique s'est traduite par un changement dans la dénomination, qui est passée de comptabilité industrielle à comptabilité analytique d'exploitation enfin à comptabilité de gestion.

La comptabilité de gestion vise à la maîtrise des coûts. Pour cela, elle repose :

- en priorité sur le suivi des dépenses par centre des responsabilités ;
- ensuite le découpage en section d'analyse
- et enfin sur la mise en œuvre d'une comptabilité analytique par groupes homogènes des produits ou services.

Dans le secteur des jeux, l'analyse des coûts se révèle difficile. En effet, c'est un secteur qui se caractérise particulièrement non seulement par une diversité des produits mais aussi l'existence de plusieurs prix pratiqués à l'intérieur d'un même produit comme le cas du PMU.

Mais pour atteindre ses objectifs, la comptabilité analytique dispose d'un éventail de solutions. Plusieurs méthodes sont disponibles que l'entreprise peut adopter en fonction de ses objectifs, de ses moyens et de ses particularités. Chacune de ces méthodes est basée sur un modèle de calcul des coûts.

II – LES COÛTS ET LES CHARGES EN COMPTABILITE ANALYTIQUE

Les analystes classent les coûts et les charges selon plusieurs caractéristiques.

A – LES COÛTS

Le Plan comptable Français définit un coût comme « la somme de charges relatives à un élément au sein du réseau comptabilité. Cet élément peut être un produit, une opération ou une fonction »⁶. Le Système Comptable Ouest Africain reprend à peu près la même définition : « le terme coût peut être appliqué à toute chose désignée pour laquelle il est jugé d'attribuer des charges et d'en faire le total : coût d'un produit, coût d'une fonction, coût d'une activité »⁷.

⁶ Claude ALAZARD et Al., DECF : contrôle de gestion, 4^eed, Dunod, Paris, 1998 : 113-114.

⁷ SYSCOA, Plan Comptable des Entreprises, UEMOA, FOUCHER, Paris, 1996 :783.

Les coûts sont classés selon trois caractéristiques:

- le champ d'application : de quel élément calcule-t-on le coût ?
- le contenu : le coût peut-être plus ou moins complet ;
- le moment de calcul des coûts : le coût peut-être préétabli (standard ou prévisionnel) ou réel (coût constaté).

Tableau 1 : Les coûts selon le contenu

Coûts complets		Coûts partiels		
<u>Coût complet traditionnel :</u> Toutes les charges de la comptabilité générale sont incorporées comme telles à l'élément considéré.	<u>Coût complet économique :</u> Les charges sont incorporées après retraitements afin d'avoir une meilleure expression économique des coûts.	<u>Coût variable :</u> Les charges qui varient avec les activités de l'entreprise sont incorporées ; les charges de structure ou fixes sont exclues.	<u>Coût direct :</u> Seules les charges qui peuvent être affectées sans ambiguïté à l'élément considéré sont incorporées.	<u>Coût marginal :</u> C'est le coût d'une unité supplémentaire du bien produit.

Source : BAIDARI Boubacar : comptabilité analytique (codex), 2004

Tableau 2 : Les coûts selon le champ d'application

Fonction économique	Moyen d'exploitation	Produit ou service	Centre de responsabilité	Autres champs
Administration, Production, Distribution, Préparation de commande	Magasin, Machine, Usine, Atelier, Bureau	Produit, Famille de produits, Marchandises vendues.	Direction générale, Direction commerciale, Service technique,

Source : BAIDARI Boubacar : comptabilité analytique (codex), 2004

Tableau 3 : Les coûts selon le moment de calcul

Coût constaté (ou réel, ou historique)	Coût préétabli (standard, devis, budget, coût prévisionnel)
C'est le coût déterminé postérieurement aux faits qui l'ont engendré.	C'est le coût déterminé antérieurement aux faits qui vont l'engendrer.

Source : BAIDARI Boubacar : comptabilité analytique (codex), 2004

B – LES CHARGES

Sont considérées comme charges ce que la comptabilité enregistre comme telles, ou, de façon moins brutale : les faits comptables sont définis par l'ensemble du modèle⁸.

Le SYSCOA (1996 :799) définit les charges directes comme étant celles qui peuvent être affectées au coût d'un produit sans arbitraire soit directement, soit grâce à une unité de mesure incontestable. Par opposition, les charges communes à plusieurs produits, ou qu'il est impossible d'identifier comme ayant contribué au coût de tel ou tel produit, sont considérées comme des charges indirectes.

La comptabilité générale classe les charges en fonction de leur nature (frais de personnel, loyer, achats de matières, ...). En comptabilité analytique, plusieurs autres critères sont utilisés, dont les principaux sont :

- **la destination** : les charges peuvent être directes ou indirectes ;
- **la variabilité** des charges en fonction du niveau d'activité : les charges peuvent être variables ou fixes.

⁸ Daniel BOUSSARD et Al : Encyclopédie de management, 1992, Tome1 :202

Tableau 4 : Récapitulatif des charges en comptabilité analytique

Destination Variabilité	Charges directes	Charges indirectes
Charges opérationnelles variables	Charges directes variables <u>Exemples</u> : - consommation des matières premières ; - « main-d'œuvre directe » ; - salaire des ouvriers de fabrication.	Charges indirectes variables <u>Exemples</u> : - énergie pour faire fonctionner une machine utilisée pour fabriquer plusieurs produits ; - frais postaux de livraison dans une société de vente par correspondance.
Charges de structure Fixes	Charges directes fixes <u>Exemples</u> : - amortissement d'une machine spécifique utilisée pour un seul produit ; - budget publi-promotionnel concernant un produit précis.	Charges indirectes fixes <u>Exemples</u> : - salaire du directeur administratif ; - contrat de maintenance d'un ordinateur.

Source : Didier LECLERE (1992 : 16)

Conclusion du chapitre

La notion de rentabilité varie selon l'approche retenue. Ce chapitre nous permis d'aborder les généralités sur la rentabilité ainsi que les coûts et les charges en comptabilité analytique. Pour nous la rentabilité d'une entreprise peut être définie comme son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

CHAPITRE II – LES DIFFERENTES ANALYSES DE LA RENTABILITE ET LA METHODOLOGIE

SECTION I- LES DIFFERENTES ANALYSES DE LA RENTABILITE

La méthode utilisée pour calculer les coûts est la comptabilité analytique. Deux types d'analyses peuvent être considérées.

I - L'ANALYSE DES COUTS COMPLETS

Cette approche consiste à répartir toutes les charges de la période entre les différents produits ou centres d'analyse, afin de calculer pour chacun d'eux un coût complet. Ce coût permet de dégager un résultat analytique.

Le traitement des charges directes ne pose pas de problème majeur, quant à leur répartition. Mais, pour les charges indirectes, la répartition entre produits peut s'avérer difficile ou arbitraire. L'une des difficultés réside dans l'apparition depuis quelques années, de l'accroissement des charges indirectes dans le total des charges.

Un autre critère d'analyse va jouer en comptabilité un rôle fondamental : c'est celui de la variabilité des charges.

Une charge variable dépend du niveau d'activité de l'entreprise. Par souci de simplification on considère que les charges variables sont proportionnelles au niveau d'activité ; néanmoins ce principe doit être vérifié au cas par cas, et en fonction de la spécificité de l'entreprise. Et tout particulièrement dans le domaine des jeux de hasard. A ce titre, nous allons calculer le coût de chaque centre en faisant une distinction du coût au coût fixe.

II - L'ANALYSE DES COUTS PARTIELS

Cette méthode repose sur la différenciation entre les charges fixes et les charges variables ; sans pour autant oublier l'importance stratégique des charges directes et des charges indirectes.

Les charges de la comptabilité générale à l'exception charges non incorporables sont ventilées en charges fixes et en charges variables ; par conséquent, seules les charges variables sont ensuite ventilées entre les différents centres d'analyse.

Les ventes sont également ventilées par produit et par centre, ce qui permet de pouvoir calculer une marge sur coûts variables (différences entre les ventes et les charges variables). Les coûts fixes sont par la suite soustraits de la somme des marges sur coûts variables. L'analyse des charges fixes et des charges variables permet de calculer le seuil de rentabilité par produit ou par centre.

L'analyse des coûts partiels semble une approche plus réaliste dans la gestion d'une exploitation des jeux de hasard. Cette méthode permet de déterminer les coûts liés directement au volume d'activité, appelés coûts variables ou opérationnels et ceux qui ne varient pas directement en fonction du niveau d'activité, qualifiés de coûts fixes ou de structure.

Dans la réalité, les coûts dits fixes varient par paliers et les coûts variables apparaissent comme proportionnels à l'activité.

A – L'APPROCHE PAR LES COÛTS VARIABLES

L'approche par les coûts variables ou analyse par variabilité a pour avantage de pouvoir, très simplement, établir une prévision de résultat en fonction d'un niveau d'activité donné. Dans l'analyse de variabilité (appelée également « méthode des coûts partiels »), on classe les charges en deux catégories, en fonction de leur caractère proportionnel ou non à l'activité. On distingue alors les charges variables (CV), qui sont directement proportionnelles au niveau d'activité, et les charges fixes (CF), indépendantes du niveau d'activité, et toujours égales à une valeur globale constante pour une structure de production donnée. Pratiquement, le coût variable est obtenu en incorporant uniquement les charges qui varient avec la production ou la vente, et donc en excluant les charges dites « fixes » ou « de structure ». En effet, les charges fixes correspondent pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée, et peuvent donc être considérées comme fixes lorsque le niveau d'activité évolue peu au cours d'une période considérée⁹.

Cette méthode de calcul de coût, élaborée et mise au point dans les années cinquante par la National Association of Cost Accountants aux Etats Unis, a subi au fil des années des modifications (GERVAIS, 2000 :94). Elle se présente aujourd'hui sous deux versions :

⁹ SYSCOA, 1996 :785

- la première, connue sous le nom de 'direct costing simple' qui ne prend en considération que les coûts variables et,
- la seconde version appelée 'direct costing amélioré' qui intègre en plus des charges variables, les charges fixes directes.

