

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS -----	i
REMERCIEMENTS -----	ii
SOMMAIRE-----	iii
LISTE DES FIGURES -----	v
LISTE DES ANNEXES -----	vi
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES -----	vii
INTRODUCTION -----	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITE SUR LA RECHERCHE-----	4
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE : -----	5
Section 1 : Identification et historique : -----	5
Section 2 : Objectifs et activités de la société :-----	8
Section 3 : Structure organisationnelle de TELMA Mobile : -----	12
Section 4-Environnements de TELMA : -----	18
CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE ---	23
Section 1 Définition de la comptabilité : -----	23
Section 2-Définition de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier : -----	23
Section 3-Démarche de la gestion de trésorerie : -----	24
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION	
DES PROBLEMES -----	34
CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE--	35
Section 1 : Confusion de tâches au service de comptabilité-----	35
Section 2 : Non maîtrise de charges et de recouvrement : -----	36
CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA STRUCTURE FINANCIERE :----	39
Section1 : Présentation des bilans fonctionnels : -----	39
Section2 : Analyse de l'équilibre financier de la société : -----	45
Section 3 : Trésorerie et solvabilité : -----	49
CHAPITRE III : ANALYSE CRITIQUE DES COMPTES D'EXPLOITATIONS --	53
Section1 : Présentation des soldes intermédiaires :-----	53
Section3 : Etude de rotation des capitaux : -----	57
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET SUGGESTIONS ----	61
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE----	62
Section 1 : Meilleure répartition de tâches au service de comptabilité :----	63

Section 2 : Maîtrise de charges et de recouvrement : -----	64
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE	68
Section1 : Au niveau de la structure financière :-----	68
Section2 : Au niveau de l'activité de l'entreprise : -----	74
Section 3 : Mise en place d'un système de contrôle de gestion : -----	76
CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT DE LA TRESORERIE :-----	81
Section 1 : Amélioration du suivi de la trésorerie :-----	81
Section 2 : Renforcement du contrôle interne : -----	82
CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS : -----	83
Section 1 : Résultat économique :-----	83
Section 2 : Résultat financier :-----	83
Section 3 : Résultat social -----	84
CONCLUSION GENERALE-----	85
BIBLIOGRAPHIE-----	87
TABLE DES MATIERES -----	88

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Organigramme de la commune urbaine d'Ambanja -----	11
Figure n°02 : Schéma synoptique de ressource de CTD -----	21
Figure n°03 : Caractéristique de l'analphabétisme -----	28
Figure n°04 : Relation entre les agents économiques -----	37

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Les numéros Telma a communiqué

Annexe 2 : Les offres

Annexe3 :Plan tarifaire Telma

LISTE DES ABREATIONS ET SIGLES

AC : Actif Courant

AT : Actif de Trésorerie

CA : Chiffre d’Affaire

CAF : Capacité d’Auto Financement

CP : Capitaux Propres

DMLT : Dette à Moyen et long Terme

ES : Emplois Stable

FRNG: Fonds de Roulement Net Global

LO: Levier Opérationnel

NIF: Numéro d’Identification Fiscale

PC: Passif Courant

PT: Passif du Trésorerie

SA : Société Anonyme

STIMAD : Société de Télécommunication International de Madagascar

TN : Trésorerie Net

INTRODUCTION

Le monde de la télécommunication a connu un fort développement dans notre vie actuelle. A Madagascar, le domaine de la téléphonie connaît aujourd'hui un nouvel essor par le développement de la téléphonie mobile sur le marché. Ce changement accroît l'exigence des consommateurs et le développement de la concurrence entre les opérateurs qui ne cesse d'innover leurs offres pour permettre la satisfaction des clients. Parallèlement à cette économie libérale qui est « la loi du plus fort » sous une autre forme, l'évolution technologique offre incessamment des nouveaux produits de biens et de services, et elle est d'autant plus porteuse d'opportunité que de menace. Pour Telma, la réflexion stratégique se préoccupe de la visibilité et la rentabilité de l'entreprise à long et moyen terme et le système de convergence qui consiste à l'amélioration des méthodes pour atteindre cette satisfaction ainsi que le regroupement des produits, services et les offres de l'entreprise sous une marque unique « **Telma** *Fixe mobile internet* ».

Ainsi, pour être sur le marché, assurer la survie de l'entreprise et garder sa place de leader, elle doit être performante en mettant un trait sur le souci des dirigeants d'entreprises qui est la maîtrise financière ou les prix varient du jour au lendemain. Pour cela, une des solutions efficaces serait d'essayer de maîtriser tous les paramètres de constitution de ces couts et prix de revient donc une trésorerie excédentaire ne reflète pas pour autant une gestion financière saine de l'entreprise.

L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée ou « trésorerie au voisinage de zéro » consiste à éviter la position d'emprunt de trésorerie et le maintien excessif de liquidités non rémunérées sur les comptes bancaires de l'entreprise. D'un autre coté, il faut savoir faire des analyses de risques et des opportunités mais surtout il faut être à l'écoute de son environnement aussi bien national qu'international.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : « **Analyse et amélioration de la gestion de trésorerie, cas de la société TELMA Mobile** ».

Ce travail a été réalisé au sein de la société TELMA Mobile, par intermédiaire de la direction administrative et financière. Ceci est pour l'optimisation, l'amélioration et la gestion de la trésorerie de cette entreprise.

L'objet de ce thème consiste à réaliser en priorité les objectifs sur la plan financier notamment à la gestion de la trésorerie afin de maintenir une technique permanente sur l'amélioration de la tenue de trésorerie de cette grande entreprise en télécommunication et d'améliorer aussi les conditions de travail de l'ensemble du personnel de la société.

Comme intérêt, il nous permet de mettre en pratique les cours théoriques qui nous ont été dispensés à l'Université d'Antananarivo, plus précisément à la Faculté DEGS. Nous avons pu aussi effectuer dans le cadre d'une recherche pendant trois mois de stage au sein TELMA Mobile en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion de trésorerie de cette société qui est déjà en grande envergure nationale actuellement. Dans ce cas, deux questions qui se posent sur l'amélioration de la tenue de la trésorerie. D'une part, est ce que pourra vraiment améliorer la gestion de trésorerie de TELMA Mobile? Pour quels moyens? Et quels sont les impacts déclenchés sur le plan économique, financier et social de cette société d'autre part?

Quant à la méthodologie d'approche, nous avons opté pour la recherche des méthodes de questionnaires vis-à-vis des différents responsables au sein TELMA Mobile notamment à la Direction administrative et financière de cette société par l'observation participative et directe. Ensuite, nous avons effectué aussi des entretiens auprès des différents services dans ces directions qui nous ont permis de découvrir la méthode de gestion de la trésorerie. Toutefois, nous avons eu des difficultés à cause du choix du thème : ce dernier est particulièrement difficile à traiter, mais un encadrement rigoureux a pu régler ce problème. Enfin, nous avons compilé les documents mis à notre disposition au sein de la DAF pour connaître en détails la gestion financière de TELMA Mobile. Pour mieux cerner le problème, nous avons eu recours à diverses investigations auprès de quelques personnes durant les trois mois de notre stage au sein de cette direction surtout le premier responsable à la personne du DAF et le comptable responsable de la trésorerie pour pouvoir améliorer la gestion pratiquée et pour qu'on puisse répondre à ce problème.

Pour terminer, nous allons donc diviser notre travail en trois parties.

Dans la première partie, nous allons faire une présentation générale de la recherche, en ce qui concerne l'historique de la société TELMA S.A., sa structure organisationnelle, ses activités et missions ainsi que les le rappel théorique sur la gestion de la trésorerie.

Quant à la deuxième partie, nous allons effectuer une analyse et identification des problèmes, c'est à dire au niveau de l'organisation interne de la société TELMA Mobile, notamment sur l'insuffisance du personnel qui entraîne de confusion des tâches, et déclenche aussi un retard d'informations. Ensuite, an niveau de l'analyse financière, elle comprendra de bilan fonctionnel ; de l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, c'est- à- dire, le bilan à grande masse, le bilan condensé, calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement, détermination des besoins en fonds de roulement, calcul et interprétation des ratios d'équilibre financière et la trésorerie de solvabilité. Ensuite, nous allons analyser les comptes de gestion c'est-à-dire le compte de résultat, ratios de rentabilité et rentabilité financière. En plus, nous avons étudié aussi la capacité d'autofinancement, l'étude des rotations des capitaux.

Enfin pour la troisième partie, elle traite « ***la proposition de solutions*** ». Elle comprend deux chapitres, à savoir l'amélioration de l'organisation interne à l'aide d'une meilleure répartition des tâches ou des fonctions et aussi de la situation financière future de l'entreprise, c'est à dire sur les moyens internes de la société, sur la mesure à apprendre pour augmenter le fonds de roulements. Ensuite, nous allons voir aussi les solutions au niveau de l'activité comme l'amélioration de chiffre d'affaires jusqu'au résultat net de l'exercice. Enfin, nous allons mettre en place de façon urgente un système de contrôle de gestion avec leurs caractéristiques.

PREMIERE PARTIE

GENERALITE SUR LA RECHERCHE

En premier chapitre, les généralités sur la société afin de mieux cerner le cadre de l'étude. Ce premier chapitre comprendra ainsi, l'identification et l'historique de la société Telecom Malagasy SA dénommée TELMA Fixe, la Telma Mobile SA et la Data Telecom Service SA dénommée DTS MOOV, objectif et activité de l'entreprise, structure organisationnelle et enfin l'environnement de l'entreprise. En second chapitre, nous allons parler des concepts théoriques sur la gestion de trésorerie et outils de la gestion de trésorerie.

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE :

Ce premier chapitre nous permettra d'avoir un aperçu global de la société. Pour sa mise en œuvre, quatre sections seront à étudier à savoir l'identification et historique de la société, objectifs et activité, la structure organisationnelle, et l'environnement.

Section 1 : Identification et historique :

Nous allons voir dans cette section l'identification ainsi que les faits marquants historiques de l'entreprise à travers un bref aperçu. Pour ce faire, nous allons voir tout de suite l'identification de la société TELMA Mobile.

1.1-Identification de la société :

TELECOM MALAGASY (TELMA) se distingue de deux grandes sociétés distinctes :

- TELMA FIXE
- TELMA MOBILE

En premier lieu nous allons voir l'identification de la société **TELMA FIXE**

- **Statut juridique** : société anonyme
- **Capital social** : Ar 41 156 200 000
- **Siège social** : Alarobia 101 Antananarivo B.P. 763
- **Date de création** : 07 février 1995
- **Registre de commerce** : N° 2003 B 00894 Antananarivo
- **INRSE** : N° 561263 régie par l'arrêté ministériel ou décision d'octroi de licence N° 04/05-OMERT/DG/L
- **Numéro d'identification fiscal** : 105 008 691

TEL : +261 20 25 427 05

FAX : 261 20 22 240 08

➤ **DUREE DE VIE** : 99 ans

En second lieu nous allons voir aussi l'identification de la société **TELMA FIXE**

➤ **Statut juridique** société Anonyme

➤ **Capital social** : Ar 10 000 000

➤ **Siège social** : Alarobia 101 Antananarivo B.P. 13 Bis

➤ **Date de création** : juillet 2006

➤ **Registre de commerce** : N° 2006 B 00601 Antananarivo

➤ **INSRE** : N° 64212 11 2006 0 10490 régie par l'arrête ministériel ou décision d'octroi de licence N° 06/02-OMERT/DG/L du 14 juillet 2006

➤ **Numéro d'identification fiscal** : 105 013 654 du 20 octobre 2006

TEL : +261 20 25 427 05

FAX : 261 20 22 494 87

Web : <http://www.telma.mg>

Slogan : « télécom malagasy.....Safidiko malagasy »

1.2-Historique de la société :

Telma occupe aujourd'hui une place prépondérante sur le marché de la téléphonie, celle d'opérateur de référence. Une place de 1^{er} choix qui s'explique avant tout par une histoire d'entreprise très riche mais également par la très grande confiance qui la lie depuis des années aux citoyens malagasy.

Afin de mettre en exergue les faits marquants l'histoire de l'entreprise, il est important de savoir l'histoire de la téléphonie à Madagascar. C'était en 1896 que le téléphone est introduit à Antananarivo avec 28 lignes de service, ensuite en 1904 la mise en place de cabines téléphoniques publiques à Antananarivo. L'Etat Malagasy et France câble et radio créent en 1971 la Société de Télécommunication International de Madagascar « STIMAD » pour gérer les appels internationaux.

Naissance de la société TELMA en 1995 par la fusion de deux entités qui sont la branche opérationnelle des télécommunications du ministère des postes et des télécommunications et l'entreprise STIMAD.

A cette époque, la société avait comme statut société d'Etat à budget autonome dont la France câble radio détient le quart de l'action, et, elle était le seul et unique opérateur à

Madagascar avec ses principales activités qui étaient les communications en lignes fixes et les réseaux d'entreprises.

En début de l'année 1996, une nouvelle loi a été promulguée portant sur la libération totale du secteur des télécommunications à Madagascar. Cet événement est marqué par l'octroi de licences aux autres opérateurs cellulaires à savoir TELECEL, SMN, MADACOM, SACEL et ANTARIS. En 1998 l'Etat a commencé le lancement de la privatisation qui n'a été finalisée qu'en 2004.

La privatisation de TELMA : la privatisation de TELMA, intervient à une période où le secteur connaît une forte croissance à Madagascar. Le lancement de l'appel d'offres pour la privatisation de TELMA était réalisé le 27 juin 2001. La stratégie de privatisation adoptée par le gouvernement vise à transférer aux investisseurs membres du consortium adjudicataire de l'appel d'offres la propriété de 70 % du capital social du TELMA, et à accorder au chef de file dudit consortium le contrôle effectif de la gestion et de l'exploitation de la société en limitant la participation des investisseurs étrangers internationaux à 49% du capital social de TELMA privatisée dans le but d'encourager la participation des investisseurs Malagasy. Avant la privatisation, les actions de la société anonyme étaient réparties comme suit :

- 66% des actions appartenaient à l'Etat Malagasy ;
- 34% des actions appartenaient à la France Câble et Radio (FCR).

En 2004 TELMA était privatisée, DISTACOM détenait la majorité du capital social. Ce dernier possédait 68% du capital, 28% du capital appartenaient à l'Etat et 4% du capital seront partagés à l'ensemble du personnel.

En 2005 plusieurs la société a mis en place les infrastructures nécessaire pour l'ADSL, le lancement du chantier Backbone national qui est une fibre optique mesurant plus de 2000km, lancement du CDMA téléphone fixe sans file.

En 2006, TELMA MOBILE était fondé en une seule marque pour plus de confort de proximité, d'accessibilité et de performance pour ses 200 000 clients, d'autant plus 85% de la population communique sur le réseau national TELMA qui couvre plus de 141 villes à Madagascar.

L'année 2007 est marquée par la mise en service de l'internet sur les téléphones mobile d'où l'apparition du logo « Telma FIXE MOBILE INTERNET ».

En début de l'année 2010 un nouveau projet était lancé « M-VOLA » ou Telma money afin de garder sa place de leader dans le secteur de la télécommunication.

Section 2 : Objectifs et activités de la société :

Dans cette section, nous allons présenter successivement ci-après les objectifs et les activités de la société TELMA Mobile dans toute la grande île. Pour ce faire, nous présenterons tout de suite les objectifs de cette société.

2.1-Objectif de la société TELMA Mobile :

La société a pour objet de la construction, la gestion des réseaux, l'exploitation de service de base de télécommunications nationales et internationales à Madagascar ainsi que la conception, la programmation , la préparation ou l'exécution des programmes et des plans d'équipement et d'investissement, de renouvellement et d'entretien relatifs au service public.

Cet objectif peut être résumé de cette manière de rendre la téléphonie abordable au grand nombre ; d'apporter à Madagascar la meilleure en matière de nouvelles technologies ; de faciliter l'accès en télécommunication ; de se rapprocher encore plus de ses consommateurs par ses différentes activités commerciales ; d'offrir à se clients des services et des produits qui suivent les nouvelles technologies de l'information et de télécommunication à des prix compétitifs ; de développer sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents et sa performance dans le monde la télécommunication ; de désenclaver les régions isolées ; de garder sa position de leader sur le marché national par l'élargissement du marché cible et d'augmenter son chiffre d'affaire et d'avoir une forte notoriété.

2.2-Activité de la société TELMA Mobile :

Les principales activités de la société consistent en l'établissement, la gestion et l'exploitation à Madagascar des réseaux et du service public national et international des télécommunications :

- l'aide de la télécommunication TELMA relie la Grande Ile au reste du monde par le regroupement de leurs offres produits et services sous une marque unique : « Telma FIXE, MOBILE, INTERNET » ;
- le marché visé par la société est le marché des services de communication voix fixes et des services de transmissions de données aujourd'hui, la société dispose le marché des lignes mobiles avec TELMA MOBILE qui est une filiale de la société TELECOM MALAGASY et met en ligne une nouvelle technologie de transmission de données à l'aide de la fibre optique.

2.2.1-Produits et services :

a)-Produit de la société :

Les produits que TELMA offrent à la disposition de sa clientèle se résume comme suit :

Pour Telma FIXE :

- Pack TELMA ou CDMA « téléphone fixe sans fil en mode prépayée ou abonnement » qui a rencontré un vif succès auprès des consommateurs, dépassant toutes les prévisions et, était la solution de téléphonie fixe la plus innovante et la plus économique du marché. Ce nouveau pack proposé par TELMA se compose d'un terminal, qui se branche directement sur la prise du courant électrique. Ce pack nous donne accès au fax et à l'internet et dispose une autonomie de 24h en cas de panne de courant électrique.
- Télécartes : carte téléphonique avec puce utilisée spécialement aux publiphones avec 25 unités, 50 unités, 100 unités, 150 unités. Ce service a été commercialisé au public depuis l'année 1996. Parallèlement au développement du publiphone, la vente des télécartes suit une progression.
- Télécarte KIKOM avec 200 unités. Cette carte a le même aspect que la télécarte sauf que la carte KIKOM est sans puce. Elle est utilisée à partir de n'importe quel poste téléphonique fixe utilisant la norme de fréquence vocale ou d'un publiphone. C'est une carte à grattable à crédit prépayée, à chaque carte est associée un code à 14 chiffres, qui sera communiqué au centrale en composant un numéro vert.
- Télécarte KIKOM TSINJO. Ce produit consiste à allouer à une ligne téléphonique déterminée un crédit payé d'avance pour la consommation. Tout appel effectué à partir du poste rattaché à la ligne fait diminuer le crédit alloué. Le crédit est présenté sous forme d'un code à 14 chiffres et téléchargé à partir du poste sur lequel on veut passer les appels. Le compte est rechargeable.
- Carte unique : valable pour les téléphones portables et les packs fixes. Cette carte est vendue suivants le montant de crédit voulu Ar2000, Ar 5000, Ar 10000, Ar 15000
- Téléphone fixe utilisant des lignes téléphoniques.

Publiphones. Il y a deux sortes de publiphones : le publiphone de couleur verte et les publiphones de couleur grise :

Pour Telma MOBILE :

Il existe aussi de téléphone de tout genre avec une carte SIM TELMA, à savoir de la carte SIM avec le numéro souhaité et la carte unique.

Pour l'INTERNET :

- Kit data 1000
- Kit data 2000
- Carte MOOV avec Ar 5000, Ar 10000, Ar 15000
- Clé 3G+MOOV

b)-Services de la société :

Le développement de la téléphonie rurale fait partie des engagements de TELMA.123 localités sont actuellement équipées de publiphone dans tout l'Iles. Grace au déploiement de la fibre optique par TELMA, le SDSL est lancé depuis l'année 2007. Cette technologie offre ce qu'il y a de mieux en termes de qualité de transmission et de sécurité en matière d'internet. Le SDSL, avec un débit symétrique, permet aux entreprises d'échanger en temps réel leurs données. La facturation des appels internationaux sont à la seconde pour tous les clients TELMA FIXE ou MOBILE quelle que soit leur offre, post payée ou prépayé. Le roaming à l'étranger : appels depuis 147 pays avec 371 opérateurs partenaires.

