



FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION ET DE  
SOCIOLOGIE

DÉPARTEMENT DE GESTION

MÉMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

*OPTION : FINANCES ET COMPTABILITÉ*

**CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA GESTION  
FINANCIERE : CAS COLAS MADAGASCAR S.A**



Présenté par :

**ROJONIAINA ANDRISOLO CLAUDE HERMAN**

Sous l'encadrement de l':

**ENCADREUR PÉDAGOGIQUE :**

Monsieur RAKOTONIAINA Rabenoro

Barry

Enseignant chercheur à l'université

d'Antananarivo

**ENCADREUR PROFESSIONNEL :**

Monsieur RATOVONIAINA

Arsène

Cadre Administratif de la société

COLAS Madagascar

**Année Universitaire : 2009 / 2010**

**Session : 23 Août 2010**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à louer le Seigneur tout puissant pour sa bénédiction .Sans lui, nous ne serons point arrivé au terme de cet ouvrage.

Ainsi, nous n'aurions pas mené cette étude sans l'aimable contribution de différente personne à qui nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères pour leurs encadrements, leurs soutiens et leurs compréhensions.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à :

- ❖ Monsieur Abel ANDRIATSIMAVANDY, Président de l'université d'Antananarivo
- ❖ Monsieur RANOVONA Andriamaro, Doyen de la faculté DEGS, Maître de conférence.
- ❖ Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Maître de conférence, chef du département Gestion
- ❖ Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Directeur de centre des Etudes et de Recherches en Gestion, Professeur à l'Université d'Antananarivo.
- ❖ Monsieur RAKOTONIAINA Rabenoro Barry, Enseignant chercheur à l'université d'Antananarivo, encadreur pédagogique, qui a bien voulu nous diriger dans la rédaction de cet ouvrage.
- ❖ à tous les enseignants et professeurs de l'Université d'Antananarivo
- ❖ tout le personnel administratif de la faculté de DEGS

A l'issue de ce stage effectuée au sein de la société COLAS Madagascar, nous exprimons aussi nos profondes gratitude avant tout à :

- ❖ Monsieur Jérôme BELLEMIN, Directeur Général de la société
- ❖ Monsieur Mickael PHILIPPOT, Directeur Administratif et Financier
- ❖ Monsieur à Monsieur GERARD FOREIX, Directeur de la Gestion Matériel, qui a la gentillesse de nous considérer et de nous accepter afin que nous puissions intégrer au sein de la société

- ❖ Monsieur RASENDRAMINO Hajatiana, chef comptable de la société colas Madagascar
- ❖ à Monsieur RATOVONIAINA Arsène, encadreur professionnel, qui a voulu accepter de nous encadrer malgré ses engagements professionnels et nous a beaucoup aidé dans l'élaboration de ce mémoire dans le but de compléter nos acquis personnels.
- ❖ à tous les comptables du service comptabilité de la société colas Madagascar, de nous avoir partagé leurs expériences.
- ❖ à toute la famille qui nous a soutenu lors de la préparation de cet mémoire

Et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce présent mémoire de fin d'études.

## SOMMAIRE

### REMERCIEMENTS

### LISTE DES ILLUSTRATIONS

### LISTE DES ABREVIATIONS

Page

**INTRODUCTION.....01**

**PREMIERE PARTIE : CONCEPT GENERALE.....04**

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE COLAS MADAGASCAR.....05**

Section 1 : Cadre d'études.....05

Section 2 :Organisation comptable de la société.....14

**CHAPITRE II : GENERALITE SUR LA GESTION FINANCIERE.....18**

Section 1 :Concept Général.....18

Section2 :Caractéristiques de la gestion financière.....21

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....29**

**CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE ET INTERPRETATION.....30**

Section1 :Analyse du Bilan.....30

Section 2 : Analyse du compte de résultat.....37

**CHAPITRE II :PROBLEMATIQUE.....41**

Section 1 :Problèmes lies aux encaissements.....41

Section 2 : Problèmes lies aux décaissements.....44

Section 3 : Problèmes lies à la gestion courante.....50

<b>TROISIEME PARTIE : SUGGESTION ET PROPOSITION DES SOLUTIONS.....</b>	<b>62</b>
<b>CHAPITRE I : LA GESTION FINANCIERE.....</b>	<b>63</b>
Section 1 :L'encaissement.....	63
Section2 :Le décaissement.....	67
<b>CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LA GESTION COURANTE.....</b>	<b>73</b>
Section1 :Amélioration des circuits des documents.....	73
Section 2 : Amélioration de l'organisation.....	76
<b>CHAPITRE III : SOLUTION RETENUES , RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....</b>	<b>79</b>
Section1 :Solutions retenues.....	79
Section2 : Résultats attendus.....	83
Section3 :Recommandations générales.....	85
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DE MATIERES</b>	

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

### **FIGURE :**

**Figure n°1 : Organigramme de la société COLAS Madagascar ..... P .08**

### **SCHEMAS :**

**Schéma n°1 : circuit des documents d'achat venant d'un chantier (CR) ..... P.56**

**Schéma n°2 : modèle d'amélioration de recouvrement ..... P .80**

**Schéma n° 3 : normalisation de la gestion des charges du personnel .....P .81**

**Schéma n° 4 : modèle de circuit d'information .....P.82**

### **TABLEAUX :**

<b>Tableau n°1</b>	<b>Evolution du FR Nette .....</b>	<b>P.30</b>
<b>Tableau n°2</b>	<b>Evolution du BFR .....</b>	<b>P.31</b>
<b>Tableau n°3</b>	<b>Calcul de la trésorerie nette des trois dernières années.....</b>	<b>P.32</b>
<b>Tableau n°4</b>	<b>Calcul du ratio de TI.....</b>	<b>P.33</b>
<b>Tableau n°5</b>	<b>Calcul du ratio de TG.....</b>	<b>P.34</b>
<b>Tableau n°6</b>	<b>Tableau de rotation des stocks.....</b>	<b>P.34</b>
<b>Tableau n°7</b>	<b>Evolution des valeurs des stocks.....</b>	<b>P.35</b>
<b>Tableau n°8</b>	<b>Evolution de la durée crédit client.....</b>	<b>P.35</b>
<b>Tableau n°9</b>	<b>Evolution de la durée crédit fournisseur.....</b>	<b>P.36</b>
<b>Tableau n°10</b>	<b>Calcul du ratio d'autonomie financière.....</b>	<b>P.36</b>
<b>Tableau n°11</b>	<b>Calcul du ratio de solvabilité.....</b>	<b>P.37</b>
<b>Tableau n°12</b>	<b>Evolution des achats d'exploitation.....</b>	<b>P.38</b>
<b>Tableau n°13</b>	<b>Evolution des charges du personnel.....</b>	<b>P.38</b>

<b>Tableau n°14</b>	<b>Evolution des résultats financiers.....</b>	<b>P.38</b>
<b>Tableau n°15</b>	<b>Evolution du CAF.....</b>	<b>P.39</b>
<b>Tableau n°16</b>	<b>Ratio de capacité de remboursement.....</b>	<b>P.39</b>
<b>Tableau n°17</b>	<b>Situation des créances et disponibles, .....</b>	<b>P.43</b>
<b>Tableau n°18</b>	<b>Calcul du ratio des Immobilisations.....</b>	<b>P.47</b>
<b>Tableau n°19</b>	<b>Evolution des devises par rapport à l'Ariary.....</b>	<b>P.48</b>
<b>Tableau n°20</b>	<b>Comparaison entre le BTA et le placement dans les banques.....</b>	<b>P.66</b>
<b>Tableau n°21</b>	<b>Modèle de tableau de répartition de l'excédent de trésorerie.....</b>	<b>P.79</b>
<b>Tableau n°22</b>	<b>Modèle de tableau de trésorerie nette.....</b>	<b>P.80</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AC :</b>	<b>Actif Courant</b>
<b>ACE:</b>	<b>Actif Courant d'Exploitation</b>
<b>ACEHE:</b>	<b>Actif Courant Hors Exploitation</b>
<b>AI:</b>	<b>Actif Immobilisée</b>
<b>AT:</b>	<b>Actif de Trésorerie</b>
<b>EBE</b>	<b>Excédent Brute d'Exploitation</b>
<b>BAP:</b>	<b>Bon À Payer</b>
<b>BC:</b>	<b>Bon de Commande</b>
<b>BFR:</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>
<b>BFRE:</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation</b>
<b>BFRHE:</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation</b>
<b>BMOI:</b>	<b>Banque Malgache de l'Océan Indien</b>
<b>BTA:</b>	<b>Bons de Trésor par Adjudication</b>
<b>BTP:</b>	<b>Bâtiment et Travaux Publics</b>
<b>BL:</b>	<b>Bon de Livraison</b>
<b>CA:</b>	<b>Chiffre d'Affaires</b>
<b>CAF:</b>	<b>Capacité d'Autofinancement</b>
<b>CAP:</b>	<b>Charge À Payer</b>
<b>CPA:</b>	<b>Charge Payer d'Avance</b>
<b>CBGC:</b>	<b>Centre Bâtiment Génie Civil</b>
<b>CRPM:</b>	<b>Centre Route Projet Minier</b>
<b>CP:</b>	<b>Capitaux Permanent</b>

<b>CR:</b>	<b>Centre Route</b>
<b>DG :</b>	<b>Directeur Général</b>
<b>DAF:</b>	<b>Directeur Administratif et Financier</b>
<b>FA :</b>	<b>Facture</b>
<b>FOB :</b>	<b>Free On Board</b>
<b>FR :</b>	<b>Fonds de Roulement</b>
<b>GM :</b>	<b>Gestion Matériel</b>
<b>MID :</b>	<b>Marché Inter - bancaires de Devise</b>
<b>PC:</b>	<b>Passif Courant</b>
<b>PCE:</b>	<b>Passif Courant d'Exploitation</b>
<b>PMI:</b>	<b>Petite et Moyenne Industrie</b>
<b>PME:</b>	<b>Petite et Moyenne Entreprise</b>
<b>PIB :</b>	<b>Produit Intérieur Brut</b>
<b>PCHE :</b>	<b>Passif Courant Hors Exploitation</b>
<b>PT :</b>	<b>Passif de Trésorerie</b>
<b>PODC :</b>	<b>Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler</b>
<b>R:</b>	<b>Ratio</b>
<b>TI:</b>	<b>Trésorerie Immédiate</b>
<b>TG:</b>	<b>Trésorerie Globale</b>
<b>T :</b>	<b>Trésorerie</b>
<b>VA :</b>	<b>Valeur Ajoutée</b>

## INTRODUCTION

Au cours du temps , plusieurs pays notamment asiatiques ont connus une véritable croissance économique grâce a des voies différentes de celles des pays développés que ces pays les a empruntés .Cette montée en puissance de ces pays dans l'économie mondiale est une vrai menace pour tous le reste des pays du monde.

Aujourd'hui encore , la crise économique est devenu mondiale due à l'évolution progressive de l'environnement , surtout économique que socio- politique .Cette crise constitue une véritable récession de nombreuses entreprises publique ou/et privée .Les Lois , les règlements et le contrôle sévère de l' Etat , la pression internationale ,la concurrence internationale , l'innovation,les exigences des consommateurs sont les facteurs responsable de changement rapide de l'environnement de l'entreprise .

Face à ces menaces , l'entreprise doit s'adapter à tout moment et faut avoir une bonne prévision pour qu'elle puisse suivre la compétition car la vie d'une entreprise dépend aussi de l'économie de son pays .Aucune économie nationale ne vit aujourd'hui en autarchie complète sans entretenir des relations économiques avec d'autres pays .On parle toujours de la mondialisation de l'économie et de la globalisation .Ce qui nous amène à aborder la question suivant : « apportent – elles le développement et la croissance qui assurent la survie de chaque entreprise ?

En réalité, la mondialisation et la globalisation sont deux termes différents mais qui tendent à se substituer.

D'abord la mondialisation est l'intégration de plus en plus poussé des économies de tous les pays qui amène à la constitution d'un marché unique tendant à devenir universel par abaissement des frontières entre ces économies .Cela est arrivé grâce à la chute des barrières douanière, à la libéralisation et à la réglementation .C'est essentiellement le phénomène de financiarisation de l'économie mondiale. Il recouvre un multitude de flux : le commerce internationale, les ressources monétaires, les ressources humains, les ressources scientifiques .Elle permet d'accéder à de nouveaux marchés comme l'AGOA et à certains marchés financiers ; et encore prendre conscience la nécessité d'être compétitif.

Par contre, la globalisation est l'intégration de tous les dimensions techniques et culturelles à l'échelle mondiale .Sur une base économique interdépendante, on assiste à la

naissance d'une véritable culture mondiale qui se mêle et se superpose aux identités nationales .La méthode participative autrefois négligée est pratiquée à l'échelle universelle dans les entreprises.

Par ailleurs, les avantages de la mondialisation sont difficiles à exploiter dans un contexte de concurrence de plus en plus vive .La meilleur façon de résister à ses effets négatifs c'est de renforcer l'intégration économique dans les pays en voie de développement comme le SADC .Le contrôle des Etats est nécessaire afin de respecter les règles élémentaire de souveraineté nationale.

Face aux défis de la mondialisation, pour survivre, l'entreprise doit disposer une meilleur stratégie afin :

- ◆ d'augmenter sa production ;
- ◆ de répondre aux exigence de ses clients ;
- ◆ d'obtenir des relations économiques et des informations extérieurs ;
- ◆ d'avoir une bonne gestion financière ;
- ◆ de négocier avec les partenaires financiers.

En effet, nous avons choisi comme thème «CONTRIBUTION A L' AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE » de ce fait , nous pensons qu'il paraît important de résoudre les problèmes qui touchent la gestion financière de la dite société car la qualité des produits ou de services d'une firme industrielle, grâce à l'innovation, la créativité, la productivité, ne valent que si le système est soutenu par des méthodes de gestion et des moyens financiers adéquats .On a aussi choisi la société COLAS Madagascar pour faire notre étude, une société de grande envergure à un investissement lourd et en pleine expansion qui tient une place importante aux développement économique et social de notre pays , en plus elle nous a reçu .Ceci dans le but de préserver et maintenir l'image de la qualité et la notoriété de l'entreprise.

Cela ne veut pas dire que la société est parfaite .C'est pour cela qu'on essaie d'aborder la question générale qu'il faut poser au niveau du problématique dans ce thème qui est : «Face à l'accroissement de l'activité de la société COLAS Madagascar, Est – ce que la méthode de gestion financière actuelle contribue-t – elle au développement durable de l'entreprise ou non ? ».

Néanmoins, durant notre stage, ladite société nous a permis de faire des études approfondis dans la service comptabilité afin d'examiner un cas concret. Pour ce faire, l'entretien avec les responsables de ce service et consultation d'ouvrage (dans la

bibliothèque universitaire et centre d'étude et de recherche en gestion) est la méthodologie que nous avons précédée.

La présente recherche est donc divisée en trois parties bien distinctes. Dans la première partie, nous allons mettre en exergue les généralités du thème à savoir la présentation générale de la société, ses missions et ses activités, et ensuite nous présentons quelques aspects théoriques de la gestion financière.

La deuxième partie sera consacrée à une analyse diagnostique du système financière et de l'organisation de la société. Puis, on citera les problématiques ou on traitera dans le premier chapitre les problèmes liés à l'organisation et planification ainsi que les problèmes liés au cycle d'exploitation.

Enfin, on terminera notre étude, dans la troisième partie par quelques propositions d'améliorations et certaines recommandations qui permettent de mieux aider et de conseiller les dirigeants.

Pour mieux cerner le travail, nous essayerons de développer successivement les trois parties du plan tout au long du développement la spécificité de chaque partie du plan proposé.

## PREMIERE PARTIE : CONCEPT GENERALE

Cette partie situera le cadre général de notre étude , pour mieux apprécier notre analyse. Ainsi, le premier chapitre nous permettra d’avoir un aperçu global de la société Anonyme COLAS Madagascar .En second lieu, nous essayerons de donner une vue générale sur la gestion financière.

# CHAP I : PRESENTATION DE LA SOCIETE COLAS MADAGASCAR :

Ce premier chapitre consiste donc à présenter la société Colas Madagascar. Nous allons l'identifier en présentant en premier lieu le cadre d'études qui permettra de mieux connaître la dite Société et en second lieu son organisation comptable.

## SECTION 1 : Cadre d'études :

### 1.1 Historique :

Implanté depuis longtemps à Madagascar, Colas a été le fruit d'une fusion par absorption entre GTE et CITROA en 1980.

En effet, de 1963 jusqu'à 2005 la société Colas fonctionne comme était un Agence représentant la société Colas S.A. ou la société Mère, sise au 7, place René – clair -92653 Boulogne-Billancourt cedex –France –ce dernier est le leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport, d'aménagements urbains et de loisirs. « Le groupe Colas est implanté dans plus d'une quarantaine de pays sur les cinq continents, à travers un réseau de 1400 établissements, doté d'une large autonomie et rassemblant plus de 73600 collaborateurs. Le chiffre d'affaire consolidé de l'exercice 2008 est de 12,8 milliards d'euros et réalisé par 112000 chantiers » <sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, la société Colas est devenue une Société Anonyme et a adopté le nom de COLAS Madagascar S.A en 2006 et a comme siège social à ANOSIBE – ANTANANARIVO. MADAGASCAR.

Notons qu'après certification ISO 9001 : 2000 du service technique et laboratoire et dans un souci d'amélioration continue, COLAS Madagascar utilise la démarche suivante :

- l'objectif : le développement de la société dans un esprit citoyen ;
- la stratégie : l'adaptation pertinente et continue de ses actions à l'environnement économique, social et naturel dans lequel elle évolue ;
- l'outil : l'amélioration de l'organisation internes.

Voici ci- après les coordonnées de communication de la société COLAS Madagascar

- ♦ BP 133 Anosibe, 101 Antananarivo Madagascar ;

---

<sup>1</sup> HERVE, Le Bouc. COLAS en 2008. p.4

- ◆ Téléphone (00-261-20)22 204 16 ;
- ◆ Fax (00-261-20)2232721 ;
- ◆ E-mail. colas @colas .mg .

## **1.2 Forme juridique de la société COLAS Madagascar :**

La société COLAS Madagascar est une société Anonyme (S.A).

En effet, elle est régie par les lois en vigueur à Madagascar, sur la société de ce type notamment la loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales et les types pris pour son application et enfin par les présents statuts.

Voici les renseignements généraux sur la société COLAS Madagascar :

- Forme juridique : Société Anonyme Unipersonnelle de droit commun ;
- Capital social : 10.120.880.000 Ariary divisés en 506.044 action de 20.000 Ariary entièrement libérés numéroté de 1 à 506.044 .L'actionnaire unique déclare expressément que ces actions sont intégralement libérées ;
- Dénomination sociale : COLAS Madagascar ;
- RCS : 5187 ;
- N° Statistique : 45 212 11 200 5 0 03208 ;
- NIF : 105014382.

## **1.3 Objet social:**

La société a pour objet :

- La conception, l'étude et la réalisation de tous travaux publics et privés comme les routes, la viabilité de piste d'aérodromes, l'aménagement des sols et de tous travaux pouvant s'y apporter ;
- L'extraction, la fabrication, l'achat et la vente de tous produits destinés à l'industrie routière , au bâtiment et au génie civil ainsi que toute opération de stockage , recyclage ou traitement de déchets ;

- Et toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, et susceptibles d'en favoriser la réalisation.

Par ailleurs la durée de la société est fixée à quatre vingt dix neuf (99) ans qui ont commencé à courir à compter de la date de son immatriculation au registre de commerce et des sociétés, sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

## **1.4 : Organisation de la société :**

Nous verrons sur cette deuxième section comment Colas Madagascar est organisée en, présentant les différents centres, les départements, services et secteur constituant l'organigramme de la société ainsi que leurs liaisons hiérarchiques.

### **1.4.1 Organigramme :**

« L'organigramme est la représentation graphique ou schématique de la structure en présentant les divers services de l'entreprise.

C'est un instrument d'information et d'analyse qui permet aux dirigeants de mettre la meilleure stratégie en œuvre. »(\*)<sup>2</sup>

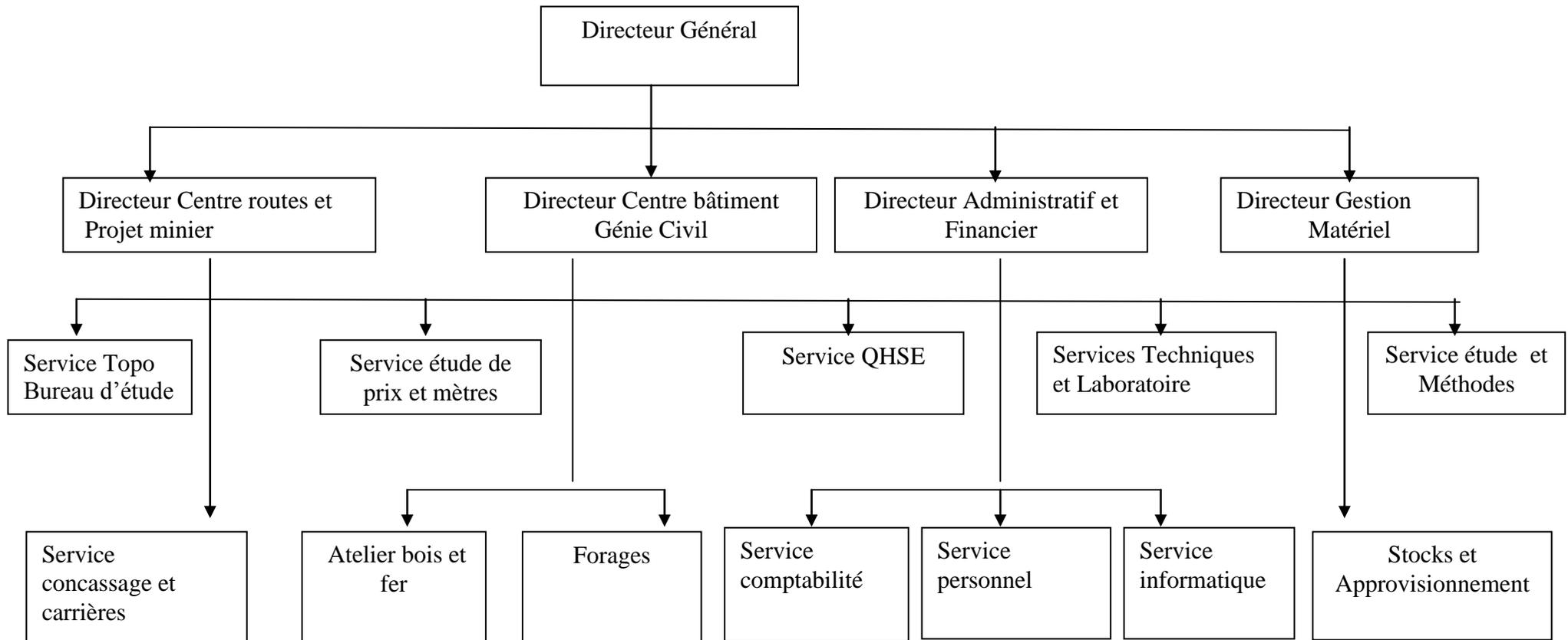
Pour l'organisation de la société, COLAS Madagascar a établi un organigramme qui permet de voir et d'apprécier les différentes centres, départements et services ainsi que les liaisons hiérarchiques existantes au sein de la dite société .Elle adopte une structure hybride communément appelée Hiérarchico – fonctionnelle .