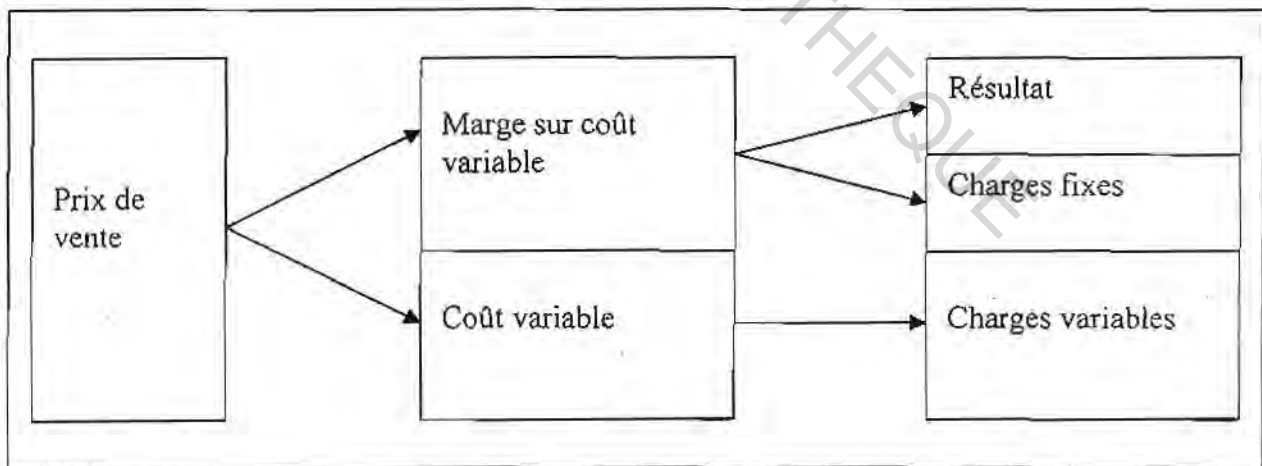
1. Le direct costing simple

Le principe de la méthode consiste à n'imputer aux produits que les charges qui sont variables avec le volume d'activité, qu'elles soient directes ou indirectes (Bouquin, 2000 ; Dubrulle, 2000). Les charges variables indirectes doivent d'abord être étudiées et réparties au regard de critères d'imputation. Les charges variables directes pour leur part, ne posent pas de problème d'affectation. Elles sont directement rattachées aux produits. Les coûts fixes (indépendants du volume des activités) sont quant à eux traités globalement et non par produit.

En déduisant les charges variables du chiffre d'affaires, on obtient la marge sur coût variable. Le total des coûts fixes déduit de cette marge permet d'obtenir le résultat (Yazi, 2004).

La figure ci-après permet d'illustrer le direct costing.

Figure 1: schéma du direct costing simple.



Source : Adaptée de GERVAIS (2000 :97)

Cette méthode présente certains avantages mais aussi quelques limites.

Comme avantages, nous pouvons dire que :

- c'est une méthode fiable et précise car elle évite la répartition arbitraire des charges fixes ;

- elle permet le calcul du point mort ou seuil de rentabilité (très utile en gestion) selon Dubrulle (2004 :175) ;
- elle rend possible des comparaisons sur plusieurs périodes dans la même entreprise (GERVAIS, 2000) ;
- elle fournit l'information nécessaire à l'élaboration du prix (Bouquin, 2000)

Comme principales limites de la méthode, nous retenons qu'elle ne prend pas en compte toutes les charges, car seul le coût variable unitaire par produit est calculé et que la distinction entre charges fixes et variables n'est pas toujours facile (Dubrulle, 2000 :176).

2. Le direct costing évolué

Le direct costing évolué (GERVAIS, 2000 :96) est une amélioration de la méthode des coûts variables et permet dans le cadre d'une entreprise fabriquant plusieurs produits, d'affiner le calcul. Cette méthode ne prend en compte pour l'établissement des prix de revient (d'un produit, d'un centre, d'une activité) que les coûts variables ; l'ensemble des coûts fixes étant laissé à part, dans une masse commune.

Ayant isolé les coûts variables selon un paramètre défini, on procédera à leur ventilation dans des différentes sections en distinguant : coûts variables directs et coûts variables indirects.

On calculera la marge entre les recettes générées et les coûts variables engagés. Cette marge - appelée marge sur coûts variables - contribuera à couvrir la masse des coûts fixes.

La somme des marges sur coûts variables devra absorber les coûts fixes pour que le résultat ne soit pas déficitaire.

La méthode du direct costing amélioré facilite l'étude du seuil de rentabilité dans les entreprises.

La présentation des charges dans le direct costing évolué est représentée par le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Répartition des charges dans le direct costing évolué

	Charges directes	Charges indirectes
Charges variables	A affecter	Exclues
Charges fixes	A affecter	A imputer

Source: Dubrulle (2000:190).

3. Les interprétations brutes du direct costing

La première interprétation se fait à partir du tableau d'analyse qui permet de distinguer les différents coûts et le résultat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 6: Tableau d'analyse en coûts variables

Eléments	Total	Produit A	Produit B	Produit C
Ventes				
(-) coûts variables				
= Marges sur coûts variables				
(-) coûts fixes				
= Résultat				

Source : Adapté de D. Leclère (2001 :114)

Les autres interprétations résident dans la particularité de la méthode à permettre les analyses suivantes (Yazi, 2004) :

- l'interprétation du sens du résultat global (résultat positif ou négatif);
- le calcul du taux de recouvrement global (= chiffre d'affaires / coût total) ;
- l'analyse de la structure des charges (proportion de charges variables et de charges fixes) ;
- le calcul de la marge sur coût variable (ou taux de marge) globale et par type d'analyse ;
- le calcul du taux de couverture des coûts fixes par la marge de coût variable (= marge sur coût variable / coûts fixes) ;
- le calcul de la contribution de chaque activité à la couverture des charges fixes communes (marge sur coûts variables spécifiques / coûts fixes).

Le calcul des coûts par la méthode des coûts variables permet d'aboutir particulièrement à l'analyse coût-volume-bénéfice. C'est une technique qui utilise des éléments comme le volume, la structure des coûts et une combinaison des produits ou services.

B – LE MODELE COUT-VOLUME-BENEFICE

Nous allons présenter les caractéristiques du modèle et l'application : seuil de rentabilité.

1 .Les caractéristiques

C'est un véritable modèle d'exploitation que l'on peut bâtir à partir des données du direct costing. On peut utiliser directement la relation 'coût-volume-bénéfice' pour calculer le résultat prévisionnel, résultat d'une hypothèse d'un niveau d'activité prévisionnel (Leclère, 2001).

Elle permet de répondre aux questions suivantes :

- quelle sera l'évolution du résultat, si le volume d'extrants varie?
- quelle sera l'évolution du résultat si la structure des coûts change ?
- quelle sera l'évolution du résultat si la combinaison change (Yazi, 2004)?

Ainsi, en envisageant un projet de modification à court terme, portant soit sur le volume d'activité ou le prix, nous pourrions calculer l'impact sur les coûts variables, et donc sur la marge et aussi le résultat prévisionnel. De même une modification de la structure des coûts peut modifier le seuil de rentabilité. Ces analyses sont valables sur le court terme c'est-à-dire que les techniques d'exploitation et les ressources humaines et matérielles restent identiques.

Le modèle fait référence au quatre (4) notions suivantes :

- le point mort ;
- la marge de sécurité ;
- le bénéfice potentiel ;
- le seuil d'indifférence.

Selon Leclère (2001), la relation 'coût-volume-bénéfice' peut-être utilisé en gestion pour faire :

- des prévisions budgétaires : le budget apparaît ici comme une somme des frais fixes prévisionnels et des frais variables prévisionnels liés au volume d'activités ;
- le calcul de résultat prévisionnel : résultat du niveau d'activité.

La variabilité des coûts prête à diverses applications.

2 L'application : seuil de rentabilité ou point mort.

Le seuil de rentabilité est la valeur de chiffre d'affaires pour laquelle l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice, le résultat est nul. Encore appelé point mort ou point d'équilibre, il peut être calculé en unités monétaires, en unités physiques (quantités) ou en durée (Saada, 1998 : 57).

Le seuil de rentabilité peut se déterminer algébriquement ou graphiquement.

☛ **Méthode algébrique**

Soit CA : le chiffre d'affaires ;

CF : les coûts fixes ;

MCV : la marge sur coût variable ;

SR : le seuil de rentabilité.

$$\boxed{SR = (CA \times CF) / MCV}$$

Taux de marge = marge sur coût variable sur le chiffre d'affaires.

$$\boxed{\text{Taux de marge} = MCV / CA}$$

Le seuil de rentabilité peut encore se calculer de la manière suivante :

$$\boxed{SR = CF / \text{Taux de marge}}$$

Le seuil de rentabilité en quantité:

$$\boxed{SR (\text{quantité}) = CF / MCV_{\text{unitaire}}}$$

Le calcul du seuil de rentabilité repose sur la comparaison entre les charges totales d'exploitation (CT) et le chiffre d'affaires (CA).

Le point mort peut être calculé à posteriori mais, il est préférable de le calculer à partir de frais fixes et du coefficient de marge prévisionnelles (Dubrulle, 1995). C'est un outil de gestion prévisionnelle. En deçà de ce seuil l'entreprise est en perte et au-delà elle est rentable.

Selon Gervais (2000), le point mort permet :

- de mesurer l'incidence d'une modification de l'un des trois éléments que sont : les charges fixes, le prix de vente et le volume d'activités ;

- d'orienter ponctuellement une politique des produits (modification du prix, promotion de vente, ...);
- de mesurer le volume des ventes permettant d'atteindre un résultat analytique donné;
- d'apprécier l'effet sur la rentabilité du remplacement d'une machine.

La différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité est la marge de sécurité

. Elle représente la baisse de chiffre d'affaires que l'entreprise peut supporter avant d'être en perte (Gervais, 2000). Elle peut également être calculée en taux (taux de marge de sécurité relative) selon Leclère (2001).