Le réseau d'entreprise est conçu pour transporter en toute sécurité l'ensemble de flux de voix et de données, elle permet également d'obtenir un volume de bande passante symétrique en émission/réception jusqu'à 4 mégas. L'entité met à disposition de ses clients deux types d'offre pour les services voix :

- L'offre POSTPAYÉ : L'abonné souscrit un abonnement, obtient un numéro d'appel et paie sa communication auprès de TELMA shop à chaque fin du mois ;

- L'offre PREPAYE : le client achète un poste auprès de TELMA shop et obtient à la fois un numéro. Ici le client ne paie aucun abonnement, il lui suffit simplement d'acheter une carte prépayée et de recharger pour pouvoir appeler.

Section 3 : Structure organisationnelle de TELMA Mobile :

La structure est définie comme : « Une organisation des relations entre les personnes qui la constituent. C'est donc la conception des moyens nécessaire aux fonctions d'un organisme social. La structure est représentée sous forme de graphique appelé organigramme».

3.1-Fonction :

L'organigramme permet au responsable de connaître exactement la structure de l'entreprise. Il nous permet aussi de connaître la liaison organisationnelle afin d'éviter le conflit d'autorité entre les personnels, d'identifier la responsabilité du personnel et de constater les anomalies de l'organisation.

3.2-Organigramme général :

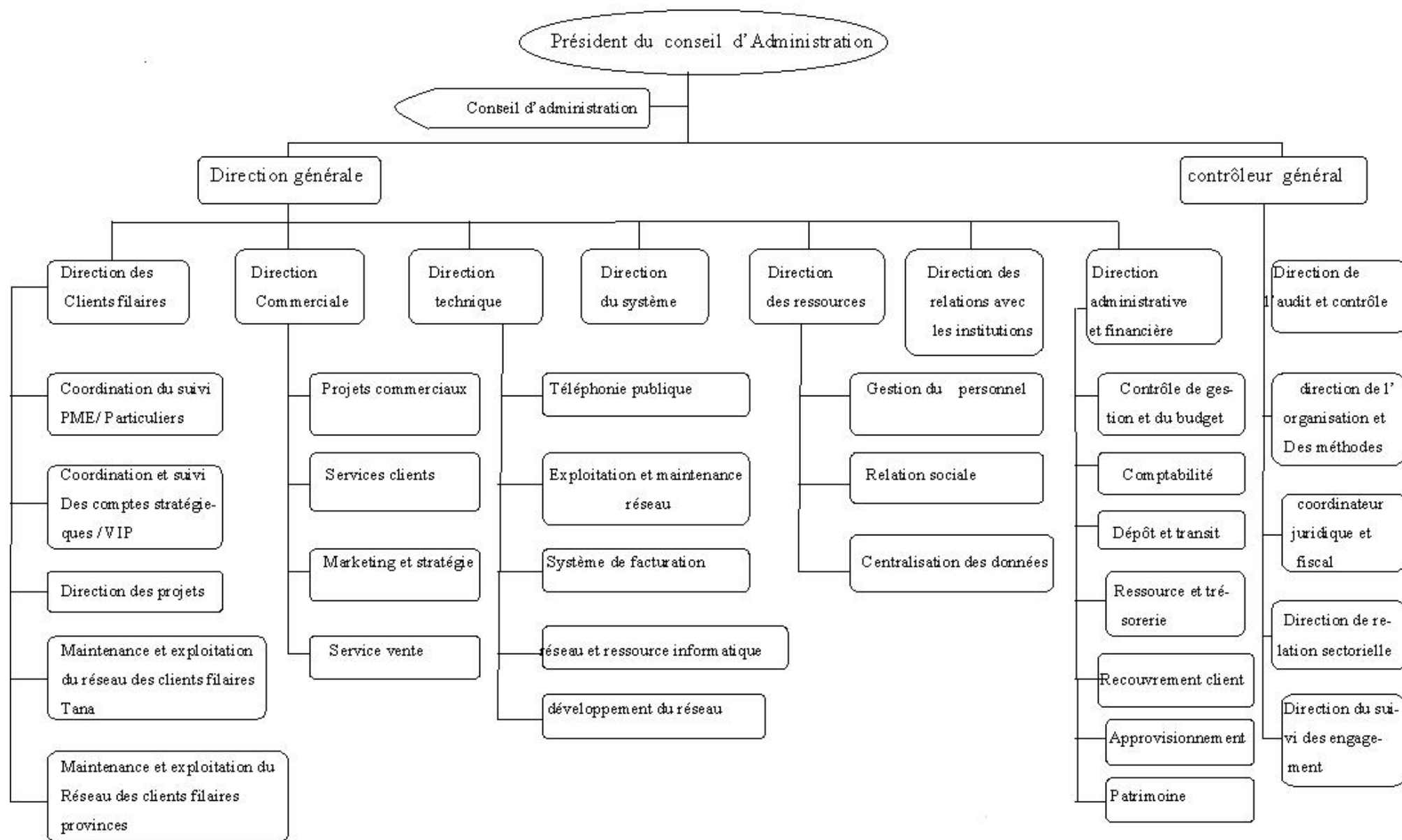
Les entreprises quelles que soient leurs activités ont toujours leur propre structure. Mais même si chaque entreprise a sa propre structure, il y a des structures de base qui se ressemblent. L'entreprise est divisée en plusieurs départements ou service. Chaque département ou service aura un responsable. Entre ces départements, il devrait exister des relations. La structure sera l'ensemble de ces relations. Donc, elle peut être définie comme un schéma d'ensemble des responsabilités et des relations entre les départements, sections dans une entreprise.

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure de l'entité. Il doit préciser en particulier la répartition des tâches entre les services, le niveau hiérarchique, les liaisons entre les services.

Il est à la fois un instrument d'information dans l'ensemble de l'entreprise, un instrument d'analyse qui permet de découvrir les erreurs de l'organisation.

Concernant l'organigramme, il est cependant défini comme : « *Une représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec le titre et la position de chacun de ses membres* ».

Les activités opérationnelles sont réalisées par le Directeur général avec ses adjoints et les orientations stratégiques sont assurées par le Président du conseil d'Administration. Schématiquement l'organigramme de la société se présente comme suit :



Attribution des principaux responsables

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : se charge de la détermination de la politique de la société.

DIRECTION GENERALE : applique la politique de la société définie par le conseil d'administration.

Direction Commerciale s'occupe la commercialisation des produits et des services ainsi que les services après ventes. Elle se charge aussi de l'étude de marché.

Direction Technique est chargée de l'exécution figurant dans l'exploitation, la facturation, les réseaux et les ressources informatiques ainsi que le développement des réseaux.

Direction Administrative et Financière assure le contrôle des opérations financières et des comptables et veille au bon fonctionnement du traitement des données économiques et financiers de l'entité et de la prise de décision financière. Elle garantit le recouvrement des impayés comme son nom l'indique.

Direction des Ressources Humaines détermine de la politique d'intégration et de motivation, de communication et de négociation (droit de travail). Elle se charge également de la direction du personnel et de définir la politique et la programmation du système d'information au sein de la société.

Direction Client Filaire veille à l'exécution et le suivi des installations ainsi que les dérangements de toutes installations filaires à Madagascar. Elle se charge aussi de la mise en place et le renforcement d'un projet filaire.

CONTROLEUR GENERAL :

Ce département est assuré par les directions suivantes :

Direction des Opérations et Méthodes :

Cette direction veille à l'application des méthodes et procédures existantes chez la société. Elle se charge aussi à la conservation des données relatives à la mise à jour de l'organigramme, des suivis du personnel en relation avec sa nomination et assure enfin la mise en place des systèmes d'information entre le personnel et des différentes entités.

Direction de la qualité et de l'Audit :

Elle garde le contrôle interne des différentes entités surtout à la gestion des patrimoines et gestion financière de la société. Elle surveille également la fiabilité de l'application des procédures existantes chez la société et l'amélioration de la qualité de service.

Direction des Risques Juridiques :

Cette direction assure la défense tout ce qui concerne l'intérêt de la société que ce soit interne autre que le recouvrement client ou externe et prévoit tous les risques que pourraient encourus la société. Elle traite tous les dossiers nécessaires au besoin du tribunal contre les personnels et les tiers qui veulent détruite les patrimoines de la société. Elle aide aussi à l'assistance de la demande interne en cas d'encouru judiciaire causé par les clients et les personnels de la société.

Direction des Patrimoines :

Elle gère seule le patrimoine de la société c'est-à-dire les acquisitions et se mouvements. Elle maintient le contrôle et le suivi de la circulation de ces biens au siège qu'en provinces mais surtout sur ses entretiens et ses réparations.

Direction de Contrôle de Gestion et du Budget :

La maîtrise des charges et produits de façon active à l'élaboration des budgets détaillés par entité est son principal activité et du suivi des réalisations par rapports aux prévisions. Elle assure aussi la conception et la mise en œuvre d'une comptabilité analytique afin de faire un suivi adéquat des charges générées par la société et de pouvoir déterminer par la suite le coût de revient de chaque produit.

Comme notre étude est basé sur la gestion de la trésorerie il est très important de présenter les missions ainsi que l'organigramme de la direction qui s'occupe de la trésorerie : la Direction Administrative et financier.

3.3-Les missions de la Direction Administrative et Financière :

La Direction Administrative et Financière a comme mission de :

- Retrouver les équilibres financiers : financement long terme Fixe/Mobile orienté cash flow.
- Encaisser les revenus et favoriser le développement de nouvelles sources de revenus
- Simplifier la structure opérationnelle de TELMA, alignement des procès des deux sociétés et gains de productivité (automatisation des taches, décentralisation et renforcement contrôle central).
- Développer une culture de gestion économie au sein des métiers opérationnels, hors de la finance et une organisation facilitant le contrôle interne.
- Harmoniser les règles comptables, et les outils de contrôle budgétaire et financier.
- Assurer la supervisons groupe des revenus.

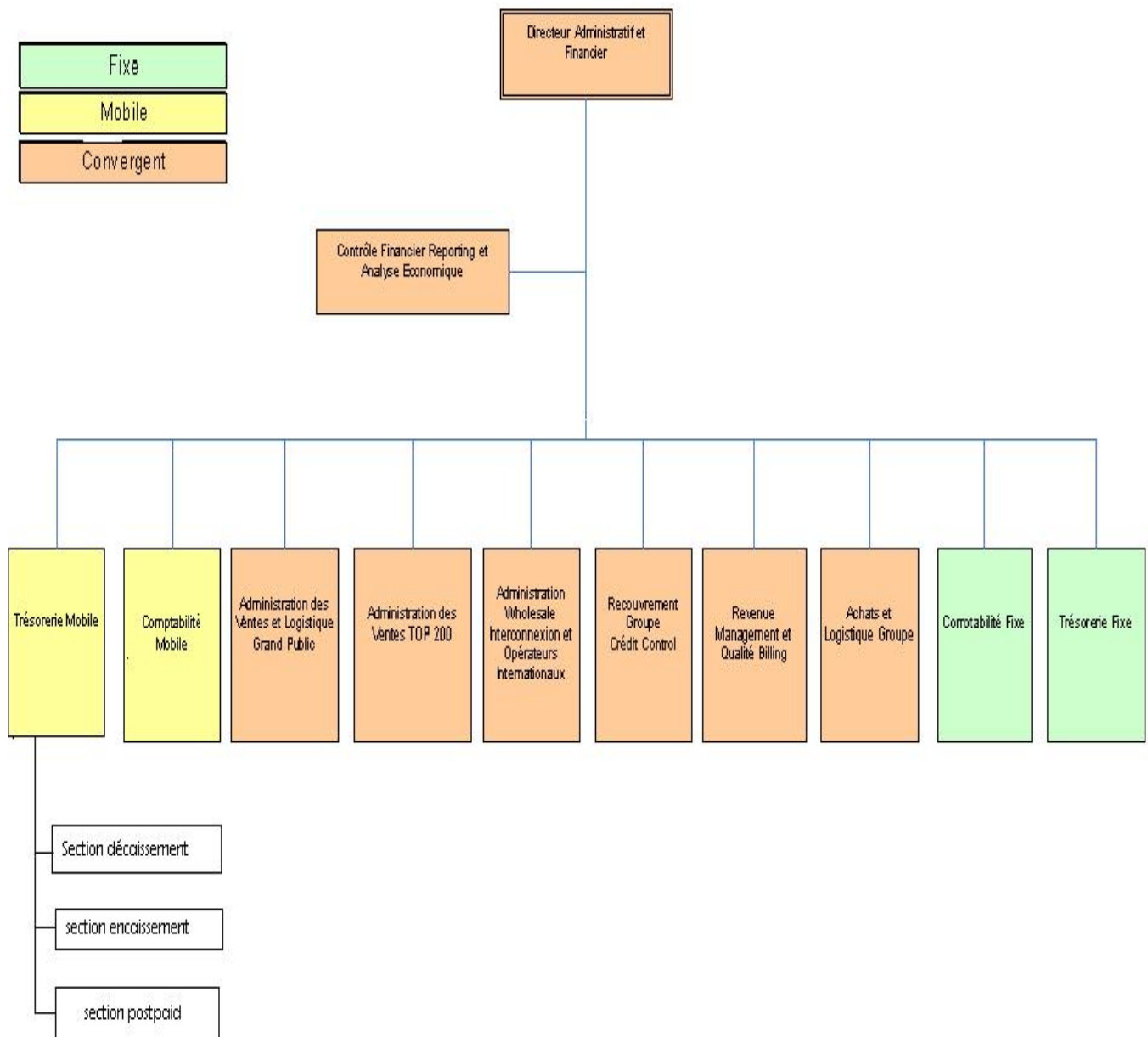
-Développer la maitrise économique des déploiements du patrimoine réseau et de la gestion des contrats équipementiers.

-Favoriser et continuer avec l'aide de l'équipe du contrôle général, la mise en place de procès et méthodes efficaces garantissant un meilleur service au client dans un environnement fiable et sécurisé.

3.4- Organigramme de la direction administrative et financière :

L'organigramme de la direction administrative et financier se présent comme suit :

Figure 2 archive la société



Est rattachée directement au directeur pour les besoins de coordination **une assistante**, qui interviendra en support de la Direction Administrative et Financière au cas par cas.

Le contrôle Financier, Reporting et Analyse Economique a la charge de produire les indications clefs de gestion fixe et mobile, le reporting (réel-budget) pour les deux entités afin de faciliter la prise de décision.

Le département comptabilité mobile conserve sa mission de reporting et assurera également une mission support groupe (pratiques et méthodes comptables fiscalité, suivi des immobilisations...).

Le département Trésorerie mobile assure la supervision de l'ensemble des mouvements de cash flow et inclut également la gestion clients post payés mobile.

Mais par contre, **le département de la comptabilité Fixe assure :**

- le suivi et maitrise du patrimoine de réseau télécom ainsi que de l'administration des sites techniques (loyer, énergie...).
- meilleure maitrise de la relation fournisseurs, en particulier des fournisseurs critiques (JIRAMA, équipementiers...).

Le département de la trésorerie FIXE assure

- Le suivi et imputation des règlements clients postpaid
- La planification à court et moyen terme de la trésorerie.

L'administration des ventes et logistique grands public a comme mission principale de mettre sur le marché efficace tous les produits prépayés, le contrôle des transactions et des stocks, et assure la relation administrative avec le réseau de distribution et les agences.

L'administration de vente assure la mission de coordination du service administratif aux clients avant vente et après vente.

Recouvrement Groupe Crédit Contrôle coordonne l'ensemble des activités de recouvrement de TELMA dès l'émission de la facture au client et à toute autorité sur les actions à prendre après consultation de la Direction générale et de la Direction commerciale.

L'administration des ventes wholesale et interconnexion est en charge d'administrer les relations contractuelles et commerciales avec les clients et partenaires opérateurs nationaux et internationaux et assure les échanges de données, la facturation et le recouvrement.

Revenue Management groupe a comme rôle de veiller à l'intégrité et la qualité des revenus facturés (prépayé et post payé) et la traçabilité de la facturation de toute forme de trafic. Elle assure la maitrise des risques sur le revenu

L'achat et logistique groupe est une division nouvellement créée pour optimiser les achats et la logistique, transport pour les deux entités Fixe et Mobile.

Section 4-Environnements de TELMA :

L'environnement de l'entreprise est une cellule sociale où on gère les différents conflits entre les différents intervenants dans la société qui se matérialise par l'existence de compétence de personnel, d'un comité d'entreprise, et par la création et la mise en œuvre de l'indicateur permettant une véritable gestion sociale de l'entreprise. Il peut être interne et externe.

4.1-L'environnement interne :

L'environnement interne est composé entre autre par les ressources et les règlements internes a savoir :

➤ Les moyens humains :

La gestion des ressources de TELMA est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources personnelles pour une plus grande efficacité et efficience (le salaire ; les déclarations sociales ; la formation ; les relations sociales et le recrutement).

Ce dernier est valable que si un poste est vacant. Les candidats touchés par l'appel au recrutement sont des employés de la société même ayant les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper la place libre, autrement la société fait un appel au recrutement interne.

L'ensemble des employés de TELMA compte : plus de 1000 personnes dont les 65 % sont des femmes et les 35 % sont des hommes. Il est annoté que 75 % des employés sont jeunes entre 22 à 42 an.

Les employés de la trésorerie MOBILE sont en nombre de : 4 personnes. Ses personnels sont classés selon les classifications suivantes :

Cadres dirigeants : HC6A, HC6B

Cadres supérieurs : HC5, HC4

Encadrement : HC3A, HC3B

Maîtrise ou Technicien : HC2, HC1

Niveau exécution : en référence au Code du Travail malgache

5	Ouvrier spécialisé ou Collaborateur administratif
4	Ouvrier professionnel
3	Chauffeur livreur
2	Chauffeur
1	Manœuvre

➤ **Les moyens financiers :**

Les moyens financiers permettent à une entreprise de développer ses activités et de pouvoir gérer les mouvements interne et externe d'exploitation ainsi que les investissements, de ce fait au niveau de la TELMA, elle possède les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ces projets ainsi que l'amélioration de ces activités justifiant son existence aujourd'hui et de sa capacité de relation avec les banques locales internationales de devise CL PARIS....

Ils sont composés :

Des versements reçus des postpaid

Des versements reçus des Telma shop : vente des packs, de crédit unique, de crédit Davao 2TOI ET MOI, kit DATA, carte MOOV, clé 3G+

Des versements effectués par les distributeurs sur la vente des produits

Des revenus sur les produits d'interconnexion

Des revenus de produits de roaming

➤ **Les moyens matériels :**

Les moyens matériels sont les éléments servant à la société d'atteindre ses objectifs. Ils sont utilisés dans le cadre de l'activité de la société à savoir : les matériels roulants, les matériels de bureau et informatiques, les équipements des sites (antennes, émetteurs,...), le réseau BACKBONE NATIONALE par l'intermédiaire de la fibre optique et aussi le PROJET EASY dans l'implantation du FIBRE OPTIQUE au niveau internationale. Sans ses matériaux la société ne sera jamais parvenue à ses fins.

➤ **Les règlements internes :**

En ce qui concerne les règlements internes, chaque employé est sous un contrat qui définit les responsabilités de chacun et les disciplines y afférentes. De ce fait, le non respect des disciplines entraîne une sanction. Voici les sanctions en vigueur dans la société

- ✓ les sanctions de 1^{er} degré, que sont la Sévère Observation, l'Avertissement et le blâme,
- ✓ les sanctions de 2nd degré, que sont :
 - la mise à pied ne dépassant pas quinze (15) jours avec perte de salaire
 - la rétrogradation, qui fait reculer d'une catégorie.
 - Le licenciement avec ou sans préavis.

Le contrat de travail stipule que l'heure de travail est fixée de 8 h jusqu'à 12h et de 14 h jusqu'à 18h. Samedi et dimanche sont considérés comme jour non travaillé.

Les personnels sont évalués par leur chef hiérarchique une fois par an afin de trouver les lacunes qu'il faut améliorer. En termes de motivation, la Direction générale intègre des avantages en nature dans la rémunération mensuelle, un crédit 200 000 Ar est accordé à chaque employé chaque mois.

4.2-Environnement externe :

L'environnement externe de la société est composé entre autre par les concurrences qui exercent une pression sur la société, les partenaires qui collaborent dans le but de faciliter l'atteinte de l'objectif, les clients qui constituent son principal fonds de commerce et enfin les fournisseurs.