Voici l'organigramme de la société :

---

(\*)<sup>2</sup> Professeur Mr Cousin GERMAIN. Support de cour d'organisation 1<sup>ère</sup> année Gestion ; année 2004

**Figure n°1 : Organigramme de la société Colas Madagascar**



## 1.4.2 Interprétation de l'organigramme :

Le directeur général se trouve dans la hiérarchie la plus élevée, il assume sous sa responsabilité, l'administration et la direction générale de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la société. La durée de ses fonctions est de six ans.

Il a sous ses ordres les différents responsables de départements ou centres, à savoir, le centre route Nord et le centre route Projet Miniers, le centre bâtiment Génie Civil, le département Administratif et financier et le département Gestion Matériel

Le centre routes et Projet Miniers concerne les constructions et l'entretien des routes, et de garantir aux chantiers une production d'agrégats de qualité en assurant l'ensemble des phases nécessaires à la bonne marche d'une carrière, à savoir le minage, la production et la maintenance. . Le centre routes travaille avec trois secteurs d'activités, l'un se trouve à Antananarivo, le deuxième à Tamatave et le dernier aux chantiers. Tandis que celle du Projet Minier travaille avec quatre secteurs d'activités, l'un à Antananarivo et les trois autres aux chantiers.

Le centre bâtiment Génie Civil englobe tous les travaux publics et privés de bâtiments, d'ouvrages d'arts, de Génie Civil et Travaux maritimes. Le centre Bâtiment Génie civil a comme collaborateurs cinq secteurs d'activités, dont les quatre se trouvent à Antananarivo et le cinquième à Tamatave.

Le département Administratif et Financier renferme :

- ❖ Le service comptabilité qui centralise l'information financière, le contrôle et la comptabilisation afin de préparer les états consolidés, les tableaux de bord et les états de reporting ;
- ❖ Le service personnel qui gère les 4000 salariés de Colas Madagascar, soit environ Payes mensuelles pour la zone d'Antananarivo ;
- ❖ Le service informatique qui est le garant de l'intégrité et de la sauvegarde du système d'information ;

❖ Le service juridique qui gère les contentieux.

Le département administratif et financier a sous ses ordres trois adjoints administratifs qui s'occupent directement des chantiers.

Le département gestion matériel permet d'assurer la répartition des engins et gros matériel qui travaillent sur les chantiers. Le département gestion matériel a sous ses ordres l'adjoint matériel, les généraux qui s'occupent de l'approvisionnement des pièces de rechange pour tous les chantiers.

Face à son objectif, concernant le développement de ses métiers, la société COLAS Madagascar fait appel, à des services connexes à son activité classique de construction <sup>(3)</sup> :

◆ Le **service concassage** s'est développé dans un contexte de forte demande de matériaux concasser. L'objectif de ce service est attribution de participes aux études de marché, pour la détermination des prix de revient, des suivis et de l'optimisation des productions, par le choix des matériaux de concassage. Il établit la prévision d'approvisionnement des pièces de rechange et gère les explosifs.

◆ .Le **service Topo Bureau d'étude** est une équipe composée de géomètres, topographes, techniciens, projecteurs, dessinateurs et informaticiens, constamment formée aux techniques des plus modernes, qui travaille sur le terrain avec le souci du rendement et l'objectif permanent de garantir un résultat final optimal. Cette équipe conçoit et adapte ses programmes pour répondre à la diversité des demandes et garantir des solutions efficaces .Les trois mission de cette service sont :la maîtrise , la précision et le contrôle .Pour les atteindre ,elle est dotée d'une technologie qui exige du matériel performant et à la pointe du progrès, assurant la fiabilité, la précision et la rapidité indispensables à la qualité du résultat final, qui se doit d'être moderne et adaptée et se remet continuellement en question pour assimiler toutes les évolutions du secteur.

◆ .Le **service d'études de prix et métrés** réalise le chiffrage d'un projet à Madagascar. Il a pour objet de faire une visite approfondie des lieux, concernant (la route, le bâtiment et l'ouvrage d'art) pour la prise en compte de la réalité du terrain, des contraintes

---

<sup>3</sup> RAZAFIMAMPIANDRA, Dieudonné. Nos activités connexes, des services adaptés garants de la performance de nos réalisations. P 4 à P 17

logistiques et de l'analyse des risques afin de permettre une meilleure compréhension du projet et des attentes du client.

- ◆ Le **service QHSE** (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) assurer la compétence des équipements et le respect des délais et qualité des travaux dans le but de satisfaire les clients .Cherche des travaux sur le milieu naturel. Renforce les actions en terme de prévention aux accidents professionnels.

- ◆ .Le **service Technique et Laboratoire** qui est capable de répondre, aux demandes d'essais et de conseils, des différents centres de travaux, ainsi qu'aux exigences en matière de qualité des clients de Colas Madagascar. Le laboratoire centrale se trouve à Antananarivo qui est le garant de la technique et de la qualité au sein de la société, intègre en temps réel toutes les évolutions en matière de nouvelles normes et techniques routière .Les équipes de cet te service sont des spécialises dans tous les domaines des Travaux Publics, bâtiment et Génie Civil : granulats, sol, bitume, émulsion, ciment, enrobé et béton.

- ◆ .Le **service Etudes et Méthodes** qui est le pôle « études » de la société. L'opportunité du bureau d'Etudes est de pouvoir traiter tous les types de structures qu'offre la construction les Ouvrages d'Art, le Génie Civil, le Bâtiment et les Travaux maritimes. Le bureau d'études intervient à plusieurs stades d'une affaire. En phase d'appel d'offre puis la phase de préparation technique de chantier et enfin en phase de réalisation .Pour se faire, elle est équipée des outils et matériels informatiques d'aujourd'hui.

## **1.5 : Relation environnementale :**

L'environnement de la société peut être divisé en environnement interne et environnement externe. Ce dernier renferme tous les éléments qui ont des liaisons directes ou indirectes avec elle .Nous verrons dans cette section tous les éléments constitutifs de l'environnement de la société :

### 1.5.1 Environnement externe de la société :

Comme le lieu de stage s'est déroulé au niveau du service comptabilité, alors notre étude est limitée sur ce domaine .Le service comptabilité entretient des relations avec des tiers tels que les clients ,les fournisseurs ,les sous traitants ,les bailleurs de fonds et les autres organismes financiers internationaux .

#### 1.5.1.1 Les clients :

On peut diviser en deux catégories les clients de la société : l'Etat qui était avant son principal client c'est – à –dire pour l'intérêt général mais actuellement il y a aussi les clients privés comme les particuliers. L'Etat Malagasy lance des appels d'offres pour la réalisation des travaux et l'adjudication à ces appels d'Offres permet à l'entreprise de devenir titulaire du marché ou l'Etat devient son client.

Pour les particuliers, l'entreprise obtient une invitation à soumissionner ou une demande d'établissement des devis estimatifs pour l'exécution de ces travaux par ceux derniers.

En effet, les clients de l'entreprise sont caractérisés par plusieurs variétés si on se réfère aux intitulés des comptes clients dans le plan comptables général de la société colas Madagascar.

Il y a les clients travaux bâtiment génie civil, les clients travaux route, les clients forage...

#### 1.5.1.2 Les fournisseurs :

D'après le plan comptable général de la société, la société Colas Madagascar a deux sortes de fournisseurs qui sont :

- les fournisseurs locaux comme SOBATRA, HENRI FRAISE, SODIREX qui fournissent les matériaux de construction, outil de travail et fournitures utiles pour les chantiers par exemple.

- les fournisseurs étrangers, tels que, matériaux de construction, bitumes, des matériels et outillages ,des fers ,des géotextiles ,des bois ;comme la société HESNAULT et ITS par exemples

### 1.5.1.3 Les sous-traitants :

Colas fait appel à la contribution d'autres entreprises, spécialisées dans différents domaines pour la réalisation de certains travaux spécifique si les contrats le permettent.

Exemple : société ENERGY SOLUTION Fort dauphin

### 1.5.1.4 Les Bailleurs de fonds et organismes financiers internationaux :

En général, les bailleurs de fonds et les autres partenaires financiers internationaux investis leurs argents seulement pour les marchés publics.

Exemples de bailleurs : BAD, UE, BM...

## 1.5.2 Environnement interne de la société :

La société Colas dispose quatre services et trois ateliers différemment les uns des autres.

### 1.5.2.1 Effectif du personnel

Le service Technique et Laboratoire, comprenant plus de 60 collaborateurs dont 6 ingénieurs qualifiés et 8 chefs de laboratoire , réalisent plus de 70 essais différents dans les domaines des Travaux Publics , bâtiment et Génie civil : granulat , sol , »mulsion , ciment , enrobé et béton .

Le service Topo-bureau d'étude route est formé d'une équipe composée de géomètres , topographes , techniciens , projecteurs , dessinateurs et informaticiens , constamment formée aux techniques des plus modernes , qui travaille sur le terrains avec souci du rendement et l'objectif permettant de garantir un réseau final optimal . Cette équipe conçoit et adapte ses programmes pour répondre à la diversité des demandes et garantir des solutions efficaces.

Le service Etudes et Méthodes est le pôle « études » de la société .Le services est composé de 13 ingénieurs tous issus de l'Ecole Polytechnique d'Antananarivo et de dessinateurs de niveau Bacc ou Bacc+2 .Cet effectif a doublé en 3 ans.

Le service Gestion Matériel compte une vingtaine de cadres et de plus de 400 collaborateurs qui assurent l'entretien et la maintenance de 1000 engins.

Les ateliers bois et fer comptent plus de 170 techniciens ayant chacun leur spécialité tout en étant polyvalents. Appuyés par 2 dessinateurs expérimentés et des matériels performants, ces ateliers permettent aux chantiers de disposer d'une production de bois et de métaux littéralement « sur – mesure »

L'atelier bois de colas Madagascar répond à chaque demande spécifique des chantiers concernant la fabrication d'ouvrages en bois .La polyvalence du service est illustrée par la diversité de ses productions : la gamme des produits s'étend en effet de la simple production de palettes à la construction de charpente lourde, en passant par la fabrication de meubles en palissandre ou de coffrage complexes pour le génie civil.

L'atelier fer dispose d'un atelier de zingage à chaud, utilisé pour les constructions métalliques , destinées aux atmosphères marines (pont flottants , pièces entrant dans les constructions portuaires).Une part importante de l'atelier est consacrée , a la fabrication de moules de préfabrication , pour les éléments bétons, tels que, les buses hydrauliques,bordures et caniveaux La polyvalence du service permet également, de fournir les chantiers routiers,en mobilier urbains , tels que ,abribus, rambarde ou passerelle piétonne . La capacité de conception du service, permet d'offrir aux clients, des fabrications sur mesure, éventuellement à l'unité afin, de répondre parfaitement à leurs attentes.

## **SECTION 2 : ORGANISATION COMPTABLE DE LA SOCIETE :**

La société adopte le système centralisé sur le plan comptabilité.

L'organisation comptable est mise en œuvre dans tous les différents départements services et chantiers existants, mais il faut noter que ces départements, ces services et ces chantiers n'ont pas les mêmes organisations, cela sera expliqué ci-après.

## **2.1 Les services administratifs :**

Les services administratifs sont un véritable appui à l'exploitation tout en étant le garant de l'application des normes et procédures du Groupe COLAS. Il prépare, contrôlent, centralisent, transfèrent et reportent les informations .De ce fait, il jouent un rôle actif dans la mise en place des moyens de communications (téléphones et liaisons satellites,...) et des systèmes d'informations.

L'organisation générale est basée sur le schéma des flux d'informations .Les données initiales en provenance du chantier sont traitées lors d'une première étape de synthèse et contrôle au niveau des centres de travaux, puis consolidées au niveau des services centraux .

**Les Administratifs de Chantier** ont pour rôle de gérer la vie administrative du chantier : la paye, la gestion du personnel, la tenue des caisses, des stocks, la mise en place et le respect des procédures.

**Les Administratifs de centre travaux** finalisent la décentralisation des Services Administratifs vers les centres dans le but d'être au plus près de la source et du contrôle de l'information.

**Les Services Administratifs Centraux** sont composés : par le Service Comptabilité, Gestion et Reporting. Il centralise l'information, la contrôle, la comptabilise, prépare les états consolidés, les tableaux de bord et le Reporting vers la direction de Zone et COLAS. En plus il y a aussi le Service du personnel, le Service Informatique et le Service Juridique.

Le Service du Personnel gère l'embauche et le suivi des employés, le respect de la réglementation sociale, des procédures internes et du Groupe COLAS.

Le service informatique est le garant de l'intégrité et de la sauvegarde du système d'information .Il travaille sur les axes de développement des communications internes et notamment sur la mise en place d'un réseau par connections satellite permettant de communiquer avec les chantiers excentrés .

Le Service Juridique gère les contentieux, il travaille sur la sécurisation et le respect des procédures, encadre les prestataires externes (avocats, conseillers juridiques...)

## **2.2 Le Service Santé :**

La diversité et l'isolement des zones de travaux, nécessitent la mise en place d'un système de santé interne délocalisé et adapté. Aujourd'hui, 7 médecins permanents sur site sont employés à plein temps, 6 dispensaires ont été construits sur le chantier. Des conventions avec 8 médecins, 8 pharmacies et 4 hôpitaux conventionnés ont été réalisées pour un environnement de travail sain. La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est appréhendée sur le lieu du travail, grâce à une collaboration étroite entre le service de santé et le service sécurité de COLAS. La visite médicale annuelle est systématisée à chaque salarié.

## **2.3 Organisation comptable au niveau des départements :**

Chaque département est doté d'un responsable administratif et financier qui gère le personnel comptable du département, ou il est composé d'un comptable et d'employés de bureau.

Le rôle de cette équipe est de gérer les documents comptables, notamment, les factures des sous-traitants, des fournisseurs et les factures diverses concernant ces départements.

La gestion de ces documents consiste, à mettre les imputations comptables et analytiques, à vérifier l'exactitude des factures et la conformité entre facture et bons de commandes, établir les charges à payer et celle payés d'avance, à faire des relances auprès des fournisseurs en cas de factures incorrectes ...Ces documents sont ensuite envoyés au service comptabilité pour être saisis et traités (règlement, classement, conservation).

Elle a aussi une autre fonction , celle de recevoir les documents comptables émanant des chantiers, tels que les journaux de caisses, les états de mouvement de stock, les journaux entrés et sortis avec leurs pièces justificatives spécifiques .

Après avoir vérifié et comparé ces documents avec les factures fournisseurs ou sous traitants reçues, elle a la charge de constituer des charges à payer ou d'établir des charges constatées d'avance et ensuite, transmettre tous ces éléments (documents reçus + CAP+ CPA) au service comptabilité pour être mis dans le circuit de traitement.

## **2.4 Organisation comptable au niveau des chantiers :**

Chaque chantier a aussi une équipe comptable, composée d'un comptable et d'employés de bureau. Elle a le rôle d'établir les dépenses du chantier, payables en espèces et aussi de s'occuper de la paie de ses personnels .Toutes ces opérations sont enregistrés dans des journaux de caisse et ensuite, classées avec leurs pièces justificatives, avant d'être envoyées au service comptabilité a Antananarivo, toutes les quinzaines du mois.

Par ailleurs, après avoir connaître l'historique de la société, son organisation ainsi que son organisation comptable, on va voir dans le deuxième chapitre la théorie générale sur la gestion financière pour mieux comprendre le fonctionnement de ce dernier.

## **CHAPITRE II : GENERALITE SUR LA GESTION FINANCIERE :**

Avant de réaliser le diagnostic de la structure financière et d'organisation de la dite société pour dégager les points forts à renforcer et les points faibles à rénover, il sera préférable que nous décrivons quelque théorie concernant sur la Gestion financière .Ce chapitre a donc pour mission de définir la Gestion financière, de dégager sa mission et ses tâches et de montrer la technique de base ainsi que quelque Ratio.

### **SECTION 1 : Concept général :**

La fonction Gestion financier est celle qui, s'assure que l'entreprise : utilise les systèmes et Méthodes de gestion adaptée à la taille et à la nature de ses activités ; dispose des moyens financiers suffisants pour assurer sa pérennité et son développement et enfin intègre correctement la composante financière dans son processus de formulation stratégique.

Une entreprise Industrielle ne peut réussir sur un marché concurrentiel que grâce à l'innovation, créativité mais tous cela ne valent que si le système est soutenu par des méthodes de gestion et des moyens financiers adéquats.

Nous allons donner une définition de la gestion financiers tout en donnant sa mission dans la gestion de l'entreprise

#### **1.1. Définition :**

« La gestion financière est une discipline fondée sur la prévision des flux financiers et des équilibres de structures globaux. Elle a ainsi un rôle déterminant dans la politique générale de l'entreprise et a toujours occupé une place privilégié dans la gestion de l'entreprise car elle concerne la politique générale de la firme : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie » <sup>(4)</sup>.

---

<sup>4</sup> PIERRE, Conso. La gestion financière de l'entreprise et la politique financière ; 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD. 1985, P.5

## 1.2 .Mission et tâches de la fonction financière :

### 1.2.1 Objectifs :

La gestion financière a trois objectifs fondamentaux :

- posséder une information comptable et financière fiable et ponctuelle ;
- obtenir les concours financiers nécessaires aux meilleures conditions de coûts ;
- réduire les frais administratifs de gestion.

### 1.2 .2 Taches :

On peut distinguer en trois missions principales les taches de la gestion financière.

Premièrement, il consiste a gérer les ressources et les moyens financiers nécessaires à l'exploitation et à l'activité comme la tenue de comptabilités générale et analytique, suivi des encaissements et des décaissements, la gestion des concours financiers et placement des ressources dégagées.

Deuxièmement, c'est de fournir l'information financière aux décideurs et responsables

Opérationnels

Enfin, troisièmement, remplir les obligations légales et fiscales de l'entreprise.

Par ailleurs, elle a pour obligation de respecter l'équilibre entre rentabilité et liquidité pour maîtriser le développement de l'entreprise.

La structure du domaine de la gestion financière peut être définie en distinguant premièrement le domaine opérationnel : chargé des flux financiers et de la réalisation des opération financières, deuxièmement le domaine fonctionnel : responsable du traitement des informations financières, de leur diffusion et des relation avec la communauté financière.

Le domaine opérationnel chargé de la trésorerie, des opérations financières et du crédit à la Clientèle.

Le domaine fonctionnel chargé de l'analyse financière, de la planification financière, des études de la rentabilité.

Notre troisième point concerne l'étude de la politique financière.

### 1.3 Etude de la politique financière :

« Etudier la politique financière d'une entreprise consiste à vérifier si elle en a formulé une ou si, au contraire, elle subit les mécanismes financiers en réagissant au jour le jour.

Cette évidence n'a rien de caricatural : nombre d'entreprises (moyennes ou PME/PMI) à forte culture technicienne ou commerciale considèrent trop souvent, en effet, la finance comme un problème d'intendance ou ... de comptables » <sup>(5)</sup>.

Toute entreprise mène une politique et des décisions dans le domaine financier, que cette politique soit claire et explicite ou, au contraire, confuse et improvisée.

Il convient donc, dans le cadre d'un diagnostic, de les étudier pour s'assurer de leur cohérence ; ces décisions portent essentiellement sur le choix des ressources financières dont l'entreprise a besoin dans le cadre de sa stratégie.

En effet, au niveau global (équilibre du portefeuille d'activité) et au niveau de chaque domaine d'activité stratégique, les dirigeants de l'entreprise ont fait des choix stratégiques (se développer, se diversifier, se battre sur le terrain de l'innovation, de la productivité ...)

Autant d'orientations qui impliquent l'allocation de moyens financiers en matière de frais de recherche / développement, d'investissements, ou tout simplement de croissance du besoin en fonds de roulement.

Le directeur financier, outre son rôle de conseil au moment des orientations stratégiques (il doit en effet attirer l'attention des décideurs sur l'impact de leurs choix stratégiques au niveau de rentabilité et de la liquidité), sera responsable du choix et de l'obtention des ressources financières nécessaires. L'essentiel de la politique financière consistera donc à concilier rentabilité et liquidité afin d'assurer à l'entreprise un développement durable et sa pérennité.

En résumé, l'étude de la politique financière doit être :

- ◆ Vérifiée et recoupée avec l'analyse des documents financiers (calcul à effectuer) ;
- ◆ Relativisée au contexte de la branche d'activité.

Il n'est pas concevable, en effet, d'évaluer de la même manière la politique financière d'une PME, d'un groupe multinational, d'une entreprise industrielle ou d'une grande entreprise de distribution.

---

<sup>5</sup> THIBAUT, Jean-Pierre. Le diagnostic de l'entreprise ; diffusion : Les éditions d'organisation, P.227

Nous allons voir dans une deuxième section les points caractéristiques de la Gestion financière pour mieux concerner notre étude.

## **Section 2 : caractéristiques de la gestion financière :**

Cette deuxième section de ce premier chapitre sera axée sur les caractéristiques relevant du domaine de la gestion financière .Nous verrons donc : la notion d'une structure financière, l'analyse financière, ainsi que la relation entre fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Aussi, nous la terminerons en donnant quelques notions sur la rentabilité .C'est la structure financière que nous allons aborder dans un premier temps.

### 2.1 Structure financière :

La caractéristique financière fondamentale d'une entreprise est son degré de liquidité potentiel, c'est à dire celui résultant à la fois de sa structure d'actif et sa structure de financement. Une entreprise est dite plus ou moins moins liquide suivant le degré de liquidité de son actif et suivant sa capacité de financement tant par des fonds propres ou quasi fonds propres que par des fonds d'emprunt .C'est l'ensemble de ces caractéristiques que l'on désigne souvent dans l'analyse financière par : structure financière.

La structure financière de l'entreprise doit être envisagée dans sa globalité, c'est pourquoi, il est indispensable dans le cadre d'une étude financière, de mesurer le degré de confiance que l'on accorde à l'entreprise.

Comme on l'a déjà dit auparavant, la gestion financière utilise un ensemble de techniques appelé analyse financière.

### 2.2 Analyse financière :

La gestion financière implique des choix à opérer, des actions à prendre .L'analyse financière est l'un des instruments d'aides pour ces décisions.

L'analyse financière repose sur la mise en œuvre d'instruments spécifiques à partir des documents de synthèse comptable et des informations relatives à la trésorerie pour établir un

diagnostic. Selon <sup>(6)</sup>, on peut définir l'analyse financière comme « un ensemble d'instrument et de méthode de diagnostic pour apprécier la situation financière et la performance des entreprises ».

L'analyse financière constitue pour l'entreprise un instrument de gestion. Elle se base donc sur l'analyse de la situation passée d'une entreprise pour lui donner des éléments lui permettant d'améliorer sa situation future. Elle permet de renseigner les dirigeants de l'entreprise sur la qualité de leur gestion, de renseigner les tiers à des titres divers.