Le seuil de rentabilité permet de calculer la marge de sécurité

$$\text{Marge de sécurité} = \text{chiffre d'affaires} - \text{seuil de rentabilité}$$

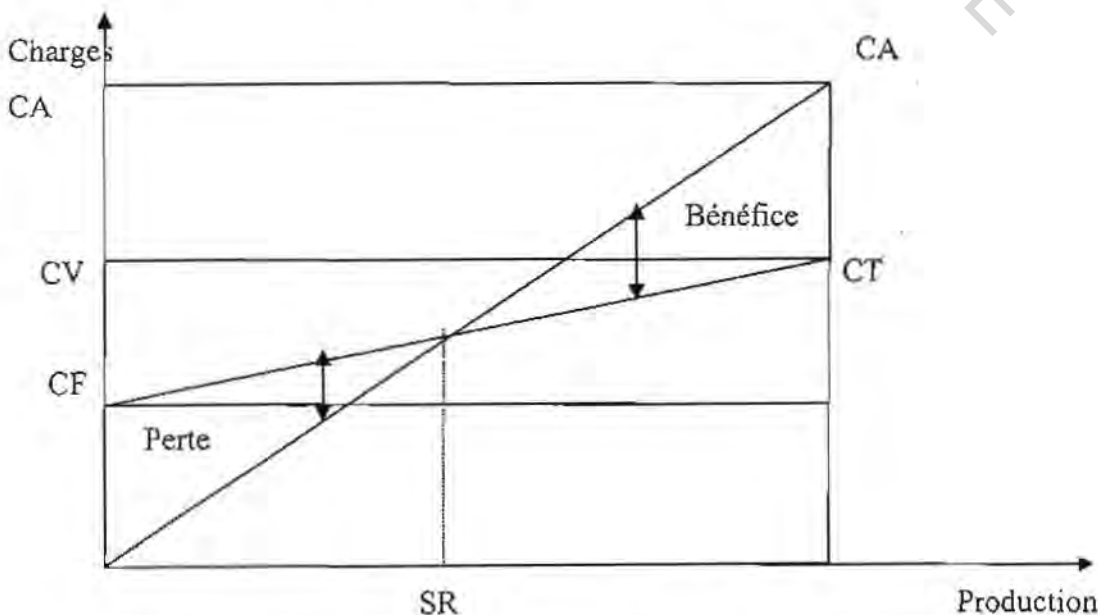
☞ Méthode graphique

Prenons deux axes de coordonnées perpendiculaires et portons :

- en abscisse la production en nombre d'unités
- en ordonnée les charges d'exploitation (CV et CT) et le chiffre d'affaires (CA).

L'intersection des droites de chiffre d'affaires et des charges détermine le niveau d'activité pour lequel il y a égalité entre les charges et le CA, il correspond au point mort et représente le niveau d'activité au-delà duquel l'entreprise réalise des bénéfices et en deçà duquel elle accuse une perte.

Figure 2 : Détermination graphique du seuil de rentabilité



SECTION II : LA METHODOLOGIE

Nous allons aborder ici la justification de notre méthode d'analyse et présenter la démarche de travail.

I – LA JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA METHODE

Le classement des charges selon leur variabilité et leur fixité correspond à un besoin de la comptabilité analytique de gestion en tant qu'outil d'aide à la prévision et à la prise de décision.

La marge sur coût variable (ou différence entre les prix de vente des produits et les coûts variables correspondants) permet de déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise, qui peut se définir comme la valeur minimale de chiffre d'affaires à partir de laquelle l'exploitation est rentable.

Par ailleurs, le recours à une méthode de comptabilité analytique de gestion basée sur la détermination des coûts complets permet notamment, grâce à une analyse par les marges :

- de chiffrer dans un cadre d'élaboration de budgets les différentes hypothèses d'activités envisagées ;
- d'apprécier l'incidence sur le résultat des différentes actions possibles au niveau de l'activité (choix d'investissement, politique commerciale, ...) ;
- de déterminer le comportement des différents éléments de coût devant les fluctuations du volume d'activité.

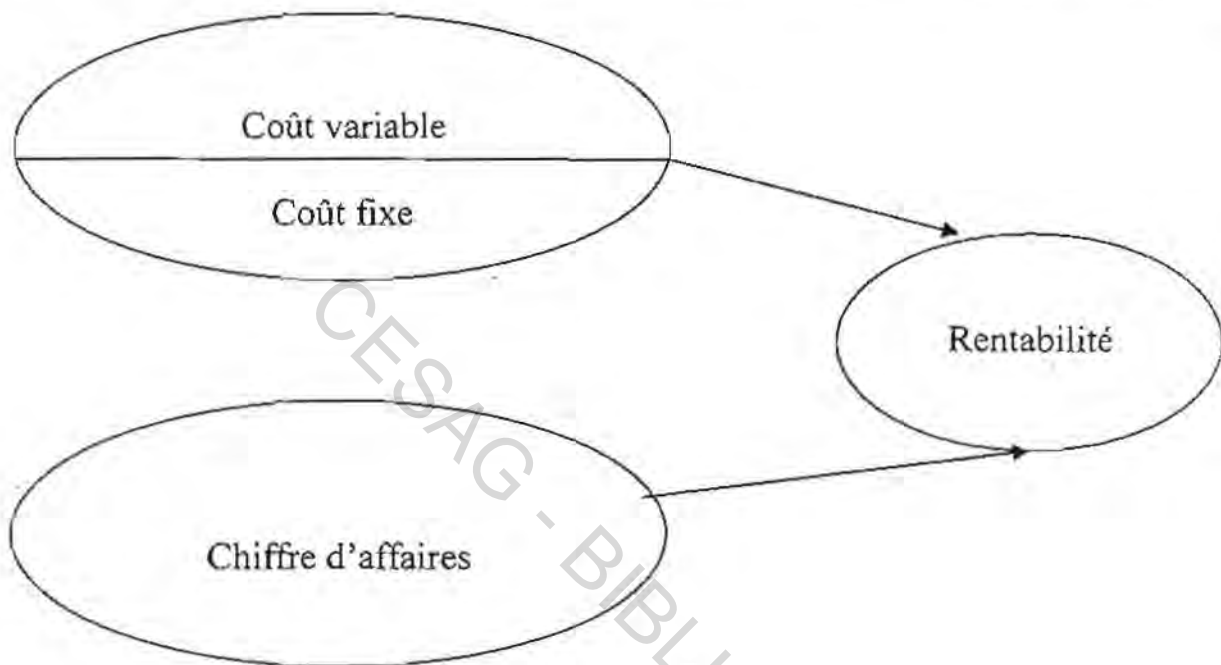
Il convient aussi de rappeler que la LONASE est une société publique à caractère commercial qui, depuis dix (10) ans vit une situation récurrente de déficit. Pour son redressement, la préoccupation des dirigeants de cette société est d'analyser les marges sur coûts variables afin de déterminer le seuil de rentabilité des différentes agences de la LONASE.

Pour toutes ces raisons, nous pensons que la méthode privilégiée en comptabilité analytique de gestion qui permet d'avoir ces informations et de pouvoir agir dans un court délai, est la méthode des coûts variables.

Cette méthode a aussi l'avantage à travers l'analyse 'coût-volume-bénéfice' de permettre d'étudier les rapports des différents éléments qui influent sur la rentabilité.

II – LA DEMARCHE DE TRAVAIL

Pour mieux cerner tous les contours de notre travail, nous avons opté pour une démarche axée sur la détermination préalable d'un modèle d'analyse, les techniques de collecte et de traitement des données et la présentation du système comptable de la LONASE.



1 – Modélisation

- La synthèse de la revue de littérature nous a permis de construire un modèle d'analyse. Il s'agit pour nous de partir des coûts et des produits pour faire une analyse de la rentabilité.

Les variables de ce modèle ont été définies.

a) Les variables du modèle

Notre modèle d'analyse contient deux types de variables :

- les variables indépendantes, c'est-à-dire, celles qui influencent sur la rentabilité de l'agence. Il s'agit des charges d'exploitation et des produits. Pour les charges d'exploitation, il convient de distinguer les charges variables des charges fixes ;
- la variable dépendante qui subit l'influence des variables indépendantes est la rentabilité du centre de profit.

b) La démarche d'analyse

La démarche que nous allons suivre dans le cadre de ce travail peut se résumer en quatre (4) étapes.

Etape 1 : calcul des coûts des centres

Etape 2 : calcul des marges

Etape 3 : calcul du seuil de rentabilité

Etape 4 : analyse des éléments qui influencent le seuil de rentabilité.

2 – Les techniques de collecte et de traitement des données

a) Les techniques de collecte des données

Notre stage a coïncidé avec une mission d'analyse de la rentabilité sur l'ensemble des centres de profit de la LONASE. Cette mission est menée par le Contrôleur de gestion et le Directeur financier et comptable. L'opportunité nous a été offerte de faire partie du comité formé en vue de faire l'étude. Ce comité est composé en plus du Contrôleur de gestion et du Directeur financier et comptable, de deux (2) de leurs collaborateurs et nous-même. Ce travail d'ensemble nous a permis d'avoir les données sur place. Notre travail va donc s'inspirer en grande partie des travaux de ce comité.

Néanmoins, il convient de noter que, dès notre arrivée dans la société, un programme de visite des structures nous a été donné au cours duquel nous avons procédé à des entretiens, observé le personnel au travail et analysé certains documents mis à notre disposition.

Cette visite nous a permis d'avoir des informations sur le personnel et son organisation, le niveau d'activités, les dépenses et les revenus de la LONASE ainsi que les structures de commercialisation des produits.

b) Le traitement des données

La saisie et le traitement des données ont été réalisés grâce à l'outil informatique. Nous avons utilisé le Microsoft Word 2000 pour le traitement des textes et les figures.

Quant aux calculs, tableaux et graphiques, nous nous sommes servis du Microsoft Excel 2000.

La LONASE est dotée d'un système d'information propice à l'adoption des outils d'analyse des coûts.

3 – Le système comptable de la LONASE

La comptabilité de la LONASE est centralisée au niveau de la portion centrale. Le traitement comptable connaît une situation hybride : au niveau des agences de Dakar et des régions, la comptabilité est manuelle alors qu'au niveau du siège, le traitement est entièrement informatisé et se fait à partir d'un réseau auquel sont connectés dix (10) postes de travail. Le support de traitement utilisé est le logiciel « SAARI ligne 500 COMPTA ». Le plan comptable est dérivé du SYSCOA. La numérotation utilisée pour les comptes de la LONASE est composée de dix (10) caractères alpha-numériques dont l'architecture est la suivante :

- cinq (05) positions pour la racine du compte ;
- deux (02) positions pour le code de la structure ;
- trois (03) positions pour le code du produit.