- **Les concurrents de TELMA** : Telma possède des concurrents à chaque niveau activité à savoir :

a)-Au niveau de la téléphonie Fixe :

La société « GULFSAT Téléphonie » est classée comme une entreprise de prestataire de service de Telma en tant qu'utilisateur de Réseau Telma mais considérée comme concurrent en desservant les onze localités enclavées (Ambilobe, bealanana, Belo sur Tsiribihina, fandriana, Mananara Avaratra, Mandritsara, Maroantsetra, Sakaraha, Tsaratanana et Vangaindrano) par le publiphone GULFSAT.

b)-Au niveau de service Internet :

Les principaux concurrents en service Internet sont constitués par : SIMICRO, BLUELINE, FORT-DAUPHIN Network (FORTNET), ORCHID System, Gasy Online Madagascar, Bureau d'Architecture en Système d'Information et de Communication (BASIC).

c)-Au niveau de la transmission des données par Via Satellite :

Telma offre par ce réseau VSAT une vaste couverture géographique et une large gamme de services de communication par satellite notamment pour les offres de transmissions de données et Internet. Cette technologie par satellite permet aux opérateurs de télécommunications d'offrir leurs services de réseau d'entreprise dans les régions enclavées souvent dépourvues d'infrastructures de télécommunications adéquates. De ce fait que Telma doit faire face à ses concurrents tels que GULFSAT MADAGASCAR et DATACOM.

d)-Au niveau de la téléphonie Mobile :

Telma a décidé à une nouvelle activité vers la fin 2006 c'est la dernière arrivée sur le marché de la téléphonie mobile à Madagascar. Telma Mobile a bien réussie percer sa commerciale dans un secteur hautement concurrentiel qui étant partagée par deux opérateurs seulement :

-Orange : Filiale du groupe France Télécom, elle tient le premier rang en matière de vente de mobiles à Madagascar. Elle offre de nombreuses avantages : bonus, durée de validité avantageuse en prépayé, remise sur facture en poste payé et de nombreuses autres surprises récompenseront ceux qui ont donné leur confiance à elle.

Actuellement, elle surpasse les autres à l'aide de nouvelles offres « allo, go, pro » et surtout avec « illimité soirs et dimanche, illimité MESSAGE heure creuse et You & Me ».

-Zain : Après 7ans d'existence, en année 2006, Madacom change en Celtel puis en 2009 Celtel en Zain. Elle est devenue la seconde opératrice de téléphone mobile à Madagascar, est la filiale du groupe Distacom. Ces dernières années, elle effectuait beaucoup d'efforts en développant de plus en plus en améliorant son image de marque, sa notoriété et du lancement de ses offres « appels et messages illimités vers zain VOKY » (de 6hr du matin à 18 hr) et CLUB ZAIN (appel de 21hr à 6hr du matin et message illimité vers zain jusqu'au 21hr).

➤ Les partenaires de TELMA :

Telma est une société totalement ouverte au monde et elle possède plusieurs relations à l'étranger pour l'amélioration de son activité. Son principe objectif est de sans cesse proposer de nouveaux services attractifs à nos clients. C'est la raison pour laquelle elle collabore avec des partenaires étrangers (Ericsson, Alcatel, Hua Wei,...), pour renforcer ses infrastructures, pour faire face au développement de l'environnement technologique actuelle et les rendre toujours plus performantes. Par ailleurs, elle travaille de près avec la société Eva Calling pour la ligne fixe et on constate aussi une forte collaboration avec SAGEM pour l'installation de fibre optique.

➤ Les clients de TELMA :

Le client ne devrait pas être minimisé du fait qu'il occupe le rôle principal ou majeur sur tous les plans et le fonctionnement d'une entreprise dépend de lui. Ainsi de plus en plus d'entreprise s'efforcent de conserver leurs clients. Il est vrai que : acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser les clients actuels. Ainsi l'objectif principal se résume en trois mots : 100 % satisfaction clients.

L'ensemble du personnel œuvre jour et nuit dans ce sens en s'efforçant d'avoir les qualités requises pour faire de TELMA une entreprise performante : capacité d'adaptation et d'assimilation rapide, grande d'ouverture d'esprit et savoir faire. En ce qui concerne le service client, en particulier, il s'agit d'apporter des réponses à toutes les sollicitations grâce à une écoute attentive de la part des conseillers clientèle dédiés, et des ingénieurs commerciaux

Telma divise sa clientèle en trois (4) catégories :

- . Les clients officiels qui sont: ministères, Administrations Publiques;
- . Les professionnels : à caractère résidentiel, privé ou personnel ;
- . Les grands publics : les ménages
- . Les entreprises : les clients important de la société

➤ **Les fournisseurs de TELMA :**

TELMA SA est une société de télécommunication très puissante sur tous les niveaux utilisant des matériels modernes. A cet effet, elle s'approvisionne auprès des fournisseurs étrangers et pour les derniers cris de la nouvelle technologie dont voici quelques unes :

- . La société APPEL : pour les fournitures téléphoniques nécessaires à l'installation des lignes ;
- . La société SCHLUMBERGER : pour la fabrication de cartes prépayées ;
- . La société ACSO : pour la fourniture des habitacles qui abritent les publiphones.
- . AXALTO, MITRATECH, ERICSON, GEKA, SAGEM, CONVERGIE,

ALCATEL, HUAWEI.

Elle est aussi en forte relation avec les plus grands fournisseurs de Madagascar comme DTS qui est un de ses filiales à Telma, SICAM, AIR MADAGASCAR, INTERFACE TECHNOLOGIE.

Ces fournisseurs améliorent la qualité des produits et dans la finalisation de ses projets. Après avoir vu le chapitre concernant l'activité et l'environnement de la société TELMA, il est temps maintenant d'entamer dans le prochain chapitre le rappel théorique sur la gestion de la trésorerie.

CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE :

Avant de nous intéresser sur la gestion de trésorerie, il est important de voir les points reliant à la finance en quelque sort. Pour ce faire, nous allons définir tout d'abord la comptabilité.

Section 1 Définition de la comptabilité :

« La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées ou non correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes ». En effet chaque entreprise est dans l'obligation de tenir un livre journal, un grand livre, et un livre d'inventaire afin d'établir en bonne et du forme les états financiers. Comme la comptabilité joue un rôle très important dans la vie d'une société, et intervient directement à la gestion de la trésorerie, son objectif est de fournir des informations sur le fonctionnement de l'entreprise afin de prendre des décisions administratives et financières pour planifier les activités et contrôler les ressources.

Section 2-Définition de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier :

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financière de l'entreprise. Nous allons donc voir l'objectif de la gestion de trésorerie et les tâches des trésoreries.

2.1 Objectif de la gestion de trésorerie et tâches des trésoreries :

Le but de la gestion de trésorerie est d'anticiper les problèmes permettant le ralentissement voire même l'arrêt de l'activité en positionnant les décaissements et les encaissements probables et actuels. Pour cela, les trésoriers sont chargés de :

A- assurer la liquidité de l'entreprise à faire face à ses échéances :

En effet une entité qui ne respecte pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement. Cependant le trésorier doit mettre en œuvre des moyens suffisants permettant à l'entreprise de disposer à tous moments les ressources nécessaires pour remplir ses engagements financiers.

Les engagements financiers de l'entreprise sont en quelques sortes des sommes à payer en contre partie des prestations ou services effectués par d'autre tiers. Ses engagements sont :

- Les paiements des numéraires de ses employés en contre partie du travail fourni ;
- Les paiements des taxes ;
- Les paiements des fournisseurs et les autres charges afférents à l'activité.

En bref la liquidité constitue les conditions de base de la survie même de l'entreprise.

B- Réduire le coût du service bancaire :

La réduction du frais de banque nécessite la négociation avec le banquier, consultation des conditions de banques. Cela permet a l'entreprise lui-même de procurer un maximum d'économie. Une fois les conditions négociées, il revient au trésorier de contrôler quotidiennement leurs applications.

C- Améliorer le résultat financier :

L'amélioration du résultat financier consiste à diminuer les frais et augmenter les produits financiers. *Pour cela, le trésorier après études et analyses des conditions bancaires, place aux meilleurs taux les excédents de trésorerie, adopte une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro et enfin réduit les découverts coûteux et les soldes non rémunérés.*

D- Gérer les risques financiers à court terme :

Il s'agit essentiellement du risque de change et du risque de taux. La gestion du risque de change a comme principal objectif d'éviter les pertes changes en visant un cours de change garantissant un taux de marge commercial entre la date ou le provision a été constaté et la date de réalisation du paiement en devise. Ainsi le trésorier devrait suivre la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

Section 3-Démarche de la gestion de trésorerie :

Cela consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise ainsi que l'analyse de son équilibre financier. La rentabilité pour une entreprise c'est l'attitude à générer un profit. Cependant une entreprise doit réaliser un résultat positive c'est-à-dire dépensé moins de ce qu'elle produit. La situation de trésorerie d'une entreprise à un moment donné peut être appréciée à partir d'un bilan qui est la photographie de ses emplois et ses ressources.

En effet le bilan présente une image fidèle du patrimoine de l'entreprise à une date précise. Il donne un tableau de ses moyens sous 2 aspects :

- Leur origine juridique ou ressource (passif)
- Leur destination économique ou emploi (actif).

3.1-Le bilan : (voir en annexe n°01)

Pour mesurer les risques encourus par l'entreprise à l'égard de ses dettes et les créances à leurs dates d'échéance, il est important d'envisager le bilan sous un aspect financier afin de renseigner les actionnaires, les tiers ainsi que les prêteurs. Ces informations se rapportent sur :

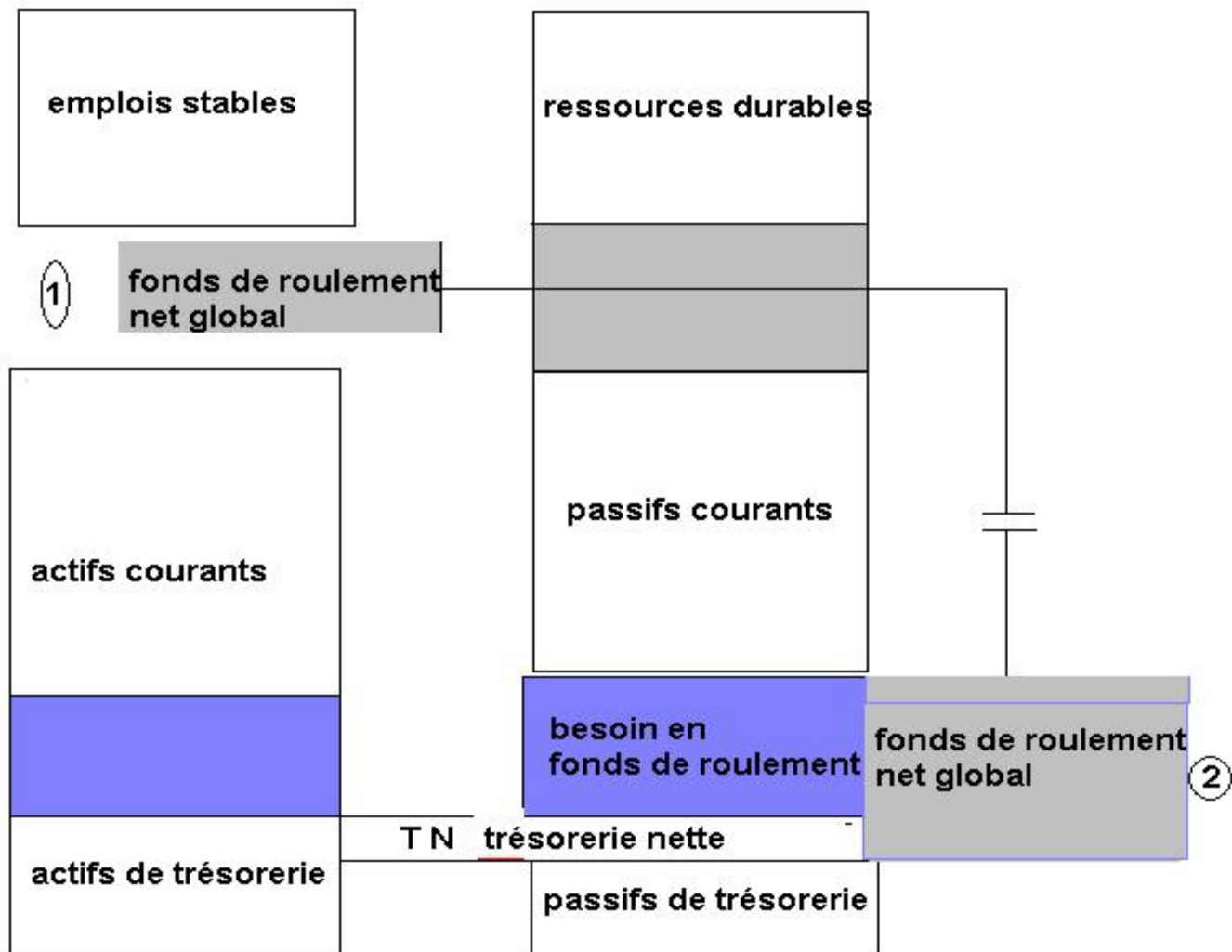
- fonction financements
- fonction investissements
- fonction exploitation.

A partir de ses fonctions, il est important de mieux cerner sur la notion du bilan fonctionnel

3.2-Le bilan fonctionnel :

L'analyse de l'équilibre financier repose sur le principe de moyen monétaire suffisant pour financer la moyenne mise en œuvre. Ces moyens sont matériels et incorporels, durable et fixe appelés éléments de l'actif et les éléments d'exploitations tels que les stocks et les différentes créances. La règle de l'équilibre financier indique que les emplois stables (*ou encore les moyens fixes durable corporels et incorporels*) doit être financée par les ressources durable (*ou encore des capitaux durables ou permanents*).

Cette règle est représentée par le graphique ci-après :



La durée de ses ressources doit être minimum égale à la durée des actifs concernés. Ce graphique nous permet de calculer le FRNG, BFR, la trésorerie nette. Le FRNG ou fonds de roulement net global constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Cela signifie que plus le FRNG est élevé plus la disponibilité de l'entreprise est importante. Il y a deux façons de calculer le FRNG soit.

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

-Par le bas du bilan

$$\text{FRNG} = (\text{actif courant d'exploitation} + \text{actif courant hors exploitation} + \text{actif de trésorerie}) - (\text{dette d'exploitation} + \text{dette hors exploitation} + \text{passif de trésorerie})$$

Si $\text{FRNG} < 0$ les emplois stables sont intégralement financés par des ressources stables

Si FRNG est nul ou négatif donc une partie des emplois stables n'était pas financée par les ressources durables

*BFR ou « besoin en fonds de roulement » est constitué en deux parties afin de distinguer les besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation. Les opérations du cycle d'exploitation (achat, production, vente) ainsi que les opérations hors exploitation donne naissance à des flux réels de marchandises, de matières, premières, et de produits finis ayant pour contre parti des flux monétaires. La croissance de l'activité conduit en général à la croissance du besoin en fond de roulement

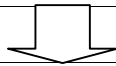
$$\text{BFR} = (\text{actif courant d'exploitation} + \text{actif courant hors exploitation}) - (\text{dette d'exploitation} + \text{dette hors exploitation})$$

*La trésorerie nette est la différence entre actif de trésorerie et passif de trésorerie.

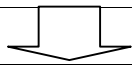
$$\text{Trésorerie} = \text{actif de trésorerie} - \text{passif de trésorerie}$$

Selon l'équilibre du bilan

$$\text{Emploi stable} + \text{actif courant} + \text{actif hors exploitation} + \text{actif de trésorerie} = \text{ressource durable} + \text{dette exploitation} + \text{dette hors exploitation} + \text{passif de trésorerie.}$$



$$\text{Actif de trésorerie} - \text{passif de trésorerie} = (\text{ressource durable} + \text{dette exploitation} + \text{dette hors exploitation}) - (\text{Emploi stable} + \text{actif courant} + \text{actif hors exploitation})$$



$$\text{Actif de trésorerie} - \text{passif de trésorerie} = \text{ressource durable} - \text{emploi stable} - [(\text{actif courant d'exploitation} + \text{actif courant hors exploitation}) - (\text{dette d'exploitation} + \text{dette hors exploitation})]$$



$$\text{Actif de trésorerie} - \text{passif de trésorerie} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

La trésorerie est positive si Fonds de roulements > besoin en fonds de roulement

On a une trésorerie négative si fonds de roulement < besoin en fonds de roulement

Capitaux permanents = capitaux propres de l'entreprise + les dettes à long et moyen terme

Capitaux propres de l'entreprise = capital social + primes et réserves + résultat + report à nouveau

Immobilisations nettes = immobilisations brutes - amortissements

Fonds de roulement = fonds propres + dettes à moyen et long terme – immobilisations nettes

Tableau N°01 : Présentation du bilan fonctionnel

ACTIFS (besoin de financement)	PASSIFS (ressource de financement)
<u>Emplois stables</u> <ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé brut + Valeur d'origine des équipements financés par crédit bail - intérêt couru sur prêt 	<u>Ressources durables</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres +amortissement et perte de valeur + amortissement du crédit bail + provision pour charge- capital non appelé • Dette financière + valeur net des équipements financés par le crédit bail -prime de remboursement des obligations -intérêt couru sur emprunt -concours bancaire et solde créditeur banque
<u>Actif courant d'exploitation</u> Stock+ avance et acompte versé sur commande+ créance d'exploitation+effet escompté non échu + charge constaté d'avance	<u>Dette d'exploitation</u> Avance et acompte reçu+dette financière +produit à constater d'avance +dette sociale et fiscale d'exploitation
<u>Actif courant hors exploitation</u> Charge constaté d'avance hors d'exploitation +créances hors exploitation +intérêt couru sur prêt	<u>Dette hors exploitation</u> Dette hors exploitation+ dette fiscale + produit constaté d'avance hors exploitation + intérêt couru sur emprunt
<u>Actif de trésorerie</u> Disponibilité + valeur mobilier de placement	<u>Passif de trésorerie</u> Concours bancaire courant et solde créditeur banque + effet escompté non échu

Evolution du Besoin en fonds de roulement, du fonds de roulement et la trésorerie

Le besoin en fonds de roulement est déterminé par la durée du cycle d'exploitation et par la composition de ce cycle :

Le temps de stockage

Les durées de recouvrement des créances clients

Les délais de paiement des fournisseurs.

Ces différentes durées, qui déterminent l'évolution du BFR, peuvent être calculées de la manière suivante :

-temps de stockages en jours :
$$\frac{\text{stocks} \times 360}{\text{CA H.T}}$$

-durée de recouvrement des créances clients en jours :
$$\frac{\text{créances clients} \times 360}{\text{CA T.T.C}}$$

-durée de paiement des dettes fournisseurs en jours :
$$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360}{\text{Achats T.T.C}}$$

La structure financière de l'entreprise

Elle est fondée sur deux arguments :

1) Une entreprise peu endettée est plus solvable qu'une entreprise très endettée
les ratios qui mesurent généralement l'endettement sont :

$$\frac{\text{DETTE MOYEN LONG TERME}}{\text{CAPITAUX PROPRES}}$$

2) Dans une situation de liquidation, l'entreprise peut-elle rembourser ses dettes à court et moyen et long terme ?

Deux ratios de liquidité peuvent être mobilisés :

*à court terme :
$$\frac{\text{créances clients} + \text{caisse}}{\text{Dettes à court terme}}$$

*à long terme :
$$\frac{\text{dette à moyen et long terme}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{stocks}}$$

Il est annoté que les ratios le plus utilisé est le ratio d'endettement
$$\frac{\text{(DMLT)}}{\text{CP}}$$

Le compte de résultat :

Comme son nom l'indique, le compte de résultat permet de déterminer le résultat comptable en regroupant les produits et les charges de l'entreprise. Le résultat peut être un bénéfice lorsque les produits sont de montant supérieur aux charges ou perte lorsque les charges sont supérieures aux produits. il existe deux sortes de compte de résultat.

Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est une prévision de dépenses et de recettes établie mensuellement pour une durée de un an.

Elle permet de calculer les frais ou produit financier à court terme, d'évaluer les besoins d'autofinancement, de vérifier la capacité de trésorerie à absorber les actions prévues (augmentation du BFR, investissement, remboursement d'emprunt à long et moyen terme.