De plus, elle a pour but d'étudier les points forts et les points faibles d'une entreprise en se fondant sur divers éléments d'ordre comptables humains et financiers.

Elle répond à trois questions fondamentales :

- a) L'entreprise réalise-t-elle un bénéfice suffisant compte tenu des moyens mis en œuvre ?
- b) Est-ce que l'entreprise est-elle solvable, peut-elle payer ses dettes ?
- c) Comment évoluent-elles la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise ?

L'analyste financier utilise en général les documents ou informations fournis par le service comptabilité comme le bilan. Il existe deux sortes de bilan : le bilan fonctionnel et le bilan financier.

En effet, la méthode des ratios est un outil indispensable de l'analyse financière. La méthode des ratios apparaît comme une technique de rapprochement ou de comparaison des diverses grandeurs caractéristiques d'origines comptables ou extra comptable capable à fournir des informations significatives nécessaires à l'entreprise.

En outre, les ratios servent d'indicateurs pour juger la situation patrimoniale de l'entreprise. On distingue :

- ◆ Les ratios de structures ;
- ◆ Les ratios de liquidité ;
- ◆ Les ratios de rotation.

L'analyse financière comporte cependant une phase de synthèse et d'interprétation ou diagnostic financier, dont l'objet est de prévoir et d'anticiper les risques, et en particulier les risques

---

(\*)<sup>6</sup> COHEN, Elie / G. Nordman. La gestion financière de l'entreprise cas et commentaire, Tome 2, P.7

financiers, qui menacent l'entreprise. Le fonctionnement et le développement de l'entreprise reposent sur l'aménagement de la double contraintes financière de solvabilité et de rentabilité.

### 2.3 Contrainte d'équilibre financier :

L'équilibre financier peut être apprécié soit à un moment donné soit sur une période ; de même aussi pour les conditions de financement. La règle de l'équilibre financière minimum indique que les emplois stables doivent être financés par des ressources durables. La durée des ressources doit être au moins égale à la durée de vie des actifs concernés.

En plus, il s'apprécie à partir de deux principes de base :

- La Solvabilité : aptitude de l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles permettant de mesurer son degré d'autonomie financière. Une entreprise est solvable si ses actifs permettent de rembourser ses dettes.
- La liquidité : c'est un indicateur indispensable en matière de finance qui indique la disponibilité immédiate des fonds. En effet, une entreprise peut être solvable, tout en ayant une insuffisance de liquidités immédiates pour payer ses dettes.

C'est pourquoi l'appréciation de l'équilibre financier va consister à confronter le degré de liquidité des actifs au degré d'exigibilité des postes du passif.

Par ailleurs, pour chaque entreprise, on distingue :

- des capitaux permanents et Emplois stable ;
- les Passifs courant liés au cycle d'exploitation et les Actifs courant liés au cycle d'exploitation ;
- les Passifs courtant non liés au cycle d'exploitation et les Actifs courant non liés au cycle d'exploitation ;
- les Passifs de trésorerie et les Actifs de trésorerie.

En comparant ces emplois et ces ressources, Actifs et Passifs, on obtient des soldes particulièrement utiles pour mesurer l'équilibre financier de l'entreprise.

### 2.3.1 Le Fonds de Roulement ou FR :

Il représente une ressource stable mise à la disposition de l'entreprise pour financer le cycle d'exploitation. De plus, il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise.

Le Fonds de Roulement peut s'obtenir :

$$\text{-soit en haut de bilan : } \boxed{\text{FR} = \text{CP} - \text{AI}}$$

$$\text{-soit en bas de bilan : } \boxed{\text{FR} = \text{Actifs courant} - \text{Passifs courant}}$$

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- ◆ Si FR est positif, cela signifie que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise et l'entreprise dispose un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.
- ◆ Si FR est nul, les capitaux permanents couvrent la totalité de l'emploi stable. l'entreprise ne dispose aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.
- ◆ Si FR est négatif, cela veut dire qu'une partie de l'emplois stable a été financée par des dettes à court terme .Dans ce cas, l'entreprise court un risque important d'insolvabilité.

### 2.3.2 Le Besoin en Fonds de Roulements ou BFR :

Le BFR résulte des décalages temporels entre les encaissements et les décaissements des flux liés à l'activité de production de l'entreprise .Il est égal à la différence entre les Actifs courant non bancaire et Passif courant non bancaire.

$$\text{BFR} = \text{AC non bancaire} - \text{PC non bancaire}$$

$$= (\text{ACE} - \text{PCE}) + (\text{ACHE} - \text{PCHE})$$

$$= \boxed{\text{BFRE} + \text{BFRHE}}$$

Le BFRE représente la composante la plus importante du BFR et il est parfois appelé Besoin de financement du cycle d'exploitation.

En effet, pour déterminer si le niveau de FR est satisfaisant, il faut le comparer avec le BFR :

-Si FR est supérieur au BFR, alors la trésorerie est positive, l'entreprise peut assurer sa solvabilité

-Si FR est égal au BFR, la trésorerie est nulle.

-Par contre, si FR est inférieur au BFR, la trésorerie est négative ou le FR est insuffisant pour recouvrir le BFR.

### 2.3.3 La Trésorerie ou T :

La trésorerie de l'entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise en terme d'analyse financière. Elle peut s'obtenir de deux manières :

-Par le haut de bilan :  $T = \text{Fond de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$

$$T = FR - BFR$$

-Par le bas de bilan :  $T = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$

$$T = AT - PT$$

Comme nous l'avons vu dans le Besoin en Fonds de Roulement ou :

- ◆ La Trésorerie est positive si  $FR > BFR$ , ce qui veut dire que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins.
- ◆ La trésorerie est nul si  $FR = BFR$ , qui indique que les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ou la situation financière de l'entreprise est équilibrée.
- ◆ Par contre, la trésorerie est négative si  $FR < BFR$ , dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de ressources financières pour combler ses besoins.

En plus, la trésorerie traduit la position globale que l'entreprise acquiert sur ses opérations financières à court terme.

En effet, la fonction gestion finance a comme principale obligation de respecter l'équilibre entre la rentabilité et liquidité pour maîtriser le développement de l'entreprise.

Nous allons voir quelque notion sur la rentabilité.

## 2.4 Mesure de la Rentabilité d'une entreprise :

### 2.4.1 Introduction :

« L'analyse du compte de résultat permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise, c'est à dire de mesurer dans quelle mesure, une entreprise, du fait de son activité de production, dégage un bénéfice ou au contraire une perte »(\*)<sup>7</sup>.

### 2.4.2 Notion de rentabilité :

La Rentabilité est l'aptitude d'une activité économique à dégager une marge ou accumuler un résultat positif afin de pouvoir rémunérer les facteurs utilisées dans la production des biens et des services et d'assurer la croissance ou le développement économique de l'entreprise et de la Nation .Elle se mesure en comparant le résultat obtenu par rapport au moyen utilisé.

Le résultat d'une entreprise peut être estimé à partir d'un certain nombre de critères :

- ◆ Le résultat d'exploitation ;
- ◆ le résultat de l'exercice ;
- ◆ la valeur Ajoutée ;
- ◆ le total du bilan ;
- ◆ les capitaux propres ;
- ◆ et le capital social de l'entreprise.

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.

### 2.4.3 La Mesure de la rentabilité :

Il existe différents types de ratios utilisés pour calculer la rentabilité d'une entreprise.

En effet, il existe différents types de ratios utilisés pour calculer la rentabilité d'une entreprise :

- La Rentabilité économique se traduit l'efficacité de l'entreprise dans la mise en œuvre de son capital économique à créer de l'argent .C'est l'investissement réalisé par l'entreprise.  
Rentabilité économique = (Résultat net \* 100) / Investissement total ;

---

<sup>7</sup> GASTON Berger / M Geronimi . De la comptabilité à l'analyse financière . P. 141

- La rentabilité financière par contre se traduit que l'origine essentielle de la richesse de l'entreprise, c'est le chiffre d'affaires .Elle mesure le rendement du placement financier des investisseurs comme actionnaires et prêteurs

Rentabilité financière = (Résultat net \* 100) / Capitaux propres.

En général, que ce soit rentabilité financière ou économique, il doit :

- assurer le maintien du capital de l'entreprise (investissements) ;
  - acquitter les intérêts dus aux prêteurs et assurer le remboursement des emprunts.
- Ratio d'autonomie financière qui indique le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des créanciers avec  $R = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents}$  ;
  - Ratio de solvabilité qui indique la sécurité dont jouissent les créanciers avec  $R = \text{Actif total} / \text{dettes totales} > 1$  ;
  - Ratio de capacité de remboursement indique la durée de remboursement des dettes financières au moyen de la capacité d'autofinancement  
Avec  $R = \text{Dette financière} / \text{CAF} < 3$  ou  $4$  ;
  - Ratio de crédit client indique la durée moyenne de crédit accordée par l'entreprise à ses clients ; avec  $R = \text{client} + \text{comptes rattaché} * 360 / \text{CA annuel TTC}$  ;
  - Ratio de crédit fournisseur qui indique la durée moyenne des crédits accordée par les fournisseurs à l'entreprise ; avec  $R = \text{fournisseur} + \text{compte rattaché} * 360 / \text{Achat annuel TTC}$  ;
  - Ratio des immobilisations avec  $R = \text{Amortissement} / \text{Immobilisations}$  .

Cette partie descriptive nous permet de conclure que la société COLAS Madagascar S.A est une filiale du groupe COLAS .Actuellement, c'est une société qui est Leader dans la construction et de l'entretien des infrastructures de transport dans la grande île .Cette société occupe une place

importante dans notre pays .Elle contribue aussi au développement du pays par la construction de ces infrastructures.

En effet, la constitution de cette société nous permet de connaître ses activités, sa forme juridique et surtout son système de gestion moyennant la description de son organisation.

Cependant, avant d'analyser la méthode de gestion financière de la société COLAS Madagascar, une connaissance théorique a été énumérée pour rapprocher cette méthode pratique aux cours académiques acquis pendant les années universitaires .Pour cela, c'est dans la deuxième partie qu'on va analyser cette méthode de gestion financière adoptée par la société COLAS Madagascar. La question qui revient à poser est donc : »Est – ce que la méthode de gestion financière actuelle contribue-t-elle au développement durable de l'entreprise ou non ? ».C'est dans la partie analytique de la deuxième partie que nous allons essayer de répondre cette problématique.

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

**P**our que l'entreprise puisse réussir à atteindre tous ses objectifs afin de s'assurer son développement durable, il est nécessaire de mettre en place une bonne gestion financière ou encore optimisation de cette dernière .Afin de les réaliser, il est nécessaire d'effectuer une diagnostic financière et organisationnelle de la société pour dégager ses forces et faiblesses , dans le but d'améliorer la gestion financière qui n'est pas une simple comptabilité en terme monétaire mais elle implique une véritable action.

## CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE ET INTERPRETATION :

Dans ce chapitre, nous allons faire l'étude de la situation financière de la société au cours des exercices précédents pour lui donner des éléments lui permettant d'améliorer sa situation futur parce que selon un auteur « l'analyse financière se base sur l'analyse de la situation passée d'une entreprise pour lui donner des éléments lui permettant d'améliorer sa situation future »<sup>(8)</sup>. L'analyse portera sur le bilan, le compte de résultat ainsi que quelques ratios, que nous servons d'indice pour mieux juger de la qualité de la politique financière.

### SECTION 1 : Analyse du Bilan :

Bien que notre étude soit axée sur la gestion financière, il nous semble nécessaire de faire une analyse de la situation financière que nous étudierons le FR, BFR et la trésorerie .Ainsi, le pourcentage des capitaux propres de la société COLAS Madagascar est compris entre 16 et 38 % et peut être la même pendant la crise actuelle.

#### 1.1 Calcul du FR Nette :

Le FR représente l'excédent des ressources stables sur le total des dépenses d'investissement d'une entreprise. D'ou :

$$\text{FR Nette} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Ou d'un point de vue comptable

$$\text{FR Nette} = \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif Immobilisé}$$

Tableau N° 1 : Evolution du FR Nette des trois derniers exercices (en millions d'Ariary) :

Eléments	2006	2007	2008
CP	41.779	92.157	179.492
AI	1.600	10.495	21.206
FR Nette = CP - AI	40.179	81.662	158.286

<sup>8</sup> GASTON, Berger / par M. Geronimi .De la comptabilité à l'analyse financière P. 125

D'après notre analyse, les FRN sont toujours positifs où les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué. De plus, elle augmente d'une année à une autre ; une augmentation de 103 % l'année 2007 par rapport en 2006 et 113 % l'année 2008 par rapport à celui du 2007.

Donc, l'équilibre financier est respecté et l'entreprise dispose un excédent des ressources stables grâce à la supériorité de celle-ci qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

## 1.2 Calcul du BFR :

Rappelons que le BFR résulte des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité de production de l'entreprise. Ce sont des besoins et ressources financières de l'entreprise à court terme.

$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation} \\ &\text{Ou d'un point de vue comptable} \\ &= \text{Actif Circulant} - \text{Passif Circulant} \end{aligned}$
---

Tableau N° 2 : Evolution du BFR des trois derniers exercices (en millions d'Ariary) :

Eléments	2006	2007	2008
AC (hors disponible)	59.143	82.642	146.174
PC (non financière)	65.954	134.283	153.624
BFR = AC - PC	(6.811)	(51.641)	(7.450)

D'après ce tableau, nous constatons que les BFR sont tous négatives où les dettes à court terme non financière sont toujours supérieures à l'actif circulant hors disponible. Dans ce cas, la firme n'a donc besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme ou FR pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Durant ces trois années, l'entreprise a adoptée une stratégie en limitant ses BFR soit en diminuant les stocks ou les créances du client, soit en augmentant le montant de son passif circulant (allongement des délais de paiement fournisseurs).

### 1.3 Calcul de la Trésorerie Nette :

En terme d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise.

Elle peut s'obtenir de deux manières :

Evolution de Trésorerie nette :

Avec :

$$T = FR - BFR$$

$$= \text{Ressources financières} - \text{Besoins financiers}$$

Tableau N° 3 : calcul de la Trésorerie nette des trois dernières années (En millions d'Ariary)

Années	2006	2007	2008
FR	40.179	81.662	158.286
BFR	(6.811)	(51.641)	(7.450)
Ressources financières	56.114	137.303	168.814
Besoins financiers	9.124	4.000	3.078
Trésorerie nette	46.990	133.303	165.736

Dans l'ensemble, la trésorerie nette de l'entreprise est toujours largement positive durant ces trois dernières années, en raison de fonds virés par la société mère au compte de la société COLAS Madagascar. C'est pour cela que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir ses besoins .cela signifie que la situation financière de cette dernière est saine et elle même est en mesure de financer un surcroît des dépenses sans recourir à des

emprunts .Donc, les liquides sont largement supérieurs au crédit bancaire .Pourtant la situation financière de l'entreprise n'est pas équilibrée parce que la trésorerie idéale est au voisinage de zéro.

De plus, deux Ratios peuvent être calculé pour avoir une analyse de trésorerie qui est :

- ◆ Ratio de trésorerie immédiate ;
- ◆ Ratio de trésorerie à court terme.

Pourtant, si ce Ratio est trop faible, il indique en générale une difficulté de la trésorerie .Par contre, s'il est trop élevé, il annonce une trésorerie excessive qu'il est préférable de connaître les causes.

### 1.3.1 Ratio de trésorerie immédiate (TI) :

$$Ti = \frac{\text{Disponible}}{\text{Dette à CT}}$$

Tableau N° 4 : calcul du ratio de TI (En millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008
TI	$\frac{56.114}{75.078}$ = 0,7	$\frac{137.303}{138.283}$ = 0,9	$\frac{190.814}{159.702}$ = 1,2

D'après ce calcul , le Ratio de trésorerie immédiate sont presque aux alentours de 1 compte tenu des échéances échelonnées des dettes à court terme .Ces valeurs sont trop élevés qui indiquent que durant ces trois années , la trésorerie de l'entreprise est toujours excessive .

### 1.3.2 Ratio de trésorerie globale (TG) :

$$R = \frac{\text{Disponible} + \text{valeur réalisable(CT)}}{\text{Dette à CT}} > 1$$

Tableau N° 5 : calcul du ratio de TG durant les trois dernières années (En millions d'Ariary)

Années	2006	2007	2008
TG	87.349	186.143	271.318
	75.078	138.283	156.702
	= 1,16	= 1,34	= 1,73

Nous constatons ici que les valeurs de la Ratio de trésorerie à court terme des trois dernières années sont tous supérieur à 1 (>1) et s'accrois durant ces années. Cela veut dire que l'entreprise a une forte trésorerie. Or, dans le cas théorique, nous savons que la trésorerie idéale est au voisinage de zéro, ce qui différencie du cas de Colas Madagascar ici. Certes, on peut dire que la société a suffisamment de liquidité qu'il est nécessaire d'utiliser.

D'analyser les stocks est s'avère utile parce qu'ils constituent l'un des éléments essentiels de l'actif.

#### 1.4 Ratio de rotations des stocks des matières consommables :

$$R = \frac{\text{coût d'achat des matières consommables}}{SM}$$

$$\text{Avec } SM = \frac{SI + SF}{2}$$

Tableau N° 6 : tableau de rotation des stocks (En millions d'Ariary)

Année	2007	2008
Ratio de rotation des stocks Des matières consommables	$\frac{106.314}{9.126}$	$\frac{190.220}{17.444}$
Rotations	=11,6 fois =12 fois	=10,9 fois =11 fois

D'après notre analyse , pour la société Colas Madagascar , la vitesse de renouvellement de stock est successivement égale à 12 fois en 2007 et une petite diminution en 11fois en 2008. On peut dire donc qu'il y a un accroissement et une amélioration de toutes les activités. De plus, les valeurs de ces stocks ne cessent d'augmenter d'une année à une autre que nous allons voir sur le tableau ci-dessous :

Tableau N° 7 : évolution des valeurs des stocks (en millions d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008
Valeurs des stocks	5.115	10.174	19.169

Ainsi, le coût de stockage et les divers entretiens s'accroissent de façon proportionnelles aux stocks .Donc, cela peut entraîner une diminution des résultats de la société.

### 1.5 Analyse de la situation de crédit :

Afin d'apprécier l'équilibre financier à travers la solvabilité, nous allons calculer deux (02) sortes de Ratios :

#### 1.5.1 Calcul de ratio de crédit client (en millions d'Ariary) :

Avec 
$$R = \frac{\text{Client} + \text{comptes rattachés} * 360}{\text{CA TTC}}$$

Tableau N° 8 : évolution de la durée crédit client

Année	2006	2007	2008
R	$\frac{20.192*360}{262.628}$ = 27,6 j=28j	$\frac{28.226*360}{298.703}$ = 34,01 j=34j	$\frac{51.052*360}{460.802}$ = .39, 8 j=40j

Le délai de règlement moyen accordé aux clients exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires est compris entre 28j et 40j pour les trois années considérées. Donc, Colas Madagascar

donne au maximum 40 j à ses clients pour régler ses créances en 2008. Nous constatons aussi que cette durée s'est allongée d'année en année. De plus, le compte client augmente d'une année à une autre. On peut dire alors que la société soutient toujours ses marchés en gardant la fidélité de ses clients (par exemple : l'Etat Malagasy) ou même si ses clients sont en difficultés de paiement, le travail continue toujours.

### 1.5.2 Calcul de ratio de crédit fournisseur (en millions d'Ariary) :

Avec 
$$R = \frac{\text{Fournisseur} + \text{Comptes rattachés} * 360}{\text{Achats TTC}}$$

Tableau N°9 : évolution de la durée crédit fournisseur

Année	2006	2007	2008
R	$\frac{14.585 * 360}{180.630}$ =29,06j=30j	$\frac{11.071 * 360}{194.579}$ =20,4 j=20j	$\frac{58.302 * 360}{276.296}$ =75, .9 j=76j

Dans notre cas, les délais de paiement moyen accordés par les fournisseurs à la société sont compris entre 30 j et 76j pour les trois années considérées c'est à dire que Colas Madagascar règle ses dettes d'exploitations 30 jours d'achat au minimum.

### 1.6 Calcul du ratio d'autonomie financière :

Nous savons que les Ratios sont des indicateurs pour juger la situation patrimoniale d'une entreprise. Ainsi le ratio d'autonomie financière indique le degré de dépendance de l'entreprise vis à vis de ses créanciers.

Tableau N°10 : calcul du ratio d'autonomie financière :

Année	2006	2007	2008
Capitaux Propres	18.540	45.242	127.867
Capitaux Permanent	41.779	92.157	179.492
$R = \frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Capitauxpermanent}}$	0,44	0,49	0,71

Ici, les ratios sont en hausse même si nous constatons qu'ils sont inférieurs à 0,5 l'année 2006 et 2007. Donc, durant ces deux années l'entreprise n'a pas d'autonomie vis à vis de ses créanciers. Mais en 2008, le ratio est supérieur à 0,5. Cela veut dire que la firme a une autonomie financière sur cette année.

### 1.7 Calcul du ratio de solvabilité :

Pour apprécier notre analyse, il est nécessaire de calculer le ratio de solvabilité.

Avec :

$$R = \frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes totales}} > 1$$

Tableau N°11 : évolution de solvabilité (en millions d'Ariary)

Anée	2006	2007	2008
R=	$\frac{116.857}{93.967}$ = 1,2	$\frac{230.440}{160.794}$ = 1,4	$\frac{336.194}{177.489}$ = 1.8

D'après notre enquête, on peut dire théoriquement que durant ces trois années, la société est Solvable parce que tous les ratios sont supérieurs à 1.

### **SECTION 2 : Analyse du compte de résultat :**

Nous allons étudier sur cette section les charges d'exploitations, les résultats financiers ainsi que les CAF.

#### 2.1 : Calcul des charges d'exploitations :

En ce qui concerne les charges engagées par la société, certaines d'entre eux sont trop élevées. Ces charges ne concernent que les achats, les charges sociales et les charges financières.

Les tableaux ci dessous présentent l'évolution des ces charges entre 2006 et 2008.

Tableau N° : 12 Evolution des Achats d'exploitation (en millions d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008	Variation en %(2007/2008)
Matières consommables	180.630	194.579	276.296	42

Ce tableau fait apparaître une augmentation de 42 % d'achat des matériels et équipement de l'année 2008 par rapport à celui de 2007 .Nous constatons aussi que les achats d'exploitations accroissent d'une année à une autre .On peut dire que la cause de cette augmentation est due à l'accroissement des activités d'une année d'autre part l'achat import sur lesquels la société doit payer en devises (en Euro ou en Dollars).

Par ailleurs, le chiffre d'affaires augmente de façon proportionnelle a cette accroissement c'est à dire que le bénéfice de la société accroît aussi.

Tableau N°13 : Evolution des charges du personnel (en million d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008	Variation en % (2007/2008)
Charges du personnel	25.021	32.521	45.300	39

D'après nos calcul, nous constatons une augmentation de 39% de ces charges en 2008 par rapport à l'année 2007.Aussi, ces charges amplifient aussi d'une année à l'autre.