Les comptes fournisseurs et personnel sont codifiés différemment et selon la structuration suivante :

- Fournisseurs : F + nom du fournisseur ;
- personnel : P + nom de l'agent ;

Les principaux journaux utilisés pour le traitement comptable des opérations sont :

1. le journal des achats et frais généraux ;
2. le journal des chiffres d'affaires ;
3. le journal des charges conventionnelles ;
4. le journal des caisses ;
5. le journal des banques ;
6. le journal des opérations diverses ;
7. le journal des agences.

Actuellement, la balance et le grand livre sont produits annuellement. A la fin de chaque période, la comptabilité procède à l'analyse des comptes pour les besoins de la production des situations intermédiaires.

Pour le suivi des immobilisations, le logiciel « IMMOBILISATIONS » sert de support au traitement des factures d'achat avec la prise en compte des annuités d'amortissement.

Les états financiers annuels sont générés par le logiciel après déversement de la balance après analyse des comptes.

Conclusion du chapitre

Différentes analyses sont possibles pour apprécier la rentabilité. Dans le cadre de notre étude, nous pensons que l'analyse par variabilité est plus appropriée pour apporter des réponses aux préoccupations des dirigeants. Nous avons justifié ce choix dans la méthodologie. La synthèse de la revue de littérature nous a permis de construire un modèle d'analyse. Il s'agit pour nous de partir des coûts et des produits pour faire une analyse de la rentabilité.

Conclusion de la première partie

Cette première partie consacrée à la revue de la littérature nous a permis de définir la notion de rentabilité et de voir l'analyse la plus pertinente à notre étude. Nous avons donc défini la rentabilité d'une entreprise comme son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Quant à l'analyse celle par variabilité nous paraît plus convenable dans le cadre notre étude. Nous avons justifié ce choix et donné le modèle d'analyse dans la méthodologie.

Ce qui nous permettra d'aboutir à la réalité de l'analyse de la rentabilité des agences de la LONASE.

DEUXIEME PARTIE

**LA REALITE DE L'ANALYSE DE
LA RENTABILITE A LA LONASE**

Après avoir situé le contexte de notre étude dans la première partie à savoir les fondements théoriques de l'analyse de la rentabilité, nous abordons la deuxième partie de notre travail. Cette partie intitulée la réalité de l'analyse de la rentabilité à la LONASE sera traitée en deux chapitres.

Le premier chapitre concernera la présentation de la LONASE. Le deuxième chapitre sera consacré à la pratique de l'analyse de la rentabilité par la méthode des coûts variables dans les agences de la LONASE

Nous terminerons la partie par des recommandations en vue d'améliorer les résultats de l'ensemble étudié.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA LONASE

Nous allons présenter la LONASE à travers son historique, ses missions, objectifs et environnement ainsi que son organisation et ses produits.

I - HISTORIQUE

Conformément à la loi n° 66-22 du 1^{er} février 1966 autorisant l'institution d'une Loterie Nationale et du décret n°66-306 du 27 avril 1966 fixant les conditions d'application de ladite loi, la Loterie Nationale Sénégalaise (LONSE) a été créée le 29 juillet 1966 par le français Jean Luc DEFAIT sous la forme d'une société anonyme (SA) au capital de vingt cinq millions (25 000 000) de Francs CFA.

Elle a connu successivement une évolution statutaire accompagnée d'une augmentation de capital.

C'est d'abord, en 1974, le rachat par l'Etat d'une partie du capital (80%). Elle devient de ce fait une société d'économie mixte avec un capital de cinquante millions (50 000 000) de Francs CFA.

Ensuite, en 1977, l'Etat racheta les 20% restant du capital. Devenue propriétaire de part entière de l'Etat, la LONASE est transformée en société nationale de fait conformément à l'article 4 de la loi n°77-89 du 10 août 1977 avec un capital de cent millions (100 000 000) de francs CFA.

Enfin, la LONASE devient une société nationale de droit par la loi n°87-43 du 28 décembre 1987 avec un capital de cent dix millions (110 000 000) de Francs CFA.

Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances. Son siège se trouve au 32, Boulevard de la République.

Cette évolution de la LONASE au plan institutionnel traduit l'intérêt que les pouvoirs publics lui accordent. Ce qui a abouti à la concession du monopole de l'exploitation de l'ensemble des jeux de hasard, de loterie et assimilés. Elle trouve ainsi sa place privilégiée dans l'économie nationale comme un puissant adjuvant aux ressources traditionnelles essentiellement composées d'impôts, taxes et redevances.

A cet égard, 1987 fut une année charnière pour la LONASE et l'économie nationale avec l'avènement du Pari Mutuel Urbain (PMU), qui, plus qu'un jeu, se révélera être un phénomène de société.

En effet, du fait de l'explosion du PMU et dans un souci d'efficacité et de sécurité, le redéploiement du réseau commercial, opéré sur l'ensemble du territoire national, est venu accentuer les efforts de décentralisation déjà entrepris par l'ouverture d'agences et de bureaux pour rapprocher la LONASE de sa clientèle.

Parallèlement au développement de ses activités, les effectifs de la société se sont considérablement augmentés, passant :

- de 93 agents permanents au 30 septembre 1986 à 137 agents au 30 septembre 1987 ;
- de 137 agents en septembre 1987 à 243 agents en septembre 1988 ;
- de 243 agents en septembre 1988 à 410 agents permanents en février 1998.

Suite à la mise en œuvre d'un plan social en 2000, l'effectif a été ramené à 277 agents permanents. A cela, il faut ajouter le personnel travaillant à temps partiel comptant 672 vacataires et 468 stagiaires.

La LONASE dispose d'un réseau commercial qui comprend 14 agences et trois (3) bureaux. Dans ces 17 centres de profit, la LONASE commercialise deux types de produits.

II – LES PRODUITS

La LONASE commercialise deux (2) types de produits : les jeux de hasard et les jeux de pronostics.

Les jeux de hasard ou produits passifs : ils font plus appel au hasard qu'à une certaine connaissance de l'événement sur lequel on joue. La LONASE et le joueur n'ont pratiquement pas d'informations pouvant influencer le déroulement des jeux. Il en existe deux (2) types : la loterie à chiffre et les loteries instantanées.

Les jeux de pronostics ou produits actifs : ils sont basés sur des événements réels comme des courses des chevaux ou des matchs de football. Le joueur doit connaître certains paramètres intervenant dans le déroulement du jeu. Il en existe deux (2) types : le Pari Sportif et le Pari Mutuel Urbain (PMU).

III – OBJECTIFS, MISSIONS ET ENVIRONNEMENT

A - Objectifs

Au titre des objectifs assignés à la LONASE, nous pouvons citer :

- la réalisation des bénéfices suite à la commercialisation et à l'exploitation des jeux ;
- la redistribution de revenus à l'Etat et aux souscripteurs ;
- la participation au développement économique et social de la nation.

Objectifs que résume d'ailleurs la devise « la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation ».

B - Missions

Aux termes des missions assignées à la LONASE, il faut noter principalement l'organisation, l'exploitation et le développement des jeux et paris sur l'ensemble du territoire sénégalais. La LONASE a pour mission aussi, de moraliser les jeux par l'établissement des règles de fonctionnement, des moyens de contrôle et de transparence dans les jeux.

C - L'environnement

Comme toute société, la LONASE évolue dans un environnement où différents facteurs d'ordre politique, institutionnel, naturel et social peuvent avoir une influence sur le développement de ses activités que ce soit dans le temps ou dans l'espace.

La LONASE n'a pratiquement pas de concurrents du fait de sa situation de monopole. Cependant, il faut noter la prolifération des casinos, tombola, salles de jeux et surtout la tentative de l'exploitation des machines à sous par des intérêts privés.

IV – L'ORGANISATION

Les instances dirigeantes de la LONASE sont le Conseil d'Administration (CA) et la Direction Générale. Son organisation générale est illustrée par l'organigramme.

A – Le Conseil d'Administration

C'est l'organe dirigeant suprême de la société. Il délègue des pouvoirs de décisions et d'exécution au Directeur Général. Il se réunit tous les ans en une session ordinaire. Mais, il peut arriver qu'il tienne des sessions extraordinaires. Il est composé de cinq (5) membres :

- un président : élu par le conseil sur proposition du Président de la République ;
- un représentant du Ministère de l'économie et des finances ;
- un représentant de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- un représentant du contrôle financier de la Présidence de la République ;
- le Directeur Général de la LONASE.

B – LA Direction Générale

Outre le Conseil d'Administration, la LONASE comprend une direction générale et cinq directions. La direction générale est l'organe de gestion et de contrôle. Elle s'appuie sur une équipe composée :

- d'un Directeur Général qui assure la gestion générale de la société et veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration et les autorités de tutelle ;
- des conseillers qui ont pour rôle d'assister le Directeur Général dans sa mission. A cet effet, chaque conseiller reçoit du directeur Général, une lettre de mission ;
- d'un contrôleur interne : il est chargé du contrôle permanent de la bonne application du manuel de procédures en vigueur et des instructions de la direction générale, de l'inspection générale des jeux et du réseau commercial ;
- d'un contrôleur de gestion : il est chargé de l'élaboration, de l'exécution et du suivi budgétaire de la société.