Le tableau simplifié du budget de trésorerie devrait répondre à l'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée ou trésorerie au voisinage de zéro. Voici un exemple de tableau qui regroupe les encaissements sur vente (tableau A)

Tableau N°02 : Budget de trésorerie :

	Montant TTC	Janvier	Février	Mars		décembre
Créances client						
Vente janvier						
.						
.						
.						
Autre encaissement*						
Encaissement total						

Source cours gestion prévisionnelle 3è année

*autre encaissement : peut être cession d'immobilisation, emprunt contracté, intérêt reçu, augmentation de capital en numéraire.

Créance client : c'est une vente effectuée sur l'opération N-1 (opération précédente) mais encaissée sur l'opération N

Vente : vente réalisés en tenant compte du nombre de jour de crédit accordé aux clients

Tableau N°03 : Tableau qui regroupe les décaissements sur achat (tableau B)

	Montant TTC	Janvier	Février	Mars		décembre
Dettes fournisseur						
Achat janvier						
.						
.						
.						
Décaissement total						

Source cours gestion prévisionnelle 3^e année

Dettes fournisseur : c'est un achat effectué sur l'opération N-1 et qui devrait être régularisée sur opération N.

Achat : achat réalisé en respectant les crédits accordés par le fournisseur

Tableau N°04 : Exemple de tableau qui regroupe les taxes sur valeur ajoutée (tableau C)

	Montant TTC	Janvier	Février	Mars		décembre
TVA collectée sur vente						
TVA déductible sur achat						
TVA à décaisser						
Règlements de la TVA	(valeur au bilan N-1)					

Source cours gestion prévisionnelle 3^e année

TVA collectée : TVA payée par le client sur les ventes effectuées

TVA déductible : TVA payée au fournisseur suite à la vente effectuée

TVA à décaisser = TVA collectée – TVA déductible

Règlement de la TVA : Montant exact de la TVA réalisée au cours du mois et à être payée sur le mois suivant.

Tableau N°05 : Exemple de tableau général de décaissement (tableau D)

	Montant TTC	Janvier	Février	Mars		décembre
Décaissement sur les achats (solde du tableau B)						
Règlement de la TVA (solde du tableau C)						
Salaire						
Charge sociale						
Autre*						
Décaissement total						

Source cours gestion prévisionnelle 3è année

Autre* peut être services extérieur, impôt et taxe, charge financière, autre charge d'exploitation à payer, investissement TTC, remboursement Charge sociale : charge patronale 13%

Tableau N°06 : Exemple de tableau de trésorerie proprement dit mois par mois

	Janvier	Février	Mars	avril		décembre
Trésorerie en début du mois (disponibilité du mois précédent)						
Encaissement (tableau A)						
Décaissement (tableau B)						
Trésorerie financière du mois						

Source : cours gestion prévisionnelle 3è année

Trésorerie financière du mois = trésorerie en début du mois + encaissement – décaissement.
Si le solde de la trésorerie financière du mois est négatif cela signifie que l'entreprise devrait recourir à la recherche de financement pour combler les déficits. Dans le cas contraire si le solde est positif l'entreprise devrait placer les excédents au meilleur taux.



DEUXIEME PARTIE
IDENTIFICATION ET FORMULATION DES
PROBLEMES

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence la problématique que nous avons identifiée lors de notre passage au sein de la société TELMA Mobile. C'est ainsi que nous avons pu retenir trois niveaux très importants des problèmes, à savoir :

- ❖ Problèmes au niveau de l'organisation interne ;
- ❖ Analyse critique des structures financières (Trésorerie);
- ❖ Analyse critique de compte d'exploitation.

CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE :

Ce chapitre va nous permettre de faire une analyse critique au niveau de l'organisation interne de l'Entreprise TELMA Mobile. Pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il serait d'abord préférable de faire une présentation des faits relatifs aux différents points suivants :

-  Confusion des tâches au service de comptabilité ;
-  Non maîtrise de charges et de recouvrement ;

Section 1 : Confusion de tâches au service de comptabilité

La confusion des tâches existe lorsqu'un individu exerce simultanément plusieurs choses. Cela explique qu'il n'existe pas une spécialisation effective des tâches. Et nous comprendrons très bien que cet individu risque d'être saturé et sa vigueur intellectuelle est sujette à tout moment à un stress.

La confusion entraîne donc nécessairement une surcharge de travail et la personne met en danger sa résistance physique et intellectuelle. C'est ce que nous avons constaté au sein de l'Entreprise TELMA Mobile, plus précisément au service de la comptabilité car chaque agent a un peu le rôle de « bon à tout faire » et aussi en général, ce sureffectif entraîne les mains croisées pour les autres d'une part et d'autre part, quelqu'un risque d'être stressé. Cela risque d'entraîner des frustrations, un certain manque évident de motivation du personnel concerné.

1.1- Bouleversement de tâches :

Comme nous avons vu au sein de cette société, le comptable assure en même temps la gestion de la trésorerie ; le traitement des opérations comptables (vents et achats) et la relation

avec l'administration fiscale et il effectue les contacts avec les clients et autres services en relation avec notre société.

En plus, nous avons vu aussi qu'au service de la comptabilité, on utilise la comptabilité générale seulement pour son travail. Or, sur les prestations de services comme la société TELMA Mobile, il est nécessaire de faire des prévisions sur leurs activités, c'est-à-dire que la société établit d'un budget prévisionnel sur la trésorerie. Nous avons un outil performant comme comptabilité budgétaire mais jusqu'à maintenant, l'entreprise TELMA Mobile n'utilise que la comptabilité générale qui entraîne une difficulté pour les comptables sur le traitement des informations comptables. Donc, d'après ce fait, la confusion de tâches persiste de l'ensemble de l'entreprise et presque dans tous les services existants. Le responsable de vente, en même temps assure les tâches effectuées par le comptable car il vend des services et encaisse de l'argent. En quelque sorte, ce responsable gère de la trésorerie de la société TELMA Mobile.

1.2-Retard d'informations financières :

Au sein de la société TELMA Mobile, la bonne circulation des informations en général est l'un des facteurs de la réussite de cette entreprise de nos jours. Les informations financières surtout constituent un bon indicateur sur la santé de l'entreprise, notamment sur la trésorerie. Vu la confusion au sein de la société TELMA Mobile, la circulation des informations est toujours en retard qui entraîne aussi un retard sur la prise de décisions de dirigeant de l'entreprise en général.

En outre, au sein de la société TELMA Mobile, le système d'informations n'est pas clair. En général, le rapport effectué par le niveau inférieur à son chef supérieur est pour la plupart du temps verbal et informel et se fait essentiellement lors des réunions. Après ces réunions, le chef supérieur sort une note de service.

Section 2 : Non maîtrise de charges et de recouvrement :

La connaissance effective de charges impliquées par les activités d'une entreprise comme TELMA Mobile est primordial parce que c'est grâce à elle, que les responsables à chaque poste de travail de l'entreprise ou service pourront parvenir à maîtriser les coûts de l'exploitation. Il est donc essentiel que la société procède à la mise en place d'un système de contrôle de gestion pour assurer la comptabilité budgétaire rattachée à la comptabilité générale. Rappelons que cette comptabilité est libre et ne dépend que de ce que l'on veut obtenir. Elle est soumise, non pas à des règles fiscales comme la comptabilité générale, mais à des règles économiques.

En revanche, dans la société TELMA Mobile, elle utilise seulement la comptabilité générale qui entraîne une difficulté pour les comptables de déterminer les charges liées à l'exploitation de l'entreprise. Cette situation favorise l'augmentation sans cesse des charges liées à l'exploitation de la société TELMA Mobile en générale.

2.1-Augmentation de charges d'exploitation :

Nous savons que la connaissance des coûts directs est importante notamment en prestation de service, parce que c'est son association avec les coûts indirects qui détermine les coûts de revient complets dont nous aurons besoin pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion de la trésorerie pour assurer la détermination des charges liées à l'exploitation de la société TELMA Mobile et aussi les ventes effectuées.

Dans notre cas, les coûts ou charges directs, sont les coûts affectables directement à un produit fabriqué sans ambiguïté ou hésitation. Dans le cas de la société TELMA Mobile, il s'agit de prestation de services et aussi de la production de nouveaux produits. Au cours de cette production, les comptables n'arrivent pas de déterminer les charges liées à l'exploitation. Dans ce cas, ils déterminent les charges de façon globale. Cette méthode risque d'augmenter les charges au cours des activités de la société TELMA Mobile.

En plus, le responsable de production ne sait pas exactement quelles sont les charges directes qui entrent dans la fabrication des nouveaux produits, l'installation d'une prestation quelconque au sein de la société. Cette société ignore complètement la partie financière, qui devrait indiquer clairement les rentrées de trésorerie dans la société. La conséquence que la société ignore les charges financières qui incombent à leurs activités et par conséquent, elle lui manque cette information vitale sur les charges directes.

En outre, la société TELMA Mobile n'utilise que la comptabilité générale qui entraîne le non maîtrise aussi l'augmentation de charges liées à l'exploitation de l'entreprise en générale. Cette situation favorise la confusion, parce que les détails des opérations ne sont pas indiqués. Et aussi, les charges directes sont incorporées dans les charges diverses.

La société TELMA Mobile, plus précisément au service de la comptabilité n'utilise pas encore de la comptabilité budgétaire. Cet outil est capable de déterminer de façon précise les charges. C'est parmi le facteur qui favorise l'augmentation des charges liées à l'exploitation de l'entreprise.

Donc, vue cette situation, la détermination des charges directes risque d'être imprécises et de n'apporter aucune information essentielles pour la fixation de la marge. Ce qui à son tour risque d'affecter les résultats des activités correspondantes. Tout ceci fait que la société TELMA Mobile rencontre des difficultés pour connaître des charges directes favorisant aussi l'augmentation sans cesse des charges. Cette situation persiste pour la détermination des charges indirectes.

2.2-Menace de la tenue de trésorerie :

Nous savons qu'il y a une relation entre des charges et de la trésorerie. Donc, l'augmentation sans cesse des charges entraîne directement des impacts très négatifs de la trésorerie. Par rapport à la société TELMA Mobile, les clients ont davantage sur la commercialisation de produits car l'achat de produit est à crédit et au moins dans le 15 jours. Or, l'importation de ces produits provoque une difficulté pour la trésorerie de la société en générale. Cette société vend en pack. Cela explique que le prix de vente ne couvre pas de charges liées à l'importation des produits. Dans la société TELMA Mobile, le sureffectif du personnel déclenche l'augmentation des charges du personnel qui implique des impacts directs à la tenue de la trésorerie.

Dans ce chapitre, nous avons évoqué les problèmes rencontrés par la société TELMA Mobile concernant de confusion des tâches au service de la comptabilité. Cette confusion entraîne un retard des informations financières au chef hiérarchique dans la direction administrative et financière. Nous avons constaté aussi que le service comptabilité n'est pas encore maîtrisé l'augmentation des charges d'exploitation et de recouvrement qui déclenche une menace de la tenue de trésorerie de la société en générale. Abordons maintenant l'analyse critique de la structure financière de l'entreprise TELMA Mobile à partir des états financiers de cette dernière.

CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA STRUCTURE FINANCIERE :

Pour juger la situation de la trésorerie de l'entreprise, nous allons faire appel à la notion de fonds de roulement. La situation financière de l'entreprise étant équilibrée si ce dernier est positif ou a une valeur assez importante. En effet, nous allons débiter notre étude sur la connaissance de l'état de lieu concernant certains faits qui feront l'objet de notre critique. Le bilan sera notre premier point à analyser car il constitue les documents de base qui font apparaître la trésorerie comme la différence entre les ressources et les besoins. Ce bilan est l'inventaire, à une date donnée, des ressources de l'entreprise (passifs) et de leurs affectations (actifs). Selon les législations, les postes sont classés par ordre croissant ou décroissant de liquidité et les postes de passifs par exigibilité croissante ou décroissante. Il est aussi donné après affectation du bénéfice entre distribution et mise en réserve.

Section1 : Présentation des bilans fonctionnels :

La structure du patrimoine de l'entreprise apparaît plus clairement si un certain nombre de rubriques sont regroupés. Cette présentation se base sur la nature des différents postes plutôt que sur leur degré de liquidité ou exigibilité : éléments liés à l'exploitation de l'entreprise (immobilisations, stocks, créances et dettes à court terme d'exploitation), financement (fonds propres, dettes à moyens termes et dettes à court terme financières), disponible. Ce regroupement diffère de ceux présentés ailleurs afin de faire apparaître la distinction entre besoin en fonds de roulement, trésorerie nette et de fonds de roulement net qui constitue l'une des clés de l'analyse moderne de la structure financière

1.1-Bilan à grandes masses :

Tableau N°07 : Bilan à grandes masses (Actif du bilan) :

RUBRIQUE DES ACTIFS	Montant bruts	Amort/ Provis°	Montant net 2008	Montant net 2009	Montant net 2010
I-ACTIF NON COURANT					
A = Immobilisation incorporel	2 200 000,00	1 741 666,60	458 333,40	1008 333,40	1 558 333,00
B = Immobilisation corporel	11 261 701 987,00	1 922 462 741,99	9339 239 245,01	9403089 458,20	9 463 008 495,00
C = Immobilisation en cours	37 794 385,00		37794 385,00	37065 985,00	3 988 025,00
D = Immobilisations financières				128532750	
TOTAL ACTIF NON COURANT	11 301 696 372,00	1 924 204 408,59	9 377 491 963,41	9 569696526,60	9 468 554 853,00
II- ACTIF COURANT					
Stock et en cours	214 725 058,30		214 725 058,30	176 549 675,21	235 225 133,00
Créance et emplois assimilés	3 917 505 035,97		3 540 024 883,37	2 655 574 667,18	1 994 413 693,00
Client et autres débiteurs	3 509 166 943,21	328 141 581,00	3 181025 362,21	2330123 318,61	1 634 187 436,00
Impôts	0,00				-
Autres créance et actifs assimilés	408 338 092,76	49 338 571,60	358999 521,16	325451 348,57	360 226 257,00
Trésorerie et équivalent trésorerie	1 064 223 365,83		1 064 223 365,83	675 376 966,81	628 263 220,00
Trésorerie	1 064 223 365,83		1 064 223 365,83	675 376 965,00	628 263 220,00
TOTAL ACTIFS COURANTS	5 196 453 460,10	377 480 152,60	4 818 973 307,50	3 507 501 309,20	2 857 902 046,00
TOTAL DES ACTIFS	16 498 149 832,10	2 301 684 561,19	14 196 465 270,91	13 077 197 835,80	12 326 456 899,00

Source : Etude simulation de la gestion de trésorerie de la société TELMA Mobile

Bilan PASSIFS**Tableau N°08 : Bilan à grandes masses (Passif du Bilan) :**

RUBRIQUE	Montant net 2008	Montant net 2009	Montant net 2010
COMPTE DE LIAISON			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00
Ecart d'évaluation	-	6 135 914 405,90	
Report à nouveau	(3 181 856 099,06)	(10 238 369 109,25)	(9 695 798 044,17)
Résultat net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	6 156 897 481,87	4 667 631 900,94	(2 383 922 020,84)
I- PASSIF NON COURANT			
Subvention			
Impôts différés		128 532 750,00	
Emprunt et dettes financière à terme	601 357 563,20	904 988 617,45	2 205 056 459,20
TOTAL PASSIF NON COURANT	601 357 563,20	1 033 521 367,45	2 205 056 459,20
II- PASSIF COURANT			
Dettes à terme partie à moins d'un an	5 510 981 093,79	5 437 938 525,90	10 388 564 936,80
Fournisseur et compte rattachés	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Autres dettes	4 121 856,84	4 121 856,84	4 121 856,80
TOTAL PASSIF COURANT	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
TOTAL DES PASSIFS	14 196 465 270,91	13 077 197 835 ,80	12 326 456 899,00

Source : Etude simulation de la gestion de trésorerie de la société TELMA Mobile

Ce tableau nous présente la situation financière de l'entreprise et plus précisément le poste de passif du bilan. Pour cela, nous avons constaté que le total de passif ne cesse de diminuer au cours des trois exercices. En plus, la trésorerie est positive mais décroissante. Cela veut dire que le fonds de roulement net global est inférieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté. Alors, la société TELMA Mobile ne possède pas des excédents de trésorerie.

1.2-Bilan condensé :

Ces bilans, établis à partir des bilans comptables comprennent quatre masses à l'actif : valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles ; et quatre masses au passif : capitaux propres, dettes à long et moyen terme, dettes à court terme et le résultat d'exploitation. Pour la période de notre étude, ces bilans condensés se présentent comme suit :

Tableau N°09: Bilans condensés de la société en Ar

Actifs

RUBRIQUE DES ACTIFS	Montant net 2008	%	Montant net 2009	%	Montant net 2010	%
ACTIF NON COURANT	11 301 696 372,00	68.5	11 424 106 928,84	74.62	11 581 793 006,00	78.18
A = Immobilisation incorporel	2 200 000,00		2 200 000,00		2 200 000,00	
B = Immobilisation corporels	11 261 701 987,00		11 256 308 193,84		11 575 604 981,00	
C = Immobilisation en cours	37 794 85,00		37 065 985,00		3 988 025,00	
D = Immobilisations financières	-		128 532 750			
ACTIF COURANT	5 196 453 460,10	31.50	3 885 933 155,80	25.38	3 231 671 916,87	21.82
Stock et en cours	214 725 058,30		176 549 675,21		235 225 133,20	
Créance et emplois assimilés	3 917 505 035,97		3 034 006 513,78		2 368 183 562,67	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 064 223 365,83		675 376 966,81		628 263 221,00	
ACTIFS TOTAL	16 498 149 832,10	100	15 310 040 084,64	100	14 813 464 922,87	100

De ce tableau, nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'immobilisation avec 68.50 % des actifs totaux. Mais les immobilisations du secteur développement prennent une majorité pourcentage qui produit une faible capacité de production. Cette entreprise garde également des disponibles nécessaires mais décroissante.

Passifs

RUBRIQUE DES PASSIFS	Montant net 2008	%	Montant net 2009	%	Montant net 2010	%
CAPITAUX PROPRES	8 458 582 043,06	51,27	6 900 474 149,78	45,07	103 085 997,96	0,70
Capital émis	7 849 488 000,00		7 849 488 000,00		7 849 488 000,00	
Ecart d'évaluation			6 135 914 405,90			
Amortissement et provision	2 301 684 561,19		2 232 842 248,84		2 487 008 018,80	
Report à nouveau	(3 181 856 099,06)		(10 238 369 109,25)		(9 695 798 044,17)	
Résultat net	1 489 265 580,93		920 598 604,29		(537 611 976,67)	
I- PASSIF NON COURANT	601 357 563,20	3,65	1 033 521 367,45	6,75	2 205 056 459,20	14,89
Subvention						
Impôts différés			128 532 750,00			
Emprunt et dettes financière à terme	601 357 563,20		904 988 617,45		2 205 056 459,20	
II- PASSIF COURANT	7 438 210 225,84	45,09	7 376 044 567,41	48,18	12 505 322 465,71	84,42
Dettes à terme partie à moins d'un an	5 510 981 093,79		5 437 938 525,90		10 388 564 936,80	
Fournisseur et compte rattachés	1 923 107 275,21		1 933 984 184,67		2 112 635 672,11	
Autres dettes	4 121 856,84		4 121 856,84		4 121 856,80	
TOTAL DES PASSIFS	16 498 149 832,10	100	15 310 040 084,64	100	14 813 464 922,87	100

Quant au passif, il est constitué en grande partie par les dettes d'exploitation qui représentent plus de la moitié de toutes les ressources de cette société. Il est aussi à remarquer que durant toute la durée de notre étude la société TELMA Mobile, n'a pas contacté les dettes à long et à moyen terme depuis 3 années dernières, cela signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont constitués uniquement par des fonds propres ce qui est appréciable. Toutefois le total bilantaire a connu aussi des variations en 2009 à 2008, il était d 15 310 040 084,64 à 16 498 149 832,10 Ar. L'année 2009, la société a réalisé un résultat largement négatif qui est de (10 238 369 109,25) Ar, cela entraine une réduction de capitaux propres de l'entreprise. D'après ce bilan on constate qu'il y a une augmentation de capitaux propre mais elle ne arrive pas à financer les besoins à long terme, pour bien expliquer on va voir sur l'étude de fonds de roulement, mais avant d'analyser ce fonds on va présenter le bilan après retraitement.