## **2.2 Calcul des résultats financiers :**

Tableau N° 14 : Evolution des Résultats financiers (en millions d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008
Produits financiers	1.155	4.359	20.335
Charges financières	8.270	5.362	15.645
Résultats financiers	(7.115)	(1.003)	4.690

D'après ce tableau, les résultats financiers augmentent toujours, nous relevons que ces derniers sont négatifs en 2006 et 2007 .De plus, les produits et les charges financières augmentent aussi.

### 2.3 : Calcul des CAF :

Rappelons que le CAF est l'ensemble des ressources générées au cours de l'exercice, grâce à l'opération de gestion de l'entreprise. Il est signe de la gestion financière saine et fiable.

Voici sa formule :

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

Tableau N°15 : évolution du CAF (en millions d'Ariary) :

Année	2007	2008
CAF	69.059	137.519

Source : voir Annexe n°IV

On a vu qu'il y a accroissement du CAF de l'année 2007 qui est de 69.059 par rapport a celui de 2008 qui est égale à 137.519.Aussi, il est nécessaire de calculer la capacité de remboursement avec :

$$R = \frac{\text{Dette financière (LT)} < 3 \text{ ou } 4}{\text{CAF}}$$

Tableau N°16 : ratio de capacité de remboursement (En millions d'Ariary)

Année	2007	2008
$R = \frac{\text{Dette financière (LT)} < 3 \text{ ou } 4}{\text{CAF}}$	$\frac{22.511}{69.059}$	$\frac{20.787}{137519}$
R =	0,32	0,15

D'après ce tableau, les Ratios sont inférieurs à 3, l'entreprise satisfait au règle, donc, elle peut prétendre théoriquement augmenter son endettement c'est à dire qu'elle est capable d'honorer ses dettes dans l'échéance prévu.

Nous pouvons dire aussi que la société COLAS Madagascar a la possibilité d'autofinancer parce que si on inverse la formule, les ratios seront supérieurs à 1.

Si tels sont les faits, quels sont donc les problèmes ?

Suivant ces faits que nous venons de relater précédemment, nous constatons qu'effectivement les problèmes touchent les encaissements et les décaissements ou plus précisément un problème de trésorerie. Nous allons voir dans le deuxième chapitre les problèmes existant dans la société.

## CHAPITRE II PROBLEMATIQUE :

Nous allons consacrer la deuxième partie de notre chapitre aux problèmes concernant la gestion financière que nous parlons de l'encaissement et le décaissement ainsi que la gestion courante pour assurer en ce qui concerne la circulation des informations et de l'organisation.

### SECTION 1: Problèmes liés au encaissement :

Dans cette section, nous allons donc essayer de mettre en exergue les problèmes liés aux encaissements. Quand on parle d'encaissement chez COLAS Madagascar, on parle des ventes (exemples : produits finis et divers), les locations des matériels (travaux publics) et des activités comme la construction d'une route que l'entreprise devra effectuer. Rappelons nous que chez la société, il existe deux sortes de client qui traitent avec lui qui sont : l'Etat Malagasy (son principale client pour les gros travaux) et les particuliers ou client privé (en général petit travaux). Parmi ces clients, il y a ceux qui :

- paient tous leurs dettes au comptant ;
- paient totalement leurs dettes à échéances prévues.

En effet, nous constatons d'après les faits analysés et examinés, la durée accordée aux clients augmente d'une année à une autre.

#### 1.1Crédit client trop long :

Nous avons vu que la durée moyenne accordée aux clients est de 40 jours en 2008 qui est supérieur à celui de 2007. En effet, cette durée ne cesse de s'allonger pendant ces trois dernières années .Le tableau ci dessous nous permet de justifier cette affirmation :

Voir tableau N°8 : Evolution de la durée accordée au client (en millions d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008
R = <u>client + comptes rattachés</u> * 360	<u>20.192 * 360</u>	<u>28.226 * 360</u>	<u>51.052 * 360</u>
CA annuel (TTC)	262.628	298.703	460.802
	=27 ,6 jours	= 34,01 jours	=39,8 jours

Il convient de souligner que l'un des facteurs majeurs qui tendent à allonger la durée moyenne du crédit accordé aux clients est l'existence des créances à plus d'un mois et peut être plus d'un an.

Dans le cas réel existant, la durée des crédits que Colas Madagascar accorde à ses clients peut se diviser en deux parties distincts selon le volume du marché. Pour les grands marchés ou le marché public, la durée d'échéance varie d'une semaine à 120 j après la date de décompte et remis au maître d'ouvrage (qui peut en durée plus d'un mois). On parle ici de l'Etat malagasy où l'échéance est dépassée largement par rapport aux clients privés.

Par exemple : cas de SAINTE MARIE pour « aménagement d'infrastructure » de ce dernier ; marché Décembre 2008 financé par l'Union Européen où la date d'échéance est 120 j après la date préalable (rectification du Maître d'Ouvrage). Cela peut entraîner un retard d'encaissement qui peut entraîner par la suite un retard de règlement des dettes envers les fournisseurs.

Par contre, pour le marché privé, la date d'échéance est plus courte par rapport au marché public. Elle est fixée à 30j après la date de présentation des factures établit par la société.

Comme le cas de MICTSL pour « renforcement voie RTG du mole port de TOAMASINA ; durée d'échéance : 30j.

Pourtant, la durée peut être aussi plus longue que ces durées prévue en cas de problèmes. Exemple : le travaux effectué ne correspond pas aux exigences des bailleurs de fonds. D'où le paiement peut s'attendre jusqu'à ce qu'on résoud le problème.

De plus, la société accepte cette échéance longue pour les grands marchés parce que la durée de contrat peut dépasser plus de trois ans. Aussi, presque tous les grands marchés sont encaissées sur l'année qui suit mais pas sur le même année. D'où, le BFR est toujours négatif pendant ces trois dernières années.

## **1.2 Faible recouvrement des créances :**

Nous pensons que, l'un des handicaps majeurs de Colas Madagascar est l'insuffisance de la concurrence en ce qui concerne les gros travaux à investissement lourde surtout dans le domaine de la route. Elle est en quelque sorte monopolisée la construction routière. La qualité de ses travaux est le meilleur que les concurrents.

Aussi, pour les petits travaux, ses créances (clients privés) sont très abondantes. Ces clients ont des dettes importantes pour la société, elle n'est pas sévère envers les clients non crédibles même si celles-ci n'arrivent pas à plafonner le volume de crédit accordé.

En plus, la crise financière nationale actuelle engendre des difficultés pour ces clients. Ainsi, la plupart d'entre eux ont du mal à régler leurs dettes dans le temps convenues envers Colas Madagascar et l'Etat malagasy fait partis d'entre eux.

En effet, le prix du marché diminue malgré cette crise. Donc, les crédits accordés aux clients sont longs et le faible recouvrement des créances provoquent une baisse d'encaissement.

### 1.3 Baisse d'encaissement :

Même si les créances ont continuées d'augmenter du 2006 jusqu'à 2008, tandis que la disponibilité baisse si on se réfère à la variation en pourcentage du 2007/2008 par rapport en 2006/2007. Le tableau ci dessous justifie notre étude :

Tableau N°17 : Situation des créances et disponibilité (en millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008	Variation en % 2006/2007	Variation en % 2007/2008
Créances	31.235	48.840	102.504	56,36%	109,8%
Disponibilité	56.114	137.303	168.814	144 ,6%	30%

Par rapport à l'année 2006 et 2007, en 2008 on peut évoquer qu'il y a la baisse d'encaissement pendant cette année d'après la variation en pourcentage.

De plus, la somme encaissé en 2007 est égale à 3523 qui a connue une diminution de 3433 en 2008. L'un des principales causes de cette baisse c'est qu'en général, l'encaissement ne s'effectue sur l'année d'exécution de travaux mais sur l'année qui suit (surtout les gros travaux). D'où, les créances clients sont devenues faibles par rapport aux dettes fournisseurs et sous-traitant.

## **1.4 Mauvaise exploitation des ressources financières :**

Même si la trésorerie positive n'est pas l'idéale, il y a plusieurs moyens pour équilibrer la situation financière d'une entreprise et aussi la plus importante qu'il faut investir ces excès de disponibilité soit pour gagner de l'argent (exemple : placement, titre de participation...) soit pour améliorer les immobilisations (exemple : achat des nouveaux matériel et équipements...) afin d'accroître la performance de la société .Ce qui n'est pas le cas de la société colas car pendant ces trois dernières années, la trésorerie est toujours positive ou en excès , ce qui veut dire que la société dispose beaucoup d'argent non employée c'est à dire qu'il n'y a pas exploitation ou utilisation de ces argents pour que la société puisse tirer d'avantage .

## **SECTION 2 Problèmes lies au décaissement :**

Après avoir vu les problèmes d'encaissement, nous allons essayer d'exposer d'une manière générale les difficultés correspondantes au décaissement.

Pour le décaissement, on peut penser directement aux éléments suivants :

- ◆ les dépenses de fonctionnement ;
- ◆ les règlements auprès des fournisseurs.

Notre analyse est axée sur la société COLAS Madagascar .On peut rencontrer deux types de problèmes :

- augmentation de certaines charges ;
- non maîtrise de règlement des fournisseurs.

Nous allons aborder ces deux points dans cette section.

### **2.1 Augmentation de certaines charges :**

A part des constatations que nous avons rencontrés avant, nous avons déjà vus avant, nous avons pu remarquer aussi que certaines charges ont été élevées par rapport aux autres. Une telle situation engendre une conséquence néfaste sur le fonctionnement et même un résultat net négatif pour la société .

Afin de bien éclairer notre point de vue, nous avons jugé nécessaire de retenir trois niveaux d'étude :

- charges sociales trop lourdes ;
- charges financières croissantes ;
- obsolescences des matériels et équipements.

### 2.1.1 Charges sociales trop lourdes :

Les charges sociales de la société Colas Madagascar ne cessent d'accroître durant ces trois dernières années que nous allons revoir ci dessous.

Voir tableau N° 13 : Evolution des charges du personnel (en millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008	Variation en % 2007/2008
Charges du personnel	25.021	32.521	45300	39

A partir de ce tableau, nous constatons qu'en 2008, les charges sociales font apparaître une augmentation de 39% (45.300) que celui de 2007 qui est égal à 32.521.

L'accroissement de l'activité s'est traduit depuis plusieurs années par une forte augmentation des effectifs du personnel surtout les personnels expatriés .Ce recrutement s'accompagne d'une politique de formation soutenu qui représente en générale 4% de la masse salariale. Mais vu l'analyse que nous avons déjà exposé, on constate que les charges sociales sont très élevées. Il s'agit des frais de personnel notamment le salaire qui se décomposent: appointement, charges sociales, indemnités, primes, gratifications, heures supplémentaires, congé payé, frais médicaux, ... De plus, d'autres avantages en nature comme les loyers, eau et électricité, téléphones, ... sont acquis par quelques personnes cadres supérieurs et cadres expatriés. Chez l'entreprise Colas Madagascar, on peut diviser en deux catégories différents les personnels selon la nationalité : Malagasy et étranger (Française en général)

Pourtant, il est important de noter et de mettre en exergue que les charges de personnel tiennent une grande partie dans les dépenses de fonctionnement (après les achats des matériels et équipements) qui représentent 9% des dépenses totales en 2008.

Cette augmentation peut s'expliquer d'une part, par le fait que le personnel (surtout les étrangers avec effectif en nombre de dizaines) bénéficie d'avantages sociaux ; d'autre part, la progression d'effectif des employés.

Cette augmentation explique d'une part l'intégration des normes pour l'amélioration des conditions de vie du personnel .COLAS Madagascar comme le groupe COLAS adopte des politiques de rémunération et de gestion carrière à long terme visant à fidéliser les collaborateurs (protection ,promotion interne , mobilité...) De plus , la politique d'embauche et de fidélisation sont complétées a l'aide d'un investissement dans le développement professionnel des carrières tout au long de leurs carrières , notamment par des dépenses de formation qui excèdent largement les obligations légales. D'autre part, l'élargissement des activités de la société.

Nous pouvons dire que la principale cause de l'augmentation des achats et des charges du personnel est d'une part l'intégration de la société à la certification ISO 9001 : 2000 qui a été obtenu en mai 2005 pour le service qualité .D'autre part, l'obtention de la norme ISO pour l'Administration toute entière qui est l'un des objectifs de la société COLAS Madagascar.

Nous abordons maintenant le troisième point de notre analyse en ce qui concerne les charges financières croissantes.

### 2.1.2 Charges financières croissantes :

Si on se réfère aux comptes de résultats des trois exercices, nous remarquons que les charges financières ne cessent pas d'augmenter .Le tableau ci- dessous justifie notre étude et analyse.

Voir tableau N° 14 : Evolution des résultats financiers des trois derniers exercices (en millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008
Produit financiers	1.155	4.359	20.335
Charges financières	8.270	5.362	15.645
Résultats financiers	(7.115)	(1.003)	4.690

Nous avons vu que, même si les résultats financiers connaissent un accroissement en 2008 par rapport en 2007, les charges et les produits augmentent de façons proportionnelles.

L'accroissement soudain des charges financières peut diminuer le résultat net de la société et de même provoquer un résultat financier négatif.

### 2.1.3 Obsolescences des matériels et équipements :

Comme nous le savons que la société Colas Madagascar adopte un mode d'amortissement linéaire, le risque d'obsolescence technique des immobilisations est énorme.

Si on se réfère au bilan des trois dernières années, nous avons constatés qu'en moyenne 80% des immobilisations hors terrains sont amortis après avoir fait le rapport entre les amortissements et les immobilisations brutes.

Tableau N° 18 : calcul du ratio des immobilisations (en millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008
$R = \frac{\text{Amortissement}}{\text{immobilisations}}$	$\frac{31.284}{32.878} = 0,9$	$\frac{52.235}{62.724} = 0,8$	$\frac{60.841}{81.836} = 0,7$

Ce tableau nous montre que presque toutes les immobilisations corporelles de la société COLAS Madagascar sont amorties c'est-à-dire il y a de l'insuffisance de la politique de renouvellement des matériels et équipements. Tout cela implique l'accroissement des dépenses d'entretien (pièces détachées) et réparations de la société.

De plus, l'obsolescence de ces derniers ne permet pas de répondre aux exigences des bailleurs et les clients fidèles de l'entreprise.

### 2.2 Non maîtrise des règlements fournisseurs :

D'après une enquête et à travers les trois derniers bilans, nous pouvons constater que la société COLAS Madagascar octroie à ses fournisseurs locaux ou étrangers des acomptes importants vue la grandeur des activités de cette société.

Dans cette section notre étude est axée sur trois éléments :

- la sortie des devises ;
- les avances fournisseurs et les sous- traitants élevées ;
- la durée crédit fournisseur insuffisante.

### 2.2.1 Sortie des devises :

On parle ici le règlement des fournisseurs étrangers tels que les fournisseurs des matières consommables (exemple de fournisseur : HESNAULT) et les transitaires (FRET, FOB). Chez COLAS Madagascar, on règle par virement (BMOI en Euro) les importations et on paie en Euro les transitaires étrangers mais non pas à la monnaie locale qui est l'Ariary. Il y a aussi quelques fournisseurs payables en Dollar. De ce fait, il y a automatiquement une sortie des devises dans la société.

En effet, la valeur de notre monnaie (l'Ariary) a connue une dévaluation par rapport à l'Euro et le Dollar.

Le tableau ci dessous nous permet de justifier cela :

Tableau N° 19 : Evolution des devises par rapport à l'Ariary ; mois de Septembre 2009

Date	1 EURO	1 DOLLAR	DOLLAR/EURO
Mardi 02	2.732,84 AR	1.921,84 AR	0,7
Jeudi 17	2.877,32 AR	1.963,90 AR	0,68
Moyenne	2.790,74 AR	1.933,96 AR	

Source : service comptabilité

A partir de ce tableau, la dévaluation de la monnaie locale ne fait qu'augmenter les achats importés. Par conséquent, le règlement en devise accroît les dépenses de l'entreprise.

### 2.2 .2 : Avances fournisseurs et sous- traitants élevées :

La société COLAS Madagascar donne des avances très importantes aux fournisseurs et des sous-traitants qui peuvent nuire celle-ci. En effet, le bilan des trois dernières années nous a montré que la société octroie à ses fournisseurs ou sous traitants des acomptes élevés même s'il y avait en 2007(17.028) par rapport en 2006(17.328) et en 2008 (18.152). A titre d'exemple, l'avance de démarrage que colas Madagascar accorde aux Sous traitants est toujours fixée à 20 % du contrat

.De ce fait, nous pensons que cette pourcentage seront énormes pour l'entreprise face à la décaissement mensuelle.

### 2.2.3 Durée crédit fournisseur insuffisante :

Voir tableau N°9 : évolution du crédit fournisseur

Année	2006	2007	2008
R	$\frac{14.585*360}{180.630}$ =29,06j=30j	$\frac{11.071*360}{194.579}$ =20,4 j=20j	$\frac{58.302*360}{276.296}$ =75, .9 j=76j

D'après le calcul , le délai de paiement accordé par les fournisseurs à la société est compris entre 20j et 76 j c'est à dire que COLAS Madagascar règle ses dettes d'exploitation 76 j d'achat au maximum .Même s'il y a amélioration (allongement) de délai de règlement en 2008, nous pensons que ce délai est insuffisant , si on compare avec le délai que l'entreprise accorde à ses clients (entre une semaine et 120j selon la nature du marché).De ce fait , on peut dire que les fournisseurs font une pression auprès de COLAS Madagascar pour que celle ci paye ses dettes le plus vite possible .A titre d'exemple pour le cas des fournisseurs étrangers ou les règlements sont faits directement par COLAS Madagascar sans intervention du COLAS SIEGE ; comme le cas de l'ITS où il est très exigeant sur l'échéance de règlement parce que ce dernier impose sur la facture que le mode de règlement est de 30 jours par facture avec une pénalité de 1%par mois pour les paiements après échéances.

En effet, dans le cas réel de la société, il existe quatre conditions de règlement fournisseur selon la date d'échéance qui sont :

- à la réception facture ;
- 30 jours fin de mois date de réception ;
- 60 jours fin de mois date de facture ou réception de facture ;
- et la date maximum et de 90 jours fins de mois de la date facture.

C'est pour cette raison qu'on n'arrive pas à trouver et fixer la date moyenne ou exacte de délai crédit fournisseur.

Pour nous, la durée crédit fournisseur est insuffisante par rapport au délai crédit client.

En conséquence, les dettes à court terme sont toujours supérieures à l'actif courant pendant ces trois années, ce qui signifie que les fournisseurs accordent à COLAS Madagascar des délais suffisamment court par rapport au crédit client.

C'est pour cela qu'on peut dire qu'il y a mauvaise gestion de toutes les dettes de l'entreprise. D'après ce qu'on a vu, nous pouvons dire que la société Colas Madagascar connaît en générale des problèmes de trésorerie en ce qui concerne l'encaissement et le décaissement. Ces problèmes sont dûs à un alourdissement des charges de personnel ainsi que la non maîtrise des relations avec les fournisseurs, les clients et les sous traitants afin de trouver une solution rapide.

### **SECTION 3 : Problèmes lies à la Gestion courante :**

Ensuite, notre passage au service comptabilité de la société nous a permis de constater que certaines opérations sont très malmenées.

Pour mieux apprécier notre analyse, nous pensons qu'il sera préférable de mieux connaître le service comptabilité proprement dite.

Ainsi, nous allons essayer de vous donner des informations complémentaires sur le service comptabilité de la société :

Ce service est composé par onze (11) personnes, que chacun a le titre de comptable. Les tâches exercées par ces personnes sont réparties par plusieurs postes de travail dont chaque poste est dotée d'un ordinateur. La fonction attribuée à ces comptables sont très biens définies comme par exemple : section fournisseurs, section comptabilité générale, section comptabilité analytique, section caisse, clients et marché, trésorerie banque, préposée aux paiements.

La qualification des onze personnes de ce service se définit comme suit :

- Un **Chef comptable** qui est un cadre supérieur pour tâche de préparer les états de reporting (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie, rapport d'activité, situation périodique, budget, ...).
- un **Adjoint au chef comptable** qui est un cadre administratif et a pour rôle de vérification de l'exactitude : de tout les enregistrements comptables (il s'agit de caisse, d'opération diverses et les factures), des traites et cheques établis, des comptes (mouvement, imputation,...) ; faire la déclaration fiscales ; réaliser le paiement des factures payable en devise (en Euro ou en Dollar)

➤ Deux (02) cadres administratifs en tant que personnel d'encadrement dont :

Un **Comptable Suivi client et marchés** a pour mission :

- de mettre en place des cautions bancaires ;
- d'exercer le suivi et contrôle des commissions sur cautions en devise et en Ariary ;
- d'établir les états de suivi et cautions du mois ;
- de préparer une partie des éléments nécessaires à la déclaration de la TVA collectée encaissée sur les marchés publics et privés ;
- de préparer les documents comptables, juridiques et financiers nécessaires en vue d'une participation à un appel d'offre (soumission) ;
- de tenir les dossiers concernant les marchés publics et privés (suivi et mis à jour) ;
- de la refacturation des opérations concernant les agences Colas environnants (dépenses engagées pour leurs comptes) ;
- de fournir des informations sur un client quelconque.

Un **Comptable des opérations analytiques** : il est chargé de :

- Vérifier les stocks début du mois chantier et les cessions internes
- vérifier les stocks fin de mois après avoir effectuer la vérification du celle du début du mois
- la comptabilisation des charges payés d'avances, des charges à payer et des stocks flottants concernant les achats stockés, des provisions des achats non stockés (sous traitant, location,...)

➤ Et des employés de bureau ayant comme titre de comptable :

Un **comptable trésorerie** : ce comptable s'occupe de la tenue des journaux auxiliaires banques et du journal compte courant filiale de la société mère. La mise à jour des états d'encaissements dans le mois et l'établissement des bordereaux d'encaissement.

Un **comptable d'opération diverses** : cette tâche concerne l'enregistrement des écritures comptables (à des opérations analytiques et de comptabilité général) relative à des corrections, des ajustements et des redressements d'imputation des pièces déjà enregistrés.

Un **comptable des Achats d'import et règlement fournisseurs** : il est chargé de recevoir les factures fournisseurs des importations, ensuite, il fait les imputations de ces factures avant de les enregistrer.

Ce comptable aussi prépare les bordereaux de règlements fournisseurs, sur lesquels est indiqués le mode de paiement par cheque ou par traite.

En général, les factures des fournisseurs ou sous traitants sont payables à 60 jours fin de mois. Il peut y avoir des cas particulier, (par exemple : au comptant, 30 jours ou autres échéances), dans ce cas le comptable doit suivre les différentes échéances des factures fournisseurs.

Un **comptable Achat locaux** qui est chargé de la réception des factures locales et de l'enregistrement des factures fournisseurs locaux et sous traitants.

Un **comptable Caisse/saisie** : il a pour rôle d'enregistrer les opérations comptables de caisses effectuées dans les chantiers, les agences et dépôt.

Après la saisie des opérations comptables de caisse, ce dernier est chargé de classer tous les journaux de caisse ainsi que les fiches et pièces justificatifs reçus.