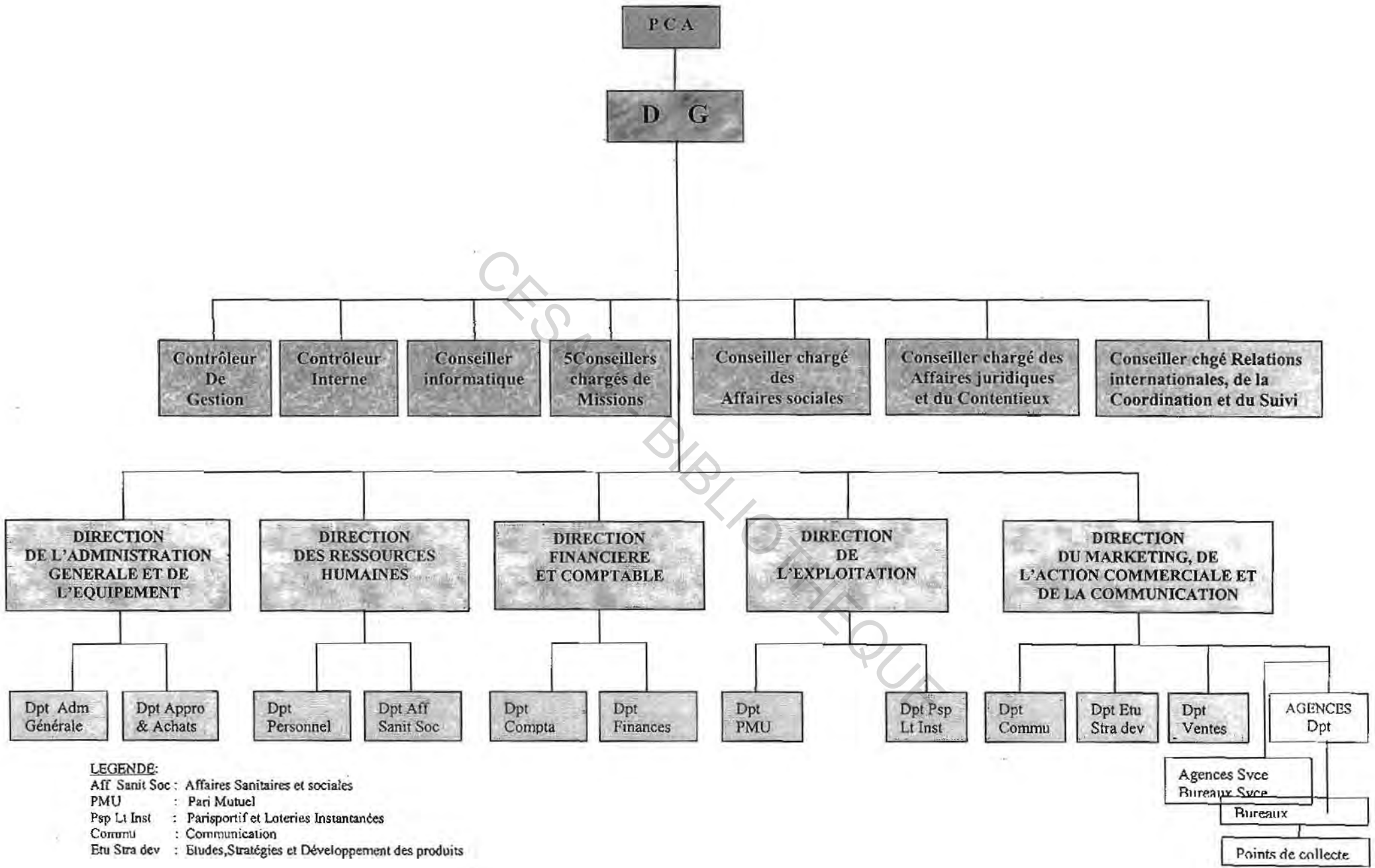
Les cinq directions de la LONASE :

- **la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)** : elle est chargée de l'administration et de la gestion des biens et immobiliers, de la logistique et du patrimoine de la société. Elle comprend deux (2) départements à savoir le département de l'administration générale et le département des achats;

- **la Direction des Ressources humaines (GRH)** : elle est principalement chargée de la gestion du personnel permanent et à temps partiel. Elle comprend deux (2) départements : le département du personnel et le département des affaires sanitaires et sociales ;
- **la Direction Financière et Comptable (DFC)** : elle est responsable de la définition et de l'application de la politique financière conformément aux orientations et objectifs de la direction générale. Elle est composée de deux (2) départements : le département de la comptabilité et le département des finances ;
- **la Direction du Marketing et de l'Action Commerciale (DMAC)** : elle conçoit, propose et met en œuvre les stratégies, politiques et plans d'actions propres à assurer la réalisation des objectifs commerciaux de la LONASE. Elle comprend trois (3) départements : le département d'études et de développement, le département des ventes et le département de la communication ;
- **la Direction de l'Exploitation (DEX)** : elle est responsable de l'organisation de l'ensemble des opérations relatives au dépouillement des jeux. La direction de l'exploitation est composée de deux (2) départements : le département des paris mutuels et le département des loteries.

Conclusion du chapitre

La Loterie Nationale Sénégalaise (LONSE) a été créée le 29 juillet 1966 par le français Jean Luc DEFAIT sous la forme d'une société anonyme (SA) au capital de vingt cinq millions (25 000 000) de Francs CFA. Elle a connu successivement une évolution statutaire accompagnée d'une augmentation de capital. Elle est organisée autour d'un conseil d'administration et d'une direction générale composée de cinq directions. Elle a comme mission principale l'organisation, l'exploitation et le développement des jeux et paris sur l'ensemble du territoire sénégalais. Elle commercialise deux types de produits: les jeux de hasard et les jeux de pronostics.



LEGENDE:
 Aff Sanit Soc : Affaires Sanitaires et sociales
 PMU : Pari Mutuel
 Psp Li Inst : Parisportif et Loteries Instantanées
 Commu : Communication
 Etu Stra dev : Etudes, Stratégies et Développement des produits

CHAPITRE II : LA PRATIQUE DE L'ANALYSE DE LA RENTABILITE PAR LA METHODE DES COUTS VARIABLES DANS LES AGENCES DE LA LONASE.

Dans ce chapitre nous allons traiter en section I : le calcul des coûts et produits des agences et en section II : l'analyse de la rentabilité des agences de la LONASE.

SECTION I : CALCUL DES COUTS DE REVIENT DES AGENCES

Nous abordons en premier lieu dans cette section l'identification des différents produits et des charges des centres de profit avant de faire le calcul des coûts en coûts variables et coûts fixes.

I – L'IDENTIFICATION DES PRODUITS

La part du chiffre d'affaires engendré par la vente des produits revenant à la LONASE est définie par le solde concessionnaire.

A – Le solde concessionnaire

Le concept du solde concessionnaire est spécifique aux loteries d'Etat. En effet, c'est l'Etat qui concède le monopole des jeux de loterie à une société publique qui lui verse des redevances en contre partie.

Le solde concessionnaire est la part dévolue à la LONASE après répartition du chiffre d'affaires entre :

- les vendeurs ou courtiers au titre des commissions ;
- l'Etat, au titre des redevances en contre partie de cette concession du monopole de l'exploitation des jeux de hasard et du pronostic et
- les parieurs au titre des lots gagnants.

Et ce, pour permettre à la LONASE d'assurer une rémunération suffisante du capital investi dans la commercialisation, l'exploitation des jeux et le paiement des parieurs et au-delà, participer au développement économique et social de la nation.

Les articles 46, 51 et 52 du cahier des charges fixent les conditions de répartition du chiffre d'affaires de la LONASE.

Tableau 7 : Répartition du chiffre d'affaires de la LONASE (en %).

Bénéficiaires	Types des produits				
	Loteries instantanées	Loteries à chiffres	Pari sportif	PMU	PLR
Souscripteurs	60	60	60	60	70
Vendeurs ou courtiers	10	10	10	7	-
Droits de timbre	-	-	-	3	-
Etat (redevances)	10	10	10	10	-
CNG courses hippiques	-	-	-	2	-
Solde concessionnaire (LONASE)	-	20	20	18	30

Source : Cahier des charges de la LONASE

B- Les produits

Au total, 9 types de produits sont commercialisés par la LONASE à travers les agences à savoir : le PMU, le PLR, le PARISPORTIF, le PILE OU FACE, le TEK TEGGUI, le PENALTY, le NOFLAYE, le TEUSS et le XEWEUL.

Au chiffre d'affaires de chaque produit est appliqué un taux pour obtenir le solde concessionnaire. Ce taux est appelé taux concessionnaire.

Dans le tableau ci-après figurent les différents taux concessionnaires utilisés pour faire l'analyse de la rentabilité.

Tableau 8 : Récapitulatif des taux concessionnaires pratiqués

Produits	Chiffre d'affaires	Taux concession (%)	Solde concessionnaire
PMU	X	21	21%X
PLR	X	24	24%X
PARISPORTIF	X	20	20%X
PILE OU FACE	X	20	20%X
TEK TEGGUI	X	20	20%X
PENALTY	X	20	20%X
NOFLAYE	X	20	20%X
TEUSS	X	20	20%X
XEWEUL	X	20	20%X

X : Chiffre d'affaires

Source : Travaux du comité, 2004

Le système de comptabilité qui régit la LONASE nous a permis d'avoir les données de chiffre d'affaires de l'exercice 2003 par produit et par agence. Partant de ce chiffre d'affaires, nous déduisons le solde concessionnaire de chaque agence par application des taux concessionnaires.

Le tableau 9 est le récapitulatif des soldes concessionnaires des agences.

Tableau 9 : Récapitulatif des soldes concessionnaires des agences de la LONASE, 2003.

Centres	PMU	PLR	PARISPORTIF	PILE OU FACE	TEK TEGGUI	PENALTY	NOFAYE	TEUSS	XEWEUL	SOLDE CONS.
D.Plateau	817 347 958	146 309 825	30 235 480	11 039 200	4 039 620	2 717 440	1 404 440	147 240	0	1 013 241 203
Diourbel	146 739 648	0	1 588 400	6 717 080	4 959 420	2 132 600	1 033 520	739 320	0	158 909 088
G.Dakar	770 727 132	0	16 919 700	7 717 520	2 924 460	1 913 680	1 442 920	8 960	0	801 056 592
Guédiaw.	217 530 527	0	3 948 840	3 710 200	1 854 980	851 840	641 000	5 000	0	222 342 357
Kaolack	268 250 473	0	2 932 500	6 242 480	5 679 040	1 528 880	1 065 360	894 720	0	288 302 453
Kolda	53 158 986	0	517 040	2 583 520	2 342 460	1 114 400	544 880	1 255 960	0	61 407 246
Louga	78 808 446	0	701 400	2 476 080	2 417 940	784 280	316 000	281 480	0	69 689 620
Mbour	181 083 897	4 092 173	2 343 020	2 902 880	2 321 320	818 360	754 960	358 040	0	1 116 071 690
Médina	653 923 479	239 465 000	11 296 020	6 221 980	3 674 160	1 947 640	1 040 800	250 760	0	317 916 819
Ouakam	202 933 772	0	5 943 440	1 990 000	425 740	219 680	283 400	0	0	211 208 032
P.Ass.	543 844 857	121 958 890	8 503 780	7 273 160	2 905 740	1 449 520	990 560	0	0	688 936 507
Pikine	635 964 761	50 185 543	6 236 200	9 983 840	3 238 000	1 624 240	1 375 400	0	0	708 607 786
Rufisque	341 752 403	48 013 908	5 893 500	4 857 040	3 295 800	1 390 440	1 052 560	8 980	0	68 004 811
S.Louis	126 428 949	0	2 024 680	4 312 000	2 049 780	638 320	843 360	364 520	0	136 681 009
Tamba.	138 151 942	0	729 120	2 679 640	2 270 780	1 178 680	839 480	168 640	0	148 016 202
Thiès	166 375 543	8 085 293	3 732 480	4 517 760	3 326 200	1 208 000	893 680	21 160	0	189 100 110
Ziguin.	157 029 139	0	2 841 400	2 379 040	1 448 580	778 440	704 320	87 000	0	165 077 919
Total										6 382 811 604

Source : Nous-même

0 : signifie que le produit n'est pas commercialisé dans le centre

II – L'IDENTIFICATION DES CHARGES.