Tableau N°10 : Tableau du bilan fonctionnel après retraitements**Bilan Actifs**

Rubriques	Montant brute 2008	Montant brute2009	Montant brute2010
Immobilisation incorporelle	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00
Immobilisation corporelle	11 261 701 987,00	11 256 308 193,84	11 575 604 981,00
Immobilisation en cours	37 794 385,00	37 065 985,00	3 988 025,00
Immobilisation financière		128 532 750	
ACTIF NON COURANT	11 301 696 372,00	11 424 106 928,84	11 581 793 006,00
Stocks et en cours	214 725 058,30	176 549 675,21	235 225 133,20
Créance et emplois assimilés	3 917 505 035,97	3 034 006 513,78	2 368 183 562,67
Actif de trésorerie	1 064 223 365,83	675 376 966,81	628 263 221,00
ACTIF COURANT	5 196 453 460,10	3 885 933 155,80	3 231 671 916,87
ACTIF TOTAL	16 498 149 832,10	15 310 040 084,64	14 813 464 922,87

Après retraitement du bilan, nous avons constaté que le total des actifs au cours des trois années ne change pas.

Bilan Passifs

Rubriques	Montant 2008	Montant 2009	Montant brute2010
Capitaux propre	8 458 582 043,06	6 900 474 149,78	103 085 997,96
Capital	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00
Report à nouveau	(3 181 856 099,06)	(10 238 369 109,25)	(9 695 798 044,17)
Ecart d'évaluation		6 135 914 405,90	
Résultat net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
Amort/ provision	2 301 684 561,19	2 232 842 248,84	2 487 008 018,80
Passifs non courant	601 357 563,20	1 033 521 367,45	2 205 056 459,20
Subvention		128 532 750,00	
Emprunt	601 357 563,20	904 988 617,45	2 205 056 459,20
Passif courant	9 059 939 606,26	7 933 995 517,23	2 308 142 457,16
Dettes à terme partie à moins d'un an	5 510 981 093,79	5 437 938 525,90	10 388 564 936,80
Fournisseur et compte rattachés	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Autres dettes	4 121 856,84	4 121 856,84	4 121 856,80
Passifs de trésorerie			
Passif à court terme	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
TOTAL PASSIFS	16 498 149 832,10	15 310 040 084,64	14 813 464 922,87

Après retraitement du bilan, on voit que le capital propre augmente par l'intégration des amortissements et provision. Sa valeur atteint à 8 458 582 043,06Ar en 2008.

Section2 : Analyse de l'équilibre financier de la société :

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié par trois éléments caractéristiques : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie. Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendront après puis elle sera complétée par certains ratios de solvabilité.

Comme le précise GINLINGER, « L'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient, pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif.

Dans notre cas, la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net global est inférieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. Alors, la société TELMA Mobile ne possède pas des excédents de trésorerie.

2.1 Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement :

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les deux ans de notre étude et selon ces deux approches.

Tableau N°11 : Détermination des fonds de roulement

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Ressources stables	9 059 939 606,26	7 933 995 516,87	2 308 142 457,16
Emplois stables brut	11 301 696 372,00	11 424 106 928,84	11 581 793 006,00
FRN (haut du bilan)	(2 241 756 765,74)	(3 490 111 411,97)	(9 273 650 548,84)
Valeur circulant	5 196 453 460,10	3 885 933 155,80	3 231 671 916,87
Dettes à CT	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
FRN (bas du bilan)	(2 241 756 765,74)	(3 490 111 411,97)	(9 273 650 548,84)

En considérant ce tableau, nous avons constaté que durant les trois ans de notre étude, les fonds de roulement sont insuffisants ou négatifs.

Ainsi, le principe de l'équilibre financier minimum a été non respecté par la société TELMA Mobile. Ce principe veut que les emplois durables ne soient pas financés par des ressources durables. Pour cette entreprise, ceci constitue déjà un mauvais signe qui traduit une structure financière défavorable.

On remarque également que d'une année à l'autre il y a eu une amélioration sans cesse du F.R.N : (2 241 756 765,74) Ar en 2008 et (3 490 111 411,97) Ar en 2007. En général, la société TELMA Mobile garde une mauvaise position de sa structure financière.

Le fonds de roulements négatif peut être généré par : L'insuffisance des capitaux permanents ou des ressources stables ou ; l'augmentation de l'emploi stable. Ici la principale cause c'est les résultats négatifs environs de (10 238 369 109,25) Ar. Le capital propre a diminué par cette valeur. Un fonds de roulements net négatif signifierait qu'une partie des immobilisés est financée par des dettes à court terme. En conséquence, l'entreprise dont le fonds de roulement net serait négatif aurait une grande vulnérabilité, et montre aussi un déséquilibre financière. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

2.2 Détermination des besoins en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement est défini à partir de la comparaison entre emplois cycliques (stocks, créances - clients) et ressources cycliques (crédits- fournisseurs). En d'autres termes, le besoin en fonds de roulement est la part des emplois cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Le tableau ci-après montre l'évolution des BFR de TELMA Mobile pendant la période de notre recherche.

Tableau N°12 : Evolution des besoins en fonds de roulement

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Stocks	214 725 058,30	176 549 675,21	235 225 133,20
Créances EXPO et HORS	3 917 505 035,97	3 034 006 513,78	2 368 183 562,67
Emplois cyclique	4 132 230 094,27	3 210 556 188,99	2 603 408 695,87
Fournisseurs et cpte rattaché	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Autres dettes	5 515 102 950,63	5 442 060 382,74	10 392 686 793,60
Ressources cyclique	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
BFR	(3 305 980 131,57)	(4 165 488 378,42)	(9 901 913 769,84)

A travers ce tableau, nous lisons que les BFR sont négatif, en 2008 elle a dégagé de (3 305 980 131,57) Ar et (4 165 488 378,42) Ar pour l'année 2009. Ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. Cette situation du BFR de la TELMA Mobile est assez bonne pour cette entreprise car elle avait une ressource de financement à court terme.

Les besoins en fonds de roulement de la société étant négatifs : Par la brièveté de son cycle d'exploitation et le montant de ses volumes d'exploitation est relativement faible. Après l'analyse de la situation de FR et BFR, on a vue que cette société rencontre un déséquilibre financière. En termes de financement à court terme, elle arrive à financer jusqu'à 50 % de ces exploitation.

2.3 Calcul et interprétation des ratios d'équilibre financière :

La détermination de niveau du fonds de roulement ne suffit pas à la formation d'un jugement sur la structure financière de l'entreprise. Il faut encore calculer les ratios de l'équilibre financier pour atteindre ce jugement. Ces ratios permettent de mesurer la part relative aux éléments dont le degré de liquidité ou d'exigibilité de l'actif ou du passif. Les plus couramment utilisés sont : celui d'autonomie financière et celui qui mesure la capacité d'emprunt de l'entreprise. Le tableau suivant nous permet de calculer ces ratios en pourcentage.

2.3.1 Ratios de structure financière (en %)

Le ratio d'Autonomie financière : La dépendance financière d'une entreprise se traduit par l'insuffisance de l'autonomie financière et déterminé par le ratio d'autonomie financière. Il

s'agit que deux facteurs peuvent être déclenchés cette dépendance : Soit l'augmentation des capitaux étrangers ou dettes. Soit l'insuffisance des capitaux propres.

Tableaux N°13 : ratio d'Autonomie financière

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Capitaux propre	8 458 582 043,06	6 900 474 149,78	103 085 997,96
Capitaux étranger	601 357 563,20	904 988 617,45	2 205 056 459,20
Autonomie financière	14,07	7,62	0,05

En 2010, le degré d'autonomie financière de la société est largement faible qui est inférieur à 1, c'est-à-dire le niveau de capitaux propre est de 5 % de la dette étranger, il y a donc une dépendance financière.

Mais en 2008 et 2009 cette situation ne cesse d'améliorer car elle avait son autonomie financière (ressources propres) pour fonctionner ses activités. Cette augmentation atteinne jusqu'à 80 % par rapport à l'autre.

Le ratio de financements permanents : D'ailleurs, le financement interne à l'entreprise doit être assuré par les capitaux permanents ; mais, les capitaux permanents peuvent-ils financés ? Il est très important car les immobilisations doivent être financées par des ressources qui demeurent à la disposition de l'entreprise aussi longtemps. La grandeur explicative des financements permanents est exprimée par le ratio de financements permanents.

Tableaux N°14 : Ratio de financement permanent :

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Capitaux permanent	9 059 939 606,26	7 933 995 517,23	2 308 142 457,16
Actifs non courant	11 301 696 372,00	11 424 106 928,84	11 581 793 006,00
Financement permanent	0,80	0,69	0,20

Mais à partir de ce tableau de financement des emplois, le ratio dégage une valeur de 0.80 pour l'année 2008, 0.69 en 2009 et 0.2 pour le 2010. Il y a donc une évolution par rapport à l'autre, mais ces ratios sont encore inférieur à 1. Ces valeurs sont strictement inférieur à 1, c'est-à-dire les ressources stables n'arrivent pas à couvrir les emplois stables. Le résultat négatif pendant l'année 2010 produise la situation insuffisante des ressources. Cela exige un renforcement de production et de ressources stable en vue d'améliorer cette situation.

Section 3 : Trésorerie et solvabilité :

Il est question dans ces sous - point de déterminer le solde de trésorerie de chaque année, de calculer les ratios de liquidité et d'analyser le degré de solvabilité de la société.

3.1-Détermination des soldes de trésorerie :

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. Elle est égale à la différence entre le FRN et le BFR.

Tableau N°15 : Calcul du solde de trésorerie

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
FRN	(2 241 756 765,74)	(3 490 111 411,61)	(9 273 650 548,84)
BFR	(3 305 980 131,57)	(4 165 488 378,42)	(9 901 913 769,84)
Trésorerie	1 064 223 365,83	675 376 966,81	628 263 221,00

On constate que la société réalise une insuffisance des ressources (à long terme) de (2 241 756 765,74) Ar, mais les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. La trésorerie est positive pour toute la période étudiée qui est de 1 064 223 365,83 et 675 376 966,81Ar pour les deux années. Alors, si le fond de roulement net est inférieur au besoin en fonds de roulement, il s'en suivra que la trésorerie sera négative c'est-à-dire que l'entreprise devra avoir au crédit à court terme pour couvrir la différence entre le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement net.

Or, le besoin en fonds de roulement est un besoin permanent au même titre que les valeurs immobilisées. En conséquence, l'entreprise qui connaîtrait un écart trop considérable entre son besoin en fonds de roulement et son fonds de roulement net serait susceptible également de devoir faire face à des problèmes de liquidités.

Notons qu'un fonds de roulement net supérieur au besoin en fonds de roulement comme notre cas (et donc une trésorerie nette positive ou excédent de trésorerie) constitue une structure financière confortable c'est-à-dire qu'il n'a pas de problème de liquidité mais il peut provoquer un autre type de problème : celui de la rentabilité. En effet, une trésorerie nette positive risque de constituer un actif non investi dans des emplois rentables.

3.2 Détermination de solvabilité :

Cette analyse repose sur l'étude de sa solvabilité, c'est-à-dire la capacité à couvrir ses dettes exigible à l'aide de ses actifs liquides. Appréhender la solvabilité d'une entreprise c'est-à-dire assure sa capacité à régler ses dettes à l'échéance sans quoi une entreprise se trouve en situation de défaut de paiement. Ce ratio mesure la situation financière de l'entreprise et sa marge.

La formule de ratio de solvabilité :

$$\frac{\text{ACTIF COURANT}}{\text{ACTIF COURANT} + \text{ACTIF NON COURANT}}$$

...s quelle proposition il serait en cas de liquidation de l'entreprise et il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

3.2.1-Ratios de liquidité :

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. L'évolution de ces ratios est reprise dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : Calcul des ratios de liquidité

Liquidité générale

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Actifs à moins d'un an	5 196 453 460,10	3 885 933 155,80	3 231 671 916,87
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
Ratio	0,70	0,53	0,26

Liquidité à terme

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Créance à moins d'un an et disponibilité	4 981 728 401,80	3 606 683 480,59	2 996 446 783,67
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
Ratio	0,67	0,49	0,24

Liquidité immédiate

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Disponibilité	1 064 223 365,83	575 376 966,81	628 263 221,00
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
Ratio	0,14	0,08	0,05

1) La liquidité générale est strictement inférieure à 1 sous notre étude, ce qui traduit que la société TELMA Mobile, à partir des valeurs circulantes est incapable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à C.T .C'est une mauvaise situation.

Mais rappelons que lors de notre analyse on a constaté que les valeurs disponibles sont constituées en grande partie par des versements anticipatifs versés auprès de la TELMA Mobile par des partenaires en attendant leur utilisation ultérieure.

2) La liquidité réduite ou à terme quant à elle est inférieure à 1. Cela veut dire que les V.R + V.D ne sont pas à mesure de rembourser les D à C.T pas même une seule fois. 67 % de dettes exigible sont assurées par la créance et disponible en 2008.

3) La liquidité immédiate est également inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la société peut payer immédiatement 14 % en 2008 et 8 % en 2009. La société TELMA Mobile ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

Néanmoins, il faut prendre ces ratios avec beaucoup de réserve car le remboursement des crédits-fournisseurs dépend également des délais de remboursement crédits- clients qui peuvent permettre à une entreprise d'avoir de liquidité suffisante le jour de l'échéance convenue, le calcul de ces délais de remboursement fait partie du deuxième chapitre. Pour compléter notre analyse, déterminons également le degré de solvabilité.

3.2.2-Détermination de solvabilité :

En cas de liquidation par manque de liquidité, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Voici donc un tableau de calcul de ratio de solvabilité.

Tableau N°17 : Calcul des ratios de solvabilité

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Actif courant	4 818 973 307,50	3 507 501 306,00	2 857 902 899,00
Total des actifs	14 196 465 270,91	12 948 665 084,00	12 326 456 899,00
Ratio	0,34	0,27	0,23

D'après ce tableau, nous avons constaté que l'ensemble des actifs net de 2008, 2009 et 2010 n'arrivent pas à couvrir l'actif courant s'il y a un cas de liquidation par manque de liquidité, 34 % de dettes sont encore à couvrir, alors la société a devenus non solvable. On peut dire que le paiement de l'ensemble de ses dettes n'est pas assuré.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le bilan fonctionnel, notamment le bilan en grande masse et le bilan condensé. Pour le premier, nous avons constaté que le total de passif ne cesse d'augmenter au cours des trois exercices. En plus, la trésorerie est positive. Cela explique que le fonds de roulement net global est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. Pour le deuxième, nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'immobilisation avec 68.50 % des actifs totaux. Mais les immobilisations du secteur développement prennent une majorité pourcentage qui produit une faible capacité de production. Cette entreprise garde également des disponibles nécessaires. Quant au passif, il est constitué en grande partie par les dettes d'exploitation qui représentent plus de la moitié de toutes les ressources de cette société. Il est aussi à remarquer que durant toute la durée de notre étude la société TELMA Mobile, n'a pas contacté les dettes à long et à moyen terme depuis 3 années dernière, cela signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont constitués uniquement par des fonds propres ce qui est appréciable. Toutefois le total bilantaire a connu aussi des variations en 2009 à 2008, il était d 15 310 040 084,64 à 16 498 149 832,10 Ar. L'année 2010 la société a réalisé un résultat largement négatif qui est de - 10 238 369 109,25 Ar, cela entraine une réduction de capitaux propres de l'entreprise. D'après ce bilan on constate que il y a une augmentation de capitaux propre mais elle sa n'arrive pas à financer les besoins à long terme. Nous avons constaté aussi que la société réalise une insuffisance des ressources (à long terme) de (2 241 756 765,74) Ar, mais les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. La trésorerie est positive pour toute la période étudiée qui est de 1 064 223 365,83 et 675 376 966,81Ar pour les deux années. Alors, si le fond de roulement net est inférieur au besoin en fonds de roulement, il s'en suivra que la trésorerie sera négative c'est-à-dire que l'entreprise devra avoir au crédit à court terme pour couvrir la différence entre le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement net.

CHAPITRE III : ANALYSE CRITIQUE DES COMPTES D'EXPLOITATIONS

Le compte d'exploitation d'une entreprise constitue un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Cette analyse nous permet d'apprécier la performance et de décrire la richesse créée par l'entreprise.

Section1 : Présentation des soldes intermédiaires :

Le compte de résultat récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou encaissement. Selon le régime juridique de la société et en tant que gestionnaire des activités du groupe le solde des charges et des produits constitue :

- le bénéfice ou perte de l'exercice.
- excédent ou insuffisance de ressource

1.1-Le compte de résultat :

Nous savons que le compte de résultat nous permet de connaître la performance de l'entreprise au cours ses activités.

Tableau N°18 : Compte de résultat : par nature

RUBRIQUES	2008	2009	2010
Production vendue	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Production stockée	19 218 172,86	7 721 811,52	(26 949 711,00)
Production immobilisées	175 531 219,22	215 557 878,00	184 043 889,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 335 780 168,77	3 170 559 735,15	2 216 611 022,00
Achat consommées	911 518 362,95	923 048 696,02	653 840 670,40
Service extérieurs et autres consommation	442 914 143,28	364 239 479,92	229 630 867,48
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	1 354 432 506,23	1 287 288 175,94	883 471 537,88
II-VALEUR AJOUTEE	2 981 347 662,54	1 883 271 559,21	1 333 139 484,12
Charges des personnels	728 666 743,88	462 535 148,07	411 934 222,20
Impôts et taxes versement assimilés	6 552 755,39	12 171 130,32	3 766 196,80
Subvention d'exploitation			849 000,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 246 128 163,27	1 408 565 280,82	918 288 065,12
Autre produits opérationnel	22 339 058,16	122 649 084,81	727 934,40
Autre charges opérationnel	320 960 555,80	438 208 452,50	173 766 827,60
Reprise sur provision	1 751 694,00	159 597 068,20	
Dotation aux amortissements	113 020 396,92	260 520 903,02	357 760 073,00
V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 836 237 962,71	992 082 078,31	387 489 098,92
Produit financiers	16 157 215,78	25 970 722,07	11 043 477,87
Charges financières	38 084 747,56	82 617 796,09	925 746 969,46
VI-RESULTAT FINANCIER	(21 927 531,78)	(56 647 074,02)	(914 703 491,59)
VII-RESULTAT AVANT IMPOTS	1 814 310 430,93	935 435 004,29	(527 214 392,67)
Impôts différés	128 532 750,00	792 266 100,00	
Impôts exigible sur résultat	453 577 600,00	807 102 500,00	10 397 584,00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
Elément extraordinaires (produits)			
Elément extraordinaires (charges)			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)

D'après ce tableau, nous avons constaté que le résultat est négatif en 2010 qui est de (537 611 976,67) Ar. Pour les années suivant, ce résultat augmente jusqu'à 150 %, est strictement positif. En 2008, le résultat s'élève à 1 489 265 580,93Ar et 920 598 604,29Ar en 2009. L'augmentation de la capacité d'exploitation du bois participe à cette évolution. 80 % du chiffre d'affaires sont assurées par le secteur transformation. La charge financière supportée par l'entreprise diminue suivant l'année à l'autre.

1.2-Ratio de rentabilité :

➤ Rentabilité économique

La rentabilité économique peut être appréciée en la décomposant en ses diverses composantes. Nous allons la décomposer en tenant compte des marges nettes en de rotation des actifs

Tableau N°19 : Calcul Rentabilité économique :

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Résultat Net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
Chiffre d'affaire	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Actif Total	16 498 149 832,10	15 310 040 084,64	14 813 464 922,87
Marge de profit	0,360	0,312	(0,261)
Rotation des actifs	0,251	0,193	0,139
Ratio de rentabilité économique	0,090	0,060	(0,036)

De ce tableau nous constatons que :

- Le taux de la marge nette est positif en 2009 et 2008, ceci prouve que la société a des résultats intéressant, car le taux de marge nette a été de 31 % en 2009 et 36 % en 2008. Il est nécessaire d'augmenter la marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaires pour pouvoir faire face à ses dépenses d'investissement ou à l'évolution de capitaux propres.

- La rotation des actifs présente d'un mauvais résultats compte tenu des ratios calculés qui prouvent que les actifs utilisés dans cette entreprise ont permis de réaliser les chiffres d'affaires considérables.