Un **comptable Caisse/imputation** chargé à recevoir et vérifier le dossier comptable venant des chantiers .Il est aussi chargé de mettre les imputations des pièces de caisses reçus ainsi que les suivis et la relance des documents en cas de non réception.

L'établissement de fiche d'Opération Diverses rattachées au paiement par caisse est aussi attribué à ce comptable.

Un **secrétaire comptable « préposée au paiement »** : elle a pour tache d'établir les cheques et traites au vu des bordereaux indiquant le mode de paiement.

Ces traites et chèques sont mettre dans des parapheurs pour être visé par l'adjoint du chef comptable, ils sont ensuite envoyés à la direction pour être signé .Elle est aussi chargée du suivi et traitement d'une demande d'Accréditif pour approvisionnement des chantiers.

Notons que les personnes qualifiés disposent des expériences de travail de cinq (5) ans minimum et les employés de bureau sont dotés d'un niveau d'étude de BACC + 2 minimum jusqu'au maîtrise .

Par ailleurs, la société adopte le système comptable informatisé chaque poste de travail est doté d'un ordinateur à fin d'informatiser le traitement comptable des informations financières .La société utilise le logiciel ANAEL FINANCE qui est le principal outil pour gérer l'information des données correspondant aux opérations de l'entité .Chaque ordinateur du service est installé par ce logiciel.

L'entité dispose son propre plan comptable (générale & analytique) les tiers où détaillés ne sont pas créés dans le plan comptable, mais dans les fichiers des tiers.

Par ailleurs, le DG supervise toute activité au sein de la société. C'est à lui le pouvoir de décision qui est sous sa responsabilité. Tous les documents et les courriers interservices ou chantier ou provenant de ses environnements extérieurs doivent passer auprès de lui.

Lors de notre stage, nous avons observé qu'il y a échange d'information entre les différents services et département, chantiers et siège. Les pièces venant des chantiers sont comptabilisé au siège Anosibe.

En effet, tout achat effectué par la société doit être accompagné d'un « B C » et « BL » signé par le DG et les recettes générés et dépenses effectués par la société sont systématiquement versées ou tirées à la banque.

De plus, le déroulement de la procédure de tenue de caisse et la circulation de l'information dans la société, toute pièces surtout sortie d'argent doit être visée et approuvée par le DG et DAF ou DG et quelque directeur compétent même hiérarchie que le DAF.

Le chef comptable prépare les états de reporting (Bilan, compte de résultat, flux de trésorerie, rapport d'activités, budget, situation périodique ...)

Le contrôle et la vérification des pièces et enregistrement comptables, la réalisation de paiement des factures d'importation payable en devise par virement bancaire sont sous la responsabilité de l'Adjoint chef comptable.

Dans la société, nous avons constaté des problèmes au niveau circulation des documents comptables : circuit longue et lente car il existe plusieurs étapes à passer et plusieurs centres aussi (CBGC, CRPM, ...)

Nous avons également constatés des difficultés au niveau de système d'organisation que nous allons voir dans la deuxième section.

Si tels est le cas du Service comptabilité, voyons quels sont les problèmes relatifs à la Gestion courante de la société.

### **3. 1 : Retard au niveau de la circulation des documents comptables :**

A partir des faits observés précédemment, qui se focalise principalement sur les informations comptables et financières, on verra par la suite comment cela se répercute au niveau du système d'information de la société COLAS Madagascar ?

En effet, le système d'information a pour objectif de remettre aux différents membres de l'entreprise les informations sous une forme directement utilisable, au bon moment afin de faciliter le déroulement des opérations et la prise de décisions de différents niveaux.

Les anomalies relevées au niveau du système d'information , surtout financière sont dues en général à la réception tardive des pièces comptables , suite à la défaillance des moyens de communication , d'une part et suite à la non performance des moyens matériels informatiques vétusté d'autre part.

Outre, nous avons trouvé aussi que la structure actuelle est toujours centralisée qui ne permet pas l'obtention des informations de base nécessaire suffisante pour le bon fonctionnement de l'entreprise .De plus, la longueur du circuit est long et lente qui ne permet pas d'assurer une bonne communication dans l'entreprise à l'intérieur qu'extérieur, de coordonner l'activité de ses différents services qui entraîne un coût pour l'entreprise.

En réalité, avant que les dirigeants vont prendre des décisions, il faut les fournir l'information comptable et financière (fiable et ponctuelle) nécessaires.

Les problèmes que nous avons ainsi relevés au cours de notre stage et que nous allons voir dans cette section sont dûs par deux raisons qu'on verra ci dessous.

### 3.1.1 Retard au niveau de la comptabilisation des pièces comptables :

Lors de notre passage dans la société, nous avons constaté qu'il existe deux sortes de circuit des documents à savoir les documents venant des centres (dans les chantiers) et les documents de l'Administration ou siège ANOSIBE .Mais ici, nous ne parlons que des centres qui rencontrent des anomalies.

Vu la réalité, la comptabilité actuelle de Colas Madagascar ne donne pas une information immédiate, car nous avons vu qu'il y a en général un décalage de temps d'un mois entre la date réelle de l'opération et l'enregistrement au journal.

Par exemple : en ce qui concerne la pièce N° 96003596, la date d'arrivée de la Facture au standard est le 07 Novembre 2008 alors que l'enregistrement comptable ne s'effectue que le 15 janvier 2009.Ce qui entrave à la bonne mise à jour (exemple : fiche client) ou à l'identification des sommes encaissées ou à la bonne tenue des tableaux de créances TVA pour déclaration.

Ce décalage de temps est suite à trois raisons :

- le retard de l'arrivée des documents venant des chantiers ;
  - circuit des documents comptables long et lent ;
  - structure centralisée.
- ◆ Retard de l'arrivée des pièces comptables venant des chantiers :

Toutes les opérations dans les chantiers circulent (traitées) au sein du service comptabilité. Ces informations sont nombreux et leurs sources sont parfois variées. Pendant notre passage, toutes les informations de ces derniers sont expédiées au Siège Anosibe par taxi-brousse ou par les véhicules propre à la société. La durée d'expédition varie selon la distance entre le siège et le chantier (entre 1j à 3j). Comme une fiche de caisse et l'accréditif d'un chantier par exemple. Pourtant, quelque fois, le responsable de ce dernier est obligé de faire des heures supplémentaires pour terminer son travail. De plus, une des causes de retard de transmission des pièces comptables est la distance trop éloignée entre le siège et les chantiers.

Par conséquent, quelquefois, ces documents sont bloqués quelques jours au standard et /ou dans le service concerné avant d'arriver au service comptabilité. D'où, il y a retard des enregistrements comptables des pièces des chantiers donc retard pour la prise de décision. Parfois, ces pièces n'arrivent pas à leur destination (service comptabilité) c'est à dire qu'il y a fuite d'information. D'où il y a retard de transmission des documents.

Mais actuellement, il existe un service d'expédition (une navette) au niveau de la société Colas Madagascar qui facilite la transmission de tous les documents.

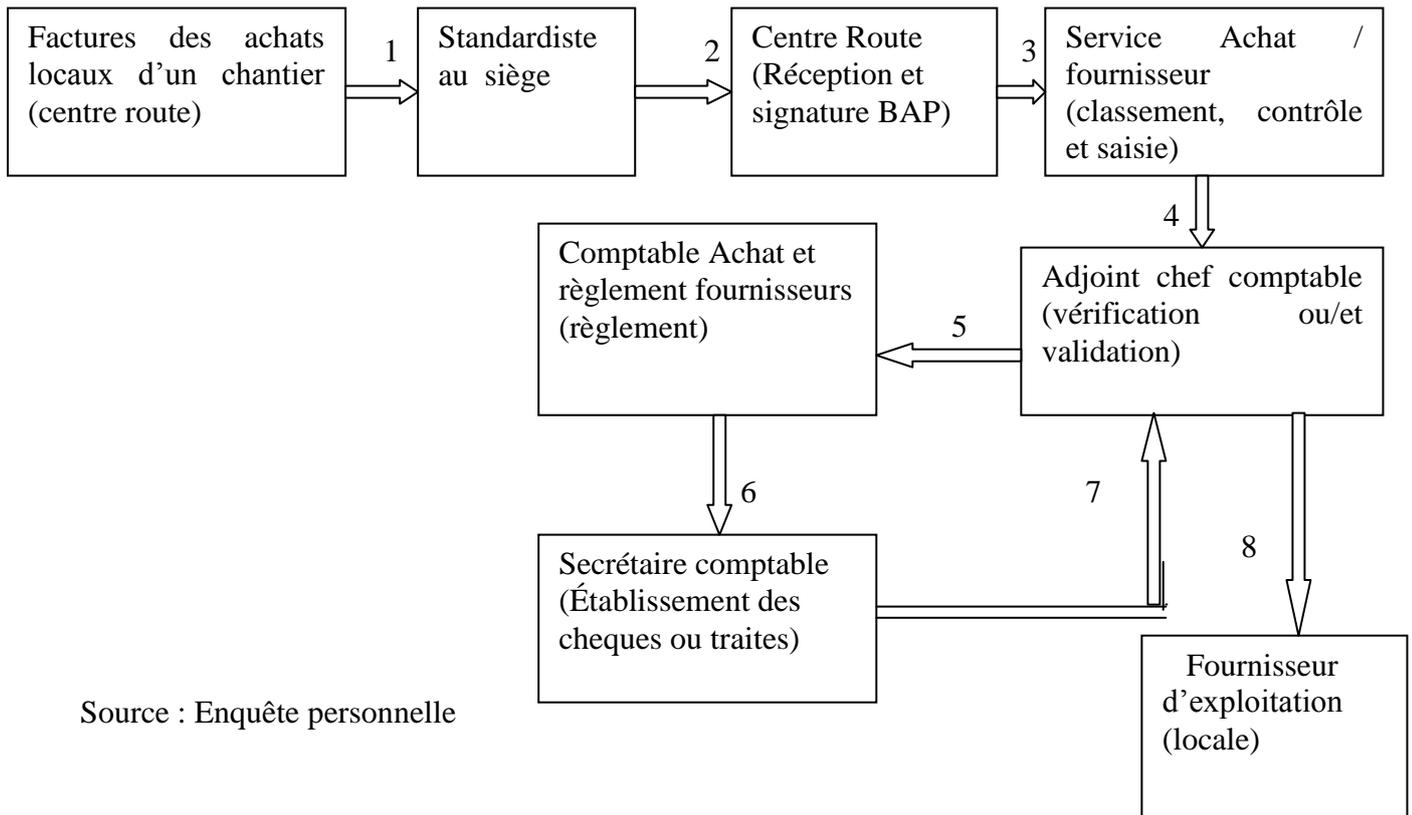
- ◆ Circuit des documents comptables long et lent :

Le circuit des pièces varie selon la nature des opérations (encaissement et décaissement) dans la société. En générale, ces pièces doivent passer par plusieurs mains avant d'arriver à son destinataire et il se peut que les informations sont retenus involontairement plusieurs jours dans ces personnes ; d'où une perte de temps inutile. Prenons par exemple : achats locaux d'un chantier : ces pièces sont passés en général au standard quelques heures ou jours pour tampon puis envoyés au centre concerné pour visa et signature avec BAP et ensuite centralisés au service comptabilité pour la comptabilisation et le contrôle. Après, envoyés au DG et DAF ou autre Directeurs compétents, puis retours au service comptabilité pour classement et règlement.

Etant donnés les différentes étapes du circuit des documents, cette circulation est aussi lent dû aux plusieurs étapes à passer qui engendre le retard de la remise des documents indispensables au dirigeants donc retard dans la prise de décision.

Exemple d'un diagramme de circuit de document d'achat venant des chantiers effectué par le CR:

Schéma N° 1 : circuit des documents d'achat venant d'un chantier CR :



Source : Enquête personnelle

### 3.1.2 Non performance des moyens :

Le non performance des moyens est exprimée par l'insuffisance des moyens humains, la vétusté des matériels informatiques, l'insuffisance de moyens de communication et le problème d'archivage.

#### ♦ Insuffisance du personnel :

Durant notre passage dans le service comptabilité, nous avons constaté qu'il se peut qu'il y ait insuffisance de l'équipe comptable presque dans tous les chantiers existants. Il n'y a qu'un seul comptable et un employé de bureau qui s'occupe de toutes les opérations comptables (achat,

vente, salaire ...) d'un chantier .A part cela, des erreurs ont été commises concernant les documents comptables qui arrivent au service comptabilité. Par exemple : les document analytiques, les codes natures qui sont faussés (dans l'imputation section analytique).

♦ **Retard pour le renouvellement des matériels informatiques :**

D'après notre analyse, on a pu constaté que beaucoup de ces machines sont vieux qui nécessitent de renouvellement pour assurer le service comptabilité .Parce que ces machines n'assureront pas à sauvegarder tous les opérations comptables de la société. De plus, le logiciel a connu quelque problème comme par exemple : il y a des moments (environ une demi heure le matin et de même aussi l'après midi) où la fonction enregistrée sur la machine ne fonctionne pas ou inactive, le travail effectué sera perdu donc il y a perte de temps.

La lenteur des machines lors de la mise en marche est aussi une perte de temps. En effet, la vétusté des machines nécessitent beaucoup d'entretiens et réparations qui engendrent énormément des frais et coûts. Or, ce n'est pas les nouvelles machines qui manquent chez COLAS Madagascar mais c'est la période de renouvellement de ces machines sont en retard .Deux causes sont à l'origine de ce retard : d'une part, il y a le programme de renouvellement des machines(distribution) établi par le service informatique pour chaque service ou département c'est à dire que chacun a son tour selon le calendrier .D'autre part, c'est que le service comptabilité ou d'autre service ne commande pas au service informatique des nouveaux ordinateurs .D' où quelques machines de la service comptabilité ne fonctionnent pas correctement.

♦ **Insuffisance des moyens de communications :**

Pendant notre stage, nous avons observé qu'on a eu la manque de poste téléphonique dans les bureaux (il n'y a que deux poste de téléphones pour sept personnes ou cinq postes téléphoniques pour tous les comptables du service comptabilité). Pour le téléphone fixe, l'accès est trop limité (seulement Telma ligne 22 à 26) qui constitue un facteur de blocage au travail, quand les dirigeants donnent l'ordre d'appeler en urgence des numéros sur des lignes portables (maître d'œuvre, banque, clients,...) .Par conséquent l'attente du standard pour appeler quelqu'un peut entraîner une perte de temps (pour l'appel Zain ou Orange). D' où, le traitement du service comptabilité devrait être retardé

◆ **Insuffisance des locaux pour classement des documents :**

En 2009, pendant notre stage, nous avons constaté qu'il y a un problème de classement des documents comptables (exemples : FA, fiche de stock, accréditif...) dans le service comptabilité qui est dû principalement par l'insuffisance des meubles de rangements et les classeurs. En plus, les documents ne sont pas repartis par poste de travail mais classés dans un même ranger ou peut être même dans un classeur ; comme l'achat, l'accréditif, le compte analytique ...

De ce fait, les comptables de ce service sont obligés de les classer dans des cartons. D'où en cas de besoin, il est difficile de trouver ces pièces qui peut engendrer une perte de temps inutile.

C'est à cause de ces sous-sections que les défaillances se trouvent au niveau de la circulation des documents dans la société.

### **3.2 : Au niveau du système organisationnel :**

Pour la société, on a des difficultés constatées sur l'organisation du système qui sont caractérisés, à notre avis, par l'organisation du travail et la structure d'organisation.

Nous allons analyser les trois points de vue :

3.2.1 : Structure centralisée et hiérarchisée ;

3.2.2 : Manque d'inattention des personnels ;

3.2.3 : Insuffisance de recoupement d'information.

#### **3.2.1 Structure centralisée et hiérarchisée :**

L'arrivée des pièces comptables des centres est en retard, et même les activités opérationnels ou les pièces comptables de la société COLAS Madagascar sont centralisés dans le service comptabilité. Ce qui engendre des difficultés à la réalisation du travail ou la suite du traitement : pas de temps pour les vérifications donc risque de commettre des erreurs dans la comptabilisation, travail non achevé à temps qui nécessite des heures supplémentaires donc accroissement des dépenses de la société.

En conséquence, cette structure engendre aussi une mauvaise circulation des informations car elle ne permet pas aux dirigeants : de bien informés, de prendre des décisions efficaces et de planifier les actions futures.

Nous avons vu précédemment dans la première partie de notre étude l'organigramme de la société Colas Madagascar ; nous avons constaté qu'il y a un DG, quatre Directeurs et dix Services (dont quatre services dans le département Administratif et Financier et le reste sont des services connexe). De plus, en cas d'absence des directeurs compétents (DG, DAF, Directeur GM ...) pour une mission dans les chantiers ou à l'étranger, il faudra les attendre et cela nuire au bon déroulement des activités. Par exemple : attente d'une signature de règlement d'un fournisseur local qui peut atteindre jusqu'à une ou plusieurs semaines. On peut dire que chez COLAS Madagascar, la délégation de pouvoir n'est pas à la portée de tout le monde.

Or nous savons que le succès de nombreuses entreprises est dû à la simplicité et à la légèreté de leur structure.

Donc, on peut dire que cette structure est complexe et lourde pour la société qui va constituer un point faible pour l'entreprise.

### 3.2.2 : Manque d'attention du personnel :

Les informations venant des chantiers sont quelquefois non exhaustive c'est à dire qui ne sont pas : claires, complètes et compréhensibles. Alors, les responsables du service comptabilité ne peuvent pas faire grande chose. Les principales causes de ces informations non exhaustives sont soit par manque d'inattention des comptables dans les chantiers ou dans les centres soit par l'insuffisance de formation du personnel comptable. Prenons par exemple les fiches de caisse venant des chantiers sont mal remplies, erreur de code nature dans les imputations section Analytique (en ce qui concerne les stocks). Ce qui alourdi la tâche du service comptabilité (besoin de correction et de vision) et cela engendre un travail non fiable et fastidieux ainsi que perte de temps.

On a aussi constaté que des erreurs sont quelquefois commises par quelques membres du service comptabilité à cause du rythme de travail et des effectifs des documents (centralisation des documents). Aussi, il y a peu de communication et surtout la partage du savoir faire entre eux (exemple : le responsable du caisse doit savoir faire le règlement fournisseur) c'est à dire insuffisance de recyclage des personnels.

### 3.2.3 Insuffisance de recoupement d'information :

On a vu que toutes les informations comptables de la société Colas Madagascar circulent (centralisées) au sein du service comptabilité, donc ces informations sont variées et provient des sources différentes .De plus, les pièces des chantiers sont transmis au siège à l'état brut qui divisent en premier et deuxième quinzaine (exemple : les factures d'achats , les fiches de caisse) ce qui entraînent une saturation des tâches pendant la première semaine et la troisième semaine du mois, donc, le temps de vérification ou recoupement est insuffisant pour le service comptabilité.

Par contre l'insuffisance du personnel du service comptabilité ne fait qu'aggraver la situation Par exemple : ce service traite environs 3000 factures fournisseurs par mois alors qu'une seule personne occupe en générale le classement de ces factures par établissement ,le vérification et le saisie de ces derniers. Ce qui entraîne l'accroissement de régulation des travaux déjà enregistrés. Aussi, par routine, les informations recueillies après vérification sont saisies telles quelles. D' où l'information fournie n'est pas fiable pour leur utilisateur.

Toutes ces sous- sections constituent des défaillances au niveau de l'organisation du système.

Pour conclure cette deuxième partie, il est nécessaire de faire une récapitulation des faits existants.

A travers notre étude, nous avons constatée différents faits tels que ceux qui nuisent à la gestion financière, et aussi des faits qui marquent les forces ou avantages considérables de la société.

Ces constatations ne puissent être trouvées que par une analyse systémique de toute la structure et auprès des intervenants de la société. Divers problèmes persistent au niveau de la courante que la difficulté dans la gestion des créances et les règlements fournisseurs et sous-traitants ainsi que les charges du personnel. Evidement, ces problèmes affectent directement la gestion financière de la société COLAS Madagascar .Non seulement la gestion financière, mais ces difficultés peuvent toucher l'ensemble de la gestion toute entière.

Cette deuxième partie nous a fait remarquer plusieurs faits. En général, nous pouvons assurer que la société COLAS Madagascar connaît des problèmes financiers centrés sur les opérations d'encaissement et de décaissement, ainsi que des problèmes organisationnels. Dans notre cas d'espèce, des problèmes existent au niveau de recouvrement des créances, au niveau des

ressources financières mal exploitées, au niveau des règlements fournisseurs et sous-traitants et surtout au niveau de la circulation d'information et d'organisation.

A cet effet, la méthode de gestion financière de la société est insuffisante mais cela ne veut pas dire qu'elle constitue un frein pour le développement durable de la société. Ainsi, pourrait-on trouver des solutions à ces problèmes pour améliorer la gestion courante et la situation financière, commerciale... afin de maîtriser le développement de l'entreprise.

Rappelons que les objectifs d'une bonne gestion financière sont d'abord de posséder une information comptable et financière fiable.

Dans ce cas, nos propositions de solutions et suggestions vont être développées dans la troisième partie qui suit.

## **TROISIEME PARTIE : SUGGESTION ET PROPOSITION DES SOLUTIONS**

**N**ous avons jusqu'ici essayé à identifier les problèmes rencontrés dans la seconde partie de notre étude .Après avoir fait l'analyse des problèmes liés dans la partie antérieure , nous proposerons des solutions dans cette troisième partie en les suggérant mais pas en les imposants. Nous diviserons cette dernière partie en trois chapitre .Le premier chapitre concerne la gestion financière .Le second concerne la gestion courante ou l'organisation et enfin dans le dernier chapitre nous verrons les solutions retenues, les résultats attendus et les recommandations générales .Une conclusion générale terminera notre étude.

Dans cette troisième partie, nous allons essayer de donner des solutions adéquates à chaque problèmes constats durant notre stage.

Tout d'abord, nous avons constaté des différents problèmes après l'analyse des états financiers et l'organisation de la société .Des analyses nous montrent les forces à restaurer de la société au niveau de chaque domaine à savoir par exemples : l'évolution croissantes du CA et la trésorerie nette durant les trois dernières années.

Aussi, d'après l'analyse que nous avons effectué, la société est toujours solvable et rentable durant ces années. En effet , grâce à l'accroissement de l'activité et l'investissement , le bénéfice net de la société ne cesse d'augmenter depuis 2006 à 2008, même s'il y a une crise financière internationale pendant les deux dernières années . Ce sont des opportunités que la société devrait saisir pour son développement futur.

Mais ce qui nous paraît pressant c' est de résoudre les problèmes existants tant au niveau financier que sur l'organisation .Nous allons prendre ces deux domaines car la gestion financière n'est pas une simple comptabilité en terme monétaire mais elle implique une véritable action .

## **CHAPITRE I : LA GESTION FINANCIERE :**

Nous allons essayer ici de proposer quelques solutions aux problèmes identifiés auparavant concernant les flux de trésorerie relatifs à l'encaissement et le décaissement .Il faudra donc la maîtrise de ces flux pour assurer un équilibre financier permanent .