La collecte des données a été effectuée au niveau de la direction financière et comptable, du contrôle de gestion et de la direction du marketing et l'action commerciale. Toutes les informations nous ont été fournies par les responsables de ces directions.

Après identification, les charges seront classées en deux catégories, en fonction de leur caractère proportionnel ou non aux activités des agences. Nous allons distinguer alors les charges variables qui sont directement proportionnelles au niveau d'activités et les charges fixes indépendantes du niveau d'activités.

A- Les charges variables

Les centres de profit sont nos objets de coûts. Les charges sont donc celles qui évoluent avec le volume des ventes. Elles sont de différentes catégories : les matières premières, les consommables.

Toutes ces charges nous ont été communiquées par nature et par centre de profit.

Ce sont :

- les carnets : ce sont les carnets à souche utilisés généralement pour les jeux de pronostic. Leur consommation est fonction de la vente ;
- les programmes : ils contiennent les informations sur les jeux à venir. Ils sont distribués au même que la vente ;
- les tickets instantanés : ce sont des tickets prépayés de grattage par exemple. Ils sont utilisés pour les jeux de hasard et sont vendus par unité ;
- les bobines thermiques : elles sont utilisées pour le PLR. Leur rôle est similaire à celui des carnets.

L'ensemble de ces éléments constitue des charges variables pour les activités des agences.

Le tableau suivant illustre les charges variables des différentes agences de la LONASE.

Tableau 10 : Récapitulatif des charges variables.

Centres	Carnets	Programmes	Tickets inst.	Consommables	Bobines th.	Charges variables
D.Plateau	37 427 122	29 256 920	7 771 194	439 750	6 006 204	80 901 190
Diourbel	10 546 014	9 823 264	5 658 425	659 620	0	26 687 323
G.Dakar	40 688 878	25 187 690	5 642 833	439 750	0	71 959 151
Guédiawaye	17 392 374	2 708 777	9 163 880	351 800	0	29 616 831
Kaolack	22 613 166	12 291 411	5 434 980	659 620	0	40 999 177
Kolda	7 551 528	4 049 760	2 748 962	1 774 187	0	16 124 437
Louga	8 399 830	4 328 830	2 201 999	439 750	0	15 370 409
Mbour	12 370 294	7 161 715	2 684 700	439 750	1 896 696	24 553 155
Médina	37 680 704	31 736 100	5 025 272	439 750	5 760 072	80 641 898
Ouakam	14 044 006	8 657 660	1 216 074	351 800	0	24 269 540
P.Assénies	31 392 130	19 307 750	5 012 559	439 750	4 214 880	60 367 069
Pikine	46 732 248	18 399 150	6 557 665	439 750	2 739 672	74 868 485
Rufisque	23 211 072	16 250 960	4 008 778	439 750	2 739 672	46 650 232
S.Louis	11 529 190	9 215 800	3 147 036	659 620	0	24 551 646
Tambacouda	11 167 520	4 049 760	2 661 246	4 969 570	0	22 848 096
Thiès	16 570 150	11 211 475	3 707 514	439 750	1 791 324	33 720 213
Ziguinchor	12 551 896	5 759 875	2 084 764	439 750	0	20 836 285

Source : nous-même

0 : signifie que la bobine n'est pas utilisée dans le centre

B - Les charges fixes

Les charges fixes sont celles qui n'évoluent pas avec le volume d'activités du centre de profit. Elles sont constituées :

- des fournitures de bureau ;
- des charges du personnel permanent et à temps partiel (prestataires et stagiaires) ;
- des frais de services extérieurs (eau, électricité, téléphone, maintenance, nettoyage, location, loyers, frais de stagiaires, gardiennage, ...) ;
- des amortissements.

Nous avons reçu toutes ces charges de manière détaillée et par centre de profit.

Les frais généraux de la direction générale 'centre de soutien' se chiffrent à 4 204 806 franc CFA. A l'absence de clé de répartition préétablie, il nous semble pertinent de répartir ces frais généraux en fonction du chiffre d'affaires. Cette répartition sera faite dans le tableau 12.

Le tableau ci-après représente les charges fixes des différentes agences de la LONASE.

Tableau 11 : Récapitulatif des charges fixes spécifiques aux centres de profit

Centres	Autres charges	Transports	Fournit.et Services	Impôts-Taxes	Charges/pers	charges fin	Charg fixes sp
D.Plateau	6 563 645	3 240 000	203 615 274	0	104 349 361	0	317 768 280
Diourbel	12 326 413	2 736 180	97 397 800	1 447 200	63 532 662	55 194	177 495 449
G.Dakar	10 456 167	0	195 165 742	0	85 903 305	0	291 525 214
Guédiaw.	2 412 403	9 000	77 750 838	14 400	44 590 101	0	124 776 742
Kaolack	10 961 431	6 267 200	101 720 579	1 299 600	58 056 611	0	178 305 421
Kolda	10 156 079	9 579 305	43 396 438	2 235 000	20 618 956	0	85 985 778
Louga	3 111 953	3 856 700	38 498 191	871 800	35 810 464	0	82 149 108
Mbour	5 367 937	8 960 085	55 905 778	1 108 005	38 620 301	0	109 962 108
Médina	8 190 627	5 649 000	243 165 845	172 800	87 507 179	0	344 685 451
Ouakam	3 521 998	0	86 583 419	1 224 000	56 441 049	0	147 770 456
P.Ass.	4 666 688	78 000	184 770 717	0	86 534 308	0	276 049 715
Pikine	7 866 762	804 001	166 728 737	1 932 000	61 650 190	0	238 981 690
Rufisque	4 737 799	0	113 599 590	466 200	48 794 036	0	167 597 625
S.Louis	20 193 125	9 907 700	131 670 587	870 985	68 995 543	0	231 637 940
Tamba.	9 124 458	24 516 900	54 638 413	811 020	52 019 192	0	141 109 983
Thiès	12 294 375	17 130 500	142 064 912	2 677 800	94 831 631	0	268 999 218
Ziguin.	3 076 017	18 572 990	60 962 725	30 000	34 847 724	0	117 489 456

Source : nous-même

0 : Ces agences n'ont pas de compte bancaire

Après la distinction des charges variables d'une part et les charges fixes d'autre part, nous allons présenter dans le tableau suivant le total des charges des agences.

Tableau 12 : Récapitulatif des charges (variables et fixes) avec répartition

Centres	Charges variables	Charg fixes spéci	Frais généraux	couts fixes	Total charges
D.Plateau	80 901 190	317 768 280	667 375 119	985 143 399	1 066 044 589
Diourbel	26 687 323	177 495 449	107 959 928	285 455 377	312 142 700
G.Dakar	71 959 151	291 525 214	528 012 659	819 537 873	891 497 024
Guédiawaye	29 616 831	124 776 742	150 398 570	275 175 312	304 792 143
Kaolack	40 999 177	178 305 421	188 765 853	367 071 274	408 070 451
Kolda	16 124 437	85 985 778	40 505 392	126 491 170	142 615 607
Louga	15 370 409	82 149 108	56 358 121	138 507 229	153 877 638
Mbour	24 553 155	109 962 106	115 050 113	225 012 219	249 565 374
Médina	80 641 898	344 685 451	604 525 467	949 210 918	1 029 852 816
Ouakam	24 269 540	147 770 466	139 500 251	287 270 717	311 540 257
P.Assénies	60 367 069	276 049 713	452 446 721	728 496 434	788 863 503
Pikine	74 868 485	238 981 690	466 727 175	705 708 865	780 577 350
Rufisque	46 650 232	167 597 625	267 587 710	435 185 335	481 835 567
S.Louis	24 551 646	231 637 940	90 012 681	321 650 621	346 202 267
Tambacouda	22 848 096	141 109 983	96 175 489	237 285 472	260 133 568
Thiès	33 720 213	268 999 218	123 932 366	392 931 584	426 651 797
Ziguinchor	20 836 285	117 489 456	108 729 191	226 218 647	247 054 932
TOTAUX	694 965 137	3 302 289 640	4 204 062 806	7 506 352 446	8 201 317 583

Source : nous-même

C - Marges sur coût variable et Taux de marge.

Dans le paragraphe précédent, nous avons déterminé le coût variable de chacun des centres de profit. La différence entre le solde concessionnaire du centre et les charges variables du même centre nous permet de déterminer la marge sur coût variable (MCV) et de calculer le taux de marge (**taux de marge = MCV / SOLDE CONCESSIONNAIRE**).

Tableau 13 : Calcul des marges sur coûts variables et des taux de marge

Centres	Solde concessionnaire	Charges variables	MCV	Taux-marge
D.Plateau	1 013 241 563	80 901 190	932 340 373	0,92
Diourbel	178 909 988	26 687 323	152 222 665	0,85
G.Dakar	801 654 372	71 959 151	729 695 221	0,91
Guédiawaye	228 342 387	29 616 831	198 725 556	0,87
Kaolack	286 593 453	40 999 177	245 594 276	0,86
Kolda	61 497 246	16 124 437	45 372 809	0,74
Louga	85 565 626	15 370 409	70 195 217	0,82
Mbour	174 674 649	24 553 155	150 121 494	0,86
Médina	917 819 819	80 641 898	837 177 921	0,91
Ouakam	211 796 032	24 269 540	187 526 492	0,89
P.Assénies	686 926 507	60 367 069	626 559 438	0,91
Pikine	708 607 783	74 868 485	633 739 298	0,89
Rufisque	406 264 611	46 650 232	359 614 379	0,89
S.Louis	136 661 609	24 551 646	112 109 963	0,82
Tambacouda	146 018 282	22 848 096	123 170 186	0,84
Thiès	188 160 115	33 720 213	154 439 902	0,82
Ziguinchor	165 077 919	20 836 285	144 241 634	0,87
TOTAUX	6 397 811 961	694 965 137	5 702 846 824	0,89

Source : nous-même

Le taux de marge des centres varie de 74 % pour le centre de Kolda à 92 % pour le centre de Dakar Plateau.