Chaque 100Ar de l'actif total investi a produit 25Ar de chiffre d'affaires en 2008 et 19Ar en 2007. Cette situation est moins apprécier. Dans notre cas 80% des actifs sont détenues par les secteurs développement.

- Une fois multiplier ces deux ratios, nous obtenons la rentabilité économique qui présente des résultats positifs. Ainsi, chaque 100Ar investi en actif, la société gagnait 9Ar en 2008 et 6Ar en 2009. Ces chiffres sont non négligeables surtout pour une entreprise qui travaille dans un domaine purement de transformation où le gain est facultatif.

➤ **Rentabilité financière**

La rentabilité financière, appelée aussi « return on equity (ROE) » indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse principalement les propriétaires. Pour notre cas, le tableau suivant nous donne ce ratio durant la période de notre étude.

Tableau N°20 : Calcul Rentabilité financière

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Résultat Net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
Capitaux propre	6 156 897 481,87	4 667 631 900,94	(2 383 922 020,84)
Rentabilité financière	0,242	0,197	0,226

Ce tableau est éloquent et prouve que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. En d'autres termes, les capitaux propres investis ont rapporté 2.4Ar pour chaque 100Ar investi en 2008 et 1.9Ar en 2009.

Section 2 : Etude de la capacité d'autofinancement :

Pour assurer son développement et faire face à ses dettes, l'entreprise a des besoins de financements. Afin de financer ses besoins, l'entreprise dispose des ressources de différentes origines :

- des ressources d'origine externe dont les augmentations par apport, les emprunts et les subventions ;
- des ressources d'origine interne dans lesquelles se trouve la capacité d'autofinancement générée par l'activité de l'entreprise

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous borner à ces ressources d'origine interne.

2.1-Calcul de la capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement. Voici donc un tableau d'analyse de CAF.

Tableau N°21 : Calcul de la capacité d'autofinancement

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Résultat net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	(537 611 976,67)
Dotation aux amortissements	2 301 684 561,19	2 232 842 248,84	2 487 008 018,80
Reprise sur provision	1 751 694,00	159 597 068,20	
CAF	3 789 198 448,12	2 993 843 784,93	1 949 396 042,13

Les résultats trouvés dans ce tableau ci-dessus nous montrent que le TELMA Mobile est largement à mesure de s'autofinancer, car elle dégager une CAF environ de 2 993 843 784.93 Ar en 2009 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Tout cela permet à l'entreprise de financer ses besoins à long terme et ses dettes. Mais si elle possède une capacité d'autofinancement assez conséquente, les capitaux propres sont encore insuffisants.

Comme moyens d'autofinancement, ces chiffres sont considérables. Tous ces chiffres sont restés à la disposition de la société car elle n'a pas opéré à une distribution de dividendes dans cette entreprise. Toutefois, nous allons concrétiser notre analyse en calculant certains ratios issus de cette capacité d'auto- financement.

2.2-Ratio tirés de la capacité d'autofinancement :

Dans cette étude, nous allons examiner trois ratios tirés de la capacité d'autofinancement. Ce ratio indique le taux de la CAF en pourcentage de la production (chiffre d'affaires). Le tableau suivant nous indique ce ratio

Tableau N°22 : Ratio tirés de la capacité d'autofinancement

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
CAF	3 790 950 142,12	3 153 440 853,13	1 949 396 042,13
Chiffres d'affaires	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Ratio	0,92	1,07	0,95

Pour 100Ar du chiffre d'affaires, le montant qui est destiné à assurer à la fois le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise est de 92Ar en 2008.

Section3 : Etude de rotation des capitaux :

Pour l'analyse des ratios des capitaux que nous allons maintenant entamer, il s'agit de mesurer comment les capitaux s'écoulent dans le cycle d'activité de la TELMA Mobile. Plus la rotation des capitaux est rapide, plus il y a la possibilité d'obtenir une bonne rentabilité. Ainsi, les capitaux retenus sont les capitaux propres, les stocks, les créances- clients et les dettes-fournisseurs.

3.1-Rotation des capitaux propres :

Ces ratios nous permettent de voir combien de fois les chiffres d'affaires ont atteint les capitaux propres durant une année et la durée de chaque rotation par an. Le tableau suivant nous permet de calculer cette rotation.

Tableau N°23 : Rotation des capitaux propres : CA/CP

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
C P	6 156 897 481,87	4 667 631 900,94	(2 383 922 020,84)
C A	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Rotation	0,67	0,63	(0,86)

La rotation des capitaux propres est bonne car la Société TELMA Mobile a pu atteindre les capitaux propres avec ses chiffres d'affaires plus de deux fois l'an.

3.2-Rotation des stocks :

Ce ratio indique le délai d'écoulement des stocks. Plus ce délai est court, plus efficace est la gestion des stocks de la firme. Notons cependant que des délais d'écoulement courts peuvent être la conséquence du faible volume des stocks entraînant des ruptures des stocks, des approvisionnements intempestifs et une perte de vente (réduction des ventes) cela veut dire qu'il faut une meilleure planification pour contrecarrer tous ces problèmes. Le tableau suivant nous permet de calculer ce ratio.

Tableau N°24 : Délai de rotation des stocks : STOCKS MOYEN/ APPRO * 360 Jours

Rubriques	Année 2008	Année 2009
SI	4 532 105,01	3 586 253,23
SF	6 006 309,00	4 532 105,01
Approvisionnement	930 475 573,18	698 725 865,96
Stock moyen	5 269 207,01	4 059 179,12
Rotation de stock (j)	2,04	2,09

Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2009-2008

3.3-Rotation des créances et dettes fournisseurs :

Ce ratio indique la durée des crédits accordés par une entreprise. Pour notre cas, ce ratio se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°25 : Délai de rotation des créances - clients : CREANCES CLIENTS/ CA TTC *360Jours

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Créances sur clients	3 509 166 943,21	2 316 754 969,01	1 634 187 437,60
Chiffre d'affaires TTC	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Délais de rotation	305,07	282,98	285,65

Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2008-2009-2010

En moyenne, les clients de la société règlent leurs créances après 200 jours soit au moins 2 fois par an ; ce n'est pas bon pour une entreprise. Or, en principe, la durée moyenne du crédit client nous permet de mesurer la durée moyenne en jours. Dans notre cas, la durée moyenne du crédit client est de 200 jours. Cela veut dire aussi que le client de la société TELMA Mobile a de 6mois environ pour payer leurs dettes. Si cette situation persiste, la société ne peut pas payer leurs dettes vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Tableau N°26 : Délai de rotation des fournisseurs :

DETTES FOURNISSEURS/CONSOMMATION EN PROVENANCES DES TIERS *360 Jours

Rubriques	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Dettes fournisseurs	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Consommations	1 625 319 007,48	1 544 745 811,13	1 060 165 845,46
Délais de rotation	425,96	450,71	717,39

Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2008-2009-2010

D'après ce tableau, nous avons constaté que la durée moyenne du crédit fournisseurs est de 530 jours en moyenne. Ces résultats sont supérieurs au ratio du crédit client. Cela veut dire que la société TELMA Mobile a le temps de payer leurs dettes car la durée moyenne client est inférieur à la durée moyenne du crédit fournisseurs au cours des trois années.

Dans ce chapitre, nous avons constaté que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. En d'autres termes, les capitaux propres investis ont rapporté 2.4Ar pour chaque 100Ar investi en 2008 et 1.9Ar en 2009. Et sur l'autofinancement, les résultats trouvés nous avons montré que le TELMA Mobile est largement à mesure de s'autofinancer, car elle dégage une CAF environ de 2 993 843 784.93 Ar en 2009 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Tout cela permet à l'entreprise de financer ses besoins à long terme et ses dettes. Mais si elle possède une capacité d'autofinancement assez conséquente, les capitaux propres sont encore insuffisants. En outre, les clients de la société peut régler leurs créances après 200jrs soit au moins 2 fois par an ; ce n'est pas bon pour une entreprise. Or, en principe, la durée moyenne du crédit client nous permet de mesurer la durée moyenne en jours. Dans notre cas, la durée moyenne du crédit client est de 200 jours. Cela veut dire aussi que le client de la société TELMA Mobile a de 6mois environ pour payer leurs dettes. Si cette situation persiste, la société ne peut pas payer leurs dettes vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Conclusion partielle de la deuxième partie

Dans la deuxième partie, nous avons évoqué les problèmes rencontrés par l'entreprise TELMA Mobile concernant de confusion des tâches au service de la comptabilité. Cette confusion entraîne un retard des informations financières au chef hiérarchique dans la direction administrative et financière qui déclenche une menace de la tenue de trésorerie de la société en générale. En plus, nous avons constaté que le total de passif ne cesse d'augmenter au cours des trois exercices et la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net global est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. En outre, nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'immobilisation avec 68.50 % des actifs totaux. Et nous avons remarqué également que d'une année à l'autre il y a eu une amélioration sans cesse du F.R.N : (2 241 756 765,74) Ar en 2008 et (3 490 111 411,97) Ar en 2009. En général, la société TELMA Mobile garde une mauvaise position de sa structure financière.

Nous avons constaté aussi que le ratio dégage une valeur de 0.80 pour l'année 2008, 0.69 en 2009 et 0.2 pour le 2010. Il y a donc une évolution par rapport à l'autre, mais ces ratios sont encore inférieur à 1. Ces valeurs sont strictement inférieur à 1, c'est-à-dire les ressources stables n'arrivent pas à couvrir les emplois stables. Le résultat négatif pendant l'année 2006 produise la situation insuffisante des ressources. Cela exige un renforcement de production et de ressources stable en vue d'améliorer cette situation. En plus, nous avons constaté que la société réalise une insuffisance des ressources (à long terme) de (2 241 756 765,74) Ar mais par contre, la trésorerie est positive pour toute la période étudiée qui est de 1 064 223 365,83 et 675 376 966,81Ar pour les deux années. De plus, nous avons constaté que l'ensemble des actifs net de 2008, 2009 et 2010 n'arrivent pas à couvrir l'actif courant. Nous pouvons dire que le paiement de l'ensemble de ses dettes n'est pas assuré.

Et enfin, nous avons constaté que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. Et sur l'autofinancement, les résultats trouvés nous avons montré que le TELMA Mobile est largement à mesure de s'autofinancer, car elle dégage une CAF environ de 2 993 843 784.93 Ar en 2009 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Nous avons remarqué aussi que la durée moyenne du crédit client est de 200 jours. Cela veut dire aussi que le client de la société TELMA Mobile a de 6mois environ pour payer leurs dettes. Si cette situation persiste, la société ne peut pas payer leurs dettes vis-à-vis de leurs fournisseurs.

TROISIEME PARTIE
PROPOSITION DES SOLUTIONS ET SUGGESTIONS

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les solutions concernant l'organisation interne et plus précisément, les solutions concernant la répartition des tâches ; et aussi la maîtrise de charges liées à l'exploitation et recouvrement de la société TELMA Mobile. Pour ce faire, nous allons présenter l'analyse de l'existant de cette société.

Tableau N°27 : Points forts et faibles de la société TELMA Mobile :

Organisation interne :	Solutions :	Résultats	Impacts
-Points forts : minimum des charges du personnel au service de comptabilité. -Points faibles : confusion des tâches à ce service.	-meilleure répartition des tâches au service de comptabilité ; distinction et division des tâches	-Rapidité de circulation des informations comptables	-Risque d'erreur ou d'omission sur les opérations comptables
Analyse de structure financière : -Points forts : indépendance financière en 2009 et en 2008 -Points faibles : dépendance financière en 2010 , ressources stables ne couvre pas des emplois stables, BFR	Solutions : -augmentation des capitaux propres afin que l'entreprise est indépendance financière et des mesures pour augmenter le fonds de roulement	Résultats : -indépendance financière de l'entreprise	Impacts : -possibilité de l'augmentation de masse salariale du personnel
Analyse des charges d'exploitation : -Points forts : résultats sont toujours positifs en 2009 et en 2008 -Points faibles : les charges sont supérieures aux produits et le résultat est négatif en 2010	Solutions : -augmentation de la production et minimisation des charges liées à l'exploitation de l'entreprise	Résultats : -résultat financier est positif au cours de l'exploitation	Impacts : -possibilité de faire un autre investissement et d'amélioration les conditions de travail du personnel

Section 1 : Meilleure répartition de tâches au service de comptabilité :

A notre avis, la multiplicité des tâches d'un seul agent est un facteur de confusion. L'efficacité d'un tel agent risque d'être diminuée si les autres sont toujours dans les mains croisés. Donc, nous préconisons qu'une meilleure répartition des tâches est nécessaire, notamment dans le service de la comptabilité afin d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

Pour une entreprise comme de la société TELMA Mobile, qui a atteint une certaine envergure régionale, de même nationale, la division du travail et le développement des responsabilités imposent une répartition de l'ensemble des activités entre les services assurant ces responsabilités. Alors, il faut assurer les liaisons indispensables au fonctionnement harmonieux de l'ensemble.

1.1- Distinction et division de tâches :

C'est un des enjeux principaux de l'organisation, chaque membre qui la compose se voit attribuer une tâche bien définie comme on vient de le voir. Ajoutons qu'il s'agit de rôle que chacun peut accomplir d'après les profils définis de chaque agent lors de son recrutement et de ses compétences. Dans ce cas, chaque agent a sa propre façon d'accomplir une tâche mais l'essentiel, c'est qu'il répond aux attentes de la société TELMA Mobile, dans le but d'assurer sa performance. Donc, chacun est libre de mettre sa propre initiative du moment que cela contribue à la bonne marche de chaque service. Il faut éviter à tout prix tout blocage au niveau d'un agent quelque soit le problème rencontré au sein de la société. Si le cas se présente, il a toute latitude de s'adresser à son supérieur direct pour des éclaircissements. Mais, il faut que l'agent en question fasse preuve de sa valeur et de sa compétence pour impressionner favorablement son chef direct et ses collègues.

Pour éviter la confusion et le chevauchement des tâches au sein de la société TELMA Mobile, et plus précisément au service de la comptabilité, il faut que chacun prenne conscience de son rôle spécifique pour pouvoir organiser, planifier son travail dans le système qui existe au sein de ce service. Et le supérieur hiérarchique direct doit pouvoir superviser les fonctions de chacun dans un climat de confiance et de collaboration franche. Nous savons aussi que la multiplicité des tâches à exécuter suppose qu'une certaine division ou attribution précise existe

effectivement. Il n'est pas question d'augmenter indéfiniment le nombre des agents, car cela risque d'augmenter les charges fixes mais d'assurer le rendement maximum de la part de chacun.

C'est ce qui fait la différence entre un groupe fortement structuré d'un autre qui ne l'est pas. Alors, la division des tâches suppose de précision, de la compétence et de la motivation du personnel. La seule exigence est que chacun sache exactement ce qu'il doit faire pour éviter tout débordement et tout chevauchement, c'est-à-dire que l'un n'empiète pas sur l'autre. Chacun doit donner le meilleur de soi-même pour accomplir sa tâche dans le délai imparti par la hiérarchie. En plus, les informations correspondantes doivent être claires pour éviter toute interprétation qui ne répondait pas à l'objectif visé par la société.

Pour être efficace donc, chacun doit contribuer pour un fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'entreprise, sachant ce qu'il a à faire. Si le besoin s'en fait sentir, une réunion de différents responsables doit être prévue de façon régulière pour harmoniser les actions et rectifier les tirs.

1.2-Gain du temps de traitement :

La division de tâche permet le traitement rapide des informations nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise. Donc, il faudrait que de la société TELMA Mobile investit cette méthode de travail. En plus, il va de soi que l'amélioration du temps de traitement par la division ou répartition de tâche, à chaque poste de travail, réagit de façon positive sur la disponibilité rapide des informations requises pour éviter tout retard qui serait préjudiciable à la compétitivité de l'entreprise.

Section 2 : Maîtrise de charges et de recouvrement :

Nous savons que la connaissance effective de charges impliquées par les activités d'une entreprise est primordiale parce que c'est grâce à elle, que les responsabilités de l'entreprise ou de la direction ou de service pourront parvenir à maîtriser les coûts. Il est donc essentiel que la société procède à la mise en place d'un système de contrôle de gestion au niveau de service administratif et financier ou bien un outil plus performant comme de la comptabilité analytique d'exploitation mais la mise en place de cette dernière peut être créée d'autres problèmes sur l'effectif du personnel.

2.1-Diminution de charges d'exploitation :

La mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein de la société TELMA Mobile, et plus précisément au service de la comptabilité implique la connaissance effective des différentes charges, directes ou indirectes, qui sont générées par les activités même de l'entreprise, plus précisément la Kiosque.

➤ Définition des prix de revient complets :

Les méthodes de prix de revient complets ont pour objet de calculer le coût des produits fabriqués. Dans le cas de la société TELMA Mobile, il s'agit de production en série comme nous avons vue dans l'atelier de bois ou de travail sur commande que les clients feront dans la Kiosk. Ceci devant permettre de comparer les différentes rentabilités des produits si on en connaît les prix de vente, de calculer aussi facilement le prix de vente, si on connaît la rentabilité souhaitée.

Considérons l'usine qui a comme activité de fabriquer des madriers ou des planches, et aussi des différents meubles.

A : concernant la fabrication des planches ou des madriers

B : concernant les meubles

Supposons donc que l'usine dans la société TELMA Mobile fabrique ces deux produits A et B. 5 ouvriers et chef d'atelier sont à la production. Le directeur assisté d'un comptable s'occupe de la partie administrative et financière et commerciale.

Pour calculer donc le prix de revient des produits A et B, on connaît facilement le coût des matières entrant dans chacun d'eux. Nous savons aussi dire le temps passé par chaque ouvrier sur chacun des produits et donc le coût de la main d'œuvre à mettre dans le prix de revient. De même, à partir de la connaissance des temps-machines, nous savons calculer aussi le coût-machine pour fabriquer A et B.

Mais quelle est la part du travail du chef d'atelier consacré à A et à B ? Et quelle est la part qui revient à A et celle qui concerne à B ? Même problème pour la patente, le frais de la comptabilité ou le salaire du directeur. Donc, pour établir les coûts de revient complets, nous sommes amenés à distinguer : les coûts directs et les coûts indirects. Les premiers concernent les coûts qui sont affectables directement à un produit sans ambiguïté.

Dans notre cas, il s'agit de la matière de la main d'œuvre de production et des machines. Et les deuxièmes concernent les coûts qu'ils ne peuvent pas affecter directement à un produit.

Ici, nous choisissons la méthode des coefficients. Dans cette méthode, le principe est simple : après avoir affecté les coûts directs aux produits, nous imputons les coûts indirectes au prorata du montant des coûts directs de chaque produits ou d'une partie seulement (par rapport à la main d'œuvre directe, à la matière consommé ou au chiffre d'affaires par exemple).

Prenons comme exemple dans le tableau ci-dessous en million d'Ariary (Simulation) :

Tableau N°29 : Méthode de coefficient :

DESIGNATIONS	PRODUIT « A »	PRODUIT « B »	TOTAL
Commissions	3 000	7 000	10 000
Consommation Matière	5 000	10 000	15 000
Main d'œuvre directe	5 000	20 000	25 000
TOTAL COUTS DIRECTS	13 000	37 000	50 000

Source : Calcul personnel à partir d'un exemple

Total coûts indirectes à partir de 45 000

dont frais de production : 25 000

- Frais commerciaux : 10 000

- Autres frais : 10 000

Supposons que l'usine répartit les coûts indirects en fonction de la consommation matière, ce qui donne :

Tableau N°30 : Répartition des coûts indirects :

DESIGNATIONS	PRODUIT « A »	PRODUIT « B »	TOTAL
-Coûts directs	13 000	37 000	50 000
(dont matière)	(5 000)	(10 000)	(15 000)
-Quote-part	15 000	30 000	45 000
Prix de revient complets	28 000	67 000	95 000
Vente	30 000	70 000	100 000
Résultats	2 000	3 000	5 000

Source : Calcul personnel à partir d'un exemple

On pourrait affiner la méthode en répartissant les coûts indirectes non plus en fonction d'un seul critère mais de plusieurs.

Par exemple ici :

- Frais de production au prorata de la main d'œuvre directe ;
- Frais commerciaux au prorata du chiffre d'affaires ;
- Autres frais au prorata des coûts directs totaux.