### **SECTION 1 : L'encaissement :**

D'après l'analyse des problèmes liés à l'encaissement, nous allons suggérer à la société COLAS Madagascar de mettre en place une nouvelle politique efficace envers ses clients comme les activités ou travaux comme la route, les bâtiments et le génie civil ... qui sont les principales sources d'argent de la société (474.966 millions d'Ariary en 2008) ; il est primordial de diminuer les délais crédit clients afin d'augmenter constamment l'encaissement mensuel ou annuel de l'entreprise.

Sans oublier l'amélioration de recouvrement des créances et un autre moyen qui peuvent réformer l'encaissement.

#### **1.1 Améliorer le recouvrement client :**

On peut noter que les clients sont les acteurs principaux pour la survie et le développement de tout entreprise, donc il est primordial de bien maîtriser la gestion de la clientèle.

Par ailleurs, depuis la crise financière, nous constatons un accroissement des clients douteux ou des défaillants qui peuvent engendrer des conséquences néfastes ou chaotiques pour l'entreprise. Pour ne pas subir toutes ces conséquences, il faudrait que l'entreprise limite le délai accordé à ses clients.

##### **1.1.1. Limiter les délais crédit client :**

En général, nous constatons que plusieurs activités (route, bâtiment, génie civil,...)de la société Colas Madagascar sont à crédit mais pas directement au comptant .De plus , les marges de délais qu'elle accorde à ses client sont plus long par rapport au crédit accordé au fournisseur (surtout les grands marchés ) et ce délai ne cesse d'augmenter pendant ces trois derniers années ,or, cela peut entraîner une manque de liquidité .Pour cela , l'entreprise devra prendre des mesures

efficaces afin que les clients respectent l'échéance prévues et surtout pour qu'ils puissent toujours honorer leur charges et leur dettes .

C'est de cette manière qu'on peut espérer une augmentation de l'encaissement mensuel.

En effet, diminuer le délai crédit client annuel est une politique qui consiste à accroître l'encaissement. Dans ce cas, il faudrait accroître le volume d'encaissement du marché en négociant envers les clients pour obtenir le paiement au comptant ou de diminuer le crédit clients et les comptes rattachés.

Par exemple en 2008, si la société cherche à augmenter de 25% son chiffre d'affaires, par conséquent, il faudrait qu'elle diminue avec le même pourcentage les clients et ses comptes rattachés afin de redresser la situation de trésorerie. Rappelons que le CA = 460.802 000.000.Ariary et le créance client et compte rattachés = 102.504.000.000 Ariary en 2008.

Donc : - le chiffre d'affaires augmente de 25% = 576.002 000.000 Ariary

$$\text{Alors } R = \frac{76.878.000.000}{576.002.000.000} * 360 \text{ jours} = 48 \text{ jours}$$

D'après ce calcul, le crédit client pour l'année 2008 est donc de 48 jour.

Il faudrait aussi que la société trouve des meilleurs moyens pour convaincre ses clients de payer au comptant au moins le tiers (1/3) du marché (a titre d'exemple restaurer le paiement d'avance de 30% déjà pratiqué actuellement) et à 39 jours au maximum l'échéance de crédit qu'elle accorde à ses créances c'est à dire diminuer le ratio des créances.

A titre d'exemples : - pratiquer une politique de remise (5 à 10 % ) pour chaque cible de clients qui règlent au comptant ou celui qui paient en avance leurs dettes.

- respecter la norme ou la qualité de travaux répondant à l'attente des Bailleurs de Fonds et le Maître d 'Ouvrage pour qu'il n'y ait pas cessation ou prolongement de la durée de paiement.

Améliorer aussi le recouvrement veut dire prendre des décisions et des mesures efficaces. Donc, pour les clients douteux, deux options successives se présentent : d'abord, l'entreprise devra renforcer le système de relance qui s'avère nécessaire. Puis quand il n'y a pas encore réactions de ces derniers, on passe à la dernière option qui est la mise en demeure auprès des contentieux.

### 1.1.2 Renforcer le système de relance :

Comme la crise actuelle est la principale cause des retards de règlement de certains clients, il fallait que l'entreprise trouve un meilleur moyen d'éviter les sanctions de ces derniers. Quelques jours avant la date d'échéance, l'entreprise devra insister ou rappeler par lettre ou par téléphone à ses clients que la date de règlement est proche.

Puis, lorsque le règlement n'est pas encore parvenu après l'échéance, l'entreprise devra envoyer une lettre d'avertissement en leur rappelant que la date d'échéance est dépassée. Ensuite, quand les clients ne réagissent pas après quelque semaine après cette première lettre, il fallait leur envoyer une dernière lettre d'avertissement du non paiement qui convient de cesser l'exécution des travaux qui peut se terminer par un recours à l'ordre juridique.

### 1.1.3 Sanction des clients douteux :

Après les différentes étapes effectuées par la société, quand la date limite est dépassée, il faudrait que les dirigeants (Directeurs) prennent des mesures comme suspension des travaux comme le cas du ROVA par exemple où il y a insuffisance des fonds à cause de l'inexistence de financement extérieur.

Enfin, si les clients ne régularisent pas encore ses dettes (à l'exception l'Etat qui est le principal client de COLAS Madagascar qui représente plus de 70 % de son CA), il faudrait prendre la dernière option qui est la poursuite judiciaire, même si cette décision est très difficile à prendre.

Alors, COLAS Madagascar doit donc être exigeant envers ses clients douteux.

### 1.1.4 Améliorer la gestion des fonds disponibles :

La gestion de trésorerie est un système qu'il faut bien maîtriser même si plusieurs entreprises ne soucient pas celui-là. Beaucoup d'entre eux ne cherchent qu'à obtenir un excédent de trésorerie. Or, le but d'un trésorier est de maintenir en permanence de l'argent liquide, faire face aux besoins immédiats.

Comme le cas de Colas Madagascar, le solde de trésorerie est excédentaire. Si la société veut maintenir l'équilibre financier, il fallait qu'elle investisse ce solde excessive pour augmenter ou améliorer la qualité des travaux effectués. Comme par exemple : placement en BTA (Bon de

Trésorerie par Adjudication) au lieu de placer dans les banques parce que le BTA est le seul placement sans risque et offrant le meilleur taux d'intérêt à Madagascar.

D'ailleurs, il n'existe pas beaucoup de choix en terme de placement financier dans notre pays. Aussi, toutes les institutions financières (banques, assurances ...) constituent la plus grande partie de la clientèle du Trésor public pour le BTA ; En quelque sorte, les banques placent les avoir de ses clients auprès du BTA et raflent au passage la moitié des intérêts .Il fallait donc investir au BTA au lieu des placements à court terme en banque.

Le tableau ci dessous justifie cette affirmation.

Tableau N° 20 : comparaison entre le BTA et le placement dans les banques

Type de Placement	BTA	Banques
Taux	6 à 10%	4 à 6 %
Durée de placement	4 à 52 semaines	4 à 12 semaines

Source : (Internet) [http://www :banque.centrale.mg/index.php](http://www.banque.centrale.mg/index.php) ; consulter le 27 juillet2010

L'entreprise aurait encore une possibilité d'investir cet argent dans l'actif non courant c'est à dire améliorer les immobilisations afin de diminuer les charges de l'entreprise (exemple : les coûts de réparation et d'entretien des équipements sont énormes) car nous venons de dire dans le deuxième partie que 80% des immobilisations sont amortis qu'ils ont besoin de renouvellement. Donc, il fallait investir une partie de l'excédent de trésorerie sur l'acquisition des immobilisations.

Il fallait obtenir la trésorerie idéale c'est à dire une trésorerie au voisinage de zéro mais positive juste pour faire face aux besoins immédiats .Donc, il fallait que la société optimise sa trésorerie.

## **1.2 Autres moyens pour améliorer l'encaissement :**

Nous avons pensé que la solution suivante accroîtra l'encaissement :

- cessions des immobilisations et la location des matériels de TP.

### **1.2.1 Maintenir la politique de cessions des immobilisations et la location des matériels de TP :**

La cession et la location sont une politique déjà pratiqué par la société mais ici nous proposons de restaurer ou améliorer cette politique.

On parle ici des cessions d'immobilisations, matériels et fournitures ; et de location en ce qui concerne les matériels de travaux publics. La cession des éléments d'actif a pour but de moderniser les immobilisations (par exemple : engins caterpillar, bulldozer ...) et d'éviter l'obsolescence de ces derniers.

De plus, il fallait vendre ces vieux matériels a bon prix parce que les coûts de réparation et l'entretien sont énormes (les pièces détachées sont presque importés) ce qui accroient les dépenses de la société.

Pour la location des matériels, il faut les augmenter en les diminuant par exemple le prix de la location pour qu'elle puisse apporter à l'entreprise beaucoup plus d'argents qui améliorera sa situation financière. L'argent ainsi obtenu sera peut être utiliser pour recourir aux investissements immatériels .Par exemple : les frais de recherche et développement, la formation des salariés ...

Après avoir proposer quelques solutions de l'encaissement, nous allons suggérer quelques solutions en ce qui concerne le décaissement.

## **SECTION 2 : Le décaissement :**

Comme toute entreprise, COLAS Madagascar à ses propres dépenses qui sont en général très lourdes, ce qui facilitera l'adaptation à un volume d'activité et la mise en marche de ce dernier. On peut citer les dépenses d'exploitations (, les charges du personnel ...), les dépenses hors exploitations comme les charges financières et les impôts sur les bénéfices. Comme le cas des encaissements, le PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler est le processus parfait pour

parvenir à un décaissement optimum. La gestion idéale c'est d'utiliser le strict minimum des dépenses qui assurent le déroulement normal des activités ou activités minimales.

Pour approfondir nos explications dans ce domaine, nous avons retenu les suggestions suivantes :

- ◆ Maîtrise des charges ;
- ◆ Amélioration des règlements fournisseurs ;
- ◆ Autres moyens pour améliorer le décaissement.

## **2.1 Maîtrise des charges :**

### **2.1 .1 Limitation des charges du personnel :**

Nous venons de voir dans la deuxième partie que les charges du personnel ne cessent d'augmenter et représente 13% des charges d'exploitations en 2008. Nous pensons que ce pourcentage est énorme et il est important de bien maîtriser pour le bien de la société.

Il faudrait trouver une stratégie opérant pour diminuer cette dépense sans impact négative sur la motivation et les conditions de vie des personnels. Par exemple, diminution ou annulation de quelques avantages sociaux c'est à dire qu'il ne faudra pas donner des avantages sociaux à tout le monde.

La restauration de la gestion de crise déjà pratiquée par la société actuellement est un meilleur moyen pour diminuer le décaissement de la société ou pour résister à la crise actuelle. Comme l'annulation du treizième mois, les frais médicaux ...par exemple, et mettre en place une procédure pour contrôler tous les dépenses du personnel .Si les charges du personnel arrivent a diminuer, par contre l'EBE augmente.

Nous proposons qu'il sera avantageux pour l'entreprise de diminuer le nombre des personnels expatriés en les remplaçant par des employés Malagasy compétents. Cela permettra à la société d'alléger la charge du personnel.

Ce ne sont pas ces charges seulement qu'il faudrait diminuer, les charges financières de la société nécessitent aussi à soumettre pour obtenir un résultat financier positif à long terme.

### 2.1.2 Limitation des charges financières :

Même si les charges financières sont des charges que l'entreprise ne peut pas s'échapper, il est possible de les diminuer pour qu'elles ne dépassent pas l'idéal .En effet, l'augmentation des charges financières peut perturber ou provoquer une conséquence mauvaise pour la structure financière de la société. De ce fait, il faut bien maîtriser ces charges c'est à dire que cela nécessite une bonne gestion d'achat des importations.

Puis, il fallait trouver des moyens pour modérer le niveau de risque de change qui est en général la principale cause d'augmentation des charges financières.

Prenons comme exemple, adoption d'une méthode de coût fixe c'est à dire que la société devra prendre une mesure de fixer un taux fixe utilisé pour la comptabilisation, l'encaissement et le décaissement. Donc il faudrait que la société trouve un moyen pour convaincre les fournisseurs d'utiliser ce taux fixé dans l'échange. Cela veut dire que la société règle ses dettes en utilisant ce taux mais pas le taux fixé par le MID.

Cette mesure est en général efficace surtout l'Ariary ne cesse de dévaluer par rapport en Euro et le Dollar.

De plus, comme solution, nous proposons à la société de céder les devises au cas où la valeur de monnaie étrangère accroît par rapport à la monnaie locale ; et en contre partie, acheter des devises dans le cas où le cours de monnaie étrangère diminue.

Donc, faire face à la crise actuelle, une bonne gestion d'achat, l'adoption d'une méthode de coût fixe et la cession de devise au bon moment sont les moyens efficaces pour limiter les risques de change ou l'accroissement des charges financières.

D' où l'entreprise doit maîtriser ses charges que ce soit en matière d'exploitation, financier pour qu'elle tire des profits incomparables.

### 2.2 Choix des fournisseurs avantageux :

Les achats importés sont l'un des principales causes de l'alourdissement des dépenses de la société à cause des règlements en devise. D'une part ; les frais de transport (en devise et/ou en Ariary) et le dédouanement d'une autre part. Aussi, COLAS Madagascar adopte une politique qui consiste à acheter toujours auprès des fournisseurs exclusive même si le prix est largement

supérieur aux autres fournisseurs existants .A titre d'exemple des fournisseurs exclusives de la société : HENRI FRAISE, COLBERT, AIR FRANCE, MADAUTO, SODIREX ...

Pour ce faire, nous recommandons à la société d'adopter une politique Marketing Mix (PPDC) qui consiste à étudier des fournisseurs (rapport qualité, prix et condition de paiement) afin de trouver les fournisseurs qui permet à l'entreprise de dégager une marge afin d'assurer ou d'accroître la rentabilité.

De plus, Il faudrait aussi que la société trouve une stratégie de diminuer les importations (si les bailleurs de fonds l'autorisent), si elle voudrait diminuer leurs dépenses de fonctionnement. Comme délocalisation et choix des fournisseurs avantageux (locaux ou dans des pays en voie de développement ou les matières premières et les taxes douanières sont moins cher) pour l'entreprise c'est à dire le produit de meilleur qualité avec un prix abordable qui assure la qualité en tenant compte la durabilité des ouvrages réalisés ,avec des délais d'échéance et le mode de distribution avantageux pour l'entreprise.

Exemple : HOLCIM pour les ciments.

Par ailleurs, si possible l'achat locaux permet à l'entreprise de diminuer le risque de change et la sortie des devises c'est à dire diminution des charges d'exploitations et peut être même financiers.

### **2.3 Autres moyens pour améliorer le décaissement :**

Nous verrons dans cet rubrique le choix des fournisseurs avantageux, le renforcement des recyclages des déchets et la réduction des avances fournisseurs et sous traitants.

#### **2.3.1 Renforcement de recyclage des déchets :**

Le recyclage est un axe fondamental et naturel d'action de développement durable, puisque COLAS Madagascar est un important producteur et utilisateur des matériaux de construction Comme les matières premières et consommables qui sont actuellement difficiles à obtenir à cause de l'augmentation de ces prix .Il fallait donc que COLAS Madagascar s'investir de plus dans le recyclage afin de diminuer les dépenses comme dans les services concassages (minage, la production et maintenance) et l'achat de ces matières .Le produit d'activité de recyclage est

destinée ensuite pour autoconsommation de la société. On peut recycler par exemple : les rebuts dans la construction routières (enrobé, scintiflex ...), les déchets des métiers de la route et du BTP (déblais terreux, béton de démolition, mâchefers...). L'autoconsommation des produits recyclés amoindrie les dépenses de la société donc il fallait récupérer ces déchets qui sont très nombreux dans les chantiers pour le recyclage.

Par ailleurs, la société COLAS Madagascar devra veiller à ce que cette technique d'adaptation n'affaiblisse pas la qualité et la durabilité des ouvrages réalisés sinon ce serait un désastre pour la société (une augmentation des dépenses). Pour cela, il fallait aussi améliorer la politique en matière de Recherche et Développement pour anticiper et répondre aux exigences des clients.

### 2.3.2 Réduction des avances fournisseurs et sous- traitant :

Les avances et acomptes versés par la société en 2008 représentent 31% de sommes total des fournisseurs et les sous traitant qui a pour total (en millions d'Ariary) de 18.152 ou plus précisément 17.412 pour les fournisseurs et 740 pour les sous- traitant .Ces chiffres sont élevés qu'il fallait le diminuer parce que plus on accorde aux fournisseurs et sous traitant des acomptes, plus le décaissement mensuel augmente .C'est pour cela qu'il ne fallait pas verser à ces derniers ces sommes mais il faut leurs avancer le minimum des achats ou le service rendu

Néanmoins, si l'entreprise arrivera à réduire ces acomptes, la trésorerie s'améliorera.

Comme par exemple : il fallait restaurer l'avance fixé par la société octroyée au sous traitant qui est égale à 10 % du service que ce dernier obtient au contrat et si possible il fallait trouver d'autre moyens pour les diminuer encore.

### 2.3.3 Augmenter le délai crédit-fournisseur :

Pour obtenir une meilleur équilibre financier c'est a dire une BFR négatif, il est nécessaire d'équilibrer en permanence le délais fournisseur et sous traitant au délai client. Pour cela, il faudrait que la société trouve une meilleure moyens de négocier et de s'efforcer afin d'obtenir un crédit fournisseur suffisamment longue .En effet, nous proposons un crédit de 60 à 120 jours auprès des fournisseurs même si ce délai sont loin d'être obtenus car revenons à la situation de crédit fournisseur qui est assez suffisant (par rapport au crédit client) : 30 jours en 2006 ; 20 jours en 2007 et 76 jours en 2008.

On peut aussi proposer à la société de négocier auprès des fournisseurs pour règlement à crédit le montant total de l'achat c'est à dire faire en sorte qu'aucun décaissement n'aura lieu au moment de l'achat.

Par exemple : - acheter tant de quantité auprès d'un fournisseur pour essayer d'obtenir des meilleurs conditions possibles ;

- la fidélisation auprès d'un fournisseur ou d'un sous traitant permet d'allonger le délai de règlement.

En effet, grâce à la notoriété de la société COLAS Madagascar (puissance d'achat, sa réputation,...), il sera facile pour lui d'entretenir des relations avec leurs fournisseurs.

Par conséquent, une politique de ralentissement de décaissement devra être mis en œuvre si la société voudrait diminuer le décaissement mensuel c'est à dire qu'une facture fournisseur ne doit pas réglé que quelque jour avant la date d'échéance.

Ayant constaté les solutions concernant la gestion financière, nous allons donner quelques propositions en ce qui concerne la gestion courante de la société COLAS Madagascar.

## **CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LA GESTION COURANTE :**

On a vu les faiblesses qu'on a constatées précédemment concernant le circuit d'information et d'organisation, nous allons proposer quelques solutions relatives au circuit des documents et l'organisation du système.

Tout d'abord, voyons dans la première section une proposition pour la rénovation du circuit des documents et par la suite dans la seconde section, le perfectionnement du système d'organisation de la société Colas Madagascar.

### **SECTION 1 Amélioration des circuits des documents :**

Améliorer le circuit des documents comptables ici veut dire raccourcissement, transmission rapide des documents comptables ainsi que la décentralisation et la rénovation des moyens.

#### **1.1 Transmission rapide des informations entre les chantiers et le service comptabilité et inversement :**

Actuellement les moyens de communication sont très rapide , fiables et en meilleurs qualités grâce au développement de la technologie de l'informatique comme les fibres optiques et la satellite .De plus , actuellement la mondialisation procure à l'entreprise des avantages décisives à l'amélioration de la capacité compétitive surtout en matière de communication qui ne cesse de se perfectionner du jour au lendemains .En effet , comme il existe quelques membres du service comptabilité où leurs machines ne sont pas encore liées au réseau (pas de connection ) avec les responsables des chantiers .

De ce fait, nous proposons au service comptabilité de demander au responsable du service informatique d'élargir le système de réseau informatique (pour tous les comptables sans exception).

Par conséquent, le transfert d'information se feront plus rapide et fiable parce que le temps coûte cher .Si elle parviendra à y parvenir, il y aura diminution de temps perdu ainsi que les pertes d'informations.

Donc, le risque de perte d'informations sera minimisé ce qui n'est pas le cas du service comptabilité.

## **1.2 Raccourcissement des circuits des documents comptables :**

Afin d'obtenir des informations rapides, il faut aussi que le circuit des documents soit la plus courte possible pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions rapides mais plutôt efficaces.

Ce qui est différent du cas du service comptabilité ou de la société en général, où le circuit des documents comptables est long et lent. De ce fait, il y a retard pour la préparation des décisions et des risques d'erreurs pour les dirigeants.

Pour que ces derniers prennent des décisions rapides et efficaces, il faudrait raccourcir le circuit des documents comptables venant des différents centres des chantiers pour obtenir les informations financières fiables.

## **1.3 Amélioration des moyens :**

### **1.3.1 Accélérer le renouvellement des matériels informatiques vétustes au niveau du service comptabilité**

Face à l'accroissement de l'activité de la société Colas Madagascar qui entraîne l'augmentation des tâches des comptables, nous proposons à la société de renouveler rapidement les matériels informatiques du service comptabilité c'est à dire mis à la disposition des comptables des ordinateurs plus sophistiqués (moderne et puissant) pour remplacer les vieilles machines. Ceci accélère l'exécution et la fiabilité des travaux effectués.

Cette nouvelle proposition permettra à la société d'alléger les charges d'entretiens et de réparation des machines. De plus, cela augmente la motivation des personnels.

### **1.3.2 Augmentation des équipes comptables :**

Le nombre des comptables assez suffisant dans les chantiers engendrent beaucoup de difficultés au niveau du service comptabilité. Donc, il est nécessaire si possible d'augmenter le nombre de ces derniers pour que l'information des chantiers soit exhaustive c'est à dire complète, claire, précise et compréhensible. Mais l'application de ceci nécessite des moyens importants pour faire

face à ses besoins de personnels en nombre et en qualité .Il faut recruter des comptables très compétents pour que ce derniers puissent adaptées a l'évolution des métiers et aussi pour minimiser les erreurs qui pourraient être faites par les comptables .

Notons qu'actuellement, le nombre de comptable dans un chantier est déjà augmenter de deux ce qui n'est pas le cas pendant notre stage c'est a dire qu'il existe deux comptables pour chaque chantier.

.

### 1.3.3 Amélioration des moyens de communications :

En ce qui concerne le service comptabilité, il fallait augmenter le nombre de poste téléphonique (fixe) dans les bureaux pour permettre aux équipes un contact rapide avec les dirigeants, les clients, les fournisseurs, les sous traitants et les comptables dans les chantiers.

Cette stratégie permet de minimiser les temps perdus et aussi les vont et viennent des employés. D'ou, il y a rapidité d'exécution de la tache opérationnelle et la facilitée de prise de décisions pour les hauts responsables.

Notons que le problème de communication est actuellement presque déjà résolu parce qu'au niveau du service comptabilité, il y a sept (7) postes téléphoniques s'il n'y a que cinq (5) pendant notre passage dans ce service.