Sur les 17 centres, tous les 17 centres ont un taux de marge supérieur à 50 %. La moyenne est de 89 %.

D - Marges contributives¹⁰ et Seuil de rentabilité

La distinction en charges fixes et charges variables de chaque centre permet le calcul de la marge contributive et celui du seuil de rentabilité.

Tableau 14 : Calcul des marges contributives et des seuils de rentabilité

Centres	S.C	C.V.	C.F.	M.C.V	Marge contrib.	S.R.
D.Plateau	1 013 241 203	80 901 190	1 094 142 393	932 340 013	-161 802 380	1 169 083 531
Diourbel	163 909 988	26 687 323	190 597 311	137 222 665	-53 374 646	227 665 036
G.Dakar	801 654 372	71 959 151	873 613 523	729 695 221	-143 918 302	959 765 228
Guédiaw	228 342 387	29 616 831	257 959 218	198 725 556	-59 233 662	296 403 869
Kaolack	286 593 453	40 999 177	327 592 630	245 594 276	-81 998 354	382 280 502
Kolda	61 497 246	16 124 437	77 621 683	45 372 809	-32 248 874	105 206 617
Louga	85 565 626	15 370 409	100 936 035	70 195 217	-30 740 818	123 037 657
Mbour	174 674 650	24 553 155	199 227 805	150 121 495	-49 106 310	231 812 554
Médina	917 819 819	80 641 898	998 461 717	837 177 921	-161 283 796	1 084 629 418
Ouakam	211 796 032	24 269 540	236 065 572	187 526 492	-48 539 080	286 617 004
P.Ass	686 926 507	60 367 069	747 293 576	626 559 438	-120 734 138	819 293 007
Pikine	708 607 784	74 868 485	783 476 269	633 739 299	-149 736 970	676 034 331
Rufisque	406 264 611	46 650 232	452 914 843	359 614 379	-93 300 464	511 668 285
S.Louis	136 661 609	24 551 646	161 213 255	112 109 963	-49 103 292	196 518 331
Tamba	146 018 282	22 848 096	168 866 378	123 170 186	-45 696 192	200 191 127
Thiès	188 160 116	33 720 213	221 880 329	154 439 903	-67 440 426	270 325 359
Ziguinc.	165 077 919	20 836 285	185 914 204	144 241 634	-41 672 570	212 770 260
TOTAUX	6 382 811 604	694 965 137	7 077 776 741	5 687 846 467	-1 389 930 274	7 942 569 437

Source : nous-même

Légende :

SC : solde concessionnaire

CV : coût variable

CF : coût fixe

MCV : marge sur coût variable

M.Contrib : marge contributive

SR : seuil de rentabilité

La marge sur coût variable des centres varie de (+) 45 372 809 Franc CFA pour le centre de Kolda à (+) 932 340 013 Franc CFA pour le centre de Dakar Plateau. Quant au résultat il est déficitaire au niveau de tous les centres.

Nous allons représenter ci-dessous la synthèse des charges afin de pouvoir analyser leur importance.

¹⁰ Résultat au niveau du centre de profit.

Tableau 15: Synthèse des charges variables et fixes

Eléments	Montant	%
Charges variables	694 965 137	0,085
Fournitures de bureau	19 852 833	0,002
Transport	261 259 287	0,032
Services extérieurs A	532 694 201	0,065
Services extérieurs B	639 366 401	0,078
Prestataires	1 601 150 002	0,195
Charges du personnel	2 688 735 021	0,328
Impôts et Taxes	78 859 940	0,010
Amort. et Provisions	449 702 353	0,055
Autres charges	1 234 732 408	0,151
Total	8 201 317 583	1,000

Source : nous-même

Les charges du personnel représentent 32,80 % du total des charges. Celles des prestataires viennent en deuxième position avec un taux de 19,50 %. Il faut noter aussi les autres charges qui se chiffrent respectivement 15,10 %.

SECTION II – ANALYSE DE LA RENTABILITE DES AGENCES

Le chapitre précédent nous a permis de calculer les coûts des agences, les taux de marge et les seuils de rentabilité. Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse des résultats des calculs. Cette analyse se fera à deux niveaux : au niveau global et au niveau de chaque agence. Nous terminerons le chapitre par les discussions et recommandations.

I – L'ANALYSE DES RESULTATS DE CALCUL DES COUTS

Cette analyse se fera en deux parties :

- ✓ analyse de résultat global et,
- ✓ analyse par agence.

A – L'ANALYSE DE RESULTAT GLOBAL.

Cette analyse est relative à la structure des coûts et au résultat global. La structure des coûts des centres de profit peut se résumer selon les tableaux suivants en coûts fixes et coûts variables.

Le tableau récapitule les charges selon leur comportement.

Tableau 16 : Analyse des charges selon leur comportement

	Charges directes	Charges indirectes	Total	%
Charges variables	694 965 137		694 965 137	0,08
Charges fixes	3 302 289 640	4 204 062 806	7 506 352 446	0,92
Total	3 997 254 777	4 204 062 806	8 201 317 583	1,00

Source : nous-même

Les coûts sont constitués de 8 % de charges variables et de 92 % de charges fixes.

Après l'analyse des coûts selon leur comportement, nous allons analyser les coûts selon leur provenance

Tableau 17 : Analyse des charges selon leur provenance

Centres	Charges variables	Charges fixes	Total	%
D.Plateau	80 901 190	317 768 280	398 669 470	0,05
Diourbel	26 687 323	177 495 449	204 182 772	0,02
G.Dakar	71 959 151	291 525 214	363 484 365	0,04
Guédiaw	29 616 831	124 776 742	154 393 573	0,02
Kaolack	40 999 177	178 305 421	219 304 598	0,03
Kolda	16 124 437	85 985 778	102 110 215	0,01
Louga	15 370 409	82 149 108	97 519 517	0,01
Mbour	24 553 155	109 962 106	134 515 261	0,02
Médina	80 641 898	344 685 451	425 327 349	0,05
Ouakam	24 269 540	147 770 466	172 040 006	0,02
P.Ass	60 367 069	276 049 713	336 416 782	0,04
Pikine	74 868 485	238 981 690	313 850 175	0,04
Rufisque	46 650 232	167 597 625	214 247 857	0,03
S.Louis	24 551 646	231 637 940	256 189 586	0,03
Tamba	22 848 096	141 109 983	163 958 079	0,02
Thiès	33 720 213	268 999 218	302 719 431	0,04
Ziguinch	20 836 285	117 489 456	138 325 741	0,02
Direct. G		4204062806	4 204 062 806	0,51
Total	694 965 137	7 506 352 446	8 201 317 583	1,00

Source : nous-même

Les charges de la direction générale représentent plus de 50 % de l'ensemble des charges de la LONASE.

B- L'ANALYSE PAR AGENCE

La marge globale de la LONASE est de 5 687 846 467 Franc CFA. L'agence qui a contribué plus à la formation de cette marge est celle de Dakar Plateau pour une marge de 932 340 013 Franc CFA et celle qui a moins contribué est Kolda avec une marge de 45 572 809 Franc CFA.

Nous constatons qu'après déduction des charges fixes tous les centres sont déficitaires dont le plus déficitaire est le centre de Dakar Plateau pour un déficit de 161 802 380. Ce centre est pourtant celui qui présente la marge la plus élevée. Le déficit global se chiffre à 1 389 930 274 Franc CFA.

Les causes probables du déficit sont multiples et peuvent être classées en quatre ordres :

- le faible niveau des recettes que l'on peut imputer à la méconnaissance des produits, à l'absence de marketing, à la méfiance sur certains jeux, au faible niveau de pouvoir d'achat des populations et aussi du temps de validation ;
- la main mise de l'Etat dans la gestion qui se manifeste principalement par le changement récurrent de Directeur avec comme conséquence l'installation d'un climat d'instabilité dans la gestion ;
- le personnel pléthorique : il provient essentiellement du recrutement massif du personnel à temps partiel (prestataires et stagiaires) ;
- le niveau élevé des charges d'exploitation que l'on peut lier aux décisions de gestion.

II - DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Les résultats des calculs et d'analyse qui précèdent nous permettent d'aborder la discussion et les recommandations de nos travaux ; elles se feront en référence à l'objectif poursuivi par la LONASE dans la création des agences décentralisées à savoir la maximisation des profits.

A – DISCUSSION

Elle porte sur les données utilisées et les différents résultats obtenus à partir des calculs et analyses.

□ Concernant les données utilisées

Au niveau de la collecte des données, certaines insuffisances nous obligent à relativiser les résultats ; parmi ces insuffisances, nous pouvons citer :

- l'absence d'un outil de gestion de stock de qualité au niveau des agences,
- la non maîtrise du fichier des immobilisations par agence.

□ Résultat global

Au cours de l'exercice 2003, les agences de la LONASE ont affiché un solde concessionnaire global de 6 397 811 961 Francs CFA. Parallèlement, les charges variables se sont élevées à 714 817 970 Francs CFA (soit 11 % du solde concessionnaire), laissant apparaître une marge contributive brute globale de 2 071 274 465 Francs CFA, soit 32 % du solde concessionnaire cumulé.

Il ressort que cette marge contributive doit financer, les charges occasionnées par la gestion des autres structures dites de coûts, qui s'élèvent à 4 204 062 806 Francs CFA ; d'où un déficit de 1 804 193 223 Francs CFA.

Pour combler ce déficit, il convient soit de réduire les charges jusqu'à atteindre le seuil de rentabilité qui se chiffre à 9 031 682 148 Francs CFA. Soit, si ces charges sont devenues incompressibles, de relever le solde concessionnaire de 41 % pour atteindre ce seuil de rentabilité. C'est seulement au-delà de ce seuil que les agences pourront prétendre dégager des ressources additionnelles à la LONASE.