Ce qui donnerait dans notre cas :

Tableau N°31 : Détermination des résultats : En million d'Ariary

DESIGNATIONS	PRODUIT « A »	PRODUIT « B »	TOTAL
Ventes de services	30 000	70 000	100 000
Commissions	3 000	7 000	10 000
Consommation Matière	5 000	10 000	15 000
MOD	5 000	20 000	25 000
Total coûts directs	13 000	37 000	50 000
Quotte frais production	5 000	20 000	25 000
Quotte frais commerciaux	3 000	7 000	10 000
Quotte autres frais	2 600	7 400	10 000
Prix de revient	23 600	71 400	95 000
RESULTATS	6 400	-1 400	5 000

Source : Calcul personnel à partir d'un exemple

Nous avons fait exprès de choisir l'exemple chiffré pour bien montrer l'arbitraire de la méthode et sa rusticité (simplicité extrême). Elle n'est en fait valable que dans le cas où les coûts indirects sont fiables par rapport au facteur qui détermine la répartition. Dans ce cas, l'erreur éventuellement faite reste minime et ne risque pas de fausser le jugement.

2.2-Amélioration de la tenue de trésorerie :

Une fois que les charges directes et indirectes sont bien maîtrisées, il n'y a pas de problème pour l'amélioration de la tenue de la trésorerie. Il est indispensable aussi d'améliorer le système de recouvrement pratiqué de la société, c'est-à-dire qu'au lieu de payer dans 15 jours, on le rattrape dans 10 jours au moins pour maîtriser, garder et avoir une trésorerie saine.

Dans ce chapitre, nous avons proposé des solutions sur l'organisation interne de la société TELMA Mobile comme une meilleure répartition des tâches au service de comptabilité déclenchant la distinction et division de tâches et aussi le gain du temps de traitement d'une part et d'autre part, une solution sur la détermination de charges provoquant l'amélioration de la tenue de trésorerie.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE

Comme objectif des entreprises, c'est d'avoir un meilleur fonctionnement des activités afin de tirer un maximum de profit. La société TELMA Mobile est l'une de ces entreprises, assurant son profit. Alors face à ces situations que nous avons vues ci-dessus, on prévoit comme des solutions court et moyen terme, telle que la restructuration financière ou amélioration de la structure financière, renforcement de la performance d'activité et financière de la société et en fin la mise en place d'un système de contrôle de gestion pour détecter les indicateurs nécessaires du développement.

Section I : Au niveau de la structure financière :

Comme toutes les entreprises, l'objectif nécessaire c'est d'avoir un niveau de marge de sécurité financière satisfaisante. Mais, dans notre cas cette dernière rencontre à un faible niveau car ses ressources n'arrivent pas à couvrir ses emplois durables. Notre étude prévoit comme des solutions à long terme en vue d'atteindre les objectifs de marge de sécurité tel que l'amélioration des moyens interne, l'augmentation de fonds de roulement et la détermination d'un niveau de BFR satisfaisant.

1.1-Sur les moyens internes :

Le responsable financier doit prendre en compte à assurer les immobilisations c'est-à-dire les immobilisations sont employés pleinement : pas d'immobilisations inutiles. L'entreprise sciemment conserve des immobilisations dont elle n'a pas une utilisation continue risque de perdre la rentabilité.

Des raisons techniques c'est le risque de pannes par exemple ou la stratégie de croissance peuvent l'amener à considérer le coût supplémentaire de détention de ces immobilisations partiellement employées et rentabilisées comme inférieur à celui pouvant résulter de la suppression de ces immobilisations.

En dehors de ce cas, calculé et voulu, la conservation d'immobilisation partiellement utilisée et rentabilisée, il en existe de nombreux, où l'entreprise conserve des immobilisations sans avoir un usage quelconque.

Pour cette raison, le responsable financier, fera périodiquement, ou fera par un audit, la révision de toutes immobilisations dans le but de découvrir celles qui sont devenues inutiles ou

improductives. Pour le secteur de développement, il faut augmenter le volume d'exploitation de la plantation plus de 20 % de l'année précédente à l'aide de l'élargissement le terrain à planter.

1.2-Sur mesure à augmenter le fonds de roulement :

D'une manière générale, nous pouvons dire que le fonds de roulement s'accroît si l'entreprise opère à une augmentation de capitale, une émission d'obligation, un prêt à long et à moyen terme, du bénéfice net maintenu dans l'entreprise mis en réserve et de la diminution des actifs immobilisés par des désinvestissements et des amortissements. On mesure les possibilités maximales de l'augmentation du fonds de roulement interne à l'entreprise pendant une période donnée. Dans le premier temps, si l'on résume l'analyse aux trois paramètres principaux :

- Emprunt auprès des établissements de crédit
- Renforcement des immobilisations du secteur transformation et plantation pour le secteur développement
- Augmentations des résultats à l'aide de l'augmentation de vente et diminution de charges.

Nous allons présenter un bilan prévisionnel pour avoir un équilibre financier à respecter.

Actifs du bilan :

Tableau N°32 : Bilan Actifs prévisionnel :

Rubriques	Montant brute
Immobilisation incorporel	2 200 000,00
Immobilisation corporel	12 261 701 987,00
Immobilisation encours	41 573 823,50
Emplois durable	12 305 475 810,50
Stocks et en cours	236 197 564,13
Créance et emplois assimilés	869 616 463,10
Actif de trésorerie	1 277 068 039,00
TOTAL ACTIFS	14 688 357 876,73

Source : Calcul personnel

D'après notre prévision, l'immobilisation augmente de 25 % par rapport à l'année 2008. On prévoit un renforcement de capacité de plantation du secteur développement et divers machine industriel pour la transformation. Pour les actif à court terme le chiffre diminue jusqu'à 60 % de l'année précédente.

*Passifs du bilan***Tableau N°33 : Bilan prévisionnel :**

Rubriques	Montant brute
Capital	7 849 488 000,00
Report à nouveau	(1 692 590 518,13)
Résultat net	2 422 462 504,68
Amorti/ provision	3 500 326 604,47
Capitaux propre	12 079 686 591,02
Subvention	
Emprunt	1 523 604 080,25
Capitaux permanent	13 603 290 671,27
Rubriques	Montant brute
Dettes à terme partie à moins d'un an	500 857 272,40
Fournisseur et compte rattachés	372 468 939,21
Autres dettes	155 487 815,62
Passifs de trésorerie	56 253 178,23
TOTAL PASSIFS	14 688 357 876,73

Source : Calcul personnel

D'après ce tableau, les capitaux propres s'élève à 12 079 686 591,02 Ar qui est largement supérieur par rapport à l'année précédente. A l'intégration de la dette étrangère il aura une ressource permanente de 13 603 290 671,27Ar. Cette dernière améliore et finance les besoins de l'entreprise sur les investissements à court terme. Pour tout cela, elle atteindra l'équilibre financier afin d'avoir une marge de sécurité financières satisfaisant. Nous allons voir donc le fonds de roulement généré par cette étude prévisionnelle.

Tableau N°34 : Fonds de roulement prévisionnels

Rubriques	Année N+1
Ressources stables	13 603 290 671,27
Emplois stables brut	12 305 475 810,50
FRN (haut du bilan)	1 297 814 860,77
Valeur circulant	2 382 882 066,23
Dettes à CT	1 085 067 205,46
FRN (bas du bilan)	1 297 814 860,77

Source : Calcul personnel

D'après ce tableau, nous n'avons constaté qu'un excédent de ressources stables qui est de 1 297 814 860,77 Ar. Cela signifie que l'entreprise aura une situation financière favorable pour qu'il puisse financer ses besoins. Nous pouvons augmenter cet excédent là grâce à l'application de la gestion d'immobilisation suivant l'utilité.

C'était la présentation de fonds de roulement que l'entreprise devra augmenter. Passons maintenant à la prévision du niveau de BFR à l'aide de la gestion de client et fournisseurs.

Pour atteindre un niveau respecté du BFR, il faut savoir le délai de crédit à la créance. Pour les clients par le nombre de jours de crédit accordé en multipliant avec le volume des ventes aux clients par jours.

Tableau N°36 : Rotation de créance client :

Rubriques	Année N+1
Créances sur clients	869 616 463,10
Chiffre d'affaires TTC	5 797 443 087,37
Délais de rotation	54,00

Source : Calcul personnel

Ici, nous trouvons que le délai accorder s'affiche environ de 54 jours. Ca permet à l'entreprise d'alimenter ses avoirs dans la meilleure condition de liquidité. 80 % de ventes réalisées sont visiblement encaissées.

Pour les fournisseurs : le nombre de jours de crédit accordé par les fournisseurs multiplié par le volume d'achat aux fournisseurs.

Tableau N°37 : Rotation de fournisseurs

Rubriques	Année N+1
Dettes fournisseurs	372 468 939,21
Consommations	1 489 875 756,85
Délais de rotation	90,00

Source : Calcul personnel

Si le client accepte à 50 jours de règlement, nous avons 40 jours pour augmenter la vente afin que la trésorerie reste stable. Pour les stocks par le nombre de stockage de la marchandise : la durée de détention de la marchandise multiplié par le volume écoulé en un jour.

La gestion de l'actif courant permettant une réduction. Dans la stratégie du responsable de la trésorerie, l'actif courant et sa gestion tiennent la plus grande place puisqu'ils constituent la source des flux de trésorerie. Nous allons considérer d'abord :

- la gestion de l'encaisse et du disponible
- puis celle de la créance et du disponible

- enfin la gestion des stocks

La gestion de l'encaisse et du disponible :

La caisse, avoir en banque, effets et titres immédiatement négociable. Le financier doit exercer un contrôle permanent sur ses disponibilités dont le niveau doit permettre, à tout moment, de faire face aux besoins chiffrés par le budget de trésorerie.

Les disponibilités peuvent, suivant leur destination être rangés dans l'une de trois catégories :

Trésorerie de transaction : le volume de trésorerie destiné à couvrir les besoins courants, tels qu'ils apparaissent au trésorier dans sa situation et dans son budget prévisionnel. Le volume de cette trésorerie de transaction est essentiellement variable selon l'activité de l'entreprise pendant la période considéré.

Trésorerie de précaution : est le volume de trésorerie que l'entreprise conserve en permanences pour faire face à des éventualités telles la défaillance d'un client important.

Trésorerie spéculative : est conservée par certaines entreprise en vue de la réalisation d'opérations de nature à procurer un profit spéculatif lorsque l'occasion s'en présente : achat de stock de matière première à des cours inférieurs à ceux de marchés .L'entreprise qui dispose à tout moment d'une trésorerie confortable est à même de traiter certaines opérations profitables : par exemple paiement au comptant d'un fournisseur, qui avait accordé habituellement 90 jours de crédit , permettra à l'entreprise d'obtenir un escompte sur un montant ainsi réglé ,ce qui constituera une forme très rentable de placement à court terme.

Gestion des autres actifs courants :

La gestion de valeur réalisable ou des créances implique d'abord la prise en considération des quatre éléments essentiels :

- la durée de crédit : elle dépend en premier lieu de la branche économique concernée .Mais le souci de fixer des conditions de vente appropriées et compétitives interviendra aussi dans une large mesure ; nous serons amenés à tenir compte
- le caractère saisonnier de l'entreprise envers ses clients : allongement de crédit pour rendre la période creuse

-de l'appartenance d'une chaîne ou un réseau ;

-de l'importance de commande ;

-de la fidélité du client.

- le montant : il sera fixé en fonction de divers éléments tels que le volume d'affaires du client et la correction et l'ancienneté des relations antérieures.

- la garantie est un élément à prendre en considération pour la gestion des clients .Il s'agit parfois de garantie personnelle ; cautions et surtout avals ; de telles garanties données.

1.3-Sur la gestion de passif exigible :

La gestion du passif exigible c'est-à-dire l'ensemble des dettes à court terme s'applique également sous trois directions différentes :

- le ralentissement des sorties de trésorerie ;
- la recherche systématique de tous les crédits les moins onéreux que l'entreprise peut obtenir ;
- la politique envers fournisseurs (produits financiers ou crédits).

Le ralentissement des sorties de trésorerie :

Les mesures qui sont à freiner les sorties de trésorerie ; nous pouvons citer les cas suivants : la suppression des paiements de charges d'achats par caisse ou prélèvement bancaires dont le contrôle chronologique est trouble.

- mise en œuvre de moyens de règlement nécessitant un délai d'encaissement et entraînant un débit décalé en compte
- instauration de date de règlement (par exemple, date fixe pour l'entreprise)

Enfin, ce plan de diminution des sorties de trésorerie, il faut aussi signaler la nécessité de diverses mesures de contrôle et de vérification :

- vérification systématique des termes de règlement préalablement à l'émission des moyens règlements.
- vérification de l'exactitude de toutes les indications portées sur les avis de domiciliation.

La recherche systématique de prix compétitif :

Cette analyse vise à appréhender toutes les possibilités de crédit en dehors des fournisseurs que nous citons ci-dessous que l'entreprise est susceptible de se procurer de la part de ses créanciers :

- *l'impôt* : les principaux crédits d'impôt que l'on peut et doit obtenir concernant la TVA. Alors les demandes de remboursement en cas de crédit TVA à récupérer sur la taxe à payer doivent être effectuées suffisamment à l'avance, de même que les demandes faites en vue de bénéficier des régimes de faveur accordés aux exportateurs (achats en suspension de taxes) ou des demandes de régimes fiscaux permettant une récupération plus rapide de la TVA payée.

- *Les frais personnel et les charges sociales* : s'il est souvent difficile d'effectuer les paies mensuelles, on veillera du moins en ce qui concerne les charges sociales.
- *Les travaux, fournitures et services extérieurs* : les trésoriers veillent à ne pas payer les loyers qu'à termes échus à limiter dans les baux les dépôts de garantie, à éviter les acomptes sur entretien, honoraires.

La politique envers les fournisseurs :

Le crédit accordé par les fournisseurs apporte une contribution importante à l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Il faut cependant préciser les modalités de ce crédit, qui n'est ni gratuit ni sans danger. Le coût du crédit fournisseurs se calcule en fonction des conditions pratiquées par les fournisseurs que ces conditions doivent être clairement définies. En générale, on peut remarquer que le coût du crédit fournisseurs est inférieur au coût des autres crédits.

Section2 : Au niveau de l'activité de l'entreprise :

Cette section nous présente la performance et la richesse prévisionnelle créées par cette société. On va étudier suivant les soldes de compte nécessaire. Tel que le CA réalisés, production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel et le résultat net de l'entreprise.

2.1-Amélioration de chiffre d'affaires prévisionnel :

Ce chiffre contribue directement à l'évolution de l'activité d'une société, alors il faut chercher un niveau maximum pour que la société puisse garde son évolution. Voici un tableau qui montre la valeur de CA de N+1.

Tableau N°38 : Le Chiffre d'affaires prévisionnelles

Rubriques	Année N+1
Ventes de produit de transformation	4 637 954 469,89
Ventes de produit de développement	1 159 488 617,47
Chiffres d'affaires	5 797 443 087,37

Source : Calcul personnel

D'après ce tableau, nous aurons une valeur qui s'élève à 5 797 443 087,37Ar de CA à titre prévisionnel. Ce chiffre s'accroît plus de 20 % de l'année avant. Si ce n'est pas le cas l'entreprise ne pourra pas couvrir ses charges.

2.2-Amélioration de la production de l'exercice :

C'est l'ensemble de la CA réalisé, production stockée et la production immobilisée. Cette notion prend une importance grandeur, car la richesse dépend de sa capacité.

Tableau N°39 : La production de l'exercice :

Rubriques	Année N+1
Production vendue	5 797 443 087,37
Production stockée	21 139 990,15
Production immobilisée	193 084 341,14
Production de l'exercice	6 011 667 418,65

Source : Calcul personnel

La production sera plus de 6 011 667 418,65Ar, il y a une augmentation environ de 20% par rapport l'année 2008. Avec ça, elle pourra créer une valeur de richesse plus profitable.

2.3-Augmentation de la VA, EBE, RNE :

Cette notion détermine la richesse créée et constituée par le travail de personnel et par l'entreprise elle-même.

Tableau N°40 : Valeur ajoutée

Rubriques	Année N+1
Production de l'exercice	6 011 667 418,65
Consommation de l'exercice	1 489 875 756,85
Valeur Ajoutée	4 521 791 661,80

Source : Calcul personnel

D'après ce tableau, nous avons constaté que la valeur ajoutée s'élève à 4 521 791 661,80Ar, ça peut apprécier les structures de l'entreprise et leur rendement en le comparant les charges de personnels, aux effectifs, aux investissements. On va voir quelle est la part de valeur ajoutée dans la production de l'exercice. C'est le rapport entre le VA et Production de l'exercice. Sa valeur est de 0.75 c'est-à-dire la part de VA dans la production est- plus de 70 %.

EBE : C'est un indicateur de performance ou de la rentabilité économique de l'entreprise. Cette solde doit être toujours positive afin qu'une part revienne aux entreprises et aux apporteurs de capitaux.

EBE : se calcule par différence entre la valeur ajoutée augmentée des subventions d'exploitation et les impôts (sauf l'impôt sur les sociétés), les taxes et les charges de personnel supporté par l'entreprise

Tableau N°41 : Excédent brut d'exploitation prévisionnel :

Rubriques	Année 2010
Valeur Ajoutée	4 521 791 661,80
Subvention	(250 470 000,00)
Charges du personnel	(837 966 755,46)
Impôts et Taxes	(7 208 030,93)
EBE	3 927 086 875,41

Source : Calcul personnel

La valeur ajoutée après la déduction d'impôts et charge personnels supportés par l'entreprise, la société dégagera un excédent de 3 927 086 875,41Ar. Pour ce elle TELMA Mobile pourra escompter un autofinancement très large et cela permettra d'améliorer les capitaux propres.

Tableau N°42 : Le résultat net de l'exercice

Rubriques	Année N+1
Résultat Avant impôts	3 018 328 624,58
Impôt exigible sur résultat	724 398 869,90
Impôt différée	128 532 750,00
Résultat net	2 422 462 504,68

Source : Calcul personnel

Section 3 : Mise en place d'un système de contrôle de gestion :

Dans cette section, nous allons définir tout d'abord le système de contrôle de gestion puis nous citerons leurs caractéristiques ; leurs objectifs et enfin leurs principes. Pour ce faire, nous allons définir tout d'abord ce système.

3.1-Définition du système :

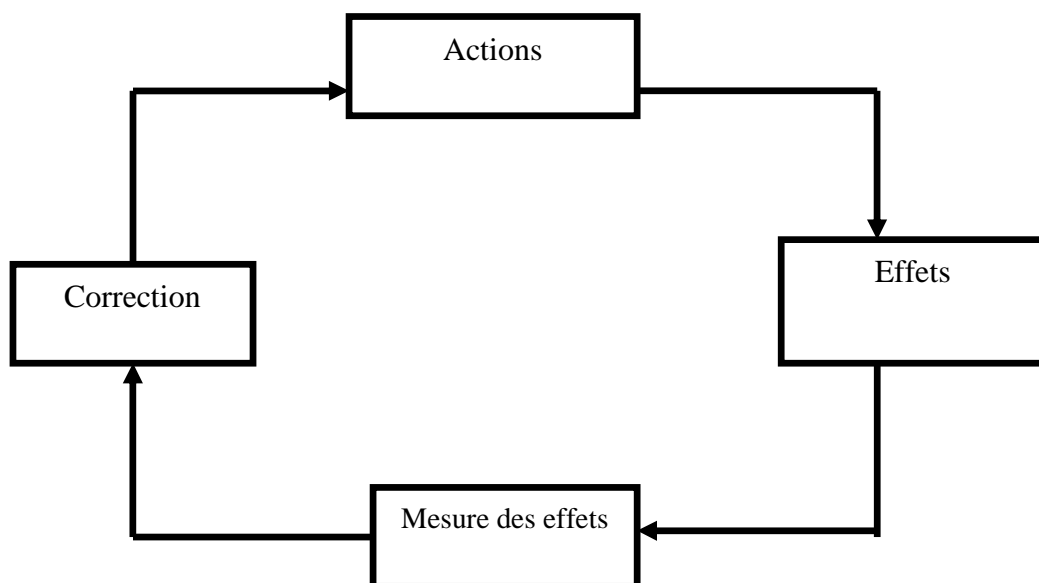
Par définition, le contrôle de gestion est probablement celle d'Anthony et Vancil c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

3.2-Caractéristique du contrôle de gestion :

Selon le mode de fonctionnement de l'entreprise, le système de contrôle de gestion va rouler entre deux types extrêmes que l'on peut caractériser de la manière suivante : classique et cybernétique.