### 1.3.4 Amélioration des locaux, des classements des documents pour archivage :

Nous venons de voir, dans la deuxième partie que les étagères de classement des documents comptables sont insuffisantes pour classer les documents comptables .Il fallait donc élargir les locaux d'archivages (classeurs, meubles de rangement) pour faciliter la recherche des documents comptables (comme les factures) ainsi que pour qu'on puisse faire d'autre classement dans les bureaux de la service comptabilité.

Il y a aussi d'autres moyens qui pourraient faciliter la recherche des documents déjà archivés ou classés. A titre d'exemple :

- La mise en place de tenu des registres des documents archivés par poste de travail ;
- la répartition des rayons par poste de travail c'est a dire il faudrait classer les documents selon leur nature (exemple : FA d'achat, FA fournisseur, accréditif, compte analytique ...)

- et la révision de codification des cartons de classement pour accélérer la recherche des documents.

## **SECTION 2 Amélioration de l'organisation :**

Ayant constaté le problème lié à l'organisation, nous avons retenu les points suivants pour l'améliorer. D'abord, la décentralisation puis formation de tous les comptables et enfin renforcer le contrôle d'information.

Notons ici que la décentralisation est déjà appliquer actuellement seul le manuel de procédure et la confirmation de procédure est en cours. Ce qui différencie du cas existant où la décentralisation est en cour pendant notre stage.

### **2.1 Décentralisation et délégation :**

Pour que l'activité de l'entreprise soit efficace, il fallait une structure simple et légère c'est à dire une structure décentralisée compléter par la délégation de pouvoir.

Même si actuellement, la décentralisation est appliquée chez COLAS Madagascar, il est préférable de l'appliquer car il faudrait que toutes les activités opérationnels de la société soient décentralisées .Pendant notre stage, nous constatons qu'il existe quelques services (comme le service comptabilité par exemple) qui sont toujours centralisés.

.En effet, la centralisation engendre des difficultés dans l'établissement de planification financière ; par contre, « la décentralisation constitue, au sein de la multinationale » comme COLAS Madagascar, « le seul moyens d'assurer l'efficacité de la gestion : - adaptation aux particularités locales des marches, des règlements, des institutions et des valeurs sociale ;

- mobilité et flexibilité pour faire face aux changements de l'environnement local.

Ainsi, elle offre de nombreux avantages à la société comme l'économie de temps pour les dirigeants, de la prise de décision et meilleure adaptation face aux problèmes qui se posent » <sup>(9)</sup>.

On peut adopter une stratégie de délégation de pouvoir si on désire améliorer le circuit d'information interne dans l'entreprise .Par exemple, en cas d'absence des trois directeurs

---

<sup>9</sup>Mr Mourad ABDIRASSOUL. La planification stratégique. Support de cours théoriques sur la Politique et Stratégique de l'Entreprise (en 2008)

compétents, on pourra déléguer ses pouvoirs aux autres directeurs de centre afin que ces derniers puissent remplacer leur place pour le signature des documents urgents.

## **2.2 Renforcer la formation du personnel :**

La formation représente l'un des composantes de la politique sociale de l'entreprise même si elle suscite le plus d'attente et met en jeu des budgets plus importants. Actuellement, il est nécessaire de recourir à des programmes de formation afin de suivre l'évolution technologique c'est à dire donner une compétence professionnelle à tous les personnels afin qu'eux soient adapter à des tâches déterminées et aux changement ou évolution des métiers. L'idée doit être défini par le service personnel ou le ressources humaines.

Même si la formation des collaborateurs est l'un des engagements fort de la société COLAS Madagascar, nous venons de voir dans la deuxième partie la manque d'attention de certaines comptables. Donc, si la société voudrait augmenter la performance de ses employés, il faudrait qu'elle adopte une politique de formation pour tous les comptables. Par exemple formation en ce qui concerne le PCG de la société, programmation (Access, Ciel compta, ...) pendant ou hors des heures de travail.

Mais il faut noter que la formation existe actuellement pour quelques membres du service comptabilité comme formation fiscal, Excel perfectionnement ...

Par ailleurs, si cela met en jeu de budget élevés, or, beaucoup d'avantage à long terme sont obtenus grâce à la formation des personnels : travail fiable, gain de temps, les employés sont capables de prendre des initiatives, ce qui facilite la prise de décision pour les dirigeants.

Outre, on peut aussi améliorer la compétence du personnel de la société soit par la motivation (plan de carrière, une rémunération valorisante) soit par le recyclage ou recrutement des personnels qualifiés (expérimenté, compétent et adapter au poste). Il est nécessaire d'améliorer aussi la communication interne entre les personnels ou partage de savoir faire et des expériences professionnelles entre eux même.

### **2.3 Renforcement de contrôle d'information :**

Pour que les dirigeants puissent prendre une bonne décision, il fallait que les informations comptables et financières soient correctes, exhaustives et claires.

Pour y parvenir, il est essentiel de renforcer le contrôle des informations dans les centres jusqu'au service comptabilité.

Par exemple : raccourcissement de délai de transmission des document dans les chantiers en quatre temps (à chaque semaine) au lieu de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> quinzaines afin que les contrôleurs auront le temps de vérification et contrôle normal des informations (manuel et informatisé) de ces derniers. Donc, les erreurs seront réduites et le temps perdu diminuera aussi.

Nous allons voir dans le chapitre ci-après les solutions retenues, les résultats attendus ainsi que les recommandations générales.

## **CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES, RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES :**

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons retenir quelques solutions en dégageant par la suite les résultats attendu et enfin en donnant certaines recommandations.

### **SECTION 1 : Solutions retenues :**

Parmi les propositions offertes précédemment, nous avons retenu les solutions suivantes que nous jugeons utiles :

- mieux gérer les ressources disponibles ;
- améliorer la méthode de recouvrement ;
- améliorer la circulation d'information.

#### **1.1 Modèle de gestion des ressources disponibles :**

Pour équilibrer la situation financière de l'entreprise, elle a besoin d'exploiter leur excédent de trésorerie en les investissent.

Tableau N° 21 : Modèle de tableau de répartitions de l'excédent de trésorerie (en millions d'Ariary) :

Année	2006	2007	2008
Excédent de trésorerie	46.990	133.303	165.736
Politique envisagée :			
- BTA	800	1.000	1.100
- Placement en Banques	90	303	356
- Acquisitions des immobilisations	20100	47.000	64.271
RESTE : Pour des besoins immédiats	26.000	85.000	100.009

Ce modèle permet à l'entreprise d'obtenir un équilibre de sa situation financière.

Voici l'explication de ce tableau : En premier lieu, la société devra maîtriser l'utilisation des ressources financières (disponibles) c'est-à-dire garder une partie de la trésorerie pour financer les besoins immédiats d'une part et l'utilisation du reste dans l'investissement.

En second lieu, elle devra définir puis analyser les investissements possibles qui sont : - investissement des matériels (immobilisations nouveaux) et investissement financiers (BTA et placement en banques). Enfin, après avoir choisi le ou les investissements avantageux pour l'entreprise, elle devra répartir cet excédent selon l'intérêt généré par ses investissements afin d'obtenir la trésorerie idéale.

Voici ci après le nouveau tableau de trésorerie de la société COLAS Madagascar :

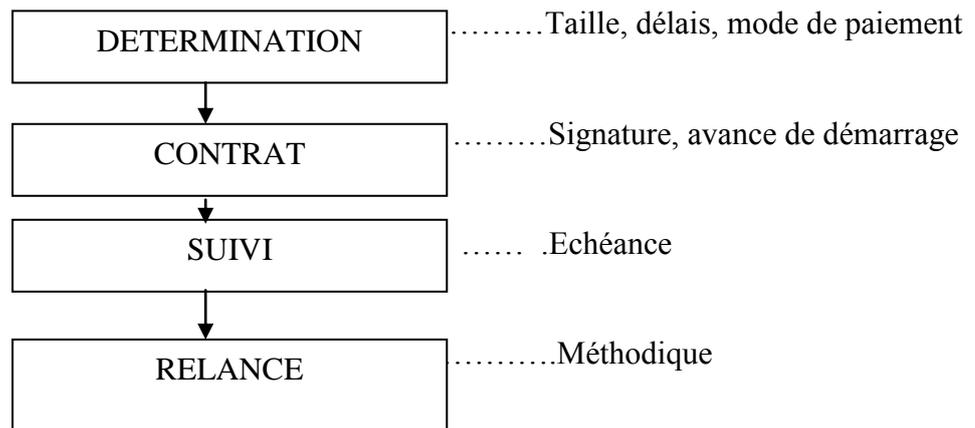
Tableau N° 22 : modèle de tableau de trésorerie nette (En millions d'Ariary)

Année	2006	2007	2008
FR	19.189	33.359	92.559
BFR	(6.811)	(51.641)	(7.450)
Ressources financières	35.124	89.000	103.087
Besoins financiers	9.124	4.000	3.078
<b>Trésorerie nette</b>	26.000	85.000	100.009

## 1.2 Modèle d'amélioration de méthode de recouvrement :

Pour améliorer son encaissement, l'entreprise devra renforcer sa stratégie de recouvrement même si ce dernier est récemment appliqué au niveau de la société.

Schéma N° 2



Ce modèle permet à l'entreprise d'optimiser ses encaissements afin d'honorer ses charges. Voici l'explication de ce schéma :

Après avoir obtenu un marché, l'entreprise ou le maître d'œuvre devra préciser les conditions à respecter : date du début et fin du marché, les bailleurs de fonds, le mode de paiement, l'échéance prévu, le montant d'avance de démarrage ... Quand tous les conditions sont remplis, on passe à la signature du contrat et après avoir obtenu l'avance, le maître d'œuvre peut commencer le travaux.

Puis, le responsable Administratif et Financier devra suivre l'échéance prévue du client.

Enfin, lorsqu'il y a existence des clients douteux, on procède au recouvrement des créances :

Niveau 1 : on contacte par téléphone ou envoyée une lettre à ses clients pour demander le paiement.

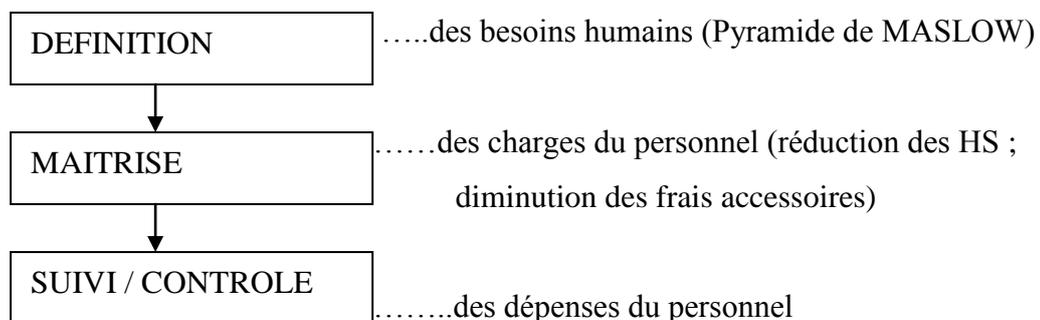
Niveau 2 : Après quelques jours (une semaine au maximum), s'il n'y a pas encore de règlement, on envoie une deuxième lettre comme avertissement de non paiement qui appellent l'arrêt du travaux et de les insister au paiement.

Niveau 3 : Après 30 jours de la date d'échéance, s'il n'y a pas encore réaction des clients, l'entreprise doit suspendre les travaux et on peut suivre ces clients à la justice s'il fallait utile.

### 1.3 Normalisation de la gestion des charges du personnel :

La société doit suivre le modèle ci dessous afin d'optimiser les charges du personnel tout en gardant leur motivation :

Schéma N° 3 :

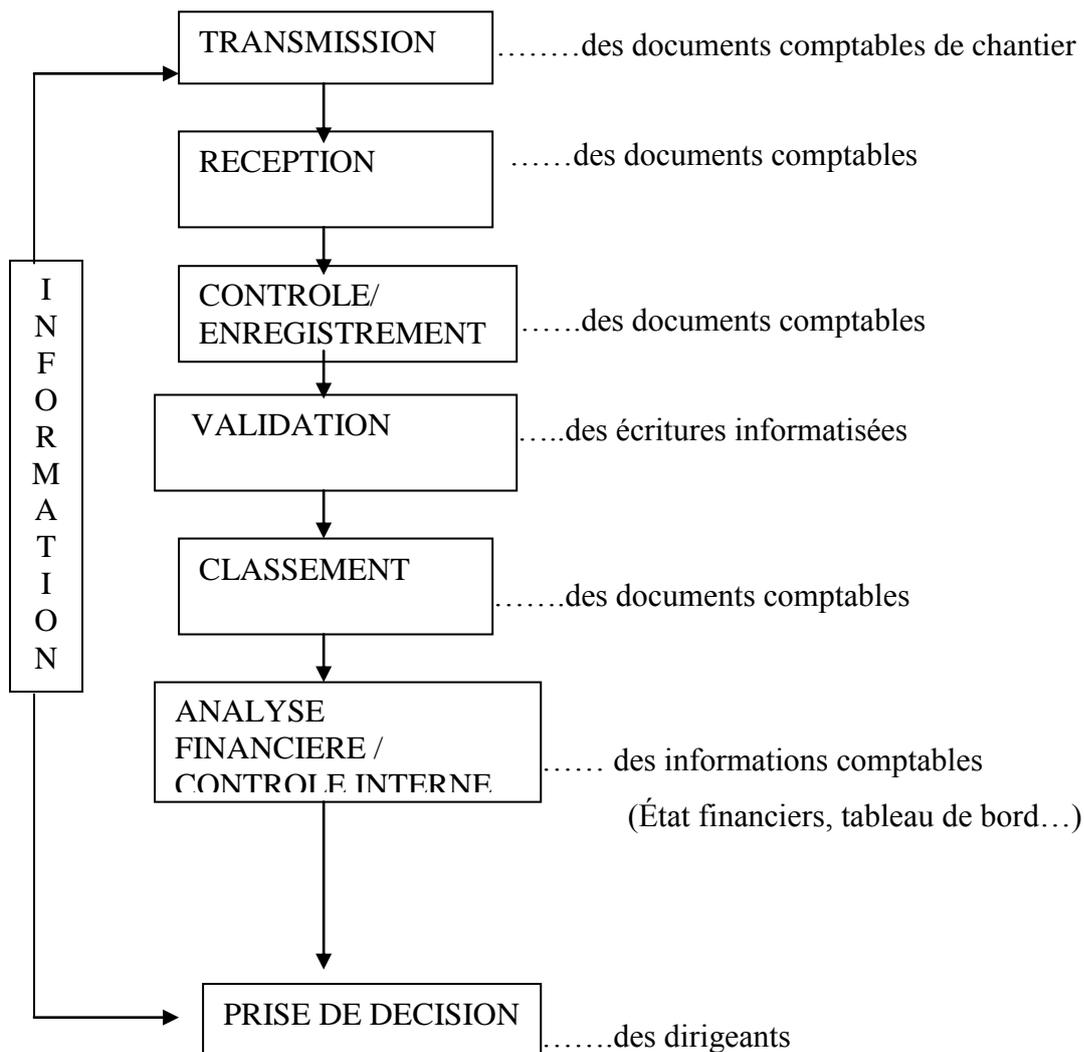


D'abord il faudrait déterminer les besoins (05) des collaborateurs afin de les motiver parce que c'est un facteur de productivité pour l'entreprise comme le besoins : fondamentaux, de sécurité, de s'appartenir à un groupe... Ensuite, la maîtrise des charges du personnel est primordial si on cherche à optimiser les charges d'exploitations selon l'accroissement ou la diminution de l'activité comme la réduction des avantages sociaux par exemple.

#### 1.4 Amélioration des circuits d'information :

Pour avoir une information exhaustive, rapide et complète, l'entreprise devra suivre la procédure suivant pour y parvenir :

Schéma N° 4 : Modèle de circuit d'information



D'après ce schéma, nous voyons sept (07) étapes que la société devra suivre :

1<sup>er</sup> étape : Contrôle des documents comptables par des équipes compétents dans les chantiers puis transmissions rapides (à chaque semaine) des documents et par intranet les informations vers le siège.

2<sup>ème</sup> étape : Après la réception de ces documents, on envoie les documents dans chaque centre concerné pour vérification et validation.

3<sup>ème</sup> étape : Les documents sont ensuite centralisés au service comptabilité pour vérification manuel et enregistrement informatisé.

4<sup>ème</sup> étape : Ensuite, on valide l'écriture comptable après la validation (écriture exacte)

5<sup>ème</sup> étape : Puis on passe au classement de ces documents dans des classeurs pour servir en cas de besoin.

6<sup>ème</sup> étape : On passe ensuite à l'analyse financière ou contrôle interne après traduction des informations fiables en informations comptables (état financiers, tableau de bord ...)

7<sup>ème</sup> étape : Enfin, l'information financière sera utilisée par la direction pour la prise des décisions et on passe ensuite à l'exécution de celles-ci.

## **SECTION 2 : Résultats attendus :**

L'amélioration de la performance de la société Colas Madagascar grâce à l'obtention de la service qualité, laboratoire et GM de la norme ISO 9001 ainsi que le projet d'administration obtenue grâce à cette norme internationale qui auront un impact considérable au niveau économique, social et financier.

### **2.1 Résultats économiques :**

Depuis ces soixante ans d'existence à Madagascar, on peut dire que la société Colas Madagascar est Leader dans la construction des infrastructures de transport en terme de qualité, dureté et de sécurité ... Cette présence de Colas Madagascar aura un impact favorable sur le développement économique de notre pays.

D'abord, c'est une société à investissement financière lourde, donc elle participera à l'augmentation du produit intérieur brute (PIB) parce que presque les travaux réalisés par la

société sont pour l'intérêt générale (transport, santé, éducation) .Selon (<sup>10</sup>) , « le développement économique n'est pas uniquement une affaire d'éducation , de santé ou d'infrastructures, mais de tout cela conjointement » .Donc, il aura amélioration du niveau de vie de la majorité de la population et augmentation des quantités produites c'est à dire il aura croissance et développement à la fois.

Pour la société, ces solutions proposés entraîneront une augmentation de ses VA.

## **2.2 Résultats financiers :**

Du point de vue financier, l'amélioration de l'équilibre financier de la société consistera à renforcer sa structure financière forte par engagement des investissements supplémentaires (la trésorerie en excès) pour améliorer les immobilisations, renforcer la formation des employés et pour développer leurs activités .Donc, les objectifs seront atteints.

Par ailleurs, la capacité d'Autofinancement élevé donne à l'entreprise une marge de manœuvre financière qui lui permettra de faire face à ses besoins de financement .D'où, le recours aux emprunts sera inutile pour l'entreprise.

## **2.3 Résultat social :**

Sur le plan social, la politique des ressources humaines de Colas Madagascar consistera à améliorer ses cinq engagements forte qui sont : le recrutement des meilleurs compétences, la formation à tous niveaux, l'encouragement, la protection de la santé et la vie, l'amplification d'une culture managériale des collaborateurs.

L'ensemble du personnel se trouvera motivé à l'accomplissement de leur tâche .Donc, l'entreprise investira des moyens humains et surtout financiers importants afin de matérialiser ces engagements .D'où, la vie des collaborateurs s'améliorera et la malaise sociale diminuera peu à peu.

Nous allons aborder sur la section qui suivra quelques recommandations.

---

<sup>10</sup> PAUL, Rosenstein-Rodan. Les acteurs de l'économie. Journal LE MONDE (Mardi 20 janvier 2009), P.12

### **SECTION 3 : Recommandations Générales:**

Quant à nous, dans le cas d'amélioration de la performance de COLAS Madagascar, nous adressons aux dirigeants de la société COLAS Madagascar quelques recommandations essentielles parmi les solutions proposées auparavant, en ce qui concerne la trésorerie et la gestion du personnel .

#### **3.1 Amélioration de la trésorerie :**

##### **3.1.1 Au niveau d'encaissement :**

Pour renforcer l'encaissement, nous faisons les recommandations suivantes :

- Restaurer et améliorera modernisation des immobilisations pour la bonne qualité des travaux, complété par la cession des immobilisations anciennes afin d'augmenter les fonds disponibles à utiliser ou /et de diminuer les coûts de réparations et d'entretiens.
- La diminution des crédits clients entraîne l'augmentation des fonds mensuels ou annuels pour l'entreprise.
- L'amélioration des locations des matérielles TP permet à l'entreprise d'augmenter le chiffre d'affaires.
- L'investissement de l'excédent de trésorerie entraîne un allègement des charges, ou une profit pour la société.

##### **3.1.2 Au niveau de décaissement:**

- La réduction des acomptes fournisseurs et sous traitants permet à l'entreprise d'augmenter les fonds disponibles à utiliser.
- Le recyclage des déchets Industriels et autres ainsi que l'autoconsommation des matières produits permettent à la société de diminuer les charges d'exploitation.
- Le choix des fournisseurs locaux avantageux permet à l'entreprise de restaurer ses devises et de diminuer les dépenses.
- L'allongement du délai crédit- fournisseur et sous traitant permet à l'entreprise d'alléger ses dettes mensuelles.

### 3.1.3 Amélioration de la gestion courante :

La gestion des ressources humaines est l'un des services le plus difficile à gérer mais qui occupe une place importante pour le développement de l'entreprise. Si la société veut atteindre ses objectifs, il faut en premier lieu bien maîtriser la gestion des ressources humaines c'est à dire valoriser les facteurs humains par le renforcement des politiques des ressources humaines de ce dernier .La politique qu'il faut amplifier sont : le renouvellement, la formation, la motivation et l'épanouissement de tous les personnels.

Bref , l'analyse de la gestion financière nous a permis de s'initier dans le monde professionnel dans lequel différentes connaissances dans les domaines ont été saisies , non seulement sur la gestion financière mais surtout sur l'ensemble des activités de la société.

C'est grâce à l'analyse de cette gestion financière que nous avons apporté des solutions que nous trouvons efficaces pour l'amélioration de cette dernière .Ainsi, à chaque solution apportée, des résultats sont attendus pour rendre les solutions possibles à exécuter.

Pourtant, diverses contraintes majeures bloquent à la réalisation de ces propositions, mais la société peut par ses moyens ou sa notoriété combattre ses facteurs nuisant au développement de ses activités .Donc, ces propositions sont réalisables pour une telle société comme COLAS Madagascar.

Nous terminons notre analyse par une conclusion générale.

## **CONCLUSION GENERALE :**

Nous voilà donc au terme de notre étude que nous avons pu mener grâce à la contribution des différentes personnes, d'un coté, de l'Université d'Antananarivo par des cours académiques et de l'autre de la société COLAS Madagascar qui nous a appris la réalité professionnelle par la pratique pendant les trois mois de stage.

C'est une entreprise Leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport de la grande île, la société COLAS Madagascar participe au développement économique du pays pendant ces soixante années d'existence à Madagascar. Aussi, on a constaté que la situation de la trésorerie de la société est toujours positive .Mais nous ne pouvons pas affirmer pour autant que la situation est suffisante.