En sus des efforts qui devront être entrepris pour relever le chiffre d'affaires de l'exercice 2004 et ultérieur, il est impératif de procéder à la réduction des charges fixes qui représentent 92 % des charges totales.

Etant donné que les autorités au plus degré de la République attendent de la LONASE un résultat positif, le caractère social de la société doit cesser ainsi que la main mise dans la gestion. Et l'une des actions à prendre passe par la revue du personnel permanent et temporaire. Cette revue peut être une diminution du nombre et, ou une diminution de la rémunération.

o **Analyse des éléments qui influencent le seuil de rentabilité.**

Le modèle coût-volume-profit que nous avons utilisé, met en relation plusieurs éléments dont la modification peut agir sur le résultat des activités. Il s'agit des coûts et des soldes concessionnaires (chiffre d'affaires de la LONASE).

◆ **Au niveau du chiffre d'affaires**

Outre des actions de publicité qu'il convient de mener localement, il est important aussi que les dirigeants de la LONASE à l'implantation le PLR dans tous les centres de profit. En effet, d'après les chiffres de 2003, ce nouveau produit vient en deuxième position en terme de chiffre d'affaires dans les agences où il a été implanté. En plus, selon les responsables, ce produit consomme moins de charges. La LONASE pourrait engager des actions de publicité de proximité en vue de mieux faire connaître ses produits.

◆ **Au niveau des coûts**

Les coûts sont de deux types : les coûts variables et les coûts fixes.

□ **Maîtrise des coûts variables**

Elle relève du responsable d'agence et consiste en une bonne utilisation des carnets de vente, des bobines thermiques, des tickets instantanés et des consommables. Les observations faites durant notre séjour dans la société nous permettent de dire que le personnel des agences que nous avons pu visiter, est animé d'un souci permanent de minimiser le gaspillage.

Un bon suivi des consommations à savoir une gestion rigoureuse des stocks serait un complément à cette maîtrise des charges variables.

L'atout majeur serait l'informatisation des jeux. Elle va entraîner une économie sur:

- certaines charges variables comme par exemple les carnets de vente;
- le temps de validation ;
- les frais de dépouillement ;
- les charges du personnel par une réduction du personnel à temps partiel.

□ **Maîtrise des charges fixes**

Les charges fixes sont d'une manière générale du ressort de la direction. Deux éléments constituent 54 % des charges fixes. Il s'agit des charges du personnel permanent 34 % des charges fixes (2 688 735 021 / 8 022 585 798) et des prestataires 20 % des charges fixes (1 601 158 002 / 8 022 585 798). Le départ négocié des vacataires en projet entraînera sans doute une réduction de ces charges. Il faut noter aussi les services extérieurs B qui représentent 15 % des charges fixes et les autres charges 15 % également. Toute réduction des dépenses aura des répercussions sur les résultats des différentes unités de la société. Elle entraînera une diminution des charges liées aux services extérieurs. La consommation en fournitures de bureau, électricité, eau et téléphone ainsi que les charges de transport et de location peuvent aussi être mieux gérées au niveau des centres de profit.

Les agences sont géographiquement réparties sur tout le territoire. Cette répartition fait que certaines agences se trouvent dans une situation où leurs dépenses de fonctionnement sont importantes par rapport au chiffre d'affaires enregistré. Le regroupement d'agences est économique pour la LONASE.

Pour la maîtrise des charges qu'elles soient fixes ou variables, l'action la plus pertinente est mettre de dispositifs de contrôle à tous les niveaux et des sanctions clairement définies et connues qui frapperont ceux feront une mauvaise gestion. Et l'un des dispositifs est le manuel de procédure de procédure qui n'existe pas encore en application à la LONASE.

B - RECOMMANDATIONS

Elles seront adressées à deux niveaux à savoir aux responsables des agences et aux responsables de la LONASE.

A l'intention des responsables des agences.

1-Mettre en place des outils de gestion de stock au niveau de l'agence ; ces outils sous forme de fiches de stock.

A cet effet, nous proposons le modèle ci-dessous :

Désignation	Date	Entrées	Sorties	Solde	observations

L'agence dispose d'un outil informatisé, un fichier sous Excel avec une feuille réservée à chaque matière, sera créé. Le nom de chaque matière sera marqué devant « désignation » et l'unité qui constituera la mesure de comptage inscrite devant « unité » ;

A chaque réception, la date, l'origine, la quantité et le solde seront inscrits dans les colonnes correspondantes.

Ce qui permettra de faire une utilisation judicieuse des carnets et des consommables en vue de réduire les pertes.

2- démarrer les actions de marketing pour faire connaître aux parieurs les différents produits de la LONASE.

Nous croyons que des actions de proximité auront plus d'effets que sur les médias étant donné qu'en campagne ce n'est pas tout le monde qui écoute les médias.

A l'intention des responsables de la LONASE

3- Mettre en route des mesures de réduction des dépenses de l'administration notamment celles concernant les services extérieurs (charges de prestataires, eau, électricité, téléphone, location, ...). Exemple de mesure : le départ négocié des prestataires.

- 4- Accélérer le processus d'informatisation de la LONASE et des jeux.
- 5- Mettre en application le manuel de procédure qui a été élaboré pour la circonstance.
- 6- Mettre en place un système de comptabilité analytique de gestion
- 7- Implanter le PLR dans les agences qui ne l'ont pas encore connu.
- 8- Regrouper les agences les plus proches par localité ou par zone.
- 9- Mener des discussions avec les autorités de tutelle de la LONASE pour que cesse la main mise de l'Etat dans la gestion.
- 10- Procéder périodiquement au calcul des coûts des agences afin de suivre l'impact de la mise en œuvre de ces mesures. Des réajustements éventuels pourraient être apportés au besoin.

CONCLUSION GENERALE

Disposer d'informations utiles pour la prise de décision participe à la bonne gestion de toute structure qu'elle soit publique ou privée car la rareté des ressources touche tous les secteurs.

En entreprenant ce travail comme aboutissement de notre processus de formation au CESAG, nous avons voulu permettre à la LONASE de connaître le niveau d'activités qui permet à ces centres de profit d'être rentables.

La démarche que nous avons suivie est celle de la résolution des problèmes. L'analyse situationnelle nous a permis de connaître la structure et son fonctionnement et d'y découvrir les problèmes de gestion qui se posent. Nous avons ensuite conceptualisé le problème par son ampleur, l'analyse des conséquences et des causes. Le choix d'une solution nous a conduit à l'étude du cadre théorique à travers la revue de la littérature. Cette démarche a abouti à la définition d'une logique d'intervention. La relation coût-volume-bénéfice (ou méthode du point mort) nous a paru la plus adéquate pour analyser la rentabilité.

Nous n'avons pas utilisé des techniques particulières pour la collecte des informations car celle a été facilitée par notre participation dans le comité formé pour mener une étude de rentabilité des agences de la LONASE. Le traitement des données a été réalisé avec le logiciel excel.

En suivant, la démarche d'analyse élaborée, nous avons déterminé les coûts variables, les coûts fixes et les coûts complets des centres de profit. Nous avons ensuite calculé les marges contributives et les seuils de rentabilité. Les résultats montrent que les frais fixes représentent la grande partie des charges des agences notamment les charges des prestataires, des autres services extérieurs et du personnel permanent.

Par ailleurs, une analyse des résultats nous a permis de conclure que toutes les agences sont déficitaires. Mais il est possible de redresser la situation et de rentabiliser ces centres de profit.

Les actions à mener passent par une maîtrise des charges fixes, une augmentation du solde concessionnaire par des actions de proximité et aussi un regroupement d'agences.

Les difficultés rencontrées lors de nos travaux telles que l'absence d'un système de comptabilité analytique de gestion, la non maîtrise des amortissements et provisions nous obligent à dire que les résultats sont perfectibles.

A l'issue de nos travaux, nous avons fait des recommandations pour une gestion plus rentables des agences. Il s'agit en substance:

- d'accélérer le départ négocié des prestataires ;
- d'accélérer le processus d'informatisation de la LONASE et des jeux ;
- de mettre en application le manuel de procédures ;
- d'implanter le PLR dans les agences qui n'en disposent pas encore ;
- de regrouper certaines agences soit par localité, soit par zone
- procéder périodiquement au calcul des coûts des agences afin de suivre l'impact de la mise en œuvre de ces mesures.

Nous espérons que ce travail contribuera à éclairer les décisions des responsables de la LONASE

BIBLIOGRAPHIE

Documents

- 1 - BOUQUIN Henri : comptabilité de gestion, Edition Economica, 2000
- 2 - COLLASSE Bernard : repères historique ; in les Cahiers Français, Mars-Avril, 1983
- 3 - DUBRULLE Louis et Al : comptabilité analytique de gestion, la gestion par les coûts, Dunod, 1995
- 4 - DUBRULLE Louis et Al : comptabilité analytique de gestion, la gestion par les coûts Dunod, 2000
- 5 - GERVAIS Michel : contrôle de gestion, Edition Economica, 2000
- 6 - HOWEL Robert : politique de comptabilité de management : l'élaboration d'indicateurs de rendement complets, 1994
- 7 - LECLERE Didier : l'essentiel de la comptabilité analytique, Edition d'organisation, 2001
- 8 - LEXIQUE D'ECONOMIE : 6^{ième} Edition, Dalloz, 1999
- 9 - SAADA Toufik et Al. : comptabilité analytique et contrôle de gestion, 2^{ième} Edition, Vuibert, 1998

Mémoire et Autres documents

- 10 - AFELI Jeanne Abra : analyse de la rentabilité du laboratoire de l'ASBEF, mémoire DSGS-CESAG, 2003
- 11 - BAIDARI Boubacar : comptabilité analytique (codex), MPGEO/DADB-CESAG, 2004
- 12 - Cahier des charges de la LONASE
- 13 - CISSE Ibrahim : Diagnostic stratégique et organisationnel d'une société de loterie d'Etat : cas de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE), mémoire MPGEO-CESAG, 2003
- 14 - Rapport du comité d'étude de rentabilité des agences de la LONASE, 2004
- 15 - Rapport du comité de réflexion pour le redressement et le développement de la LONASE, 2003
- 16 - YAZI Moussa : comptabilité analytique (codex), MPTCF-CESAG, 2004
- 17 - <http://geronim.free.fr/compta/analysefin/partie27.htm> : 17/06/2004