Le contrôle dit « classique » est basé sur la détection des erreurs, puis sur leurs corrections. Le système d'information comptable, va trouver ses ressources dans seules observations chiffrées disponibles supposées sans biais et par conséquent perçues comme étant « objectives ». Le contrôle « classique » est, ainsi, certain, rationnel, et peut disposer d'une information suffisante pour associer le résultat à son responsable.

Schéma N°01 : Boucle de feed-back



3.3-Objectifs du contrôle de gestion :

L'objectif du contrôle de gestion d'une entreprise est de « maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et de s'adapter à une situation évolutive. Il faut à cet effet :

- définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution,

- de faire mettre en place les moyens en hommes, en équipements, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;

3.4-Principe et rôle ; outils de contrôle ; tableau de bord de gestion :

Dans cette nouvelle optique, on peut comparer ce control au copilote de voiture de course. Selon cette image, les opérationnels de l'entreprise sont les pilotes. Le contrôle de gestion a alors pour mission de mettre en place un système facilitant le pilotage. Ce système de pilotage comprend :

- les objectifs ;
- l'établissement des prévisions ;
- la possibilité de mesurer la réalisation et confortation entre la réalisation et prévision ;
- la possibilité de prendre des actions correctives.

Son rôles est de : Prévoir, contrôler, informer, aider et formaliser les procédures

Prévoir : à partir des objectifs, le contrôleur a pour rôle d'élaborer des objectifs propres à chaque département. De définir les moyens permettant d'atteindre ces objectifs : tels que les budgets, les machines et le personnel.

Contrôler : suivre le résultat réel et comparer aux prévisions. Analyser les écarts significatifs et le cas échéant. Inciter les responsables opérationnels à prendre des mesures correctives.

Informier : le suivi de réalisation et l'analyse des écarts impliquent la transmission périodique et rapide d'information au responsable opérationnel.

Aider : le contrôle de gestion étant au centre de processus de prévision, de vérification et d'information, il bénéficie d'une situation privilégiée pour aider les responsables dans leurs taches.

Outils de contrôle :

Le contrôle de gestion s'appuie surtout sur les ressources humaines puisque toute décision est prise par l'homme et qu'il présente la clé du succès ou l'échec de l'entreprise. Mais il utilise aussi des moyens, technique comme la comptabilité, l'analyse des écarts, les budgets, le

tableau de bord, l'analyse des écarts et l'informatique. En fait, les aspects les plus visibles du contrôle de gestion sont l'établissement de budgets, leur contrôle, et l'information des responsables par l'élaboration du tableau de bord.

En tant qu'outils de contrôle de gestion, nous allons voir dans cette section les comptabilités générales et analytiques ainsi que le tableau de bord.

Comptabilités :

La comptabilité semble, pour l'entreprise, la première source d'information financière. Elle joue un rôle primordial, elle est tenue dans le but d'évaluer la situation réelle de l'entreprise en observant, en analysant, en classant, et en enregistrant les faits comptables.

Tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion peut être considéré comme un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données. Ce tableau de bord est quelque part un peu l'instrument de prédilection du contrôleur de gestion. Avant de devenir un outil essentiel pour tous les managers ou responsables d'un processus ou d'une activité, le tableau de bord a souvent été associé à la fonction de contrôle de gestion.

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes interne ou externes, références statistiques), etc., le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des supports d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. Les données sont généralement issues d'un système d'information de gestion (SIG). Un tableau de bord d'un gestionnaire ou d'un décideur présente des indicateurs permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou du service. Un ou plusieurs types d'indicateurs présente la progression par rapport à un objectif de gestion fixé

Détermination des variables ou du besoin d'information :

Pour faciliter la lecture, la compréhension du tableau de bord et surtout le traitement des informations, nous préconiserons de faire une étude et analyse des variables ou indicateurs nécessaires au tableau de bord de gestion.

Ces variables sont standards pour la direction administrative et financière et la Direction générale. Dans ce moment, le DAF essaie de mettre à jours les informations et par conséquent le DG peut obtenir des informations au moins jour +1 de la demande.

Traitement rapide des données :

Quand nous aurons les variables et toutes les données sont mises à jour, le traitement des informations est facile. A cet effet, le DAF peut augmenter la simulation des données afin d'accélérer le traitement des informations et la prise de décision.

CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT DE LA TRESORERIE :

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les solutions concernant de la trésorerie. Il s'agit de l'amélioration du suivi et de renforcement de contrôle interne de la société.

Section 1 : Amélioration du suivi de la trésorerie :

La trésorerie assure les moyens nécessaires au respect des engagements de l'Établissement, c'est-à-dire, faire en sorte que les ressources disponibles soient toujours suffisantes pour faire face aux dépenses. Donc, il est nécessaire de la remédier.

1.1-Respecter de mesure à prendre :

Afin de résoudre le problème, le caissier sous la responsabilité de la direction administrative et financière devra faire preuve de fermeté. Le délai de 48 heures, pour la présentation des pièces justificatives des dépenses dans le cadre du budget opérationnel doit être respecté. Il est nécessaire aussi de sortir de jour au jour les soldes des dépenses et des recettes. Dans ce cas, pour être efficiente, la somme de recettes est largement supérieure à la somme de dépenses.

1.2-Etablir de tableau de gestion quotidienne

L'Établissement devrait tenir un T.G.Q bien qu'elle n'ait qu'une seule banque de domiciliation. A partir de ce tableau, elle peut avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie afin de permettre le choix des banques pour effectuer les règlements fournisseurs, TVA,... En effet, elle peut décider à tout moment d'étendre ses activités, donc d'avoir d'autres banques de domiciliation en plus de sa banque actuelle. A cet effet, le T.G.Q se présentera comme suit : le TGQ récapitule seulement les mouvements de la banque. Ce tableau est tenu en dates de valeur et peut être dressé à partir du logiciel EXCEL. Dans ce classeur, une feuille sera attribuée à chaque banque sans différenciation d'agences. Le TGQ sur ces feuilles sera constitué en colonnes par les natures d'opérations (encaissements et décaissements) et en lignes par les dates. Il sera rempli chaque jour à partir des relevés bancaires reçus ou des extraits sur les sites web des banques.

Le responsable de la trésorerie, collaborateur de la direction administrative et financière, y portera pour chaque banque et par date les montants correspondants à chaque nature (encaissements ou décaissements) et à des dates ultérieures seulement les décaissements engagés mais qui n'ont pas encore eut un dénouement à la banque.

Section 2 : Renforcement du contrôle interne :

Pour mieux rationaliser les informations au niveau du traitement comptable, il faut renforcer le contrôle interne. Ce dernier est mis en place par la direction et permet d'évaluer la sécurité des procédures de traitement ainsi que leur pérennité pour prévenir la direction de toute évolution ou de toute adaptation nécessaire pour maintenir l'information comptable et par conséquent la valeur probante de la comptabilité.

Le contrôle interne a pour but non seulement d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et l'amélioration des performances mais aussi l'application des instructions de la direction. Ces objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de l'Établissement public mais l'usage est réservé sous l'expression du contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS :

Nous verrons aux résultats attendus, c'est à dire les impacts attendus si effectivement la société TELMA Mobile améliore sa performance ce qui entraîne des impacts sur l'environnement économique (création de la valeur ajoutée), impacts sur le plan financier (augmentation de la capacité d'autofinancement), et impacts sur le plan social (création d'emploi, bien être des employés). Cela suppose de plus que tous les problèmes aient totalement disparu et que par conséquent, la société TELMA Mobile en général, soit sur la voie de prospérité. Dans ce chapitre, nous allons voir successivement ci-après les résultats attendus, à savoir sur le plan économique ; financier et social.

Section 1 : Résultat économique :

La société TELMA Mobile, au service de la comptabilité a une activité de contrôler les états financiers de l'ensemble de la société. Elle a déjà une certaine envergure par rapport à la concurrence. Donc, il est en passe de devenir une grande entreprise de la grande île. Alors, il participe à la création de valeur ajoutée qui contribue au produit intérieur brut (PIB) de la région d'exploitation. C'est la croissance économique de notre pays en général.

Et tant que les activités de la société TELMA Mobile sont basées sur la prestation de service, elle y contribue de la croissance économique de la région d'exploitation de façon non négligeable.

Section 2 : Résultat financier :

L'utilisation effective du système de contrôle de gestion au sein de la société TELMA Mobile et plus précisément au service de la comptabilité entraîne la maîtrise de contrôle des activités, les coûts de revient lié à l'exploitation de l'ensemble de la société notamment au sein de l'usine car il est le seul moyen qui nous permet de vérifier les dépenses se conforment aux prévisions qu'il s'est engagé. Il consiste aussi à surveiller la conformité des performances à des objectifs annuels, mensuels. Il importe de trouver rapidement une solution à une telle dérive, afin de ne pas remettre en cause les performances globales de la société. Cela revient à dire que ce système permet d'améliorer d'une façon rapide la situation financière de l'entreprise.

Et si la situation financière de la société est prospère, cela veut dire qu'il tend vers une autonomie financière démontrée par une capacité d'autofinancement (CAF) ou une marge brut d'autofinancement (MBA) de plus en plus grande. Cette situation nous permet de dire aussi que la société TELMA Mobile a une capacité d'investissement et peut élargir leurs activités à un autre secteur d'activité. Si ce cas arrive, il n'y aura pas de problème de fonds de roulement sur les investissements réalisés, ni de besoin de fonds de roulement, aussi aigu qu'avant le redressement, donc une bonne tenue de la trésorerie.

Nous avons constaté que le chiffre d'affaires sera accru du fait de l'utilisation de la publicité, de la communication, de promotion et de l'amélioration de la qualité de service accompagné à un outil comme du système de contrôle de gestion. C'est la clé de compétitivité de la société en général.

Section 3 : Résultat social

Comme conséquence d'une situation financière saisie, la société TELMA Mobile pourra contribuer à une création d'emplois, ou du moins à une augmentation des masses salariales, qui aura un impact favorable sur l'ensemble du personnel : accroissement du bien être social et du pouvoir d'achat de tous les travailleurs.

CONCLUSION GENERALE

Le stage que nous avons effectué au sein de la société TELMA Mobile et plus précisément au service de la comptabilité nous permet de dégager un certain nombre de problèmes concernant de l'organisation interne et la détermination des charges liées à l'exploitation qui entraîne de confusion de tâches au service de comptabilité déclenche aussi le retard des informations notamment sur le plan financier. Nous avons analysé aussi les problèmes sur la structure financière, surtout dans le bilan fonctionnel et la détermination de l'équilibre financier de l'entreprise.

Cet examen de l'analyse de la structure financière de la TELMA Mobile aboutit à un résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est en état critique et qui ne lui permet de garder un équilibre financier car il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés tels que le FR, BFR, l'autonomie financière et la liquidité réduite et immédiate. A part cela, la société présente des bilans mal structurés à l'actif et au passif avec des résultats positifs durant l'année 2008 et 2009, des fonds de roulement net et BFR négatifs chaque année, une bonne capacité d'emprunt (98 %) ; une trésorerie positive chaque année.

Tous ces éléments nous ont poussé de confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière de la TELMA Mobile est non saine et permet pas à celle-ci d'atteindre son équilibre financier. Néanmoins, il faut compléter cette analyse par l'appréciation des performances réalisées et de la qualité de sa gestion. Dans le chapitre qui suit, nous allons étudier les ratios de gestion. Mais bien avant, on va analyser la rentabilité, la capacité d'autofinancement puis les ratios suivront

Concernant l'analyse des comptes d'exploitation de la TELMA Mobile, nous avons constaté que cette entreprise présente de bonnes rentabilités économique, financière et commerciale. A avec ces rentabilités et le calcul de la CAF, l'analyse nous a montré que la société, durant toute la période de 2008 et 2009, a été à mesure de s'autofinancer ; la CAF a été très largement suffisante, comme les ratios calculés à ce sujet les prouvent.

Les ratios de rotation de capitaux ont témoigné que les activités de la société vont bon train. Les chiffres d'affaires ont été à mesure de couvrir les capitaux propres plus de deux fois par an, la vitesse de rotation des stocks est moins rapide, le délai de rotation des créances - clients est très court par rapport au délai de rotation des dettes - fournisseurs.

Mais en terme de norme, TELMA Mobile ne respecte une règle car le délai accordé aux clients plus de 200 jours tandis qu'il est de 400 jours pour le fournisseur. ca nécessite une révision pour cette entreprise.

Tous les éléments cités auparavant, nous confirment dans notre deuxième hypothèse selon laquelle la rentabilité de la TELMA Mobile est suffisante depuis l'année 2008 et permet à celle-ci d'atteindre son autofinancement. Nous avons constaté que les activités de la société sont rentables dans quelques indicateurs financiers mais elle a rencontré de problèmes majeurs sur l'organisation interne et sur aussi la détermination des charges qui entraînent des impacts très graves sur les chiffres d'affaires.

Ces problèmes nécessitent des solutions, sinon notre intervention aura été incomplète. C'est pour cela que nous nous sommes efforcés de proposer des solutions concernant l'organisation interne et l'analyse financière de la société par une meilleure répartition des tâches aux différents agents opérationnels. La société TELMA Mobile est obligée aussi de mettre en place un système de contrôle de gestion en vue de maîtriser la production et le paiement de vente des produits envers les clients.

Les perspectives d'avenir de l'entreprise TELMA Mobile sont excellentes et sa pérennité est assurée, si elle maintient comme principe fondamental la satisfaction des besoins de ses clients par la qualité et la rapidité des prestations de services. Puisse notre passage chez TELMA Mobile marqué par une pierre blanche, parce que notre contribution n'aura pas été inutile. C'est notre plus grand souhait.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES:

- Ballade S. et Coule J.C(1992), outils et mécanismes de Gestion financière, édition MAXIMA, Paris;
- Gilbert JBP (1992), Organisation et Management «structurer l'organisation, édition Organisation, Paris;
- Le Larousse de Poche
- Lue B.R 1995, principe de technique bancaire, nouvelle édition DUNOD, Paris;
- Patrice VIZZAVON, Gestion Financière Analyse statistique, Analyse Dynamique deuxième édition, édition LITEC LIBERTES TECHNIQUE 27, place Dauphine 75 001 Paris;
- PIERRE Conso, La Gestion Financière de l'entreprise, la politique Financière 7^{ème} édition
- DUBONBORDAS, Paris, 1985;

II.COURS

- Gestion Financière Approfondie 4cm année 2010, Monsieur ORIGENE ANDRIAMASIMANANA, chef de département Gestion, Maître de conférence
- Gestion de trésorerie 3em année 2009, Monsieur ORIGENE ANDRIAMASIMANANA, Maître de conférences

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS -----	i
REMERCIEMENTS -----	ii
SOMMAIRE-----	iii
LISTE DES FIGURES -----	v
LISTE DES ANNEXES -----	vi
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES -----	vii
INTRODUCTION -----	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITE SUR LA RECHERCHE-----	4
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE : -----	5
Section 1 : Identification et historique : -----	5
1.1-Identification de la société :-----	5
1.2-Historique de la société : -----	6
Section 2 : Objectifs et activités de la société : -----	8
2.1-Objectif de la société TELMA Mobile : -----	8
2.2-Activité de la société TELMA Mobile :-----	8
2.2.1-Produits et services : -----	9
a)-Produit de la société :-----	9
b)-Services de la société : -----	10
Section 3 : Structure organisationnelle de TELMA Mobile : -----	12
3.1-Fonction : -----	12
3.2-Organigramme général :-----	12
3.3-Les missions de la Direction Administrative et Financière : -----	15
3.4- Organigramme de la direction administrative et financière :-----	16
Section 4-Environnements de TELMA :-----	18
4.1-L'environnement interne :-----	18
4.2-Environnement externe : -----	20
a)-Au niveau de la téléphonie Fixe :-----	20
b)-Au niveau de service Internet : -----	20
c)-Au niveau de la transmission des données par Via Satellite-----	20
d)-Au niveau de la téléphonie Mobile : -----	21
CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE-----	23
Section 1 Définition de la comptabilité : -----	23
Section 2-Définition de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier :-----	23

2.1 Objectif de la gestion de trésorerie et tâches des trésoreries :-----	23
A- assurer la liquidité de l'entreprise à faire face à ses échéances -----	23
B- Réduire le coût du service bancaire : -----	24
C- Améliorer le résultat financier : -----	24
D- Gérer les risques financiers à court terme :-----	24
Section 3-Démarche de la gestion de trésorerie :-----	24
3.1-Le bilan : (voir en annexe n°01)-----	25
3.2-Le bilan fonctionnel : 25 -----	

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION

DES PROBLEMES ----- 34

CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE----- 35

Section 1 : Confusion de tâches au service de comptabilité -----	35
1.1- Bouleversement de tâches : -----	35
1.2-Retard d'informations financières :-----	36
Section 2 : Non maîtrise de charges et de recouvrement : -----	36
2.1-Augmentation de charges d'exploitation :-----	37
2.2-Menace de la tenue de trésorerie : -----	38

CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA STRUCTURE FINANCIERE :----- 39

Section1 : Présentation des bilans fonctionnels :-----	39
1.1-Bilan à grandes masses :-----	40
1.2-Bilan condensé : -----	42
Section2 : Analyse de l'équilibre financier de la société : -----	45
2.1 Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement : -----	45
2.2 Détermination des besoins en fonds de roulement : -----	46
2.3 Calcul et interprétation des ratios d'équilibre financière :-----	47
2.3.1 Ratios de structure financière (en %)-----	47
Section 3 : Trésorerie et solvabilité : -----	49
3.1-Détermination des soldes de trésorerie : -----	49
3.2 Détermination de solvabilité : -----	50
3.2.1-Ratios de liquidité : -----	50
3.2.2-Détermination de solvabilité : -----	51

CHAPITRE III : ANALYSE CRITIQUE DES COMPTES D'EXPLOITATIONS ----- 53

Section1 : Présentation des soldes intermédiaires : -----	53
---	----

1.1-Le compte de résultat :-----	53
1.2-Ratio de rentabilité : -----	54
Section 2 : Etude de la capacité d'autofinancement : -----	56
2.1-Calcul de la capacité d'autofinancement :-----	56
2.2-Ratio tirés de la capacité d'autofinancement : -----	57
Section3 : Etude de rotation des capitaux : -----	57
3.1-Rotation des capitaux propres :-----	57
3.2-Rotation des stocks : -----	58
3.3-Rotation des créances et dettes fournisseurs : -----	58
 TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET SUGGESTIONS ----	61
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE-----	62
Section 1 : Meilleure répartition de tâches au service de comptabilité : -----	63
1.1- Distinction et division de tâches : -----	63
1.2-Gain du temps de traitement : -----	64
Section 2 : Maîtrise de charges et de recouvrement : -----	64
2.1-Diminution de charges d'exploitation : -----	65
2.2-Amélioration de la tenue de trésorerie : -----	67
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE -----	68
Section1 : Au niveau de la structure financière : -----	68
1.1-Sur les moyens internes :-----	68
1.2-Sur mesure à augmenter le fonds de roulement : -----	69
1.3-Sur la gestion de passif exigible : -----	73
Section2 : Au niveau de l'activité de l'entreprise :-----	74
2.1-Amélioration de chiffre d'affaires prévisionnel : -----	74
2.2-Amélioration de la production de l'exercice :-----	75
2.3-Augmentation de la VA, EBE, RNE : -----	75
Section 3 : Mise en place d'un système de contrôle de gestion :-----	76
3.1-Définition du système : -----	77
3.2-Caractéristique du contrôle de gestion :-----	77
3.3-Objectifs du contrôle de gestion : -----	77
3.4-Principe et rôle ; outils de contrôle ; tableau de bord de gestion -----	78
CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT DE LA TRESORERIE : -----	81
Section 1 : Amélioration du suivi de la trésorerie : -----	81
1.1-Respecter de mesure à prendre :-----	81

1.2-Etablir de tableau de gestion quotidienne-----	81
Section 2 : Renforcement du contrôle interne : -----	82
CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS : -----	83
Section 1 : Résultat économique : -----	83
Section 2 : Résultat financier : -----	83
Section 3 : Résultat social-----	84
CONCLUSION GENERALE-----	85
BIBLIOGRAPHIE-----	87
TABLE DES MATIERES -----	88