Pourtant, il importe de souligner que l'organisation est un facteur d'efficacité, de productivité, de qualité, de sécurité, de communication et de participation .En effet, il n'y a pas de modèle type d'organisation de la fonction gestion finance : tout dépend de la taille de l'entreprise, de la complexité de ses activités, de la composition de sa clientèle. La centralisation dans un seul service, la structure trop hiérarchisée, la longueur du circuit des informations, l'insuffisance des moyens, sont des facteurs de blocage qui nuire le fonctionnement et le développement future de la société. Ces problèmes rendent difficiles les tâches du personnel et cela engendre des retards pour la prise de décisions des dirigeants concernant la définition et le contrôle du plan de fonctionnement ainsi que la prévision et la trésorerie.

En choisissant le thème « contribution à l'amélioration de la gestion financière cas : COLAS Madagascar S.A », la société nous a autorisés d'analyser son états financiers .C'est pour cela que notre objectif était d'apporter des solutions contribuant à l'amélioration de la gestion financière. Ce thème a alors trois rôle : d'abord, la gestion des ressources et les moyens financiers nécessaires à l'exploitation et à l'activité .Ensuite, de fournir l'information financiers aux décideurs et responsables opérationnels et enfin de remplir les obligations légales et fiscales de l'entreprise.

Suite à notre diagnostic financier, nous avons pu déceler des problèmes qui semblent à l'origine des erreurs de gestion. Ces problèmes se tournent sur la non maîtrise des flux de trésorerie, d'un coté, l' encaissement et de l'autre, le décaissement.

A cet effet, la méthode de gestion financière adoptée par la société COLAS Madagascar est insuffisante qui rend vulnérable l'action des dirigeants, particulièrement, dans la définition et le contrôle du Plan de fonctionnement et la prévision de sa trésorerie.

Cela ne veut pas dire que la méthode actuelle est un facteur de blocage pour le développement, au contraire, la méthode actuelle est un facteur de succès, c'est pour cela que cette étude de recherche renforce et améliore la méthode existante.

Alors, face à ces divers contraintes, pour la survie et le développement futur de la société, nos suggestions sont axées sur le raccourcissement du circuit des documents, une organisation décentralisée, la formation du personnel. Aussi, la société a pour intérêt à adopter un nouveau système d'information permettant une circulation rapide d'information et une bonne communication.

En effet, au niveau de la gestion financière, la maîtrise des dépenses d'exploitation et financiers, le recouvrement des créances, l'investissement de l'excédent de trésorerie, la négociation avec les clients, les fournisseurs et sous traitants sont primordiales afin d'optimiser le résultat de l'entreprise.

De plus, la société devra préserver et renforcer ses forces : la notoriété, la solvabilité, la qualité, sécurité, l'éthique, le respect de l'environnement, l'innovation, la formation des collaborateurs, la rigueur et la solidarité financière qui sont les facteurs clés de la poursuite d'une croissance rentable à long terme.

Par conséquent, les dirigeants devraient penser dès maintenant aux perspectives d'avenir parce qu'actuellement, d'une part, la concurrence est rude et d'autre part elle est devenue internationale qui nécessite le renforcement et l'amélioration de processus managérial : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler tout dans la société.

Pour en finir, nous souhaitons le meilleur et le plein succès à la société COLAS Madagascar ainsi qu'à tous ceux qui s'y intéressent principalement. Que « la route avance ».

**BIBLIOGRAPHIE &  
WEBOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1) COHEN Elie / G Nordmann, « La gestion financière de l'entreprise cas et commentaire », Tome 2, 160. p.
- 2) Dieudonné Razafimampandra : « COLAS Madagascar, Nos activités connexes, des services adaptés garants de la performance de nos réalisations » Antananarivo Mai 2006, 25.p.
- 3) GASTON Berger / M. Geronimi, « De la comptabilité à l'analyse financière », 209.p.
- 4) HERVE Le Bouc : « Colas en 2008 » France 2008 ,87.p.
- 5) PAUL Rosenstein -Rodan, « Les acteurs de l'économie » journal LE MONDE, Mardi 20 janvier 2009, 28.p.
- 6) PIERRE Conso, « La gestion financière de l'entreprise et la politique financière », 7<sup>ème</sup> édition DUNOD, 1985, 696.p.
- 7) THIBAUT Jean-Pierre, « Le diagnostic d'entreprise », diffusion : les éditions d'organisation, 325.p.
- 8) Support de cours théoriques sur la Politique et Stratégique de l'Entreprise par le Professeur Mr Mourad ABDIRASSOUL
- 9) Support de cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année par le Professeur Mr Cousin GERMAIN ; année 2004

## **WEBOGRAPHIE**

Bons de Trésor par Adjudication

[http://www : banque. Centrale. mg / index .php](http://www.banque.Centrale.mg/index.php) ; consulter le 27 juillet 2010

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe n° I : Compte de résultat des trois dernières années**

**Annexe n° II : Bilan des trois dernières années**

**Annexe n° III : Le tableau d'ensemble des Soldes Intermédiaire de Gestion**

**Annexe n°IV : Calcul de la CAF à partir de l'EBE**

**Annexe n°V : Questionnaire d'entretien**

## ANNEXE I

## COMPTE DE RESULTAT (en millions d'Ariary)

POSTE DES CHARGES	2006	2007	2008	POSTE DES PRODUITS	2006	2007	2008
				CREDIT			
<u>Charge d'exploitation:</u>				<u>Produit d'exploitation :</u>			
Achat de marchandise				Vente de marchandises	217	1	(14.164)
Variation de stock				Production vendue	262.411	298.702	474.966
Achat de matière premières et autres	180.630	194.579	276.296	<b>Sous total A -montant net du CA</b>	<b>262.628</b>	<b>298.703</b>	<b>460.802</b>
Impôts, taxe et versement assimilés	631	558	4.064	Production stockée	200	(1.641)	489
Salaire et charge sociale	25.021	32.521	45.300	Transfert des charges	16	8.229	28.687
Dotation aux amortissement et provision	31.030	39.924	47.500	Autres produits	27	3.752	500
Autre charges	443	1.180	(473)	Sous total B	<b>243</b>	<b>10.340</b>	<b>29.676</b>
<b>TOTAL (I)</b>	<b>237.755</b>	<b>268.762</b>	<b>372.687</b>	<b>TOTAL A+B (I)</b>	<b>262.871</b>	<b>309.043</b>	<b>490.478</b>
Quota- parts de résultat (II)				Quotes-parts de résultat (II)			1.516
<u>Charge financiers</u>				<u>Produit financiers</u>			
<b>TOTAL (III)</b>	<b>8.270</b>	<b>5.362</b>	<b>15.645</b>	<b>TOTAL (III)</b>	<b>1.155</b>	<b>4.359</b>	<b>20.335</b>
<u>Charge exceptionnelle</u>				<u>Produits exceptionnels</u>			
<b>TOTAL IV</b>				<b>TOTAL (IV)</b>			
Participation des salariés aux résultats (V)							
Impôts sur les bénéfices (VI)	<b>9.581</b>	<b>11.784</b>	<b>17.809</b>				
<b>TOTAL DES CHARGES (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>255.606</b>	<b>285.908</b>	<b>406.141</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS (I+II+III+IV)</b>	<b>264.026</b>	<b>313.402</b>	<b>512.329</b>
Solde créditeur	8.420	27.494	106.188				
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>264.026</b>	<b>313.402</b>	<b>512.329</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>264.026</b>	<b>313.402</b>	<b>512.329</b>

## ANNEXE II

## BILAN

Postes ACTIF	2006			2007			2008			Postes PASSIF	2006	2007	2008
	Brut	Amortissement	Net	Brut	Amortissement	Net	Brut	Amortissement	Net				
En millions d'Ariary										CP			
Immobilisation INCORP										Capital	10.120	10.120	10.120
Logiciel informatique	81	81	-	81	81	-	81	81	-	Réserves	-	953	1.012
Immobilisation CORP	32.884	31.284	1.600	62.730	52.235	10.495	82.087	60.881	21.206	Report à nouveau	-	6.675	10.547
Immobilisation FINANCIER	1	1	-	1	1	-	1	1	-	Résultat de l'exercice	8.420	27.494	106.188
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>32.966</b>	<b>31.366</b>	<b>1.600</b>	<b>62.812</b>	<b>52.317</b>	<b>10.495</b>	<b>82.169</b>	<b>60.963</b>	<b>21.206</b>	<b>SITUATION NETTE</b>	<b>18.540</b>	<b>45.242</b>	<b>127.867</b>
<b>Stock &amp; en cours</b>	5.913	798	5.115	11.098	924	10.174	21.398	2.229	19.169	<b>Provision pour risque</b>	<b>4.350</b>	<b>24.404</b>	<b>30.838</b>
<b>avance&amp; acomptes ver</b>	<b>17.328</b>	-	<b>17.328</b>	<b>17.028</b>	-	<b>17.028</b>	<b>18.152</b>	-	<b>18.152</b>	<b>DETTES</b>	<b>93.967</b>	<b>160.794</b>	<b>177.489</b>
<b>Créances:</b>	<b>40.082</b>	<b>8.847</b>	<b>31.235</b>	<b>58.303</b>	<b>9.463</b>	<b>48.840</b>	<b>112.873</b>	<b>10.369</b>	<b>102.504</b>	dette financière LMT	18.889	22.511	20.787
client	20.192	8.847	11.345	28.226	9.463	18.763	51.052	10.369	40.683	Dette financière CT	9.124	4.000	3.078
autres	19.890	-	19.890	300.771	-	30.077	61.821	-	61.821	Dette d'exploitation	39.351	96.547	115.209
<b>Disponibilité:</b>	<b>56.114</b>	-	<b>56.114</b>	<b>137.303</b>	-	<b>137.303</b>	<b>168.814</b>	-	<b>168.814</b>	Dettes diverses	25.664	36.797	37.476
banque	52.538	-	52.538	133.780	-	133.780	165.381	-	165.381	<b>produit constaté d'avance</b>	-	-	-
caisse	3.576	-	3.576	3.523	-	3.523	3.433	-	3.433	Différence de conversion	939	939	939
<b>charge constatée d'avance</b>	<b>215</b>	-	<b>215</b>	<b>1.350</b>	-	<b>1.350</b>	<b>1.099</b>	-	<b>1.099</b>	<b>TOTAL</b>	<b>116.857</b>	<b>230.440</b>	<b>336.194</b>
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>119.652</b>	<b>9.645</b>	<b>110.007</b>	<b>225.082</b>	<b>10.387</b>	<b>214.695</b>	<b>322.336</b>	<b>12.598</b>	<b>309.738</b>				
Différence de conversion	5.250	-	5.250	5.250	-	5.250	5.250	-	5.250				
<b>TOTAL</b>	<b>157.868</b>	<b>41.011</b>	<b>116.857</b>	<b>293.144</b>	<b>62.704</b>	<b>230.440</b>	<b>409.755</b>	<b>73.561</b>	<b>336.194</b>				

ANNEXE III LE TABLEAU D'ENSEMBLE DES SOLDES INTERMEDIAIRE DE GESTION				
	2008	2007	Variation en	Variation en
			chiffre	%
ventes de marchandises	(14.164)	1	(14.165)	(14.165)
coût d'achat des marchandises vendues				
(1) : MARGE COMMERCIALE	(14.164)	1	(14.165)	(14.165)
Production vendue	474.966	298.702	176.264	0,6
(2) : PRODUCTION DE L'EXERCICE	474.966	298.702	176.264	0,6
MARGE COMMERCIALE	(14.164)	1	(14.165)	(141.65)
PRODUCTION DE L'EXERCICE	474.966	298.702	176.264	0,6
CONSOMMATION INTERMEDIAIRES	(276.296)	(194.579)	(81.717)	0,4
(3) : VALEUR AJOUTEE	184.506	104.124	80.382	0,8
VALEUR AJOUTEE	170.342	104.124	66.218	0,6
Impôts & taxes	(4.064)	(558)	(3.506)	6,3
charge du personnel	(45.300)	(32.521)	(12.779)	0,4
(4) : EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	120.978	71.045	49.933	0,7
EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	120.978	71.045	49.933	0,7
Autre produit d'exploitation	500	3.752	-3.252	(0,9)
Reprise sur provision	30.692	6.588	24.104	3,7
Autre charge d'exploitation	473	(1.180)	1.653	(1,4)
Dotation au amortissement et provision	(47.500)	(39.924)	(7.576)	0,2
(5) : RESULTAT D'EXPLOITATION	105.143	40.281	64.862	1,6
RESULTAT FINANCIER	4.690	(1.003)	5.693	(5,7)
(6) : RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	109.833	39.278	70.555	1,8
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	123.997	39.278	84.719	2,2
RESULTAT EXCEPTIONNEL				
Impôts sur les bénéfices	(17.809)	(11.784)	(6.025)	0,5
(7) : RESULTAT DE L'EXERCICE	106.188	27.494	78.694	2,9

## ANNEXE IV

Calcul de la capacité d'Autofinancement (CAF) à partir de l'EBE :

(En millions d'Ariary)

Eléments	2007	2008
EBE	71.045	120.978
+ ô produits encaissables	3.752	500
+ Transferts de charges	8.229	28.687
+Produits financiers	4.359	20.335
+Produits exceptionnels	-	-
- Charges décaissables	-1.180	-(-473)
- Charges financières	-5.362	- 15.645
- Charge exceptionnelles	-	-
- Impôts sur les bénéfices	-11.784	-17.809
<b>CAF</b>	<b>69.059</b>	<b>137.519</b>

## ANNEXE V

Questionnaire d'entretien auprès des responsables du service comptabilité :

### **1.Comptabilité générale :**

#### A.Question générales :

- ◆ L'entreprise a-t-elle un plan comptable professionnel adapté ?
- ◆ Le respect des procédures comptables est-il régulièrement contrôlé par des expert-comptable ou commissaire aux comptes ?
- ◆ Les travaux d'enregistrement comptable sont-ils à jour et suivis régulièrement ?
- ◆ L'entreprise établit-elle des balances mensuelles ?

#### B.Ventes-Achats:

- ◆ Procède-t-on régulièrement à des contrôles d'exactitude des facturations clients ?
- ◆ Les factures fournisseurs sont-elles vérifiées par rapport aux commandes passées (quantités , qualité , prix, échéance et délai de paiement) ?
- ◆ Les comptes individuels clients et fournisseurs sont-ils analysés régulièrement ?

#### C. Trésorerie recettes- dépenses

- ◆ Les règlements sont-ils comptabilisés immédiatement à réception ?
- ◆ Les chèques sont-ils remis rapidement en banque (précisez le délai) ?
- ◆ Les effets émis ou reçus après acceptation sont-ils classés par échéance d'encaissement ?
- ◆ Procède-t-on mensuellement aux rapprochements bancaires ?

### 2. Comptabilité analytique et gestion budgétaire

- ◆ L'entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité analytique adapté à ses activités selon la méthode des coûts complets ou du direct costing ?
- ◆ Les réalisations budgétaires sont-elles contrôlées mensuellement et analysées avec les principaux responsables ?
- ◆ Les informations et résultats obtenus sont-ils communiqués aux différents responsables opérationnels ?

### 3. Gestion financière et gestion de trésorerie

- ◆ A partir de son plan stratégique et de ses prévisions d'exploitation, l'entreprise élabore-t-elle son plan de financement (3 à 5 ans) ?
- ◆ Procède-t-on annuellement à une analyse des résultats et des soldes intermédiaires de gestion ?
- ◆ Cette analyse est-elle complétée par l'étude de ratios significatifs d'activité et de gestion ou de rentabilité ?
- ◆ L'entreprise fait –elle des prévisions de trésorerie mensuelles ou annuelles ?

## TABLE DES MATIERES

### REMERCIEMENTS

### LISTE DES ILLUSTRATIONS

### LISTE DES ABREVIATIONS

	Page
INTRODUCTION.....	01
<b>PREMIERE PARTIE : CONCEPT GENERALE.....</b>	<b>04</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE COLAS MADAGASCAR.....</b>	<b>05</b>
Section 1 : Cadre d'études.....	05
1.1 : Historique.....	05
1.2 : Forme juridique de la société COLAS Madagascar.....	06
1.3 : Objet social.....	06
1.4 : Organisation de la société.....	07
1.4.1 : Organigramme.....	07
1.4.2 : Interprétation de l'organigramme.....	09
1.5 : Relation environnementale.....	11
1.5.1 : environnement externe de la société .....	12
1.5.1.1 : Les clients.....	12
1.5.1.2 : Les fournisseurs.....	12
1.5.1.3 : Les sous-traitants.....	13
1.5.1.4 : Les Bailleurs de fonds et organismes financiers internationaux.....	13
1.5.2 : Environnement interne de la société.....	13
1.5.2.1 : Effectif du personnel.....	13
Section 2 : Organisation comptable de la société.....	14
2.1 : Les services administratifs.....	15
2.2 : Le service santé.....	16
2.3 : Organisation comptable au niveau des départements.....	16
2.4 : Organisation comptable au niveau des chantiers.....	17

<b>CHAPITRE II : GENERALITE SUR LA GESTION FINANCIERE.....</b>	<b>18</b>
Section 1 :Concept Général.....	18
1.1 : Définition.....	18
1.2 :Mission et tâches de la fonction financière.....	19
1.2.1 :Objectifs.....	19
1.2.2 :Tâches.....	19
1.3 :Etude de la politique financière.....	20
Section.2 :Caractéristiques de la gestion financière.....	21
2.1 :Structure financière.....	21
2.2 :Analyse financière.....	21
2.3 :Contrainte d'équilibre financier.....	23
2.3.1 :Le fonds de Roulement ou FR.....	24
2.3.2 :Le Besoin en Fonds de Roulements ou BFR.....	24
2.3.3 :La Trésorerie ou T.....	25
2.4 :Mesure de la rentabilité d'une entreprise.....	26
2.4.1 :Introduction.....	26
2.4.2 :Notion de rentabilité.....	26
2.4.3 :La mesure de la rentabilité.....	26
<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>27</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE ET INTERPRETATION.....</b>	<b>30</b>
Section1 :Analyse du Bilan.....	30
1.1 :Calcul du FR Nette.....	30
1.2 :Calcul du BFR.....	31
1.3 : Calcul de la Trésorerie Nette.....	32
1.3.1 :Ratio de Trésorerie immédiate (TI).....	33
1.3.2 :Ratio de Trésorerie globale (TG).....	33
1.4 : Ratio de rotation des stocks des matières consommables.....	34
1.5 :Analyse de la situation de crédit .....	35
1.5.1 :Calcul de ratio de crédit client.....	35

1.5.2	: Calcul de ratio de crédit fournisseur .....	36
1.6	: Calcul du ratio d'autonomie financière.....	36
1.7	: Calcul du ratio de solvabilité.....	37
Section 2	: Analyse du compte de résultat.....	37
2.1	: Calcul des charges d'exploitations.....	37
2.2	: Calcul des résultats financiers.....	38
2.3	: Calcul des CAF.....	39
<b>CHAPITRE II</b>	<b>: PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>41</b>
Section 1	: Problèmes lies aux encaissements.....	41
1.1	: Crédit client trop long.....	41
1.2	: Faible recouvrement des créances.....	42
1.3	: Baisse d'encaissement.....	43
1.4	: Mauvaise exploitation des ressources financières.....	44
Section 2	: Problèmes lies aux décaissements.....	44
2.1	: Augmentation de certaines charges.....	44
2.1.1	: Charges sociales trop lourdes.....	45
2.1.2	: Charges financières croissantes.....	46
2.1.3	: Obsolescence des matériels et équipements.....	47
2.2	: Non maîtrise des règlements fournisseurs.....	47
2.2.1	: Sortie des devises.....	48
2.2.2	: Avances fournisseur et sous-traitant élevées.....	48
2.2.3	: Durées crédit fournisseur insuffisantes.....	49
Section 3	: Problèmes lies à la gestion courante.....	50
3.1	: Retard au niveau du circulation des documents comptables.....	53
3.1.1	: Retard au niveau de la comptabilisation des pièces comptables.....	54
3.1.2	: Non performance des moyens.....	56
3.2	: Au niveau du système organisationnel.....	58
3.2.1	: Structure centralisée et hiérarchisée.....	58
3.2.2	: Manque d'attention du personnel.....	59
3.2.3	: Insuffisance de recoupement d'information.....	60
<b>Conclusion</b>	<b> partielle.....</b>	<b>60</b>

**TROISIEME PARTIE : SUGGESTION ET PROPOSITION DES SOLUTIONS.....62**

**CHAPITRE I : LA GESTION FINANCIERE.....63**

Section 1 :L'encaissement.....63

1.1 :Améliorer le recouvrement client.....63

1.1.1 : Limiter les délais crédit client.....63

1.1.2 :Renforcer le système de relance.....65

1.1.3 :Sanction des clients douteux.....65

1.1.4 :Améliorer la gestion des fonds disponibles.....65

1.2 :Autres moyens pour améliorer l'encaissement.....67

1.2.1 Maintenir la politique de cessions des immobilisations et la location  
des matériels de TP.....67

Section2 :Le décaissement.....67

2.1 :Maîtrise des charges.....68

2.1.1 :Limitation des charges du personnel.....68

2.1.2 :Limitation des charges financières.....69

2.2 :Choix des fournisseurs avantageux.....69

2.3 :Autres moyens pour améliorer le décaissement.....70

2.3.1 :Renforcement de recyclage des déchets.....70

2.3.2 : Réduction des avances fournisseurs et sous-traitants.....71

2.3.3 :Augmenter le délais crédit-fournisseur.....71

**CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LA GESTION COURANTE.....73**

Section1 :Amélioration des circuits des documents.....73

1.1 : Transmission rapide des informations entre les chantiers et le service  
comptabilité et inversement.....73

1.2 : Raccourcissement des circuits des documents comptables.....74

1.3 :Amélioration des moyens.....74

1.3.1 : Accélérer le renouvellement des matériels informatiques vétustes au  
niveau du service comptabilité.....74

1.3.2 : Augmentation des équipes comptables.....74

1.3.3	: Amélioration des moyens de communications.....	75
1.3.4	: Amélioration des locaux, des classements des documents pour archivage.....	75
Section 2	: Amélioration de l'organisation.....	76
2.1	:Décentralisation et délégation.....	76
2.2	:Renforcer la formation du personnel.....	77
2.3	:Renforcement de contrôle d'information.....	78
 <b>CHAPITRE III : SOLUTION RETENUES , RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....</b>		 79
Section1	:Solutions retenues.....	79
1.1	:Modèle de gestion des ressources disponibles.....	79
1.2	:Modèle d'amélioration de méthode de recouvrement.....	80
1.3	:Normalisation de la gestion des charges du personnel.....	81
1.4	:Amélioration des circuits d'information.....	82
Section2	: Résultats attendus.....	83
2.1	:Résultats économiques.....	83
2.2	:Résultats financiers.....	84
2.3	:Résultats sociales.....	84
Section3	:Recommandations générales.....	85
3.1	:Amélioration de la trésorerie.....	85
3.1.1	: Au niveau d'encaissement.....	85
3.1.2	:Au niveau de décaissement.....	85
3.1.3	:Amélioration de la gestion courante.....	86
<b>Conclusion partielle</b>	.....	<b>86</b>
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		 <b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		
<b>ANNEXES</b>		
<b>TABLE DES MATIERES</b>		